



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسية: الدور المعدل
لاستراتيجية المنظمة.

دراسة حالة على عينة من المصارف التجارية في محافظة أربيل نموذجاً

Human resources management practices and
their impact on the performance of the enterprise:
.the role of the average organization's strategy
A case study on a sample of commercial banks
in Erbil model

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال

إشراف الدكتور
الطاهر احمد محمد علي

إعداد الدارس
سردار ياسين صابر

١٤٣٨هـ - ٢٠١٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾



سورة المجادلة

﴿آية ١١﴾

الإهداء

إلى المعلم الأول .. معلم البشرية .. محمد صلى الله عليه وسلم...
إلى روح والدي الطاهرة .. رحمه الله واسكنه فسيح جناته مع النبيين
والصديقين والشهداء وحسن أولئك رفيقا...
إلى معنى الحنان .. إلى من كان دعائها سر نجائي..
وحنانها بلسم جراحي .. إلى أغلى الحبايب..
أمي الغالية...
إلى الشمعة المتقدة التي تنير ظلمة حياتي .. إلى من بوجودها اكتسبت قوة
ومحبة لا حدود لها .. إلى من عرفت معها معنى الحياة..
زوجتي الغالية ...
إلى الذين كانوا سنداً وعموداً لي طوال حياتي .. إلى الذين شاركوني
الأفراح والآلام طوال مشوار حياتي..
إلى إخوتي وأخواتي ...
إلى من أرى التفاؤل بأعينهم .. والسعادة في ضحكاتهم .. إلى الوجوه
المفعمة بالبراءة .. إلى من يحبهم أزهرت أيامي .. إلى رباحين حياتي..
أولادي شاكراً و ذياً،
إلى أساتذتي وزملائي وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الرسالة .. سائلاً
الله عز وجل أن ينفع به ويجعله خالصاً لوجه تعالى ...
أهدي هذا العمل المتواضع

الدارس

شكر وعرفان

الحمد لله الأول قبل الإنشاء والإحياء والأخر بعد فناء الأشياء العليم الذي لا ينسى من ذكره ولا ينقص من شكره ولا يخيب من دعاه ولا يقطع رجاء من رجاء والصلاة والسلام على رسول الله محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه مصابيح الهدى.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمادة كلية دراسات التجارية والسيد رئيس قسم إدارة الأعمال أستاذ عبد السلام آدم حامد وجميع الأساتذة الكرام.

فيدعوني واجب العرفان بالجميل أن أتقدم بخالص الشكر وجزيل الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور (الطاهر أحمد محمد) المشرف على رسالتي، لما قدمه من نصائح وتوجيهات قيّمة وآراء سديدة طوال إشرافه على إعداد الرسالة، فأدعو الله سبحانه وتعالى أن يوفقه دوماً في خدمة المسيرة العلمية.

وأشكر كل من أبدى المساعدة وقدم لي يد العون زملاء وزميلات الدراسة. ولا يفوتني ان أتقدم بالشكر والتقدير الى السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين استهدفوا الاغناء العلمي للرسالة.

كما لا يفوتني ان أسجل شكري وثنائي لرئيس قسم الإدارة الأعمال في الكلية التقنية الإدارية أربيل أستاذ (سعد هادي جاوشلي) الذي ما أنفك من تقديم علمه وعونه عند كل استشارة أو طلب أو مساعدة تفيد هذه الدراسة. وأتقدم بالشكر والعرفان إلى معاون العميد كلية تقنية الإدارية في أربيل أستاذ (فريا احمد عبد الكريم) لمساعدته لي في الجانب العملي والذي قدم لي الكثير من المساعدة ولا يمكن للكلام ان يعبر عن عظيم امتناني له.

ويبقى الامتنان والشكر والتقدير الأوفر والدتي وإخواني وأخواتي وعائلتي لعطائهم وصبرهم وجهدهم وتضحياتهم طيلة مدة الدراسة وحتى اليوم فجزاهم الله عني خير الجزاء. والشكر والتقدير إلى كل من عطر سمعي بكلمة طيبة ساهمت في تخفيف مصاعب دراستي وفاتني ذكره، وأسأل الله لهم دوام الموفقية والنجاح.

الدارس

مستخلص الدراسة

تضمنت هذه الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسية: الدور المعدل لاستراتيجية المنظمة، وقد تم اختيار عينة من المصارف التجارية لتكون مجتمعاً احصائياً لإجراء هذه الدراسة واختبار فرضياتها والبالغة خمسة المصارف وذلك بأخذ آراء موظفين وعددهم (٩٣) تضمنت مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات استهدفت الإجابة عنها لتوضح كيفية تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسية في المنظمات المبحوثة. سعيًا في تحقيق أهداف الدراسة فقد تبنت الدراسة نموذجاً افتراضياً عبر العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، حيث عدت استراتيجية المنظمة دور معدل وممارسات إدارة الموارد البشرية متغيراً مستقلاً يؤثر على الأداء المؤسسية باعتباره متغيراً تابعاً. لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد ثلاثة فرضية رئيسية واشتقت من الفرضية الرئيسية الأولى أربع فرضيات فرعية لتبين العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسية، كما اشتقت من الفرضية الرئيسية الثانية أربعة فرضيات فرعية لقياس أثر تلك العلاقة بين الوظائف الأربعة لإدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المصارف. وآخر الفرضية تبينت العلاقة بين الاستراتيجية المصارف والأداء المصارف. تم اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها باستخدام مجموعة اساليب احصائية وذلك عن طريق برنامج. (SPSS) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضيات التي تم اعتمادها ضمن الدراسة التي من أهمها:

١- وجود علاقات ارتباط موجبة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسية في المنظمات المبحوثة .

٢- تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاستراتيجية المنظمات المبحوثة.

واخيراً تم التوصل لمجموعة من التوصيات مشتقة من الاستنتاجات الخاصة بالجانبين النظري والعملي

١- تركيز الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة على شغل الوظائف الشاغرة وخاصة في المواقع الإدارية الوسطى والعليا من داخل المنظمة والاعتماد على الأشخاص الذين لديهم خبرات ومهارات عالية ولهم المام بكيفية التعامل مع الأحداث التي تجري داخل منظماتهم.

٢- ضرورة ان تكون لوظائف إدارة الموارد البشرية الأربعة والاستراتيجيات المنظمة قواعد ونظم واطر محدد يتمشى عليها المنظمة والعمل على تطويرها وتجديدها بما ينسجم مع التطورات والأحداث المتسارعة التي تحدث في البيئة.

• فضلاً عن مقترحات للدراسات المستقبلية المتعلقة بالبحث.

Abstract

This study included the topic of human resource management practices and their impact on the performance of the enterprise: the role of the average organization's strategy, it has been selected a sample of commercial banks to be combined statistically to conduct this study and test hypotheses, amounting to five banks by taking the views of staff which amounting (93), The study included the problem of a set of targeted questions to answer it to clarify how to determine the nature of the relationship between human resource management practices and enterprise performance in the surveyed organizations. In order to achieve the objectives of the study, the study adopted a model by default via the logical relationship between the variables of the study, Where is the strategy of the organization on average and human resources management as independent variables affect the functionality as dependent variable. For the purpose of achieving the objectives of the study, three main hypothesis have been adopted and derived from the first hypothesis main four hypotheses subset to show the relationship between human resource management practices and enterprise performance, as derived from the second hypothesis main four hypotheses subset to measure the impact of that relationship between the four functions of management of human resources and banks strategic . Last hypothesis proved the strategic relationship between the banks and the performance of banks. The study model and hypotheses were tested by using the methods of statistical collection through the program. (SPSS) Statistical Package for Social Sciences, study reached a set of conclusions by presenting and analyzing the results of the hypotheses that have been adopted within the study, including:

1. There is a positive correlation between the practices of human resource management and enterprise performance in the surveyed organizations relationships.

2. affect human resource management practices on the strategy the surveyed organizations.

Finally, it was reached to a set of recommendations derived from the two side's theoretical and practical conclusions:

1. Senior management focus in the surveyed organizations to fill vacant positions, especially in the middle and upper management positions from within the organization and rely on people who have high expertise and skills and their familiarity with how to deal with the events taking place within their organizations.

2. The need to be of the functions of the four human resource management strategies and organization rules and regulations specific part of keeping them organized and work on the development and refurbishment in line with the rapid developments and events that occur in the environment .

- As well as proposals for future studies related to research.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع	
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والعرفان	
د	المستخلص الدراسة	
هـ	Abstract	
و - ز	فهرس الموضوعات	
ح	فهرس الجداول	
ط	فهرس الأشكال	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
١	مقدمة	١-١
١	مشكلة دراسة وتساؤلات الدراسة	٢-١
٢	أهداف الدراسة	٣-١
٢	أهمية علمية وعملية الدراسة	٤-١
٣	التعريفات الإجرائية	٥-١
٤	هيكل الدراسة	٦-١
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
٥	مقدمة	١-٢
٥	مفهوم إدارة الموارد البشرية:	٢-٢
٢٦	مفهوم الأداء المصارف	٣-٢
٢٨	مفهوم الأداء الوظيفي:	٤-٢
٤٦	مفهوم الاستراتيجية المنظمة:	٥-٢
٦٠	الدراسات السابقة:	٦-٢
الفصل الثالث: نموذج ومنهجية الدراسة		
٦٤	مقدمة	١-٣
٦٤	نموذج الدراسة:	٢-٣
٦٥	فرضيات الدراسة:	٣-٣

الصفحة	الموضوع	
٦٥	منهجية الدراسة	٤-٣
٦٨	الاساليب الاحصائية للتحليل	٥-٣
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة		
٦٩	مقدمة	١-٤
٦٩	تنظيف البيانات	٢-٤
٧١	تحليل البيانات الأساسية	٣-٤
٧٣	التحليل العاملي الاستكشافي	٤-٤
٧٦	التحليل العاملي التوكيدي	٥-٤
٧٧	مؤشرات جودة النموذج	٦-٤
٧٩	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة	٧-٤
٨٠	مؤشرات جودة النموذج للمتغيرات	٨-٤
٨١	تحليل الاعتمادية	٩-٤
٨٢	تحليل الارتباط	١٠-٤
٨٤	اختبار الفرضيات	١١-٤
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
١٠٢	مقدمة	١-٥
١٠٢	ملخص النتائج الدراسة	٢-٥
١٠٣	مناقشة النتائج حسب الدراسات السابقة.	٣-٥
١٠٤	تأثيرات نتائج الدراسة	٤-٥
١٠٤	التوصيات	٥-٥
١٠٥	محددات الدراسة.	٦-٥
١٠٦	التوصية بحوث مستقبلية	٧-٥
١٠٦	الخلاصة.	٨-٥
١٠٧	المراجع	
١٢٣-١١٦	الملاحق	

فهرس الجداول:

الرقم الجدول	العنوان	الصفحة
١-٣	توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبة الاسترداد	٦٦
٢-٤	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	٧٠
٣-٤	تحليل البيانات الأساسية	٧٢-٧١
٤-٤	التحليل العاملي الاستكشافي	٧٧-٧٥
٥ - ٤	مؤشرات جودة النموذج للمتغيرات	٨٢
٦-٤	قيم (R^2)	٨٢
٧-٤	(VIF)	٨٢
٨-٤	معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	٨٣
٩-٤	تحليل الارتباط	٨٤
١٠-٤	المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في البراهين المادية	٨٨
١٢-٤	المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في الخدمات	٩٠
١٣-٤	المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في العمليات	٩٥
١٤-٤	المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في العمليات	١٠٠
١٥-٤	ملخص اختبار الفرضيات	١٠٢-١٠١

فهرس الأشكال

الرقم الشكل	العنوان	الصفحة
١-٢	العلاقة بين الاستراتيجية والأهداف والبيئة	٤٩
٢-٢	مستويات الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة	٥٧
٣-٣	نموذج الدراسة المقترح	٦٤
٤-٤	البيانات الشخصية	٧٣
٥-٤	التحليل العملي التوكيدي	٨١
٦-٤	معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ	٨٤
٧-٤	علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء المصرف	٨٧
٨-٤	علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء العاملين	٨٩
٨-٤	استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء المصرف	٩١
٩-٤	يوضح المعرفة تعدل العلاقة بين الاستقطاب و اداء المصرف	٩٢
١٠-٤	يوضح المعرفة تعدل العلاقة بين التدريب و اداء المصرف	٩٣
١١-٤	يوضح المعرفة تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء المصرف	٩٤
١٢-٤	استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء العاملين	٩٦
١٣-٤	يوضح المعرفة تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء المصرف.	٩٧
١٤-٤	يوضح المعرفة تعدل العلاقة بين التدريب واداء العاملين.	٩٨
١٥-٤	يوضح المعرفة تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء العاملين.	٩٩



الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمة:

لقد حدث في العالم اليوم تغييرات كبيرة على مختلف نواحي الحياة لاسيما الاقتصادية والتجارية، والتكنولوجية والمعرفية، والتنظيمية والإدارية، فهذه التطورات صارت ذات أثر فعال على مختلف الجوانب الحياتية، ففي مجال العلوم الإدارية مثلاً أصبح دور الموارد البشرية آخذاً في النمو الشيء الذي جعل منها شريكاً استراتيجياً للمؤسسات في بناء الرؤية المستقبلية. إذاً فالموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية.

وقد تبع ذلك التطور ثورة في مجال إدارة الموارد البشرية: إذ تغير مفهوم إدارة الأفراد وإدارة الموظفين المتمثل في التعيين وحفظ الملفات ليشمل موضوعات جديدة ذات أهمية كبيرة فهذا التطور أدى إلى تغيير الاسم لتسمى إدارة الموارد البشرية والتي تتبلور مهامها في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية مستمدة ومواكبة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومتوائمة مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وذلك من خلال دراستها للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة داخلياً بالإضافة إلى تحديد فرص المنافسة ونقاط القوة وكيفية الاستفادة منها وتحديد نقاط الضعف وكيفية تجاوزها. هذا وقد يركز على ضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة، بحيث تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها من خلال التأثير الإيجابي لها على تخفيض تكلفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها أو تطوير أدائها.

ولقد جاء هذا الدراسة بتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي والاهتمام بها في شتى المجالات وأيضاً الدور معدل لاستراتيجية المنظمة في عينة من المصارف التجارية في محافظة أربيل.

٢-١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

رغم توفر الدراسات التي تناول دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة إلا أن الدول النامية لم تحظ بقدر كاف من الدراسات التي توضح الأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة واستراتيجية المنظمة. وعليه تكمن مشكلة في وجود بعض العوائق الإدارية والبيئية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لأن حاول الدارس من الدراسة إجابة على الأسئلة الآتية:-

١. هل هناك أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجية المنظمة في المصارف التجارية؟
٢. هل هناك أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المصارف التجارية؟

٣. هل هناك علاقة بين الاستراتيجية المنظمة والأداء الوظيفي في المصارف التجارية؟
٤. هل هناك أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسة من خلال الاستراتيجية المنظمة؟
٥. هل هناك أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية المنظمة من خلال الأداء المؤسسة؟

٣-١ الأهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى معرفة علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسة و بيان الدور الاستراتيجية المنظمة في عينة من المصارف التجارية وذلك من خلال ما يلي:
- ١ - تحديد طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في عينة من المصارف التجارية محافظة أربيل .
 - ٢ - التعرف على طبيعة ومستوى الأداء المؤسسة في عينة من المصارف التجارية محافظة أربيل.
 - ٣ - التوصل الى نتائج العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسة والدور الاستراتيجية المنظمة بضوء اختبار الانموذج الافتراضي للدراسة.
 - ٤ - تقديم توجهات عامة يمكن ان تعتمدھا المؤسسات المصرفية العراقية الأخرى عند رغبتها العمل ضمن هذا الموضوع.
 - ٥- بناء نموذج لممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن الاستعانة بها لتطبيقه في الواقع العملي في المصارف التجارية.

٤-١ أهمية الدراسة:

١-٤-١ أهمية العلمية:

- ١- تقديم إطار النظري للدارسين أو الباحثين يجمع المعلومات والآراء حول موضوع الدراسة للرجوع إليه عند الحاجة.
- ٢- محدودية الدراسة الذي يدرس في موضوع (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي والدور المعدل لاستراتيجية المنظمة).
- ٣- تساهم الدراسة في توضيح المصارف التجارية وإدارتها بالدور الحيوي والمهم للموارد البشرية في الوقت الذي تشهد فيه البيئة التنافسية وتغيرات مستمرة.

١-٤-٢ أهمية العملية:

- ١- أهمية نتائج الدراسة لمصارف التجارية عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

٢- أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المصارف التجارية عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً، والأقوى ارتباطاً، والأضعف ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء المصارف التجارية بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

١-٥ التعريفات الإجرائية:

١-٥-١ مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر ممارسة إدارة الموارد البشرية عن المهام والقرارات المرتبطة بجذب الأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم مع تنظيم العلاقات الوظيفية المرتبطة بفاعلية العمل وتحقيق الأهداف في المؤسسات مع الحرص على تحفيز هؤلاء الأفراد والحفاظ عليهم وتتضمن ممارسة إدارة الموارد البشرية التخطيط والتنظيم ومتابعة التكامل الواجب تحقيقه بين أهداف المؤسسات وأهداف العاملين فيها بالإضافة لتميزهم وقياس مستويات الكفاءة لدى هؤلاء العاملين ويتم تحديد تلك الكفاءة من خلال مراقبة مستويات الأداء أو معدلات الإنتاجية بالإضافة لعوامل أخرى متعددة منها قياس نسب الحضور والغيب عن العمل والاستقالة أو الفصل من العمل. (علي، ٢٠٠٣: ٣)

١-٥-٢ مفهوم الأداء المصرفي:

هو الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف. (سلام، ٢٠٠٤: ٢٤٥)

١-٥-٣ مفهوم الأداء الوظيفي:

هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها. (يوسف، ٢٠٠٥: ص ٤٨).

١-٥-٤ مفهوم الإستراتيجية:

الاستراتيجية المنظمة هي خطة رئيسية كاملة تحدد كيف ستنتج المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة. إنها مجموعة من الأفعال والقرارات التي يتابع بها المدراء من أجل تنجيز مستوى أعلى من الأداء للمنظمة. (السالم، ٢٠٠٩: ص ٢٩)

٦-١ هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة وفيه يتم تناول (مقدمة عامة عن موضوع الدراسة، مشكلة الدراسة وتساؤلات، أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية، أهداف الدراسة، وتعريفات الإجرائية للدراسة)، الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة : وفيه يتم تناول (مفهوم إدارة الموارد البشرية ومفهوم الأداء المصرف ومفهوم الأداء الوظيفي ومفهوم إستراتيجية المنظمة وكذلك دراسات السابقة). الفصل الثالث: منهجية الدراسة وفيه يتم تناول (المنهج المتبع في الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، نموذج الدراسة، فروض الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة) الفصل الرابع : وفيه يتم تناول : (اجراءات الدراسة الميدانية، التحليل الاحصائي، اختبار الفرضيات). الفصل الخامس ويتناول(ملخص النتائج، مناقشة النتائج، محددات البحث، التوصيات ، المقترحات لبحوث مستقبلية والخلاصة).



الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

١-٢ مقدمة

في هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء على أربعة مفاهيم رئيسية من المتغيرات الدراسة و أدبيات الدراسات المتعلقة بالدراسة هي مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تناولت مفهوم الأداء المصرف ومفهوم الأداء الوظيفي، مفهوم إستراتيجية المنظمة.

مفهوم الإدارة الموارد البشرية concept management human resource:

١-٢-٢ مفهوم الإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات للمؤسسة، وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها. وتم اهتماماً كبيراً بالوظائف التي تقوم الموارد البشرية في مستوى الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى ومستويات القمة للإدارة العليا. مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختياراته وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم. (نوري وكورتل، ٢٠١١م: ٤٦).

لقد ظهر مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري بدأت بحركة الإدارة العلمية التي يعتبر فريدريك تايلور رائدها. ركزت هذه الحركة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضا العاملين. كما غلب مفهوم الرجل الاقتصادي واعتنقه كثير من المديرين، وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية وحدها باعتبار ما كان متصوراً وقتئذ أنها هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل. وخلال الثلاثينيات والأربعينيات، وبتأثر دراسات (هوثورن) فقد تحول اهتمام الإدارة من الهندسة الإنسانية إلى العلاقات الإنسانية بعدما أبرزت هذه الدراسات أن إنتاجية الموظف تتأثر بالضرورة بفعل عوامل اجتماعية وبيولوجية وليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها، وأن مشاعر وعواطف وأحاسيس العاملين تتأثر بفعل ظروف معينة مثل علاقات المجموعة ونماذج القيادة ومساندة الإدارة وغيرها من الظروف، وأن مشاعر وعواطف العاملين تؤثر بدورها على إنتاجيتهم. وخلال السبعينيات والثمانينيات شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة. ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية إدارة العاملين كمورد وليس كعوامل إنتاجية، أي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات تحقيق إذا ما أدريت بفعالية عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة في إنتاجيتها.

(كافي، ٢٠١٤م: ص ١٤-١٥)

يرجع معظم الباحثين نقطة الانطلاق الحقيقة لأصول الموارد البشرية إلى ظهور وتداول مصطلح إدارة الأفراد، الذي يجسد الاستخدام البدئي لمبادئ إدارة الموارد البشرية. كما يدرك العديد، فإن نشوء المفاهيم والممارسات لا ينتج اعتباطياً، بل هي مطوقة باعتبارات موضوعية، أو حتى غير موضوعية في بعض الأحيان. ولذلك يلاحظ بأن اغلب العلماء يعلق اعتناق وتداول مفهوم إدارة الأفراد بمبرر معين يعتقد بأنه يمثل العامل الجوهرى للظهور.(حمادي ونديم، ٢٠١٤م:١٦٢)

تشكل الموارد البشرية كنوزاً خفية، لا بل حقيقة لدى بعض المؤسسات، وقد لا يرى فيها البعض الآخر من المؤسسات، سوى ثمرات موسمية تقطف وتستبدل حسب الحاجات اليها. من جهة أخرى، نجد مؤسسات أخرى، كتلك ذات الطابع الاستخدامى الصرف، قد لا ترغب في اطلاق كلمة (الموارد) على الأفراد والقوى العاملة لديها، وقد تكتفى باعتبار هؤلاء مستخدمين مؤقتين أو شبه دائمين تنتهي عمالتهم بانتهاى الحاجة إليهم. يقابل ذلك مؤسسات القادة الشخصانيين الذي في معظمهم لا يرون فائدة تذكر من الأفراد، إلا بمقدار إخلاص هؤلاء لهم وإطاعتهم لأوامرهم إطاعة تامة وارتباطهم المباشرة بشخصهم (بلوط، ٢٠٠٢م:١٥)

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة. فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسى في الإنتاج والخدمات. وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعى لما يدور حولها من أحداث. ولا أدل على ازدياد الوعى بأهمية هذا المورد الغالى من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين. فقديما أنت تستخدم لفظة " المستخدمين " أو الخادم العمومى، ثم العمال، والقوى العاملة. إلي أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشرى بلغة الاقتصاديين، والأصول البشرية بلغة المحاسبين، ورأس المال الذي أو الفكرى بلغة الإداريين (عبدالوهاب، ٢٠٠٣م:٢٩)

وهناك بعض تعريف المتعلقة بالإدارة الموارد البشرية كما يلي:

تعريف إدارة الأفراد:

نشر أول تعريف لإدارة الأفراد معهد إدارة الأفراد (IBM) في بريطانيا عام ١٩٥٤م بأنها:

هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، والهادف إلى جعلها منسجمة مع الإدارة الخيرة للعاملين جميعهم لتمكينهم من تقديم أعلى ما يستطيعون من عطاء مساهمة منهم في تحقيق كفاءة المشروع وفاعليته. غير أن هذا المعهد أعاد النظر في هذا التعريف بعد ثلاث السنوات من نشر تعريفه الأول أعلاه، أي عام ١٩٥٧م، إذ أصبح مصطلح إدارة الأفراد يعني ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم داخل المنشآت المتنوعة، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والعدل من خلال توحيد جهود العمال والعاملات وتمكينهم أفراداً وجماعات من تقديم أفضل ما يستطيعون من عطاء وتحسين ظروف عملهم وترغيبهم بأعمالهم.(المبيضين والأكلبي، ٢٠١٣م:١٤)

إن إدارة الأفراد هي مسؤولية كل هؤلاء الذين يديرون الناس بالإضافة إلى كونه وصفا لعمل هؤلاء الذين يشتغلون كاختصاصيين (الطائي، ٢٠٠٠م: ٧٩).

إدارة الأفراد:

عبارة عن الأنشطة المتعلقة بالقوى العاملة وتضطلع بالمسؤوليات المتعلقة بها، وتتجز مهام ووظائف متنوعة، منها ما هو ضمن اختصاصها كإنجاز وظائف التخطيط للقوى العاملة ووصف الوظائف والتعيين والاختيار والتدريب. وكذلك مهام تتعلق بإنجاز المعاملات والإجازات والغيابات والبيانات المتعلقة بالقوى العاملة التي تتطلب تنظيمها أو معالجتها فضلا عن الأنشطة المتعلقة والرقابة على تنفيذ السياسات الموضوعية وسلامة تطبيق التعليمات والقوانين، تقوم بدور المتابعة والرقابة على تنفيذ القرارات المتخذة بشكل سليم في التقسيمات المختلفة والتأكد من أن القوانين والتعليمات قد تم تطبيقها بشكل صحيح (صديق، ٢٠٠٦م: ٢٣٤).

يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتمنية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. (اسماعيل، ٢٠١٥م: ١)

تحويل من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بثلاث مراحل كما يلي:

(الإمام، ٢٠١٣م: ٢٦-٢٧)

١- تحويل في السجلات والإدارة:

في هذه المرحلة كانت إدارة الأفراد تختص بأنشطة أساسية، مثل التعيين والفوائد المرتبطة به، وإنهاء الخدمات والتعويض عنها، وحفظ كل ما يتعلق بهذه الأنشطة من مستندات لتقديمه للإدارة أو الجهات الخارجية نقابات أو حاكم عند الطلب. وقد مهد هذا الأمر لظهور مراحل التحويل لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

٢ - تحويل في اللوائح والتشريعات:

تلخصت أهمية هذه المرحلة في اعتماد إدارة المنظمة على إدارة الأفراد في إصدار التشريعات واللوائح الداخلية التي تنظم مكان العمل وشروطه، وذلك لضمان عدم محاكمة المنظمة من قبل العمال أو النقابات أو أي جهة قانونية. وقد تحولت هذه اللوائح في ظل إدارة الموارد البشرية من سيف مسلط على رقاب العاملين، إلى موجهات تساعد في دعم الإنتاج والإنتاجية وتعظيم الولاء للمنظمة ودمج أهدافها وأهداف العاملين في هدف واحد.

٣- تحويل في الاستراتيجيات (الميزة التنافسية):

يعتبر خلق القيمة التنافسية عن طريق الموارد البشرية من أكبر مظاهر التحويل في إدارة الموارد البشرية، وذلك بظهور أقسام أخرى داخلها تهتم بإدارة الموهوبين. ولتسارع المنظمات الكبرى في الحصول على خدمات الموهوبين، أصبح الطلب على المورد البشري العادي التقليدي منخفضا.

فالتزام على فئة المهنيين مرتبط بالاستراتيجية المنظمة ومدى تخطيطها للبقاء في السوق العمل، ويخلق ميزة تنافسية عن طريق مواردها البشري، وبظهور مفهوم رأس المال البشري أصبح من الضروري تحديد فئة المورد البشري التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات.

أن ربط الاستراتيجية المنظمة باستراتيجية الموارد البشرية، دعي لضرورة استدامة المنافسة بالمنتج، والسعر، والجودة، والموارد البشرية أيضاً. لذا كان لابد من توسيع مفهوم إدارة الأفراد السابق ليشمل معاني أوسع تتطابق مع أهداف المنظمة على المدى الطويل والقصير، فتم بعدها التحول لإدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا المطلب.

ويبدو ان هنالك عوامل اقتصادية اجتماعية إدارية تكنولوجية قد اسهمت في تكوين ونشر إدارة الموارد البشرية وأهمها: (Mathis & Jackson. USA, 2003:12)

١ - العوامل الاقتصادية:

ضرورة رفع كفاءة الانتاجية للعاملين وتزايد كلفة العنصر البشري وضغوط لتخصيص تكاليف الانتاج والعمالة.

٢ - العوامل الاجتماعية :

تنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي وتزايد احتياجات العاملين وتغير تطلعاتهم وتشريعات الضمان العمالية اضافة الى تأثير النقابات العمالية.

٣ - العوامل التكنولوجية :

تغيرات تكنولوجية متسارعة وتكلفة المعدات والآلات وتطور الاتصالات والمعلوماتية.

٤ - العوامل الادارية :

استخدام الكمبيوتر والمنطقات والاساليب الجديدة للتعامل مع الأفراد بعد التطورات الإدارية في اساليب ونظريات القيادة والحوافز والادارة بالأهداف، وانظمة حلقات الجودة، وبرامج إدارة الجودة الشاملة .. مما فرض منطقات نوعية مستحدثة في إدارة العمل والبشر معاً.

٢-٢-٢ نشاطات إدارة الموارد البشرية: (محمد، ٢٠١٣م: ١٤)

١- تحليل وتوصيف الوظائف.

٢- تخطيط القوى العاملة.

٣- تدريب وتنمية الموارد البشرية.

٤- الإختيار والتعيين للموارد البشرية.

٥- تقويم الوظائف وتحديد الأجور.

٦- قياس كفاءة أداء العاملين.

٧- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

٨- القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الأفراد العاملين

٢-٢-٣ تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية. وهي إحدى الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي على البيئة أيضاً بنفس القدر. (أبوسن، ٢٠٠٩م: ١٣).

عرف (Byars & Rue) بأن إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة التي تقوم بتوفير وتنسيق الموارد البشرية الخاصة بأي منظمة. (Byars, Lloyd L. et al, 2014, p14)

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ من أجل تحقيق أهدافها، في مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. (عقيلي، ٢٠٠٥م: ١١)

يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام التي تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة. (صالح، ٢٠١٣م: ٢٠٧)، وذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور. (عباس، ٢٠١٤م: ٢٩٥).

تتكون الموارد البشرية في تنظيم كافة الجهود والمهارات أو القدرات من الناس الذين يعملون لهذه المنظمة. (Manmohan joshi, 2013: 9)

إدارة الموارد البشرية عبارة عن إدارة التي يهتم المنظمات اهتماماً خاصة بها لأنها عنصر أساسي من العناصر الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية تطور أكثر من خلال السنوات الأخيرة (رو، ٢٠٠٨م: ٩٦).

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين

يعملون بها (كشواي، ٢٠٠٦م: ١٢).

إدارة الموارد البشرية الحديثة: هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتمتية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات. فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم واحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً. (الحريري، ٢٠١٢م: ١٣).

اما الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي ظهرت في الفترات الأخيرة يعرف كما يلي:

الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية لتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتماداً عليه تتحدد كفاء باقي الموارد. (السلمي، ٢٠٠١م: ٤١)

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة، حيث تتوافق مع ما يسمى " التكامل الاستراتيجي "الذي يؤكد على أن استراتيجية المؤسسة تتوافق مع رسالتها، وأهدافها، وان استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المؤسسة، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، وعليه فان بناء استراتيجية الموارد البشرية يتوافق ويتكامل مع : (منير، ٢٠١٠م: ٨٣)

- متطلبات استراتيجية المؤسسة بما تشمله من رسالتها، أهدافها، ووسائلها.

- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية.

معنى الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية:-

تركز إدارة الاستراتيجية الموارد البشرية على الأفعال التي تميز الشركة عن منافسيها، اقترح هيندري وبيتجرو وجود أربعة المعان لها (آرمسترونج، ٢٠٠٨م: ٥٠):

١- استخدام التخطيط.

٢- مفهوم تماسك ومترابط لتصميم وإدارة أنظمة العاملين اعتمادا على سياسية التوظيف واستراتيجية قوى العمل التي يتم تدعيمها بالفلسفة.

٣- مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية والسياسات لبعض من استراتيجيات العمل الواضحة.

٤- رؤية أشخاص المنظمة كمورد استراتيجي للوصول إلى التميز التنافسي.

ويرى الدارس بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية تحليل الوضع الحالي للموارد البشرية والعمل على تغييره بما يتلاءم مع التطورات التي تحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطاب وتوظيف الموارد البشرية وتدريبها والعمل على تنميتها والمحافظة عليها لمواجهة التغيرات البيئية شريطة تنسيقها وتكاملها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٢-٢-٤ أهمية إدارة الموارد البشرية:

ومن جهة أخرى أبرز (الخزامي، ٢٠٠٣، ٢٣)، أهميتها في التكامل حيث يؤكد أن هناك تكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنظمة فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء وهناك أيضاً تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوظيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة للموظفين.

من هذه الأهمية للأفراد توسع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فاعليتها وإشباع حاجات العاملين في الوقت ذاته، لقد أبرز هذا المدخل الجديد أهمية إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تسعى إلى تحقيق أفضل استخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم فضلاً عن تحقيق التوازن بين رسالة المنظمة ودور تلك الإدارة من جهة وأساليب وجودها في عالم الأعمال من جهة أخرى (الحمداني، ٢٠٠٠، ٤٧).

إن جميع الموارد في المنظمة (المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية) هي مهمة في المنظمة إلا أن أهمها هو ذلك المورد البشري فقد أكد تلك الأهمية بالآتي: (نعساني وعقيلي، ٢٠٠٦م: ١٧)

١. إنها تعزز فاعلية المنظمة.
٢. تقوم بتصميم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وتسويقه إلى خدمات ما بعد البيع.
٣. تقوم بالاستثمار لرأس مال المنظمة.
٤. هي مسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.
٥. تقوم بعملية الابتكار والإبداع.
٦. تعنى بتطوير السياسات والبرامج الفاعلة.
٧. تنظم وتنسق الجهود المنظمة باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية.
٨. المحافظة على الوظيفة وخفض معدل دوران العمل.
٩. المحافظة والاهتمام بالموظفين بوصفهم مورداً أساسياً مهماً.

وهناك من يؤكد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمحور في الآتي: (العنزي و خليل، ٢٠٠٥م: ١٤١-١٤٥)

١. تشارك في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

٢. يكون دورها خبيراً إدارياً.

٣. تكون مناصرة للعاملين.

٤. تصبح أداة للتغيير.

مما سبق، يرى الدارس أن أهمية المورد البشري تتبع من كونها أهم عناصر العملية سواء خدمية أم إنتاجية ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، فإن الأفراد العاملين في المنظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية هم الذين يمثلون أهم المصادر التي تمتلكها تلك المنظمة فهم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية بناء المنظمة وعليهم يتوقف نجاحها وازدهارها وكذلك هم في الوقت نفسه قادرون على تدهورها أو انحلالها.

٢-٢-٥ أهداف الإدارة الموارد البشرية:

ويشير الأهداف الآتية لهذه الإدارة: (السالم وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٤٩)

١. تزويد المنظمة بالملاكات الفعالة والمطورة تطويراً يلبي حاجات المنظمة وسيادتها.

٢. فهم البيئة الخارجية والإعلام بالاتجاهات والمتغيرات المؤثرة على نشاط المنظمة.

٣. فهم البيئة التنظيمية الداخلية ومتغيراتها الأساسية (رسالتها، ثقافتها التنظيمية، فلسفتها الإدارية، إستراتيجيتها).

٤. الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

٥. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية في البيئة.

٦. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل وزيادتها كلما أمكن ذلك.

٧. إيصال سياسات إدارة الموارد البشرية إلى جميع العاملين.

٨. تحقيق الرضا الوظيفي وتأكيد الذات للعاملين والسلوك الاجتماعي.

٩. المساعدة في صيانة القيم الأخلاقية والسلوك الاجتماعي.

أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

تتجلى أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في: (أحمد، ٢٠٠٨م: ٣٤)

• تساعد المنظمة في الوصول الى اهدافها .

• الحصول على الأفراد الكفاء .

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين .
- تحقيق المشاركة والولاء للأفراد في المنظمة .
- تنمية قدرات العاملين بتدريبهم وتطويرهم .
- ايجاد ظروف عمل جيدة للعاملين .
- سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم للاخطار .
- اتاحة فرص العمل الجيدة للمؤهلين من العاملين للترقية والتقدم في المنظمة.

فيما عرج (عباس، ٢٠٠٣، ٢٣) إلى أن هناك أربع من الأهداف منبثقة من الهدف الأساسي وهو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وهي:

١. الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إستخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور النمو في جميع جوانبه.

٢. الأهداف التنظيمية:

لما كانت إدارة الموارد البشرية نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الأشمل، وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

٣. الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها.

٤. الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.

مما سبق يمكن القول إن اختيار العنصر البشري يعد الأول لأهميته في تفعيل دور المنظمة فهو يقدم للمنظمة مجهوده الفكري والمعرفي والعضلي، ويقدم عصارة عقله وتجاربه من أجل إرضاء منظمته التي تعود بالنفع المادي إليه.

٢-٢-٦ الوظائف الادارة الموارد البشرية

(الاستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز، المشاركة العاملين)

انسجاماً مع رسالة المنظمة وأهدافها وتطابق الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة مع الاستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الأعمال والتي ينبغي معها صياغة استراتيجيات وظيفية هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء وينبغي على المدراء اليقظة حيث إن مجالات الوظيفة متعددة ومتداخلة بعضها في بعض وهذا يعني انه لا يمكن وضع استراتيجية وظيفية معنية بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف، يرى الباحثون إن الاستراتيجيات الوظيفية حسب الأصالة فيقسمونها إلى وظائف رئيسية ووظائف ثانوية وآخرون يقسمونها حسب الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في حين قسمها آخرون حسب الأنشطة الرئيسية للمنظمة الإنتاج والتمويل والموارد والأفراد والبحث والتطوير.

٢-٢-٦-١ الاستقطاب والتعيين:

إن عملية توظيف العاملين في المنظمة تتألف من الاختيار، والتقييم، التعيين، وقد وجد علاقة إيجابية كبيرة بين اتساع نطاق التعيين والتحقق من صحة الاستقطاب، ومدى استخدام إجراءات الاستقطاب من جهة، وأرباح المنظمات من جهة أخرى، كما إن أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب (مهارات العاملين والهيكل التنظيمي)، ستسهم في زيادة الانتاجية، فضلاً عن ذلك، أن تنفيذ عملية التعيين الفاعلة (الانتقائية في التوظيف) يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأداء منظمي، في حين وجد كل من الإجراءات المتشددة والمتطورة في الاستقطاب والتعيين ترتبط بصورة إيجابية بإنتاجية العمل. لذا تعرق استراتيجية التوظيف بأنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها إدارة المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. ومن ممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير استراتيجية نظامية جيدة للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الاخرى للمنظمة. فعلى سبيل مثال اذا كان العمل هو استخدام استراتيجية النمو فأن استراتيجية التوظيف يجب ان تعتمد على الاستقطاب الاجباري. واختيار اعداد كبيرة من العاملين الكفوءين، لكن في حالة كون العمل هو استراتيجية التخفيض فأن استراتيجية التوظيف ستركز بدلا من ذلك على تحديد أي العاملين سيتم ابقاءهم وقرار احتفاظهم وبوظائفهم.

ان الخيارات الفرعية الخاصة باستراتيجية التوظيف تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المنظمة أو خارجها وإعطاء الصلاحية للمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكوين درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمنظمة، وتعيين أكثر الأفراد ماماً بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية. كما ان اختيار العاملين اختياراً جيداً من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة ويشير أداؤهم السابق إلى تميز ملحوظ، ويؤدي كل إلى تخفيض في التكاليف. وبذلك يجب ان يتم رسم استراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين.

وحالما يتم وضع استراتيجية توظيف الموارد البشرية فان على المديرين ان يستمروا في تقويم حاجات الموارد البشرية، لكي تضمن ان المنظمة ستتمكن من الاستمرار في الحصول على الأفراد المناسبين لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، ويدخل ضمن استراتيجية التوظيف أيضاً عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى إدارة المنظمة وإلى زملاء العمل، فضلاً عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن المهام الوظيفة التي سيقومون بأدائها فضلاً عن احاطتهم علماً بأهداف وسياسات المنظمة. (سعد، ٢٠١٤م: ٢١٩-٢٢٠)

تتضمن الاستقطاب توفير الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة، من الأشخاص الذين يتقدمون بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالية أو مستقبلية. وتعد استراتيجية الاختيار الخطوة الثانية بعد الاستقطاب، وهي اختيار الأفراد المناسبين من بين المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة، وقد تعددت مفاهيم عملية الاختيار بتعدد الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع. وتتنوع الزوايا التي ينظرون من خلالها لعملية الاختيار، وأن هناك مفهومين لعملية الاختيار.

تعد استراتيجية التوظيف إحدى أهم الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على المنظمة، إذ إن عملية قبول قرارات التعيين غير الدقيقة تؤثر على الأداء منظمي وتحد من عملية تحقيق الأهداف المرجوة، إذ إن الحصول والاحتفاظ بالمواهب أمر حاسم لنجاح المنظمة. (Richardson, 2000, p1).

الاستقطاب: هو النشاط الايجابي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل المحتملة، للتعرف على المعرض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الاقرب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات لحث الموارد البشرية على السعي إلى طلب العمل. (أبو علفه، ٢٠٠٥م: ٨٧)

وتعرف عملية استقطاب واختيار العاملين بأنها العملية التي تهتم بالبحث عن الموارد البشرية

المناسبين وجذبهم من بين الموارد البشرية المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار (جاد الرب، ٢٠٠٩م: ٢٩)

وتعرف بانها مجموعة من النشاطات والممارسات التي تحدد مواصفات الافراد المتقدمين للوظيفة الذين تطبق عليهم اجراءات الاختبار (الطائي، ٢٠٠٠م: ١٢١). اما (ماهر، ٢٠٠٦م: ٢٦) يعرف التوظيف بانه تلك العملية التي يتم من خلالها تجهيز المنظمة وإدارة الموارد البشرية بما تحتاج اليه من المؤهلات والقدرات والمعارف والتوقعات والقيم المنسجمة مع خصائص المنظمة وخصائص الفرد الذي سيتم توظيفه . او انها تلك المراحل او العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة سواء كانت من مصادر داخلية او خارجية.

في حين عرفتھا (العاني، ٢٠٠٢م: ١٢) على انها مجموعة من الانشطة التي تقوم به المنظمة لايجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم افرادا عاملين جدد.

من خلال ذلك يتضح بان الهدف الاساس من التوظيف هو توفير الافراد العاملين المؤهلين بصورة ملائمة لأشغال الوظائف في المنظمة وتمتد ابعاد هذه الوظيفة لتشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي تهدف الى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديدھا وكيفية الحصول عليها. كما تتمثل ابعادھا لتشمل استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار افضلهم بالاستعانة بأساليب موضوعة للاختيارات وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر لديهم شروط شغلھا. (الحمداني، ٢٠٠٠م: ٥٦)

بعد تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية فان الخطوة التالية هي ضمان الحصول على الموارد البشرية بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان استمرار أنشطة المنظمة (ابو شيخة ، ٢٠٠٠ : ٧٧).

اما (الهيتمي، ٢٠٠٣م: ١٠٩) فيشير الى الاستقطاب بانه العملية التي تشير الى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

ان عملية الاستقطاب تساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد من ان تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم المتعددة وهذا يحقق المصلحة المشتركة للمنظمة والافراد، والذي يعتبر الطريق السليم للوصول الى اختيار الفرد الملائم لشغل وظيفة معينة.(بلوط ، ٢٠٠٢م: ٤٤).

وقد حدد كل من (السالم وصالح، ٢٠٠٠م: ١٤١) اهمية الاستقطاب بما يأتي :

أ. الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة امام المنظمة

، وكلما تعددت اساليب البحث عن الكفاءات اتسعت قاعدة المتقدمين للعمل ، اصبحت الخيارات واسعة في اختيار الاكفأ والافضل من المتقدمين كما ونوعا .

ب. من خلال الاستقطاب ، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين المحتملين للعمل بانها المكان المناسب لهم للعمل وتطوير حياتهم .

ج. ان نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .

د. ان عملية الاستقطاب تحدد افضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات.

الاختيار والتعيين:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف المختلفة وواجباتها ومؤهلات الأفراد المتقدمين لشغلها وخصائصهم.(السالم وصالح، ٢٠٠٠م:٨٣). فعلى هذا الأساس يعد قرار الاختيار والتعيين من القرارات الاستراتيجية على صعيد المنظمة وفي ضوءه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب على سبيل المثال، لذلك فقد تقبل المنظمة في تحقيق أهدافها إن لم تتوافر أساليب اختيار وتعيين تتمكن المنظمة من خلالها تصفية مرشحيتها وانتقاء الأكفاء منهم (الهيدي، ٢٠٠٣م:١١٣).

والاختيار والتعيين هي العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل، وواجبات الوظيفة أو هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار والتعيين من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوافر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة.(Armstrong, 2010, p30).

ويمكن القول بان عملية الاختيار والتعيين هي ما يأتي (الجري، ٢٠٠١م:٢٧)

- ١- عملية تسعى المنظمة من خلالها استخدام أفضل الأفراد العاملين لشغل الوظائف الشاغرة.
- ٢- خطوات علمية صممت من اجل الحصول على المرشح الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظيفة.
- ٣- إن عملية الاختيار والتعيين لكي تكون سليمة وفعالة يجب أن يسبقها توصيف دقيق للوظائف.

أن هناك مجموعة من الاجراءات في عملية الاختيار والتعيين التي تكون مرتبطة مع بعضها بطريقة منطقية وذلك لغرض غريبة وتصفية المتقدمين لاختيار وتعيين الانسب والافضل، وتختلف هذه الاجراءات باختلاف المنظمات وتتضمن سلسلة من الخطوات تبدا بالفرز للمتقدمين والمقابلات وتنتهي بقرار التعيين النهائي. وتبحث المنظمات بصورة مستمرة عن الطريقة الافضل لاستخدام افضل العناصر البشرية وتواجه المنظمة لشغل الوظائف فيها استراتيجيتين هما (الجري، ٢٠٠١م:٣٣)

أ- ملء الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة أي الاعتماد على الافراد العاملين الحاليين في المنظمة في توفير احتياجاتها من الافراد العاملين، وتسمى هذه الاستراتيجية (استراتيجية الاختيار من الداخل) وذلك من خلال ترقية الأفراد العاملين من وظائفهم الحالية الى وظائف أعلى أو من خلال النقل لوظائف اخرى اعلى مستوى من وظائفهم في المنظمة. ان هذه الاستراتيجية لا تستند الى الاسواق الخارجية وانما تركز على تنمية روح الفريق الواحد والولاء للمنظمة من قبل الافراد العاملين وتقديم تسهيلات واسعة داخل المنظمة للأفراد العاملين.

ب- ملء الوظائف الشاغرة من خارج المنظمة أي الاعتماد على سوق العمل الخارجي في توفير احتياجاتها من الأفراد العاملين وتسمى هذه الاستراتيجية (استراتيجية الاختيار الخارجي) وان واحدا من اهم المزايا التي يوفرها اتباع هذه الاستراتيجية هو العدد الكبير من المرشحين الذين يمكن الاختيار من بينهم وهذا ما يقود الى وجود مهارات اوسع مما تتوفر في المصادر الداخلية وهناك العديد من الوسائل التي تساعد إدارة الموارد البشرية للحصول على احتياجاتها من الأفراد العاملين مثل الاعلان ووكالات الاستخدام وهي الوكالات العامة، والخاصة والاستشارات الادارية والمنظمات المهنية والمدارس والكليات بالإضافة الى توصية الأفراد العاملين الحاليين في المنظمة تجاه الأفراد خارج المنظمة.

وهناك عدد من المعايير تسهم في الوقوف على مدى فاعلية برامج اختيار الأفراد العاملين وإجراءات تعيينهم بمعنى نجاح عملية الاختيار والتعيين بعد ممارستهم العمل واستمرارهم فيه منها (محمد، ٢٠١٣م: ٧٩)

- مدى كفاءة الفرد العامل في اداء عمله.
- مدى نجاح الفرد العامل في التأقلم مع ظروف العمل وبيئته.
- مدى تناسب قدرات الفرد العامل وكفاءته ومؤهلاته وخبرته مع العمل المسند اليه.
- معدل دوران العمل للأفراد العاملين الجدد.

يلاحظ مما سبق ان عملية الاختيار والتعيين هي الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها. وهي من القرارات الاستراتيجية التي تحدد في ضوءه مسارات الانشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتعويضات وتقويم اداء الافراد العاملين.

التعيين:

أول عتبة من عتبات دخول الفرد إلى المنظمة هو التعيين، فبعد كل تلك العمليات السابقة وبعد تجاوز كل المراحل استقر الأمر هذا إلى انه يبدأ الفرد مشواره العملي، فالتعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف التي تبدأ من الاستقطاب وتنتهي بالتعيين والأخير يتضمن أربع نقاط أساسية هي إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية ثم التقويم أثناء فترة التجربة وأخيراً التمكين بعد

مرور الفترة المحددة للتجربة وإثبات صلاحية الموظف (السالم وصالح، ٢٠٠٠م: ١٥٧).

وللتعيينات الجديدة أنواع أهمها: (صالح، ٢٠٠٤م: ٨٩)

١. التعيينات المخطط لها وهي التعيينات المعينة على خطط القوى العاملة.
٢. التعيينات لموضوع بعينة أو لغرض محدد وفي تلك الحالة يتطلب التعيين موافقة الإدارة العليا في المنظمة وبناءً على طلبها تزود الموارد البشرية كما يتطلب وضع وصف وظيفي يحدد مؤهلات الوظيفة المطلوبة.
٣. التعيينات الإلزامية وتتم هذه بناءً على طلب وزارة العمل في الدولة أو المساهمة في المنظمة وقد يتم تعيين بعض المتعاقدين أو بعض أصحاب الخبرات السابقة، ولقد ذكرنا سابقاً في الاستقطاب التي يمكن الأخذ منها وهي إما داخلية أو خارجية.

التعيين:

وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين والراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد وهذا يعني ان استراتيجية التوظيف هي مركب من ثلاث وظائف هي الاستقطاب، الاختيار، التعيين ولكي تضع المنظمة استراتيجية خاصة بالتوظيف فان عليها ان تحدد مصادر التوظيف، وهي تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المنظمة وخارجها بهدف اختيار افضل المرشحين، كما وتلجأ إلى اتخاذ قرارات التعيين وتسعى إلى توفير درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل وللمنظمة من خلال عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم الوظيفية، فضلاً عن إحاطتهم علماً بأهداف وسياسات المنظمة. (عبد الجبار، ٢٠٠٥م: ٨٤)

يتم في المرحلة الأخيرة حصر الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة المعلن عنها، وغالباً ما يتم ترتيبهم بشكل تنازلي وفق معايير محددة لاختيار أنسبهم لشغل الوظيفة، وكما أنه من الطبيعي أن يتم إعلام الأفراد الذين وقع عليهم اختيار، فإنه من الضروري أن يتم إبلاغ الآخرين الذين لم يقع عليهم الاختيار مع إبداء الأسباب إذا أمكن، وتبدأ المنظمة بعد ذلك في استيفاء مصوغات التعيين واستكمال الأوراق المطلوبة. (زايد، ٢٠٠٣م: ٢٧٨).

