مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين
**اسم الكاتب:** د. حنان تركمان، ذوالفقار البهلول
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5296
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/04 02:39 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# The Role of Selection and Appointment as one a Human Resource Practices in Improving Organizational Performance A Field Studying TISHREEN University

**Dr. Hanan Turkman***
**Zoalfekar M. Albahloul****

**(Received 15 / 4 / 2019. Accepted 8 / 7 / 2019)**

## □ ABSTRACT □

The research aims to study the relationship between the role of selection and appointment as one of human resource practices on the one hand, and organizational performance at Tishreen University on the other hand. The researcher distributed a questionnaire to a sample of employees at Tishreen University reached (490) questionnaires, were retrieved (412), valid for analysis (380). To test the relationship, the researcher used Student T-test for one sample, as well as the Pearson correlation coefficient.

The research concluded that there is a decrease in the level of selection and appointment, as well as a decrease in the level of efficiency and effectiveness at Tishreen University.

The research concluded that there is significant relationship between selection and appointment as a human resource practices, and organizational performance, thus existence of the role of selection and appointment in improving organizational performance at Tishreen University. The research found a set of recommendations and proposals regarding the necessity of developing the procedures of selection and appointment, and continuing to set standards that ensure the required quality of employees.

**Key words:** Human Resource Practices, Selection and Appointment, Organizational Performance, Efficiency, Effectiveness.

*Assistant Professor, Department of business administration, faculty of economics, university of TISHREEN, Lattakia, SYRIA.
[4]Master Student, Department of business administration, faculty of economic, university of TISHREEN, LATTAKIA, SYRIA(zolfekar87a@gmail.com).

# دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين

**د. حنان تركمان** *

**ذوالفقار البهلول** **

**(تاريخ الإيداع 15 / 4 / 2019. قُبِل للنشر في 8 / 7 / 2019)**

## □ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية من جهة، وبين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من العاملين في جامعة تشرين بلغت (490) استبانة تم استرداد (412) استبانة، كان صالحاً منها للتحليل(380). ولاختبار العلاقة قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل البحث من خلال الدراسة إلى أن هناك انخفاض في مستوى الاختيار والتعيين، وكذلك انخفاض في مستوى كل من الكفاءة والفاعلية في جامعة تشرين.

كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، وبالتالي وجود دور للاختيار والتعيين في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بضرورة تطوير إجراءات الاختيار والتعيين، والاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، الأداء التنظيمي، الكفاءة، الفاعلية.

* [1] **أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.**

[2]**طالب دراسات عليا(ماجستير) في قسم إدارة الأعمال – اختصاص إدارة أعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية – سورية(zolfekar87a@gmail.com).**

## مقدمة:

تسهم إدارة الموارد البشرية الكفؤة ، التي تمتلكها المنظمة في تحسين كفاءة مخرجاتها، حيث أنَ نجاح المنظمة يرتبط بشكل وثيق بنجاح إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها، كالاختيار والتعيين، واستقطابها وتعيينها، وتدريبها وتطويرها، وتقويم أدائها، والاحتفاظ بها، ووضع برنامج عادل وكفء للحوافز والمكافآت.

وأصبحت المنظمة ترى أنَ الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها لا يكون إلاَ من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة، وتعزيز مقدرتها التنافسية. وأصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كمدخل فعَال لتعزيز جودة المورد البشري، وتحسين أدائه، من أجل تحسين فاعلية المنظمة.

إنَ الموارد البشرية تمثَل مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم نادرة لا تتوفر على قدم المساواة مع المنافسين، فالمنظمات تستثمر بشكل كبير قي اختيار وتعيين وتدريب أفضل وألمع العاملين من أجل كسب ميزة على منافسيهم.

وتبرز أهمية إدارة الموارد الموارد البشرية من واقع أنَ العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإداراتها وتطورها، خاصة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف داخل المنظمة، سواء باعتبارها إدارة استراتيجية، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

**2-الدراسات السابقة:**

**- دراسة(سمية، 2014):**

**أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مراجعة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وانعكاساتها على أداء العاملين، وذلك من خلال معرفة مساهمة مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة(حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي؟). تكوَنت عينة الدراسة من (30) عامل في مختلف المستويات الوظيفية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مراجعة إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين من خلال تحسين فاعلية الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بممارسات الموارد البشرية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء على مستوى المنظمة.

