

عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة

The role of human resources management in job performance in private schools in the Makkah Al- Mukarramah region

إعداد الطالبة/

روابي بنت معتوق معتق اللحاني

الرقم الجامعي :

233001838

إشراف/

الدكتور/ فايز جراد

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد.

العام الدراسي:

2024

حقوق الطباعة Copyright notice

أفوض MIDOCEAN UNIVERSITY (جامعة الجميع الذكية) بحقوق الطباعة وبتزويد نسخ من بحثي ورقياً وإلكترونيًا.

الشكر والتقدير Acknowledgement

بسم الله الرحمن الرحيم، و الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة.

وانطلاقاً من مبدأ أنه من لا يشكر الله لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة الإشراف، الدكتور: الفيصل عبد الحميد، والدكتور: فايز جراد اللذين رافقاني في مسيرتي لإنجاز هذا البحث، وكانت لهم بصمات واضحة من خلال توجيهاتهم وانتقاداتهم البناءة والدعم الأكاديمي.

الإهداء

"بسم الله خالقي ومُيسِّر أمري وعصمة أمري، لك الحمد والامتنان"

لم تكن الرحلة سهلة، ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً، ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها ونلتها

إلى من كلَّه الله بالهيبية والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهّد لي طريق العلم بعد فضل الله، دعمني بلا حدود، وأعطاني بلا مقابل، غرس في روحي مكارم الأخلاق. داعمي الأول في مسيرتي "والدي الحبيب"

وإلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى معنى الحب ومعنى الحنان، إلى بسمّة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سرّ نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، قدوتي ومعلمتي الأولى وصديقة أيامي والشمعة التي كانت تنير لي في الظلمات، سرّ قوتي ونجاحي ومصباح دربي.

"والدتي الحبيبة"

إلى من جاد عليّ بوقته وأكرمني بفضله، إقراراً مني بفضله واعتراضاً بحقّه حيث كان خير عونٍ لي وسند. "زوجي ورفيق دربي"

إلى من شدّ الله بهم عضدي فكانوا خير معين، وساندوني عند ضعفي، وسقوني بالحب، ورسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب.

"إخواني وأخواتي"

إلى قرة عيني ونبض قلبي وأول فرحة لي.

"ابني محمد"

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني هذا الطريق، إلى من هَوَّنوا تعب الطريق، وشجعوني على إكمال المسيرة، ممتنة لكم.

لله الشكر كلّهُ أن وفقتي لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين.

فهرس المحتويات Table of contents

الموضوع	الصفحة
حقوق الطباعة	ب
الشكر والتقدير	ج
الإهداء	د
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
المستخلص	ي

1	الفصل الأول - المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
4	فروض الدراسة
5	النظرية العلمية المثبتة لإعداد البحث - تمهيد
5	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
8	أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
11	أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
13	الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
14	أولاً: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
14	- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
16	ثانياً: استراتيجية التوظيف
17	ثالثاً: استراتيجية التدريب والتطوير
18	- أهمية استراتيجية التدريب والتطوير
19	رابعاً: استراتيجية الحوافز والمكافآت
20	- أهمية الحوافز
20	- أنواع الحوافز
21	خامساً: استراتيجية تقييم الأداء
22	- أهمية تقييم الأداء
25	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي - مقدمة
28	- مفهوم الأداء الوظيفي
30	- أهمية الأداء الوظيفي
32	- معايير الأداء الوظيفي
32	- عناصر الأداء الوظيفي
34	- أبعاد الأداء الوظيفي
37	العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي
40	الفصل الثاني: الدراسات السابقة - الدراسات العربية
45	- الدراسات الأجنبية
45	تعقيب على الدراسات السابقة
46	المنطلقات النظرية للدراسة
46	التعريفات الإجرائية
48	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
48	أدوات الدراسة
49	حدود الدراسة
50	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات - مقدمة

50	تحليل البيانات
51	النتائج
51	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
54	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
56	التوصيات
58	المراجع
	- المراجع العربية
65	- المراجع الأجنبية

قائمة بالجداول List of tables

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
7	مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً لمجموعة من الباحثين	1-1
13	تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	1-2
20	أنواع الحوافز	1-3
21	بعض من تعريفات تقييم الأداء وفقاً لآراء بعض الباحثين	1-4
27	تعريفات الأداء	1-5
29	تعريفات بعض الباحثين للأداء الوظيفي	1-6
44	الدراسات السابقة العربية	2-1
45	الدراسات السابقة الأجنبية	2-2
52	اختبار (One – Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	4-1
53	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	4-2
54	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	4-3

قائمة بالأشكال List of figures

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
10	نماذج العلاقة بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية	1-1
17	مصادر الاستقطاب	1-2
46	العلاقة بين المتغيرات الدراسية	2-1

المستخلص: Abstract

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة، وتألّفت متغيّرات الدراسة من المتغيّر المستقلّ (استراتيجيات الموارد البشرية) وأبعاده، والمتغيّر التابع (الأداء الوظيفي) وأبعاده، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وتمّ اختيار عيّنة الدراسة، حيث وُزّعت استبانة على الموظفين في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣١١) موظفًا وموظفة، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار الأحادي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وعليه، توصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: أن مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة جاء متوسطًا بصورة عامة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير قدرات المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية، وضرورة اهتمام المدارس الخاصة بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب المعلمين للقدرة على تطوير أدائهم.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، المدارس الخاصة، منطقة مكة المكرمة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of human resource strategies on job performance in private schools in the Makkah Al-Mukarramah region. The study variables consisted of the independent variable (human resource strategies) and its dimensions, and the dependent variable (job performance) and its dimensions. To achieve the study's objectives, the researcher prepared a questionnaire to measure the impact of human

resource strategies on job performance. A sample was selected, and the questionnaire was distributed to employees in private schools in the Makkah region. The study sample consisted of (311) employees.

To answer the research questions and test the hypotheses, the researcher calculated the means, standard deviations, and applied the simple regression equation using the SPSS statistical program.

The study reached several conclusions, the most important of which is: the level of human resource strategies in private schools in the Makkah Al-Mukarramah region was generally average.

In light of the results, the study recommended the necessity of developing the capabilities of private schools in the Makkah Al-Mukarramah region by identifying the deficiencies and surpluses in human resources. It also emphasized the importance of private schools providing the latest electronic means for training teachers to enhance their performance.

Keywords: human resources strategies, job performance, private schools, Makkah Al- Mukarrmah region.

الفصل الأول

المقدمة Introduction

يعدُّ المورد البشري ذا أهمية كبيرة لأيِّ منظمة تسعى للبقاء والازدهار، فالمنظمات المعاصرة بحاجة إلى مداخل فعَّالة لإدارتها، والمورد البشري أحد هذه الأدوات التي تمكِّن المنظمات من تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفعالية وبأقل كلفة ممكنة ومشاكل محتملة.

وقد حظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة؛ نظرًا للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عنصرًا أساسيًا في العملية الإنتاجية، وكونهم ثورة لا يمكن التفريط فيها في النواحي المادية والمعنوية، وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا للمنظمات؛ حيث إن بقاء المنظمة ونموها يعتمد على قدرتها على توظيف إمكانياتها ودورها ومواردها المتاحة وتوجيهها استنادًا إلى نوع الاستراتيجية التي يتم تبنيها، وبما ينسجم مع ما يحدث في البيئة من متغيرات وتطورات ذات علاقة بطبيعة نشاطات وأعمال المنظمة.

وتزداد أهمية إدارة الموارد البشرية -والذي يعدُّ من أهم الموارد الحرجة في المنظمة- في التعامل مع الوظائف التقليدية (إدارة الأفراد)، إلى الدور المستجيب الذي يقوم من خلاله المديرون والمتخصصون بتصميم وتنفيذ أنظمة وبرامج تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ثم إلى الدور المتبادل الذي يقوم على أساس مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، وصولًا إلى الدور التكاملي لمدير إدارة الموارد البشرية الذي أصبح أحد الأعضاء التي ترسم استراتيجية المنظمة، و-كذلك- في خلق الميزة التنافسية وتشخيص مستوى فعالية المنظمة، وتعدُّ إدارة الموارد البشرية أحد العناصر المهمة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وتكمن أهميتها في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أدائها لمهامها والأنشطة التي تقوم بممارستها.

وفي الوقت الحاضر تعاظمت الحاجة إلى الموارد البشرية التي تمتاز بالمهارات العالية والقدرة المتميزة التي يعجز المنافس على تقليدها، وتستطيع المنظمات استخدام المهارات والقدرات والخبرات البشرية لإنتاج وابتكار أفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي عليها مما يؤدي إلى تحسين أداء منتجاتها وزيادة حصتها السوقية، ويمثل الموظفون إلى حد كبير رأس المال الفكري للمنظمة.

وانطلاقًا مما تقدّم ذكره، ونظرًا لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء العام في المنظمة والأداء الوظيفي بصورة خاصة فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء الوظيفي في أحد المجموعات التي تعمل في إحدى القطاعات التعليمية (المدارس الخاصة) في منطقة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة Research problem

يعتبر قطاع التعليم من القطاعات المهمة والمتطورة والمتغيرة بسرعة كبيرة، هذا التغير يستدعي بالضرورة إيجاد عاملين قادرين على مواكبته والتعامل لإرضاء أولياء الأمور، وهذا يتحقق عندما يكون العاملون في هذا المجال يتميزون بالمهارات والقدرات والمعارف التي تتماشى مع طبيعة العمل الذي يمارسونه في المنظمة.

لذا تمثل الموارد البشرية في المدارس الخاصة موردًا مهمًا يجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه، وبسبب ضعف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في منطقة مكة

المكرمة كان هناك حاجة للتعرف على طبيعة هذه الاستراتيجيات، والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها ، ومعرفة نتيجة تأثير هذه الاستراتيجيات على أداء العاملين فيها.

لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية المطروحة في الجوانب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى المدارس الخاصة من حيث الواقع المفروض عليها، ولتبين ما هي بحاجة إليه لتكون قادرة على مسايرة هذا الواقع بصورة فعّالة.

ويمكن إظهار مشكلة الدراسة بشكل فعلي من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي (أداء المهام ، الأداء السياقي) في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة ؟

أهمية الدراسة Research importance

- 1- من الناحية العلمية: تكتسب الدراسة أهميتها من النقاط التالية:
 - تكتسب الدراسة أهميتها من مدى أهمية استراتيجية الموارد البشرية، حيث إنها تعد اللبنة الأساسية لجميع وظائف المنظمة مبنية على اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان والوقت والحجم المناسب، فضلاً عن الوظائف الأخرى مثل التدريب والتخطيط، لذلك تمثل هذه الدراسة أهمية بالنسبة للمدارس لما تستوحيه من معلومات متعلقة بالموارد البشرية.
 - إمكانية تقديم المساعدة للقادة في المنظمات بشكل عام، وفي المدارس بشكل خاص؛ للتعرف على الأثر الذي قد تحدثه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية.
 - وتظهر أهمية هذه الدراسة من كونها تعد من أوائل الدراسات -على حد علم الباحثة- التي تطرقت إلى موضوع استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة.

- 2- من الناحية التطبيقية: تكتسب الدراسة أهميتها من النقاط التالية:
 - يساهم هذا البحث في تسليط الضوء بشكل متواضع على الاستراتيجيات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى إعداد إطار فكري لمتغيري الدراسة (استراتيجية الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي)، ويساهم هذا البحث في دراسات ميدانية قادمة تساهم في معالجة هذا الموضوع من جوانب عديدة، وتأمل الباحثة أن تستفيد الجهات ذات العلاقة من نتائج الدراسة إضافة إلى الجهات المعنية.

أهداف الدراسة Reseach objectives

تهدف هذه الدراسة -بناء على ما تقدم- إلى التعرف على:

- مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة.
- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة.

- أثر إستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة في (استراتيجية التخطيط، استراتيجية التوظيف، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة من وجهة النظر العامة.

تساؤلات الدراسة Research questions

يكمُن التساؤل الرئيسي في هذه الدراسة فيما يلي:

- هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي (أداء المهام ، الأداء السياقي) في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة ؟

ويتفرّع عنه الأسئلة التالية :

- كيف يمكن وضع خطط لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وما منافع التخطيط وتكاليفها ؟
- هل هناك تغيرات ضرورية ينبغي على المنظمات إجراؤها لتطوير خصائصها وقدراتها التنظيمية ؟
- ما اثر نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين ؟
- ماهي المهارات التي يحتاج الموظفون الحاليون إلى اكتسابها لشغل الوظائف الجديدة، وهل يستفاد من المهارات الحالية على أفضل وجه ؟
- هل يستطيع فريق إدارة الموارد البشرية الحالي وطريقته في التوظيف التكيف مع النمو المطلوب؟

فروض الدراسة Research hypotheses

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة في - (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقديم الأداء) على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين، ويتفرّع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تمهيد

تعدّ الاستراتيجية من المواضيع الحيويّة والمهمة في إطار العلوم الإدارية من جهة، وفي ميدان منظمات الأعمال من جهة أخرى، وتعدّ خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق الخبرات والمهارات التي تتعامل معها، والمتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العنصر البشري، والذي يعد رأس المال الفكري للمنظمة.

وفي ظلّ التغيرات التي حدثت في القرن العشرين (العولمة، الهندرة، الاندماج،.....) تحوّلت خصائص وسمات المنظمات المعاصرة من منظمات تعمل بجزر منعزلة إلى منظمات تعمل بروح الفريق والتعاون، ومن العمل بالتجربة والخطأ إلى منظمات متعلّمة، وتحوّلت من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة يومًا بيوم إلى الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الأول : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

ورد مفهوم إدارة الموارد البشرية في مراحل تطويرية متعددة فكريًا وتطبيقيًا حتى ظهرت كمفهوم استراتيجي، وإن إدارة الموارد البشرية أشمل وأوسع من مفهوم إدارة الأفراد والتي تعتبر وظيفة، بحيث تتكون من مجموعة من الأنشطة للأفراد العاملين دخل المنظمة، وهي أشمل من كونها الإدارة المهمة بحال الأفراد العاملين داخل المنظمة، "إنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة (الجرجري، 2006).

أصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية من أفضل الوظائف المسؤولة عن تحقيق المركز التنافسي على المستويين القطاعي والمحلي، وضمان النمو والإبداع والتوسع وخدمة الزبائن (النجار، 2007).

ومن هنا بدأت إدارة الموارد البشرية القيام بالتحوّل من كونها وظائف تختص بشؤون العاملين وتقديم الاستشارات إلى إدارة تنفيذية يقع على عاتقها دور كبير وشامل في جميع أنحاء المنظمة عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أصبح مدير الموارد البشرية من ضمن الأعضاء الذين يقومون بصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأحمر، 2007) ويرى (Salaman et al, 2005) أن مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية لازال واحدًا من ضمن الأفكار الهامة والمؤثرة والتي تظهر في مجال الأعمال والإدارة خلال السبع وعشرين سنة ماضية.