٢-٢-٦-٢ التدريب:

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة". إذا التدريب كاستراتيجية تهدف إلى تكوين نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتها الحالية، واكتسابها أخرى جديدة متنوعة ومع استخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل والانتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح حتمية استراتيجية. (مرسي، ٢٠٠٦م: ٣٣٢)

يعد تدريب الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه، استلزم الأمر التحويل من سياسة للتدريب (التوجه القديم) إلى استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز الاستراتيجية الكلية للمنظمة، هذا التحويل ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب سابقاً، هي واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية المجسدة للفلسفة الجديدة التي أصبحت تتبناها التنظيمات، والقائمة على الاستثمار في المورد البشري بما عليها بالفائدة المشتركة. ويعرف هذا النشاط بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية تطلبها العمل الذي يؤديه الفرد في المؤسسة. (فتحي، ٢٠٠٣م: ٢٦٦).

إن النشاط التدريبي عبارة عن عملية مستمرة، ولا يمكن اختصاره في إلزام قانوني فحسب. ورغم أن البعد القانوني للتدريب يلعب دوراً محورياً في دفع المؤسسات إلى تدريب وتأهيل مواردها البشرية كونها ملزمة بتنفيذ اللوائح والأنظمة والقرارات الصادرة عن الجهات العليا في البلد، فإن العملية التدريبية ضرورية لبقاء ونمو المؤسسات بمختلف أنواعها. لأنها تساهم بصفة أو بأخرى في تحسين الأداء التنظيمي من خلال خدمة استراتيجيات المؤسسة. وبالإضافة إلى استمرارية التدريب في الزمن. (سامي، ٢٠٠٩م: ٧١).

أهمية التدريب :

يستهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء

التميز؛ ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب: (المرسى، ٢٠٠٣م: ٣٣٥، ٣٣٤)

أ - تحسين أداء الموارد البشرية؛ حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

ب - تكوين الاتجاهات؛ إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

ج - المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل؛ فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوي، ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها؛ انخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل... الخ.

د - توفير الإحتياجات من العمال؛ فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.

هـ - يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.

و - تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم؛ إذ أن استعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواءً داخل أو خارج التنظيم. فاكتمال مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، و بهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التدريب أيضاً يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.

٢-٢-٦-٣ الحوافز:

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع، وبوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات، والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات

ومحددات لسلوك الأداء. (حمود، ٢٠٠٥م: ٩)

يعرف التحفيز: بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة وقد يعرف بأنه الأسلوب معين يهدف إلى الزيادة قدرات مما يعكس إيجاباً على فاعلية الإنتاجية لهم كما ونوعاً ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها. (صالح، ٢٠٠٤م: ٦٩)

تعريف الحوافز:

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها. فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وبالتالي تحقيق أهداف وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كل في مجاله. ولذلك يعرف الحوافز على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين (الأفراد) مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات والأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات الأفراد أثناء أداء واجباتهم الوظيفية ويجب أن تؤدي الحوافز إلى تعزيز الرضا على مستوى الفرد والجماعة، وروح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد، وهناك نوعان من الحوافز هما: (آل موسى، ٢٠١٥م: ٩)

١- الحوافز المادية:

عرفها بأنها مجموعة الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب السنوي، الزيادة الاستثنائية على الراتب، والمكافآت، وبديل تنقلات، وبديل سكن وما إلى ذلك. الحوافز التي تقدم للفرد في صورة نقدية سواء كانت مجمعة أو مثل العلاوات والبدلات.

٢- الحوافز المعنوية:

هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعمل الإدارة بكل عناصرها وطاقتها على توفيرها، بغرض الدفع بالعامل على تحسين أدائهم وزيادة الرضا عن العمل الذي يمارسونه. بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجديدة بين الموظفين والمسؤولين والشعور بالرضا الوظيفي. ويتكون من بترقية استثنائية، وبطاقة شكر، وتقويض سلطات، وإكمال دراسات عليا، وهدايا تذكارية وما إلى ذلك.

الحوافز: هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز، وبالتالي فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء، لكن هذا لا يمنع من اعتماداً معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة حيث تمنح الحوافز على أساس الجهد انطلاقاً من أن العبرة في المحاولة والأسلوب وليس في النتيجة، كما يشجع استخدام هذا المعيار في الحالات التي يصعب فيها قياس وتقييم الأداء كالوظائف الخدمية مثلاً، أما معيار

الأقدمية فيشير في الغالب إلى المكافأة على الولاء والبقاء في المؤسسة، في حين يستخدم معيار الكفاءة لتشجيع العاملين على اكتساب المعارف والمهارات. وتتكون عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي: (ماهر، ٢٠٠٦م: ٢٣٨)

- الحاجة: هي شعور الفرد بالنقصان أو الحرمان من شيء ما.
- الدافع: هو حالة داخلية في الفرد تحركه وتوجهه نحو إشباع حاجاته.
- الحافز: هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف استثارة وتوجيه سلوك معين.

أنواع الحوافز: (زويلف، ٢٠٠٣م: ١٧٣)

هناك تصنيفات معنية يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز:

١. الحوافز السلبية والإيجابية:

فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد. وتتصف الحوافز السلبية بمعارضة كل جديد أو إبداع. وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يحقق من مستوى العطاء والالتزام أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد.

٢. الحوافز المادية والمعنوية:

فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر المقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، أما لحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل.

٣. حوافز أولية وأخرى اجتماعية وذاتية:

إذ قد تقسم الحوافز لأصناف تتفق والأنواع التي تشبعها والتي تشبع رغبات الافراد الأساسية والإجتماعية والذاتية.

٤. الحوافز الفردية والجماعية:

فالحوافز الجماعية هي تلك الحوافز التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاون أفرادها، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية.

٢-٢-٦-٤ المشاركة العاملين:

إن إشراك الأفراد في الإدارة يعتبر مدخلا هاما للتحفيز حيث يساهمون بأرائهم وأفكارهم في وضع الخطط والاستراتيجيات وتوجيه مسار المؤسسة، فإشراك الأفراد يساهم مساهمة فعالة في رفع روح المعنوية وتوليد الشعور لديهم بالأهمية فهي بذلك أسلوب إذا ما تم استخدامه داخل الإدارة السليم. وبشكل مناسب فإنه يصبح أسلوب فعال ومؤثرا في العاملين في الطريق إشباع حاجاتهم

الشخصية ودفعهم على التقدم بالعمل.

ويعرف بالمشاركة كونها: طريقة يستخدم مجموعة من التقنيات العلمية ترمي إلى توزيع المعلومات المعرفة السلطة القرار الدعائم المالية من اجل جميع الأفراد مسؤولية نجاح المؤسسة. فإن الإدارة بالمشاركة ترمي إلى شيئين أساسيين وهما تحقيق أهداف ذات طابع اقتصادي واجتماعي: (عمر، ٢٠٠٦م: ١٤٢)

فأما الأهداف ذات الطابع الاقتصادي فتتمثل في:

- تحفيز الأفراد على رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة.
 - تحسين فعالية المؤسسة.
 - ضمان نمو المؤسسة وذلك بتشجيع الأفراد على الإبداع.
- أما الأهداف ذات الطابع الاجتماعي فتتمثل في:
- هل محيط العمل أكثر إنسانية.
 - تحسين رضا الأفراد عن العمل.
 - دفع الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال المهمة التي يؤديها.
 - تنمية الشعور بالانتماء لدى الفرد.
 - التقليل من النزاعات الداخلية.

مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا:

في أول الأمر، كانت رؤية و أهداف المؤسسة توضع من طرف الإدارة العليا، فهي تأخذ القرارات فيما يخص أعمال الأفراد، لكن اليوم أصبحت عملية صنع الرؤية و تحديد الأهداف عملية مشتركة و تفاعلية بين الإدارة والأفراد، حيث بذلك يستطيع الأفراد اكتساب خبرات جديدة تجعلهم أكثر قدرة على تحديد دورهم وأهميته، يجب توفر عنصرين هامين هما: (ابوبكر، ٢٠٠٤م: ٩٦)

أ- وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع و التميز المطلوب إحداثه و يصمم على أساسها إطار عمل يشكل القيم و المعتقدات و الخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها لإدارة المؤسسة.

ب- اهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤية ورسالة المؤسسة لجميع العاملين وليست اختبار عينة ممثلة لهم وطلب تصوراتهم حولها فإن أحد مفاتيح الإنجاز العالي للمؤسسات و فرق العمل هو وضوح صورة المطلوب انجازه عند جميع العاملين، حيث تصبح رؤية ورسالة المؤسسة بمثابة الإسمت الانفعالي الذي يجعل جميع العاملين تتحرك باتجاه واحد، كما تعتبر القناة التنسيقية القوية بين مختلف المستويات والمناصب الإدارية.

ولكي تكون الرؤية أكثر فعالية يجب أن تتضمن أهداف واقعية يمكن تحقيقها، كما أنها تنقل

صورة تخيلية عن المستقبل القريب، كما يجب أن تكون واضحة ومرنة تشجع على المبادرات الفردية وبذلك فتكون بمثابة القوة التحفيزية للأفراد للعمل المستقبل واتخاذ القرارات و كذلك تمثل تحدي للعاملين لتحسين وتطوير قدراتهم الابتكارية.

المشاركة:

وهو مفهوم شامل وكبير يتسع للمجالات التالية: (جاد الرب، ٢٠٠٩م: ٢١٢).

أ- ينبغي على إدارة المؤسسة أن تشارك العقول البشرية بها في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وأيضاً تحديد مصادر الحصول عليها، وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لديها.

ب- ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزء من المؤسسة بدلاً من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال:

- إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل.
 - إدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على المخرجات الفعالة.
 - الاستمرار في تحسين ورفع مستوى أدائهم.
- ج- مشاركة العقول المتميزة في العمليات والأرباح والعوائد الناتجة عن ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، ولذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- د- مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية.
- منذ عدة سنوات والمطالبة باشتراك العاملين في أنشطة الإدارة تتزايد ومن هنا فان تقييم الأداء مهمة ونشاط من أنشطة الإدارة يجب أن يتفق مع اشتراك العاملين مما يزيد النتائج ايجابية وقبولا من العاملين والمقيمين وهذه المشاركة تكون على الصورة التالية:
- الاشتراك في عملية التوصيف الوظيفي.
 - الاشتراك في ابتكار مقاييس أو معايير جديدة للتقييم.
 - التعامل مع التقييم الذاتي ووضعه في الاعتبار عند إجراء التقييم الشامل.
 - الاشتراك في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، و الداعمة لعملية تقييم الأداء.
- المشاركة:

إن أسلوب الإدارة إذ يسهم المرؤوسون وعلى نطاق واسع في صنع القرار مع قادتها يسمى الإدارة التشاركية. يعد المشاركة بأنها العملية التي تسمح للموظفين لممارسة بعض السيطرة على أعمالهم والظروف التي يعملون فيها.

إن مشاركة العاملين تشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والتي لها تأثير مباشر على بيئة العمل وكذلك تعبير عن التكامل الوظيفي وكفاءة العمل. فتح الاتصال مع القيادة هو تعبير عن أفكار خلاقة ومبتكرة، والنتيجة في الرؤية المشتركة والاحترام المتبادل والثقة. وقد

أشارت الدراسات التي تناولت مشاركة العاملين إلى تأثيرها على الالتزام المستمر للعاملين، والفاعلية، وتحفيز العاملين، وكذلك مفاهيم الولاء للمنظمة. ويمكن تصنيف مشاركة العاملين إلى نوعين: (القاضي، ٢٠١٢م:ص٣٨-٣٩)

١- المشاركة المباشرة: وتتطلب المشاركة في حل مشكلات الأفراد أو بناء الفريق.

٢- المشاركة غير المباشرة: وذلك من خلال لجان العمل.

ويرى الدارس بان المشاركة العاملين في هذا الزمن ضروري لأنه ناتج لرفع مستوى الأداء والإخلاص في العمل وشعور بالمسؤولية وابقاء في منظمة لفترة طويلة.

٣-٢ مفهوم الأداء المصرفي: The concept of banking performance

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث. وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعنى إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها. ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف. الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.(عشي، ٢٠٠٢م:٢)

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات. (Kuvas, 2006, p505)

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالآتي:

(العجمي، ٢٠١١م: ٢٤-٢٥)

١- الأداء الاستثنائي: والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود

- المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- ٢- الأداء البارز: والتي تبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة امتلاك كادر كفوء وذو تحفيز عالٍ امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
- ٣- الأداء الجيد جدًا: والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفوء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.
- ٤- الأداء الجيد: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك وضع نقدي مختلط.
- ٥- الأداء المعتدل: والتي تمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- ٦- الأداء الضعيف: الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- ٧- الأداء المتأزم: والتي تتمثل بالأداء غير الكفء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.
- عناصر فاعلية الأداء لمنظمات الأعمال: (العامري، ٢٠١٦م: ١)
- أن تتوفر عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي، نوردتها فيما يلي:
- ١- وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
 - ٢- مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
 - ٣- وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
 - ٤- توفر رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
 - ٥- إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها.
 - ٦- قدرة المنظمة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
 - ٧- جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
 - ٨- وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة.
 - ٩- وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.

١٠- وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

٢-٤ مفهوم الأداء الوظيفي.

٢-٤-١ مفهوم الأداء الوظيفي Concept of Performance:

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية تعقيداً من حيث السعة والشمولية إذ ينطوي على النجاح والاختراق والفاعلية والكفاءة والمخطط والفعل كما ونوعاً (الحسيني ، ٢٠٠٠م: ٢٣١). يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية الاستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد أكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له. وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء. (الغالب، ٢٠٠٧م: ٤٧٧).

ويعد مصطلح الأداء من أكثر المفاهيم سعة وشمولاً، حيث يعد من المفاهيم الجوهرية والهامة لمنظمات الأعمال (عبد العزيز، ٢٠٠١م: ٣١) واحتل هذا المصطلح أهمية في الأدب الإداري ولا سيما في الأدب الاستراتيجي وذلك لاعتبارين (الأول) أنه يمثل محوراً أساسياً للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية (الثاني) أن موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه. (الدليمي، ٢٠٠٠م: ٨٢).

مفهوم الأداء:

يعبر نهج "القيمة مقابل المال"، عن أبسط نموذج من وجهة نظر اقتصادية للجمع والاستخدام الفاعل للموارد في عملية تقييم وتحسين الجودة والأداء داخل المؤسسات التعليمية، مع احترام المعايير الثلاثة للتقييم وهي الكفاءة والفاعلية والاقتصاد (Gherghina et al , 2009 , p 640). يعرف الأداء كما تناوله الكتاب على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة التي تمكنها من تحقيق أهدافها (Bromily et al , 2003:757).

ويشير كل من (Hunger & Wheelen , 2000 , p 231) إن الأداء عبارة عن النتائج النهائية للإعمال والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتم قياسها من خلال مقارنة النتائج النهائية مع المعايير المحددة.

يمثل أداء العاملين في أية مؤسسة كانت وفي أي مجتمع، مطلباً أساسياً ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات، وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها، ويعد موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية. بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري. (دروازي، ٢٠١١م: ١١٣)

أداء العاملين عبارة عن العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. (الكبيسي، ٢٠٠٥م: ١٨٩). " الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام يشار للأداء على أنه: " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" (بن عقيل، ٢٠٠٦م: ٥٢) النظرة القديمة للأداء:

ان المتتبع التاريخي للأداء والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية والرقي في معالم هذه الحضارة، ان الشواهد كانت تشير الى ان البابليين والفراعنة وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد من الحاصلات الزراعية وفق اعتبارات نوعية التربة ووفر المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والإنجاز، لقد انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها كانت مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف. (ادريس والغالبى، ٢٠٠٩م، ص ٢٢) النظرة الحديثة للأداء:

ان التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات اعمال أو منظمات دولة، والملاحظ ان هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية اولا وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية ولكن الاعتماد على المجال المالي فقط في عملية قياس وتقييم الأداء لا يعطي رؤية كاملة الأبعاد حول المنظمة لذا من المهم الاعتماد على محاور غير مالية الى جانب المحاور المالية لبناء نظام أداء فعال في المنظمة. وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال توطئها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها وان الأفكار والطروحات المبكرة للأداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل وموقعه وأهميته

للمساهمة في الجهد والأداء والإنجاز الكلي. (ادريس والغالبي، ٢٠٠٩م: ٢٢)

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي: (كردي، ٢٠١٦م: ١)

الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (كردي، ٢٠١٦م: ١)

وبحسب النموذج الذي قدمه لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن لأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة مثل: (الكردي، ٢٠١٦: ١)

- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
- متطلبات العمل، كالتوقعات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.
- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

عناصر الأداء: (كردي، ٢٠١٦م: ١)

- تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: (كردي، ٢٠١٦م: ٢)

١- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف

٢- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

٣- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

٤- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

٥- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

عناصر الأداء الوظيفي يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها: (بن رزوق، ٢٠١٦م: ٢)

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ويستخلص الدارس أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو

متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

٢-٤-٢ أهمية الأداء الوظيفي:

انطلاقاً من أن الأداء الوظيفي تعبير عن قدرات الأفراد وامكانياتهم فضلاً عن كونه انعكاساً للأداء الكلي للمنظمة ذاتها. لذا أظهرت كثير من المحاولات من قبل إدارة الموارد البشرية للاهتمام بتحسين الاداء. لذا يمكننا الإشارة الى عدة أسباب تمثل الدوافع الأساسية لإبراز أهمية تحسين الأداء الوظيفي على مستوى الاقتصاد الوطني بصورة عامة وعلى مستوى المنظمات والأفراد بصورة خاصة (درويش والشمري، ٢٠١٠م: ٧٠)

١- تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.

٢- تقوم عملية تحسين الاداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الارباح التي تستمر في خدمة الافراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.

٣- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الاخرى . فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.

٤- كما أن رفع كفاءة الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود ايجابي ويتجلى ذلك من خلال امكان المنظمة الكفوة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.

٥- أن عملية رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعنتي بها الادارة لزيادة الانتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة.

هذا ويمثل الأداء أهمية بالنسبة للمنظمات بصورة عامة من خلال الآتي:(الشليبي، ٢٠٠٢م: ٥٤).

١- يتضمن الأداء العديد من الأبعاد الواسعة والمتجددة والتي تدل على مدى تقدم المنظمة في عملها.

٢- تتبنى المنظمات العديد من التحولات الاستراتيجية والمالية والهيكلية بناء على النتائج وهذا ما يزيد من تركيز اهتمام المنظمات والإدارات بالأداء وأهميته من نتائج ومقاييس.

٣- يرتبط الأداء بوجود المنظمات أو تلاشيها وانهارها وبالتالي فإن تركيز اهتمام المنظمات بموضوع الأداء سيبقي مستمرا طالما بقيت هذه المنظمات موجودة.

وللأهمية التي أولتها إدارة المنظمات للأداء الوظيفي فإنه من المناسب أن تحدد المحاولات التي: يتم الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة منها: (درويش والشمري، ٢٠١٠م: ٧١) أ- البرامج التدريبية لها دور في رفع المستويات الثقافية والتعليمية للأفراد يمكنهم من تحمل المسؤوليات المتعلقة بمجال عملهم. علما أن التدريب يعد العنصر المهم في زيادة المهارة والخبرة لدى العاملين.

ب - تحسين طرق الاشراف على العاملين خلال تأدية واجباتهم داخل المنظمة.

ج- ادامة الصلة بين المستويات التنظيمية وذلك من خلال عملية الاتصال، كونها العمود

الفكري في المنظمة، والمعبر عن قدراتها على إثارة حماس العاملين لتأدية الواجبات المناطة بهم.

د- تكيف العاملين لواقع البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة، فضلا" عن تنمية روح الابداع والابتكار لديهم.

هـ- تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في زيادة أجور العاملين وذلك من خلال العائدات المتحققة.

و- تحسين ظروف العمل وخلق الاجواء المساعدة .

ز - الرضا الوظيفي.

أما بخصوص أهميته فيمكن القول انه يحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

أن أهمية الأداء الوظيفي ترجع من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، أما يتوقف على مستويات الأداء بها. العوامل الآتية مهمة في بيان أهمية الأداء الوظيفي لمتخذي القرارات والأفراد في المنظمات وهي: (آل مراد وآخرون، ٢٠١٣م: ٤٠)

١. يعد الأداء مقياساً لمدى قدرة مديري الإدارات على أداء الأعمال المكلفين بها في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة قد يكلفون بها في المستقبل وفي مساعدة متخذي القرارات.

٢. تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للمدراء بأدائهم الوظيفي وهذا ما يولد الدافعية لدى المدراء لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.

٣. يربط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمن في العمل وإذا ما حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة.

تبرز أهمية الأداء فيما يلي: (ماضي، ٢٠١٤م: ٧٧)

١. يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.

٢. يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.

٣. يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف تكاليف العمل وترشيد المصروفات.

٤. يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.

٥. يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.

٦. يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.

٧. يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمنظمة.

٨. يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

ان موضوع الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في اطار ثلاثة ابعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك الى ان الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء الوظيفي تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، اما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل ادارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (ادريس والغالي، ٢٠٠٩م: ٤٠)

وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة: (ماضي، ٢٠١١م، ص ٧٨)

١. يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

٢. يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

٣. يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
٤. يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
٥. يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

أنواع الأداء:

يصنف الأداء الى ثلاثة أقسام وهي: أداء المهام و الأداء الظرفي والأداء المعاكس او المجابه وأداء المهام يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون وإدارة التابعين. في حين يعني الأداء الظرفي او موقفي كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، اما الأداء المعاكس أو المجابه فهو يختلف عن النوعين السابقين اذ يتميز بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب وإنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. (الساعدي وآخرون، ٢٠١٣م: ٣٧)

٢-٤-٣ تقييم الأداء وأساليب تقييمه وخطوات تقييمه.

أولاً: تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديده وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به. (المرعي، ٢٠١٠م: ٤٩)

تعرف تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم الأداء الوارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الادارية وصولاً لقاعدته. (عقيلي، ٢٠٠٥م: ٣٦٣)

وعملية تقييم أداء العاملين هي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل

موضوعي وواقعي. كما أنها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين. وهي عملية حركية مستمرة، وان كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة. (أبو شيخة، ٢٠٠٠م: ٢١٧)

كما عرف نصر الله عملية تقييم أداء العاملين بأنها "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم على تقلد مناصب أعلى مستقبلاً. وهناك عدة مرتكزات أساسية لمفهوم تقييم الأداء وهي: (نصر الله، ٢٠٠٢م: ١٦٩)

• أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله، وتعريفه في مدى كفاءته وقصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

• أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أداء العامل وبالتالي أداء المنظمة ككل.

• أنها عملية مستمرة تطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

• أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز في ما لو اتبع نظام تقييم عادل، يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

كما عرف عبد الباقي تقييم أداء العاملين بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للتحكم في مدى نجاحه، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى، ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس. (عبد الباقي، ٢٠٠٠م: ٢٨٥)

الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد ونتائج أعماله من ناحية، وعلى تصرفاته وسلوكه من ناحية أخرى.

الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة القوى البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمهما في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، وخلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً، حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة: كفاءته ونشاطه وسلوكه، وبالتالي وذلك بشكل موضوعي وعادل بدون تحيز لتجري في النهاية مكافأة الفرد يقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقاً، وتمكنه من أداء عمله

بفاعلية أكثر، وذلك من أجل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة. (درة وآخرون، ٢٠١٠م: ٢٧٠)

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان الضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها. (بلوط، ٢٠٠٢م: ٣٦٠)

هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل. (السالم وصالح، ٢٠٠٠م: ١٦٦)

تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة. (عباس وعلى، ٢٠٠٣م: ٢٤٢)

يعتبر تقييم الاداء التطور التاريخي للرقابة على الاداء والذي يركز على جودة توصيل السلعة او الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وعليه فهو وسيلة وليس غاية بحد ذاته. (الخفاجي، ٢٠١٣م: ٤٥).

كل عمل بشري يعتبره النقصان والانحراف عن الهدف منه، فإن ترك ولم يتابع زاد انحرافه، لذا كانت وظيفة تقييم أداء الموظفين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعرف تقييم الأداء بأنه نظام رسمي لمراجعة وقياس أداء الأفراد وفوق العمل لمهامهم. (Mondy, 2005: 252).

تقييم الأداء :هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به. (شحادة وآخرون، ٢٠٠٠م: ٧٥).

مما سبق نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تتميز بما يأتي:

١. إن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها سابقاً.
٢. إن عملية تقييم الأداء تهتم بمعرفة نقاط القوة والضعف وبالتالي هي عملية إيجابية، فهي لا تهدف فقط إلى كشف العيوب بل تهتم بنقاط القوة الموجودة لدى الفرد.
٣. إن عملية تقييم الأداء هي عملية المستمرة أي أنها ليست عملية موسمية أي تتم في فترة معينة من السنة فقط.
٤. عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر لكي يكون التقييم موضوعياً وسليماً.
٥. عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات للأداء يقاس على أساسها أداء الفرد.
٦. يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين.

ثانياً: أساليب تقييم الأداء :

هناك أساليب متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير وتميز هذه الأساليب، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة كما يأتي: (شاويس، ٢٠٠٥م: ٨٩)

أ- أساليب التقليدية وتشمل:

١- أسلوب التدرج البياني.

٢- أسلوب الترتيب.

٣- أسلوب المقارنة الثنائية بين العاملين.

٤- أسلوب التوزيع الإجباري.

٥- أسلوب القوائم.

٦- أسلوب التقييم بحرية التعبير.

ب - أسلوب الحديثة ومنها:

١- أسلوب التقييم على أساس النتائج.

٢- أسلوب الوقائع (الأداء) ذات الأهمية القصوى.

٣- أسلوب البحث الميداني.

٤- أسلوب التقدير الجماعي.

٥- أسلوب الإدارة بالأهداف.

٦- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

وعادةً ما يتم تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من الأسلوب.