**- دراسة(كرو،2016):**

**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات.**

هدفت الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، وذلك من خلال معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركة( حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ماهو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين؟). تكوَنت عينة الدراسة من الإداريين في شركة جود والعاملين في إدارة الموارد البشرية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أنَ الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة من خلال تحسين فاعلية الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية . وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بممارسات إدارة الموارد البشرية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء على مستوى المنظمة.

**-دراسة(Absar, et al., 2010):**

**Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh**

**تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في بنغلادش**

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في بنغلادش(حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي؟). تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية في بنغلادش، وتم جمع البيانات من(50) شركة، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ أي أن ممارسات الموارد البشرية المتمثلة(بالتوظيف والاختيار–التدريب والتطوير–تقييم الأداء–التعويضات والحوافز) لها دور إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمة على معايير واضحة لاستقطاب واختيار العاملين، إضافة إلى اعتماد برامج تدريبية مناسبة للعاملين.

**-(Shaukat,etal.,2015):**

**Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance**

**تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين**

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب–التدريب–التعويض والمكافآت) على أداء العاملين وذلك في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في باكستان(حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين؟). تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات حيث تم اختيار عينة من تلك المؤسسات، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي لممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب والتدريب والتعويض) على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد برامج تدريبية مناسبة لكافة العاملين في جميع المستويات الإدارية.

**- دراسة(Sheikh, etal., 2016):**

**Link between HR practices and organizational performance in small firms: A case for manufacturing sector of Pakistan**

**الربط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة الباكستانية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض ممارسات الموارد البشرية(التوظيف والتدريب) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الصغيرة في باكستان(حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين؟). تكون مجتمع الدراسة من مدراء الشركات الصناعية، حيث تم أخذ عينة من المدراء محل الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية(الاستقطاب والتعيين–التدريب–المكافآت) على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث في مجال ممارسات الموارد البشرية وذلك لتعميم النتائج في كافة القطاعات.

**ويأتي الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق لنموذج المتغيرات المأخوذة، وذلك من خلال الربط بين الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية، والأداء التنظيمي في المنظمات التعليمية وتحديداً في جامعة تشرين.**

**3-مشكلة البحث:**من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تمت على عدد من الكليات في جامعة تشرين، ومقابلة بعض العاملين فيها(العاملين في المكاتب الإدارية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤوساء الأقسام)، للوقوف على واقع الأداء التنظيمي، قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة، منها:

-هل يتم استثمار الموارد البشرية والمادية بالشكل المناسب؟

-هل هناك تواصل فعّال بين العاملين لإنجاز المهام على أفضل وجه وتحسين الأداء؟

-هل يتم تقييم نتائج العمل بشكل مستمر وتصحيحها من أجل تحسين الأداء؟

-هل يتم اعتماد آلية معينة لحل مشكلات العمل المختلفة من أجل تحسين الأداء؟

-هل يتم استخدام نظام الحوافز بالنسبة للعاملين الذين يبذلون جهداً كبيراً لإنجاز المهام المطلوبة؟

لاحظ الباحث مجموعة من المؤشرات السلبية المتمثلة بالآتي:

*عدم القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانات والقدرات المتاحة داخل الجامعة.

*هناك بطء في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام ناتج عن عدم وجود تواصل فعّال بين العاملين لحل المشكلات المختلفة، إضافة إلى عدم وجود توجيه مناسب من أجل تحسين وتطوير العمل باتجاه الأفضل.

*عدم وجود نظام فعلي لتقييم الأداء، حيث غالباً ما يتم الاعتماد على الإجراءات الروتينية والتي لا تقدم أية فائدة في مجال تحسين أداء العاملين نحو الأفضل، وبالتالي يمكن تجسيد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

**ما هو دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

1-ما هو دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين ؟

2-ماهو دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين فاعلية العاملين ؟

3-ما هو أسلوب الاختيار والتعيين الأنسب من أجل تحسين الأداء لدى العاملين؟

4-ما هو مدى تأثير تمكين العاملين على مستوى الأداء التنظيمي؟

## أهمية البحث وأهدافه:

**<u>أهمية نظرية:</u>** تبدو أهمية البحث من خلال تحديد أهمية الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية في جامعة تشرين، والدور الفعال الذي تلعبه تلك الممارسات في تحسين أداء العاملين(من خلال أبعاد الكفاءة والفعالية)، حيث أن اعتماد الجامعة على معايير واضحة وعلمية في استقطاب واختيار العاملين، من أبرز العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء لدى العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي.