وعرّف (الأحمر، 2007) إدارة الموارد البشرية استراتيجيًا على أنها "ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة" وبصورة نموذجية تُصيغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا استراتيجيات أعمال المنظمة، وتُعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نقطة انطلاق في تحديد الإجراءات

والمسارات التي يتم استخدامها من قبل الموارد البشرية في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Dessler, 2003).

كما عرّفت بأنها: نهج لاتخاذ القرارات بشأن خطط المنظمة في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد، والتعليم والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافآت، وعلاقات الموظفين (Armstrong, 2009).

وهنا يُشار إلى الأنشطة باسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتمثل في (الاختيار والتدريب، والتوظيف، وإشراك العاملين)، ومن خلالها تقوم بخلق قيمة مضافة إلى المنظمة (Marescaux et al, 2013)، ويرى أغلب الباحثين أن استراتيجيات الموارد البشرية أصبحت من الركائز الأساسية التي تتوقف عليها العمليات الحالية والمستقبلية في المنظمة؛ لامتلاكها الموارد البشرية المناسبة والتي تهدف بشكل أساسي إلى تجنب التحديات والمخاطر التي تحيط بالمنظمة. وقد كان هناك خوف في الماضي من أن الآلات سوف تتمكن في الأيام القادمة من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، ولكن في واقع الحال الذي حدث عكس هذا تمامًا، بحيث أصبح للأفراد مكانة يتمتعون بها في المنظمات الحديثة أكثر من أي وقت مضى (الطائي وآخرون، 2006).

ولتوضيح مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية قامت الباحثة بتقديم مجموعة من التعاريف الموضحة في الجدول أدناه:

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقًا لمجموعة من الباحثين

اسم المؤلف	تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية
1- Mathis & Jackson, 2003	الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة وإدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين.
2- Abbas, 2003	صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع فرص البيئة واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.
3- GREER, 2003	مجموعة من الخطط والبرامج لمعالجة القضايا الاستراتيجية الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
4- Kobonyo&dimba, 2007	تطوير مجموعة من البرامج والممارسات والاستراتيجيات بما يتفق والسياسات الرامية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5- Armstrong, 2009	نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد، التعليم والتطوير، إدارة الأداء، المكافآت، وعلاقات الموظفين.
6- Inyang, 2010	النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
7- Sarnovies, 2010	مجموعة من القرارات والإجراءات المنسقة التي توجّه إدارة الموارد البشرية في سياق تحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه.

واستناداً إلى ما سبق ذكره يمكن للباحثة تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية تهتم بوضع استراتيجية خاصة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تكون متوافقة مع استراتيجية المنظمة من حيث البيئة الخارجية للفرص والتهديدات والبيئة الداخلية، لمعرفة نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي ليعمل على استمرار المنظمة وبقائها في ميدان الأعمال.

أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

مما لا شك فيه أن موضوع أهمية استراتيجيات الموارد البشرية من المواضيع المهمة في الوقت الحالي، ولكن يجب تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية أو تحديدها بمجموعة من النقاط، ومن الأفضل اعتماد منظور فكري يتم الإشارة فيه إلى هذه الأهمية؛ لأنه سيكون أكثر جدوى باعتداده على حقائق مستوحاة من الواقع التجريبي (العنزي والساعدي، ٢٠٠٧).

وتظهر أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد العمليات الإنتاجية، ويجب توفير الكفاءات القادرة على إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز بشكل جيد، وتعمل إدارة الموظفين بكفاءة جيدة من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية، وتقوم بالعمل على تحديد المشاكل التي تواجهها موارد المنظمة، ووضع حلول لها (Yahaya et al, 2009) وفي هذا السياق أشار (Bratton & Gold, 2003) إلى أن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم بتشكيل أحد المدخلات الهامة لاستراتيجيات التكلفة للمنظمة، وأهم دور يمكن أن تقوم به المدخلات هو تشكيل عنصر حاسم لإنشاء الترابط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Marippanadar, 2012)، ولأهمية استراتيجيات الموارد البشرية داخل المنظمة، يتم اتباع الخطوات التالية (الحياصات، 2006):

- 1- وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه العملية جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ويتعلق بتوفير متطلبات المنظمة من الموارد البشرية، وتدريب وتطوير وتحفيز هذه الموارد، ومن ثم رفع إنتاجيتها.
- 2- تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات عن طريق مديرية دوائر، ويكون حسب الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المنظمة، ويتم التنفيذ حسب الاستراتيجيات الموضوعية ضمن إطار البرامج التي يتم تحديدها مسبقاً.
- 3- رقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على المختصين بوضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة متابعة الخطة الاستراتيجية لمعرفة ما يتم تنفيذه من الاستراتيجيات، ومعرفة الاختلافات والانحرافات لما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية، ومن خلال ذلك يتم تحديد المسؤولين عن هذه الانحرافات وتتم مساءلتهم.

أصبح الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة تقوم بأداء الأدوار السياسية التي ترتبط ببقية الإدارات في المنظمة، نذكر منها (الجريري، 2006):

- 1- التشارك الفعّال في طرح الآراء، واتخاذ القرارات الخاصة المتعلقة بسياسات الموارد البشرية.
- 2- تحقيق التوافق والتناسق في الأداء المختلف للاستراتيجيات والأنشطة التي ترتبط بتوظيف العنصر البشري واستخدام هذا العنصر في المنظمة بالاعتماد على سياسات الموارد البشرية وقواعد الاتصالات والانضباط.

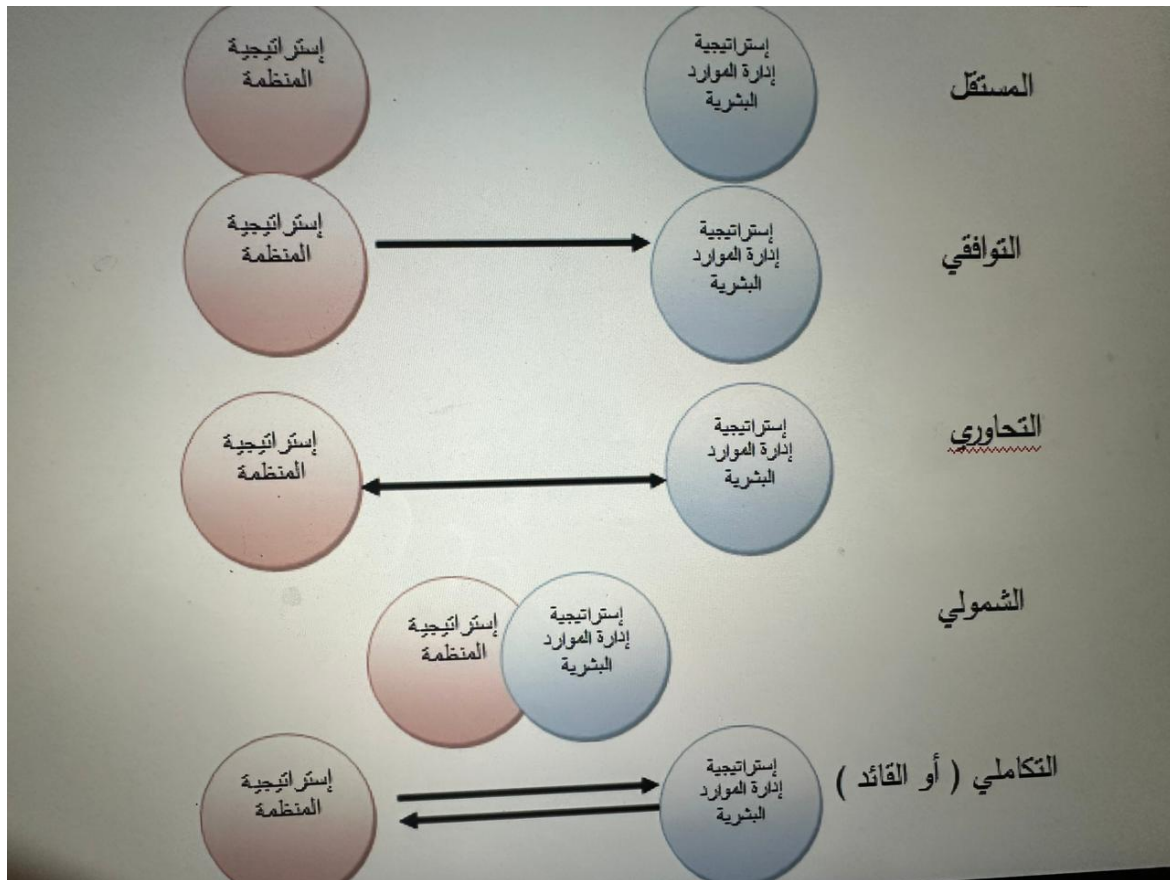
3- الانفراد بالدور التأثيري على المنظمة، في وصفها المحرك الأساسي لأنشطة المنظمة؛ باعتبار
العنصر البشري العنصر الحاسم لأي نشاط.

ويكون تحقيق النجاح في المنظمة عن طريق المنافسة بين العاملين لتحقيق الأهداف وصنع القرارات،
والتي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال الممارسات ذات الأداء العالي الذي يؤدي إلى
ارتفاع في أداء الفرد والأداء التنظيمي (السباعوي، 2011).

إن نجاح المنظمة يعتمد على الاستمرار في خلق مزايا تنافسية يكون صعباً على المنافسين تقليدها،
ومنها امتلاكها للموارد المادية الناجحة والمعدات التكنولوجية الفعالة (Stewart & Brown, 2009)،
فالتكنولوجيا والمنتجات وحماية الأسواق وغيرها جميعها يمكن أن يقوم بتحقيق التنافس بين المنظمات،
ولكن الموارد البشرية تقوم بتحقيق استدامتها (Caliskan, 2010).

أشار (CALISKAN, 2010) إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تقوم بالمساهمة في خلق الميزة
التنافسية المستدامة عن طريق تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة، من خلال إقامة الصلة بين الأهداف
العامة لاستراتيجيات الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها، كما تعدّ استراتيجيات الموارد
البشرية أهم المدخلات للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وقد أوضح (Torrington & Hall, 1998) أن
درجة التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية تختلف باختلاف المنظمات، وقد
حدّدت الباحثة نماذج هذه العلاقة في خمسة نماذج، يتم توضيحها في الشكل الآتي:

نماذج العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية



أ- النموذج المستقل: حسب فلسفة هذا النموذج لا توجد هناك علاقة بين استراتيجية المنظمة
واستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وكان هذا النموذج هو السائد لأكثر من 20 سنة،

وحسب وصف (Torrington & Hall, 1998) نجد هذا النموذج في بعض المنظمات العاملة الصغيرة، وأيضًا الكبيرة منها في الدول النامية، ويظهر أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لا تكون محط الاهتمام للإدارة.

ب- النموذج التوافقي: تعد استراتيجية الموارد البشرية هي الضمان للتوافق مع استراتيجية المنظمة، وتم تعديل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية من التعيين- الاختيار- تقييم الأداء- المكافآت- بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة والوضع التنافسي لها، ووفق هذه الرؤية تقوم الإدارة العليا بوضع استراتيجية المنظمة، ولتكن مثل شراء شركة (Lotus)، ثم تطلب من قسم الموارد البشرية وضع مجموعة من البرامج والخطط لضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية (Dessler, 2000)

ت- النموذج التحويري: يتم -ضمن هذا النموذج- تطوير العلاقة خطوة إضافية نحو الأمام، كما أشار (Torrington & Hall, 1998)، حيث إن هذه العلاقة تتطلب اتصالات باتجاهين وبعض المناقشة والمحاورة فيما تحتاجه استراتيجية الأعمال، وهذا قد يُنظر إليه على أنه بديل واجب التطبيق، ويحتاج إلى تبادل وجهات النظر لضمان اشتراك وتبادل أكبر الاستراتيجيين.

ث- النموذج الشمولي: تعتبر استراتيجية الموارد البشرية في هذا النموذج هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية، ولا تعد أداة تقوم بتنفيذ الاستراتيجية العامة في المنظمة، وبصيغة أخرى لا تعد وسيلة بقدر ما تعد وسيلة وغاية في آن واحد.

ج- النموذج القائد: تحتل استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن هذا النموذج المركز الرئيسي، بحيث يستند هذا النموذج إلى فلسفات مفادها أنه إذا كانت الموارد البشرية تعد المفتاح في تحقيق الميزة التنافسية فإن المنظمة في حاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة التي تخص هذه الموارد، وقد طوّر (Butlerb) هذا النموذج عام (1988) عن طريق نفس مفهوم الموارد البشرية كقوة قائدة وموجهة لتنفيذ وصياغة الاستراتيجيات العامة للمنظمة (Torrington & Hall, 1998).

وترى الباحثة أن اعتبار استراتيجية الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في تنفيذ وصياغة استراتيجية المنظمة هو الأنسب والأفضل للمنظمات في الوقت الحالي؛ لاتخاذ عدة أبعاد :

- 1- يسعى لتحقيق التكامل التنظيمي عن طريق تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة بصورة عامة والموارد البشرية بصورة خاصة.
- 2- الحدّ من إهمال الموارد البشرية، واعتبارها المصدر الحيوي الفعّال لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة الصغيرة منها والكبيرة، الخاصة والعامة هو توفير موارد بشرية فعّالة للمنظمة، وتطوير الأفراد العاملين بما يلبي رغبات واحتياجات المنظمة، كما تسهم الخبرة التي تمتلكها الإدارة بقدر كبير في كيفية تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية، ويمكن عرض الأهداف التي تناولها بعض الباحثين والكتاب كما يلي:

أشار علاقي إلى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنطوي تحت أهداف إدارة المنظمة، والتي تتمثل في هدفين رئيسيين هما :

- 1- الكفاءة Efficiency:

يمكن تحديد الكفاءة في المنظمة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، ويمكن قياسها من خلال تحديد كفاءة الأداء، وكلما كانت المخرجات ذات قيمة أعلى من المدخلات دلّ ذلك على وجود كفاءة في الأداء، ويمكن أيضاً تحديد الكفاءة عن طريق حرص المنظمة على تحقيق أقصى حد لاستخدام مواردها البشرية ليُسهم إلى جانب المدخلات أيضاً في تحقيق الكفاءة المطلوبة.

2- العدالة Equality:

تتوقف العدالة على الإجراءات والقرارات الخاصة التي تتعامل بها المنظمة مع مواردها البشرية، فعندما تتوفر العدالة في أمور التدريب والتوظيف والتقييم وغيرها يؤدي ذلك إلى تحقيق رضا الأفراد العاملين من ناحية أخرى.

أشار (العزاوي، 2002) إلى أن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي:

- 1- تحقيق أهداف الأفراد العاملين طالما كانت هذه الأهداف معقولة وعادلة.
- 2- تحقيق التوظيف الأفضل للطاقات المتاحة للموارد البشرية.
- 3- تنمية الشعور لدى الأفراد العاملين بأهمية تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- كسب رضا الأفراد العاملين والمحافظة عليهم وإقامة علاقات طيبة معهم.
- 5- تحقيق تعاون متبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وبين الأفراد العاملين بعضهم البعض.

