

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمة

- دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية في جمهورية العراق -

الحسن علي عبد الكريم

مدرس مساعد، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة

alhasan.ali@uobasrah.edu.iq

نرجس عقيل عبد الواحد

مدرس مساعد، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة

Nargs.akeel@uobasrah.edu.iq

Human Resource Management Strategy and Its Impact on Improving Organizational Performance: A Case Study of Public Universities in Iraq

Alhasan Ali AbdulKareem

Assistant Lecturer , Department of Management Information Systems ,
College of Administration and Economics , University of Basra

Nargs Aqeel Abdul Wahid

Assistant Lecturer , Department of Management Information Systems ,
College of Administration and Economics , University of Basra

Abstract:-

This study aims to identify the human resource management strategy and its impact on improving organizational performance in public universities in Iraq. To achieve the study's objective, a descriptive and analytical approach was followed. The human resource strategy was measured through the dimensions of motivation and training, and its impact on organizational performance in public universities.

To collect the necessary data for the study, a questionnaire prepared according to a five-point Likert scale was used. The questionnaire was distributed to a sample of 30 employees. The SPSS statistical analysis program was used to analyze the data.

The study reached several conclusions, the most prominent of which were: The University of Basra, the study population, shows a moderate interest in the human resource management strategy, with its dimensions (motivation strategy and training strategy).

The University of Basra, the study population, shows a moderate interest in the human resource management strategy, with its dimensions (motivation strategy and training strategy).

The study recommended the need to pay attention to the human resources management strategy in all its studied dimensions, as this will contribute to improving the organizational performance of Basra University, the study community. Government universities should benefit from advanced training programs to develop the skills and capabilities of employees.

Key words: human resources management strategy, training, motivation, organizational perfor.

المخلص:-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي في التطبيق على الجامعات الحكومية في العراق، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد تم قياس استراتيجية الموارد البشرية من خلال الأبعاد (التحفيز و التدريب) أثرها على الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية.

ولجمع البيانات اللازمة للدراسة تم استعمال الاستبانة المعدة وفقاً لقياس ليكرت الخماسي والتي وزعت على عينه بلغت ٣٠ موظف حيث استخدم برنامج التحليل الإحصائي spss في تحليل البيانات.

وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها: تهتم جامعة البصرة الحكومية مجتمع الدراسة اهتماماً متوسطاً باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التحفيز، استراتيجية التدريب)، تهتم جامعة البصرة الحكومية مجتمع الدراسة اهتماماً متوسطاً باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التحفيز، استراتيجية التدريب).

وأوصت الدراسة ضرورة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها المدروسة، لأن ذلك سيساهم في تحسين الأداء التنظيمي لجامعة البصرة الحكومية مجتمع الدراسة، على الجامعات الحكومية الاستفادة من برامج التدريب المتطورة للاستفادة منها في تطوير مهارات وقدرات العاملين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، التدريب، التحفيز، الأداء التنظيمي.

المقدمة :-

تعدُّ الموارد البشرية مورداً من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة، باعتبارها مصدراً أساسياً في تحقيق أهدافها والوصول إلى بغيتها ومراميها، فقد أصبح ينظر إلى الموارد البشرية في هذا العصر على أنها من الموارد الرئيسية التي تزخر بها المؤسسات، بعد أن كانت مجرد يد عاملة منفذة ومنتجة لا علاقة لها برسالة المنظمة وأهدافها، كما كانت تستبعد من عملية المحاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، فلا تكون مبالغين إذا قلنا أن الذي يشغل اليوم بال المفكرين والباحثين في محال العلوم الإنسانية والاجتماعية هو البحث عن كيفية تطوير المهارات والكفاءات واستثمار هذه الموارد استثماراً فعالاً بما يحقق مستوى عالي ورفيع من التنمية والتطوير، وتلعب كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات؛ حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد. للمنظمات من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، إضافة إلى أن تحديثات صياغة هذه الاستراتيجيات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

يعد الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلى أن تكون أكثر بقاء واستقراراً وتميزاً، وعليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوى الأداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها واحجامها وأهدافها يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في منظماتهم، لان الأداء كما هو واضح لا بعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته وكمية العمل المنجز من قبله قصب، وانما هو العكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عمله، وان احد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى ونوعية أداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدة والمتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية البحث

١-١ مشكلة الدراسة واسئلتها:

تمكن المشكلة بالسلبيات التي تترتب على عدم تبني منظمات استراتيجيات متطورة ومواكبة لطبيعة، مهام الموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصر في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة ولذلك فان السلبيات قد تظهر في ضعف أداء العاملين بسبب عدم الاهتمام بتدريب المواد البشرية وعدم تشجيع التعلم التنظيمي وعدم وجود نظام شامل لتحفيز العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بالإضافة إلى بطء نمو اعمال المنظمة وعدم قدرتها على الاستمرار. وللإجابة على هذه الاشكالية تضمن الدراسة مجموعة من الاسئلة والتي تشكل مجموعها الكلي اساسا لمتطلبات فاعلية وكفاءة المواد البشرية وكذلك إيجاد الحلول لأسباب انخفاض أداء العاملين في المنظمة وهذه الاسئلة هي:

١- هل هناك تطبيق لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتحفيز) جامعات

البصرة الحكومية على أداء العاملين في الجامعات الحكومية؟

٢- هل هناك اثر لأداء العاملين على أداء الجامعات الحكومية في العراق؟

٣- هل توجد اعتمادية بين عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

في جامعات البصرة الحكومية؟

٤- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية والأداء التنظيمي في جامعات البصرة الحكومية؟

هل يوجد تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

جامعات البصرة الحكومية؟

٢-١ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول عدة أمور من بينها ما يأتي:-