**<u>أهمية عملية:</u>** يمكن أن يسهم هذا البحث في دعم إدارات الكليات في جامعة تشرين والعاملين فيها من خلال النتائج التي سيصل إليها، وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء الجامعة لتطوير الممارسات الأساسية للموارد البشرية، وتدعيم الأداء التنظيمي وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين في البيئة السورية.

**أهداف البحث:**

1-بيان دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين.

2-بيان دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين فاعلية العاملين.

3-بيان دور اسلوب الاختيار والتعيين الأنسب في تحسين أداء العاملين.

4-بيان مدى تأثير تمكين العاملين على مستوى الأداء التنظيمي.

**5-نموذج البحث وفرضياته:**

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية) والمتغير التابع والمتمثل بكل من الكفاءة والفاعلية، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة للبحث هي:

**توجد علاقة معنوية بين الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.**

**ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:**

1-توجد علاقة معنوية بين عملية الاختيار والتعيين التي تقوم بها الجامعة وكفاءة العاملين.

2-توجد علاقة معنوية بين عملية الاختيار والتعيين التي تقوم بها الجامعة وفاعلية العاملين.

**6-منهجية البحث:**

**الجانب النظري:** تم استعراض مفهوم الاختيار والتعيين وأهميته، إضافة إلى مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

**الجانب العملي:** ويشتمل على الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبانة مناسبة لهذا الغرض تتألف من قسمين يتضمن كل منهما مجموعة من الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

**الإطار النظري للبحث:**

**الاختيار والتعيين وأهميته:**

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية. فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المنظمة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة وبين مؤهلات وخصائص الأشخاص المتقدمين لشغلها وبمعنى آخر الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (حسن، سلطان،2014، ص.183).

والاختيار عملية نظمية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وتشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، للتعيين في وظائف شاغرة داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توافرها فيمن يتم انتقاءه (العقيلي،2005، ص.307).

الاختيار: هو التميز القانوني بين المرشحين للوظائف. هدفها اختيار المرشحين الذين من المفترض أن ينجحوا في هذه المهمة (مهاوي،2016، ص.184).

بينما عرف (Bohlander,Snell,2004,p.184): الاختيار بأنه عملية اختيار الأفراد الذين لديهم مؤهلات ذات الصلة لملء الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة.

بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات، وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل. فنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية، ونتائج الاستقطاب تشكل المدخلات الأساسية التي يجب أن تدرس، وتهيأ لاتخاذ قرار الاختيار (الكلالدة،2011، ص.65).

كما تعرف عملية الاختيار بأنها سلسلة متتابعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة المعلن عنها، ليتسنى للقائمين بها قبول أو رفض المرشح المتقدم لتلك الوظيفة، وفقاً لمتطلبات العمل في المنظمة وبما يتماشى مع سياستها وثقافتها وأهدافها التنظيمية (عبد الدائم،2014، ص.51).

وتعرف عملية الاختيار والتعيين: النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل انتقاء أفضل المرشحين للعمل، بحيث تتوافر في الشخص المرشح مقومات ومتطلبات العمل أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير وآليات محددة ( Tiwari, Saxena, 2012).

وتجدر الإشارة إلى أنَ التعيين يستند على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتم الاعتماد على الاختيار والتعيين كبعد واحد لممارسات الموارد البشرية لاسيما وأنهما خطوتان متعاقبتان بالنسبة لممارسات الموارد البشرية، حيث يأتي الاختيار أولاً ومن ثم التعيين.

يرى الباحث أنه ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة لابد من اختيار أفضل الأفراد المدربين والمؤهلين، والراغبين والقادرين على العمل، ويكون ذلك عندما تتطابق مواصفات الفردالذي يتم اختياره مع متطلبات الوظيفة، عندها تظهر فاعلية سياسة الاختيار، وإنَ وظيفة الاختيار تهدف إلى اختيار أفضل الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة، وفق معايير محددة، أهمها: مستوى التعليم والخبرة السابقة والصفات الشخصية والبدنية.