يتبين مما سبق أن هناك مجموعة من الأهداف تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، سواء كانت على مستوى المنظمة أو المجتمع أو الفرد، وتتطوي هذه الأهداف تحت الأهداف والغايات النهائية للمنظمة؛ وذلك لتقوم بتحقيق أعلى المستويات من الكفاءة والعدالة والفعالية.

الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

مرت الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة أسهمت في تطويرها والارتقاء بها من وظائف تقليدية مهمتها الحصول على الأفراد العاملين والمحافظة عليهم إلى وظائف ومهام تنعكس على أنشطة الأفراد العاملين وقدراتهم على التفاعل مع البيئة المتغيرة والتعبير عن رسالتها وأهدافها وغاياتها المجتمعية والوظيفية في وصفها ميداناً إدارياً له أهميته بين الميادين (Genzo and Robins, 1996).

ونظراً لدور وأهمية هذا الموضوع عملت الباحثة على عرض أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

اسم الباحث	تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
1- Bohander and Snell, 2004	التخطيط، الاستقطاب، التدريب والتطوير، التصميم، العمل، الاختيار، الاتصالات، التعويضات، المنافع، علاقات العمل.
2- Beardwell and Clydon, 2010	التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار، التعويضات، العمل الجماعي، الأمان، تقييم الأداء، تصميم العمل، توفير الفرص، تطوير

		المسار، المشاركة.
-3	Dessleer, 2011	تحليل الاستراتيجيات، تحديد الاحتياجات واستقطاب المرشحين، اختيار وتعيين المرشحين، الحوافز، المنافع والتعويضات، تقييم الأداء، الاتصالات.
-4	Sani, 2012	الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، تخطيط المسار.

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه.

وبالرغم من اختلاف آراء الباحثين في تحديد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا أنه تم تركيزهم على مجموعة معينة، من خلال ذلك قامت الباحثة بتحديد مجموعة من الوظائف الاستراتيجية الإدارية للموارد البشرية.

أولاً – استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط في مفهومه القديم قامت بممارسته الشعوب والمجتمعات البشرية بمختلف أنواعها وأشكالها، وبعده طرق بحسب ظروف كل منها، وقد مورست أشكال التدريب البدائية بصورة عفوية وتلقائية، وظهرت بمعاني متعددة هي التوقع والتدريب والحيطة، ولكنها ممارسة تهتم بالمستقبل؛ لتجنب المخاطر والمشاكل التي تهدد أمن وسلامة هذه المجتمعات، فقد مارست فكرًا تخطيطيًا بالرغم من بساطة أساليبه وأدواته وعملياته وأهدافه، ولم يظهر التخطيط كمفهوم واضح إلا في النصف الثاني من القرن الـ20 في كتابات الاقتصاديين أو علماء الاجتماع، وظهر التخطيط كمفهوم لعلم الإدارة والذي اعتبر من أهم وظائف الإدارة بحيث يصعب تصور منظمة ما تقوم بممارسة أنشطتها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظائف الأساسية، معتمدة على الارتجال أو العشوائية الذي يجعل المنظمة عرضة للمخاطر ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف المنظمة أمامها حائرة عاجزة عن التصرف.

ويمكن بشكل عام تعريف مفهوم التخطيط حسب أنشطة المؤسسات والمنشآت – وإن لم يعرفه الباحثون والعلماء في هذا المجال- بأنه : "التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مفتوح للعمل في المستقبل، وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة" (الشماع، 2007)

وترى (برونوتي، 2009) أن التخطيط يعد أحد المسؤوليات والعمليات المهمة لأي إدارة تقوم بممارسة عملها بشكل عملي، وهو مهم لكل من منظمات الأعمال والإدارة الحكومية.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

عند الكلام عن تخطيط الموارد البشرية يمكن التمييز بين مستويات مختلفة، فالتخطيط على المستوى القومي ينهض باعتبار الدولة وحدة سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، وهناك تخطيط إقليمي يهدف إلى إيجاد نوع من التوازن بين أقاليم الدولة والتخلص من ظاهرة الاختلال بينها وبين الآثار السلبية المترتبة عليها، بالإضافة إلى وجود تخطيط قطاعي يستهدف تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كمًّا وكيف لفترة محدودة من الزمن، ومنه أيضًا ما هو على مستوى المنظمة، ويعد وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لسير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة لفترة زمنية مستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة (أبو شيخة، 2000)، كما يفيد التخطيط في بقية الوظائف الأخرى للموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب ونقل وترقية.

وقد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، فقد أشار (البرنوطي، 2001) إلى أنه "خطة تتضمن عدد ما تحتاجه المنظمة في المستقبل من شاعلي الوظائف المختلفة، ووقت الحاجة لكل منهم، ومصدر ترفيهم، ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم، وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقاً أعداد الأفراد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة"

وقد أكدت (الحمداني، 2000) أن التخطيط الناجح للموارد البشرية لا يأتي من فراغ، بل يجب أن يُقاد وينجز بالتنسيق مع خطط الإدارة العليا، فعندما تقوم المنظمة بتخطيط الموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تقسيم الأفراد العاملين على الأعمال ولمدة طويلة من الزمن، ويتطلب هذا التقسيم معلومات وافية وكافية عن مقدار التوسع أو الخفض الذي سوف يحصل في العمليات، أو نوعية التغيير التقني الذي قد يؤثر على المنظمة ويكون تأثير ذلك على نوعية الأفراد العاملين وأعدادهم، وعلى هذا الأساس يمكن للمنظمة أن تقوم بالتنقلات في مواقع الأفراد العاملين أو تسريحهم لفترة مؤقتة أو قطع علاقة عمال آخرين أو إعادة تدريب الحاليين.

ويرى (Decenzo & Robbins, 1999) أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية بالعرض المحتمل للموارد البشرية أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

بينما عرفه (الكشوري، 2003) استناداً إلى معهد التطوير وشؤون الأفراد بأنه: العملية المنهجية المستمرة التي يتم عن طريقها تحليل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية الطويلة الأمد للمنظمة، وتعد هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة؛ لأن الكلفة والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر على الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها.

ويجد (شاويش، 2005) أنه: مجموعة من الإجراءات والسياسات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، وتهدف إلى تحديد وتوفير النواعيات والأعداد المطلوبة من العاملين لأداء أعمال مناسبة في أوقات محددة بكلفة عمل مناسبة، وسواء أكان المشروع قائماً أو تحت الدراسة أو تحت الإنشاء، آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية بالمنظمة والعوامل التي تؤثر فيها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنظمة.

ويذهب (حسن، 2009) إلى أن تخطيط الموارد البشرية هو: العلم بالعملية التي بموجبها تقوم المنظمة بتحديد الوظائف الشاغرة، وكيف سيتم شغلها.

في حين عرّفه كل من (درة والصباغ، 2010) بأنه استراتيجية الحصول على الموارد البشرية كما في المنظمة واستخدامها وتطويرها.

وترى الباحثة أن تخطيط الموارد البشرية هو: مجموعة من الأنشطة المدروسة مسبقاً والمستمرة لوضع الخطط اللازمة لحاجات ومتطلبات المنظمة والتي دائماً ما تكون في وضع متغيّر وغير مستقر، والهدف هو تحقيق الطريق الصحيح لعمل المنظمة وتلبية احتياجاتها.

ثانياً – استراتيجية التوظيف:

تعرف استراتيجية التوظيف بأنها: مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لتوفير متطلباتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل، ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد، ويشير كل من (Denisi & Griffin, 2001) إلى أنه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد

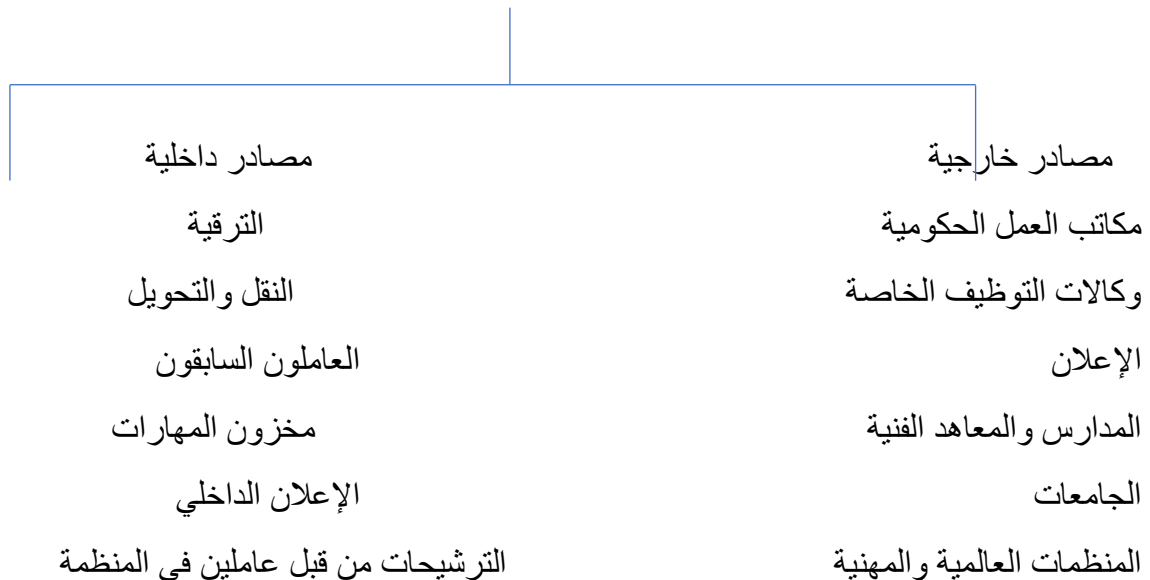
تطوير استراتيجية نظامية ذات كفاءة؛ للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة، ومثال ذلك: إذا كان العمل هو استخدام استراتيجية النمو فإن استراتيجية التوظيف يجب أن تقوم بالاعتماد على الاستقطاب الإجباري واختيار أعداد كبيرة من العاملين الأكفاء. وفي حالة كون العمل هو استخدام استراتيجية التخفيض، فإن استراتيجية التوظيف سوف تقوم بالتركيز بدلاً من ذلك على تحديد أي العاملين سيتم إبقاؤهم واحتفاظهم بوظائفهم (Denisi & Griffin, 2001)

إن الخيارات الفرعية الخاصة باستراتيجية التوظيف تكون ما بين الانتقاء من داخل المنظمة أو من خارجها، ويتم إعطاء الصلاحيات مباشرة إلى الموظفين لاتخاذ قرارات التعيين أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية، وتكون هناك درجة من التوافق ما بين المتقدمين للعمل والمنظمة، ويتم تعيين الأفراد الأكثر إلماً بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية، ويتم اختيار العاملين جيداً من خلال انتقاء العاملين الذين لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة لوقت أطول ويشير أدائهم السابق إلى تميز ملحوظ، ويؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف، ومن ذلك يجب أن يتم رسم استراتيجية الاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة الموضوعة لاختيار العاملين (الزهري، واليافي، 2000).

وفي حال وضع استراتيجية التوظيف للموارد البشرية فإن على المديرين أن يستمروا في تقويم متطلبات الموارد البشرية؛ لتضمن المنظمة أنها ستتمكن من الاستمرار في حصولها على الأفراد المناسبين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Schermerhom, Hunt & Osborn, 2000).

وترى الباحثة أن التوظيف هو: مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لسد حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ويتم اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم استقطاب الأفراد العاملين من مصدرين رئيسيين (الحمداني، 2000) كما هو موضح في الشكل التالي:

مصادر الاستقطاب



ثالثاً - استراتيجية التدريب والتطوير:

تعد استراتيجية التدريب والتطوير للموارد البشرية من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدورها الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعرف طبيعة التدريب المطلوب لتحديد احتياجاتها التدريبية، ويكون وفق طريقة علمية مدروسة (الفياض، 2011). وقد بيّن (hmad and din, 2009) أن استراتيجيات التدريب والتطوير هي: عملية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال عملية التعليم، وينطوي ذلك على اكتساب المعرفة وتحسين المهارات والمفاهيم أو تغيير السلوكيات والمواقف في الأوضاع التنظيمية.

وعرّفها (الدليمي، 2013) بأنها: 'جهد منظّم ومخطّط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معنية، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي".

وتظهر أهمية التدريب والتطوير عن طريق تحسين الأداء الحالي، والوصول بالموظف إلى المستوى المرغوب لتكون لديه القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، بالإضافة إلى أهميته للأفراد الجدد الملتحقين حديثاً بالعمل ولا يمتلكون أي فكرة عن طبيعة الأعمال، وتظهر أهمية التدريب عندما يحس الفرد أن لديه نقصاً في أحد جوانب العمل ويحتاج إلى التدريب للتطوير والارتقاء بنفسه (عدوان، 2011).

كما عرّف (Bohlander et al, 2000) بأنه: أي جهد تقوم به المنظمة لتبني التعليم وتشجيعه بين عاملها.

وترى الباحثة أن التدريب والتطوير هو: عملية منظّمة لتغيير سلوك العاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم لأداء وظائفهم بشكل أفضل

أهمية استراتيجية التدريب والتطوير:

تتفق أغلب وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهمية استراتيجية التدريب والتطوير للمنظمات؛ حيث إن العديد من أصحاب الأعمال يدركون أهمية تدريب مواردهم البشرية والذي يعد أمراً أساسياً، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ينفق أصحاب الأعمال 60,000,000 دولار على الأقل للتدريب سنوياً في المنظمات مثل: جنرال اليكترك، موتور لورا، فيديكس، سيسكو، تؤكد جميعها على أهمية التدريب للمرؤوسين والمدراء، وتؤكد هذه المنظمات وغيرها من المنظمات الأخرى أن التدريب والتطوير للموارد البشرية يعد عملية تكاملية لتحقيق الميزة التنافسية (Mathis & Jackson, 2003)، وكما أن قوّة العمل المدربة التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة ولديها الشعور بالرضا إزاء الأعمال تعد رصيذاً قيماً للمنظمة للعديد من السنوات دون الحاجة إلى وجود الوافدين الجدد والاستثمار مرة أخرى في تدريبهم (Bidmeshgipour, 2009).

أكد أغلب الباحثين على تقسيم أساليب وطرق التدريب إلى نوعين أساسيين:

(Harris, 2000; Denisi & Griffin, 2001; Dessler, 2000)

1- التدريب والتطوير الداخلي:

وهو التدريب أثناء العمل، أي يتم تعليم الشخص الوظيفة أثناء أدائه العمل الفعلي، وكل شخص في المنظمة ابتداءً من الكاتب في غرفة المدير إلى مدير المنظمة يحصل على التدريب أثناء العمل عند الالتحاق بالمنظمة (Dessler, 2000).