١- طريقة التدرج البياني: (عباس وعلي، ٢٠٠٣م: ٢٥٠)

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع، المعرفة بالعمل، وتعاون، وغيرها من الخصائص، يشير إلى ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.

إن أهمية وقائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على نظرتهم الذاتية ولكن الطريقة الأفضل في تحديد الصفات تكون اعتماداً على عملية

٢- اسلوب الترتيب: (شاويش ، ٢٠٠٠م :٩١)

يتم من خلال عملية الترتيب مقارنة كل وظيفة مع كل الوظائف الأخرى ثم وضع هذه الوظائف في ترتيب من حيث الأهمية للمؤسسة. ويقوم الأشخاص القائمون على عملية التقييم بالمقارنة بين الوظائف ككل وليس بين جزئيات منفصلة ولكن من الممكن من الوقت نفسه أن يتم عقد هذه المقارنات على أساس واحد أو أكثر من العوامل الأساسية ، مثل القرارات التي يتم اتخاذها أو المسؤوليات التي يتم القيام بها بكل وظيفة. وتتميز عملية الترتيب بالبساطة والسرعة و ربما تكون كافية بشكل مثالي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. غير أن هذه الطريقة بها عدد من جوانب القصور:

- لا يوجد بها وسائل متطورة مما يعني أنه ربما يكون من الصعب الدفاع عن النتائج حيث أنه لن يكون هناك طريقة لتوضيح أي تحليل.
- من الممكن أن لا يكون هناك ضمان على أنه لا يوجد أي تحيز بالنظام.
- من المحتمل أن يعني عدم وجود معايير موضوعية أن الآراء والأحكام التي تم التوصل إليها بشأن الوظائف قد تكون متضاربة.

٣. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين

تتشابه هذه الطريقة مع الطريقة السابقة في عملية تقييم العمل في أن يتم من خلال كل م نهما مقارنة الوظيفة مع كل الوظائف الأخرى. مع ذلك، فإنه في هذه الحالة يعتمد رصد النقاط على ما إذا كانت وظيفة معينة على القدر نفسه من الأهمية أم أكثر أهمية أم أقل أهمية من وظيفة أخرى. وبهذه الطريقة، فإنه عن طريق إعطاء النقاط لكل وظيفة في دورها على، أساس هذه المقارنات، فإنه ربما يتم التوصل إلى ترتيب للوظائف. (كشوي ، ٢٠٠٦م :١٤٨)

٤. طريقة التوزيع الإجباري

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم ان يقارن المقيم أداء الافراد المراد أدائهم وفق نسب مئوية معنية للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، يطلب من المقيم ان يقيم ٧٠% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و ١٥% قد فاقوا هذه التوقعات و ١٥% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فان عملية الترتيب تأخذ المنحى الطبيعي. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير

معروفة للمقيم. وهذه بدوره من مميزات هذه الطريقة. (الشنطي، ٢٠٠٦م: ٧١)

٥- طرق القوائم:

وفقا لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل ادارة الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب الى ادارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها. وفقا لهذه الطريقة فان المقيم لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فان هذه الطريقة تقلل من التحيزات. (شحادة وآخرون ، ٢٠٠٠م : ٨٢)

٦. طريقة التقييم بحرية التعبير

ان استخدام هذا الأسلوب لتقييم أداء العاملين لا يتطلب استخدام جداول أو قوائم محددة أو أي وسائل أخرى، إنه ببساطة يتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على شكل ملاحظات حسب رغبة المؤسسة وتقدير الفرد، ولكي يتم إجراء تقييم سليم حسب هذا الأسلوب فإن على المشرف الذي يقوم به أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر في الإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت لهذا الأسلوب، فمن جهة يجعل من الضرورة أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتا أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن أن يقضيه في عملية التقييم عند إتباع أسلوب آخر. كما هناك ملاحظة أخرى، وهي أن نتائج التقييم بهذا الأسلوب تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد القائم بهذه العملية أكثر من اعتمادها على التقييم الفعلي للعاملين، ذلك أن بعض المشرفين ضعفاء من حيث الكتابة والتعبير، وهذا لا يعني أن مرؤوسهم ضعفاء من حيث الأداء، وفي هذه الحالة قد يقوم مدير الموارد البشرية بمراجعة السجلات والملفات الخاصة بهؤلاء العاملين ويتوصل إلى انطباع بضعف أدائهم. (الشنطي، ٢٠٠٦م: ٧٩)

ب: بعض الطرق الحديثة في قياس الأداء

إن طرق قياس الأداء السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية. وبسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن تلك الطرق الحديثة نشير إلى ما يلي:

١. التقييم على أساس النتائج.

وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه. وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف

المؤسسة. وقد دلت التجارب العملية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة، وأحرزت نتائج مثمرة.

وفيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة: (شاويش، ٢٠٠٠م: ٩٣-٩٤)

أ- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساسًا في قياس أداء هذا المرؤوس.

ب - على الرئيس، بالتعاون مع المرؤوس، أن يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة من المرؤوس، والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.

ج - على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.

د - على الرئيس، بالتعاون والتفاهم مع الأفراد، أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس.

هـ - في خلال هذه المدة المتفق عليها وعلى قياس الأداء عند انتهائها، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء، والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذليل كل عقبة، أو القضاء على أية مشاكل.

و - عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول ميعاد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسًا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل، وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة. ومعني ذلك أن مسئولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.

٢. طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى .

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية. وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ما حدث. وهذه الطريقة أيضا تقلل من عنصر التمييز من قبل المقيم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعل الخاص. وما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تتطلب جهدا كبيرا ومستمر من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين. بالإضافة إلى انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث قد تكون المواقف، السلبية مؤقتا تم تلافيها من قبل العاملين ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم. (شحادة، ٢٠٠٠م: ٨٣)

٣. طريقة البحث الميداني.

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس

أداء العاملين في المنشأة، ويتم الصول على بيانات عادةً شفهيًا ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق. وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها، في شكلها الأولي، لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي. وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات: ممتاز، جيد، مرضي أو مقبول، أو غير مرضي. وميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه. إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابةً. (بلوط، ٢٠٠٢م: ٣٧٢)

٤. طريقة التقدير الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة. ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من اللذين يعرفون العامل وطبيعة عمله. كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقًا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته. وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل. (شاويش، ٢٠٠٠م: ٩٦)

٥. أسلوب الإدارة بالأهداف.

حتى تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم، وهناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة منها: (بلوط، ٢٠٠٢م: ٣٧٤)

أ- أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاولة مستقبلًا.

ب- عدم صلاحية هذه الطريقة بجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدرًا كبيرًا من التفكير

وحرية التصرف وإبداء الرأي.

٦. الاتجاه السلوكي في قياس الأداء :

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل تلك السلوكيات تتكرر لديهم، وهل هي في نفس الأوقات، وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات. ويعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاعتبارات تتمثل في الآتي: (الهيبي، ٢٠٠٣م: ٢٠٨-٢٠٩).

أ- الهدف من استخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول الى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد، بتجرد ودون الرجوع إلى إجراء التقييم. أما إذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد على الطريقة الموضوعية.

ب- المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم، فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (الكمية، الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل استخدام الطرائق الموضوعية، أما إذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوأ فيقترح استخدام إحدى الطرق الذاتية.

ج- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة .

• تحديد معايير الأداء :

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي: (نصر الله، ٢٠٠٢م: ٨٩)

أ- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.

ب- الثبات: أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

د- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

• قياس الأداء:

وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: (بلوط، ٢٠٠٢م: ٣٧٠)

أ- ملاحظة الأفراد العاملين.

ب- التقارير الإحصائية.

ج- التقارير الشفوية.

د- التقارير المكتوبة

ويرى الدارس أنه لا توجد طريقة واحدة مطلقة يتم من خلالها تقييم الأداء وهو مشكلة كل مؤسسة لتتمك من تحقيق أهدافها وتحقيق المنافسة، ولكن إمكانية الدمج بين الطرق المختلفة بحسب طبيعة عمل المنظمة وكذلك طبيعة المهام الموكلة للموظف يمكن الوصول إلى أفضل النتائج في عملية تقييم الأداء.

مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي: (أبو كويك، ٢٠١٢م: ٤٣)

١- تقييم الأداء العام: ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثلاً لمستوى الأداء العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعتبر مثلاً آخر.

٢- تقييم الأداء المؤسسي: والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والبلديات والمؤسسات والشركات، ويتم ذلك من خلال استحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

٣- تقييم الأداء الفردي: حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

ومن الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتؤثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة، ذلك أن تقييم الأداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها، إلا أن هذه المستويات الثلاثة تختلف

فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها.

٢-٥ مفهوم الإستراتيجية المنظمة.

٢-٥-١ مفهوم الاستراتيجي:

ظهرت كلمة الاستراتيجية اصلها من الكلمة اليونانية (strategos) وعلاقة مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.

استنبط المصطلح الاستراتيجية من المصدرين رئيسين: الاستراتيجية العسكرية، ونظرية المباريات (Game Theory) باعتبار أنهما يمثلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الاستراتيجية. استخدام لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون، يعود الاستخدام الأصلي لكلمة الاستراتيجية (Strategy) إلى المجال العسكري فهي مستنبطة من اللغة اليونانية القديمة، ومشتقة من كلمة إستراتيجيوس (Strategos) والتي تعنى الجنرال أو القائد العسكري .

بمعنى كيف يستخدم الجنرال القوة المحيطة به من مهارات السلوكية وسيكولوجية تحقيق النصر في الحرب. كما أنه حتى قرن (الأسكندر المقدوني) فإنه هذه الكلمة تشير إلى المهارة في استخدام القوة لقهرو هزيمة المعارضة العسكرية وخلق نظام موحد للحكم الشامل. أما في فترة حروب نابليون فقد كان يقصد بالاستراتيجية علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية وبالرغم من أن نابليون قد طور مفهوم الاستراتيجية ليشمل كل من الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تضمن النصر العسكري، فقد تغير هذا المفهوم عبر الفترة الزمنية المختلفة وتطور معنى الاستخدام الحربي لمفهوم الاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجية: هي فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب (تبيدي، ٢٠١٢م:ص٦-٧).

ويستعمل هذا الاصطلاح في مجال التخطيط الاستراتيجي بمعنى التخطيط طويل الأمد. والأهم هو بيان أن كلمة إستراتيجية (Strategy) إذا ما استخدمت مجردة فإنها ليست مرادفاً لمصطلح التخطيط الاستراتيجي (planning strategic). إنما هو عنصر من عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي. ومن معاني الاستراتيجية أيضاً: "الإجراء الذي تتخذه المنظمة لتحقيق واحد أو أكثر من أهدافها" (سنوسي، ٢٠٠٨م:٦٧).

كلمة استراتيجية مستنبطة من العمليات العسكرية، أي في هذا الإطار تكوين التشكيلات، وتقسيم الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية، لمواجهة التحركات العدو، أو للخروج من أزمة، أو حصار، أو للإبادة على العدو ومباغته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص

ضعف العدو. ولا يختلف الأمر كثيراً إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع، الحصار، وغيرها.

إن الاستراتيجية هي: طريقة التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحساب نقاط الضعف والقوة الداخلية، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع (ماهر، ٢٠٠٥م: ٢٠) ساهم في تقسم القرارات الإدارية إلى ثلاثة مستويات: استراتيجية، إدارية، تشغيلية، ثم تأتي بعد ذلك إسهامات (SWOT) من طرف باحثي جامعة "هارفارد"، وهو النموذج الذي يقابل بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتحليل الوضع التنافسي للمنظمة لوضع الاستراتيجية المناسبة (حمدي، ٢٠١٣م: ٢٠).

أما Mintzberg: " : تعقب إلى محاولة صياغة مفهوم الاستراتيجية، محاولاً تشتمليه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (P5) لتعريف مفهوم الاستراتيجية: (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧م: ١٦٧)

(PLAN) الخطة: فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

(POLY) المناورة: القصد منها خداع المنافسين والالتواء حولهم.

(Patteun) النموذج: وهو سلوك معتمد والوصول إلى المركز.

(Position) الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يشمل نوعاً من الاستقرار في البيئة.

(Perspective) التصور أو التطلع: تصور وفهم الأشياء في المستقبل.

فالاستراتيجية هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتضمن من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بهدف إحداث تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة. وأنها مجموعة من الأفعال التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المخطوطة. وحيث إن الاستراتيجية معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه وتكون قابلة للتعديل وفقاً للمستجدات. وترأس الاستراتيجية موقعا وسطا بين السياسة والخطة وتستعمل الاستراتيجية في الدراسات المعنية بأساليب التخطيط والتفكير والتنظيم. (ابراهيم، ٢٠١٥م: ٦٣)

أن الاستراتيجية هي ترجمة الجوانب التخطيطية إلى جوانب تنفيذية، قصد تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة الاقتصادية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد خاصة النادرة والمعرفية منها، وذلك على شكل قرارات وأفعال متناسقة ومترابطة، تهدف في جزئياتها إلى تحقيق هدف المؤسسة بالصورة الشمولية المراد الوصول إليها ولمعرفة الاستراتيجية بشكل أوسع وجب التعرض للبدائل الاستراتيجية. (عبد الله وعمر، ٢٠١٤م: ٦٤)

الاستراتيجية المنظمة هي خطة رئيسية كاملة تحدد كيف ستنتج المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة. إنها مجموعة من الأفعال والقرارات التي يتابع بها المدراء من أجل تنجيز مستوى أعلى من الأداء للمنظمة. (السالم، ٢٠٠٩م: ٢٩)

يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها طريق من طرق تطوير واستخدام القوى الماكينات و الآليات والمعدات والكوادر المدرية والمهارات المؤهلة والنظم المتطورة وغيرها من الموارد والتقنيات لصنع أو استغلال موقف أو بديل مناسب تكون احتمالات النجوى فيه أكثر إمكانية. (الحاكم، ٢٠١٠م: ٣٧)

الاستراتيجية مكان أو موقع، بمعنى تحديد مكانة نقصد الوصول إليها، وهي منظور أو صورة تطمح المؤسسة إليها مستقبلاً. (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤م: ١٨)

الاستراتيجية الإدارية أنها مجموعة القرارات والخطوات المستخدمة من جهة، لوضع وتنفيذ الاستراتيجية، أو الاستراتيجيات التي تخلق التناسب بين المؤسسة ومحيطها، والهادفة من جهة أخرى ، إلى تنجيز أهداف المؤسسة. أما الخطط والسياسات الاستراتيجية الإدارية فتعبر عن كيفية توزيع الموارد البشرية منها وغيرها البشرية، لتحقيق أهداف المؤسسة. (بلوط، ٢٠٠٢م: ٨١).

عرف Porter الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها، وهي عملية معقدة لا يوجد فيها سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله وهي قدرة المدراء في استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع. (المبيضين والأكلبي، ٢٠١٣م: ٧٧) .

وعرف (Ansoff) بان الاستراتيجية "هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى بعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها" (الدوري، ٢٠٠٥م: ٢٥).

الاستراتيجية: هي عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق. (هلال، ٢٠٠٨م: ١١)

رائد الفكر الاستراتيجي الحديث " Clueck " الذي قدم مفهوماً شاملاً للاستراتيجية باعتبارها (خطة شاملة ومتكاملة وموحدة توضع لربط المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية تحقيقاً لأهدافها الأساسية). وهكذا ظهر مفهوم شامل ومتكامل لاستراتيجية منظمات الأعمال حدد إطارها بوجودها: (الفريجي والفريجي، ٢٠١٣م: ٢١- ٢٢)

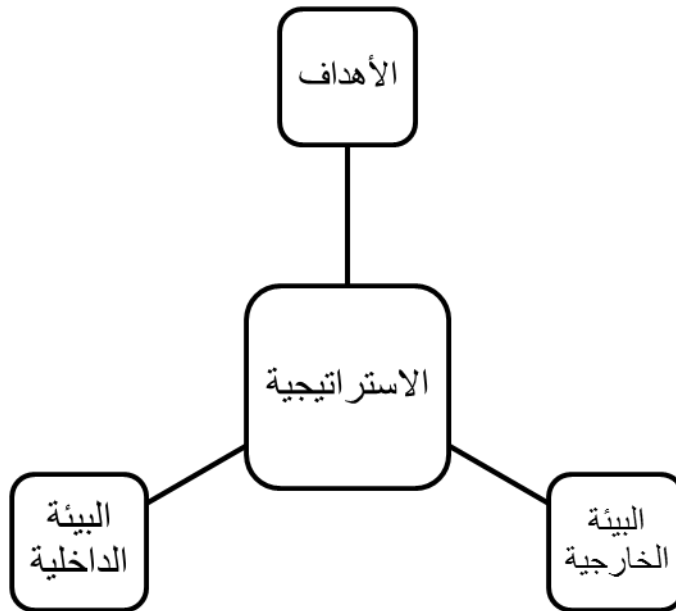
١- خطة: يعني إن الاستراتيجية ترتبط بالمستقبل باعتبار أن عملية التخطيط التي تنتهي بوضع الخطة إنما هي عملية تستند إلى التوقعات المستقبلية للأعمال.

٢- شاملة ومتكاملة وموحدة: يعني إن الاستراتيجية يجب أن تشمل كل أقسام وفروع

ومستويات المنظمة.

- ٣- ربط المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية: تعمل الاستراتيجية على ربط المنظمة بكل من بيئتها الداخلية والخارجية ورسم الخطة الاستراتيجية استناداً إلى معطيات تحليل كلتا البيئتين.
- ٤- تحقيق الأهداف الأساسية: إنّ الخاصية الأوضح والأكثر تميزاً للاستراتيجية هي ارتباطها بالأهداف، أي إن الغرض الأساسي من وضع الاستراتيجية هو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، كما يوضح في الشكل (١-٢).

الشكل (١-٢) العلاقة بين الاستراتيجية والأهداف والبيئة



المرجع: الفريجي، محسن عبد علي والفريجي، حيدر نعمة غالي، الإدارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل، العراق - بغداد، مطبعة المغرب، ط١، ٢٠١٣م، ص ٢٢.

ويرى الدارس ان الاستراتيجية وسيلة المنظمة لبلوغ أهدافها، كما انها طريقة تحديد الغايات بعيدة الأجل وما يترتب عليها من تبني أفعال محددة وتوزيع الموارد الضرورية وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق تلك الأهداف.

كيفية إعداد وتصميم الاستراتيجية:

تتكون عملية إعداد الاستراتيجية من خمسة جوانب أساسية هي: (ضو البيت، ٢٠١٣م: ٢٠-٢١).

١- صياغة الرسالة: وهي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها واسواقها. ويمكن الغرض من الرسالة في بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعمالها وممارستها.

٢- الغايات والأهداف: وتعلن إلى النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الاجلين المتوسط وطويل الأمد، وتدل على منتجاتها واسواقها الرئيسية والحاجات التي تحاول اشباعها، وتوضع الغايات والأهداف بصورة مجردة مثل تعظيم الربحية أو تعظيم ثروات الملاك أو تحقيق النمو والتوسع أو النهوض بالمسؤولية الاجتماعية أو تحقيق الاستقرار للشركة.

٣- التحليل الخارجي: ويتضمن فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية، ومن أمثلة الفرص وجود قطاعات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماما، وتطورات تكنولوجية يمكن للمنظمة استغلالها، وجود أسواق خارجية نامية، اما التهديدات فقد شمل دخول منافسين جدد إلى السوق، احتمالات وجود نقص في العمالة الماهرة وتشريعات قانونية مقيدة وابتكارات جديدة للمنافسين... الخ، والتي قد تؤدي في مجملها إلى إحداث سلبية على نتائج أعمال المنظمة.

٤- التحليل الداخلي: وتستهدف تحديد القوة والضعف لدى المنظمة، حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة سوى المالية أو المادية أو التكنولوجية، يتم الجمع بين التحليل الخارجي والداخلي فيما يعرف بتحليل (SWOT).

٥- الخيارات الاستراتيجية: بمعنى التعرف على بدائل الاستراتيجية للمنظمة، ويتمثل البديل المختار استراتيجية المنظمة والتي تصف الطرق التي سوف يسلكها لإنجاز أهدافه طويلة الأجل لتحقيق رسالته.

خصائص الاستراتيجية الفعالة وخطواتها:

ذكر بعضهم أن الاستراتيجية الناجحة لها سمات وخصائص هي كالاتي:
(عبدالطلب، ٢٠٠٥م: ٥٣).

١- يجب أن توضع الاستراتيجية بالمشاركة مع الآخرين.

٢- أن تواءم الاستراتيجية مع الواقع والبيئة.

- ٣- أن تكون مرنة تواكب المتطلبات الحالية والمستقبلية.
 - ٤- أن تنفيذ الاستراتيجية قد يحتاج إعادة النظر في هيكل المنظمة.
 - ٥- قد يكون من المفيد الأخذ بأكثر من استراتيجية في آن واحد.
- ويرى الدارس ان الاستراتيجية لا يمكن تطبيق لمنظمات إلا بواسطة إدارة خاصة من إدارة العليا هي إدارة الاستراتيجية التي مسؤولة في تحليل بيئة الداخلية والخارجية ووضع الاستراتيجيات الملائمة وبعد ذلك تنفيذ الاستراتيجيات وتقويم وتعديل أو تغيير الاستراتيجية إذا كان تحتاج.
- ولتوضيح أكثر أقدم التعريفات الآتية لإدارة الاستراتيجية:
- إدارة الاستراتيجية: هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الامد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية. (السالم، ٢٠٠٩م: ١٧).
- إن الإدارة الاستراتيجية: هي تلك العملية التي تتضمن من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة ، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الاستراتيجية.
- (تبيدي، ٢٠١٢م: ١).
- تتصف الإدارة الاستراتيجية بعدة خصائص منها: (الإمام، ٢٠١٣م: ٥٥)
- ١- تهتم بالقرارات طويلة الأمد وباتجاه المنظمة العام.
 - ٢- جامعة لكافة مجالات المنظمة.
 - ٣- تهتم بأهداف المنظمة وصنع ميز للمنظمة.
 - ٤- ذات علاقة بنطاق عمل المنظمة.
 - ٥- تركز على التفاعل بين المنظمة والبيئة.
 - ٦- تستغل الموارد المتاحة.

٢-٥-٢ مستويات الاستراتيجية Levels of Strategy:

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد ان تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال في الإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة ظهور منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للاستراتيجية تتلائم مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها

المنظمة (الدوري، ٢٠٠٥م: ٣٤)

لهذا ظهور مستويات متعددة كالآتي:

أولاً: الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Corporate Strategy:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق والتنسيق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات. (علال، ٢٠٠٦م: ٤٨).

ان للاستراتيجية دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المنظمة أن تسلكه بما يمكنها من تحقيق أهدافها والتفوق على المنظمات المنافسة، فهي تشير إلى الخطوط العريضة والقواعد التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال اليومية. وتقوم المنظمة بتحديد استراتيجيتها وذلك بعد دراسة وتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة التي عن طريقها تتعرف على الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى دراستها لبيئتها الداخلية التي تعطيها فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لديها. وبعد قيام المنظمة بهذه الدراسة فإنها تستطيع أن تختار نوع الاستراتيجية المناسبة لها من بين مجموعة الاستراتيجيات المتاحة أمامها والتي يتفق المفكرون عليها بشكل كبير، وهي تنحصر في ثلاث استراتيجيات: استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، استراتيجيات الانكماش. (الخفاجي، ٢٠٠٤م: ٣٢)

أولاً: استراتيجيات الاستقرار:

عندما لا تقدر شركة من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق فإنها تحتاج لاستراتيجية الاستقرار، في هذه الاستراتيجية تحاول الشركة للحفاظ على وضعها السوقي، وبرغم هذا يستطيع المديرون زيادة الأرباح من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق حجم أعمال أكبر من نفس العملاء. ومن دواعي تبني استراتيجية الاستقرار، شعور المديرين بأن الشركة تؤدي بشكل جيد، أو إدراكهم أن الاتجاه للتغيير سيجعل معه مخاطر مؤثرة، وإن الشركة تحتاج لفترة راحة بعد فترة من العدو السريع نحو النمو، عموماً فإن استراتيجيات الاستقرار يمكن أن تكون أكثر نجاحاً في الأجل القصير. ومن بدائل هذه الاستراتيجية: (هلال، ٢٠٠٨م: ٢٦)

أ- استراتيجية التباطؤ:

بعد نمو سريع وإرهاق تنافسي، قد تحتاج الشركة لفترة من الراحة تستوعب فيها ما حققته وتعيد تنظيم وحشد مواردها لمرحلة نمو تالية، في ظروف بيئية أفضل.

ب- استراتيجية الثبات:

أنها استراتيجية عدم اتخاذ قرار جديد واختبار الاستمرار في العمليات والسياسات الحالية، في الأجل القصير، وتعتمد في هذه الاستراتيجية على عدم وجود تغيير في موقف الشركة .

ج - استراتيجية الريح المصطنع:

لن تتخذ الإدارة العليا للشركة قراراً جديداً، أنها ستحاول تقديم دعم اصطناعي للريح عندما تمر بفترة من تناقص المبيعات والإيرادات والأرباح، ذلك بخفض كل من الاستثمارات وبعض المصروفات في الأمد القصير.

ثانياً: استراتيجيات النمو:

عندما تكون المنظمة في وضع يمكنها من تهيئة راس مال أو فوائض مالية توظيفها في زيادة حجم المنظمة و زيادة حصتها السوقية، فإنها تعتمد استراتيجية النمو التي تتألف بدورها من استراتيجيات بديلة تختار الإدارة من بينها وتنتقل من واحد إلى أخرى وفق المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها. ولما تتجه المنظمة للنمو فإنها تضع أهدافها في صيغ زيادة المبيعات، النصيب السوقي، والأرباح، من خلال احد أو بعض استراتيجياتها البديلة التالية:(الشطيري، ٢٠١٦: ١)

أ - استراتيجية النمو الذاتي:

يعني أن المنظمة تستطيع أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكانياتها الذاتية، حيث تحتاج إلى الأموال والموارد الأخرى للنمو.