**مفهوم وأهمية الأداء التنظيمي:**

إنَ تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً . ولكنه أصبح شرطاً جوهريا من أجل البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار. لذلك كان الاهتمام بقضية الأداء من منظور كلي شامل، يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية. فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، فالمنظمة الآن تهدف لتحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها. إنَ الظروف الحالية تجعل المنظمات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، هذا ما جعلها تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور، والابداع والتحسين باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها ونموها. فبقاء المنظمة في هذا المحيط التنافسي الذي يعد التغيير فيه هو الثابت الوحيد، يعتمد في قدراتها في التقييم الفعّال لأدائها وفي تحديد الاستراتيجيات التي تمكّنها من التحسين في قراراتها وبلوغ أهدافها.

إنَ مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة هامة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، والأداء يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (بحر وآخرون، 2010، ص. 1158).

هناك مجموعة من التعاريف للأداء التنظيمي، والتي تركز على البقاء والاستمرارية، وبعضهم الأخر ركَز على تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، ومنهم من ركَز على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

حيث يعرف الأداء التنظيمي بأنه: كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معاً(Lorino, 2003). ويعرفه(Drucker, 2007) بأنه: قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.كما عرفه (Suhug, etal.,2017) بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. كما يعرف الأداء التنظيمي بأنه: الهدف المركزي لعملية التحول والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط(ادريس، 2009). ويعرف(نعيمة، 2006) االأداء

التنظيمي بأنه تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو إنتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجديد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور التي تسعى المنظمة إليه.

ويرى الباحث أنه من الممكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه"االمجهود الذي يقوم به الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا المجهود من قبل المنظمة بما يضمن النوعية والجودة اللازمة".

**أهمية الأداء التنظيمي:**

ويلقى مفهوم الأداء التنظيمي اهتماماً متزايداً في مجال البحوث، والممارسات كونه مفتاح الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، والقدرة على التعامل مع التطورات، والتغيرات المتسارعة.

حيث يؤكد(Armstrong, etal., 2011) بأن أهمية الأداءالتنظيمي تتمثل في الآتي:

للأداء أهمية كبيرة لأية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً ، ومن ثم فإن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، فالأداء في مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة. كم ترجع أهمية الاداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ إنَ قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً تعتمد على مستوى الأداء بها.

ويؤكد الباحث أن أهمية الأداء تنطلق من كونه الأساس في أي عملية إنتاجية، ويسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع، كما أنه مرتبط بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

**عناصر الأداء التنظيمي:**

يشير كل من (الشنطي، 2006، ص.50)؛ (العجلة، 2009، ص.66)؛ (Dessler, 2003, p.328) بأن عناصر الأداء التنظيمي تتمثل في الآتي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

5- بيئة التنظيم: وتشمل عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعَال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، في حين تتضمن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الاداء الفعَال: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

6- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: إنَ تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت التي تستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل عناصر العمل، هذا وتقسم الأنشطة المتغيرة إلى ما يأتي:

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغيير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدى فيه العمل.

ب- الأنشطة التي تتغير بتغيير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه على أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة. وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أنَ كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو اسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف.

ت- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدى بها الأعمال.

7- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: إنَ معرفة الانشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

**ويرى الباحث أنه عند توافر العناصر السابق ذكرها بشكل متكامل في الاداء التنظيمي، هذا يقود المنظمة إلى تحقيق الأهداف بالشكل الأمثل وبالتوقيت المحدد.**

**محددات الأداء التنظيمي:**

قسم (Agarwal, 2007, p.208) محددات الأداء إلى ثلاثة أنواع هي الآتي:

1- معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريري.

2- معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداؤه فعلاً ، وهي خليط بين معرفة وكيفية الاداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل.

3- الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار.

كما أشار باحثون آخرون أنَ أهم محددات ومؤشرات الأداء التنظيمي تتمثل بالآتي (Martory et Daniel, 2005, p.164):

1- الفاعلية: تعرف الفاعلية بأنها: تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالفاعلية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، فالفاعلية إذاً هي النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفاعلية من خلال الصيغة الآتية:

الفاعلية= النتيجة المحققة/ النتيجة المتوقعة وبذلك فإن الفاعلية تعني عمل الشيء الصحيح أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2- الكفاءة: تعرف بأنها: النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات،

الكفاءة= المخرجات / المدخلات.

ويرى الباحث أنَ الاختلاف في محددات الاداء التنظيمي ناتج عن تفاعل جملة من المتغيرات ذات الصلة بالتنظيم والإدارة، كما أنَ أداء الفرد يتحدد من خلال مؤشرات وعوامل شخصية تتعلق بالفرد العامل ومقدراته ودرجة إدراكه للعمل ودوافعه وكفاءته وفاعليته وإنتاجيته وهذه العوامل مجتمعة لازمة لحدوث الفعل.

## النتائج والمناقشة:

**مجتمع الدراسة:** تكوَن مجتمع الدراسة من العاملين(العاملين في جامعة تشرين بما في ذلك أمين الجامعة ومدراء المديريات وعمداء الكليات والنواب ورؤوساء الأقسام ومدراء المعاهد ونواب مدراء المعاهد وأمناء المعاهد ورؤوساء الشعب المالية ورؤساء الشعب الذاتية والعاملون في المكاتب الإدارية) في جامعة تشرين.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في جامعة تشرين، وذلك بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي:

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

$$n = \frac{0.25}{\frac{0.25}{3731} + \frac{0.0025}{3.8416}} = 373.13 \approx 374$$

**أداة الدراسة:**اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في جامعة تشرين، وكان عدد الاستبانات الموزعة(490) استبانة، تم استرداد(412) استبانة كان صالحاً للتحليل (380)، وبلغ معدل الاستجابة 84.08%.

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين. وقد شملت الاستبانة جمع بيانات حول العبارات الخاصة بالمتغير المستقل(الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية)، والعبارات الخاصة بالمتغير التابع(الأداء التنظيمي)، وهي عبارة عن(28) عبارة؛ والتي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم(1).وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي:غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم(2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم(3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم(4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(5).ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل(الاختيار والتعيين كأحد ممارسات الموارد البشرية)، وكذلك أبعاد المتغير التابع(الأداء التنظيمي) بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، استعان بها الباحث لتصميم الاستبانة، كما تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين والأساتذة في قسم الإدارة.

**قسم الباحث الدراسة العملية إلى قسمين رئيسين:**حيث تناول القسم الأول اختبار ثبات وصدقية المقياس لعبارات الاستبانة، في حين تناول القسم الثاني اختبار الفرضيات.

**القسم الأول: دراسة ثبات وصدقية المقاييس.**

**1-حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس:**

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على العاملين الكليات في جامعة تشرين، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخعلى الشكل الآتي:

**الجدول رقم(1-1):Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .865 | 28 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

من الجدول رقم(1-1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة بلغت(0.865) وهي أكبر من(0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعٍ لحذف أي من العبارات.

**2-حساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:**

لقياس صدق المقياس قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي:

**الجدول رقم(1-2):Correlations**

| | | A | C | D | M |
|---|---|---|---|---|---|
| A | Pearson Correlation | 1 | .829** | .926** | .970** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 380 | 380 | 380 | 380 |
| C | Pearson Correlation | .829** | 1 | .837** | .875** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 380 | 380 | 380 | 380 |
| D | Pearson Correlation | .926** | .837** | 1 | .967** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 380 | 380 | 380 | 380 |
| M | Pearson Correlation | .970** | .875** | .967** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 380 | 380 | 380 | 380 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

من الجدول رقم(1-2) نجد أن قيمة احتمال الدلالة($p=0.000<\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

**القسم الثاني: اختبار الفرضيات.**

**حساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.**

**-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (الاختيار والتعيين):**

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى الاختيار والتعيين والذي تم إعطاؤه الرمز (selection) فكان المتوسط يساوي(2.0100)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-4)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=a/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، وهو ما يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

**-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الاختيار والتعيين ومتوسط الحياد(3):**

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.0100) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الاختيار والتعيين لدى الجامعة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى الاختيار والتعيين لدى الجامعة.