2- التدريب والتطوير الخارجي:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل نشاطها التدريبي أو جزءاً منه إلى خارج المنظمة، إذا كانت أدوات التدريب أو الخبرة التدريبية متاحة خارج المنظمة بشكل أفضل، وربما خارج الدولة

(ماهر، 2009)، ويمكن تلخيص أنواع التدريب والتطوير الداخلي إلى (المشاركة في أعمال اللجان، الدوران بين الوظائف، نقل وظائف الغائبين، فترة تحت التمرين) أما أساليب التدريب والتطوير الخارجي فتتلخص في (المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار) (ججو، 2008).

رابعاً : استراتيجيات الحوافز والمكافآت:

قال تعالى في محكم كتابه العزيز: □□□□ إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ۝ ٣٠ □□□□ الكهف: □□□□

يعتبر الإنسان اقتصادياً بطبيعته، ويسعى جاهداً إلى زيادة أمواله (المالكي)، وقد جبلت النفوس البشرية على حب المال، لقوله تعالى في محكم تنزيله: □□□□ أَلْمَالُ وَالْأَنْبُوتَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا □□□□ الكهف: □□□□

ونجد أن الإنسان بطبيعته يقدر من يحسن إليه، ويحب أن يشكر على أي عمل يقدمه مهما كان صغيراً أو كبيراً، ونجد أن الناس في هذه الأمور مختلفين، فمنهم من يهتم بالإحسان المادي العيني كالمكافآت والأموال، ومنهم من يفضل الثناء والشكر والمدح، وقد عرّف (أبو شيخة، 2000) الحوافز المالية بأنها "المكافآت المالية التي تُدفع للعاملين الذين يزداد أدائهم على المعدلات المطلوبة" أما (الشيخ، ٢٠١١) فقد عرف التحفيز بأنه "مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما" كما عرّفه بأنه: "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

ويعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة والمطروحة في كثير من أدبيات إدارة الأعمال، وقد اكتسب هذا الموضوع أهميته في السنوات الأخيرة بسبب التوسع في العمليات الإنتاجية، وكما هو معلوم فإن كفاءة العاملين في أي منطقة يتوقف على عاملين أساسيين، هما القدرة والرغبة، ويتمثل العنصر الأول في مهارات الفرد التي ينمّيها عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العلمية، بينما يتمثل العنصر الثاني وهو الرغبة في العمل على توجيه سلوك الفرد وتحريك دوافعه باتجاه تحسين مستوى أدائه.

وعرفت الباحثة الحوافز بأنها: كل الأساليب المستخدمة لتحسين أداء العاملين على زيادة الإنتاجية، وتكون إما حوافز مادية ملموسة مثل كتب الشكر والتقدير، وإما معنوية غير ملموسة مثل المدح والثناء.

أهمية الحوافز:

تعتبر المنظمة الحوافز كلفة لا بد أن يقابلها عائد مردود من الجهة الأخرى، ويتمثل هذا العائد في الأداء المتميز والجيد من الأفراد العاملين ومدى إسهامهم في خفض الكلفة الإنتاجية، ومن وجهة نظر الأفراد العاملين يعدّون الحوافز هي المقابل المتوقع من قبلهم لما يبذلونه من جهود وما يقدمونه من إسهامات وإنجازات للمنظمة، وتسهم الحوافز أيضاً في تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي، ولا بد من الإشارة إلى أن الكثير من المنظمات أدركت أهمية الحوافز حيث تعدّها من أكثر الطرق فعالية في إحداث التغيير، ويمكن تحويل الرغبات الإنسانية إلى قوّة محفزة تقوم بدعم الإنتاج والتدريب والتخطيط والاتصال والتقييم والمكافآت، فمتى ما تخلصت المنظمة من مثبطات هذه الرغبة يمكن تحويل المنظمة إلى مكان يعمل فيه الناس بعقولهم وقلوبهم وليس بأيديهم فقط (Stone, 2002).

أنواع الحوافز:

اعتمدت بعض التصنيفات معايير طبيعة الجزاء أو الأثر المترتب على الحوافز أساساً لتقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، حيث تعتبر الحوافز الإيجابية جميع أنواع الحوافز التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد العاملين، وتؤدي إلى تحسين كفاءة العمل بالاعتماد على أساليب الترغيب، أما الحوافز السلبية فتكون تحت بند العقوبات الموجهة إلى سلوك الأفراد العاملين، والهدف منه هو منعهم من إثبات سلوك معين، أو تعديل آخر.

أنواع الحوافز من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين كما هو مبين في الجدول التالي:

أنواع الحوافز

السنة	المصدر	أنواع الحوافز	
1995	Schuler	- فردية: (الأجر بالقطعة، الساعة القياسية، أنظمة الاقتراح). - جماعية.	1-
1994	Mathis Jackson	فردية - جماعية تنظيمية - تقييم الأرباح - حوافز طويلة الأمد - مكافأة التنفيذيين.	2-
1998	Robbins	مخططات إضافية - المشاركة في الأرباح	3-

خامساً: استراتيجيات تقييم الأداء:

في البداية وقبل الخوض في مصطلح تقييم الأداء لا بدّ من تعريف معنى ومفهوم التقييم والأداء، كلّ منهما على حدة، فالتقييم (Evaluation) هو: عملية تشخيص تهدف إلى تحديد حقيقة حالة ما، ويستخدم باللغة الإنجليزية مصطلحان هما: (Evaluation, Assessment)، لكن المصطلح الأكثر شيوعاً واستخداماً في تقييم الأداء للعاملين هو (Appraisal) (Amin, 2017).

ويقصد بمفهوم الأداء: مجموعة من المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق المهام والواجبات الموكلة للعاملين داخلها.

ولتعريف مصطلح تقييم الأداء قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات السابقة المختصة بتقييم الأداء وإعداد الجدول التالي الذي يتضمّن تعريف تقييم الأداء وفقاً لآراء بعض الباحثين:

بعض من تعريفات تقييم الأداء وفقاً لآراء بعض الباحثين

المصدر	التعريف
Shrivastava & Purang, 2010	نظام يهدف إلى تحديد مدى كفاءة العاملين في أعمالهم، وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حدٍ سواء.
Kadiresanelat, 2015	تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمّم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل القياس.
Obisi, 2011	تقييم أداء وسلوك الفرد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك، ونتائجها خلال فترة زمنية محددة.

Seunghoo & Tae, 2017	الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة جماعية أو فردية، ويخدم غرضين أساسيين في المنظمة: إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتطوير وتحسين أداء العاملين.
Farrell, 2013	عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك التقييم إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقله أو الاستغناء عن خدماته.
بن عيشي، 2012	هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.
السكرانة، 2010	قياس الكفاءة أو العمل أو محصلة الجهد الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة ما، والحكم على قدراته واستعداده للتقديم والتطوير في هذه الوظيفة، وتشير عملية تقييم الأداء إلى قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمات.

مما سبق تعرّف الباحثة تقييم الأداء بأنه: عملية يتم من خلالها قياس الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يتم تحديد ومعرفة أداء العاملين وسلوكهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة الموضوع مسبقاً للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف وفعالية المنظمة.

أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها داخل أي منظمة تسعى للتطوير والتميز في الأداء، ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين واستحقاقاتهم للترقية وتعديل درجاتهم ورواتبهم، فالعاملون عناصر إنتاجية، ولتحقيق غايات تنظيمية لا بدّ للمنظمة من التأكد من قدراتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم (القريوتي، 2010).

وقد ظهرت عدة بحوث ودراسات وكتب ومؤلفات ركّز بعضها على مفهوم أداء العاملين والآثار المترتبة عليه والأسس والمعايير التي يستند إليها والطرق والأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين بشكل عام، ويعتبر التقييم واحداً من الوظائف الإدارية المهمة؛ لارتباطه بمدى معرفة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وهو عملية مستمرة مصاحبة لتنفيذ النشاط، وضرورية لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوة لتعزيزها ومواطن الضعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها وصولاً إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل (Shrivastava & Purang, 2010).

ويعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين، ويهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق الرضا بين العاملين والمحافظة على استقرارهم النفسي وزيادة الثقة بينهم وبين الإدارة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (بن عيشي، 2012).

وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتمكن المنظمة من معرفة دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، مثل سياسات الاستقطاب واختيار العاملين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير أداء العاملين، وتعتبر وسيلة مهمة في جذب القادمين الجدد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمات (Kadiresan et al, 2015).

وتكمن أهمية تقييم الأداء في أنها تساعد أولاً في معرفة تقييم أداء الفرد أثناء العمل، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف، وثانياً أنها توفر معلومات للمساعدة في رسم خطة الإدارة في تطوير عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة (والي، 2010).

ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي:

1- تحديد صلاحية الموظف الجديد: إذا كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تتضمن الكشف عن درجات كفاءة الفرد العامل بدقة، فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد؛ حيث إنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته (Farrell, 2013).

2- الاسترشاد بها عند النقل والترقية: فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة، وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك في ترقبته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تُستغل في وظيفته الحالية (Naidu, 2013).

3- تحديد مستوى الأداء المطلوب، وتحديد الاحتياجات التدريبية: إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، فتستطيع الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل، وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب (Arthur & Edition, 2015).

4- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما فيه جهودهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة، وبذلك توجد المنافسة بين العاملين، ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين (Kadiresan et al, 2015).

5- فعالية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين: إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في الشؤون القيادية، ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم ويزيد ثقة العاملين فيها ويُطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات (السكرانة، 2010).

6- النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي يُقيّم أدائه وفقاً له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها مطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك (Amin, 2017).

7- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: إن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقم أدائه؛ حتى يأتي حكمه موضوعياً وعادلاً لا يتعرّض للنقد، ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على

معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده؛ لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرص أمامه للتقدم من تحديد مستوى أفضل، ولكي تكون نتائج تقييم الأداء ذات فعالية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال هذه المدة وتحقيق درجة عالية من الأداء في نهاية العام (Arthur & Edition, 2015).

8- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار (Amin, 2017).

9- ويرى (Lloyd, 2009) أن تقييم الأداء يلعب دوراً أساسياً وملحوظاً في بناء وتنمية المنظمات؛ حيث يعمل على زيادة الإنتاجية، وتعتبر عملية مستمرة تمكّن من أهمية تقييم الأداء من خلال تحفيز الإدارة والعامل أن يعمل معاً على رسم طريقة التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة الوعي الذاتي لهم وبناء المهارات الإدارية الخاصة بهم وتعزيز قيم التواصل بين العاملين والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة بحيث إنها لا تفيد العاملين فقط بل تشمل المنظمات بشكل عام من خلال تقييم الأداء للأفراد داخل المنظمة، وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف التي تستفيد منها المنظمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم مما ينعكس على نجاح المنظمة (Seunghoo & Tae, 2017).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

مقدمة:

اهتمّ الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي؛ لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤية وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا ازداد الاهتمام والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها؛ لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها، وكفاءتهم، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين متميّزاً، ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة يفوق اهتمام العاملين فيها، ومن ثمّ فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المدرسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فقط، بل هو انعكاس لقدرات الرؤساء ودوافعهم والقادة أيضاً.

وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي ولا يزال باهتمام كبير من قبل المختصين على الصعيدين النظري والعملي، الصعيد النظري متمثلاً في العلماء والكتاب والأكاديميين، والعملي متمثلاً في رجال الأعمال والمدراء وصناع القرارات، وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى جميع المنظمات لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية؛ وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف التي خطّط لها مسبقاً وبأقل تكاليف ممكنة، وللوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن للمنظمات استخدامها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها، سواء كان نشاطها محلياً أو إقليمياً أو دولياً، ويمكن تصنيف هذه المواد إلى ثلاثة مجاميع تشمل الموارد البشرية التي تتضمن خبرات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، والموارد المادية

مثل التكنولوجيا والمباني والمعدات، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية (جلال الدين، ٢٠٠٩).

إن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام المكائن والأجهزة الحديثة والمتطورة ومحاولة تخفيض النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو العنصر البشري، ويُقاس نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري، حيث يعدُّ العنصر البشري أهمَّ مورد للمنظمة سواء كانت خاصة أو حكومية، إنتاجية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة، بحيث تتوقف كفاءة المنظمة وفعاليتها على كفاءة هذا المورد والاستفادة المثلى في عالم يسوده التغيير السريع والمنافسة الشديدة (شاويش)، والأداء الوظيفي ليس هدفًا بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف، حيث ينحصر الهدف في رفع كفاءة العاملين الذي تستفيد منه المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة المجال للعاملين من أجل أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور، وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين، مما يؤدي إلى جعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة، وإنما له تدخل وتأثير على هيكل المنظمة وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات بين المديرين والموظفين (اللوذي والزهراني، ٢٠١٢).

والجدول التالي يعطي صورة واضحة لتطور مفهوم الأداء وفقًا لآراء متنوعة من وجهة نظر باحثيها، كما هو موضَّح في الجدول أدناه:

تعريفات الأداء

الباحث	التعريف
1 (الحسيني، 2000)	انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
2 (بلوط، 2002)	هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية محدودة.
3 (درة، 2003)	الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا.
4 (عاشور، 2005)	قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله، ويمكننا أن نميّز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يُقاس أداء الفرد عليها، هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.
5 (David, 2007)	هو نتائج الأنشطة التي يُتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
6 (غربي وآخرون، 2007)	هو نجاح، لأن الأداء لا يوجد في حد ذاته، وفي نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، ويختلف حسب المنظمات والفاعلين، والأداء هو نتيجة الفعل، وكذلك هو فعل بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية، وليس عن نتيجة تظهر عند لحظة ما من الزمن، والعملية هي مثل الفعل الذي يؤدي إلى النجاح.
7 (إدريس والغالبي، 2009)	هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
8 (بن نوار، 2010)	يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويُستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف.
9 (حمدوي وبخوش، ٢٠١٢)	إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز "أي أن إسهامات الفرد في

تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق مهام وظيفته" إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.		
--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه

وترى الباحثة أن الأداء هو: المحصلة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها، أي تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.

مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء هو أحد المفاهيم التي تلقت قدرًا كبيرًا من الاهتمام والبحوث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية على وجه الخصوص؛ نظرًا لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، والتفاعل بين التأثيرات التي تؤثر على الأداء وتنوعه.

مصطلح "أداء" أو "أداء مهمة" أي: إنجاز النشاط، أداء الجانب الإداري: هو تنفيذ الأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف (Solke & Uchhal, 2017).

عرّف (Arachchinga & Vithanage, 2017) الأداء بأنه: سلوك وظيفي موضوعي ليس فقط نتيجة قوى أو ضغوط ناتجة عن الفرد، بل نتيجة للتفاعل والانسجام بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويرى (الغزو، 2010) الأداء نتيجة للتفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية: الدافع الفردي، المناخ أو البيئة، العمل والقدرة على إنجاز العمل.

يشير (Lu et al, 2015) إلى مصطلح الأداء ويقول إنه لا ينبغي الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو عمل الأفراد في المنظمة التي يعملون فيها، والإنجاز هو التأثير أو النتيجة لهذا العمل، أي الناتج أو النتيجة، والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا.