ب - استراتيجية التركيز:

• التركيز على العملاء (الأسواق):

أي الاعتماد على العملاء الحاليين وجذب عملاء المنافسة.

• التركيز على المنتج:

أي تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج، تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة .

• التركيز على التكنولوجيا:

أي بمعنى تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة، وتطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج أو الخدمة.

ج- استراتيجية التكامل والتركيب:

تسعى المنظمات على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم المنظمة أكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت.

د - استراتيجية التنويع:

تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة

- إضافة أسواق جديدة.
 - أضافوا بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية .
- إن الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال فهي استراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي.
- ثالثاً: استراتيجية الانكماش:

وتعرف بالاستراتيجية الدفاعية، تحتاج الإدارة إلى خفض العمليات وتقليل حجم النشاط، وذلك عندما تواجه موقفاً مالياً صعباً، أو تهديداً مؤثراً من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد، أو أية مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في بيئة الخارجية، أو عندما تجد الإدارة أنها يمكن أن تحقق ربحاً على أن هي خفضت حجم نشاطها ومن بدائلها: (الشطيري، ٢٠١٦: ٢)

أ- استراتيجية الحصاد:

ويدخل في إطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

ب- استراتيجية التحول:

وهي الاستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، وهي تنطوي على مرحلتين، الأولى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف، والثانية مرحلة الدعم والاستقرار والتي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد .

ج- استراتيجية التجريد:

من المناسب إتباع هذه الاستراتيجية إذا تهبط أداء إحدى الوحدات الاستراتيجية أو أحد خطوط المنتجات والخدمات أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة، وفي هذه الحالة تقوم منظمة الأعمال ببيع أو تصفية هذه الوحدات الاستراتيجية.

د- استراتيجية الالتفاف:

ومن هنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع وتقليل أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل احتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها.

هـ - استراتيجية التصفية:

تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تقشل باقي استراتيجيات الانكماش، و يرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.

ثانياً: الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال Business Units Strategies:

تتركز هذه الاستراتيجيات على مستوى كيفية المنافسة بنجاح في السوق المحدد لنشاط الأعمال، ولكل وحدات الأعمال وذلك من خلال الارتباط معبئتيها الصناعية، ويمكن أن تساهم بنجاح في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك من خلال تحديد طبيعة المنتجات ومجال السوق الذي تعمل فيه، والقوى التنافسية، ومن الأمثلة قيام تصنيف استراتيجيات الأعمال إلى استراتيجيات قيادة التكلفة، وتنويع المنتجات، واستراتيجيات التركيز السوق المستهدف. (السنهوري، ٢٠١٣م: ٣٨).

١- استراتيجية قيادة التكلفة:

تطالب الاستراتيجية العامة أن تكون الشركة المنتج منخفض التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة. وتبيع الشركة منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحاً أعلى من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق. وفي حالة حدوث حرب أسعار، تستطيع الشركة الاحتفاظ ببعض الربحية بينما تتعرض المنافسة لخسائر حتى بدون حرب أسعار.

وتشمل الطرق التي تستخدمها الشركات للحصول على مزايا تتعلق بالتكلفة: تحسين كفاءة العمليات، والتفرد في الوصول إلى مصدر كبير للمواد منخفضة التكاليف، وعقد تعاقدات خارجية أفضل، واتخاذ قرارات التكامل الرأسي أو تجنب بعض التكاليف تماماً. وإذا لم تكن الشركات المتنافسة قادرة على خفض تكاليفها بنفس القدر قد تصبح الشركة قادرة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية على أساس قيادة التكاليف.

الشركات التي تنجح في استراتيجية قيادة التكاليف تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية:

الحصول على رأس المال المطلوب للاستثمار الكبير في أصول الإنتاج، ويمثل هذا الاستثمار حاجزاً للدخول قد لا تتمكن شركات كثيرة من التغلب عليه. ومهارة في تصميم المنتجات لتحقيق كفاءة الصناعة. مثال: جعل أحد المكونات الصغيرة مسئولاً عن تقصير عملية التجميع. ومستوى عال من الخبرة في هندسة العملية الصناعية. قنوات توزيع عالية الكفاءة. ولكل استراتيجية عامة مخاطرها، بما في ذلك استراتيجية التكلفة المنخفضة، فقد تكون شركات أخرى على سبيل المثال قادرة أيضاً على خفض تكاليفها. ومع تقدم التكنولوجيا قد تتمكن المنافسة من إحداث تقدم بصفة دوري، وبذلك تفضي على الميزة التنافسية. وبالإضافة إلى ذلك قد يتمكن عدة شركات تتبع استراتيجية مركزة تستهدف العديد من الأسواق الضيقة من تخفيض التكاليف في القطاعات التي تعمل فيها وبالتالي تنجح كمجموعة في الحصول على حصة كبيرة من السوق.

٢. استراتيجية التميز:

على الجانب الآخر تأتي استراتيجية التميز والتي تحاول المؤسسات من خلالها أن تشبع حاجات ورغبات العملاء بشكل يصعب تقليده بواسطة المنافسين وخاصة أولئك الذين يهتمهم عنصر الجودة ومميزات المنتج وخصائصه أكثر من السعر، في ذات الوقت الذي يقدر فيه المستهلك هذا التميز ويكون مستعداً لدفع قيمة أكبر في مقابله. وتواجه هذه الاستراتيجية صعوبة تتمثل في امكانية تقليد المنافسين لهذه الميزات سواء بشراء التكنولوجيا التي تساعدهم على ذلك أو باجتذاب وصيد الموارد البشرية صاحبة هذا التميز. وبحسب مايكل بورتر فإن تكلفة هذه الاستراتيجية ستكون مرتفعة وبالتالي يجب أن يتم تعويض ذلك من خلال سعر بيع يزيد عن تكلفة التميز للتمكن من تحقيق هامش الربح المخطط.

٣. استراتيجية التركيز:

والاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات بورتر هي استراتيجية التركيز، حيث تركز المؤسسة على قطاع سوقي معين ربما يشمل مجموعة من المستهلكين ذوي الاحتياجات والأذواق المتجانسة، أو التركيز على منطقة جغرافية محددة، مع ترك باقي السوق للمنافسين. وتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من خدمة ذلك القطاع بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عن طريق دراسة متعمقة وعلاقة أكثر قرباً مع المستهلكين. إلا أن هذه الاستراتيجية معرضة دائماً لمخاطر متعددة أهمها دخول منافس قوي على ذات الشريحة السوقية مما يعرض المؤسسة لمخاطر فقدان نسبة كبيرة من الحصة السوقية وربما لفقدائها كاملة.

ثالثاً: الاستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy:

تهم الاستراتيجية بمجال وظيفي محدد لتحقيق أهداف واستراتيجيات الوحدة الإدارية والمنظمة عن طريق تكثير وتكبير إنتاجية الموارد المتاحة. حيث تكون الاقسام الوظيفية في ضوء القيود التي تحددها استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال، لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة ومقدرتها على تحسين الأداء. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الاجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة. (ماهر، ٢٠٠٥م: ٣٠).

وكل قسم ينظر إلى محتواه الداخلي ويرفع الكفاءة الانتاجية أي زيادة الكفاءة بتقليل الهدر والتلف واستغلال الوقت بشكل صحيح وجمع العمل بصورة صحيح واستغلال الطاقة الكاملة وهذا يحصل إلى زيادة الوحدات الانتاجية وبالتالي زيادة الانتاج وبذلك تزداد الربحية. (الصميدعي، ٢٠٠٤م: ٢٥)

استراتيجيات الإدارات الوظيفية في المنظمة مثل استراتيجيات العمليات، والتسويق، التمويل،

البحوث والتطوير....الخ. من أمثلة هذه الاستراتيجيات ما يلي: (سليطين، ٢٠٠٧م: ٨٣)

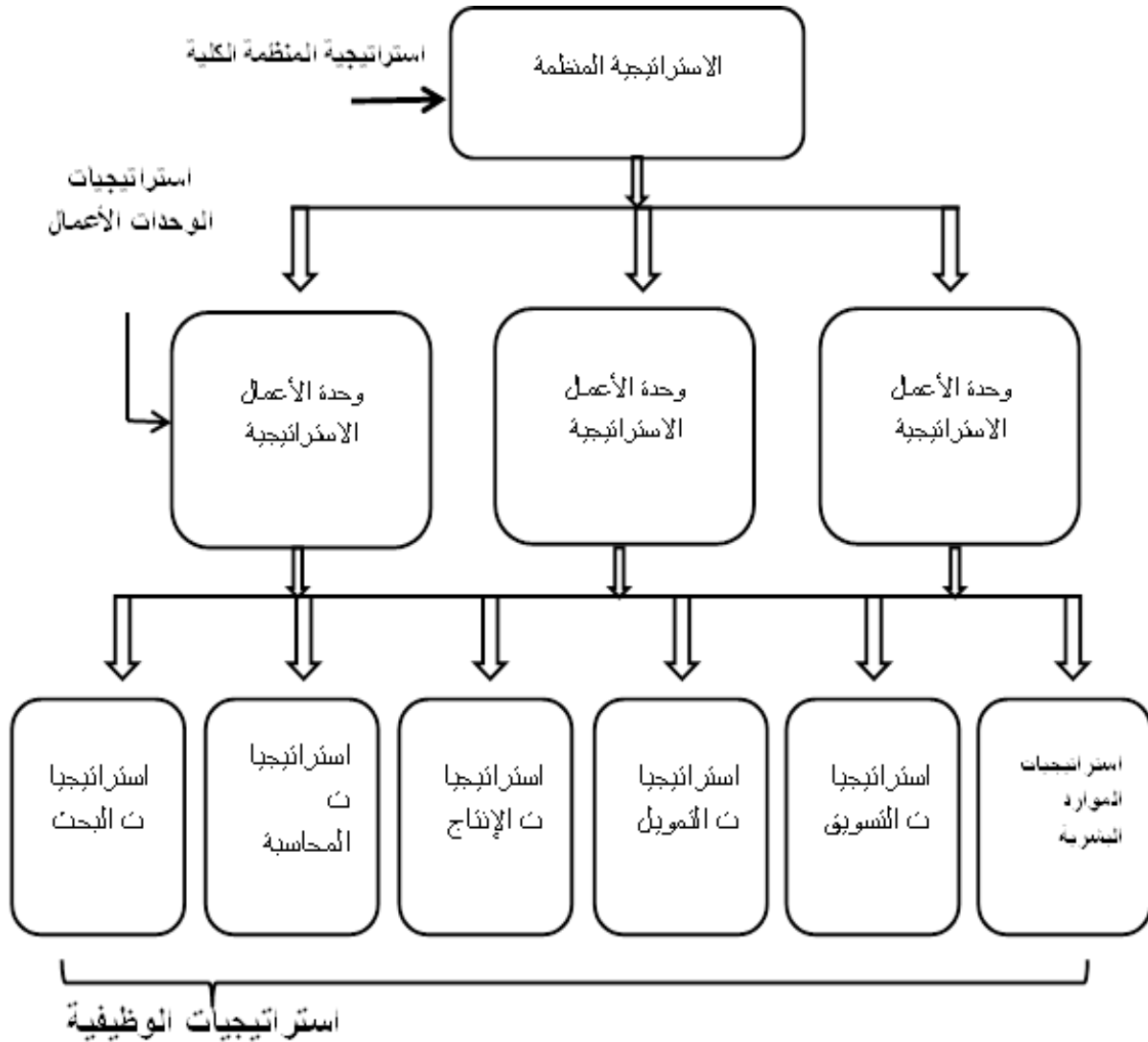
١- استراتيجيات العمليات:

يوجد أمام الإدارة العديد من استراتيجيات العمليات يتم الاختبار من بينها. فعلى سبيل المثال بالنسبة لاستراتيجيات المنتج: هل يكون نمطياً أم متنوعاً، وبالنسبة لاستراتيجيات نظام التشغيل: هل هو آلي أو مبرمج أو يدوي، وبالنسبة لاستراتيجيات الصيانة: هل هي دورية أو مستمرة..الخ.

٢- استراتيجيات التسويق:

ترتبط هذه الاستراتيجيات بالأنشطة التسويقية المختلفة. فعلى سبيل المثال هناك استراتيجيات خاصة بالتسعير: هل نسعر حسب التكلفة أم السوق هل يكون موحداً أم متعدد، هل هو ثابت أو متغير، وهناك استراتيجيات خاصة بالتغليف: ما هو النوع، ما هو الحجم، ما هي البيانات، وهناك استراتيجيات خاصة بمنافذ التوزيع: سماسرة، معارض، جملة، تجزئة، مباشرة.

شكل (٢-٢) مستويات الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة



المرجع: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان - الأردن، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م: ٣٧.

٣-٥-٢ أهمية الاستراتيجية Importance of Strategy:

ظهرت أهمية الاستراتيجية في أنها الوسيلة التي تستطيع المنظمة عن طريقها لرد التحديات التي تواجهها فضلاً عن اعتمادها في اتخاذ قرارات وتعكس أفضل البدائل والخيارات وتطبيق أنظمة كفؤة في تحقيق الأعمال، وهي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويتم ذلك عن طريق الاستراتيجيات التي تربط بين المؤسسة و بيئتها (زرزور، ٢٠١٣م: ١٠).

فإن أهمية الاستراتيجية تبرز من خلال تعاملها مع المواضيع الرئيسية التي تؤثر على مستقبل المنظمة. فعندما تقع المنظمة في أخطاء بما يتصل بالاستراتيجية فربما تؤدي هذه الأخطاء الى تهديد بقاء المنظمة، إضافة فان أهمية الاستراتيجية تأتي من كونها أداة رئيسة لتعزيز الميزة التنافسية (الشاهري، ٢٠٠٦م: ٦).

وهناك نقاط تبرز أهمية الاستراتيجية كالآتي: (الصميدعي، ٢٠٠٧م: ٢١):

١ - تحقيق افضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.

٢- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المتجهة إلى خلق تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الاسواق أو البحث عن اسواق جديدة.

٣ - تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

٤ - تنظيم القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.

٥- تغطي الخطة الاستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة المستقبل.

وكذلك فإن أهمية الاستراتيجية تظهر من خلال تعاملها مع المسائل الرئيسية التي تؤثر على مستقبل المنظمة. فعندما تقع المنظمة في أخطاء بما يتعلق بالاستراتيجية فربما تؤدي هذه الأخطاء الى تهديد بقاء المنظمة، إضافة لذلك فان أهمية الاستراتيجية تأتي من كونها أداة رئيسة لتعزيز الميزة التنافسية (Lynch, 2000:17).

والاستراتيجية مهمة لان جميع المنظمات التي نشأت ولدت وهي تحمل أفاق المستقبل وتمتلك إدارتها رغبة في النجاح سبيلاً لاستمراريتها وتطورها وبقاءها .ولكن واقع حياة المنظمة وحركتها المتفاعلة مع محيط بيئتها مليء بالتهديدات والمفاجئات والتغيير والتعقيد لذا فقد أملت الضرورة التفكير بأسلوب استراتيجي لاغتنام الفرص بأقل خطر.(الخفاجي، ٢٠٠٤م: ٣٧)

٢-٥-٤ أهداف الاستراتيجية Strategic Objectives:

يمكن التعبير عن الأهداف بأنها النتائج المستقبلية المرغوب فيها التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة أو هي صيرورة مستقبلية تعمل المنظمة على إنجازها بأفضل صورة ضمن المدى الزمني المعين لها. (الفريجي والفريجي، ٢٠١٣م: ٥٦).

الهدف الاستراتيجي: هو الهدف المبدئي الذي لا يمكن التخلي عنه، ولكنه يتسم بقدر كبير من المرونة ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى طويل في الحدود عشر سنوات. (هلال، ٢٠٠٨م: ١٥).

وتعرف الأهداف على أنها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية. رغم خلاف من الغيات الاستراتيجية، فإن الأهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجازات أو النتائج. وهكذا فإن الأهداف تمثل تلك الإنجازات المباشرة والضرورية لتحقيق الغايات الاستراتيجية. (بني حمدان وإدريس، ٢٠٠٧م: ١٥٢).

الأهداف عموماً تصنف وفقاً لمجالات النتائج لنوعين أساسيين هما: أهداف تتعلق بالأداء المالي وأهداف تتعلق بالأداء الاستراتيجي. وتحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضا للمستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال لمواجهة تهديدات البقاء والاستمرار في السوق. أما تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعتبر ضرورياً للحفاظ على تحسين الوضع السوقي والقدرة التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل. ومنها زيادة الحصة السوقية، تحسين القدرة التنافسية، سرعة تقديم المنتجات الجديدة، تحسين جودة المنتجات، تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحقيق الريادة في التكنولوجيا، تحقيق الانتشار الجغرافي، تحقيق رضا العملاء. (حسين، ٢٠١٤م: ٢٥).

يمكن تحديد خصائص الأهداف الجيدة كالتالي: (الفريجي، ٢٠١٣م: ٥٧-٥٨)

- ١- الواقعية والموضوعية: يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- ٢- القابلية للقياس الكمي: الأهداف جيدة الصياغة هي تلك الأهداف التي يمكن التعبير عنها بصورة أرقام، فالأرقام يمكن أن تختصر الكلام كثيراً.
- ٣- محدّدة بإطار زمني: يعتمد الإطار الزمني بالأساس على نوع الهدف الاستراتيجي طويل الأمد ومتوسط الأمد وقصير الأمد، فتحديد الإطار الزمني المناسب سيؤدي إلى بناء برامج وخطط تنفيذية مناسبة والعكس صحيح.

٤- يجب اختيار الأهداف بحيث تتكون مستوى معقولاً من التحدي الذي لا يتحقق إلا ببذل مستوى مرتفع من الجهود والاستغلال الأمثل للموارد.

٥- الوضوح والبساطة: إن فهم الهدف يمثل نصف الطريق لتحقيقه، على الإدارة العليا أن تضمن أن أصغر عامل في المنظمة يعرف ما هي أهداف المنظمة الاستراتيجية ويفهمها تماماً.

٢-٦ الدراسات السابقة:-

١- دراسة (الرسول وكاظم، ٢٠٠٩م) بعنوان (تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية) تناولت هذه الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدواتها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، إذ تم توزيع (٩٠) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس متمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً.

٢- دراسة (حاجي حسن، ٢٠١٠م) بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية).

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٠) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٥٣) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بالاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة مهنية) وتحقيق التميز المؤسسي وكانت علاقة إيجابية.

٣- دراسة (نوفل، ٢٠٠٧م) بعنوان (أثر إستراتيجية التدريب علي أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية العاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية التي تحتوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (١٧) مصرفاً. ولقد استهدفت هذه الدراسة (١٠) من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي للمصرف و(٢٠) من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة اربد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. لقد

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لمراحل العملية التدريبية، وبين مستوى أداء الموارد البشرية العاملين فيها. وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات في ضوء نتائجها، أبرزها ضرورة تبني المصارف التجارية الأردنية لإستراتيجية التدريب والجوانب ذات العلاقة بها من ممارسة أنشطتها ومراحلها، وتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تطبيقها.

٤- محمد، جلال عبدالله (٢٠١٠م)، دراسته بعنوان أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، تضمنت هذه الدراسة موضوع العلاقة والأثر بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(استراتيجية تكوين الموارد البشرية واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية واستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي، وقد تم اختيار منظمات هيئة التعليم التقني في السلبيانية والمتمثلة بالكلليات والمعاهد التقنية لتكون مجتمعاً احصائياً لإجراء هذه الدراسة واختبار فرضياتها والبالغة كليتين تقنيتين وثمانية معاهد تقنية وذلك بأخذ آراء رؤساء الأقسام العلمية والبالغة عددهم (٧٠) تضمنت مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات استهدفت الإجابة عنها لتوضح كيفية تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

سعى في تحقيق اهداف الدراسة فقد تبنت الدراسة نموذجاً افتراضياً عبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، حيث عدت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية متغيراً مستقلاً يؤثر على الأداء الوظيفي باعتباره متغيراً معتمداً .

لغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين واشتقت من الفرضية الرئيسة الأولى ثلاث فرضيات فرعية لتبين العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين الأداء الوظيفي ، كما اشتقت من الفرضية الرئيسة الثانية ثلاث فرضيات فرعية لقياس اثر تلك العلاقة بين الاستراتيجيات الثلاث والأداء الوظيفي.

تم اختبار انموذج الدراسة وفرضياتها باستخدام مجموعة اساليب احصائية وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضيات التي تم اعتمادها ضمن الدراسة التي من اهمها:

١- وجود علاقات ارتباط موجبة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية تكوين الموارد البشرية واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية واستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

٢- تؤثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية تكوين الموارد البشرية ،استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية واستراتيجية جودة حياة العمل) على الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة

ولم تتجاوز مؤشرات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة أكثر من (٥٩ %) وهذا ما يعني بوجود عوامل أخرى لم تدرس تؤثر في الأداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة.

٥- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٦م)، دراسته بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية .

وقام الباحث بتصميم استبانة لإستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (٦٢٠) موظف تم اختيارها من بين (٣٣٦٣) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، و تم توزيع ٦٢٠ استبانة تمثل حوالي ٤٣,١٨ % من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد (٥٧٥) استبانته وكانت نسبة المردود (٩٢%)

وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج spss ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .
- وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:
- الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات.
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار علي أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية.
- ٦- عزالدين هروم (٢٠٠٨م)، دراسته بعنوان واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. بسبب التحديات المختلفة التي أصبحت تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالياً، تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية، ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، شملت استخدام نوعين من الإستبانات وجهت إلى فئتي الرؤساء

والمرؤوسين في المستوى التنفيذي. أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي:

- لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء ، كما لا يحوز على الوسائل و الأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؛

- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيه؛

٧- الإمام، عمر محمد ادم (٢٠١٣م)، دراسته بعنوان (أثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال)، يعتبر تدقيق الموارد البشرية من المجالات الحديثة في علم الإدارة، كما أصبح هناك إقرار واضح بفعاليتها في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه رأس المال البشري كعامل رئيسي في تحسين أداء المنظمات وبالتالي نجاح استراتيجياتها يهدف الباحث من هذه الورقة إلى وضع إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية يمكن من خلال تقييم فعالية وكفاءة السياسات والإجراءات والممارسات التي يعمل بها في إدارة الموارد البشرية، وتشخيص المشاكل الراهنة التي تواجهها ومعرفة مدى مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. توصل البحث للنتائج التالية: يساعد تطبيق مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشري، ويقلل من تكلفة التشغيل ويؤثر إيجابياً على أداء وظائف الموارد البشرية.

٨- القاضي (٢٠١٢م) دراسته بعنوان " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات خاصة في الأردن"، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

✎ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

١. من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في دول عربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في مصارف التجارية في محافظة أربيل.

٢. من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت

تهدف إلى بيان واقع ممارسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها

على أداء المؤسسي في مصارف التجارية.

٣. من حيث منهج الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها
تأخذ وجهة نظر العاملين من المستويات الإدارية المختلفة في المصارف التجارية في مدينة أربيل



نموذج ومنهجية الدراسة

الفصل الثالث:

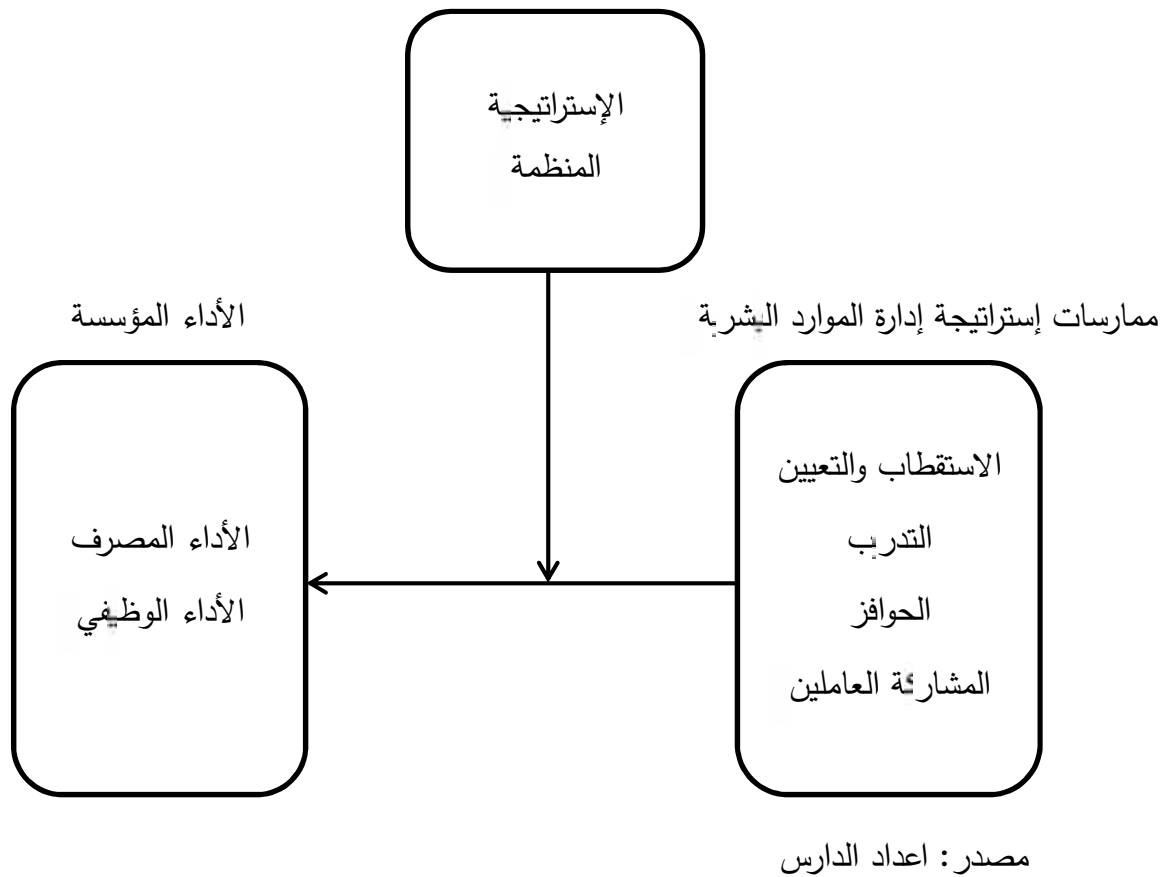
نموذج ومنهجية الدراسة

٣-١ مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على نموذج الدراسة المقترح، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات وكذلك أساليب التحليل الإحصائي.