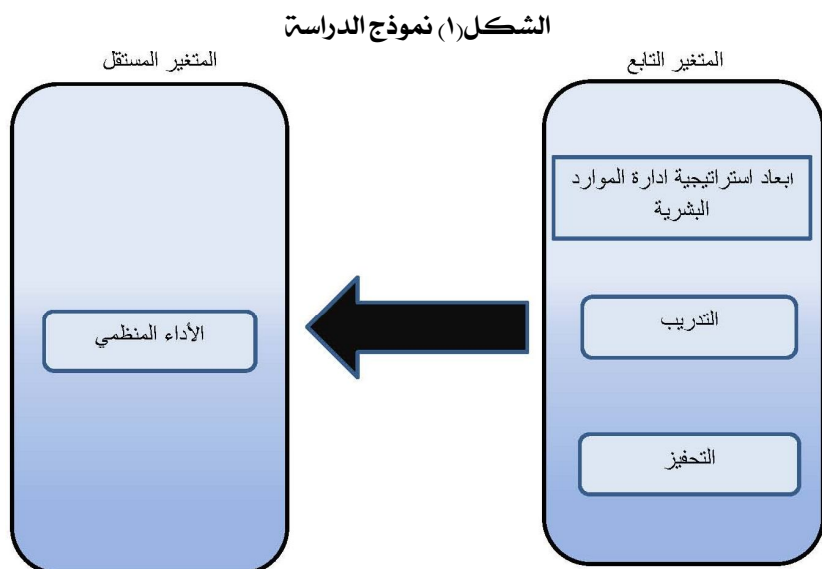
- أهمية الموارد البشرية عالميا (بسبب ندرة الموارد البشرية التي تستجيب لمتطلبات التطور العلمي والتكنولوجي والارتفاع في أجورها)
- أهمية الموارد البشرية بالنسبة للبلد واقتصاده للدور الذي تؤديه الموارد البشرية في استثمار وتفعيل الموارد الأخرى، وها ينعكس ايجابيا على فرص الاستخدام والاستثمار وعلى تطوير المهارات، والتوكيد على دورها في تنمية الاقتصاد وتطويره.
- أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة (للتأثير الايجابي في مستويات المنظمة الاستراتيجية المختلفة ، وفي أهدافها المتعددة)
- أهمية استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب، التحفيز) في تنظيم دور الموارد البشرية وتوجيه نحو تحسين أداء المنظمة.

٣-١ أهداف الدراسة:

- استنادا إلى المشكلة التي تم تحديدها انفا، يمكن تحديد الأهداف الأساسية التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من جراء هذه الدراسة وان هذه الأهداف تتمثل بالاتي:-
- ١- تقديم اطار نظري منظم يوضح مضامين الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي.
 - ٢- اختبار مدى علاقة الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية اثارها في الأداء المنظمي في جامعة البصرة.

٤-١ نموذج الدراسة: نموذج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة تم بناء نموذج الدراسة حسب الآتي:



المصدر من اعداد الباحث

٥-١ فرضيات الدراسة:

في ضوء التأثير ما بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي للعاملين في الجامعات الحكومية في العراق فقد تم بلورة فرضيات الدراسة إلى الفرضية الرئيسية الآتية:-

فرضيات الدراسة:

على ضوء إنموذج الدراسة وتماشياً مع مشكلتها، ولتحقيق أهدافها قام الباحث بصياغة الفرضيات بصيغتها العدمية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التدريب، التحفيز) في أداء المنظمة لدى العاملين الجامعات في جمهورية العراق عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى H0-١: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التدريب، التحفيز) في أداء المنظمة لدى العاملين في الجامعات في جمهورية العراق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٦-١ حدود الدراسة:

تشمل هذه الدراسة الحدود الآتية:

١- حدود الدراسة المكانية:

تشمل جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد.

٢- الحدود الزمانية:

٢٠٢٤-٢٠٢٥.

٧-١ مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار جامعة البصرة مجتمعاً للبحث، ومن أجل جمع البيانات لهذا البحث العلمي تم توزيع (٢٥) استبانة على موظفين أفراد عينة البحث خضعت للتحليل الإحصائي وتم معالجة البيانات باستخدام الوسيط الحسابي والانحراف المعياري وحزم البرنامج الإحصائي (spss) بواسطة الحاسوب، أما عينة البحث فتمثلت بالموظفين العاملين في الجامعة في شعبه الموارد البشرية وشعبه شؤون الطلبة وشعبة الحسابات.

٨-١ مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

١- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: تعرف على أنها تمثل الإطار العام للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعاملين في المنظمة وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة (ابوجليدة، ٢٠١٨: ١٠).

٢- التدريب: يقصد بالتدريب العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وإدائهم لوظائفهم الحالية وكذلك لغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر (موسى، ٢٠١٩: ١٩).

٣- التحفيز: هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله (كرو، ٢٠١٦: ٢٩).

٤- الأداء المنظمي: وهو قدرة المنظمة على الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهدافها على المدى البعيد (ابراهيم، ٢٠١٩: ٢٣٣).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

نظراً لأن التصور الفكري لأي دراسة لا بد أن يعتمد على رؤى الدراسات السابقة، بوصفها مرتكزا رئيسيا لأي بحث جديد، حيث تم البحث في مجموعة من المصادر والمراجع العلمية التي تناولت (استراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأداء المنظمي)، وقد وقع الاختيار على الدراسات المبينة في المبحث.

١-٢ دراسات متعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

١- الدراسة الأولى: دراسة حامد حمد الله موسى (٢٠١٩م): استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسات التعليم غير الحكومي في السودان ٢٠١٢-٢٠١٨).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة بالتطبيق على منظمات التعليم العالي الأهلي في السودان (الجامعات والكليات الأهلية) حيث تمثلت مشكلة هذه الدراسة في السعي للاستفادة من مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفلسفة الإدارة الفعالة من خلال التعريف بهما وإبراز مزاياهما، ومعرفة العلاقة بينهما والأثر الذي يمكن أن تلعبه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية كفاءة أداء المنظمات ومخرجاتها، حيث تم ملاحظة تدني الإنتاجية والجودة في المنتجات وتلاحظ إحجام بعض المنظمات أو تحفظها في بناء وتطبيق استراتيجية واضحة لأدوار الموارد البشرية وتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز الأثر الذي تحدثه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة وتوضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة حتى تساهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.

ومن ثم توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود اثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات والكليات الاهلية في السودان وعلى أداء العاملين بها بنسب متفاوتة كما يوجد أثر لأداء العاملين في أداء الكليات والجامعات ، ويوجد عدم رضا للعاملين بنظام التعويضات وعدم اشراكهم في اتخاذ القرار بالجامعات والكليات الاهلية ، ايضا يوجد ضعف في رقابة التعليم العالي على أداء هذه المؤسسات التعليمية الاهلية.

٢- الدراسة الثانية: دراسة المطيري (٢٠١٦) بعنوان: اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: "دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة المكونة من (١٥٨) مفردة القياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة عند اختبار ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، في حين أن جودة العمل جاء بالمرتبة الأولى في مستوى تطبيق الأداء الوظيفي وبالنسبة فقد توصلت إلى وجود اثر التطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك.