وتعريفات الأداء الوظيفي متعددة بسبب تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات ميدانية أو نظرية، وعرّفه (عكاشة، 2008) بأنه: الأثر الصافي لجهود الشخص التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الشخص.

بينما عرّف (هلال، 2006) الأداء الوظيفي بأنه: تنفيذ الموظف لمسؤولياته وأعماله التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يتم تحقيقها من قبل الموظف في المنظمة.

وعرّف (درة، 2003) الأداء بأنه "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

وبالرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعريفات ألا أن هناك عوامل مشتركة تجمع هذه التعريفات كما هو مبين في الجدول التالي:

تعريفات بعض الباحثين للأداء الوظيفي

التعريف	الباحث	
الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.	العساف، ٢٠٠٣	1-

2-	درة، ٢٠٠٣	التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، وهذه النتائج قابلة للقياس.
3-	المالكي، ٢٠٠٣	تفاعل سلوك الموظف، حيث إن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته .
4-	العثمان، ٢٠٠٣	النتائج النهائية من حيث النوع والكم والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة، أي أن الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة الشروط الأربعة المتمثلة في: الكمية، والنوعية، والتكلفة، والمدة الزمنية المحددة.
5-	الشريف، ٢٠٠٤	قيام الموظف بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله خلال فترة محددة.
6-	يوسف، ٢٠٠٥	مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله، وتتضمن جودة الأداء، ومستوى وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.
7-	الفايدي، ٢٠٠٨	نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح.
8-	أبو سلطان، ٢٠١١	السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل، وأيضاً متطلبات الوظيفة وتحدياتها، وكذلك الجمهور متلقي الخدمة.
9-	الشريف، ٢٠١٣	سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

مما سبق يتضح تعدّد تعريفات الأداء الوظيفي، فمن الباحثين من يرى أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، ومنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه جهد، وآخرون يرون أنه إنجاز عمل، وينتج هذا عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات تطبيقية أم نظرية.

وترى الباحثة أن مفهوم الأداء يشمل مفاهيم أخرى بالإضافة إلى مفهوم الكفاءة والفعالية مثل: معدّلات الدوران، والحوادث والغياب، وتأخير العمل، حيث إن الفرد عامل ذو إنتاجية عالية، ويسهم أيضاً في الحدّ من المشاكل المرتبطة بالعمل، بحيث ينتظم العمل وتغيب الحوادث، ويمكن القول بأن الأداء يتضمّن مجموعة من المتغيّرات من حيث أداء العمل بكفاءة وفعالية مع الحدّ الأدنى من المشاكل والقيود والسلبيات الناتجة عن سلوك الفرد في العمل.

أهمية الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع الأداء باهتمام متزايد في جميع المجتمعات المتقدّمة والنامية على سواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدّلاته لدرجة أنه أصبح مؤشراً ومعيّراً لأي تقدّم في مختلف المجالات، وأيضاً يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات داخل المنظمة ابتداءً من مستوى الفرد العامل أيّاً

كان مكانه في المنظمة، ثم إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة، وصولاً إلى الدولة؛ وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات العامة بها (الدحلة، 2001).

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة، نذكر منها:

- 1- تتألف أي عملية من مراحل عدة حتى تخرج إلى الوجود وتنتج منتجات لتحقيق أهدافها، كما أنها تحتاج إلى موارد عدة تتفاعل مع بعضها البعض لإنتاج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة أو غير ملموسة، فالملموسة مثل: عمليات الإنتاج الصناعي، وغير الملموسة مثل: عمليات تقديم الخدمات، وفي مختلف الحالات يعتبر الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها؛ وذلك لارتباطه بالموارد البشري الذي يدير العملية ويقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة وإلى قيمة مادية يتم بيعها إلى المستهلك وبقية أعلى من قيمة الموارد المستخدمة فيها وقيمة جهود المورد البشري وعمله، وبذلك يتم تحقيق الأرباح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وقدرة وأقل كلفة وأعلى ربحاً (صليحة، 2010).
- 2- ترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، والتي تبدأ بمرحلة الظهور، ومرحلة الاستمرار والبقاء، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والاعتزاز، ومرحلة التميز، ومن ثم مرحلة الريادة، إن قدرة المنظمة على تخطي أي مرحلة من مراحل النمو للدخول في مرحلة أفضل يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها.
- ويلاحظ أن الأفراد العاملين في المنظمات الحكومية قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، مما يؤدي بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات الأداء وتنفيذهم للمسؤوليات والمهام المكلفين بها لتحقيق النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في الوصول إليها (الشريف، ٢٠٠٤).
- 3- يعد موضوع الأداء الوظيفي ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، ويتبين ذلك من خلال مناقشة الأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن ناحية نظرية يعد الأداء الوظيفي مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على دلالات ومضامين تخص الأداء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن ناحية تجريبية فإن الأداء الوظيفي للإدارة الإدارية يكون واضحاً من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات على نتائج الأداء (إدريس والغالي، 2009).
- ونجد أن جميع المسؤولين عن المنظمات المختلفة يهتمون بهذه التنظيمات اهتماماً كبيراً؛ وذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد وفاعليته فحسب، وإنما يعد انعكاساً لأداء المنظمات ودرجة فاعليتها أيضاً (علي وآخرون، 2009).

معايير الأداء الوظيفي:

هي مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تُنجز به الأعمال داخل المؤسسة (مرعي، 2003).

ويعبّر عن المعايير بوحدات مادية أو خدمة أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز أو تحقيق هدف أو درجة ممارسة عمل، وتتعدّد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثّل الحدّ الذي تعتمد عليه وتعدّه مناسباً لواقعها، مثل الإجازات المرضية، كأن تحدّد من يغيب أقلّ من يومين ممتاز ومن يغيب خمسة أيام جيد وهكذا، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين، كأنّ من يغيب أقلّ هو الأفضل والأكثر هو الأسوأ.

كما تعتمد بعض المؤسسات معايير فردية والبعض الآخر معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من إنتاج أو خدمة قياساً على أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحديد العلاقات بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به، مثل روح الفريق، والقدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل العلاقات مع المراجعين (مرعي، 2003).

عناصر الأداء الوظيفي:

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الأداء الوظيفي ومجالات تطبيقها، فمن الباحثين من لجأ إلى تخصيص مجموعة عناصر ومعايير لكل مستوى إداري أو تنظيمي، ومنهم من قدّم مجموعة عناصر توصف بإمكانية التطبيق على جميع الأعمال (السالم، 2009)، ومن هذه العناصر (معرفة العمل، والقيادة، والإبداع، والمبادرة، ونوعية الأداء، وحجم التعاون، والقدرة على حلّ المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرارات والاتجاهات نحو العمل، وتفويض الصلاحيات)، ومهما يكن من تعدّد لهذه العناصر فلا بدّ من التأكيد على جانبين أساسيين، الأول: موضوعي، ويعبّر عن المقوّمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج والسرعة والنوعية والمهارة، ومدى ما حقّقه الفرد من أهداف، وكذلك استعمال وقت العمل، الثاني: ذاتي أو سلوكي، ويقوم بالكشف عن صفات الفرد الشخصية كقابلية للتعليم والاستفادة من التدريب، والقدرة على الإشراف، ومدى تقبّله للنقد، وإمكانية الاعتماد عليه في العمل، والتعاون، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين، ويرى كل من (الشماع، 2007)، و(يوسف، 2005) أن تحقيق الأداء الوظيفي العالي يحتاج إلى توفير ثلاثة عوامل، وهي:

1- القابلية والقدرة على الأداء: مثل تمتّع الفرد بالذكاء والصحة العامة، ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.

2- الرغبة أو الدافعية في العمل: يمكن تحسينها من خلال التحفيز والدافعية في استمالة الفرد لأي سلوك مناسب، وتقديم تصرّف معقول يكون من شأنه تحقيق هدف رسمته إدارة المنظمة.

3- إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء: ويمكن إيجاب ذلك من خلال قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، مثل: منظمة التخطيط واتخاذ القرار، منظمة التقنية المستخدمة، وكيفية تحويل الصلاحيات.

كما بين (الفايدي، 2008) أن المقدرة والرغبة تتفاعلان معاً في العمل لتحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقّف على مستوى درجة رغبة الفرد في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقّف على القدرة على العمل، من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة في العمل x الرغبة في العمل.

ويرى (غربي وآخرون، 2007) أن أداء الشخص يُقرن بالجهد الذي يقوم ببذله سواء تعلق بالإنتاجية أو القدرة التنافسية أو الرغبة أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الشخص من ثلاثة عناصر مختلفة ولكنها متكاملة وهي: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة.

ويعود هذا التقارب في تحديد عناصر الأداء الوظيفي بين الباحثين إلى اختلاف درجة الأهمية فيما بينهم والتي ينظر إليها الباحثون من خلال بعض عناصر أو معايير الأداء الوظيفي، فما يراه البعض معياراً مناسباً قد لا يراه الآخرون كذلك، كما أن العوامل المؤثرة في أداء العاملين في مجال معين قد لا يكون لها تأثير في مجالات أخرى، ويعود هذا التفاوت إلى أن ظاهرة الأداء ومستوياتها تعتبر من أعقد الظواهر التي تواجهها المنظمات؛ وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة عليه، ومما يزيد من ظاهرة تعقيد الأداء أن دور كل عامل من هذه العوامل غير معروف في علاقته بمستوى الأداء، وبالإضافة إلى ذلك فإن ظاهرة الأداء تزداد تعقيداً بسبب تضارب النتائج التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال، ويرى الباحثون وترى الباحثة استناداً إلى ما تمت الإشارة إليه سابقاً وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى عناصر أو محددات للأداء الوظيفي متفقٍ عليها بين الباحثين -أنه يمكن تحديد العناصر التالية و التي من خلالها يمكن الحكم أو قياس الأداء الوظيفي للأفراد:

- 1- المثابرة والوثوق: وتشمل التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمّل مسؤوليات العمل وإنجاز الأعمال في الوقت المحدّد، ومدى حاجة الموظف إلى التوجيه والإرشاد من قِبَل المشرفين وتقييم نتائج عمله (المالكي، 2003).
- 2- نوعية العمل: وتتمثّل في مدى ما يدركه الموظف عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة وبراعة ومهارات فنية وقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الأخطاء (الفايدي، 2008).
- 3- كمية العمل المنجز: وهو مقدار ما يستطيع الموظف إنجازه من العمل في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز (النيمان، ٢٠٠٣).
- 4- إدراك الموظف لدوره الوظيفي: ويتمثّل في السلوك الشخصي للموظف أثناء الأداء، وانطباعاته وتصوراتهِ عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة (المالكي، 2003).
- 5- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية وما يملكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤدّيه (السحان، 2006).

أبعاد الأداء الوظيفي

هناك اتفاق واسع بين الباحثين على الأبعاد المتعدّدة لمفهوم الأداء، وأهمّ أبعاد الأداء التي ركّز عليها الباحثون على الأداء المتكرر للمهمة هو أداء المهمة والأداء السياقي (Xiaojun, 2017).

أداء المهام :

يقصد به السلوكيات التي تُسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة، مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وإدارة التابعين، وكل أداء يُسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل للأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، ويمكن كذلك أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو (Schmitt & Ingerick, 2003).

ويشير مفهوم أداء المهام إلى أنشطة أداء العمل التي تساهم في الطبيعة التقنية للمنظمة مباشرة من خلال استخدامها في العمليات التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر من خلال الحفاظ على المتطلبات التقنية للمنظمة أو تقديم الخدمة لها، (Venkatesh & Sykes, 2017)، وقد حدّد (Lu et al, 2015) أنه قدرة الأفراد على الاضطلاع بالأنشطة الفنية الأساسية لعملهم، أي تلك المرتبطة بواجباتهم الإدارية والإدارية الأساسية المحددة، وكما هو محدّد من قِبَل (Uchhal & Solkhe, 2017) كسلوكيات تسهم في

أنشطة الصيانة والتحويل الرئيسية للمنظمة، مثل تصنيع المنتجات، وبيع السلع، وتقديم الخدمات، وجدولة الأعمال.

إن لمنظمات الأعمال دورًا رسميًا لكلٍ من أعضائها، بما في ذلك السلوكيات المطلوبة منهم في دورهم، وتحديد هذه السلوكيات بتوصيف الوظائف، على مدى العقود السابقة ركز الباحثون على فحص السلوكيات الرسمية للفرد في العمل في أوائل العقد الماضي، وبدأ الباحثون في التركيز على نوع آخر من هذا السلوك الذي يؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل، ويطلق عليه سلوكيات إضافية (Lu et al, 2015)، كما تم تعريف سلوك الدور الرسمي بأنه: أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة (البطانية، ٢٠١٦)، ويرى (Subhashini & Haju, 2017) أن المنظمات التي تعتمد فقط على الموظفين الرسميين هي منظمات ضعيفة وطويلة الأجل، حيث إن المنظمات غالبًا ما تحتاج إلى القيام بمهام تتجاوز دورها الرسمي، وهذا هو السبب في أن هذه الأنواع والسلوكيات الوظيفية ليست كافية لقياس وتقييم أداء الموظفين، ولكن إضافة نوع آخر من المتطوعين، وهو ما يسمى بأسماء مختلفة بما في ذلك الأداء السياقي أو السلوك التطوعي أو المواطنة التنظيمية (البطانية، 2016).

الأداء السياقي :

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تُسهم في تشكيل كلٍ من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورًا إضافيًا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً يمكن أن يكون موجّهًا نحو الزملاء ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجّه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Geher, 2004).

ويشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجري فيها العمليات الفنية (Venkatesh & Sykes, 2017).

ويرى (Chien-Hung et, 2017) أن الأداء السياقي هو أنشطة تسهم في فعالية المنظمة من خلال العديد من الطرق التي تشكّل السياق الاجتماعي والنفسي للمنظمة، والتي تعتبر عاملاً محفّزاً للعمليات والأنشطة.

عرّف (النمر، 2011) الأداء السياقي بأنه: سلوكيات تُسهم في ثقافة المنظمة ومناخها والطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة وتحويلها، فقد أشار إلى وجود تباين في منهج الباحثين في تحديد أبعاد الأداء السياقي، ومفهوم الأداء السياقي، وكيفية ارتباطه بمفاهيم إدارية مختلفة، مثل مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومفاهيم أخرى.

في دراسة أجراها (Jamal, 2016) تمّ قياس أبعاد الأداء السياقي من خلال أبعاد المواطنة التنظيمية: الإيثار، اللطف، الروح، السلوك الثقافي، الوعي بالضمير، ويرى أن الأداء السياقي قياس من خلال خمسة أبعاد: التطوع للعمل، والعمل بحماس، ومساعدة الآخرين، والقواعد والإجراءات التنظيمية، ودعم الأهداف التنظيمية.

