مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين "دراسة ميدانية في جامعة تشرين"
اسم الكاتب: د. حنان تركمان، د. لينا فياض، ذوالفقار البهلول
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5906
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:02 +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 Human Resource Practices in Improving Employee Efficiency"A Field Study at Tishreen University"

Dr. Hanan Turkman*
Dr. Leena Fayyad**
Zoalfekar Albahloul***

(Received 10 / 4 / 2023. Accepted 8 / 6 / 2023)

□ ABSTRACT □

The research aimed to study the relationship between human resource practices on the one hand, and between the efficiency of employees at Tishreen University on the other hand, since the researcher relied on two dimensions of human resource practices represented by (selection and appointment, training), and the efficiency of employees as one of the dimensions of organizational performance. It was been used the questionnaire as a tool for collecting primary data, as it was distributed to a sample of employees at Tishreen University (490) questionnaires, (412) were retrieved, valid for analysis (380) questionnaires, and to test the relationship between the variables of the study, the researcher used the T-test Student for one sample, as well as Pearson's correlation coefficient.

The research found a low level of selection and appointment, as well as a low level of training at the university, in addition to a low level of competence among employees at Tishreen University, The research also found a significant relationship between human resource practices (selection and appointment, training) and the efficiency of employees. Thus, there is a role for human resource practices in improving the efficiency of employees at Tishreen University.

The research concluded some recommendations and proposals related to the need to develop selection and appointment procedures, and the need to improve the process of identifying training needs in the university, in addition to improving the efficiency of employees by setting standards that ensure obtaining the required quality of employees;

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

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**
** **Doctor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tishreen, Lattakia, Syria**
*** **Phd Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**

دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين
"دراسة ميدانية في جامعة تشرين"

د. حنان تركمان*
د. لينا فياض**
ذوالفقار البهلول***

(تاريخ الإيداع 10 / 4 / 2023. قُبِل للنشر في 8 / 6 / 2023)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية من جهة، وبين كفاءة العاملين في جامعة تشرين من جهة ثانية ، حيث اعتمد الباحث على بعدين لممارسات الموارد البشرية تمثلّا(بالاختيار والتعيين، التدريب)، وكفاءة العاملين كأحد أبعاد الأداء التنظيمي. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين في جامعة تشرين بلغت(490) استبانة، تم استرجاع(412)، كان صالحاً منها للتحليل(380) استبانة، ولاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل البحث إلى انخفاض مستوى الاختيار والتعيين، وكذلك انخفاض مستوى التدريب في الجامعة، إضافة إلى انخفاض مستوى الكفاءة لدى العاملين في جامعة تشرين، كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية المتمثلة(بالاختيار والتعيين، التدريب) وبين كفاءة العاملين؛ وبالتالي وجود دور لممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين في جامعة تشرين.

قدم البحث بعض التوصيات والمقترحات المتعلّقة بضرورة تطوير إجراءات الاختيار والتعيين، وضرورة تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة، إضافة إلى تحسين كفاءة العاملين من خلال وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من العاملين؛

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

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**
** **مدرس – قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**
*** **طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**

مقدمة:

في ظل التحديات التي فرضتها خصائص البيئة المتغيرة كالعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة تسعى المنظمات إلى تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصراً هاماً، ودعامة أساسية لأي نشاط داخل المنظمة، وذلك بتوجيهها وتدريبها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق جودة عالية والتي بدورها تترجم إلى ميزة تنافسية.

وحيث إن المنظمات كانت تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري، فكانت تعمل على زيادة رأسمالها وإنتاجيتها نتيجة تأثرها بقانون العرض والطلب، أصبحت هذه المنظمات مع مرور الزمن تتوسع وتتطور نظراً لزيادة حجم نشاطها، فظهرت بذلك أهمية تحسين أداء مواردها البشرية داخل المنظمة انطلاقاً من أهمية العنصر البشري بحد ذاته، وباعتباره أحد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع مردوديتها، وبالتالي فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح، وذلك بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين.

وانطلاقاً من ذلك هدف البحث إلى دراسة دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين في جامعة تشرين بالاعتماد على الأبعاد الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك كفاءة العاملين.