٣-٢ نموذج الدراسة:

وبناءً على الدراسات السابقة فقد تم صياغة نموذج الدراسة كآتي :
شكل رقم (٣-٣) نموذج الدراسة المقترح: -



٣-٣ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارية للموارد البشرية على أداء المؤسسة في عينة من المصرف التجارية في المحافظة أرييل.

انبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب والعيين على أداء المؤسسة.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء المؤسسة.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء المؤسسة.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء المؤسسة

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على استراتيجية المصارف التجارية.

انبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب والتعيين على استراتيجية المصارف التجارية.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على استراتيجية المصارف التجارية .

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على استراتيجية المصارف التجارية.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على استراتيجية المصارف التجارية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المصارف التجارية على أداء المصارف التجارية.

٣-٤ منهجية الدراسة:

٣-٤-١ طبيعة الدراسة:-

قد استخدم الدارس في انجاز دراسته المنهج الوصفي والتحليلي، والتي من خلالها يتم جميع البيانات والمعلومات عن الظاهرة، ووصف النتائج التي يتوصل اليها الدارس وبالتالي تحليلها وتفسيرها بالإضافة إلى الجانب التطبيقي.

كما اعتمد الدارس لإعداد هذه الدراسة على مجموعة من الوسائل الاتية:-

أولاً:- الجانب العلمي:- اعتمد الدارس على:-

أ- المسح المكتبي لكل من الكتب والمصادر والمراجع والمجلات والمذكرات والوثائق التي لها علاقة بالدراسة.

ب- الشبكة الالكترونية والعنكبوت (النيت) باعتبارها أهم وسيلة حديثة للحصول على المعلومات الاستراتيجية والادارية والفنية والتكنولوجية والانسانية.

ثانياً :- في الجانب العملي :- يعتمد الدارس على:

أ- الملاحظات والمعلومات الشخصية.

ب- الاستبيانات التي يتم من خلالها مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالدراسة .

ج- الوثائق الخاصة والمتعلقة بالمؤسسة في محل الدراسة.

٣-٤-٢ مجتمع الدراسة:

هناك مصارف أهلية تجارية كثيرة في المحافظة أرييل منه محلي وآخر أجنبي وأخذ الدارس عينة من المجموع مصارف التي عدده (٣٣) مصرف من حيث نشاطه و برزته في المجتمع ووزعت استمارة الاستبيان بشكل العشوائي عليهم كما يلي:

جدول (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبة الاسترداد

ت	اسم المصرف	عدد استمارة الموزعة	عدد استمارة المستردة
١-	مصرف الإقليم التجاري	١٥	١٤
٢-	مصرف كوردستان	٤٠	٣٧
٣-	مصرف جيهان	١٥	١٤
٤-	مصرف أرييل	١٥	١٤
٥-	مصرف شمال	١٥	١٤
	مجموع	١٠٠	٩٣

مصدر: اعداد الدارس

٣-٤-٣ عينة الدراسة:

جاء اختيار الدارس للأفراد المبحوثين من كافة الدرجات الوظيفية وكافة الشهادات الأكاديمية إذ تم توزيع استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم مما يتطلب جهداً إضافياً عن طرق المقاييلات الشخصية معهم لتوضيح فقرات الاستبيان وكان عدد الاستمارات الموزعة مئة استمارة تم استرجاع ثلاث وتسعين منها أي ما يمثل نسبة (٩٣%) .

٣-٤-٤ قياس التغيرات الدراسة:

■ ممارسات إدارة الموارد البشرية: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لابد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي انشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق أهدافها وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها ويعدّها (سالم وحرشوش، ٢٠٠٢م: ٢٨)

■ الأداء المؤسسي: فالأداء المؤسسي يشمل لكل الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة. (الطهراوي، ٢٠١٠م: ٤٧)

• الأداء الوظيفي: وقد عرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة بالوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (الشايشة، ٢٠٠٥: ٥٦)

• إستراتيجية المنظمة: هي عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون. (هلال، ٢٠٠٧: ١١)

٣-٥ الاساليب الاحصائية:

الاجراءات الاولى قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ,معدل استجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الاعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.



تحليل بيانات الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات الدراسة:

عرض وتحليل البيانات

٤-١ مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولى قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ,معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العملي الاستكشافي ، التحليل العملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

٤-٢ تنظيف البيانات Cleaning data:

١- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن ١٠% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

٢- الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون

هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن ٥. يجب حذفها .

٣- معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المصارف التجارية في محافظة أربيل، حيث تم توزيع (١٠٠) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (٩٣) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (٩٣%) ولم تسترد (٧) إستبانات بنسبة (٧ %) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (١-٤).

الجدول (٢-٤) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
١. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	١٠٠	
٢. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	٩٣	
٣. الاستبانات التي لم تسترد	٧	
٥. عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	٩٣	
٦. نسبة الاستجابة	%٩٣	

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٦)

٣-٤ تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الشخصية علي خمسة عناصر هي: : النوع: العمر :المؤهل العلمي:الخبرة :الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (٣-٤)

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	٤٦	٤٩.٥
	انثي	٤٧	٥٠.٥
المجموع		٩٣	١٠٠
العمر	أقل من ٢٥ سنة	١٦	١٧.٢
	من ٢٥ و أقل من ٣٥	٤٨	٥١.٦
	من ٣٥ و أقل من ٤٥	١٥	١٦.١
	اكثر من ٥٥ سنة	٧	٧.٥
المجموع		٩٣	١٠٠
المؤهل العلمي	اقل من دبلوم	٥	٥.٤
	دبلوم	١٦	١٧.٢
	بكالوريوس	٥٨	٦٢.٤
	ماجستير	١٢	١٢.٩
	دكتوراة	٢	٢.٢
المجموع		٩٣	١٠٠

٤١.٩	٣٩	اقل من ٥ سنة	الخبرة
٢٩.٠	٢٧	من ٥-١٠ سنة	
١١.٨	١١	من ١١-١٥ سنة	
٧.٥	٧	من ١٥ - ٢٠ سنة	
١٠٠	٩٣	المجموع	
٣٥.٥	٣٣	محاسبة	التخصص العلمي
١٤	١٣	ادارة	
١٠.٨	١٠	احصاء	
٥.٤	٥	اقتصاد	
٣٤.٤	٣٢	اخرى	
١٠٠	٩٣	المجموع	

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٦)

شكل (٤-٤) البيانات الشخصية



٤-٤ التحليل العاملي الاستكشافي: *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، ٢٠٠٣ : ١٧٨) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، ٢٠٠٩ : ٤٣) ، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair *et al* , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

١/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

٢/ ألا تقل قيمة (KMO) عن ٦٠% لتناسب العينة.

٣/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

٤/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من ٧٠%.

٥/ ألا يقل تشبع العامل عن ٥٠%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن ٥٠% في العوامل الأخرى.

٦/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

٤-٤-١ التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (٤-٤) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات ١٥ عبارة) .

الجدول (٤-٤) التحليل العاملي الاستكشافي

الحوافز	التدريب	الاستقطاب والتعيين	استراتيجية المنظمة	اداء المصرف	اداء العاملين
0.769					تعتمد المصرف على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.
0.723					يتم مراجعة خطة الحوافز في المصرف استناداً للبيئة المنافسة.
0.814					مشاركة العاملين:
0.831					يشارك العاملون في المصرف في عملية اتخاذ القرارات.
0.883					تمنح المصرف العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.
0.834					لدى المصرف ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات.
0.866					تساهم الحرية العاملين في تنظيم مهام وظائفهم وفقاً لما يرونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها المصرف.
				0.717	طراً تحسين على جودة الخدمات المتقدمة في المصرف خلال السنوات السابقة.
				0.706	القدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعتبر أحد نقاط قوة

					المصرف.
	0.728				رضا العملاء وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة المصرف.
	0.749				تربط إدارة المصرف بالإدارات المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام.
	0.777				طراً تحسين على حصة السوقية للمصرف خلال السنوات السابقة.
	0.750				تحتل المصرف مكانة أفضل في المجتمع الآن عما كانت عليه منذ السنوات السابقة.
	0.709				طراً تحسين على أسهم الشركة في السوق المالي في السنوات الثلاثة.
	0.706				(وهي أهداف SMART تضع المصرف الأهداف الذكية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها).
0.728					أظهر نظام تقويم أداء العاملين تحسين على إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة.
0.798					تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المصرف.
0.846					رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم.
0.732					تم تمكين العاملين في المصرف لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسعة المناسبة.
0.709					شهد المصرف خلال السنوات الثلاثة السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين.
0.717					تتماشي كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمصرف.
		0.807			رسالة منظمكم بمتناول جميع الأطراف أصحاب المصلحة معها.

		0.776			تضع منظمتكم نظام أولويات محدد الفرص والتهديدات التي في بيئة خارجية.
		0.740			التغيرات البيئة بشكل عام تؤثر كثيراً على أهداف واستراتيجيات منظمتكم.
		0.737			تشاركون في صياغة رسالة منظمتكم.
		0.725			تقارن منظمتكم أدائها الحالي مع أداء المنظمات المنافسة لها.
			0.829		يشارك مدراء الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المصرف.
			0.751		تستخدم المصرف المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.
			0.833		تعتمد المصرف على معيار الجدارة في اختيار العاملين.
			0.856		من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المصرف أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد.
				0.822	يخضع العاملون في كل قسم/دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في كل السنة.
				0.803	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.
				0.711	ساعة التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المصرف.
				0.815	(المتعلق بالتدريب ISO-10015تطبق المصرف معيار) والتطوير للعاملين.

٤-٥ التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات سوالعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (Smart PLS).

٤-٦ مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

١- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من ٥ تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من ٢ تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

٢- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (١,٠) وتشير

القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

٣- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki, 2002)

٤- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠,١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

٥- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠,١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

٦- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠,١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)

٧- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (١,٠) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

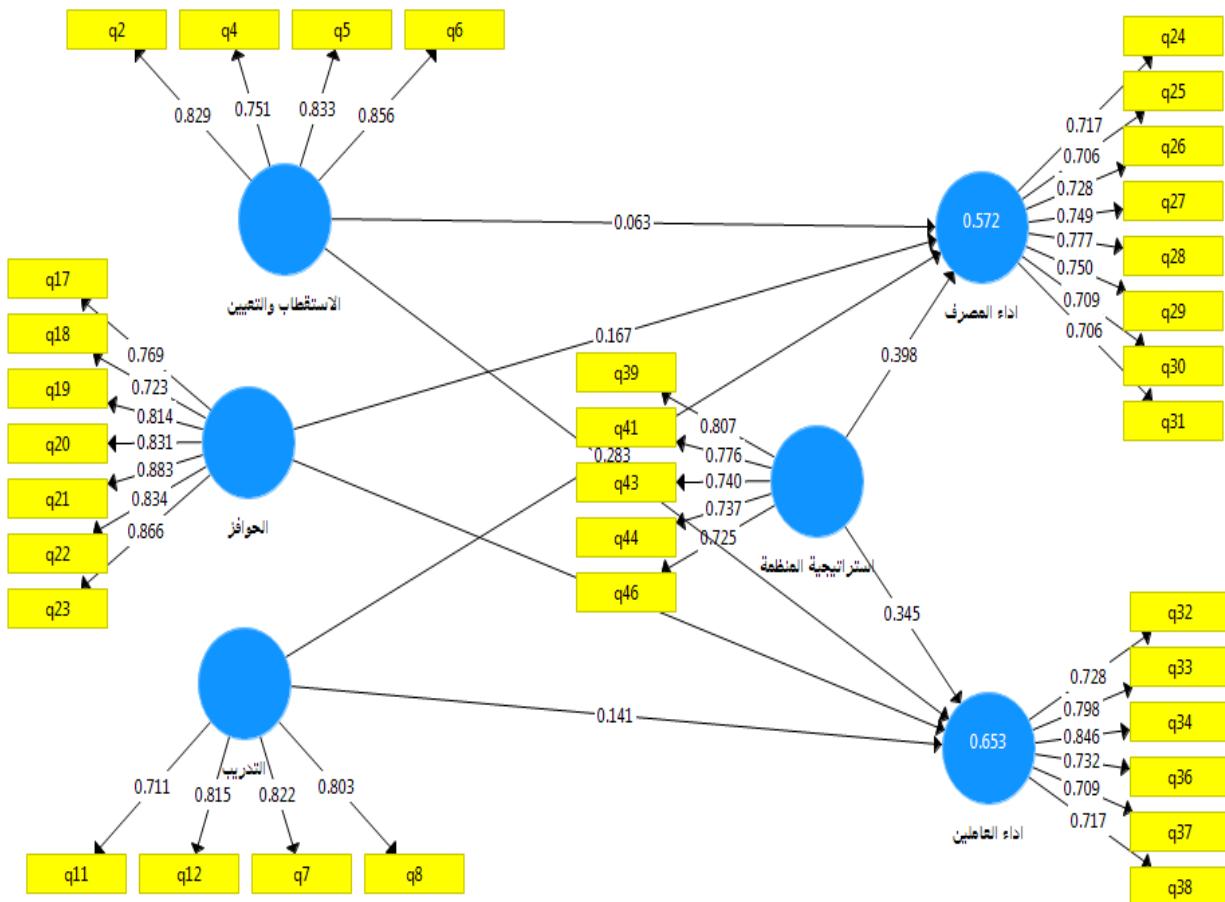
٧-٤ التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات

المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي

كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة

نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل (٥-٤) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



٤-٨ مؤشرات جودة النموذج للمتغيرات

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة. جدول (٤-٥)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.082	0.089
d_ULS	4.044	4.691
d_G	2.617	2.740
Chi-Square	1.452	1.763
NFI	0.616	0.606

حيث تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذلك عدد من مؤشرات التطابق والجدول التالي يوضح تلك القيم.

الجدول (٤-٦) قيم (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
اداء العاملين	0.653	0.637
اداء المصرف	0.572	0.552

الجدول (٤-٧) (VIF)

	اداء العاملين	اداء المصرف
استراتيجية المنظمة	1.912	1.912
الاستقطاب والتعيين	1.445	1.445
التدريب	1.736	1.736
الحوافز	2.103	2.103

٩-٤ تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (١) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من ٠.٥٠-٠.٦٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من ٠.٨٠ وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠ ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من ٠.٥٠ فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب. (Bowling, 2009) ، ، والجدول رقم (٩-٤) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

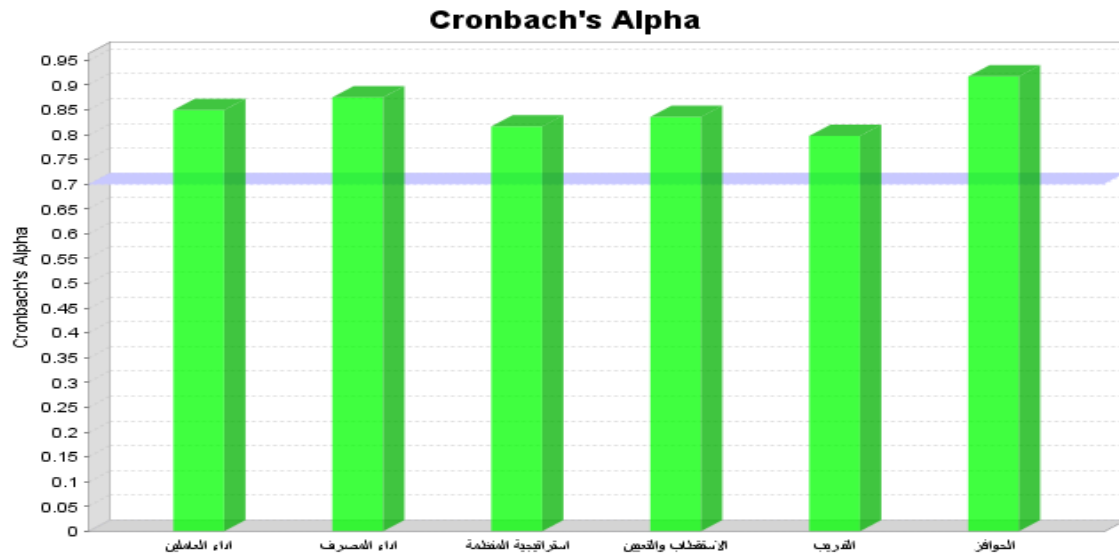
الجدول (٩-٤) معامل الإعتدائية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة : ٩٣)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
اداء العاملين	0.849	0.853	0.889	0.573
اداء المصرف	0.875	0.876	0.902	0.534
استراتيجية المنظمة	0.816	0.824	0.871	0.574
الاستقطاب والتعيين	0.836	0.847	0.890	0.669
التدريب	0.797	0.805	0.868	0.623
الحوافز	0.917	0.922	0.934	0.670

شكل تحليل الاعتمادية :

استنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) في تحليل الاعتمادية على ان قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠ تم تطوير برنامج (Smart PLS) حيث تعتبر ٠.٧ اقل قيمة مقبولة وعليه الشكل التالي يوضح تحليل الاعتمادية .

الشكل رقم (٤-٦) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ



٤-١٠ تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ - ٠.٧٠) اما اذا كانت

قيمة الارتباط أكثر من (٠.٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. جدول (٤-٩) تحليل الارتباط

	اداء العاملين	اداء المصرف	استراتيجية المنظمة	الاستقطاب والتعيين	التدريب	الحوافز
اداء العاملين	1.000					
اداء المصرف	0.812	1.000				
استراتيجية المنظمة	0.707	0.675	1.000			
الاستقطاب والتعيين	0.522	0.444	0.409	1.000		
التدريب	0.585	0.605	0.489	0.522	1.000	
الحوافز	0.715	0.620	0.670	0.420	0.562	1.000

١١-٤ اختبار الفرضيات

١-١١-٤ نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

٢-١١-٤ تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities

وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon)
2002,

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

١- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

٢- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

٣- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

٤- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

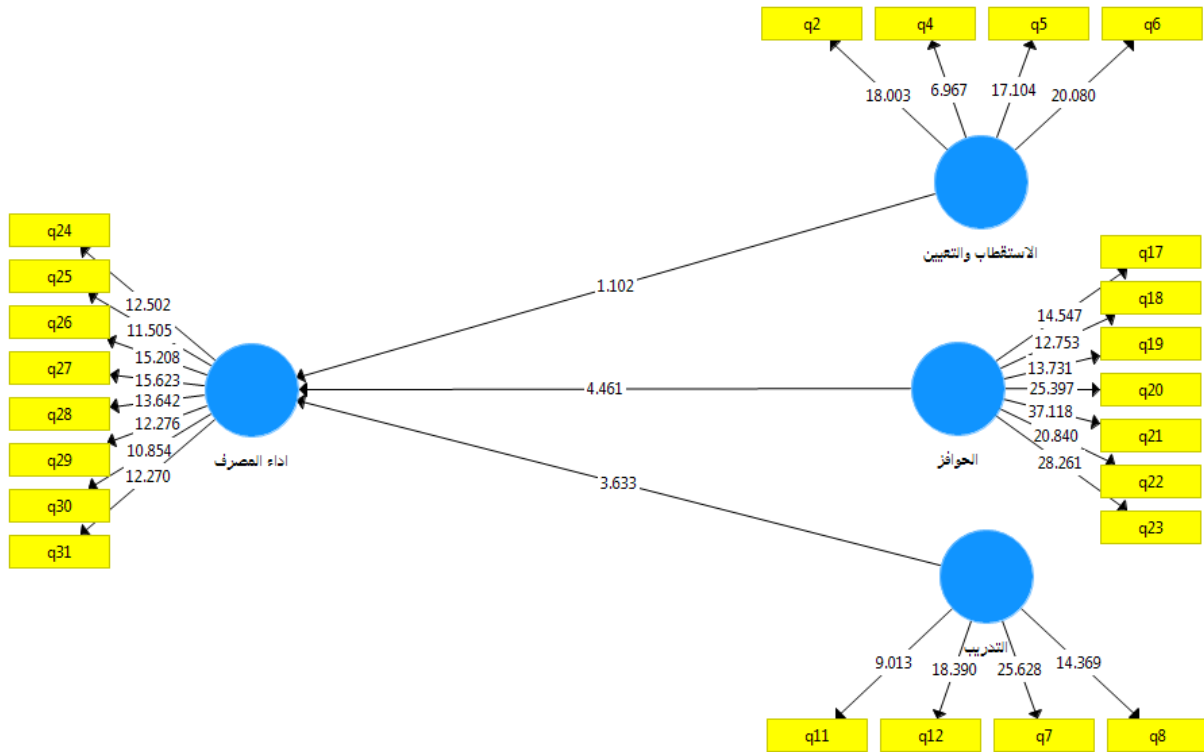
٥- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

٦- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

٧- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

٤-١١-٣ الفرضية الرئيسية :

شكل (٤-٧) توجد علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء المصرف



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح ,ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (١.٩٦) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ,ان المسار من الاستقطاب والتعيين الي اداء المصرف يساوي ١.١٠٢ وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (٠.٢٧١) والمسار من التدريب الي اداء

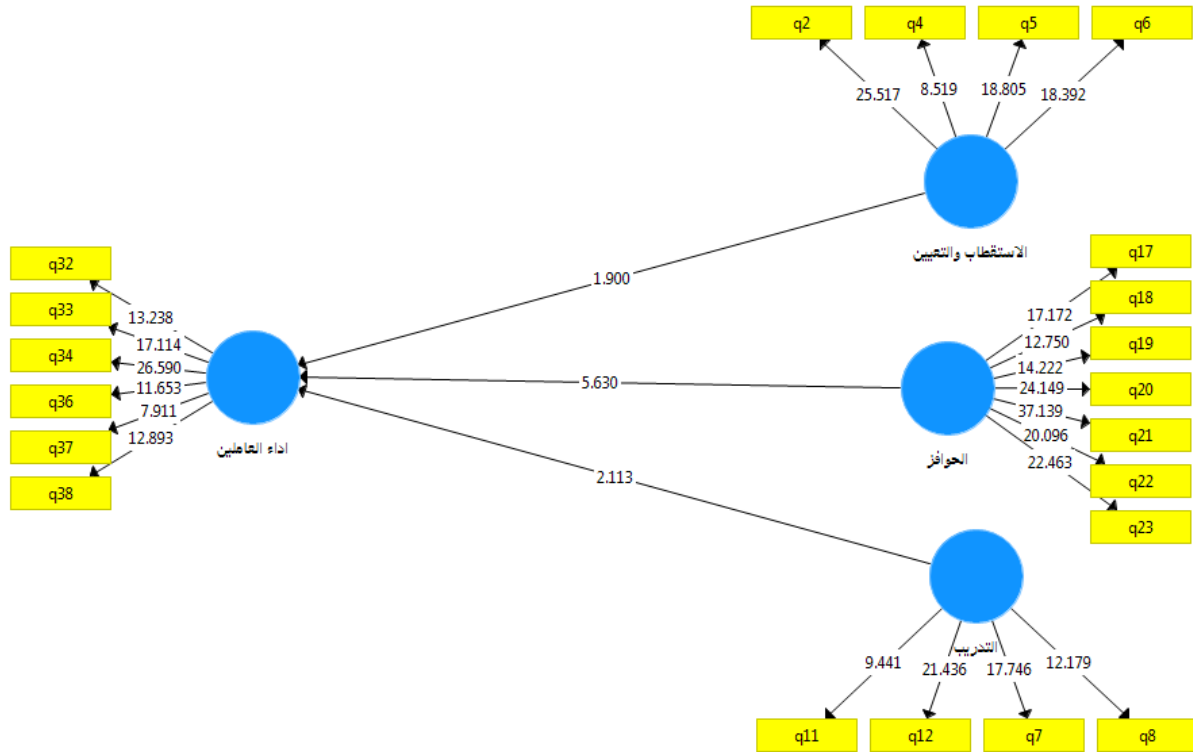
المصرف يساوي ٣.٦٣٣ وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) و المسار من الحوافز الي اداء
المصرف يساوي ٤.٤٦١ وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) الجدول التالي يوضح قيم تحليل
المسار .

جدول (٤-١٠) المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في البراهين المادية (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الاستقطاب والتعيين -> اداء المصرف	0.110	0.123	0.100	1.102	0.271
التدريب -> اداء المصرف	0.334	0.339	0.092	3.633	0.000
الحوافز -> اداء المصرف	0.386	0.384	0.086	4.461	0.000

٤-١١-٤ الفرضية الرئيسية :

شكل (٨-٤) توجد علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء العاملين



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح ,ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (١.٩٦) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ,ان المسار من الاستقطاب والتعيين الي اداء العاملين يساوي

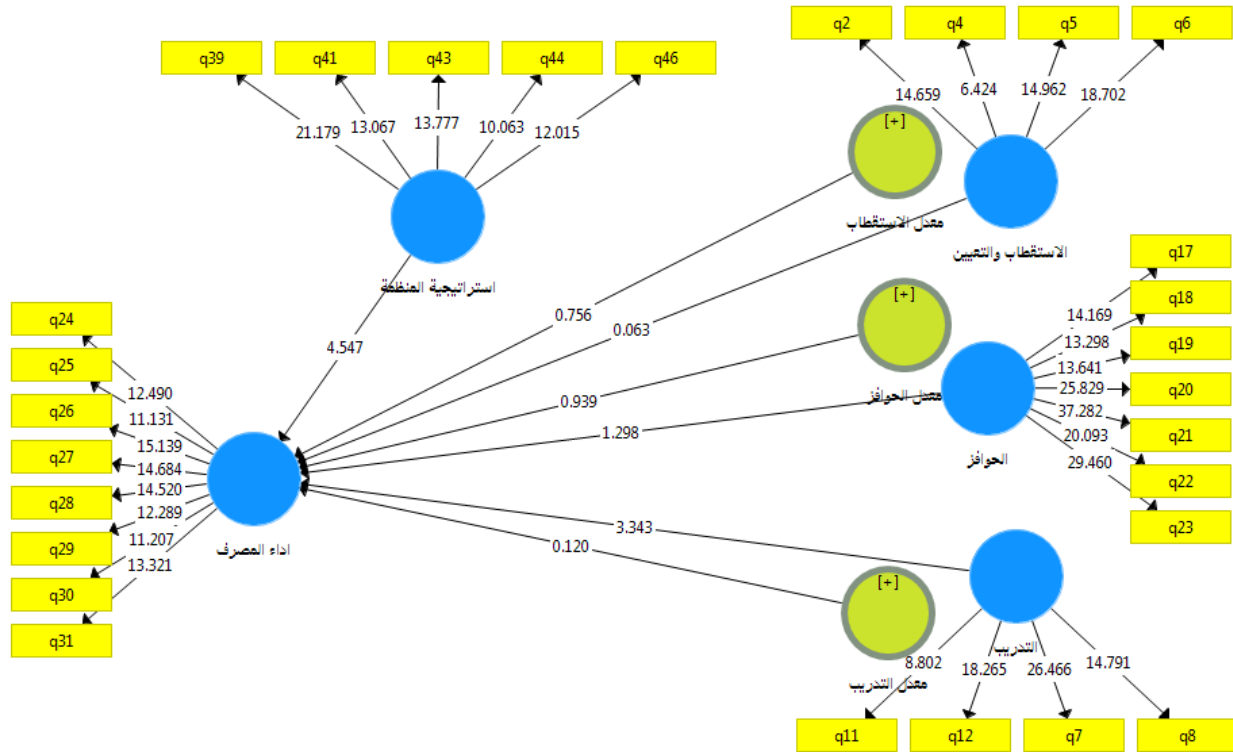
١.٩٠٠ وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (٠.٠٥٨) والمسار من التدريب الي اداء العاملين يساوي
٢.١١٣ وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (٠.٠٣٥) و المسار من الحوافز الي اداء العاملين يساوي
٥.٦٣٠ وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (٠.٠٠٠) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول (٤-١٢) المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في الخدمات (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الاستقطاب والتعيين -> اداء العاملين	0.205	0.216	0.108	1.900	0.058
التدريب -> اداء العاملين	0.180	0.180	0.085	2.113	0.035
الحوافز -> اداء العاملين	0.530	0.530	0.094	5.630	0.000

٤-١١-٥ الفرضية الرئيسية :

شكل (٤-٨) استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء المصرف

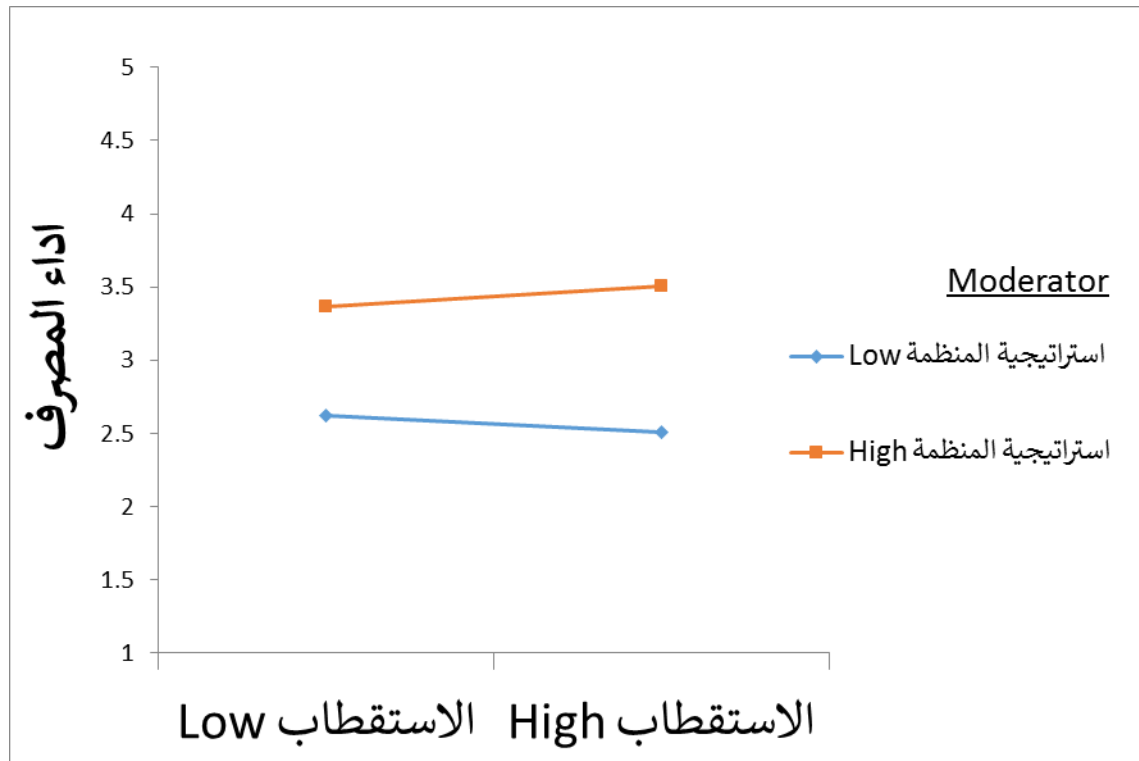


لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح ,ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (١.٩٦) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ,

استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين الاستقطاب و اداء المصرف

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة مابين الاستقطاب و اداء المصرف حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (٩-٤) والشكل التالي يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين الاستقطاب و اداء المصرف.

شكل (٩-٤) يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين الاستقطاب و اداء المصرف.

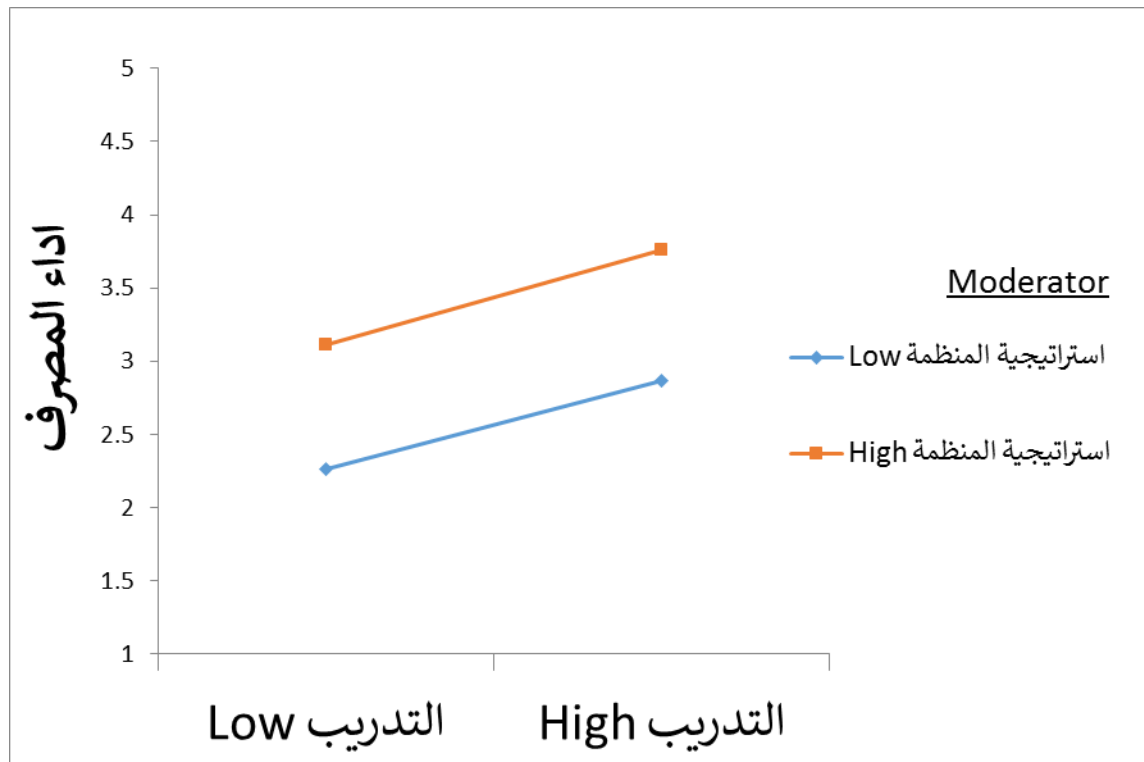


استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الاستقطاب و اداء المصرف.

استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين التدريب و اداء المصرف

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة مابين التدريب و اداء المصرف حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (١٠-٤) والشكل التالي يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين التدريب و اداء المصرف.

الشكل (١٠-٤) يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين التدريب و اداء المصرف.

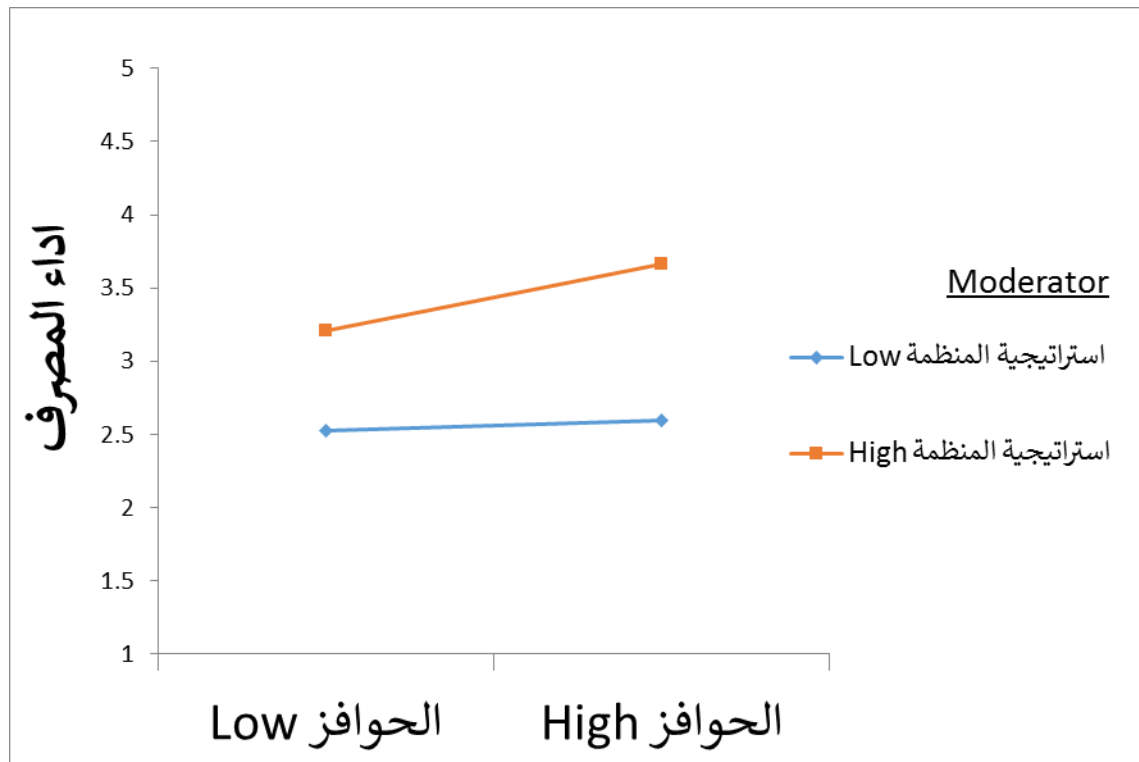


استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين التدريب و اداء المصرف.

استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز و اداء المصرف

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة مابين الحوافز و اداء المصرف حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (١١-٤) والشكل التالي يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء المصرف.

الشكل (١١-٤) يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء المصرف.



استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الحوافز واداء المصرف.

الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بين المتغير المعدل استراتيجية المنظمة وكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء المصرف وهي موضح كالآتي :

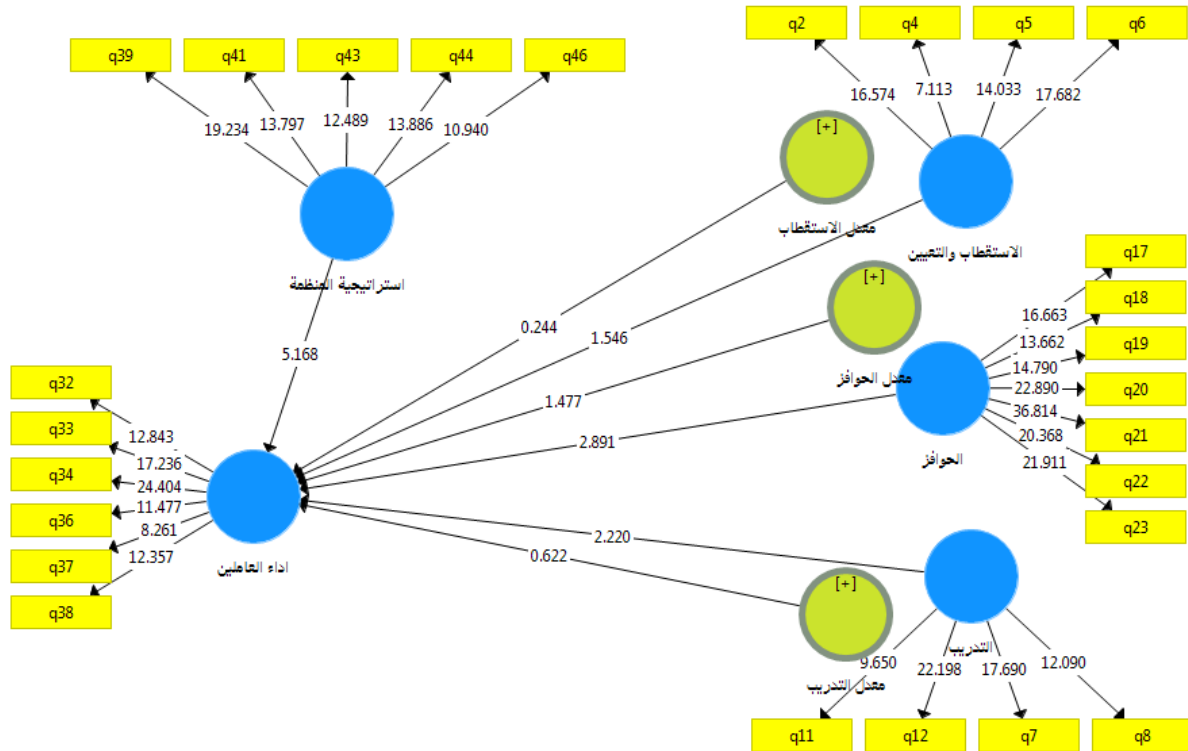
جدول (٤-١٣) المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في العمليات (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
استراتيجية المنظمة -> اداء المصرف	0.436	0.431	0.096	4.547	0.000
الاستقطاب والتعيين -> اداء المصرف	0.006	0.017	0.098	0.063	0.950
التدريب -> اداء المصرف	0.314	0.324	0.094	3.343	0.001
الحوافز -> اداء المصرف	0.130	0.121	0.100	1.298	0.195
معدل الاستقطاب -> اداء المصرف	0.065	0.055	0.086	0.756	0.450
معدل التدريب -> اداء المصرف	0.011	0.022	0.094	0.120	0.904
معدل الحوافز -> اداء المصرف	0.095	0.084	0.101	0.939	0.348

٤-١١-٦ الفرضية الرئيسية :

شكل (٤-١٢) استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء

العاملين

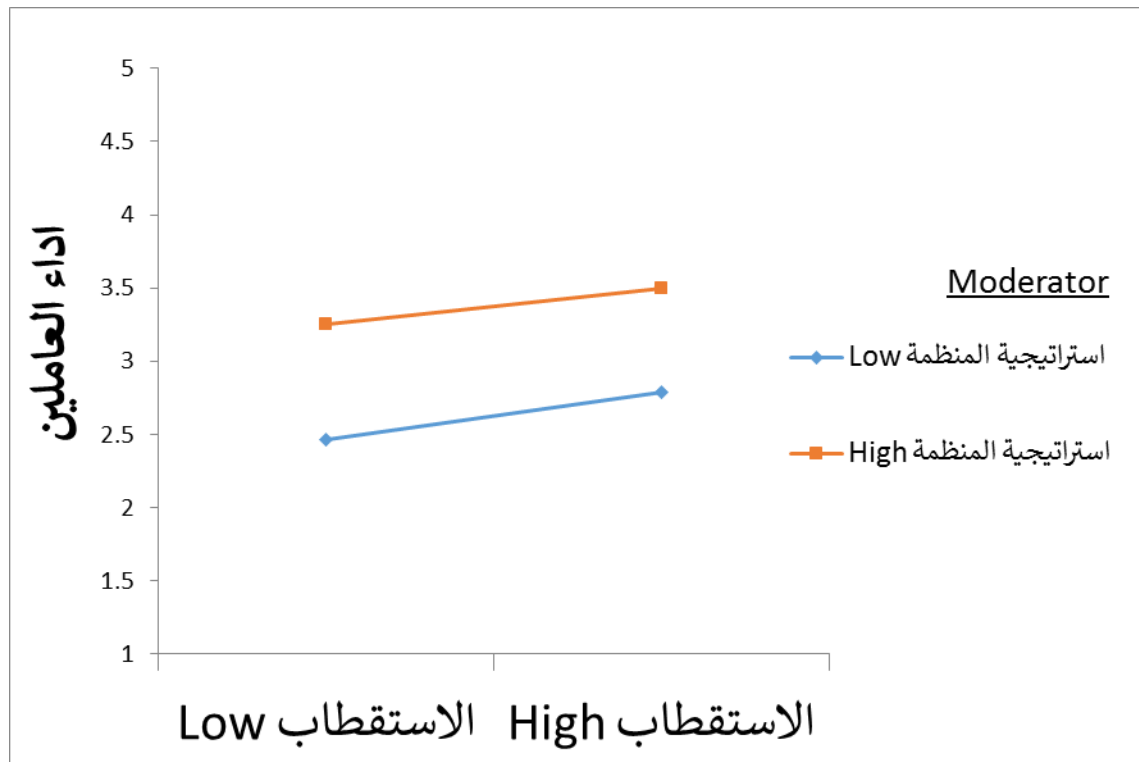


لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح ,ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (١.٩٦) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ,

استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين الاستقطاب و اداء العاملين

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة مابين الحوافز و اداء المصرف حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (١٣-٤) والشكل التالي يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء المصرف.

الشكل (١٣-٤) يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء المصرف.

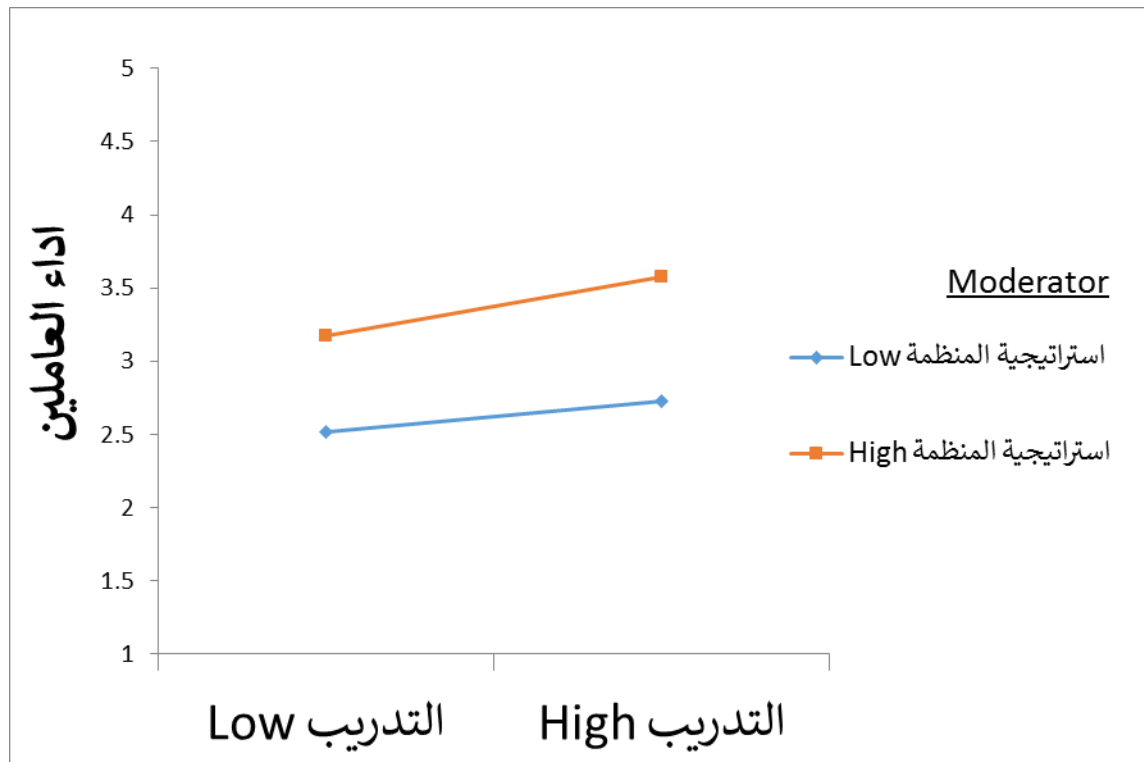


استراتيجية المنظمة تضعف العلاقة الايجابية بين الاستقطاب و اداء العاملين.

استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين التدريب و اداء العاملين

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة مابين الحوافز و اداء المصرف حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (٤-١٤) والشكل التالي يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين التدريب و اداء العاملين.

الشكل (٤-١٥) يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين التدريب و اداء العاملين.

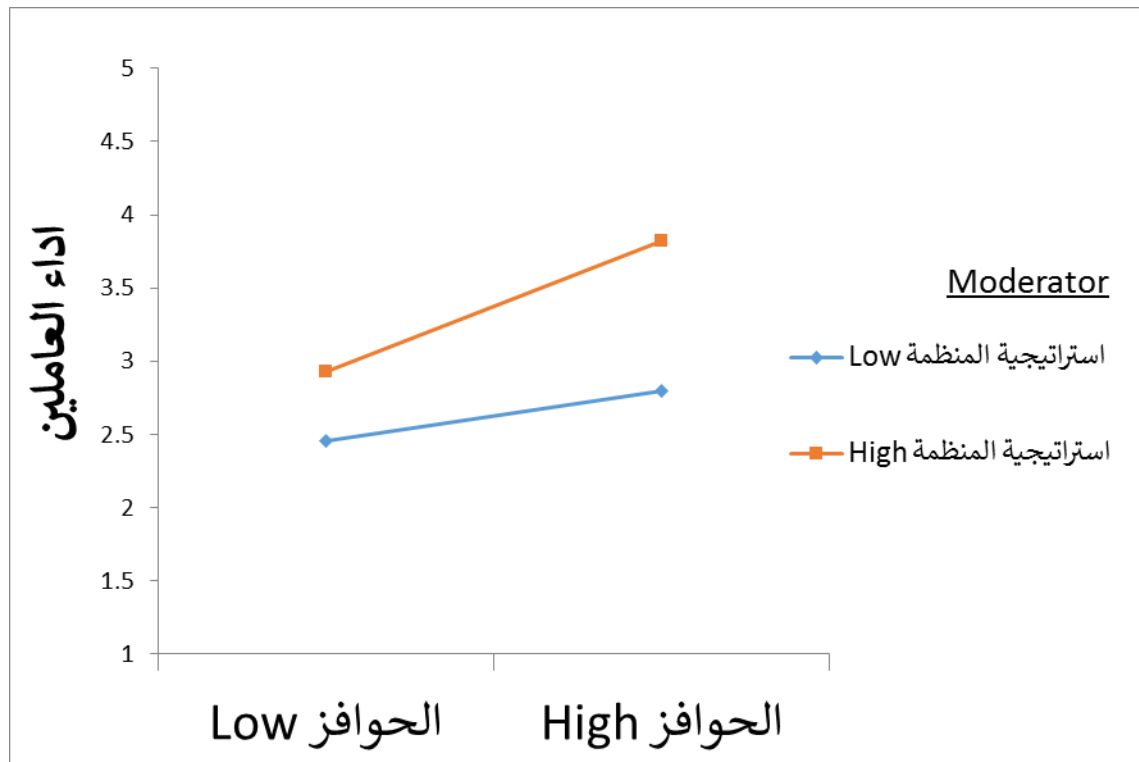


استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين التدريب و اداء العاملين.

استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز و اداء العاملين

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة مابين الحوافز و اداء المصرف حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (١٥-٤) والشكل التالي يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء العاملين.

والشكل (١٥-٤) يوضح المعرفة عندما تعدل العلاقة بين الحوافز و اداء العاملين.



استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الحوافز و اداء العاملين.

الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بين المتغير المعدل استراتيجية المنظمة وكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء العاملين وهي موضح كالآتي :

جدول (٤-١٤) المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في العمليات (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
استراتيجية المنظمة -> اداء العاملين	0.375	0.356	0.073	5.168	0.000
الاستقطاب والتعيين -> اداء العاملين	0.141	0.152	0.091	1.546	0.123
التدريب -> اداء العاملين	0.155	0.164	0.070	2.220	0.027
الحوافز -> اداء العاملين	0.308	0.314	0.107	2.891	0.004
معدل الاستقطاب -> اداء العاملين	-0.021	-0.032	0.084	0.244	0.807
معدل التدريب -> اداء العاملين	0.050	0.072	0.080	0.622	0.534
معدل الحوافز -> اداء العاملين	0.136	0.107	0.092	1.477	0.140

٤-١١-٧ ملخص اختبار الفرضيات

جدول (٤-١٥) ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية :الاولي
هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء المصرف	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الاستقطاب والتعيين واداء المصرف
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين الحوافز واداء المصرف
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين التدريب واداء المصرف
مستوى دعم الفرضية	
دعم جزئي	
هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء العاملين	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الاستقطاب والتعيين واداء العاملين
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين الحوافز واداء العاملين
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين التدريب واداء العاملين
مستوى دعم الفرضية	
دعم جزئي	
استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء المصرف	
دعمت	استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الاستقطاب والتعيين واداء المصرف
دعمت	استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الحوافز واداء المصرف
دعمت	استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين التدريب واداء المصرف
مستوى دعم الفرضية	
دعم كامل	

استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء العاملين	
لم تدعم	استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الاستقطاب والتعيين واداء العاملين
دعمت	استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الحوافز واداء العاملين
دعمت	استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين التدريب واداء العاملين
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

(١-٥) مقدمة

هذا الفصل تهتم بعرض ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع اختبار فروض الدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي تم الاستناد عليها. وتتناول الموضوعات التالية: ملخص نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة، وكذلك يتم فيه عرض تأثيرات الدراسة (النظرية والتطبيقية) ومحددات الدراسة، والتوصيات لبحوث مستقبلية، والخلاصة.

٢-٥ ملخص نتائج الدراسة:

- ١- توجد علاقة ذات تأثير إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المصرف.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ان المسار من الاستقطاب والتعيين الي أداء المصرف يساوي ١.١٢ وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (٠.٢٧١) والمسار من التدريب الي أداء المصرف يساوي ٣.٦٣٣ وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) و المسار من الحوافز الي أداء المصرف يساوي ٤.٤٦١ وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)
- ٢- توجد علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.
- ان المسار من الاستقطاب والتعيين الي أداء العاملين يساوي ١.٩٠٠ وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥٨) والمسار من التدريب الي أداء العاملين يساوي ٢.١١٣ وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٣٥) والمسار من الحوافز الي أداء العاملين يساوي ٥.٦٣٠ وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠).
- ٣- استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المصرف.
- أ- استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الاستقطاب والتعيين وأداء المصرف.
- ب- استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين التدريب و أداء المصرف.
- ج- استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الحوافز وأداء المصرف.
- ٤- استراتيجية المنظمة تعدل العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين
- [] - استراتيجية المنظمة تضعف العلاقة الايجابية بين الاستقطاب والتعيين و أداء العاملين.
- [] - استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين التدريب و أداء العاملين.
- [] - استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين الحوافز و أداء العاملين.

١- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة التنظيمية.

يحتوي هذا الجزئي على مناقشة النتائج التي تبدأ:

١-١-١- بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة التنظيمية.

١-١-١-١- بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية. حيث اثبتت ان هذه العلاقة ايجابية بين العاملين والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية. حيث اثبتت ان هذه العلاقة ايجابية بين العاملين والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية.

١-١-١-١- هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة التنظيمية

١-١-١-١-١- هذه العلاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية. حيث اثبتت ان هذه العلاقة ايجابية بين العاملين والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية.

١-١-١-١-١- استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية.

١-١-١-١-١-١- استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية. حيث اثبتت ان هذه العلاقة ايجابية بين العاملين والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية.

١-١-١-١-١-١- استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية. حيث اثبتت ان هذه العلاقة ايجابية بين العاملين والبيئة التنظيمية (الاستقطاب والتعيين) (حسين، ١٩٩٩) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية.

١- تعزيز وعي جميع المسؤولين في المصارف التجارية بأهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي نحو الأفضل والأحسن.

٢- دعم وتطوير الممارسات الجيدة والاستراتيجيات المنظمة لقواعد ونظم واطر محدد يتماشى عليها المصرف والعمل على تطويرها وتجديدها بما ينسجم مع التطورات والأحداث المتسارعة التي تحدث في البيئة.

٣- جعل التدوير الوظيفي للمتعيينين الجدد ضمن فترة تثبيت الموظف في وظيفته شرطاً من شروط التثبيت وعملاً إجبارياً وذلك لإكساب المتعيينين الجدد مهارات متعددة ويكون لديهم المام في معظم الممارسات الجيدة.

٤- ترقيز الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة على شغل الوظائف الشاغرة وخاصة في المواقع القيادية، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة لهم ولهم المام بكيفية التعامل مع الأحداث التي تجرّ داخل منظماتهم.

٥- اشراك منتسبي المنظمات المبحوثة في دورات تدريبية في خارج الإقليم والقطر، وذلك لمعرفة كافة المستجدات التي تجرّ على الساحة الدولية في مجال الأعمال المصارف وتطبيقها في الممارسات.

٦- يوصي الدارس لمنظمات المبحوثة بزيادة الحوافز لتشجيع الموظفين لكي يرفعوا أداءهم أثناء العمل.

٧- استخدام طرق واساليب يمكن من خلالها جلب واستقطاب أفراد ذوي الشهادات العليا للعمل كشهادة ماجستير والدكتوراه نظراً للنقص الموجود في هذا المجال.

٨- دعم الممارسات الجيدة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

- دعم الممارسات الجيدة من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة للممارسين في هذه الممارسات.
- حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على الممارسات الجيدة في المصارف.
- تناولت هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، الحوافز، الترقيز) في المصارف، كل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة التي تم الترقيز في كثير من الدراسات السابقة.
- دعم الممارسات الجيدة من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة للممارسين في هذه الممارسات.

- التقييمات الذاتية للمؤسسات هي أداة مهمة لتقييم الأداء، ولكنها ليست بديلاً عن التقييمات الخارجية. ولم تستخدم أي أداة أخرى بجانب أداة التقييم الذاتي.

٢- التوصية بالبحوث المستقبلية.

/ إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر استراتيجية المنظمة كمتغير معدل للعلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء بقطاعات أخرى.

/ دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي لقطاع الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

/ دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي لقطاع الأعمال أخرى وتأثيرها في الأداء المؤسسي لقطاع أعمال آخر لم يتسنى للدراسة من خلال معايير أخرى للأداء المؤسسي من حيث كفاءة الإنتاج والربحية.

/ دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي لقطاع الأعمال.

- ٢ -

الدراسة الحالية هي دراسة استكشافية واستراتيجية المنظمة كمتغير

عينة من المصارف التجارية، والدراسة المستقبلية هي دراسة استكشافية.

. هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي لقطاع الأعمال.

. هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء العاملين في القطاع المصرفي.

. استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء المصرف كمتغير.

. استراتيجية المنظمة تقوي العلاقة الايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء العاملين في القطاع المصرفي.



المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- القرآن الكريم

١. أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠م)، إدارة الموارد البشرية، ط١، الأردن: دار صفاء للنشر والطباعة.
٢. أبو علفه، عصام الدين أمين (٢٠٠٥م)، إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
٣. أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤م)، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: دار الجامعية.
٤. أبوسن، أحمد إبراهيم (٢٠٠٩م)، إدارة الموارد البشرية، ط٣، السودان - خرطوم: شركة مطابع السودان العمالة المحدودة.
٥. أحمد، عثمان طاهر (٢٠٠٨م)، إدارة الموارد البشرية، ط١، العراق: دار علماء للنشر والتوزيع.
٦. ادريس، وائل محمد صبحي و الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩م)، سلسلة الأداء الإستراتيجي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط١، الأردن - عمان، دار وائل للنشر.
٧. آرسترونج، مايكل (٢٠٠٨م)، الإدارة الموارد البشرية، ترجمة إناس الوكيل، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٨. بلوط، حسن إبراهيم (٢٠٠٢م)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط١، بيروت - لبنان دار النهضة العربية.
٩. تبديي، محمد حنفي محمد نور (٢٠١٢م)، الإدارة الاستراتيجية، خرطوم: مطبعة جامعة النيلين.
١٠. جاد الرب، محمد سيد (٢٠٠٩م)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، عمان - الأردن: د.م.
١١. الجبري، طلعت اسماعيل (٢٠٠١)، الوظائف إدارة الموارد البشرية، ط٢، مصر: دار الفاروق للنشر.
١٢. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية،
١٣. الحاكم، علي عبد الله محمد (٢٠١٠م)، الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، ط٢، السودان - خرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
١٤. الحريري، محمد سرور (٢٠١٢م)، إدارة الموارد البشرية، ط١، الأردن - عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

١٥. حمدان، خالد محمد طلال بني وادريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧م)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج المعاصر، الأردن - عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٦. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٥م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
١٧. الخزامي، عبد الحكيم أحمد (٢٠٠٣م)، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
١٨. الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٤م)، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان مكتبة دار الثقافة.
١٩. الخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٣م)، نظرية المنظمة مدخل التصميم، الأردن - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢٠. درة، عبد الباري والصباغ، زهير واحد، مروة وعدوان، ياسر (٢٠١٠م)، إدارة القوى البشرية، ط٢، قاهر - مصر، شركة العربية المتحدة.
٢١. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥م)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢٢. رو، دومنيك (٢٠٠٨م)، المائة كلمة في الإدارة، ط١، بيروت، ترجمة وردية واشد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
٢٣. زايد، عادل محمد (٢٠٠٣م) إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، ٢٠٠٣
٢٤. زويلف، مهدي حسن (٢٠٠٣م)، إدارة الأفراد، ط١، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
٢٥. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٠م)، إدارة الموارد البشرية، بغداد - العراق: دار الكتب للطباعة والنشر.
٢٦. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩م)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط٢، الأردن - عمان: دار وائل للنشر.
٢٧. السلمي، علي (٢٠٠١م) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٢٨. السنهوري، محمد مصطفى (٢٠١٣م)، الإدارة الاستراتيجية (النظرية والتطبيق)، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
٢٩. سنوسي، حاتم بن صلاح (٢٠٠٨م)، الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
٣٠. السويدان، طارق محمد، العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٤م)، كيف تكتب خطة استراتيجية؟، د ط، السعودية - الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
٣١. شاويس، مصطفى نجيب (٢٠٠٥م)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع.

٣٢. شحادة، نظمي والجيوسي، محمد والباشا، محمد والحلي، رياض (٢٠٠٠ م). إدارة الموارد البشرية ، دارالصفاء للطباعة، ط ١، عمان،الأردن.
٣٣. صالح، محمد فالح(٢٠٠٤م)، إدارة الموارد البشرية، ط ١، د.م، دار كامل لنشر.
٣٤. الصميدعي، محمود جاسم(٢٠٠٤م)، محمد الاستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، ط ٢، الأردن - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣٥. الطائي، حميد عبدالنبي(٢٠٠٠م)، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، عمان: دار زهران.
٣٦. عباس، سهيلة محمد(٢٠٠٦م)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط ٢، عمان - الأردن: دار وائل لنشر.
٣٧. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (٢٠٠٣م)، إدارة الموارد البشرية، ط ٣، عمان - الأردن: دار الوائل للنشر والتوزيع.
٣٨. عبد الباقي، صلاح(٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
٣٩. عقيلي، عمر وصفي(٢٠٠٥م)، إدارة الموارد البشرية بعد الاستراتيجية، ط ١، الأردن - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٤٠. علي محمد عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، مطبعة جامعة عين شمس، ٢٠٠٠م.
٤١. علي، محمد عباس(٢٠٠٣م)، ممارسات إدارة الموارد البشري في بيئة العمل، ط ١، تونس: دار سمراء لطباعة.
٤٢. عمر، بنية(٢٠٠٦م)، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا ، ٢٠٠٣م.
٤٣. الغالبي، طاهر محسن منصور(٢٠٠٧م)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط ١، الأردن، دار وائل للنشر.
٤٤. فتحي، أسعد كمال(٢٠٠٣م)، التدريب العاملين، سوريا: دار ديمشق للنشر والطباعة.
٤٥. الفريجي، محسن عبد علي والفريجي، حيدر نعمة غالي(٢٠١٣م)، الإدارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل، ط ١، العراق - بغداد، مطبعة المغرب.
٤٦. كافي، مصطفى يوسف(٢٠١٤م)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجياي عولمي، ط ١، الأردن - عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٤٧. الكبيسي، عامر خضر(٢٠٠٥م) إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٤٨. كشواي، باري(٢٠٠٦م)، إدارة الموارد البشرية، ط ٢، القاهرة - مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

٤٩. ماهر، أحمد (٢٠٠٥م)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

٥٠. ماهر، أحمد (٢٠٠٦م) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية.

٥١. المبيضين، صفوان محمد و الأكلبي، عائض بن شافي (٢٠١٣م)، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، ط١، عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٥٢. محمد، بكري الطيب موسى (٢٠١٣م)، إدارة الموارد البشرية، السودان - خرطوم: د.د.

٥٣. مرسي، نبيل محمد (٢٠٠٦م)، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد وتنفيذ ومراجعة)، د.م: المكتب الجامعي الحديث.

٥٤. المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج (٢٠١٠م)، إدارة الأفراد، ط١، الأردن-عمان: الأكاديميون لنشر والتوزيع.

٥٥. نصر الله، حنا (٢٠٠٢م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الزهران.

٥٦. نعساني، عبدالمحسن و عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٦م)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، حلب - سوريا، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

٥٧. نوري، منير وكورتل، فريد (٢٠١١م)، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان-الأردن: مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع.

٥٨. نوري، منير (٢٠١٠م)، تسيير الموارد البشرية، جزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

٥٩. هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٨م)، حسن مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مصر - القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

٦٠. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (٢٠٠٣م)، إدارة الموارد البشرية :مدخل الاستراتيجي، عمان الأردن: دار وائل لنشر.

❖ أطروحة دكتوراه ورسائل ماجستير:

١. آل موسى، عبد العزيز بن سعود (٢٠١٥م)، الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، سعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-كلية العلوم الاجتماعية والإدارية.

٢. الإمام، عمر محمد ادم (٢٠١٣م)، أثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا، غير منشورة .

٣. بن دريدي منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، جزائر، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الاجتماعية، ٢٠١٠م.

٤. الحمداني، ناهدة إسماعيل عبدالله (٢٠٠٠م)، العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. حمدي، أبو قاسم (٢٠١٣م)، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، الجزائر، مذكرة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال غير منشور ، جامعة الجزائر ،
٦. دروازي، كريم (٢٠١١)، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، جزائر، رسالة ماجستير غير منشور في معهد التربية البدنية والرياضية.
٧. الدليمي، انتصار عباس (٢٠٠٠م)، أثر الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،
٨. زرزور، سهتال (٢٠١٣ م)، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، جزائر - بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشور ، جامعة محمد خيضر ،،
٩. سامي، نابتي (٢٠٠٩)، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
١٠. سليطين، سوما علي (٢٠٠٧م)، إدارة استراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الاعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، سوريا، جامعة تشرين-كلية الاقتصاد.
١١. الشاهري، مظفر احمد حسين سليمان (٢٠٠٦م)، تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي، العراق، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشور، جامعة الموصل.
١٢. الشلبي، فراس سليمان حسن (٢٠٠٢م)، أثر الاندماج في الأداء المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٣. الشنطي، محمود عبد الرحمان إبراهيم (٢٠٠٦)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
١٤. ضو البيت، احمد ضو البيت صالح (٢٠١٣م)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، السودان، كلية دراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
١٥. الطهراوي، عبد المنعم رمضان (٢٠١٠م)، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة. رسالة ماجستير غير منشور الجامعة الإسلامية - غزة، كمية التجارة قسم إدارة الأعمال.
١٦. العاني، ألاء عبد الموجود عبد الرزاق (٢٠٠٢م)، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة

- الموصل، موصل. بن عقيل، ناصر بن محمد (٢٠٠٦م)، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير المنشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
١٧. العجمي، سالم حسين (٢٠١١م)، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، الرسالة الماجستير غير المنشورة، الأردن - عمان، جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال: قسم إدارة الأعمال.
١٨. عشي، عادل (٢٠٠٢م)، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشور، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
١٩. علال، تبرورت (٢٠٠٦م)، استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، الجزائر، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشور، جامعة الجزائر.
٢٠. القاضي، زياد مفيد (٢٠١٢م)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، في جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال.
٢١. ماضي، صبري محمد عوض (٢٠١١م)، اتجاه المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.
٢٢. ماضي، خليل إسماعيل ابراهيم (٢٠١٤م)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، مصر، جامعة قناة السويس - كلية تجارة.
- ❖ دوريات ومجلات العلمية:
١. آل مراد، نوال يونس و محمد، أنمار عبد الرزاق و هادي، أنوار (٢٠١٣م)، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، عدد ٢٩.
٢. آلاء عبد الوجود عبد الجبار (٢٠٠٥م)، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٧٧، عدد ٢٧.
٣. البشاشة، سامر (٢٠٠٥). أثر جودة نظم المعلومات الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عمان، العدد الأول، المجلد ١٠.
٤. حمادي، انتصار عباس و نديم، عدي زهير محمود (٢٠١٤م)، العراق: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠ - العدد ٧٥.
٥. درويش، ماهر صبري و الشمري، ابراهيم راشد (٢٠١٠م)، تفويض السلطة الاسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٢.

٦. الساعدي، مؤيد وعلي، علي محمود وعبدعلي، سعد مجيد (٢٠١٣م)، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥ العدد ٤.
٧. سعد، خالد سليمان (٢٠١٤)، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء منظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، عدد ٧٥.
٨. صديق، مصطفى محمد (٢٠٠٦م)، دور إدارة الموارد البشرية في صنع قرارات الأفراد في المنظمة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (١٣)، العدد (٢).
٩. عباس، هناء شاكر (٢٠١٤م)، إدارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة الأستاذ، العدد ٢١١ المجلد الثاني ٢٠١٤م.
١٠. عبد الوهاب، علي محمد (٢٠٠٣م)، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، بيروت، الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة.
١١. عبدالله، غانم وعمر، تيمجدين (٢٠١٤م)، أثر إستراتيجية التتويج على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد ٧ العدد ٢.
١٢. العنزي، سعد علاء و خليل، اريج سعيد، (٢٠٠٥)، العلاقة بين المحددات التطبيقية والإبداع التنظيمي والأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٣٩.

❖ المراجع باللغة الإنكليزية:

1. Armstrong ,Michael ,Strategic Human Resource Management , 2008 , 4thEd ,Kogan page limited, United Kingdom.
2. Batt , R . Service Strategies in Human Resource Management , 2007,
3. Benjamin James Inyang " Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization"، International Bulletin of Business Administration، © Euro Journals، Inc. 2010.
4. Byars,Lloyd L.& Rue, Leslie W. "Human resource management " New York, 2004,p14.
5. Cribb, Gulcin, (2005), Human Resource Development, 4th ed, West Publications Co., New York, USA
6. Denisi,A.,S.,Griffin,R.,W.,(2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Com.,U.S.A.,P.48
7. Dessler , Gary , **Human Resource Management** , 2003 , prentice Hall ,New Jersey .

8. Hunger, David & Wheelem, Thomas L., (2000) Strategic Management, Addison Wesley Longman.
9. **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 17, No.(3).
10. Kuvas, B., (2006), Performance Appraisal Satisfaction and Employee
11. Lynch , Richard m (2000) : “Corporate Strategy” , 2ed , Prentice Hill , New Jersy .
12. Manmohan joshi, Human Resource Management, 1st edition, 2013,p9.
13. Michael Armstrong, ARMSTRONG’S ESSENTIAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, Great Britain, 1ed, Kogan publishing, 2010.
14. Mondy, Wyne, (2005): Human Resource Management Pearson, Prentice Hall.
15. Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation, Oxford university press , Oxford.
16. Robert L . Mathis & John H . Jackson . Human Resource Management . 10 ed . 2003

❖ الشبكة العنكبوتية:

١ - محمد نصحي ابراهيم, مقالة منشورة في

3\6\2015, 9:00PM , <http://kenanaonline.com>

٢ - احمد سيد الكوردي, مقالة منشورة في,

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy> , 8\7\2015, 1:40PM.

٣ - محمد بن علي شيبان العامري, مقالة مفهوم المنظمات الخيرية, منشورة في

<http://sst5.com/readArticle> 22-6-2015, 11:15PM.

٤ - أحمد السيد كردي, مقالة, تاريخ زيارة ١٨-٩-٢٠١٥

<http://kenanaonline.com>, 18\9\2015, 3:43PM

٥ - عبد الكريم بن رزوق

<http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar.html> , 29\10\2015, 9:40PM.

٦ - أحمد السيد كردي ،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>, 6\3\2016, 8:40PM

٧- محمد احمد اسماعيل

<http://www.hrdiscussion.com/hr1685.html>, 2015\9\18, 11:30pm

٨- احمد الشطييري

<http://forum.kau.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiie-80/coenceiice-caaeae-61463/> 26- 1 – 2016, 4:30pm



الملحق (١)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية دراسات العليا

علوم في الإدارة الاعمال

الموضوع/ استثمار استبان

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد:

تعد الاستثمار التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الماجستير تكميلي "الدور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسية: الدور المعدل لاستراتيجية المنظمة." دراسة حالة في عينة من المصارف التجارية في محافظة أربيل وتعد هذه الاستثمار مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض الدراسة العلمي حصراً ، ولا داعي لذكر الاسم. يأمل الدارس من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق. يرجى عدم ترك أي سؤال لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستثمار للتحليل، يرجى وضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تعبر عن رأيك.

شاكرين تعاونكم معنا

المشرف

د. الطاهر أحمد محمد علي

الدارس

سردار ياسين صابر

جزء الأول: معلومات تعريفية عامة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من ٢٥ ☐ ٢٥ - ٣٥ ☐ ٣٥ - ٤٥ ☐ ٤٥ - ٥٥ ☐ ٥٥ فأكثر ☐

المؤهل العلمي: أقل من دبلوم ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة: أقل من ٥ ☐ ٥ - ١٠ ☐ ١٠ - ٢٠ ☐ ٢٠ فأكثر ☐

التخصص العلمي: محاسبة ☐ إدارة الأعمال ☐ الإحصاء ☐ الاقتصاد ☐ أخرى ☐

الجزء الثاني: يرجى تحديد الممارسات الاستراتيجية من وجهة نظرك لتوضيح مدى اتفاقك مع كل من العبارات الآتية:

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الممارسات الاستراتيجية الموارد البشرية						
أ.	الاستقطاب والتعيين					
١	تستقطب المصرف الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
٢	يشارك مدراء الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المصرف.					
٣	تهتم المصرف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختيار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.					
٤	تستخدم المصرف المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.					
٥	تعتمد المصرف على معيار الجدارة في اختيار العاملين.					
٦	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المصرف أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد.					
ب.	التدريب					
٧	يخضع العاملون في كل قسم/دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في كل السنة.					
٨	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.					
٩	تعتمد المصرف برامج منتظمة لتدريب وتطوير					

					العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.	
					التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل المصرف تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجية عمل المصرف.	١٠
					ساعة التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المصرف.	١١
					تطبق المصرف معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.	١٢

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ج.	الحوافز					
١٣	الحوافز التي تقدمها المصرف تتناسب مع توقعات العاملين.					
١٤	تتابع المصرف باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من المصارف أخرى في السوق المحلي للعاملين.					
١٥	تمنح الحوافز في المصرف استناداً إلى كفاءة العاملين.					
١٦	تستخدم المكافأة في المصرف كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي.					
١٧	تعتمد المصرف على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.					
١٨	يتم مراجعة خطة الحوافز في المصرف استناداً للبيئة المنافسة.					
د.	مشاركة العاملين:					
١٩	يشارك العاملون في المصرف في عملية اتخاذ القرارات.					
٢٠	تمنح المصرف العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.					
٢١	لدى المصرف ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات.					
٢٢	تساهم الحرية العاملين في تنظيم مهام وظائفهم وفقاً لما يرونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها المصرف.					
٢٣	تساهم حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم تجاه المصرف.					

الجزء الثالث: يرجي تحديد مستوى أداء المصرف وأداء العاملين من وجهة نظرك لتوضيح مدى اتفاقك مع كل من العبارات الآتية:

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أداء المصرف						
٢٤	طراً تحسين على جودة الخدمات المتقدمة في المصرف خلال السنوات السابقة.					
٢٥	القدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعتبر أحد نقاط قوة المصرف.					
٢٦	رضا العملاء وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة المصرف.					
٢٧	تربط إدارة المصرف بالإدارات المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام.					
٢٨	طراً تحسين على حصة السوقية للمصرف خلال السنوات السابقة.					
٢٩	تحتل المصرف مكانة أفضل في المجتمع الآن عما كانت عليه منذ السنوات السابقة.					
٣٠	طراً تسحين على أسهم الشركة في السوق المالي في السنوات الثلاثة.					
٣١	تضع المصرف الأهداف الذكية SMART (وهي أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها).					
أداء العاملين:						
٣٢	أظهر نظام تقييم أداء العاملين تحسين على إنتاجية العاملين خلال					

					السنوات الثلاثة السابقة.	
					تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المصرف.	٣٣
					رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم.	٣٤

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٥	تشعر إدارة المصرف بالرضا عن نتائج أداء العاملين.					
٣٦	تم تمكين العاملين في المصرف لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.					
٣٧	شهد المصرف خلال السنوات الثلاثة السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين.					
٣٨	تتماشي كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمصرف.					
استراتيجية المنظمة						
٣٩	رسالة منظمكم بمتناول جميع الأطراف أصحاب المصلحة معها.					
٤٠	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمكم الداخلية مستمرة.					
٤١	تضع منظمكم نظام أولويات محدد الفرص والتهديدات التي في بيئة الخارجية.					
٤٢	المنافسة التي تواجه منظمكم شديدة.					
٤٣	التغيرات البيئة بشكل عام تؤثر كثيراً على أهداف واستراتيجيات منظمكم.					
٤٤	تشاركون في صياغة رسالة منظمكم.					
٤٥	تتنبأ منظمكم بعوامل البيئة العامة.					
٤٦	تقارن منظمكم أدائها الحالي مع أداء المنظمات المنافسة لها.					

شاكرًا لكم مساهمتكم القيمة وتفضلوا بقبول فائق الاحترام