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الأداء السياقي يختلف عن أداء المهام في أربعة جوانب (العميان، 2010):

- 1- لا تدعم الأنشطة السياقية الجوهرية الفنية للمنظمة، ولكنها تدعم بدلاً من ذلك البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني.
- 2- في إطار أنشطة المهام تتشابه الأنشطة السياقية في جميع المهام والمنظمات، وبغض النظر عن الموقف أو المنظمة قد يكون هناك سلوك للتطوع أو المساعدة أو التعاون، في حين تركز أنشطة المهام للعمل.
- 3- وتختلف أنشطة هذه المهمة بتفاوت المهارات المعرفية وقدرات الأفراد، في حين تختلف الأنشطة السياقية حسب الخصائص الشخصية المختلفة والعوامل التحفيزية.
- 4- تعرف أنشطة المهام ضمن الوصف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل، على النقيض من الأنشطة السياقية.

هو السلوك المفرط للدور الرسمي للفرد، والذي يساعد على أداء عمل المنظمة وإظهار الدعم والتفاني تجاهها (Chien-Hung elat, 2017)، وعرف (Jamal, 2016) الأداء السياقي بأنه: سلوك خارج الدور، وبأنه " أداء يؤكد على السلوك التلقائي والإبداعي" ووفقاً لـ (Geher, 2004) فإن الأداء السياقي هو: سلوكيات تقديرية من قبل الموظفين على أساس فردي لا يغطيها نظام المكافآت الرسمية، ويسهم في زيادة فعالية الأداء المنظم.

يرى العديد من الباحثين أن هذه السلوكيات تقلل الاحتكاك وتزيد من كفاءة تنظيمية، خاصة إذا لوحظ أن الأداء المتميز للمنظمات لا يأتي من الجهد المعتاد من الموظفين، وليس في ساعات العمل الرسمية، والتميز في الأداء يتطلب التفاني من الموظفين (العماري وقصي، 2017) كما تُعزّز هذه السلوكيات الجمعية الإنتاجية وتحرر أنواعاً مختلفة من الطاقات لأغراض إنتاجية، وتُعزّز الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على اجتذابها والمحافظة عليها؛ لأنّ سلوك المساعدة والعمل التشاركي للموظفين يُساهم في خلق بيئة إيجابية جذابة تزيد معنويات الموظفين وتُعزّز تماسكهم وإحساسهم بالانتماء (أبو شرخ، 2010)، وتتطلب هذه الخصائص تقييم أداء فردي يتجاوز الدور الرسمي لأداء المتطوعين إضافة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق كفاءة وفعالية ووظائف المنظمة واستدامتها.

ويعرّف الأداء السياقي بأنه: مجموعة من العناصر (الإيثار، والتفاني، والروح، والمشاركة، وحضور الدورات التدريبية، ومقترحات لتحسين العمل، والبحث عن عمل ومهام إضافية)، وبالتالي فإن مفهوم السلوكيات خارج الدور هو مفهوم شامل وواسع يشمل جميع السلوكيات الإيجابية التي يمكن أن تنتج على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وإن صياغة مفهوم السلوكيات للأدوار المتعددة الأوجه والأبعاد لها أصول دينية وفلسفية وتاريخية وأخلاقية، وفي الشراكة بين القطاعات (Arachchige & Vithanage, 2017).

العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي:

يُستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الرئيسي والحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة إلى أن تحقيق التميز في أداء الشركات لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (بن عيشي، 2012).

تهدف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء الموظفين لتغيير اتجاهات السلوكيات للعاملين، وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط معين (Kadiresan et al, 2015).

وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها، أي أنها العامل لاستقطاب الموظف المناسب من خلال أصحاب الأعمال التجارية، ومن ثم يجب اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين، ثم يقوم قسم الموارد البشرية بعد ذلك بتعيينهم والإشراف على تدريبهم وموابعهم من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك، وطبقاً لهذه الأخيرة فإن الموارد البشرية في بعض الأحيان هي التي تدير رواتب الموظفين، وعلى الرغم من أنه يتم تمويلها من خلال المصادر الخارجية إلا أن الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً أكبر، وأخيراً تشارك الموارد البشرية أيضاً في إنهاء خدمات الموظفين بما في ذلك الاستقالات والفصل المتعلق بسوء الأداء وزيادة عمل الموظفين في المنظمة، فالموارد البشرية هي المسؤولة عن الإشراف على قوانين العمل التي تختلف حسب الموارد البشرية التي تتأكد من التزام العمالة (Yilmaz, 2014).

تُسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفعالية من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة، وترشيد الاستهلاك للموارد، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، فضلاً عن زيادة قدرة الأداء في العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التمثيل والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يتركز على تبادل البيانات والمعلومات (Shrivastava & Purang, 2010).

ويرى (Yilmaz, 2014) أن أهداف الموارد البشرية تتلخص في الوصول وإنتاج الأفراد المؤهلين للعمل في مختلف الوظائف والمجالات؛ وذلك من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف، والاستفادة من جهود العاملين في عمليات إنتاج السلع والخدمات بالاعتماد على معايير الكمية والنوعية المحددة من قبل، وتحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها، وتنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في البيئة، وإيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية، كما أن إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتقادي المهام التي تعرضهم للأخطار ضروري، وإتاحة الفرص للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

هذا وتعد ممارسات الموارد البشرية إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصورة عامة إلى رفع الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب، وتطوير طرق العمل، واستخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم سبقاً على غيره (Seunghoo & Tae, 2017) وبما أن تحسين الأداء يحتاج إلى ممارسات موارد بشرية فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفعالية في إنجاز مهام العمل -كان لا بد من توافر ممارسات الموارد البشرية اللازمة لرفع كفاءة الأداء، وفي الوقت نفسه التغلب على المعوقات التي تحد من فعالية ممارسات الموارد البشرية وتنعكس سلباً على أداء العاملين (والي، 2010).

وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم، وإعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات، وتنمية الولاء والانتماء من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه (مرسي، 2003).

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعتبر من المصادر الحرجة النادرة التي لها تأثير على الأداء؛ لأن مجموع ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات و جدارات وغير ذلك يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات؛ لأن المنظمة التي تمتلك مخزونًا غنيًا من رأس المال البشري يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما يقدمه العاملون من إبداعات وابتكارات جيدة (Naidu, 2013).

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة Literature review

تمّ - من خلال المواطن البحثية- العثور على الدراسات التالية:

الدراسات العربية:

الدراسة	صالح بن محمد بن سلطان العزري (٢٠٢٣م)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وإلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها وتؤثر على تنفيذ إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات).
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
المتغير التابع	الأداء الوظيفي.
منهجية البحث	المنهج الوصفي والتحليلي.
مجال التطبيق	العاملون في جامعة الشرقية في سلطنة عمان.
محل الدراسة	جامعة الشرقية في سلطنة عمان.
أهم النتائج	وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

الدراسة	شفاء كربي (2016م)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر سبعة من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وهي: (التدريب، التحليل، التصميم، التوظيف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم داخل المنظمة).
المتغير المستقل	الأداء الوظيفي.
المتغير التابع	ممارسات إدارة الموارد البشرية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي والتحليلي.
مجال التطبيق	العاملون في شركة الميثاق وهي إحدى الشركات تطبيق عملي على ثقافة جود وهي الشركة لصناعة الأدوات المنزلية الكهربائية والصيانة.
محل الدراسة	الجامعة الافتراضية السورية بسوريا
أهم النتائج	نتيجة الدراسة، ومفادها - أن كل أداة في الإدارة الوظيفية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين، بجامعة البحر عوني كينديجور في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهي: (التدريب، التحليل، التصميم، التوظيف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم داخل المنظمة).
أهم النتائج	الدراسة أظهرت أن كل أداة في الإدارة الوظيفية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين، بجامعة البحر عوني كينديجور في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهي: (التدريب، التحليل، التصميم، التوظيف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم داخل المنظمة).

الدراسة	خلفان بن محمد بن عامر العسيري (٢٠٢٢م)
---------	---------------------------------------

أهداف الدراسة	هدفت إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.
المتغير المستقل	أثر إدارة الموارد البشرية.
المتغير التابع	أداء العاملين.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي.
مجال التطبيق	العاملون في وزارة العمل بسلطنة عمان.
محل الدراسة	جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
أهم النتائج	يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.050$)، كما توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

الدراسة	كاتيا العكاري (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، حيث تتكون هذه الممارسات من عمليات التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز، التعويضات، وعملية التقييم.
المتغير المستقل	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية.
المتغير التابع	الأداء الوظيفي.
منهجية البحث	أسلوب التحليل الوصفي و أساليب التحليل الإحصائي.
مجال التطبيق	الشركة الدولية لدرفلة الحديد، وهي أحدث شركات صناعة حديد التسليح في الشرق الأوسط.
محل الدراسة	الجامعة الافتراضية السورية بالجمهورية العربية السورية.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور مهم وأساسي جداً على الأداء الوظيفي، حيث إن التغير في إحدى خواص ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي دائماً إلى تغير في الأداء الوظيفي.

الدراسة	د. سلوى عبد الخالق الغامدي، د. محمد أنس شمسي.
أهداف الدراسة	هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات

القباضة.	
أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	المتغير المستقل
أداء العاملين.	المتغير التابع
المنهج الوصفي والتحليلي.	منهجية البحث
شركة المجدوعي القباضة، وهي شركة صناعة سيارات.	مجال التطبيق
دكتورة في إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا-دكتورة في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا.	محل الدراسة
من أهم نتائجها أن الشركة تسعى دائماً للحصول على أفضل الكوادر الموجودة في السوق السعودي من خلال استراتيجيات الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري.	أهم النتائج

محمد سلامة شديد وآخرون (٢٠١٩م)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى العمل على تحسين الأداء البيئي للعاملين من وجهة نظر عينة البحث.	أهداف الدراسة
الإدارة الخضراء للموارد البشرية.	المتغير المستقل
تحسين أداء العاملين.	المتغير التابع
المنهج الوصفي والتحليلي.	منهجية البحث
العاملون بالإدارات التعليمية.	مجال التطبيق
مجلة العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس (مصر).	محل الدراسة
وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية وبين أداء العاملين.	أهم النتائج

ربي الصعيدي (٢٠٢٣م).	الدراسة
التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) وأثرها على الأداء الوظيفي.	أهداف الدراسة
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية.	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي.	المتغير التابع
المنهج الوصفي والتحليلي.	منهجية البحث
العاملون في جامعة دمشق.	مجال التطبيق
دمشق - سوريا.	محل الدراسة
أن استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق تقع ضمن عبارة محايد	أهم النتائج

الدراسات الإنجليزية

الدراسة	عديلة الرحمن (٢٠١٤م).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تطوير مهارات وخبرات العاملين في المدارس الخاصة.
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية.
المتغير التابع	مهارات وخبرات العاملين.
منهجية البحث	المنهج الوصفي والتحليلي.
مجال التطبيق	المدارس الخاصة الابتدائية.
محل الدراسة	المؤتمر الدولي السادس لجنوب آسيا (إسلام آباد).
أهم النتائج	أنَّ على المدراء التركيز على الدورات التدريبية للمعلمين، وبناء قدراتهم لتلبية الاحتياجات التعليمية للمدرسة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

مجال الاستفادة :

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية تمكناً من:

- التعرف على العديد من المراجع التي تم الرجوع إليها والاستفادة منها في هذا البحث.
- تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها.
- الاستفادة بتصميم الاستبيان وإثراء الجانب النظري.

التشابه والاختلاف:

يمكن رصد الكثير من جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين هذه الدراسة، حيث اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وتشابهت في هذا الجانب مع الدراسة الحالية .

وتطرق البعض منها أيضاً إلى معرفة ما هي الممارسات التي تؤثر أكثر من غيرها على الأداء الوظيفي، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان التطبيق، إذ تمت الدراسات السابقة في الدول الآتية (عمان، سوريا، ماليزيا، فرنسا، مصر، دمشق، إسلام آباد)، بينما تمت دراستنا في التطبيق على المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

واختلفت دراستنا أيضاً عن الدراسات السابقة وذلك بتناول الممارسات الخمسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة، وذلك عن طريق وضع العديد من الأبعاد وبشكل مفصل لكل محور من محاور إدارة الموارد البشرية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يوضح الشكل أدناه العلاقة بين المتغيرات الدراسية:

التعريفات الإجرائية:

استراتيجية الموارد البشرية: هي مجموعة من الممارسات والوظائف الإدارية التي تهدف إلى تفعيل دور الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير، والتوظيف، والحوافز، والتخطيط، والتقييم، والتعويض، لتحقيق أهداف المنظمة.

التدريب والتطوير: هو أحد الوسائل التي تستخدمها المنظمات لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة من أجل تطوير وتنمية القدرات السلوكية والعلمية للعاملين؛ لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

التوظيف: هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم المنظمات من خلالها بسد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، واختيار الأفضل من بينهم.

الحوافز: هي عبارة عن العوامل والوسائل التي تحث العاملين على أداء واجباتهم بإخلاص وتفاني، وإثارة الدافع لدى العاملين للتجديد والإبداع.

تخطيط الموارد البشرية: هو عملية التنبؤ المستقبلية باحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من خلال تحديد الكم والنوع المطلوب من العاملين لإنجاز أعمال معينة في فترة زمنية محددة وبتكلفة مناسبة.

تقييم الأداء: هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، وتقويم أداء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق أهداف المنظمة.

الأداء الوظيفي: هو الناتج النهائي الذي يحققه العامل من الواجبات والمهام والمسؤوليات المنشودة.

أداء المهام: هي قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم.

الأداء السياقي: هي الأنشطة التي يقوم بها الموظفون للمساهمة في الوظائف الاجتماعية والنفسية للمنظمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة Research methodology

المنهجية وطرق البحث:

تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرّف على أثر المتغير المستقلّ والمتمثّل في استراتيجيات الموارد البشرية على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، حيث قامت الباحثة باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وتمّ إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي تمارس بها المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة، وبناءً على ذلك فإنّ هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية؛ كون المعلومات التي تمّ الحصول عليها كانت مباشرة من العاملين في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة، وهي دراسة تحليلية تمّ الاعتماد فيها بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال عيّنتها، وذلك باستخدام استبانة تمّ تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تمّ اعتمادها من قبل الباحثة، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصّل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($0.05 > a$) الذي يقابله مستوى الثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات.

أدوات الدراسة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتمثّلة في دراسة البيانات من مجتمع الدراسة، طوّرت الباحثة استبانة تتكوّن من ثلاثة أجزاء:

يتمثّل الجزء الأول في جمع المعلومات العامة عن عينة الدراسة: (الجنس، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة).

أما الجزء الثاني فيتكوّن من خمسة أبعاد، يمثّل كل بعد مقياساً لاستراتيجيات الموارد البشرية مستنداً إلى دراسة تؤكّد ذلك، وتتمثّل في: (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء).