الدراسات السابقة:

1-دراسة(السعدون،2013):

دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبة التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام والبالغ عددهم(489) عضواً في الرياض(حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور البرامج التدريبة التخصصية في تحسين أداء العاملين؟). استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية التخصصية تسهم في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق، بمعنى آخر أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات على برامج تدريبية متخصصة للعاملين لرفع مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي.

2-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 أنّ 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.

3-دراسة(العبرية، الحضرمي، 2022):

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية في سلطنة عمان، حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ماهو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في وزارة البلديات وموارد المياه في سلطنة عمان؟. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تمو توزيعها على عينة مؤلفة من(34) عاملاً. وأظهرت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

4-(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.

5- 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.

6-دراسة(Danilwan, et al., 2022):

The Impact of the Human Resource Practices on the organizational performance.

تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في أندونيسيا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ، واستُخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع 320 استبانة وتم استعادة 260 قابلة للتحليل. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود دور إيجابي لممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في العينة المدروسة.

ويأتي اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الربط بين ممارسات الموارد البشرية، وكفاءة العاملين في بيئة المنظمات التعليمية(ممثلة بجامعة تشرين).

مشكلة البحث: من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لعدد من الكليات في جامعة تشرين، وعن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين(عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومدراء المديريات) للوقوف على واقع الأداء التنظيمي، لاحظ الباحث انخفاض مستوى كفاءة العاملين في أداء مهامهم لدى بعض الكليات، وعدم القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانات والقدرات المتاحة داخل الجامعة. كذلك 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 العمل باتجاه الأفضل وتطويره. وعدم 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.

بناءً عليه تمكن الباحث من صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين 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 تدريب الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين ؟

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

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية نظرية: تكمن أهمية البحث في التعرف على أهمية ممارسات الموارد البشرية(الاختيار والتعين، التدريب) في جامعة تشرين، والدور الفعال الذي تلعبه تلك الممارسات في تحسين أداء العاملين(من خلال بعد الكفاءة)، حيث إن اعتماد الجامعة على معايير واضحة وعلمية في استقطاب واختيار وتدريب العاملين، من أبرز العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء لدى العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي.

أهمية عملية: يسهم هذا البحث في دعم جامعة تشرين والعاملين فيها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها، وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء الجامعة لتطوير الممارسات الأساسية للموارد البشرية، وتدعيم كفاءة العاملين فيها.

أهداف البحث:

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

2-تحديد دور تدريب الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين.

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

فرضيات البحث:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب) والمتغير التابع والمتمثل بكفاءة العاملين، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة للبحث هي:

توجد علاقة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية وكفاءة العاملين.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

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

2-توجد علاقة معنوية بين عملية التدريب التي تقوم بها الجامعة وكفاءة العاملين.

منهجية البحث:

الجانب النظري: تم استعراض مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته، إضافة إلى مفهوم الاختيار والتعيين وأهميته، إضافة إلى مفهوم التدريب وأهميته بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع (المنهج الوصفي).

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 (المنهج التحليلي).

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: 2022.
- الحدود المكانية: جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم 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 خالية 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).

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.

ثانياً:مفهوم التدريب وأهميته:

إن أهم ما تحتاجه المنظمات العامة والخاصة، يتمثل في توفير عاملين يمتلكون الشخصية المؤثرة، وفي ذات الوقت لديهم المعارف الضرورية والكافية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

عرف (رضا،2003) التدريب بأنه مجموعة من التطبيقات التي من خلالها يتم إكساب العامل المعارف والمهارات اللازمة في تحسين وتطوير الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرف التدريب بأنه: النشاط الذي ينطوي على اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الفرد، والحصول على المعلومات والبيانات والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية(Tiwari, Saxena, 2012,).

أهمية التدريب:

تنبع أهمية التدريب كونه يلعب دوراً محورياً مكملاً لدور المؤسسات التعليمية، لمواكبة التقدم العلمي وتطبيقه، بالإضافة إلى كونه أحد أشكال الاستثمار في المنظمة، استثمار يتيح خلق ثقافة تنيمي إيجابية، ويسرّع من تحقيق وتطوير أهدافها، ويعزز قدراتها التنافسية، أما على المستوى الفردي فإن التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء الحالي للعامل بالإضافة إلى إعداده وتأهيله لأدوار ومسؤليات متوقعة في المستقبل(السكارنة،2010).