**الجدول رقم(1-3) One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| selection | 380 | 2.0100 | .47907 | .02458 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

**الجدول رقم(1-4) One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| selection | -40.284- | 379 | .000 | -.99000- | -1.0383- | -.9417- |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

**-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (الكفاءة).**

**الجدول رقم(1-5)One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| efficiency | 380 | 2.4333 | .56829 | .02915 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى الكفاءة داخل الجامعة، والذي تم إعطاؤه الرمز(efficiency) فكان المتوسط يساوي(2.4333)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-5).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-6)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=p(sig)/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=a/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

**-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الكفاءة ومتوسط الحياد(3):**

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.4333) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الكفاءة داخل الجامعة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى الكفاءة داخل االجامعة.

**الجدول رقم(1-6):One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| efficiency | -19.438- | 379 | .000 | -.56667- | -.6240- | -.5093- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20**

**-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (الفاعلية).**

**الجدول رقم(1-7):One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| effectiveness | 380 | 2.4889 | .65670 | . 03369 |

**إصدار 20 SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج**

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى الفاعلية والذي تم إعطاؤه الرمز (effectiveness) فكان المتوسط يساوي(2.4889)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-7).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-8)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=a/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

**-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الفاعلية ومتوسط الحياد(3):**

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.4889) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الفاعلية، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى الفاعلية.

**الجدول رقم(1-8)One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| effectiveness | -15.172- | 379 | .000 | -.51111- | -.5774- | -.4449- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20**

وبعد أن قام الباحث بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.

**حساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة:**

**1-توجد علاقة معنوية بين الاختيار والتعيين ومستوى الكفاءة لدى العاملين.**

قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(الاختيار والتعيين)، والمتغير التابع(الكفاءة)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

**الجدول رقم(1-9)Correlations**

| | | selection | efficiency |
|---|---|---|---|
| selection | Pearson Correlation | 1 | .958** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 380 | 380 |
| efficiency | Pearson Correlation | .958** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 380 | 380 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-9) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين الاختيار والتعيين من جهة ومستوى الكفاءة من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين الاختيار والتعيين، ومستوى الكفاءة تبلغ (0.958) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

**2-توجد علاقة معنوية بين الاختيار والتعيين ومستوى الفاعلية لدى العاملين.** قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير الاختيار والتعيين، والعبارات التي تقيس متغير الفاعلية، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

**الجدول رقم(1-10)Correlations**

| | | selection | effectiveness |
|---|---|---|---|
| selection | Pearson Correlation | 1 | .926** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 380 | 380 |
| effectiveness | Pearson Correlation | .926** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 380 | 380 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20**

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-10) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين الاختيار والتعيين من جهة والفاعلية من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين الاختيار والتعيين، والفاعلية تبلغ (0.926) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

1-هناك انخفاض في مستوى الاختيار والتعيين السائد لدى الجامعة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينةعلى مستوى الاختيار والتعيين السائد(2.0100)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى الاختيار والتعيين السائد.

حيث يمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود أسس واضحة وصحيحة لمعايير الاختيار والتعيين السائدة من جهة، ومن جهة أخرى ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوظيفي والتحديد مما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها؛ وعدم دعم إدارة الجامعة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها،وكذلك زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفاذها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

2-هناك انخفاض في مستوى الكفاءة السائد لدى الجامعة، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى الكفاءة(2.4333)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى الكفاءة السائد لدى الجامعة.

حيث يمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة، وعدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات ، وكذلك عدم القدرة على مزج وتنسيق الموارد المتوافرة في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتائج محددة وقابلة للتقييم؛ وعدم تقديم التسهيلات اللازمة لسير العمل، وعدم الاستفادة من اقتراحات العاملين المتعلقة بتحسين أساليب العمل.

3-هناك انخفاض في مستوى الفاعلية السائد لدى الجامعة، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى الفاعلية(2.4889)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى الفاعلية السائد لدى الجامعة.

حيث يمكن إرجاع ذلك إلى تعارض بعض الأهداف المراد تحقيقها وعدم وضوحها، وعدم وجود التزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك داخل الجامعة، وكذلك عدم وجود تقسيم واضح للعمل وضعف التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي، وضعف أنظمة الرقابة والمتابعة المعتمدة من قبل الجامعة، وعدم استخدام تقنيات حديثة في العمل.