حدود الدراسة:

أقيمت الدراسة من قبل الباحثة في سنة 2024 في منطقة مكة المكرمة، على عيّنة من مجتمع العاملين في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة تحليل البيانات ونتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة-، وسيتم تحليل البيانات وعرض النتائج والتوصيات، والتي جاءت على النحو التالي:

تحليل البيانات:

ولتحقيق أغراض الدراسة والتحقق من فرضياتها قامت الباحثة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، وجمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، حيث استخدمت الباحثة أساليب الإحصاء: (الوصف، خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية)، كما استخدمت مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، وبالتحديد فقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية :

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وذلك باستخدام اختبار (One - sample Kolmogorov- Smirnov Test)
- اختبار معاملة تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة بمنطقة مكة المكرمة.
- اختبار الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

Results النتائج

النتائج المتعلقة لإجابات أفراد العينة عن مجال استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين المسموح ومعامل تضخم التباين (VIF) لإجابات أفراد العينة

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة، ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتوظيف على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة.

للتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) والذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطّي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية، واختبار الطبيعة لكل متغير مستقلّ ومتغير تابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطّي المتعدد المستخدم قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطّي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

التحقق من الطبيعة (Normality) لأبعاد المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وأبعاد المتغير التابع، وتمّ ذلك من خلال استخدام اختبار (One – Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

يوضح ذلك الجدول التالي:

اختبار (One – Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

القيمة	البُعد	
1.91	التخطيط	استراتيجية الموارد البشرية
2.35	التوظيف	
4.24	الحوافز والمكافآت	
5.08	التدريب والتطوير	
3.28	تقييم الأداء	
1.44	أداء المهام	
1.95	الأداء السياقي	

يظهر من الجدول أعلاه أن قيم الاختبار (One – Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لأبعاد مجال استراتيجيات الموارد البشرية ومجال الأداء الوظيفي كانت مقبولة إحصائيًا، وذلك استنادًا إلى

نظرية النزعة المركزية، والتي تنصُّ على أنه إذا كان حجم العينة أكبر من (٣٠) وله وسط حسابي وتباين فإنَّ توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم:

وتمَّ ذلك من خلال ما يلي:

- اختبار الارتباط الخطي: تمَّ استخدام الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن يكون (٠,٠٥)، وبحساب المعاملات السابقة لكل من المتغيرات المستقلة كانت النتائج المتحصَّل عليها مدرجة في الجدول التالي:

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

البُعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
تخطيط الموارد البشرية	٠,٩٢	١,٠٩
التوظيف	٠,٩٧	١,٠٣
الحوافز والمكافآت	٠,٩٧	١,٠٣
التدريب والتطوير	٠,٩٥	١,٠٦
تقييم الأداء	٠,٩٣	١,٠٧

يظهر من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، حيث تراوحت بين (1.03-1.09)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05)، حيث تراوحت قيمته بين (0.97-0.92)، وبالتالي يمكن القول إنه لا توجد مشكلة ارتباط عالية بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزِّز إمكانية استخدامها جميعاً في النموذج، وبعد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسب المئوية لذلك الأثر إن وجد .

وللتحقُّق من صحة الفرضية الرئيسية وما يتفرَّع عنها من فرضيات فرعية تمَّ تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضِّح ذلك

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

البُعد	β	T	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	0.05	1.30	0.20
التوظيف	0.71	19.45	0.00

0.00	6.24	0.23	الحوافز والمكافآت
0.85	0.19	0.01	التدريب والتطوير
0.00	3.08	0.12	تقييم الأداء

الدالة الإحصائية	F	R Square Adjusted	R ²	R
0.00	93.34	0.60	0.61	0.78

يظهر في الجدول أعلاه وجود أثر لأبعاد استراتيجية الموارد البشرية مجتمعة في الأداء الوظيفي، إذا بلغت قيمة الارتباط (0.78) (R)، وهي قيمة دالة إحصائية وتدلّ على درجة ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (0.61) (R-square)، وهي قيمة دالة إحصائية تفسّر قدرة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، إذ إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (61%) من المتغير الحاصل في الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (93.34) دلالة إحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، وهي تدل على وجود أثر في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على الأداء الوظيفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات Results discussion

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد استراتيجيات الموارد البشرية ككل على الأداء الوظيفي، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة تعطي أهمية كبيرة لاستراتيجيات الموارد البشرية، وزيادة الوعي في المدارس الخاصة لهذه الدائرة، الأمر الذي انعكس على تحسين الأداء الوظيفي على مستوى عالي من الدقة، ممّا يؤدي في النهاية إلى تحقيق الكفاءة والجودة العالية لخلق ميزة تنافسية.

وفيما يتعلّق بالفرضية الفرعية الأولى أظهرت النتائج وجود أثر غير دالّ إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المدارس الأهلية الخاصة على الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ضعف الدور الذي يلعبه بُعد تخطيط الموارد البشرية في المدارس الخاصة، وعدم الاهتمام بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وعدم استخدام المدارس الخاصة للمهارات الموجودة لديها مما يحدّ من أثر تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء.

أظهرت النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف في المدارس الخاصة على الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن المدارس الخاصة تقوم ببذل أقصى ما لديها من جهد لتحفظ بالأفراد العاملين أصحاب المهارات والكفاءات، والاحتفاظ بالموظفين الحاليين يساهم في تقليل الأخطاء والتكاليف؛ لأنهم أكثر فعالية وقدرة من غيرهم، وتقوم المدارس الخاصة باستخدام الأساليب التحفيزية لجذب الخبرات، وتعتبر الخبرات المكتسبة للموظفين كمخزون للتجارب التي يمرّون بها من خلال تعاملهم مع العديد من الحالات التي تتطلب الدقة والمهارات العالية، الأمر الذي يساهم وبشكل جلي في تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية الحوافز والمكافآت في المدارس الخاصة على الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام الفعّال بالحوافز والمكافآت يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وتستخدم المنظمة

معايير خاصة بمنح الحوافز المالية والغير مالية من خلال منح الرواتب والإجازات الطبية والتأمين وزيادة دخل الموظفين بعدالة، مما ينعكس بشكل إيجابي على رغبة العاملين في العمل، وبالتالي تحقيق الجودة العالية في الأداء.

أظهرت النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر غير دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير في المدارس الخاصة على الأداء الوظيفي، وتبرّر الباحثة هذه النتيجة من خلال أن خطط التدريب والتطوير في المدارس الخاصة لا تتواءم مع المفاهيم الحديثة والتي تتطلب الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين، مما يحدّ من أثر عملية التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء في المدارس الخاصة على الأداء الوظيفي، والنتيجة أن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين بشكل دائم، والمساهمة في تحقيق أهداف المدارس الخاصة من خلال مراقبة وقياس ومعرفة السلوكيات والمهارات والاتجاهات التي يقوم بها الموظف أثناء تأديته العمل مقارنة بما هو متوقع؛ ليساهم في زيادة قدرة المدارس الخاصة على تحسين أدائها، ويكون تقييم الأداء في المدارس الخاصة بشكل عادل وموجه، والعاملون لديهم الثقة العالية في تقييم الأداء مما يؤدي في النهاية إلى تحسين عملية الأداء الوظيفي للعاملين.

التوصيات Recommendations

- 1- العمل على تطوير قدرات المدارس الخاصة فيما يتعلّق بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية.
- 2- تعزيز قدرات المدارس الخاصة على دراسة التغيرات البيئية الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 3- تطوير أساليب الإعلان عن احتياجات المدارس الخاصة من الموارد البشرية.
- 4- استخدام المواقع الإلكترونية في عملية استقبال الطلبات الخاصة بالتوظيف.
- 5- العمل على وضع معايير موضوعية وأكثر شفافية لأداء العاملين، وضرورة إطلاعهم على نتائج تقييمهم؛ ليكون حافزاً لهم على تطوير أدائهم، مما يرفع من مستوى الأداء العام في المدارس الخاصة، وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية.
- 6- الاهتمام بقضايا العاملين بشكل أفضل من خلال زيادة الأجور والحوافز والمكافآت وتأمين صحي شامل، والذي يؤدي إلى زيادة الرضا لديهم.
- 7- العمل على رصد التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية بخصوص احتياجات المدارس الخاصة للمورد البشري.
- 8- تعديل نظام العقود في المدارس الخاصة لتحقيق الأمن الوظيفي؛ مما يشعر الموظفين بالاستقرار الوظيفي، وهذا يزيد في العطاء وولاء العاملين.
- 9- الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين القائمة على الشفافية والمصادقية في المدارس الخاصة؛ ممّا يشعر المتقدمين بعدالة الإجراءات.
- 10- اهتمام المدارس الخاصة بالتغيير والتحديث والتطوير التكنولوجي، خاصة في ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 11- اهتمام المدارس الخاصة بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين؛ للقدرة على تطوير أدائهم.

المراجع References

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، درة عبد الباري; والصباغ، زهير نعيم (2010)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة في القرن الحادي والعشرين. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو سلطان، مياسة (2011)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

أبو شرخ، نادر حمد عبد الرزاق (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر.

أبو شيخة، نادر أحمد (2000)، إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الأحمر، ماهر عبد الكاظم (2007)، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعة الكهربائية. العراق: رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

إدريس، وائل محمد صبحي; والغالي، الطاهر محسن منصور (2009)، سلسلة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر.

برنوطي، سعاد نايف (2001)، إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.

برنوطي، سعاد نايف (2009)، أساسيات إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

البطائنة، محمد تركي (2016)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية محافظة إربد. مجلة دراسات العلوم الإدارية. 43 (1)، 1-17.

بالفقيه، أبو بكر حداد أبو بكر (2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة آل البيت،

بلوط، حسن إبراهيم (2002)، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

بن عيشي، عمار (2012)، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين. عمان: دار أسامة للتوزيع والنشر.

بن نوار، صالح (2012)، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية. مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسطنطينية.

ثابت، وائل (2011)، دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، فلسطين. 14 (2)، 151-180.

- الجبوري، برهان حمد (2015)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- ججو، منتهى توفيق (2008)، دور استراتيجيات التدريب في تنمية مهارات المديرين دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى. العراق: بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الجريري، أحمد حسين حسن (2006)، تأثير إدارة الموارد المعرفية في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى. العراق: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- جلال الدين، بو عطيط (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سوتلغاز عنابة. الجزائر: رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسطنطينية.
- حسن، عبد العزيز علي (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية التميز بلا حدود. المنصورة، جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح عداري (2000)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر.
- حلالشة، حسام ثابت (2015)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية. إربد، الأردن: رسالة ماجستير، جامعة درار.
- الحلايبة، غازي حسن (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. عمان، الأردن: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الحمداني، ناهد إسماعيل (2000)، العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية محافظة نينوى. الموصل: أطروحة دكتوراة منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل.
- حمداي، عمر؛ بخوش، أحمد (2012)، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 8، 143-168.
- الحياصات، خالد محمد (2006)، معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج. عمان: المكتبة الوطنية.
- درة، عبدالباري (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس والنظريات ودلالاتها في البيئة العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدليمي، فائق حمد عبد (2013)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في سلوكيات فريق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الزبيدي، غني دحام تنائي (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 22 (89)، 53-75.

الزهري، رنده أليافي (2000)، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية. مجلة جامعة دمشق. 16 (1).

الساعدي، عادل أحمد (2016)، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية. الكويت.

السالم، مؤيد سعيد (2009)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان، الأردن: دار الإثراء للنشر والتوزيع.

السبعوي، إبراهيم محمد جاسم (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في إدارة أزماتها دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

السكرانة، بلال خلف (2010)، التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السمحان، منى عبد الله (2006)، تطوير أداء التعليم الصحي للبنات بوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. الرياض: أطروحة دكتورة غير منشورة، جامعة الملك سعود.

شاذلي، شوقي (2008)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر: رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

شاويش، مصطفى (2015)، إدارة الموارد البشرية. (ط3) عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشريف، حنين نعمان (2013)، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. فلسطين: رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

الشريف، طلال عبد الملك (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. الرياض، المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.

الشماع، خليل محمد حسن (2007)، مبادئ الإدارة مع تركيز على إدارة الأعمال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشوابكة، زياد علي (2016)، أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية. 43 (1)، 431-451.

الشيخ، الداوي (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. 6، 9-16.

صالح، رشا مهدي (2011)، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين. مجلة الاقتصادي الخليجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة. 19.

- صليحة، شامي (2010)، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، جامعة بومرداس.
- الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هشام فوزي (2006)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل**. (ط ١). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر (2005)، **السلوك الإنساني في المنظمات**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- العامودي، محمد زكي (2013)، **مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة)**. فلسطين: رسالة ماجستير.
- عباس، سهيلة محمد (2003)، **إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي**. (ط ١) عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- العثمان، محمد (2003)، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**. المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير.
- عدوان، منير زكريا أحمد (2011)، **واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصاريف العاملة في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- العساف، عبدالله (2003)، **علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي**. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العطية، ماجدة (2013)، **سلوك المنظمة: سلوك الأفراد والجماعات**. عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- عكاشة، أسعد (2008)، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين**. غزة: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- علاقي، مدني عبدالقادر (1993)، **إدارة الموارد البشرية ، المنهج الحديث في إدارة الأفراد**. (ط ١) اليمن: مؤسسة طيبة الخيرية.
- علي، يونس ميا (2009)، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي**. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا. 31.
- العميان، محمود سليمان (2010)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد؛ والساعدي، مؤيد (2007)، **فلسفة استراتيجيات الموارد البشرية**. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية. 13 (45).
- العنزي، سعد؛ والساعدي، مؤيد (2008)، **المرتكزات الفكرية المعاصرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي**. مجلة القادسية للعلوم الإدارية. 15 (1).
- الغرباوي، محمود (2014)، **نظم المعلومات المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مراكز وكالة الغوث الصحية الأولية في قطاع غزة**. فلسطين: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.

- غربي، علي (2007)، تنمية الموارد البشرية. (ط ١) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الغزو، فاتن عوض (2010)، القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفايدي، سالم (2008)، فريق العمل وعلاقته بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. الرياض: أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- الفياض، مجيد حميد طاهر (2011)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية وزارة النقل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- القاضي، زاد مفيد (2012)، علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- القريوتي، محمد قاسم (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قوي، بوحنية أحمد؛ والإمام، سلمى (2006)، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية. المجلة العلمية للإدارة، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض. ع1، 79-113.
- كشوراي، باري (2003)، إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- اللوزي، محمد موسى؛ والزهراني، عمر (2012)، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بأمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية). مجلة دراسات العلوم الإدارية. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 39 (1).
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). مصر: أطروحة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.
- المالكي، ساعد (2003)، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- المالكي، ريم (2011)، الحوافز وأهميتها في رفع مستوى العمل. مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (149).
- ماهر، أحمد (2009)، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- مرعي، محمد (2003)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي. دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق.
- المشاقبة، نور (2011)، فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية. إربد، الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- المهدي، محمد معتوق؛ والسلامي، أشواق جاسم (2014)، تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة في وزارة النفط العراقية. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العراقية، بغداد. 39، 284-310.