ويرى (التايه، 2018) إن للتدريب أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين، وتحقيق عوائد أكبر، كما يتخلل ذلك حسن إدارة التغيير والصراع والتنافس.

إن أهمية التدريب تكمن في توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، واستكشاف المعارف وزيادة قدرات وسلوك العاملين، لأن التدريب هو أحد الاستثمارات التي يجب أن تحظى بالهتمام الكافي(قاسي، 2012).

وبالتالي فإن التدريب هو مكمل ضروري لمرحلة التعليم، وإن الاهتمام برفع كفاءة العاملين يزيد من عوائد الاستثمار على مستوى الفرد والمنظمة، ويؤدي إلى إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً وبالتالي سيؤدي ذلك إلى خفض التكاليف وزيادة أرباح المنظمة.

ومن جهة آخرى فإنَ التدريب يعد وسيلة فعَالة لتنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة ومتطورة، ومن المهم تحديد استراتيجية العمل السائدة لضمان أن المنظمة تخصص ما يكفي من ميزانيتها للتدريب، فمن الضروري تحديد ما إذا كانت المنظمة لديها ميزانية والوقت والخبرة اللازمة للتدريب من عدمه (Alyaha, etal.,2013,p.85).

وبناءً على ما تم ذكره يرى الباحث أنَ للتدريب أهمية كبيرة، خصوصاً فيما يتعلق في رفع كفاءة العاملين، وتحسين أساليب العمل، وإكسابهم المعارف والاتجاهات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية، ومن أجل أن يحقق التدريب أهدافه، لابد أن يتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، مع العلم أن التدريب لا يحقق أهدافه إلاَ عندما يستخدم الفرد المعارف والاتجاهات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية التي اكتسبها من التدريب.

ثالثاً:مفهوم وأهمية الأداء التنظيمي:

إنَ تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً . ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار. لذا كان الاهتمام بقضية الأداء من منظور كلي شامل، يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية. فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المنظمة 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 الفعَال لأدائها وفي تحديد الاستراتيجيات التي تمكَنها من التحسين في قراراتها وبلوغ أهدافها.

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 يسهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف،(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".

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.

رابعاً: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، يقود المنظمة إلى تحقيق الأهداف بالشكل الأمثل وبالتوقيت المحدد.

خامساً: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.

9-المناقشة والنتائج:

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

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) على الشكل الآتي:

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول دور ممارسات الموارد البشرية(الاختيار والتعيين، التدريب) في تحسين كفاءة العاملين في جامعة تشرين. وقد شملت الاستبانة جمع بيانات حول العبارات الخاصة بالمتغير المستقل(الاختيار والتعيين، التدريب)، والعبارات الخاصة بالمتغير التابع الأداء التنظيمي(الكفاءة)، وهي عبارة عن(30) 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، التدري)، وكذلك أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي(الكفاءة) بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، استعان بها الباحث لتصميم الاستبانة، كما تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم.

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 وصدق المقياس:

-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 داعي 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	B	C	M
A	Pearson Correlation	1	.850**	.958**	.972**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	380	380	380	380
B	Pearson Correlation	.850**	1	.822**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	380	380	380	380
C	Pearson Correlation	.958**	.822**	1	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	380	380	380	380
M	N	380	380	380	380
	Pearson Correlation	.972**	.903**	.985**	1

**. 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.

اعتمد الباحث على عدة أنواع من التحليلات الإحصائية بما يناسب أشكال الفرضيات(اختبار t ستيودنت لعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون).

الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية وكفاءة العاملين في جامعة تشرين.

<u>الفرضية الفرعية الأولى:</u> لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الاختيار والتعيين ومتوسط الحياد(3):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=p(sig)/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ 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: 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

<u>الفرضية الفرعية الثانية:</u> لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير التدريب ومتوسط الحياد(3):قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى التدريب لدى الجامعة والذي تم إعطاؤه الرمز (training) فكان المتوسط يساوي(2.2364)، 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=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ 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:** بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.2364) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التدريب لدى الجامعة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى التدريب لدى الجامعة.