٢-٢ دراسات متعلقة بالأداء المنظمي:

١- الدراسة الأولى: دراسة آمال محمد علي المجاهد وقايد عبدالله عبد الرحمن السدعي (٢٠٢١) بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي" دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الأداء المنظمي تعزي لمتغيري نوع الكلية (حكومية، أهلية)، وحجم الكلية (كبيرة متوسطة صغيرة). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء

المنظمي في كليات بالجمهورية اليمنية، كما أظهرت نتائج وجود فروق في الأداء المنظمي بحسب نوع الكلية لصالح الكليات الاهلية، ووجود فروق في الأداء المنظمي بحسب حجم الكلية لمصلحة الكليات كبيرة وصغيرة الحجم على الكليات متوسطة الحجم، ألا انه لم تظهر فروق كبيرة بحسب حجم الكلية عند اختيار ابعاد الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية) منفردين، وأوصت الدراسة بتعزيز اهتمام الكليات بتحقيق الأداء المنظمي من مفهومي الكفاءة والفاعلية كونهما مكملين وليس بدليين لبعضهما البعض، إضافة إلى تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الكليات واعتماده كمنهج وممارسة.

٢- الدراسة الثانية بعنوان:

"The relationship between innovation) Dobni, 2011" (orientation and organizational performance

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي والأداء المنظمي، تكونت عينة الدراسة من (٣٥) شركة هندية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كذلك من خلال المقابلات المعمقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها: ان هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الابداعي والأداء المنظمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين ان الشركات ذات التوجه الابداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن إضافة إلى وجود علاقة ذات ترابط بين العائد على الاستثمار والتوجه الابداعي لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

الفصل الثاني

استراتيجيية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي

المبحث الأول

استراتيجيية إدارة الموارد البشرية

١.١. تمهيد:

أضحت الموارد البشرية في عصرنا الحديث من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، فهي

السبيل ترقيا وازدهارها وتحسين مستواها، وهذا أصبح من المهم في هذا العصر الاهتمام بها والحرص عليها عن طريق إدارتها وتسييرها بمناهج حديثة وطرق فعالة، بغية استثمارها في تحقيق أهداف المنظمات، وهذا مما أدى إلى ظهور تيارات وأفكار في المجال الإداري تقدم بإدارة المورد البشري وعلى رأسهم الإدارة العلمية التي أسسها تايلور "Taylor" والذي صب حق اهتمامه على أداء العاملين كمورد بشري يمكن استغلاله الاستغلال الأمثل، ومن بعده إلتون مايو "Mayo" الذي اهتم بدورة بالعلاقات الإنسانية، ومن تم تطوير

الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد ينبغي إتباعها.

وفي هذا السياق يقول (بوحنية، ٢٠١٠، ص: ٤٤) "أن المجتمع المعاصر يتميز بأنه مجتمع منظمات بحيث أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت اهتمام الكثير من المفكرين والمسؤولين في مجال إدارة الأعمال والخدمات نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها".

وفي ضوء هذه التحولات والمتغيرات زاد اهتمام الباحثين والمنظرين في حقل علم الإدارة وعلم النفس العمل والتنظيم بأهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها وتسييرها وتوجيهها من خلال استراتيجيات فعالة من شأنها رفع مستوى العاملين والمؤسسات على حد سواء، وعلى رأس هذه الاستراتيجيات الانتقاء الأمثل للموارد البشرية، وتدريبها، وتحفيزها من أجل رفع مستوى الأداء.

٢-١- مفاهيم حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

١-٢-١- تعريف الاستراتيجية: هي خطة طويلة الاجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديد مهمتها المستقبلية وتقوم على تحديد المنتجات والاسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، واثر التوافق بين وظائفها الادارية المختلفة وانشطة اعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها واغراضها الأساسية بشكل متوازن (سعد، ٢٠١٤: ٢١٥).

١-٢-٢- تعريف إدارة الموارد البشرية: عرفها (موسى، والصريرة، ٢٠٢١: ٢٣٠) بقولهم إدارة الموارد البشرية تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تشمل العناصر التالية: القيام بتحليل الوظائف مبينا طبيعة عمل كل موظف، وتخطيط الاحتياجات من العاملين والقيام بتوظيفهم، والقيام بتدريب الموظفين وتعريفهم بوظائفهم الجديدة، وإدارة الأجور والرواتب للعاملين وتوعيتهم، وتقديم الحوافز للعاملين، وتقييم أداء الموظفين، والقيام بنصح الموظفين وإرشادهم وتطبيق الإجراءات التأديبية بحقهم، وتدريب المدربين وتطويرهم، وبناء الالتزام عند الموظف (الاخلاص الوظيفي).

هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة. (الموسوي، ٢٠٠٨: ١٩).

١-٣- مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

عرفت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها خطة مبرمجة لتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة، توضع وفق النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية المؤثرة على مستقبل المنظمة، ومن ثم ينتج عنها برامج تدعم الاستراتيجية العامة (محسن، ٢٠١٩: ٢١).

ويعرف (بن عودة، ٢٠١٨: ١٥) "استراتيجية الموارد البشرية على أنها التي تتعلق بجذب الأفراد العاملين واختيارهم وتقييمهم ومكافأتهم وتدريبهم والحفاظ على هذه القدرات في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة".

وبعد (محمود، ١١٢، ٢٠١٦) استراتيجية الموارد البشرية مجموعة من سياسات الأفراد الغرض منها الوصول إلى الأهداف الأربعة الآتية هي: التكامل التنظيمي وولاء العاملين والمرونة في العمل والجودة في المخرجات.

ويرى (ابوجليدة، ٢٠١٨: ١٠) بأنها اطار لصنع القرارات الاستراتيجية التي تخص العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات التنظيمية وذلك لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، أو هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها، خطة طويلة الاجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية (كافي، ٢٠١٤: ٦٨).

١-٤- أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن استراتيجيات الموارد البشرية تعد جزءاً من الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتتكامل معها، وتنسق جهودها لتلبية متطلباتها من العناصر البشرية الكفؤة لذا تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بالتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى (عبدالله، وآخرون، ٢٠١٩: ٧٥).

يمكن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق عدة فوائد للمنظمة أبرزها (القروء، الجناعي، ٢٠٢١: ١٣٨):

- ١- الاسهام في انجاز الأهداف العامة للمنظمة وتعزيز بقائها.
 - ٢- دعم وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
 - ٣- إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
 - ٤- تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة والابتكار.
 - ٥- توليد عدد من الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
 - ٦- مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
 - ٧- تحقيق مبدأ التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.
- ١-٥- أهداف ومهام استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الاساسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو الاسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال توظيف المؤهلين، وتحفيزهم؛ لضمان تحقيق أهداف المنظمة،

والوفاء بالالتزامات المنظمة في البيئة مضطربة عن طريق وضع وتنفيذ استراتيجية متماسة للموارد البشرية. اما الأهداف الانسانية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي عطاء مزيد من الرعاية للعاملين: ضمان فرص العمل، والمشاركة، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والاخذ في الاعتبار تطلعات جميع العاملين في المنظمة (Surlaru, ٢٠٠٩، ٩٧١).

ويمكن تحديد ابرز الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عند صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لديها بالاتي (جثير، وحسين، ٢٠١٦: ١٠٧):

- ١- تحقيق التوظيف الافضل لطاقات الموارد البشرية المتاحة.
- ٢- تحقيق الأهداف للأفراد العاملين طالما كانت تلك الأهداف معقولة وعادلة.
- ٣- كسب رضا الأفراد العاملين والمحافظة عليهم واقامة علاقات طيبة معهم.
- ٤- تنمية الشعور لدى الأفراد العاملين بأهمية تحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- تحقيق التعاون المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وبين الأفراد العاملين بعضهم مع البعض.
- ٦-١- ابعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية:
- ٦-١-١ التدريب:

مفهومه:

يعد التدريب احد اهم الأنشطة الادارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها، وانها الوسيلة الافضل لإعداد الموارد البشرية وتحسين ادائها هو التدريب لذا يلقي التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة واصبح التدريب دورا رئيسيا في تقوية الكفاءات جزاء من تنفيذ الاستراتيجية (ميرة، ٢٠٢٢: ٣٢).

يقصد بالتدريب العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وادائهم لوظائفهم الحالية وكذلك لغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات اكبر (موسى، ٢٠١٩: ١٩).

١-٦-١ أهمية التدريب:

تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات الاتية (ميرة، ٢٠٢٢: ٣٢):

١-أهمية التدريب للمنظمة:

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد الاتية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقلص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

- يسهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

٢- أهمية التدريب للعاملين:

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة، وتوضيح ادوارهم فيها.

- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.

- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.

- يسهم في تنمية القدرات الذاتية لإدارة والرفاهية لدى العاملين.

٢-٦-١ تعريف التحفيز:

التحفيز: هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد اكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الاخطاء ، مقابل اشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله (كرو، ٢٠١٦: ٢٩).

١-٢-٦-١ انواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية كالآتي (كرو، ٢٠١٦: ٣٢):

١- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد وتتكون من:

أ- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الاجر على اساس الساعة، أو الاسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على اساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين واشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل ، وتقويض الصلاحيات.

٢- الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين ادائه وتصرفاته.

المبحث الثاني

الأداء المنظمي

١-٢ تمهيد:

يعد موضوع الأداء المنظمي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة، والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً، سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها ويتفق معظم الباحثين على الأداء المنظمي عبارة عن مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية

وخارجية، تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة، كالعاملين والمساهمين، والزبائن، والإدارة، والمجتمع، إضافة أن الأداء المنظمي يعد نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها، ومدى إشراك الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة ومساهمتهم في إحداث التغيير المطلوب وكذلك تنمية الموارد والمواهب للعاملين.

٢-٢- مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحث للأداء، حيث عرف (أندروود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (محمد، ٢٠١٨: ٧٨).

يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها حيث يسهم وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات، كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة أو فكرة ما. (أبوعليم، ٢٠١٤: ٢٨).

مصطلح الأداء مقتبس من ادبيات الإدارة والذي تبنته الشركات في بداية السبعينات ولكنها لم تصبح عملية معترف بها حتى النصف الأخير من الثمانينات إذا ينظر إلى الأداء كظاهرة جديدة بالكامل في بعض الشركات وفي شركات أخرى لازالت تقارن مع نظام التقدير المعروف تقليدياً بالتقويم، وانها تطورت من التركيز على تقويم الأداء فقط إلى التطوير الموظفين بالكامل. (ابراهيم، ٢٠١٦: ٢٢٧).

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما انه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها " كما عرفه على انه تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال سلامة استعمال الموارد بكفاءة وفاعليه، وما يرتبط بواقع سلوك الأفراد والمنظمة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. (ناصر، ٢٠١٨: ٧٣).

يحتل الأداء "أهمية كبرى للمنظمات فمن خلاله يتحدد مصير المنظمات بالنجاح أو الفشل ويتفاوت مفهوم الأداء لدى المنظمات تبعاً لرسالتها وأهدافها وغاياتها وعلى الرغم من أهمية الأداء لدى المنظمات إلا أن الكتاب والباحثين اختلفوا في تعريفه. (ابراهيم، ٢٠١٩: ٢٣٣)

الأداء من منظور ادق بالتحليل وفق مدخل النظم حيث اعتبر الأداء هو مستوى الذي تتمتع به المخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها فابتداءً يمثل المخرجات الأنشطة والفعاليات التي تحدث داخل المنظمة. (السلطاني، وآخرون ٢٠١٢: ٢٧٠).

٣-٢ أهمية الأداء:

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعضها والاستمرار في تطوير المورد البشري وتضمن تقييم الأداء الذي يعد جزءاً مهماً من إدارة الأداء، فضلاً عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والابداء والحث على العمل الجماعي وفرق العمل (ابراهيم، ٢٠١٦: ٢٢٧).

وأهمية الأداء تبرز كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهائيات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطبيقها معاً، وإن معاينة عمليات المنظمة والتعرف على ادائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المنظمات من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفؤاً، فضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة. (احمد، وآخرون، ٢٠٠٨: ١٠٤).

٢-٤ مفهوم الأداء المنظمي

يعرف الأداء المنظمي بأنه الغايات التي ترغب أي منظمة في الوصول إليها بكفاءة وفاعلية (محمد، ٢٠١٨: ٧٨) وأيضاً بأن تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبذات الاتجاه تقريباً عرف الأداء المنظمي على أنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة. (عباس، حافظ، ٢٠١٥: ١٧)

يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهه المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها (حسين، ٢٠١٢: ٦٣).