مهدي، أحمد؛ وإبراهيم، أحمد (2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية. مجلة العلوم والثقافة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 12 (2).

النجار، فريد (2007)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مصر: مكتبة التجارة، جامعة بنها.

النمر، سعود بن محمد (2011)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقيري.

النيمان، عبدالله عبدالرحمن (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

هلال، محمد (2006)، مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء.

والي، عدنان ماضي (2011)، تقييم الأداء الوظيفي. العراق: دائرة التخطيط والمتابعة.

يوسف، بسام عبدالرحمن (2005)، أثر تقنية المعلومات ورأس المعلومات المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ahmad, Iftikhar and Din, Siraj (2009). Evaluating Training and Development. Journal of Medical Sciences, 7(2), 165– 166.

Amin Sadeghi, Mohammad (2017). Meta-Analytic of the Relationship between Human Resource Management and Customer Satisfaction in Lean Production Adoption and Implementation Processes. International Journal of Management, Accounting & Economics, 4(8), 880-887.

Armstrong, Michae (2009). Human Resource Management Practice, (10th ed). Personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press.

Arthur, Diane (2015). Fundamentals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional, (5th ed). eBook., Database: eBook Collection (EBSCOhost).

Azam, S. & Kumar, R. (2016). Influence of human resource management practices on organisational citizenship Behaviour, international. Journal of Research in Commerce & Management, 7(12), 45-49.

Beard, Well Julie and Claydon, Tim (2010). Human Resource Management, (6th ed). London: Prantice Hall.

Bidmeshgipour, Maryam (2009). An Analysis Of Strategic Human Resource Management In Iran. Journal of Seiences, 9(1), 30-38.

Boohene, R. & Asuinura, E. L. (2010). The effect of human resource management practice on corporate performance: A study of graphic communications group limited. International Business Research, 4(1), 266-272. Bordeianu, O. & Buta, Buta (2015). Inking human resources strategy with knowledge management strategy to drive measurable results. The USV Annals of Economics and Public Administration, 15, 1(21), 169- 175.

Bratton, John & Gold, Jeffreg (2003). Human Resource Management, Theory and Practice, (3th ed). : London: Bath Press.

Caliskan, E. N (2010). The Impact of (SHRM) On Organizational Performance. Journal of Naval Science and Engineering, 6(2), 100–116.

Chien-Hung Wu; I-Shen Chen; Jia-Chern Chen.(2017). A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance. International Journal of Organizational Innovation, 10(2), 253-269.

David, A, Genzo & Robbins, Stephen, (1996). Human Resource Management, (5th ed). John Wiley and Sons Inc.

David, F. R. (2007). Strategic Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey. Decenzo, Robbins (1999). Human Resource Management, (6th ed). USA. Denisi, A. S., Griffin, R. W.(2001). Human Resource Management, U.S.A: Houghton Mifflin Com.

Dessler Gary (2000). Human Resource Management, (8th ed). Prentice, Haily. Dessler, Cary (2011). Human Resource Management, (12th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Dessler, Gary (2008). Human Resource M, Florida International University, Pearson Prentice Hall.

Dessler, Gary(2003). Human Resource Management, (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Farrell, Amie (2013). An investigation into performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Company. Ma in Human Resources Management the National College of Ireland.

Geher, G. (2004). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy, Hauppauge, New York: Nova Science Publishers.

Goodman & Svyantek (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. J. Voc Behavior, 55(2), 254-275

Greer, Charlers, R (2003). Strategic Human Resource Management, New Jersey: Pearson Custom Publishing.

Haju, M. & Subhashini, D. (2017). A Study on the Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees Working in Automobile Industry. Journal of Management Research, (09725814). Apr-Jun2017, 17(2), 74-83.

Haoyong, L. (2014). Performance evaluation of pharmaceutical enterprise human resources management based on fuzzy comprehensive evaluation. Journal of Chemical and Pharmaceutical Research, 6(6), 2854-2859.

Harris, Michael (2000). Human Resource Management, A practical approach, (2nd ed). Harcourt College Publisher, U.S.A.

Inyang, Benjamin James (2010). Strategic Human Resource Management(SHRM): Aparadigm Shift For Achieving Sustained Competitive Advantage in Organizational. International Bulletin Of Business Administration, Euro Journals. Inc.

Jamal, Muhammad.(2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East Pakistan. Journal of Commerce & Social Sciences, 10(3), 404-418. Kadiresan, V. Selamat, M. Selladurai, S. Charles Ramendran, Ch. Mohamed, M. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resources Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover. Intention, Asian Social Science, 11(24).

Kennedy, Ha & Lakshmi, V. (2017). The Role Of Business Sustainability In Human Resource Management: A Study On Indian Manufacturing. *The South East Asian Journal of Management*, (11), 70-85.

Kobonyo, Peter & Dimba, Beatrice (2007). In Fluence Of Culture on(SHRM) Practices in Multinational Companies (MNC) in Kenya: A Critical Literature Review ‘p.p 1 – 21. www.Strathmore.edu/research/Strategic.

Lim, S. Wang, T. & Lee, S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91– 117

Lloyd, Ken (2009). *Performance Appraisals & Phrases for dummies*, Canada: Wiley publishing, Inc.

Lu, Benjiang; Guo, Xunhua; Luo, Nianlong; Chen, Guoqing (2015). Corporate Blogging and Job Performance: Effects of Work-related and Nonwork-related Participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 285-314. Marescaux, Elise, Sophie, De Winne and Luc, Sels (2013). HR Practices and HRM out Comes : the role of basic need satis faction, *Personnel Review*, 42(1), 4–27.

Mariappanadar, Sugumar (2012). Harm Of Efficiency Oriented HRM Practices on Stakeholders : an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review* 7(2), 168–184. Mathis, Robert & Jackson H. (1994). *Human Resource Management*, (7th ed). West Publishing Corporation.

Mithis, L & Jackson, H (2003). *Human Resource Management*, (10th ed). Ohio: South Westren.

Naidu, Suwastika. (2013). *Best Human Resource Management Practices and Firm Performance in the Pacific Island Countries*, Series: Business Economics in a Rapidly-Changing World. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers, Inc. 2013. eBook., Database: eBook Collection

Naji, A. Ben Mansour, J. Leclerc, A (2015). Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The role of trust towards supervisors. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3(1)

Nartey, Djabatey, E. (2012). Recruitment And Selection Practics of Organization A case Study of HFC Banks. UnPuplished Master Thesis, Nkrumah University of Science and Technology.

Naz, Fareeha, Aftab, Junaid & Awais, Muhammad (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan Pakistan. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 3(11), 699-708.

Obisi, Chris (2011) Employee Performance Appraisal And Its Implication For Individual And Organizational Growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9). Robbins, S. (1998). *Organazational Behavior, Concept, Controversies, Applications*, (8th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Salaman, Greame, Story, J. & Bill, Sberry (2005). *Strategic Human Resource Management, Defining the Field* p.p 1 - 12. [www.Sagepub.com/upm - date/9919-0403131](http://www.Sagepub.com/upm-date/9919-0403131)

Saleem, I. and Khurshid, A. (2014). Do Human Resource Practices Affect Employee Performance? *Pakistan Business Review*, 152(4), 669-688.

Sani, Abdulkader (2012). SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. *The Impact of Organizational. Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20.

Sarnovies, Andris (2010). Human Resource Development in Organizational Of Public Administration Of Latvia: A strategic Approach. *Economic and Management Journal*, 733–739.

Schmerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*, (7th ed). U.S.A: John Wiley & Sons Inc.

Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology industrial and organizational psychology*, Hoboken, New Jersey: Wiley, Vol. 12, 77-105.

Schulr, Randall S (1995). *Managing Human Resource*, (5th ed). U.S.A: West Publishing Co. Seunghoo L. & Tae Kyu Wang; S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment Public. *Personnel Management*, 46(2), 91-117.

Shrivastava, A. & Purang, P. (2011). Employee Perceptions of Performance Appraisals: a comparative study on Indian banks, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 632-647.

Stewart, G. L, Brown, K. G (2009). *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*, USA: John Wiley & Sons Inc.

Stone, Daver (2002). *Human Resource Management*, (4E). Jacar and Wiley. Sykes, Tracy Ann; Venkatesh, Viswanath.(2017). Explaining post- implementation employee system use and job performance: impacts of the content and source of social network ties. *MIS Quarterly*, 41(3), 917-A8 Torrington, D. & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*, (4th ed). London, Prentice-Hall.

Uchhal, Devender Singh; Solkhe, Ajay.(2017). An empirical investigation of relationship between emotional intelligence and job performance in Indian manufacturing sector clear. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7), 18-21.

Vithanage, Vidyanee; Arachchige, Bhadra J. H.(2017). A Study on the Work- Family Balance and Job Performance of Academics in Sri Lanka. *IUP Journal of Management Research*, 16(2), 7-28

Xiaojun, Zhang (2017). Knowledge management system use and job performance: a multilevel contingency model. *MIS Quarterly*, 41(3), 811-A5. Yahaya, K. K, Jo Ann H, Ibrahim, M, Abdullah, A. C, Azizan, N., Meitang, S. and Daud Wan D. W. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*, Open University Malaysia (OUM). Yilmaz, Kurtulus (2014). *Environmental Factors Affecting Human Resource Management*

الاستبيان

أولاً: البيانات العامة

1 - البيانات الشخصية

أ - العمر

() أقل من ٣٠

() ٣٠- أقل من ٤٠

() ٤٠- أقل من ٥٠

() ٥٠ فأكثر

ب- الجنس

() ذكر

() أنثى

ج - المؤهل العلمي

() دبلوم

() بكالوريوس

() دراسات عليا

د- المسمى الوظيفي

() معلم/ة

() وكيل/ة

() مدير/ة

ثانياً: استراتيجيات الموارد البشرية

1 - استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبدا
تمتلك المدرسة الخاصة القدرة على التنبؤ بمتطلباته مستقبلا من الموارد البشرية.					
تمتلك المدرسة الخاصة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها.					
تقوم إدارة المدرسة الخاصة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة					
تقوم المدرسة الخاصة بإجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية					
تعتمد المدرسة الخاصة على مخزون المهارات المتوفر لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية					
يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجات المدرسة الخاصة من الموارد البشرية					
تستخدم إدارة المدرسة الخاصة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية					
تمتلك إدارة المدرسة الخاصة القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل في المستقبل من الموارد البشرية					
لدى إدارة المدرسة الخاصة القدرة في التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة					
تأخذ إدارة المدرسة الخاصة بعين الاعتبار التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية					

2 - استراتيجية التوظيف

مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبدا
تهتم المدرسة الخاصة بالمواصفات الوظيفية عند شغلها (التدريب، للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل العلمي، الخبرة)					
تقوم المدرسة الخاصة بوضع برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين الجدد وتقييم أدائهم					
تقوم المدرسة الخاصة بتعيين أصحاب الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا					

				تلجأ المدرسة الخاصة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة.
				تقوم المدرسة الخاصة باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الأكاديمية
				المدرسة الخاصة تبذل قصارى جهدها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المعرفة العالية
				تقوم المدرسة الخاصة باستخدام الأفراد العاملين من أصحاب المهارات الفنية في مجالات العمل المختلفة
				تقوم المدرسة الخاصة بالإعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل إعلان متنوعة
				تعتمد المدرسة الخاصة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة

3 - استراتيجية الحوافز والمكافآت

مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تمتلك المدارس الخاصة سياسات واضحة للحوافز					
تعمل المدارس الخاصة مراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة					
تربط المدارس الخاصة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية - الخبرة والكفاءة)					
تستخدم المدارس الخاصة					

					أنظمة الحوافز المالية المباشرة (رواتب ، مكافآت)
					تستخدم المدارس الخاصة أنظمة الحوافز المالية الغير مباشرة (الإجازات الطبية ، التأمين الصحي ، أنظمة التقاعد ، خدمات الموظفين)
					يتيح لي توافقي في عملي فرصاً للترقية والحصول على المكافآت
					يوجد في المدارس الخاصة معايير واضحة تحكم العلاوات والترقيات للعمالملين
					راتب الموظف يعادل مايقوم به من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل
					يسمح لي الراتب الذي أتقاضاه بالعيش الكريم والتفرغ التام لعمل الحوافز

					المالية والبدلات مناسبة للدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي أحملها
--	--	--	--	--	---

استراتيجية التدريب والتطوير - 4

مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبدا
يتوافر لدى المدارس الخاصة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين					
يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين					
تضع المدارس الخاصة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين					
تستعين المدارس الخاصة بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير					

					العاملين
					ترسل المدارس الخاصة عامليها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير
					تستخدم المدارس الخاصة الوسائل الحديثة في عملية التدريب والتطوير
					توفر المدارس الخاصة أجواء مناسبة لإجراء عملية التدريب
					يتطلب الحصول على ترقيات في المدارس الخاصة دخول دورات تدريبية
					توفر المدارس الخاصة برامج تدريبية لتزويد العاملين بالمعارف الجديدة
					تشجع المدارس الخاصة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين
					تسعى المدارس الخاصة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية

					لإتلاءم مع المتغيرات البيئية
--	--	--	--	--	------------------------------------

5 - استراتيجية تقييم الأداء

مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أداء العاملين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس					
نظام تقييم الأداء في المدارس الخاصة يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة					
نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد					
يقدم العاملون أداء يستند إلى مايتلقونه من استشارة وإرشاد					
العاملون لديهم إيمان وثقة في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم وللموظف الحق في					

					الأطلاع على تقييم أدائه
					تتنوع أساليب تقييم الأداء على حسب المكانة والوظيفة
					تحتوي عملية تقييم الأداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين
					يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير ، الزميل ،الطلبة)

ثالثاً : الأداء الوظيفي
أداء المهام - 1

مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق ابداً
أراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة مني					
أتعامل مع رؤسائي بكل احترام ولطف					
أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الأفضل					
أقوم بالأعمال					

					والمهام المطلوبة مني والموجودة في الوصف الوظيفي
					أهتم بأداء الواجبات الأساسية في عملي
					استغل الوقت لمصلحة العمل
					أطبق قواعد وقوانين العمل
					أقوم بواجباتي ومسؤولياتي بدقة
					أحسن التصرف في المواقف المفاجئة
					أحرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ
					لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز

الأداء السياقي - 2

مضامين الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
أقدم مقترحات لتحسين سير العمل					
أساعد زملائي في حل المشكلات					
أشارك بالأعمال غير المطلوبة مني					
أحضر دورات					

					تدريبية إضافية
					أبحث عن مهام إضافية
					أبذل جهد إضافي لتحسين صورة المدرسة
					أقبل الانتقادات في عملي
					أرشد زملائي وأقدم العون لهم
					أتقيد بتعليمات السلامة
					أتعامل مع زملاء العمل بشكل حضاري

أنتهت الاستبانة
شكراً لتعاونكم .