4-توجد علاقة معنوية بين مستوى الاختيار والتعيين الذي تقوم به الجامعة وكفاءة العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.958)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

5-توجد علاقة معنوية بين مستوى الاختيار والتعيين الذي تقوم به الجامعة وفاعلية العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.926)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

**التوصيات:**

1-ضرورة تطوير إجراءات الاختيار والتعيين، بما يتناغم مع التطوير المستمر في احتياجات الوظائف، من خلال انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف وفق مبادئ موضوعية، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2-ضرورة الاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من العاملين لاسيما المتعلقة بمستوى التعليم والخبرة والصفات الشخصية.

3-متابعة تنفيذ المهام المحددة مسبقاً وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة من خلال وضع جدول زمني لمتابعة عملية التطبيق والتنفيذ.

4-ضرورة استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة بالشكل الأمثل وذلك من خلال إنشاء برنامج إدارة للكفاءات محدث ومنظم ومبني على معايير موضوعية وعلمية.

5-ضرورة إعطاء العاملين في الجامعة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال الاستفادة من اقتراحات العاملين المتعلقة بتحسين أساليب العمل في الجامعة.

6-وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على مايبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد.

7-العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة المتطورة، من خلال إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والقيادات التابعة لها، مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها، من أجل رفع مستوى أداء العمل.

8-العمل على التخلص من الأنماط المركزية، التي لاتتناسب مع أهداف الجامعة، وطبيعة أهدافها.

**المراجع:**


– الشنطي، عبد الرحمن."أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية–دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

– العجلة، توفيق. " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

– الكلالدة، محمود.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان، 2011.

– العقيلي، عمر. إدارة الموارد البشرية المعاصرة– بعد استراتيجي، عمان: دار وائل، ط1، 2005.

–إدريس ، وائل. سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009.

– بحر، يوسف؛ خلف، عبد الواحد." معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

– حسن، حسن؛ سعيد، سلطان. إدارة الموارد البشرية– تنمية المديرين–تقييم الأداء– المتغيرات البيئية– تعويضات الأفراد، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014.

–ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سعيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003.

–سمية، عباس. أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2014.

–عبد الدائم، علي." تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري. رسالة غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014.

–كرو، شفاء." أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات". بحث مقدم لنيل درجة ماجستير. إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

–مهاوي، رافد." دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية". بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق، 2016.

–نعيمة، فضيل. أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2006.

-ABSAR, M; NIMALATHASAN, B; JILANI, M. *Impact of HR practices on organizational performance in Bangladsh.* Information technology, Sciences, 3(2), 2010, (15-19).

-ARMSTRONG, M. Armstrong's Hand book of Human Resource Management practice, 11 th Edition, London and Philadelphia.2009.

-AGARWAL, R. "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance". Edition, kogan page limited, USA 2007, 208.

-BOHLANDER, G & SNELL, S. Managing Human Resources. Thomson, printed in the United States of America.2004.

-DRUCKER, P. Peopleand performance. Harvard Business school press 2007, 23.

-LORINO, P. Methodes et pratiquesdela performance. 'edition' organization, 3, 2003.

-MARTORY, B; DANIEL, C. gestion des resources humaines, pilotage social et performance. 6$^{eme}$ edition dunod Paris, 2005, 164.

-SHAUKAT, M; ASHRAF, M; GHAFOOR, S. *Impact of human resource management practices on employees performance.* Middle-East journal of scientific research, 23(2), 2015, (329-338).
-SUHAG, A; RAHMAN, S; LARIK, R; LAKHO, M; TAGAR, A. *The relationship of innovation with organizational performance. International journal of research-granthaalayah,* 5(2), 2017, (292-306).
-SHEIKH, M; HASNU, S; KHAN, I. *Link between HR Practices and Organizational Performance in small Firms.* A case formanu facturing sector of Pakistan. Management Science Letters, 6, 2016, (71-86).
-TIWARI, P; SAXENA, K. *Human Resource Management Practices: A comprehensive review.* Pakistan Business review, 2012, (669-705).