الأداء المنظمي انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيقها. (السلطاني، وآخرون، ٢٠١٢: ٢٣٧)

إن مؤشرات نجاح المنظمة هي تأدية عملها من خلال سعيها لموصلة نشاط لها بغية تحقيق أهدافها يمكن في تحقيق النجاح في سير الأداء المنظمة وهذه المؤشرات هي الكفاءة والفاعلية والانتاجية والمنظمة تكون كفؤه عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة لها بشكل امثل وبالتالي تواصل البقاء والاستمرار في العمل. (مجيد:ص٧)

٢-٥ أهمية الأداء المنظمي:

إن أهمية الأداء المنظمي تبرز في كونه الخطوة التي تحدد الموقع الحالي للمنظمة فضلا عن كونه يكشف عن قابلية المنظمة على تحقيق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات الجهات المهتمة بالمنظمة أو المستفيدة منها ومنهم الملاك واصحاب الأسهم واصحاب المصالح والمنافسين والموردين وغيرهم بوصفه تعبيرا عن المدى الذي تستطيع خلاله المنظمة انجاز اعمالها بنجاح أو تحقيق بتفوق. (ناصر، ٢٠١٨: ١٢٩)

تتبلور أهمية الأداء المنظمي فيما يلي (عبدالله، وكامل، ٢٠١٧: ٦٨).

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكن من المساعدة في تطوير أداء المنظمة.
- المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء اكانت فردا أو جماعة.

٢-٦ أهداف الأداء المنظمي:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة من خلال عملية الأداء المنظمي يمكن تحديد أبرزها بالاتي (عباس، وحافظ، ٢٠١٥: ٢١)

- الوقوف على مستوى انجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف الدرجة في خطتها.

- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المنظمة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وارشاد المنفذين إلى وسائل تلاقيها مستقبلا.

- الوقوف على مدى الكفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد اكبر بتكاليف اقل وبجودة عالية.

- تنشيط الاجهزة الرقابية على أداء العمل عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم فيكون بمقدور الشركة التحقق من قيام الوحدات المختلفة بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب، إذ تقدم تقارير الأداء افضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعه وتطوير المتطلبات الادارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات والتشكيلات.

- تمكن إجراء المقارنات بين الأداء مختلف الاقسام والوحدات لتحديد المجالات التي يمكن ان تجرى فيها تحسينات.

٢-٧ مقاييس الأداء المنظمي:

تعرف مقاييس الأداء بأنها اساس توضع لغرض القياس والمقارنة بوصفها اساسا أو نموذجاً لما يجب ان تكون عليه السوك أو إجراء معين، وقد ظهرت العديد من المقاييس لغرض قياس الأداء المنظمي، وتختلف أهداف هذه المقاييس تبعاً لأهداف وتوجيهات المنظمات اذا توضح غالبية المقاييس ما حدث وليس ما يحدث بالحاضر أو سوف يحدث بالمستقبل فالمنظمات بحاجة إلى قياس أدائها لتحديد موقعها الحالي من بين منافسيها أو أي نفس المجال. (ابراهيم، ٢٠١٩: ٢٣٤)

أن دراسة وقياس الأداء المنظمي يواجه تحديات عديدة بسبب كونه (أولاً) محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، و(ثانياً) لعدم الاتفاق حول مقاييس لقياس الأداء لاسيما في المواضيع الاستراتيجية خصوصا تلك المتعلقة بمؤشرات القياس، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في القياس، ومصدر المعلومات المعتمدة في قياسه، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المصرف أو المنظمة. لا بد من ذلك في ضرورة إيجاد قياسات جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، مقاييس الأداء وفق الآتي (السلطاني، وآخرون، ٢٠١٢: ٢٧٢):

أ- مقاييس مالية: ارتكزت بشكل أساس على المعايير المالية كحسابات الأرباح والخسائر والميزانية العمومية والتي يستم الحصول عليها عبر سلسلة المعلومات التي تجمع للحصول على سلسلة من النسب كالسيولة، والربح قبل وبعد الضريبة والقيمة المضافة، والعائد على المبيعات والعائد على الملكية والعائد على الاستثمار.

• كمقاييس الانتاجية ومستوى الانفاق على نشاطات البحث والتطوير مقارنة بكل عامل مقاييس نوعية ذاتية ومقاييس حجم التغيرات في التركيبة الادارية.

• مقاييس التسويقية: حيث تشير بوجود مجموعة من المقاييس التسويقية التي تنسجم مع قابلية قياس أداء المنظمة ونشاطها المصرفي للأمد البعيد كالنمو في حجم الودائع قياسا للمصارف الأخرى، والنمو في العائد على الاستثمار وبدأت المنظمات تتوجه إلى الاعتماد مقاييس أكثر دقة في قياس ادائها متلافية مجالات الضعف في كل نوع من تلك المقاييس حيث يشير إلى امكانية تخمين أداء المنظمات عبر اعتماد مؤشرات مالية واتيا وتسويقية معا.

إن قياس الأداء يعد نشاطا مهما يتضمن مقارنه النتائج المتوقعة بالفعالية وتقضي الانحرافات من الخطط وتقييم الأداء الفردي واختيار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقدرة السنوية والبعيد الامد، حيث ظهرت عدة مقاييس لأجل التعرف على كيفية قياس أداء المنظمة وتختلف هذه المقاييس من هدف إلى اخر ومن توجه استراتيجي وقد اوضح مجموعة من أهداف التي يمكن استخدامها كمقاييس لأداء المنظمة في الجوانب المختلفة وعلى النحو

التالي (بدوي، ٢٠١١: ٣٠)

- الموقف التنافسي في اسواق المنظمة.
- التجديد في مجال التقنية
- استخدام موارد المنظمة (البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية)
- الربحية
- تطوير رأس المال البشري
- المسؤولية الاجتماعية

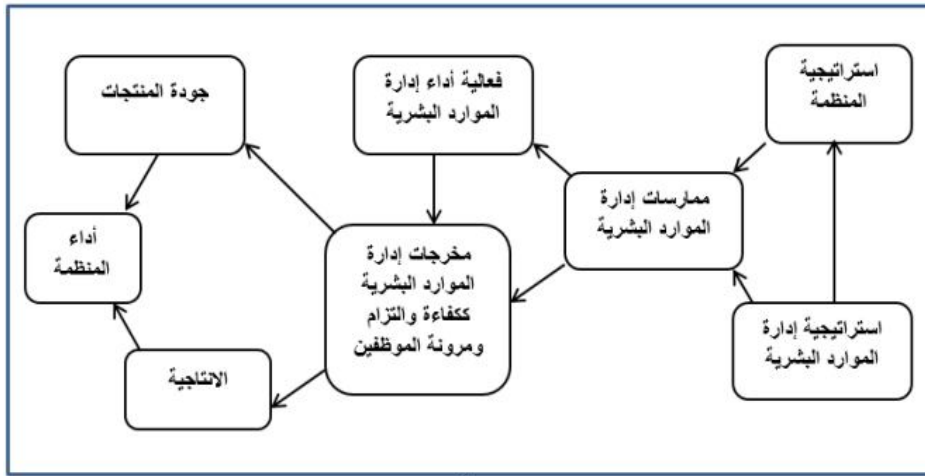
٢-٨ خصائص الأداء التنظيمي:

بما ان الأداء التنظيمي خطة إيجابية يهدف إلى تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحله إلى مرحلة أخرى أكثر فاعليه ونجاحا وملائما للتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، ومن الخصائص الرئيسية هي (شهاب، ٢٠١٤: ١٧٢)

- الهدف: هدفة الأداء التنظيمي
- البيئة: الإيجابية التي تساعد على تبني منهجية الأداء
- رأس المال: توفير رؤوس الأموال سواء البشرية منها (كوادر وعاملين أو ماديه) رأس مال مادي.
- معرفه الكيفية: المنهجية العلمية والإطار النظري الذي يستند على نجاحه للعمل الأدائي والتفاعل الإنساني
- العلاقات الإنسانية ضمن الاجواء العلمية بالمؤسسة
- التقانة: التوسع المعرفي ضمن حقول واختصاصات تساعد على نجاح خطه الأداء
- النتائج: طبيعة النتائج التي ترتبها المنظمة الادارية ضمن تراكمات قديمة أو حديثه نسبيا

٩-٢ علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المنظمي:

ان الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية، ان المورد الرئيسي في المنظمة هو الانسان، والأداء المنظمي يعتمد بشكل رئيسي على الأفراد وعلية فعند تطوير مجموعة سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فاعل، فإنه يمكن ان يكون للموارد البشرية تأثير كبير على الأداء المنظمي.



شكل ٢

العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي

المصدر (القروء، ٢٠٢١: ١٤١)

يوضح الشكل (١) كيف يكون لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية أثرها على الأداء، حيث أنه عند ترقية ممارسات الموارد البشرية لتكون استراتيجية فإنها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل كذلك العمل على تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة ووضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، ووضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال، يحقق حاجات ومتطلبات وأمال الموارد البشرية حيث ان حصيلة ذلك سيؤدي إلى زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية، والشعور بالرضا والارتياح في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة، وسيولد الدافعية والتفاني والالتزام في العمل مما يؤدي ذلك تحسين نتائج الأداء الكلي للمنظمة. (القروء، ٢٠٢١: ١٤٢).

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

المبحث الأول

وصف مجتمع البحث

١-١ خصائص مجتمع الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد حيث تم توزيع استبانة على عدد من المبحوثين والبالغ عددهم (٢٥) فردا مقسمين إلى ذكور وإناث يعملون في جامعة البصرة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss

• من حيث الجنس

جدول (١)

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	١١	%٤٥
اناث	١٣	%٥٣

كان عدد الذكور في العينة المختارة عددهم (١١) ونسبة (%٤٥)، وكان عدد الاناث (١٣) ونسبة (%٥٣) كما موضح في جدول (١).

• من حيث العمر

جدول (٢)

العمر	التكرار	النسبة
١٨-٢٤	١٠	٤٠
٢٥-٢٩	٤	١٦
٣٠-٣٤	٢	٨
٣٥-٣٩	٤	١٦
٤٠ فأكثر	٤	١٦

من الجدول ٢ توضح ان عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٤-١٨ كان عددهم (١٠) ونسبة (%٤٠)، وان الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٩-٢٥ كان عددهم (٤) ونسبة (%١٦)، كما بلغ عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٤-٣٠ كان عددهم (٢) ونسبة (%٨)، اما الأشخاص الذين تتراوح اعمارهم ٣٩-٣٥ كان عددهم

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمة (٤٠٩)

(٤) ونسبة (١٦٪)، أما الأشخاص الذين يتجاوز عمرهم ٤٠ فأكثر كان عددهم (٤) ونسبة (١٦٪).

• من حيث التحصيل الدراسي

جدول (٣)

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة
اعدادية	٦	٢٤٪
بكالوريوس	١٩	٧٦٪
ماستر - دكتوراه	٠	٠

تبين من جدول رقم (٣) ان عدد الأشخاص الذين يحملون شهادة اعدادية كان عددهم (٦) ونسبة (٢٤٪)، واما الأشخاص الذين يحملون البكالوريوس كان عددهم (١٩) ونسبة (٧٦٪).

• من حيث سنوات الخدمة

جدول (٤)

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
١ سنة-٥ سنوات	١١	٤٤
٦ سنوات-٩ سنوات	٢	٨
١٠ سنوات-١٤ سنة	٣	١٢
١٥ سنة-٢٠ سنة	١	٤
٢١ سنة فما فوق	١	٤

تبين من جدول رقم (٤) ان عدد الأشخاص الذين عندهم سنوات خدمة (١ سنة-٥ سنوات) كان عددهم (١١) ونسبة (٤٤٪)، اما عدد الأشخاص الذين تتراوح سنوات خدمة (٦ سنوات-٩ سنوات) كان عددهم (٢) ونسبة (٨٪)، اما عدد الأشخاص الذين تتراوح سنوات خدمتهم (١٠ سنوات-١٤ سنة) كان عددهم (٣) ونسبة (١٢٪)، ام عدد الأشخاص الذين تتراوح سنوات خدمتهم (١٥ سنة-٢٠ سنة) كان عددهم (١) ونسبة (٤٪)، اما عدد الأشخاص الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (٢١ سنة- فما فوق) كان عددهم (١) ونسبة (٤٪).

المبحث الثاني

تحليل نتائج الدراسة

٢-١ تحليل النتائج:

تم تصميم استبيان مقسم إلى مجموعتين من الاسئلة الأولى تخص المتغير الاول وهو استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحتوي على ١٠ سؤال مقسمه إلى صنفان وهي التدريب والتحفيز والاسئلة الثانية تخص المتغير الثاني وهو الأداء المنظمي وتحتوي على ١٠ اسئلة وتم اعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من (لا اتفق بشده , لا اتفق , محايد , موافق , موافق بشده)، وقد تم اعطاء رقم (١) لـ(لا اتفق بشده) ورقم (٢) لـ (لا اتفق) ورقم (٣) لـ(محايد) ورقم (٤) لـ(اتفق) ورقم (٥) لـ(اتفق بشده) وتم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج التحليل spss واستخلصنا النتائج التالية.

جدول (٥)الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة

التدريب		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال
٠.٥٩	٤٠.٥٠	١. التدريب يساعدك على تنمية مهاراتك
٠.٧٩	٤.٢٥	٢. التدريب يرفع من مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين
١.٠٦	٤.٠٠	٣. يساهم التدريب في حل مشاكل العمل.(stresses)
١.٠٨	٣.٦٠	٤. هناك عملية تقييم لبرامج التدريب
١.١٧	٣.٧٩	٥. يتم تحديد احتياجات المؤسسة للتدريب
التحفيز		
٠.٧١	٤.٣٥	٦. توفر المنظمة برامج متنوعة لتحفيز ومكافأة العاملين على الأداء المميز.
٠.٩٢	٣.٨٧	٧. يلبي نظام التحفيز حاجات ودوافع العاملين والمنظمة على حد سواء.
١.٠١	٤.٠٨	٨. يعتبر التحفيز نظام فعال قادر على التأثير الايجابي على مستوى كفاءة واداء العاملين.
٠.٩٩	٤.٠٩	٩. يعتبر التحفيز نظام فعال يزيد من ولاء العاملين للمنظمة ويساعدها على الاستمرارية.
١.١٤	٣.٧٩	١٠. يشجع نظام التحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.
الأداء المنظمي		
١.٢٩	٣.٤٤	١. يتوفر لدى الموظف الرغبة والاستعداد للعمل خارج اوقات الدوام اذا اقتضى الامر.
٠.٨١	٤.٠٠	٢. يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
١.٠٣	٤.٠٨	٣. يقوم الموظفون بتادية الاعمال بكفاءة وفعالية.
٠.٨٨	٣.٩٦	٤. يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل.
١.١٥	٤.٠٠	٥. يضع الموظف خطة لأعماله حتى لا يكون عنده اعمال مستعجلة أو فجائية.
٠.٨١	٤.٠٠	٦. تحسمك يحقق أهدافه في اقل من الوقت المتوقع.
٠.٧٣	٣.٩٦	٧. يبحث الموظف عن الطرق الافضل للعمل ولا يقتصر على الطرائق السابقة.
٠.٧٩	٣.٩٦	٨. يستطيع الموظفون ان يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوط

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمة (٤١١)

الناجمة عن العمل.		
٩-لا يهتم الموظفون المشكلات بل يتخذون الإجراءات المبكرة لحلها جذريا وليس مؤقتا.	٣.٨٠	١.١٥
١٠-قسمك يحقق أهدافه مع عدد أقل من الموظفين المطلوبين.	٤.٠٤	٠.٩٣

جدول (٦)

النسب المئوية والتكرار لإجابات العينة

التدريب										
رقم السؤال	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشده	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	٢٨.٣%	١٣	٢١.٧%	١٠	٢.٢%	١	٤.٣%	٢	٠%	٠
٢	٢١.٧%	١٠	٢٣.٩%	١١	٤.٣%	٢	١٠.٩%	٥	٠%	٠
٣	٢١.٧%	١٠	١٣.٠%	٦	١٥.٢%	٧	١٠.٩%	٥	٢.٢%	١
٤	١٠.٩%	٥	٢١.٧%	١٠	١٣.٠%	٦	١٠.٩%	٥	٢.٢%	١
٥	١٧.٤%	٨	١٧.٤%	٨	٨.٧%	٤	١٧.٤%	٨	٢.٢%	١
التحفيز										
٦	٢٣.٩%	١١	١٩.٩%	٩	٦.٥%	٣	١٩.٩%	٩	٠%	٠
٧	١٣.٠%	٦	٢١.٧%	١٠	١٠.٩%	٥	٢١.٧%	١٠	٤.٣%	٢
٨	٢١.٧%	١٠	١٧.٤%	٨	١٠.٩%	٥	١٧.٤%	٨	٢.٢%	١
٩	١٩.٦%	٩	٢١.٧%	١٠	٢.٢%	١	٢١.٧%	١٠	٦.٥%	٣
١٠	١٧.٤%	٨	١٥.٢%	٧	١٣.٠%	٦	١٥.٢%	٧	٤.٣%	٢

جدول (٧)

النسب المئوية والتكرار لإجابات العينة حول أداء العاملين

رقم السؤال	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشده	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	١٣.٠%	٦	١٧.٤%	٨	٨.٧%	٤	١٠.٩%	٥	٤.٣%	٢
٢	١٥.٢%	٧	٢٦.١%	١٢	١٠.٩%	٥	٢.٢%	١	٠%	٠
٣	٢٣.٩%	١١	١٧.٤%	٨	٦.٥%	٣	٦.٥%	٣	٠%	٠
٤	١٧.٤%	٨	١٩.٦%	٩	١٥.٢%	٧	٢.٢%	١	٠%	٠
٥	٢١.٧%	١٠	٢١.٧%	١٠	٢.٢%	١	٦.٥%	٣	٢.٢%	١
٦	١٥.٢%	٧	٢٦.١%	١٢	١٠.٩%	٥	٢.٢%	١	٠%	٠
٧	١٣.٠%	٦	٢٦.١%	١٢	١٥.٢%	٧	٠%	٠	٠%	٠
٨	١٥.٢%	٧	٢١.٧%	١٠	١٧.٤%	٨	٠%	٠	٠%	٠
٩	١٩.٦%	٩	١٥.٢%	٧	٨.٧%	٤	١٠.٩%	٥	٠%	٠
١٠	٢١.٧%	١٠	١٥.٢%	٧	١٥.٢%	٧	٢.٢%	١	٠%	٠

٢-٢- تفسير نتائج الاستبيان:

٢-٢-١ المتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية)

• التدريب

١. السؤال الأول حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢٨.٣٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤٠.٥٠) وانحراف معياري (٠.٥٩)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٢. السؤال الثاني حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (٢٣.٩٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤٠.٢٥) وانحراف معياري (٠.٧٩)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٣. السؤال الثالث حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢١.٧٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤٠.٠٠) وانحراف معياري (١.٠٦)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٤. السؤال الرابع حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (٢١.٧٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٢.٢٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٦٠) وانحراف معياري (١.٠٨)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٥. السؤال الخامس حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (١٧.٤٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٢.٢٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٧٩) وانحراف معياري (١.١٧)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

• التحفيز

٦. السؤال السادس حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢٣.٩٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٧١)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٧. السؤال السابع حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (١٣.٠٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٢)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٨. السؤال الثامن حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢١.٧٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤.٠٨) وانحراف معياري (١.٠١)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٩. السؤال التاسع حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (٢١.٧٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٩٩)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

١٠. السؤال العاشر حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (١٧.٤٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٢.٢٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٧٩) وانحراف معياري (١.١٤)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٢-٢-٢- تحليل نتائج المتغير التابع (الأداء المنظمي)

١. السؤال الأول حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (١٧.٤٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٤.٣٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.٢٩)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٢. السؤال الثاني حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (٢٦.١٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.١٨)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٣. السؤال الثالث حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢٣.٩٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤.٠٨) وانحراف معياري (١.٠٣)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٤. السؤال الرابع حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (١٩.٦٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٨٨)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٥. السؤال الخامس حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢١.٧٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٢.٢٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤.٠٠) وانحراف معياري (١.١٥)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٦. السؤال السادس حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (٢٦.١٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.١٨)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٧. السؤال السابع حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (٢٦.١٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٧٣)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٨. السؤال الثامن حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (٢١.٧٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٧٩)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

٩. السؤال التاسع حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (١٩.٦٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٣.٨٠) وانحراف معياري (١.١٥)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

١٠. السؤال العاشر حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢١.٧٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٩٣)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات:

١. تهتم جامعة البصرة الحكومية مجتمع الدراسة اهتماماً متوسطاً باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التحفيز، استراتيجية التدريب).
٢. ان زيادة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة مكوناتها، يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي.
٣. يوجد اعتمادية بين كلا من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين.
٤. هناك تأثير معنوي لجميع الابعاد المستقلة (استراتيجية التحفيز استراتيجية التدريب) على المتغير التابع (الأداء المنظمي).
٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجية التدريب والتحفيز وأداء العاملين.
٦. هناك ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الحكومية في البصرة واداء العاملين فيها. وهذا يدل على ان أداء الجامعات يتحسن كلما تحسن أداء العاملين.

٢- التوصيات:

١. الارتقاء بممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة البصرة الحكومية إلى المستوى الاستراتيجي، وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والجامعة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.
٢. ضرورة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها المدروسة، لأن ذلك سيساهم في تحسين الأداء المنظمي لجامعة البصرة الحكومية مجتمع الدراسة.
٣. تعزيز وعي جميع المسؤولين في جامعة البصرة الحكومية بأهمية دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستويات الأداء المنظمي نحو الأفضل والأحسن، من خلال دعم الإدارات العليا لإدارات الموارد البشرية، وجعل ذلك توجهاً ثابتاً نابعاً من أهمية الاستراتيجية.
٤. العمل على توفيق متطلبات ومقومات نظام الحوافز كونه من الاستراتيجيات التي تساعد في زيادة الانتاجية
٥. على الجامعات الحكومية الاستفادة من برامج التدريب المتطورة للاستفادة منها في تطوير مهارات وقدرات العاملين.
٦. بناء استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية.
٧. ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية مع استمرار العمل به ضمن مواعيد محددة ومتقاربة تتناسب مع الأداء المطلوب من العاملين.
٨. مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجية التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لا نجاز اعمالهم بشكل افضل.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - المصادر باللغة العربية

- الموسوي، سنان (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، ط١، دار مجدلاوي ٢٠٠٤، عمان.
- شهاب، فادية ابراهيم محمد، التطور التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، (٢٠١٤).
- عباس، حسين وليد حسين وحافظ، عبد الناصر، الاعتماد الاكاديمي في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، (٢٠١٥).
- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجياي عولمي ط١، عمان، الاردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- محمد، مصطفى، الرضا الوظيفي واثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، (٢٠١٨).

ثانياً - الرسائل الجامعية:

- ابراهيم، صفا محمد، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، (٢٠١٦).
- ابراهيم، مها فاضل، الروحانية التنظيمية وانعكاساتها على الأداء المنظمي، (٢٠١٩).
- ابو جليدة، سعيد سمير، (٢٠١٨)، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.
- أبو عليم، طالب محمد، اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي، (٢٠١٤).
- بدوي، نسرین عبد الله، تأثير العملية التدريسية في تعزيز الأداء المنظمي.
- بن عودة، قيصر، (٢٠١٨)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة.
- قوي، بوحنية، (٢٠١٠)، تنمية الموارد البشرية: في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
- كرو، شفاء، دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، ٢٠١٦
- مجيد، سمية عباس، التقانة وعرققتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، (٢٠١٠).
- محسن، سمير زمان، (٢٠١٩)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في تعزيز الأداء التنظيمي.
- ميرة، إيناس الهادي، (٢٠٢٢)، استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي.

- ناصر، محمد جاسم، علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي، (٢٠١٨).

ثالثاً - المجالات العلمية:

- أحمد، قاسم وفيصل، غسان و فليح، حكمت، دور استراتيجيية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة للعلوم الإداريية الاقتصاديية لجامعة تكريت، (٢٠٠٨).

- السلطاني، سعادية حاييف كاظم ومحمد، اقبال غني وعمران، نضال عبد الهادي، دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصاديية الإداريية لجامعة الانبار، (٢٠١٢).

- القروءع، يحيى احمد والجناعي، نوري عبد الودود، استراتيجيية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي-دراسة ميدانيية في البنوك اليمنيية مجلة الاندلس للعلوم الإنسانيية والاجتماعيية، (٢٠٢١).

- جثير، سعدون حمود وحسين، حسين وليد. (٢٠١٦)، علاقة واثر استراتيجييات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل دراسة استطلاعيية.

- حسين، سوسن جواد، التغير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، (٢٠١٢).

- سعد، خالد سلمان، الممارسات الاستراتيجيية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصاديية والإداريية، ٢٠١٤.

- عبد الله، حاتم علي وكمال، وسام هاشم، اثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة للعلوم الإداريية الاقتصاديية لجامعة تكريت، (٢٠١٧).

- عبد الله، حيدر طه ومحمود، زيد خوام وخلف، ياسر لطيف، استراتيجييات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيميية، مجلة تكريت للعلوم الإداريية والاقتصاديية، (٢٠١٩).

- محمود، سناريا عبدالله، دور استراتيجييات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكيية بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصاديية والإداريية، (٢٠١٦).

- موسى، هند راجح والصريرة، أكثم. استراتيجيية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الانتاجيية في المنظمات الصناعيية المجلة العربيية للإدارة، (٢٠٢١)