الجدول رقم(1-5)One-Sample Statistics

	N	**Mean**	**Std. Deviation**	**Std. Error Mean**
training	**380**	**2.2364**	**.41952**	**.02152**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

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**
training	**-35.483-**	**379**	**.000**	**-.76364-**	**-.8060-**	**-.7213-**

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

<u>الفرضية الفرعية الثالثة:</u> لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الكفاءة ومتوسط الحياد(3):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(1-7).

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=α/ 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:** 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(1-7)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

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
efficiency	-19.438-	379	.000	-.56667-	-.6240-	-.5093-

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.

<u>حساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة:</u>

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 $P=0.000<\alpha=0.05$ 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 التدريب ومستوى الكفاءة لدى العاملين. قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير التدريب، والعبارات التي تقيس متغير الكفاءة، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-10)Correlations

		training	efficiency
training	Pearson Correlation	1	.822**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	380	380
efficiency	Pearson Correlation	.822**	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 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-10) أن قيمة احتمال الدلالة $P=0.000<\alpha=0.05$ 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 التدريب، والكفاءة تبلغ (0.822) 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 التدريب السائد لدى الجامعة، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى التدريب السائد(2.2364)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى التدريب السائد.

حيث يمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة، ومن جهة أخرى عدم قدرة المدرّب على تحديد المشكلة والتعامل معها وفقاً للمنهج العلمي السليم؛ وكذلك عدم توفر الإمكانيات المادية كالأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب، وعدم تهيئة المكان المناسب للتدريب وفقدان العاملين الرغبة في حضور الدورات التدريبية، وعدم وجود خطة لتدريب العاملين، وكذلك عدم وجود موازنة مخصصة لتدريب العاملين .

3-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 المتوفرة 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.

4-توجد علاقة معنوية بين مستوى التدريب الذي تقوم به الجامعة وكفاءة العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.822)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية بينهما.

5-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.

التوصيات:

1-ضرورة تطوير إجراءات الاختيار والتعيين، بما يتناغم مع التطوير المستمر في احتياجات الوظائف، وطبيعة المؤهلات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة.

2-ضرورة الاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من الموظفين الذين يتمتعون بالقدرات الإبداعية.

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.

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.

Reference

-Al-SHANTI, A. "The impact of the organizational climate on the performance of human resources - a field study on the ministries of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip." Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, 2006.

-Al-TAYEH, MAHMOUD. *My profession is as a coach. Palestine*: Center for the Palestinian Trainers Forum. 2018.

-HEBREW, L, Al-HADARY, A. Human resources management practices and their impact on the performance of employees in the Ministry of Regional Municipalities and Water Resources in the Sultanate of Oman. The Arab Journal of Management, pp. 3-14. 2022.

-ALAGLA, T. Administrative Creativity and its Relationship to Functional Performance of Public Sector Managers. An Applied Study on the Ministries of the Gaza Strip, Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, 2009.

-Al-KALALDEH, M. *Modern trends in human resource management*. Amman, 2011.

-Al-AQILI, O. *Contemporary human resource management* - a strategic dimension, Amman: Dar Wael, 1st edition, 2005.

-IDRISS, W. *Strategic Performance Management Series, Fundamentals of Performance and the Balanced Scorecard*, Wael Publishing House, 1st Edition, 2009.
-HASAN, H; SAEED, S. *Human resource management - development of managers - performance evaluation - environmental variables - individual compensation*, Alexandria: University Education House, 2014.
-DESSLER, G. *Human Resources Management, translated by*: Muhammad Saeed Ahmed Al-Mutaal, Dar Al-Marikh Publishing House, Saudi Arabia, 2003.
-DANILWAN,Y; HAMSYAH,D; PRATAMA,I. *The Impact of the Human Resource Practices on the organizational performance*. Journal of positive school psychology, 2022, 6(2): 3067-3082.
-ABDEL-DAEM, . "The Impact of Some Human Resources Management Practices on Investing in Human Capital." An unpublished letter submitted to the Council of the College of Business and Economics, University of Baghdad, Iraq, 2014.
-CROWE, S (2016). "The impact of modern human resource management practices on the performance of employees in organizations." Research submitted for a master's degree. MBA Business Administration, Syrian Virtual University.
-MHAWI, R. The role of human resource management practices in the effectiveness of organizational crisis management. Analytical descriptive research in the Iraqi Ministry of Interior, Master Thesis, University of Baghdad, Iraq, 2016.
-NAIMA, F. The importance of evaluating the performance of employees in strengthening the performance of the institution. Master thesis in Business Administration, University of Tlemcen, Algeria, 2006.
-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.
-Alyahya, M & mat, n & Awadh, H (2013). Review of Theory of human Resources Development training (learning) participation. Well international Academic conference proceedings, Turkey.
-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.
-Denisi, A & Griffin, R (2001). *Human Resource Management, houghton miff in company*. poston-NEW YORK.
KASI, ASMA. *The importance of training human resources in small projects*, a note for obtaining a master's degree in sociology, University of Bouira, Algeria, 2012.
-LORINO, P. Methodes et pratiquesdela performance. 'edition' organization, 3, 2003.
-MARTORY, B; DANIEL, C. gestion des resources humaines, pilotage social et performance. 6eme edition dunod Paris, 2005, 164.
- REDA, AKRAM. *Public relations from a theoretical and practical point of view*. Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution, 2003.
- SAKARNA, BILAL. *Modern trends in training*. Amman: Al Masirah House. 2010.
-SAADOUN, FAHD (2013). The role of specialized training programs in improving the performance of employees in the Bureau of Investigation and Public Prosecution in Riyadh. A thesis submitted in completion of the requirements for obtaining a master's degree in administrative sciences, Naif Arab University, College of Graduate Studies, Riyad.

-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).

الملاحق:

الملحق رقم(1): أسئلة قياس المتغير المستقل والمتغير التابع

	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العناصر الخاصة بالمتغير المستقل(ممارسات الموارد البشرية)					
	الاختيار والتعيين					
1	تقوم الجامعة بالتخطيط العلمي السليم لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية					
2	تقوم الجامعة باختيار الكفاءات المناسبة، لتعيينهم في الوظائف الإدارية					
3	تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبادئ ومعايير محددة مسبقاً					
4	تضع الجامعة استراتيجية واضحة لاستقطاب احتياجاتها من الموارد البشرية					
5	تقوم الجامعة بإجراء دراسات مسبقة للمصادر التي تحصل من خلالها على حاجتها من الموارد البشرية					
6	يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين في الجامعة بالكفاءة					
7	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات عند الاختيار والتعيين					
8	تتوافق إجراءات الاختيار والتعيين مع طبيعة الوظيفة					

9	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرائق المناسبة					
10	يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين في الجامعة بالنزاهة					
	التدريب					
1	تتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة لاحتياجات التدريب					
2	توفر الجامعة التنوع المطلوب في أنماط التدريب المقدمة للعاملين					
3	تخصص الجامعة مخصصات مالية مناسبة للتدريب					
4	تقوم الجامعة بالتقييم الدوري للبرامج التدريبية المقدمة					
5	يتم تحديد برامج التدريب بناءاً على تقييم العاملين					
6	يتم تدريب الموظفين اعتماداً على أساليب حديثة تساعد على رفع مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية					
7	تقوم الجامعة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم عن البرامج التدريبية					
8	تقوم الجامعة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، لتحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية					
9	يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزاً نظراً للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها					
10	تعمل البرامج التدريبية على خلق رؤى وثقافة وأهداف مشتركة بين العاملين					
11	يساعد التدريب في انخفاض نسبة دوران العمل في الجامعة					
	العناصر الخاصة بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي)					
	الكفاءة					
1	تسعى الجامعة للحصول على الأفراد ذوي الكفاءة في العمل					
2	تختار الجامعة أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية على مستوى الاختصاص					
3	تستخدم الجامعة التقنيات التعليمية الحديثة التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الفعلي					
4	تستخدم الجامعة التسهيلات اللازمة لسير العملية التعليمية					

5	تستثمر الجامعة المهارات الفردية في تقديم خدمة تعليمية أفضل					
6	تشكل مهارات العاملين مصدر تفوق للجامعة على منافسيها من الجامعات الأخرى					
7	تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالمرونة والانفتاح					
8	تأخذ الجامعة باقتراحات العاملين المتعلقة بتطوير العمل					
9	توفر إدارة الجامعة الأفراد المؤهلين للإشراف على تقديم الخدمات التعليمية					

المصدر: الاستبيان من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة