



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الأول – يناير 2021



العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية
للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تداخلي في هذه
العلاقة

دراسة من إعداد

سناء مصطفى محمد أبوليفة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة أسيوط

أستاذ مشارك - كلية الأعمال - جامعة الجوف

Dr. Sanaa Moustafa Mahammad Abo Lifa

Assistant Professor

Business Administration Dept, Faculty of Commerce.

Assiut University

Associate Professor, Business Administration Dept.

College of Buniess, Jouf University

العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة

تلخيص

الغرض من الدراسة: التعرف على دور تميز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) والمهارات الإدراكية للعاملين (مهارات الاستماع، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية).

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (337) مفردة في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (2709) مفردة، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) ، وبرنامج AMOS النسخة (26)، وتم وضع عدة فروض، وتم استخدام اختبارات متعددة لاختبار صحة هذه الفروض.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية وتميز العاملين، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تميز العاملين والمهارات الإدراكية للعاملين، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن تميز العاملين - كمتغير وسيط تداخلي - أدى إلى زيادة العلاقة الموجبة بين بعض ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين. التطبيقات الإدارية للدراسة: دعم عملية تخطيط الأداء من قبل الإدارة العليا من خلال الاعتماد على أحدث الأساليب المستخدمة في التخطيط، وتصميم نظم وإجراءات إدارية مرنة لدعم التغييرات في نظم إدارة الأداء. الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، تميز العاملين، المهارات الإدراكية للعاملين.



The Relationship between the Practices of HRM' Performance Management and the Cognitive Skills of Employees: A Field Study on the Role of Employees' Distinction as a Mediator Variable

Abstract

The study aims at examining the role of employees' distinction in the relationship between the practices of HRM' performance management and employees' cognitive skills. A sample consists of (337) out of (2709) employees working in Jouf University, K.S.A. was used to collect the required data by questionnaires. The study shows a positive relationship between practices of HRM' performance management and cognitive skills of employees and employees' distinction. In addition, there was a positive relationship between employees' distinction and cognitive skills. Lastly, Employees' distinction -which mediated the relationship between practices of HRM' performance management and workers' cognitive skills- increases the level of this relationship. Finally, the study recommends to enhance performance planning process by relying on the latest methods in planning, designing systems administrative procedures work to change the behavior and working methods of individuals in a way that meets the requirements of the work, Belief in the need to improve performance on an ongoing basis.

Keywords: Practices of HRM' performance management, cognitive skills of employees, employees' distinction.

مقدمة:

يتسم العالم اليوم بالتغيرات السريعة على كل الأصعدة (الاقتصادية، والتجارية والتنظيمية، والتكنولوجية، والمعرفية)، وبالتالي تبرز أهمية قدرة المنظمة على التعامل مع هذه التغيرات، وهذا يتطلب وجود الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية إدارتها (Boella & Goss-Turner, 2019). وهناك سؤال جوهري يطرح نفسه كيف يمكن للمنظمات من خلال مواردها البشرية مواجهة التغيرات وتحقيق أهدافها المستقبلية؟ (Storey et al., 2019; Vu et al., 2019)؛ لذلك تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم في تحقيق الأهداف المستقبلية، ويرجع ذلك إلى دورها المؤثر في رفع وكفاءة إدارة المنظمات في أداء المهام والأنشطة (Abugre & Nasere, 2020)، وكل ذلك يمكن تحقيقه من خلال حسن استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وإدارة أداء الكفاءات المتميزة، وبالتالي تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي وتميز العاملين (Manuti & Giancaspro, 2019). وهذا يعكس حاجة الإدارة بصفة مستمرة إلى إحداث تغييرات مرنة وفعالة في ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية تكون قادرة على مواجهة التحديات الداخلية أو الخارجية (Kataria et al., 2019).

وإن التطور الذي حدث في مجال دنيا الأعمال صاحبه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصباً على إدارة المعرفة والكفاءات المتميزة (Fenech et al., 2019)، إذ أن المنظمات الحديثة لا تهتم بجذب العنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء؛ لأن التغيرات والإبداعات تصنعها وتقوم بها تلك الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات (سالم وصالح، 2002). لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها (Macke & Genari, 2019)، فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد (Tambe et al., 2019)؛ لتصبح أكثر اندماجاً بإدارة استراتيجيات المنظمة تربطها معاً علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية (Katou, 2008).

1- موضوع الدراسة:

تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتراكم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات (جودة، 2010)؛ (DeCenzo et al., 2016). وفي عصر المعلومات والمعرفة بدأت منظمات الأعمال تقول على ممارسات إدارة الموارد



البشرية بوصفها الإدارة الملائمة لتوقع التغيير والتحسب له ومسايرته من خلال امتلاك المنظمات لهذه الخصائص التي تساعد في توقع التغيير الإستراتيجي والاستجابة له لتحقيق البقاء والاستمرار (Ferraris et al., 2019; Jeong & Shin, 2019; Sutton, 2010; Trevino & Nelson, 2016).

وتعاضمت الحاجة إلى تحويل عملية تقييم الأداء إلى إدارة الأداء، وكذلك امتلاك موارد بشرية تتمتع بقدرات متميزة ومهارات إدراكية عالية بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي حتى تصبح أكثر اندماجاً مع البيئة المحيطة (DeNisi & Murphy, 2017; Katou, 2008). ولما كانت بيئة منظمات الأعمال تتصف بالتعقيد والغموض، نشأ تحدٍ أمام قيادات هذه المنظمات في تنمية مهارات العاملين، الأمر الذي يتطلب آلية تفكير جديدة منطلقة من بنية عقلية وذهنية، وبالتالي فدراسة تميز العاملين لها أهمية خاصة في التأثير على تحقيق السلوكيات والأداء المرغوب (Katou, 2008; Nielsen et al., 2014). وهناك ندرة في الأبحاث الخاصة بالمهارات الإدراكية بالعاملين وتميزهم، حيث وجدت الباحثة ندرة (على حد علمها) حول الأبحاث التي ركزت على رفع المهارات الإدراكية للموارد البشرية؛ لأن حالة البناء العاطفي والإدراكي والمعرفي لدى العاملين ستولد لديهم قدرة عالية في تنفيذ التغييرات المطلوبة داخل المنظمة (Rafferty et al., 2013). وتسهم إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة تنفيذ النظم والإجراءات الإدارية داخل التنظيم؛ وذلك من خلال المنحنى الاستراتيجي المهم للموارد البشرية في صنع القرارات الخاصة بالموارد البشرية على كافة المستويات التنظيمية (Macke & Genari, 2019)، والذي يقود إلى تحقيق التوجه العام للمنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي وتميز العاملين (Lee et al., 2019)، وبالتالي فالمنظمات في حاجة دائمة إلى تحديث ممارسات الموارد البشرية وخاصة ممارسات إدارة أداء الموارد البشرية (Latorre et al., 2016)، وأثبتت نتائج المراجعات النظرية للأدبيات أن المنظمات في عالم اليوم تواجه تحديات كبيرة، وكيفية ترجمة هذه التحديات إلى فرص عمل مستقبلية منها الوصول إلى أعلى درجة من تميز العاملين. ومع كثرة الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت عملية إدارة الأداء باعتبارها من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ولذلك تقوم الدراسة الحالية على التعرف على دور تميز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين.

وتدور الدراسة حول السؤال التالي: ما دور تميز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين؟

وتتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1/1 ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين؟
 - 2/1 ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية وتميز العاملين؟
 - 3/1 ما طبيعة العلاقة بين تميز العاملين والمهارات الإدراكية للعاملين؟
 - 4/1 هل تتغير العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين نتيجة وجود تميز العاملين - كمتغير وسيط تداخلي - بالمسار المباشر لهذه العلاقة؟
- 2- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1/2 التعرف على توافر ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، وتميز العاملين، والمهارات الإدراكية للعاملين في جامعة الجوف.
- 2/2 التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين.
- 3/2 التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية وتميز العاملين.
- 4/2 التعرف على طبيعة العلاقة بين تميز العاملين والمهارات الإدراكية للعاملين.
- 5/2 دراسة الدور الوسيط لمتغير تميز العاملين في مسار العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية من جانب والمهارات الإدراكية للعاملين من جانب آخر.
- 6/2 تقديم مجموعة من التوصيات للجامعة محل التطبيق، وبيان أهم الإجراءات لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

3- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة على المستوى الأكاديمي والميداني:

- 1/3 فعلى المستوى الأكاديمي تتجلى أهمية الدراسة في التالي:
 - 1/1/3 التعرف على أهم ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية المستخدمة في بناء المهارات الإدراكية للموارد البشرية.
 - 2/1/3 تسليط الضوء على تميز العاملين، وأهميته، ودوره في بناء المهارات الإدراكية للعاملين.
 - 3/1/3 من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في استنباط دراسات جديدة تُلقى الضوء على ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، ودورها في بناء وتطوير المهارات الإدراكية للموارد البشرية.



4/1/3 التعرف على المتغيرات الأقوى ارتباطاً بغرض زيادة الاهتمام بها، والارتقاء بمستوى خبرات ومهارات العاملين، وتعزيز المهارات الإدراكية للعاملين.

5/1/3 يُعد تمييز العاملين المدخل الأكثر حداثة واستعمالاً من قبل الباحثين الذين يسعون إلى تحقيق التكامل بينه وبين الأساليب الإدارية الحديثة، ومن ثم تناوله نظرياً وميدانياً إنما يُعد توأماً مع هذا التكامل.

2/3 أما على المستوى الميداني:

1/2/3 تقديم الأسس العملية التي يمكن أن تستند إليها الجامعة محل التطبيق (جامعة الجوف)، في ضوء توضيح ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، وما يمكن أن تُسهم به في بناء المهارات الإدراكية للعاملين.

2/2/3 توضيح ملامح محددة لممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية لدمجها مع المجتمع الجامعي كجامعة فعالة ومتكاملة، والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من فاعلية المهارات الإدراكية للموارد البشرية.

3/2/3 قراءة متغيرات البيئة الخاصة بالموارد البشرية بشكلٍ صحيح؛ بهدف استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات، والإقدام على المخاطر المحسوبة، واتخاذ القرارات الحاسمة، والتعامل مع المشكلات.

4/2/3 تتبع الأهمية العملية أيضاً لهذه الدراسة الحالية من خلال ما تسفر عنه من نتائج وآليات ونماذج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير المهارات الإدراكية للموارد البشرية.

5/2/3 يُعد تمييز العاملين إحدى خصائص الشخصية لاسيما في ظل العدد المتنامي للعاملين، وكونهم أحد عناصر النجاح الحاسمة للمنظمات، وبذلك أصبح فهمهم وفهم توجهاتهم من المهارات الأساسية لعمل المدير.

6/3/3 طبيعة المتغيرات المدروسة في الدراسة الحالية تمثل أبعاد مهمة في الدراسات المرتبطة بالموارد البشرية في الوقت الراهن؛ لأن ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية وتميز العاملين عوامل مهمة في فاعلية ونجاح المنظمات، والتي لها دور كبير في تحفيز المورد البشري، وتطوير المهارات الإدراكية للعاملين.

4- الإطار النظري للدراسة:

1/4 ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية 'Performance of HRM Practices Management:

ترغب المنظمات في ربط أداء الموظفين والمنظمة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Alfes et al., 2013; Cokins, 2009). ويُمثل التطور في إدارة الأداء الركيزة الأساسية للتنافس الذي يؤهل المنظمات إلى إكتساب ميزة تنافسية (Nielsen et al., 2018; Abualoush et al., 2017; Van Waeyenberg et al., 2014). وتُمكن إدارة الأداء العاملين من أداء أدوارهم بتحدى قدراتهم بهدف تحقيق أهدافهم والتفوق عليها، وفقاً للمعايير المعتمدة المرتبطة بشكل مباشر برسالة ورؤية وأهداف المنظمة (Colling & Wood, 2009; Van Waeyenberg et al., 2017). ويمكن تقسيم ممارسات إدارة الأداء في الدراسة الحالية كما يلي:

1/1/4 تخطيط الأداء Performance Planning:

ترتكز فعالية تخطيط الأداء على المنظمة وعلى العاملين بها (Aguinis, 2019)، وكذلك تعتمد على وجود أهداف وكفايات استراتيجية واضحة تستخدم كمعايير في تحديد النتائج، ومدى التقدم والتميز في تحقيق هذه النتائج (Presbitero & Teng-Calleja, 2019). ويمكن تعريف تخطيط الأداء بأنه عملية تهدف إلى وضع الأساسيات التي يعتمد عليها الأداء الفعال لمهام الأفراد داخل المنظمة وتوصيفه وفقاً للتصميم الوظيفي المناسب، مع مراعاة ظروف المنظمة وإمكانياتها والبيئة المحيطة (السلمي، 2001). ويوفر تخطيط الأداء أساساً موضوعياً للتطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج، وكذلك توفير الفهم المشترك بين العاملين ورؤسائهم (Armstrong & Taylor, 2020)، وبالتالي تعرف الباحثة تخطيط الأداء "بأنه تحديد المهام المطلوب تنفيذها بواسطة الرئيس والمرؤوس؛ لتحديد ما يجب على المرؤوس القيام به خلال فترة محددة وفقاً للنتائج المتوقعة".

2/1/4 تقييم الأداء Performance Appraisal:

يُعتبر تقييم الأداء أداة مستخدمة في إدارة الموارد البشرية لأكثر من سبعين عاماً (Landy & Farr, 1980). وقد برز كوسيلة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك يعتبر أحد أهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية، وجذب اهتمام العديد من الممارسين والعلماء على حد سواء (درة والصباغ، 2010)؛ لأن هذه الممارسة قد تؤدي مجموعة واسعة من المهام مثل (رصد أعمال



الموظفين، وإبلاغ الموظفين بالقيم والأهداف التنظيمية، وتقييم استراتيجيات التوظيف والتدريب (Bayo-Moriones et al., 2019). ويرى Szilagy & Wallace (1990) أن تقييم الأداء يعتبر أهم عنصر موجود في المنظمة؛ وذلك للتعرف على قدرات العاملين ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم واستعدادهم للتقدم والتطور والإبداع. عرف كل من Cones & Jenkins (2000) تقييم الأداء بأنه عبارة عن العلاقة بين الفرد والمقيم للحكم على سلوكيات كل الأفراد داخل المنظمة. وعرف رفاعي (2005) عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها: "تحليل وتقييم دقيق منظم للأفراد فيما يتعلق بأدائهم الوظيفي، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحمل لمسئولياتها، وإمكانية تقلدهم لمناصب ذات مستوى أعلى، وذلك من خلال الملاحظة ودراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بالأداء خلال فترة معينة، كأساس لاتخاذ قرارات مهمة تخص الأفراد وتهم مصيرهم الوظيفي" (ص.119). ونظر إليه Dessler et al. (2015) بأنه تقييم الأداء الحالي والسابق وفقاً لمعايير العمل المحددة سلفاً لتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع مع تقديم التغذية العكسية عن الأداء للعاملين، للتعرف على نتائج تقييم أدائهم ومساعدتهم في تعزيز أدائهم. وبالتالي يمكن أن تُعرف الباحثة عملية تقييم الأداء بأنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه وإيضاح أهم الصفات الشخصية والسلوكية للفرد داخل بيئة العمل، وقدراته لأداء عمله".

3/1/4 التغذية العكسية Feedback:

تعد التغذية العكسية عن الأداء من الأدوات الناجحة في تحسين أداء المنظمات والعاملين (Taylor et al., 1984; Coutts & Schneider, 2004; Christ et al., 2016). وعرف (82) التغذية العكسية عن الأداء بأنها: "معلومات عن فعالية سلوك شخص ما في العمل". وتعد التغذية عن الأداء عنصراً مهماً بالنسبة لشخص متلقيها، فتقدم التغذية العكسية عن الأداء معلومات تساعده عن مدى تحقيقه للأهداف التي يطمح إليها ومساعدته أيضاً على إجراء مقارنات مع الآخرين (اليامي، 2005). ونستخلص من هذا التعريف أن التغذية العكسية موجهة نحو التعليم، وتزويد الأشخاص بمزيد من المعلومات لتحسين الأداء. ويتضح من التعريفات السابقة، أن التغذية العكسية تُعد مفهوماً مهماً؛ وذلك لتأثيرها على سلوك الأشخاص والمنظمات، وبالتالي تعبر التغذية العكسية من وجهة نظر الباحثة بأنها "نوع من الاتصال بين المرؤوس ورئيسه يتلقى معلومات عن أدائه عن فترة محددة، بهدف دعم النقاط الإيجابية في إداؤه ومعالجة النقاط السلبية، بهدف تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً".

4/1/4 تحسين الأداء Performance Improvement:

تهدف عملية تحسين الأداء إلى تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف (Vedhathir et al., 2020) ، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء للأفراد والتنظيم معاً (Ciobanu & Androniceanu, 2018)، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن تعمل إدارة المنظمة على خلق بيئة عمل تشاركية وفعالة بينهم وبين العاملين بغرض تحسين وتطوير وفعالية الأداء (Evans, 2010; Latorre et al., 2016). وتشير عملية تحسين الأداء إلى استخدام جميع الموارد المتاحة للأفراد والتنظيم لتحسين الأداء ومخرجات التنظيم وإنتاجية العمليات (Guthrie et al., 2008)، وبالتالي تعرّف الباحثة عملية تحسين الأداء "بأنها ربط نتائج التقييم لإيجاد طريقة مبتكرة لتحسين مخرجات الفرد والمنظمة".

2/4 تميز العاملين Employees' Distinction :

اهتمت الدراسات الحديثة بالتمييز بشتى أنواعه، فالتمييز عبارة عن إنجاز نتائج على أرض الواقع للمنظمة؛ لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، وبذلك يعتبر التميز مفهوماً شاملاً لا يركز على جانب ويهمل الجوانب الأخرى (Ajaiif, 2008). ويشير تميز العاملين إلى مجموعة من المهارات، والسلوكيات، والقدرات الفكرية والمعرفية المتميزة التي يتمتع بها العاملون داخل التنظيم، لتؤهلهم على توظيف هذه المهارات في مجال أعمالهم وتخصصاتهم بما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بقدرات تتجاوز المعايير المعروفة والتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً (Hashemi, & Ghajari, 2014; Sadiq & Mahmood, 2014). وترى الباحثة أن تميز العاملين يشير إلى "تمييز عمل الأفراد داخل التنظيم بالإبداع، وإنجاز أعمالهم بطرق مبتكرة ومطورة بصفة مستمرة، وإنجاز أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف التنظيم".

3/4 المهارات الإدراكية للعاملين Cognitive Skills of Employees

تُعتبر المهارات الإدراكية عن المهارات التي يتميز بها الفرد (Hua et al., 2014) ، وتكون موجودة بنسبة معينة منذ ولادته وتنمو مع مرور الوقت، وتتمثل المهارات الإدراكية في المهارات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في جميع المستويات الإدارية مثل (مهارات حل المشكلات، والمهارات الاجتماعية، ومهارات ضبط النفس) (Balcar & Hedija, 2019)، وتجعل المهارات الإدراكية الفرد نشطاً أثناء اكتساب الحقائق والمفاهيم والقيم والمبادئ (Bass et al., 2015; Perkins & Salomon, 2012; Ward & Nee, 2009). وتعرّف الباحثة المهارات الإدراكية بأنها "القدرة على الفهم السريع للأفكار المركبة والمعقدة، والقدرة على التغيير السريع والتكيف مع



التغيرات، وكذلك القدرة العالية على التعلم من الخبرات المتراكمة لدى الفرد". ومن أنواع المهارات الإدراكية:

- مهارات الاستماع **Listening Skills**: تشير إلى قدرة الفرد إلى الانصات والاستماع إلى الآخرين، وكذلك الاستماع إلى عملاء المنظمة بغرض استيعاب وفهم المواقف والحصول على المعلومات المطلوبة لتنفيذ المهام والأعمال (Pollitt, 2011).
- مهارات الاتصال **Communication Skills**: تشير إلى المهارات التي يمتلكها الفرد في استقبال ونقل المعلومات بفاعلية، فتعتبر مهارات الاتصال من أهم المهارات التي تساعد الأفراد والمنظمة في التغيير والتطوير (Sadia et al., 2016).
- المهارات السلوكية والاجتماعية **Social and Behavioral Skills**: تشير إلى قدرة الفرد على استخدام معارفه ومهاراته الاجتماعية بشكلٍ فعال؛ للتغلب على العقبات والمشكلات الاجتماعية، وأداء المهام والأعمال بسهولة من خلال التوافق الشخصي والاجتماعي في بيئة العمل (Montroy et al., 2014).

5- الدراسات السابقة:

قام Mallaia (2008) بدراسة أبعاد إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) وأكدت الدراسة على أن تقييم الأداء أداة قوية لتطوير وتعزيز مهارات العاملين. بينما أكدت دراسة Roberson & Stewart (2006) على وجود علاقة إيجابية بين الدقة والتفصيل في التغذية العكسية وبين الحالة النفسية للعاملين ومدى إحساسهم بالعدالة، وبينت الدراسة أنه في حالة كون نتيجة تقييم الأداء سلبية فلا بد من الابتعاد بقدر الإمكان عن تذكير الفرد بهذه النتيجة؛ لأن هذا يؤثر سلباً على الفرد. وأكدت دراسة كل من Edogar & Geare (2005) أن العمل المرتبط بالعاملين دالة لممارسات إدارة الأداء، وأن لهذه الممارسات القدرة على الحصول على أداء عالٍ لكل من المنظمة والعاملين، وذلك من خلال التأكيد على توفير التغذية العكسية حول الأداء.

وأكد Katou (2013) على أثر الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال دور الوساطة الذي يقوم به العقد النفسي Psychological Contract وقدمت الدراسة دليلاً على أن اتجاهات الموظفين إيجابية التأثير في حالة وفاء المنظمة بوعودها. وبينت دراسة Ezzat et al. (2016) أن المديرين يمكن أن يرفعوا قدرات الأفكار الإبداعية لمؤسسيهم من خلال منحهم مزيد من الحرية والاستقلالية، وكذلك من خلال التغذية العكسية التوجيهية، وأكدت

الدراسة على أن الردود التوجيهية للمديرين كانت قادرة على قيادة وتوجيه التفكير للعاملين في اتجاه التميز في الأداء.

وأوضحت دراسة (Dewydar 2015) أنه لكي يتم رفع درجة التميز للأفراد داخل المنظمة لابد من توفير التسهيلات والمرافق للأفراد داخل المنظمة؛ لكي يبذلوا قصارى جهدهم لرفع درجة التميز لديهم، وتوفير درجة تواصل عالية بينهم وبين مديريهم، بالإضافة إلى تمكينهم من الحرية التامة في التعبير عن أفكارهم، والتأكيد على سيادة العلاقات السلوكية والاجتماعية داخل المنظمة مثل الأمل والسعادة والثبات، وأخيراً انتشار سلوكيات المساعدة بين الآخرين داخل المنظمة. وتوصلت دراسة (Pastor 2014) إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الذكاء العاطفي والأداء المتميز للمرؤوسين، فتحسين التعاون بين المديرين والمرؤوسين له تأثيرات إيجابية على نتائج العمل، ويشجع على التعاون والثقة داخل المنظمة. وشرح كل من (Oedekoven & Hay 2010) مقولة أن الموظفين يقضون معظم حياتهم في المنظمات التي يعملون بها؛ لذلك فالعلاقات بين المديرين والموظفين والعلاقات بين الموظفين بعضهم البعض هي من أفضل الانعكاسات لتميز الموظفين والتميز المنظمي.

في مجال الدراسات الحديثة التي اهتمت بدراسة المهارات الإدراكية والقدرات المعرفية للأفراد دراسة كل من (Boogert et al. 2018) التي أكدت على معرفة وتقدير الاختلافات الإدراكية والمعرفية بين الأفراد، وأكدت الدراسة على التأثير الكبير للياقة البدنية في تأثيرها على المهارات والقدرات الإدراكية للأفراد. وقام كل من (Nikoloski & Ajwad 2014) بتحليل العلاقة بين المهارات المعرفية وسوق العمل، وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة بين القدرة على التوظيف والمهارات المعرفية وغير المعرفية، وأكدت الدراسة على وجود صلة غير مباشرة بين المهارات الإدراكية والمعرفية ونتائج سوق العمل. وأكد (Musselwhite 2008) على أهمية العلاقات السلوكية والاجتماعية بين الموظفين والمديرين، وأنها تعتبر مفتاح الأداء الجيد والتميز للمرؤوسين داخل المنظمة. وبيّن (Markos & Sridevi 2010) أهمية التواصل الإيجابي الذي يحدث داخل التنظيم، والذي يحقق درجة رضا وسعادة للموظفين داخل التنظيم.

من استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب الدراسات والبحوث ركزت على ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين وتميز العاملين كل على حدة أو الربط بين متغيرين منهما فقط (في حدود علم الباحثة) إذ لم تجد الباحثة الدراسات التي تجمع بين الثلاثة متغيرات، إذ تمثل هذه الدراسة محاولة للربط بين هذه المتغيرات التي لم يتم التطرق إليها سابقاً.



وبناءً على أهداف الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

2/5 الفرض الأول بفروضه الفرعية:

"توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب والمهارات الإدراكية للعاملين (مهارات الاستماع، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

- الفرض الفرعي الأول "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب ومهارات الاستماع كمتغير تابع من جانب آخر".
- الفرض الفرعي الثاني "توجد علاقة موجبة معنوية بين (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب ومهارات الاتصال كمتغير تابع من جانب آخر".
- الفرض الفرعي الثالث "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب والمهارات السلوكية والاجتماعية كمتغير تابع من جانب آخر".

1/5 الفرض الثاني:

"توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب وتميز العاملين كمتغير تابع من جانب آخر".

3/5 الفرض الثالث بفروضه الفرعية:

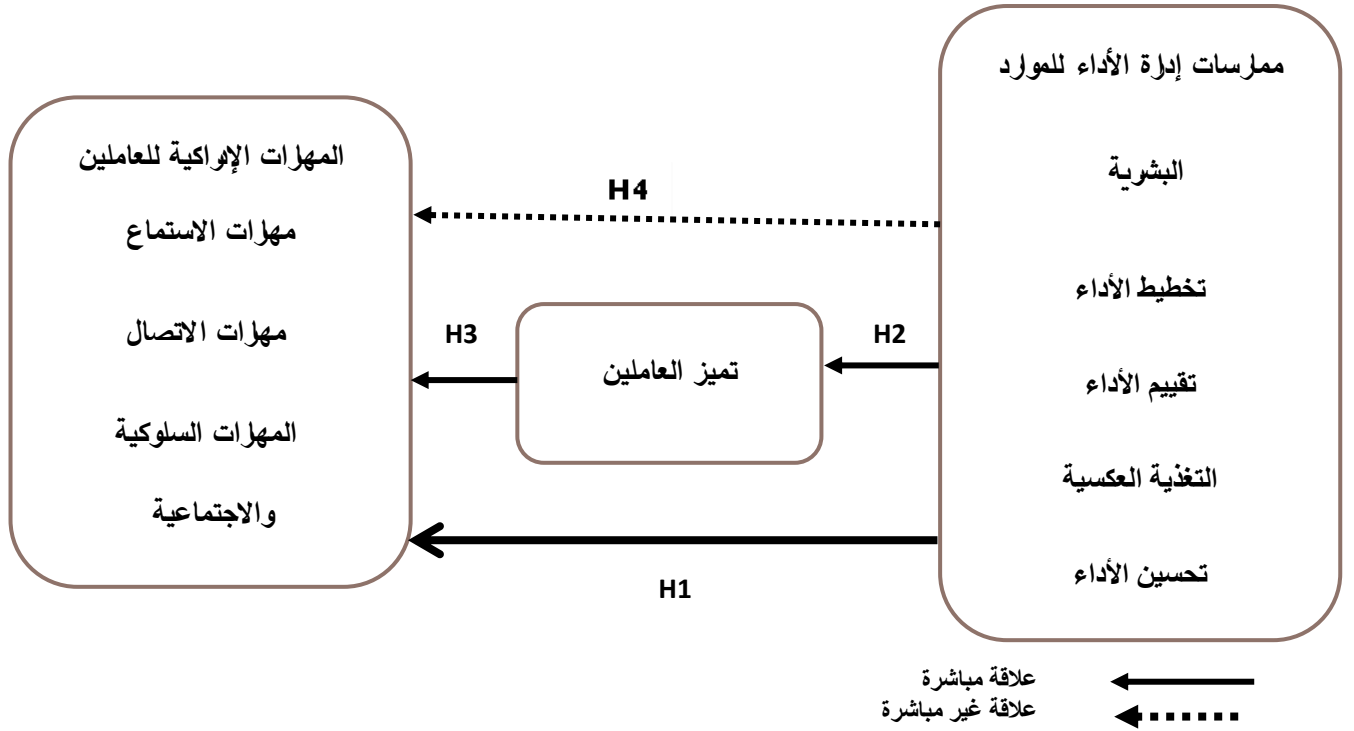
"توجد علاقة موجبة معنوية بين تميز العاملين كمتغير مستقل من جانب والمهارات الإدراكية للعاملين (مهارات الاستماع، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

- الفرض الفرعي الأول "توجد علاقة موجبة معنوية بين تميز العاملين كمتغير مستقل من جانب ومهارات الاستماع كمتغير تابع من جانب آخر".
- الفرض الفرعي الثاني "توجد علاقة موجبة معنوية بين تميز العاملين كمتغير مستقل من جانب ومهارات الاتصال كمتغير تابع من جانب آخر".

- الفرض الفرعي الثالث "توجد علاقة موجبة معنوية بين تميز العاملين كمتغير مستقل من جانب والمهارات السلوكية والاجتماعية كمتغير تابع من جانب آخر".
 - 4/5 الفرض الرابع بفروضة الفرعية:
يؤثر تميز العاملين في العلاقة المعنوية بممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب والمهارات الإدراكية للعاملين (مهارات الاستماع، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية) كمتغيرات تابعة من جانب آخر" وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:
 - الفرض الفرعي الأول "يؤثر تميز العاملين في العلاقة المعنوية بممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب ومهارات الاستماع كمتغير تابع من جانب آخر".
 - الفرض الفرعي الثاني "يؤثر تميز العاملين في العلاقة المعنوية بممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب ومهارات الاتصال كمتغير تابع من جانب آخر".
 - الفرض الفرعي الثالث "يؤثر تميز العاملين في العلاقة المعنوية بممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب والمهارات السلوكية والاجتماعية كمتغير تابع من جانب آخر".
- 6- تصميم الدراسة:

1/6 النموذج المفاهيمي للدراسة Study Conceptual Model:

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية على افتراض وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للموارد البشرية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة، وفي ظل الأهداف المحددة للدراسة، تم تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو الموضح في الشكل (1) التالي:



شكل (1)
النموذج المفاهيمي للدراسة

2/6 مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (2709) مفردة في عام (2019-2020م). وتمثل وحدة المعاينة من الفرد العامل في الجامعة، ونظراً لاختلاف فئات مجتمع الدراسة تم اختيار العينة الطبقية العشوائية Preoperational Stratified Random Sample، والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة، حيث يتم توزيع العينة على الطبقات بما يعكس الحجم النسبي لكل طبقة (العبد وعزمي، 2002). وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (2709) مفردة، يتبين أن حجم العينة يبلغ (337) مفردة (ريان، 2013)، والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للتوزيع المتناسب.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بجامعة الجوف

مجتمع الدراسة	أعداد العاملين	النسبة المئوية %	توزيع العينة على طبقات المجتمع	عدد الاستمارات الصحيحة الواردة	نسبة الردود الصحيحة %
أعضاء هيئة التدريس.	1778	65,6%	221	201	87
الموظفين الإداريين.	809	34,4%	116	30	13
الإجمالي.	2709	100%	337	231	68,5

المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق لجامعة الجوف (2020)

تم توزيع قائمة الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، فتم استرداد (231) قائمة بنسبة (68,5%)، وهذه النسبة من الردود صالحة لإجراء التحليل الإحصائي لفروض الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

3/6 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تم الإشارة إلى بعض تعريفات متغيرات الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، والآن يتم التطرق إلى تعريفها إجرائياً بما يتناسب مع أغراض الدراسة الحالية:

1/3/6 ممارسات إدارة الأداء: تعني قيام المنظمة بإشراك العاملين في عملية التخطيط للأداء التنظيمي، والتقييم المستمر للأداء؛ لمعرفة مدى التقدم في إنجازات العاملين، وتوظيف إدارة المنظمة التغذية العكسية لضمان النجاح واستمرارية تقييم الأداء، وتشجيع المنظمة على إعداد البحوث والدراسات المرتبطة بتحسين الأداء والأخذ بنتائجها المفيدة.

2/3/6 المهارات الإدراكية للعاملين: قدرة الفرد على تذكر وترتيب المعلومات عند التحدث مع الآخرين، بالإضافة إلى القدرة العالية على الإدراك والفهم لإجراءات العمل، وتمتع العاملين بقدرة عالية على التنظيم والتعبير عن الأفكار عند التحدث مع الآخرين، والدخول في علاقات اجتماعية فعالة ومنتجة داخل التنظيم.

3/3/6 تميز العاملين: يشير تميز العاملين إلى تكيفهم مع أساليب العمل الجديدة بسرعة، والرغبة العالية لديهم في التعليم والتدريب المستمر، والقدرة العالية في حل المشكلات بطرق غير مألوفة، والرغبة المستمرة في استمرار العمل ضمن فرق العمل.



4/6 حدود الدراسة:

1/4/6 تمثلت الحدود الأكاديمية للدراسة في دراسة متغيرات ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، والمهارات الإدراكية للعاملين، وتميز العاملين.

2/4/6 تمثلت الحدود المكانية في جامعة الجوف (المملكة العربية السعودية)

3/4/6 الحدود البشرية: تمثلت بعينة عشوائية بسيطة من العاملين في جامعة الجوف دون غيرها من الجامعات السعودية، ومن منظور الصدق الخارجي External Validity لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على العاملين في باقي الجامعات السعودية.

4/4/6 اقتصرت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين، وتميز العاملين باختلاف الجنس أو السن أو الخبرة أو الدرجة الوظيفية أو المؤهل التعليمي؛ وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.

5/4/6 تم الاعتماد في الدراسة الحالية على بيانات تم جمعها في خلال فترة زمنية قصيرة Cross Sectional، وتعذر اعتمادها على بيانات ممتدة لفترة زمنية طويلة Longitudinal نظراً للوقت والجهد والتكلفة؛ ولذلك لا يمكن تعميم العلاقات السببية بين المتغيرات لمجمعات أخرى.

5/6 تصميم قائمة الاستقصاء:

لأغراض جمع البيانات واختبار فروض الدراسة، قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتم الاعتماد على استبيانات معدة سابقاً لهذا الغرض، وتكونت قائمة الاستقصاء من أربعة أقسام هي أولاً: تكون القسم الأول من (20) عبارة لقياس ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، وموزعة كالتالي: شملت العبارات من (1- 5) لقياس تخطيط الأداء، والعبارات (6 - 10) لقياس تقييم الأداء، والعبارات (11 - 15) لقياس التغذية العكسية، والعبارات (16 - 20) لقياس تحسين الأداء، واعتمدت الدراسة على مقياس Thurston (2001). ثانياً: تكون القسم الثاني من (5) عبارات لقياس تميز العاملين، واعتمدت الدراسة على مقياس Qawasmeh et al. (2013) ثالثاً: القسم الثالث تكون من (15) عبارة لقياس المهارات الإدراكية للعاملين واعتمدت الدراسة على مقياس كل من Thornton & Lukas (2012)، فالعبارات (1- 5) لقياس مهارات الاستماع، والعبارات (6 - 10) لقياس مهارات الاتصال، والعبارات (11 - 15) لقياس المهارات السلوكية والاجتماعية. رابعاً: القسم الرابع: وشمل المتغيرات

الديموجرافية (الجنس، والسن، والمؤهل التعليمي، ومدة العمل في الجامعة)، وذلك لغرض توصيف عينة الدراسة. واستخدمت الباحثة طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستقصاء هما: الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق القائمة ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال والبحث العلمي، وبناء على آراء هؤلاء المحكمين فقد قام الباحث بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء قائمة الاستقصاء لتلائم بيئة التطبيق.

6/6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (25) في تحليل البيانات، وبرنامج AMOS النسخة (26)، وتم استخدام أساليب إحصائية عديدة في هذه الدراسة منها:

1/6/6 أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics التي تشمل حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة، لإعطاء نتائج مبدئية حول هذه المتغيرات.

2/6/6 استخدام مجموعة من معادلات التحليل العائلي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA).

3/6/6 استخدام أسلوب المعادلة الهيكلية Structural Model، وفقاً لأسلوب تعظيم الاحتمال Maximum Likelihood Estimation، وذلك باستخدام أداة التحليل الإحصائي Analysis Moment of Structure.

7/ نتائج التحليل الإحصائي:

1/7 خصائص عينة الدراسة:



جدول (2)
الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المشاركة

عينة الدراسة المشاركة		الخصائص الديموغرافية
النسبة	العدد	
%100	231	
الجنس		
%70	161	ذكر
%30	70	أنثى
%100	231	الإجمالي
فئات العمر		
%4,3	10	أقل من 30 سنة
%10,8	25	من 30 إلى أقل من 35 سنة
%36,8	85	من 35 إلى أقل من 40 سنة
%32,4	75	من 40 إلى أقل من 45 سنة
%15,7	36	45 سنة فأكثر
%100	231	الإجمالي
المؤهل التعليمي		
-	-	مؤهل متوسط.
-	-	مؤهل فوق متوسط.
%8,6	20	مؤهل جامعي.
%91,4	211	مؤهل فوق جامعي
%100	231	الإجمالي
مدة العمل في الجامعة		
%47,6	110	أقل من 5 سنوات
%38,9	90	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
-	-	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%13,5	30	من 15 إلى أقل من 20 سنة
-	-	من 20 سنة فأكثر
%100	231	الإجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (231) مفردة

يتضح من قراءة نتائج الجدول (2) الآتي:

- أن معظم أفراد العينة (70%) من الذكور.
- أن (36,8%) تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (35 إلى أقل من 40 سنة).
- أعلى فئة (91,4%) يحملون مؤهل فوق جامعي.
- (47,6%) من أفراد العينة تقع في الفئة التي أمضت أقل من (5) سنوات في العمل.

2/7 نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة:

يوضح الجدول (3) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافات المعيارية:

جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المتغيرات المستقلة: (ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية) تخطيط الأداء	3,358	0,893
2	تقييم الأداء	3,341	0,543
3	التغذية العكسية	2,995	0,584
4	تحسين الأداء	3,270	0,687
	المتغير الوسيط التداخلي: تميز العاملين	3,435	0,780
	المتغيرات التابعة: (المهارات الإدراكية للعاملين)		
1	مهارات الاستماع	2,670	0,571
2	مهارات الاتصال	3,530	0,580
3	المهارات السلوكية والاجتماعية	3,264	0,891

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (231) مفردة

ويتضح من الجدول (3) ما يلي:

- سجل الوسط الحسابي لممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية أعلى من المتوسط، ما عدا متغير التغذية العكسية فسجل أقل من المتوسط (2,995)، وأعلىها في الإدراك تخطيط الأداء (3,358) فكان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (3). وكانت درجة إدراك العاملين لمتغير تميز العاملين فوق المتوسط فبلغت (3,435)، واستفاد الباحث من مؤشرات توصيف متغيرات الدراسة في مناقشة النتائج.
- سجل الوسط الحسابي للمهارات الإدراكية للعاملين أعلى من المتوسط ما عدا متغير مهارات الاستماع فسجل أقل من المتوسط (2,670) وأعلىها في الإدراك مهارات الاتصال (3,530) فكان الوسط الحسابي لهذا المتغير أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (3).



- أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستثناء الانحراف المعياري لمتغير تخطيط الأداء، والتي كادت أن تقترب من الواحد الصحيح دالة بذلك على وجود درجة عالية من التباين في آراء مفردات العينة بشأن هذا المتغير.

3/7 معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون؛ وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول (4) قيم تلك الارتباطات.

جدول (4)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة			المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة				رمز المتغير
q 30	q 29	q 28	q 32	q 54	q 53	q 52	q 51	
							1	q 51
						1	**0,412	q 52
					1	**0,420	**0,475	q 53
				1	**0,534	**0,394	**0,542	q 54
			1	**0,783	**0,335	**0,366	**0,644	q 32
		1	**0,653	**0,345	**0,730	**0,232	**0,617	q 28
	1	**0,511	**0,521	**0,543	**0,620	**0,370	**0,513	q 29
1	**0,734	**0,431	**0,776	**0,398	**0,570	**0,654	**0,418	q 30

**P < 0. 01

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (231) مفردة

ملاحظة (q 51 = تخطيط الأداء، q 52 = تقييم الأداء، q 53 = التغذية العكسية، q 54 = تحسين الأداء، q 32 = تميز العاملين، q 28 = مهارات الاستماع، q 29 = مهارات الاتصال، q 30 = المهارات السلوكية والاجتماعية).

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة أو منخفضة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما يشير الجدول إلى أن هذه الارتباطات تتفق مع اتجاهات العلاقات المفترضة بصفة أولية.

4/7 نتائج الاتساق الداخلي للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة:

لاختبار ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cornbach Alpha، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة، حيث تم استخراج قيمة معامل (Alpha) بوصفه أحد أكثر الطرق استخداماً في تقييم الاعتمادية. أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis والتي تقيس مدى مناسبة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا (Alpha)، والتي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية بنية المقياس (Sekaran & Bougie, 2016). ويعرض الجدول (5) نتائج هذا الاختبار:

جدول (5)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	المتغيرات المستقلة: (ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية) تخطيط الأداء	0,651	0,806
2	تقييم الأداء	0,715	0,845
3	التغذية العكسية	0,875	0,935
4	تحسين الأداء	0,696	0,834
	المتغير الوسيط التداخلي: تميز العاملين	0,789	0,888
1	المتغيرات التابعة: (المهارات الإدراكية للعاملين) مهارات الاستماع	0,914	0,956
2	مهارات الاتصال	0,815	0,922
3	المهارات السلوكية والاجتماعية	0,786	0,886

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وتشير بيانات الجدول (5) إلى أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا (0,651) لمتغير تخطيط الأداء، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود



المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

5/7 نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج الدراسة وفروضها (Hair et al., 2009).

1/5/7 تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية)، والمتغيرات التابعة (المهارات الإدراكية للعاملين)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة؛ وذلك لتعقد نموذج القياس، وتم استخدام عبارات تميز العاملين. وتم إجراء التحليل العاملي التأكيدي لنموذج القياس قبل النموذج الهيكلي؛ وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً وأنه يُظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Anderson & Gerbing, 1988). ويعرض الجدول (6) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العاملي التأكيدي:

جدول (6)

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

النموذج	X ² /df	P	IFI	NFI	TLI	CFI	RFI	RMSEA
الأساسي	6,749	0,000	0,876	0,857	0,807	0,874	0,781	0,108
المعدل	4,752	0,000	0,937	0,921	0,874	0,936	0,846	0,08

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS (26) ن = (231) مفردة

تظهر النتائج المعروضة في الجدول (6) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة بعد إجراء مجموعة من التعديلات التي تم اقتراحها بواسطة مؤشرات التعديل.

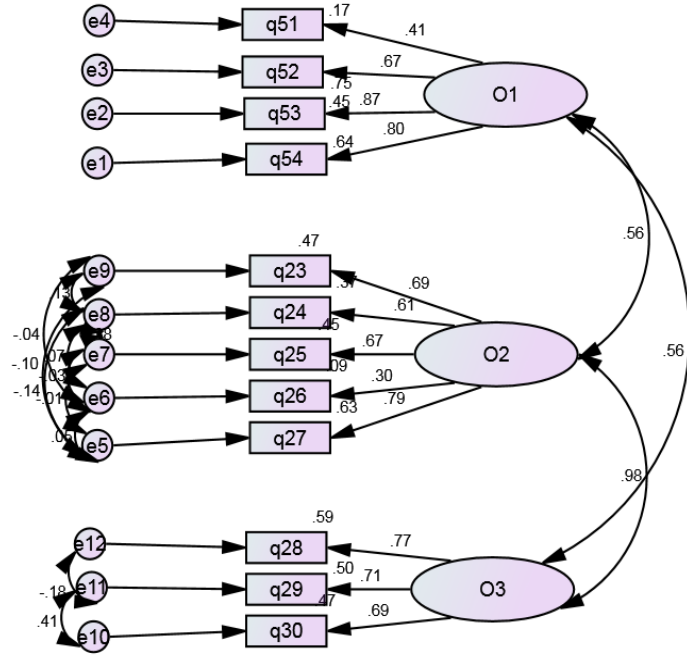
وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس الكلي للدراسة، ويلاحظ أن هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات، وأن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة تتفق مع المعايير المقبولة وذلك كما يلي:

• انخفاض ناتج قسمة (كا/2 درجات الحرية) والذي بلغ (4,752) وهي أقل من (5) (المعيار المحدد).

• ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوافق، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (CFI= 0.936) وهي أعلى من (0,90)، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.08).

• ارتفاع مؤشر التوافق المعدل Normal Fit Index (NFI= 0.921) وهو أعلى من (0,90) (Hu & Bentler, 1999).

هذا ويوضح الشكل (2) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة:



شكل (2)

النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد إثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التأكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين (7)، و(8):

جدول (7)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

متوسط التباين المستخلص AVE	الثبات المركب	مربع الارتباط المتعدد	قيمة ت (CR)	التحميل المعياري	المتغير
0,51	0,923	0,170	***8,428	0,413	ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (O1):
		0,453	***14,103	0,673	تخطيط الأداء (q51)
		0,753	***17,674	0,868	تقييم الأداء (q52)
		0,641	ثابت	0,801	التغذية العكسية (q53) تحسين الأداء (q54)
0,54	0,878	0,473	***13,428	0,688	تميز العاملين (O2)
		0,368	***11,400	0,607	العبرة رقم (1) (q23)
		0,448	***13,463	0,670	العبرة رقم (2) (q24)
		0,087	***5,612	0,296	العبرة رقم (3) (q25)
		0,628	ثابت	0,793	العبرة رقم (4) (q26) العبرة رقم (5) (q27)
0,51	0,924	0,591	13,803	0,769	المهارات الإدراكية للعاملين: (O3)
		0,504	16,802	0,710	مهارات الاستماع (q28)
		0,470	ثابت	0,686	مهارات الاتصال (q29) المهارات السلوكية والاجتماعية (q30)

***P < 0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS ن = (231) مفردة

واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (7) يتضح الآتي:

- ثبات معظم العبارات أو الأبعاد، وهذا ما تؤيده قيم مربعات الارتباط المتعدد للعبارات.
- تم حساب ثبات المتغير باستخدام الثبات المركب Construct Composite Reliability Measures، والذي يعبر عن مدى قدرة العبارات على قياس المفهوم الضمني للمتغير، وتزيد جميع معاملات الثبات المركب للمتغيرات عن (0,70).
- تظهر قيم "ت" (CR) أن جميع التحميلات المعيارية معنوية إحصائياً عند (0,001) كما أن متوسط التباين المستخلص المحسوب Average Variance Extracted (AVE) لكافة المتغيرات (0,50) فأكثر، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% فأكثر من التباين في المتغيرات الملاحظة (الأبعاد / العبارات) وأن الباقي يرجع إلى خطأ في القياس



(Fornell & Larker, 1981). مما يعتبر دليلاً على أن جميع (الأبعاد / العبارات) تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد الصدق المشترك.

- تم حساب متوسط التباين المستخلص للمتغير (Average Variance Extracted (AVE)، وهو عبارة عن متوسط التباين ومقدار التباين الذي يفسره المتغير الضمني (Latent) في جميع المتغيرات الملاحظة (العبارات التي يتم قياس هذا المتغير بها)، وتعد قيم متوسط التباين المستخلص $\geq (0,5)$ جيدة، وهذا منطقي لأن $(0,5)$ تعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% من التباين في المتغيرات الملاحظة (العبارات) وأن الباقي (50%) يرجع إلى الخطأ في القياس (Segar, 1997).

2/5/6 الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يشير الصدق التمييزي Discriminate Validity إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات (Anderson & Gerbing, 1988). وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول (8) مصفوفة التباين المشترك بين المتغيرات ومتوسط التباين المحسوب لكل متغير:

جدول (8)

مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير	ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (مستقل)	تميز العاملين (وسيط)	المهارات الإدراكية للعاملين (تابع)
ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (مستقل)	(0,51)		
تميز العاملين (وسيط)	***0,501	(0,54)	
المهارات الإدراكية للعاملين (تابع)	***0,498	***0,521	(0,51)

***P< 0.00

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن = (231) مفردة

الأرقام التي بين الأقواس تشير إلى AVE متوسط التباين المستخلص

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول (8) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى؛ لأن قيم التباين المستخلص $\geq 0,5$ ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% من التباين في المتغيرات الملاحظة (العبارات) والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس.

3/5/6 اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناءً على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي (Anderson & Gerbing, 1988; Hair et al., 2009; Kline, 2005). تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجة Exogenous، وهي متغيرات ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، والمتغيرات التابعة Endogenous، وتتمثل في متغيرات المهارات الإدراكية للعاملين، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator (تميز العاملين). ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا، وذلك كما يعرضها الجدول (9):

جدول (9)

مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة

RMSEA	RFI	CFI	TLI	NFI	IFI	P	X ² /df	النموذج
0,066	0,925	0,988	0,948	0,983	0,989	0,001	3,152	قيم مؤشرات جودة التوافق

***P< 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن = (231) مفردة

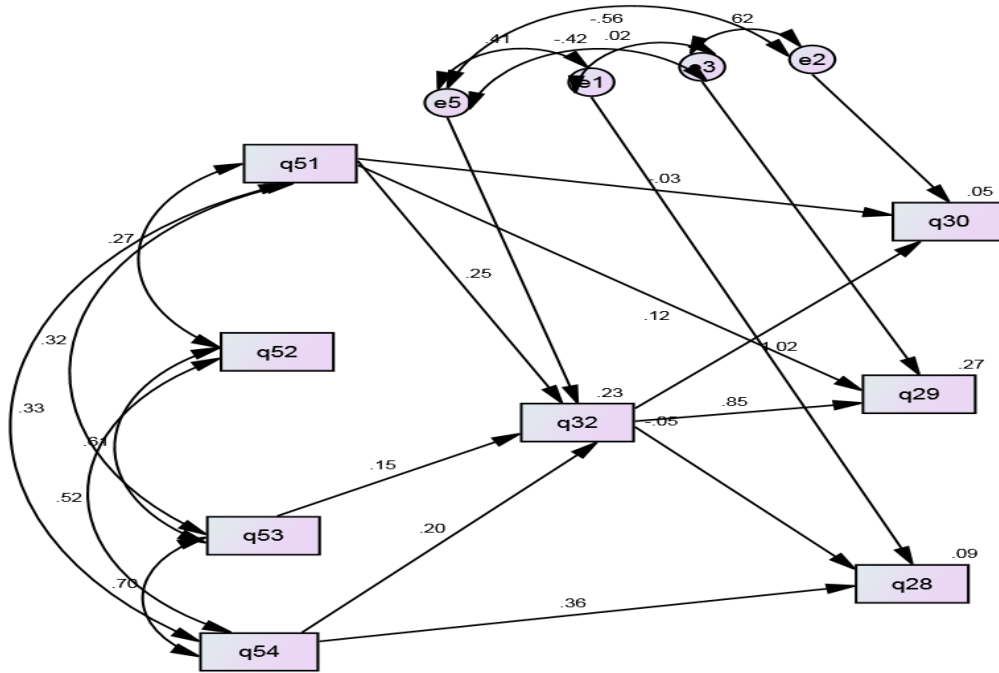
ويتضح من بيانات الجدول رقم (9) أن النموذج يفي بشروط جودة التوافق (Hair et al., 2009) حيث تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى ما يلي:

- انخفاض ناتج قسمة (كا/2 درجات الحرية) والذي بلغ (3,152) وهي أقل من (5).



- ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI= 0.988) وهي أعلى من (0,90)، كذلك بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.066) وهي أقل من (0,08).
- ارتفاع قيمة (TLI= 0.948) عن الحد الأدنى لقبول النموذج وهي أعلى من (0,90) مما يؤكد جودة تطابق النموذج الهيكلي للدراسة.
- مؤشر التوافق المعدل (NFI= 0.983) وهو أعلى من (0,90) Hu) (& Bentler, 1999).

ويعرض الشكل (3) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة الذي تم استخدامه في اختبار الفروض:



شكل (3)

النموذج الهيكلي للدراسة الخاص باختبار فروض الدراسة

4/6 نتائج اختبار الفروض:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض رئيسة ينبثق منها فروض فرعية، ويبين الجدول (10) قيم معاملات المسارات لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة:

جدول (10)

قيم معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم (ت) (CR)	مستوى المعنوية
التأثيرات المباشرة: الفرض الأول بفروضه الفرعية الفرض الفرعي الأول: تخطيط الأداء ← مهارات الاستماع	0,014	0,042	0,325	N.S
تقييم الأداء ← مهارات الاستماع	0,049	0,045	1,099	N.S
التغذية العكسية ← مهارات الاستماع	0,002	0,058	0,032	N.S
تحسين الأداء ← مهارات الاستماع	0,123	0,49	2,535	*
الفرض الفرعي الثاني: تخطيط الأداء ← مهارات الاتصال	0,242	0,039	6,180	***
تقييم الأداء ← مهارات الاتصال	0,028	0,042	0,670	N.S
التغذية العكسية ← مهارات الاتصال	0,049	0,054	0,908	N.S
تحسين الأداء ← مهارات الاتصال	0,026	0,046	0,580	N.S
الفرض الفرعي الثالث: تخطيط الأداء ← المهارات السلوكية والاجتماعية	0,156	0,038	4,128	***
تقييم الأداء ← المهارات السلوكية والاجتماعية	0,020	0,040	0,492	N.S
التغذية العكسية ← المهارات السلوكية والاجتماعية	0,042	0,052	0,838	N.S
تحسين الأداء ← المهارات السلوكية والاجتماعية	0,045	0,044	1,033	N.S
التأثيرات المباشرة: الفرض الثاني: تخطيط الأداء ← تميز العاملين	0,269	0,041	6,052	***
تقييم الأداء ← تميز العاملين	0,218	0,059	3,710	***
التغذية العكسية ← تميز العاملين	0,026	0,046	0,554	N.S
تحسين الأداء ← تميز العاملين	0,150	0,050	3,008	**
التأثيرات المباشرة: الفرض الثالث: تميز العاملين ← مهارات الاستماع	0,330	0,045	7,316	***
تميز العاملين ← مهارات الاتصال	0,434	0,042	10,265	***
تميز العاملين ← المهارات السلوكية والاجتماعية	0,381	0,041	9,321	***



تابع جدول (10)

قيم معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

مستوى المعنوية	قيم (ت) (CR)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	المسار
***	4,889		0,061	التأثيرات غير المباشرة للفرض الرابع بفروضة الفرعية: الفرض الفرعي الأول: تخطيط الأداء ← تميز العاملين ← مهارات الاستماع
***	3,643		0,112	تقييم الأداء ← تميز العاملين ← مهارات الاستماع
NS	0,563		0,304	التغذية العكسية ← تميز العاملين ← مهارات الاستماع
**	2,776		0,180	تحسين الأداء ← تميز العاملين ← مهارات الاستماع
***	6,538		0,265	الفرض الفرعي الثاني: تخطيط الأداء ← تميز العاملين ← مهارات الاتصال
***	4,353		0,216	تقييم الأداء ← تميز العاملين ← مهارات الاتصال
NS	0,564		0,408	التغذية العكسية ← تميز العاملين ← مهارات الاتصال
**	2,881		0,284	تحسين الأداء ← تميز العاملين ← مهارات الاتصال
***	5,360		0,112	الفرض الفرعي الثالث: تخطيط الأداء ← تميز العاملين ← المهارات السلوكية والاجتماعية
***	4,263		0,100	تقييم الأداء ← تميز العاملين ← المهارات السلوكية والاجتماعية
NS	0,563		0,292	التغذية العكسية ← تميز العاملين ← المهارات السلوكية والاجتماعية
**	2,855		0,231	تحسين الأداء ← تميز العاملين ← المهارات السلوكية والاجتماعية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS ن (231) مفردة. *P< 0.05 **P< 0.01 ***P< 0.001

يتضح من نتائج الجدول (10) ما يلي:

- ينص الفرض الأول على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب المهارات الإدراكية للموارد البشرية (مهارات الاستماع، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية) كمتغيرات تابعة من جانب آخر" وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:
- الفرض الفرعي الأول: فقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً بالنسبة لممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تحسين الأداء ومهارات الاستماع (B = 0,123، ت = 2,535).

- الفرض الفرعي الثاني: فقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً بالنسبة لممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تخطيط الأداء ومهارات الاتصال ($B = 0,242$ ، $t = 6,6180$).

- الفرض الفرعي الثالث: فقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً بالنسبة لممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تخطيط الأداء والمهارات السلوكية والاجتماعية ($B = 0,156$ ، $t = 4,218$).

• ينص الفرض الثاني على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب وتميز العاملين كمتغير تابع من جانب آخر" وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً كالتالي، حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تخطيط الأداء وتميز العاملين ($B = 0,269$ ، $t = 6,052$)، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تقييم الأداء وتميز العاملين ($B = 0,218$ ، $t = 3,170$)، وقيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تحسين الأداء وتميز العاملين ($B = 0,155$ ، $t = 3,008$).

• ينص الفرض الثالث على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين تميز العاملين كمتغير مستقل من جانب والمهارات الإدراكية للعاملين (مهارات الاستماع، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية) كمتغيرات تابعة من جانب آخر" وقد تم إثبات صحة هذا الفرض كلياً، فتم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين تميز العاملين وجميع المهارات الإدراكية للعاملين، حيث يشير الجدول (10) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تميز العاملين ومهارات الاستماع ($B = 0,330$ ، $t = 7,316$)، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تميز العاملين ومهارات الاتصال ($B = 0,434$ ، $t = 10,265$)، وكذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين تميز العاملين والمهارات السلوكية والاجتماعية ($B = 0,381$ ، $t = 9,321$).

• ينص الفرض الرابع على أنه "يوثر تميز العاملين في العلاقة المعنوية بممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات



مستقلة من جانب والمهارات الإدراكية للعاملين (مهارات الاستماع، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع، وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً، حيث يظهر من الجدول (10) أن هناك تأثيراً غير مباشر ومعنوي لممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، وتحسين الأداء) عبر متغير الوسيط التداخلي (تميز العاملين). ويوضح الجدول التالي (11) قيم المعامل المعياري قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي تميز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين.

جدول (11)

قيم المعامل المعياري قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي تميز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين

المتغيرات المستقلة	قيم المعامل المعياري قبل دخول المتغير الوسيط	قيم المعامل المعياري بعد دخول المتغير الوسيط	التغير في المعامل المعياري
مهارات الاستماع	0,014	0,061	التغير بالإيجاب
- تخطيط الأداء	0,049	0,112	التغير بالإيجاب
- تقييم الأداء	0,002	0,304	التغير بالإيجاب
- التغذية العكسية	0,123	0,180	التغير بالإيجاب
- تحسين الأداء	0,242	0,265	التغير بالإيجاب
مهارات الاتصال	0,028	0,216	التغير بالإيجاب
- تخطيط الأداء	0,049	0,408	التغير بالإيجاب
- تقييم الأداء	0,026	0,284	التغير بالإيجاب
- تحسين الأداء	0,156	0,112	التغير بالإيجاب
المهارات السلوكية والاجتماعية	0,020	0,100	التغير بالإيجاب
- تخطيط الأداء	0,042	0,292	التغير بالإيجاب
- تقييم الأداء	0,045	0,231	التغير بالإيجاب
- تحسين الأداء			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول السابق (11) الآتي:

تغيرت قيم المعامل المعياري بالإيجاب بالنسبة لكل من (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) بعد دخول المتغير الوسيط تميز العاملين على العلاقة المباشرة ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين. وبذلك يكون قد أسهم دخول تميز العاملين (كمتغير وسيط) في زيادة التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية على المهارات الإدراكية للعاملين.

8- مناقشة وتفسير النتائج:

1/8 أشارت بيانات الجدول (3) إلى مستوى إدراك العاملين لممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، فكان متغير تخطيط الأداء الأعلى في الإدراك (3,358)، يليه تقييم الأداء (3,341)، يليه تحسين الأداء (3,270)، وأخيراً التغذية العكسية (2,995)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك مستويات عالية لدى إدارة جامعة الجوف في تبني وتطبيق ممارسات إدارة الأداء وخاصة تخطيط الأداء.

2/8 كذلك أشارت بيانات الجدول (3) إلى مستوى إدراك العاملين لمتغيرات المهارات الإدراكية للعاملين، فجاءت وفقاً للترتيب التالي: مهارات الاتصال (3,530)، يليها المهارات السلوكية والاجتماعية (3,264)، وأخيراً مهارات الاستماع (2,670)، ويرجع هذا إلى أن مهارات الاتصال يمثل البعد الأهم بالنسبة للعامل؛ لأنه من خلاله يكتسب المعلومات اللازمة لأداء عمله.

3/8 كذلك أشارت نتائج الجدول (3) إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين لمتغير تميز العاملين (3,435)، مقارنة بالمتغيرات الأخرى للدراسة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى الإحساس العالي لدى العاملين بارتفاع المهارات والسلوكيات والقدرات الفكرية والمعرفية المتميزة لديهم.

4/8 مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول بفروضة الفرعية:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية كمتغيرات مستقلة من جانب والمهارات الإدراكية للعاملين كمتغيرات تابعة من ناحية أخرى للتأكد من توفر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع،



وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين، وجاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات التالية: Mallaiah (2008); Roberson & Stewart (2006); Rafferty et al. (2013) ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- اختبار العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية ومهارات الاستماع: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين تحسين الأداء ومهارات الاستماع؛ لأن هذا المتغير يساعد العاملين على التعلم من خلال التأكيد المستمر على تحسين الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية، فمهارات الاستماع الجيدة لدى العاملين هي البوابة الأساسية لتحسين الأداء.
- اختبار العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية ومهارات الاتصال: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين تخطيط الأداء ومهارات الاتصال؛ لأن مهارات الاتصال تساعد في ارتفاع حالة التشارك الفعال بين العاملين وإدارة الموارد البشرية، وتعزيز الارتباط بين العاملين بعضهم البعض.
- اختبار العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات السلوكية والاجتماعية: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين تخطيط الأداء والمهارات السلوكية والاجتماعية؛ لأن تخطيط الأداء يحدد أساسيات التعامل بين العامل والمديرين، وبالتالي من خلال التخطيط المتميز للأداء ترتفع المهارات الشخصية والسلوكية والاجتماعية للأفراد؛ ويعرف كل عامل ما هو المطلوب منه، وبالتالي يقلل من الصراعات الإنسانية التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة كذلك ارتفاع فهم العلاقات التي تحدث داخل المنظمة.

5/8 مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني:

يختبر هذا الفرض علاقة ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب وتميز العاملين كمتغير تابع

من جانب آخر للتأكد من توفر الشرط الثاني من شروط الوساطة التداخلية وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، وتحسين الأداء) وتميز العاملين، وجاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات التالية: (Dewydar (2015); Manuti & Giancaspro (2019); Edogar & Geare (2005) ، وجاء متغير تخطيط الأداء أعلى متغير في تفسير التغير في تميز العاملين؛ لأن عملية تخطيط الأداء تساعد على تحسين التواصل والمناقشة حول خطة تطوير المستقبل الوظيفي للعامل.

6/8 مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث:

يسعى هذا الفرض إلى اختبار معنوية العلاقة بين المتغير الوسيط التداخلي Mediators (تميز العاملين) والمتغير التابع (المهارات الإدراكية للعاملين) للتأكد من توفر الشرط الثالث من شروط الوساطة التداخلية وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين تميز العاملين والمهارات الإدراكية للعاملين، وجاءت نتائج اختبار هذا الفرض متفقة مع نتائج الدراسات التالية Oedekoven & Hay (2010); Musselwhite (2008).

7/8 مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرابع:

يختبر هذا الفرض دور المتغير الوسيط التداخلي تميز العاملين في علاقة ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين. وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن قيام المتغير الوسيط التداخلي تميز العاملين بدور الوساطة التداخلية في العلاقة بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين. وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن النتائج التالية:

- قام المتغير الوسيط التداخلي (تميز العاملين) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية ومهارات الاستماع.



• قام المتغير الوسيط التداخلي (تميز العاملين) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية ومهارات الاتصال.

• قام المتغير الوسيط التداخلي (تميز العاملين) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات السلوكية والاجتماعية.

9- استنتاجات الدراسة:

وفقاً لمنهجية الدراسة والإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

1/9 نستنتج من انخفاض إدراك العاملين لمتغير التغذية العكسية (2,99) انخفاض درجة تزويد العاملين داخل جامعة الجوف بنتائج تقييم أدائهم.

2/9 نستنتج من ارتفاع إدراك العاملين لمتغير مهارات الاتصال (3,53) ارتفاع درجة التبادل المعرفي والمعلوماتي داخل جامعة الجوف، وهذا نتيجة التفعيل الإلكتروني للاتصالات داخل الجامعة (نظام تيسير).

3/9 نستنتج من متغير تخطيط الأداء - أهم متغير مفسر لمعظم المهارات الإدراكية للعاملين- أن تخطيط الأداء المطلوب والنتائج المرغوب فيها تكون أكثر فعالية عندما يتم دمجها مع التغذية العكسية؛ لأنه في هذه الحالة يمكن متابعة التقدم في تحقيق هذه الأهداف.

4/9 أثبت التحليل الإحصائي صحة وجود علاقة موجبة بين تميز العاملين والمهارات الإدراكية للعاملين، فتميز العاملين أكثر تفسيراً للتغير في مهارات الاتصال، ونستنتج من ذلك أن العامل المتميز يمتلك قدرة عالية على التواصل الفعال داخل التنظيم.

5/9 قام متغير تميز العاملين بدور الوساطة التداخلية الجزئية بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات السلوكية والاجتماعية، ونستنتج من ذلك الدور المهم الذي يلعبه المتغير الوسيط في تعزيز السلوكيات الاجتماعية.

6/9 قدرة جامعة الجوف في توظيف ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، للإسهام في تعزيز المهارات الإدراكية للعاملين.

7/9 هناك تباين في تبني إدارة الجامعة ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، حيث ارتكز الاهتمام على تخطيط الأداء، وتحسين الأداء.

10- دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود مجموعة من الدلالات كما يلي:

1/10 دلت الدراسة الحالية على علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين، ويدل ذلك على أن ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية من أهم المحددات التي تسبق المهارات الإدراكية للعاملين.

2/10 دلت الدراسة الحالية على أن تخطيط الأداء يأخذ اهتمام من قبل إدارة جامعة الجوف، وتوافر هذا المتغير داخل الجامعة يساعد في رفع المهارات الإدراكية للعاملين.

3/10 تدل العلاقة القوية بين تخطيط الأداء ومهارات الاتصال على ضرورة التركيز على رفع كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة داخل الجامعة.

4/10 تدل العلاقة القوية بين تخطيط الأداء والمهارات الاجتماعية والسلوكية على سيادة روح التعاون العالي داخل الجامعة، وشعور العاملين داخل الجامعة بأنهم عائلة واحدة.

11- توصيات الدراسة وتطبيقاتها الإدارية:

1/11 توصيات موجهة إلى إدارة الموارد البشرية داخل جامعة الجوف:

- دعم عملية تخطيط الأداء من خلال الاعتماد على أحدث الأساليب المستخدمة في التخطيط، ويتم ذلك من خلال اتباع وسائل إدارة الأداء الحديثة.
- منح الحرية للعاملين في التعبير عن أفكارهم؛ لتحقيق الأداء الأمثل في وظائفهم.
- استخدام الاتصال المباشر وغير المباشر داخل الجامعة.



- تصميم نظم تحفيزية ومجزية للعاملين، فالعمل الجيد من قبل العاملين يجب أن يلقى بعض المكافآت التحفيزية لهم لدعم عملية تحسين الأداء.
- بناء القرارات الخاصة بإدارة الأداء على معلومات دقيقة.
- تصميم نظم وإجراءات إدارية مرنة لدعم التغييرات في نظم إدارة الأداء.
- توصلت الدراسة الحالية إلى أن تخطيط الأداء أهم متغير مفسر للمهارات الإدراكية للعاملين، وهذا يتطلب الاعتماد على تخطيط مرن للأداء.
- العمل على تغيير سلوك الأفراد، وأساليبهم في العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل.

2/11 هناك بعض التوصيات موجّهة للعاملين، والتي إذا طبقت يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في حياتهم المهنية:

- تنمية مهارات التواصل لديهم.
- مراجعة أدائهم بصفة مستمرة.
- الإيمان بضرورة تحسين الأداء بصفة مستمرة.
- إعادة تفكيرهم في تطوير ذاتهم، وإعادة التفكير في سلوكياتهم في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة.

3/11 هناك بعض التوصيات الموجّهة للإدارة العليا، وإذا طبقت التوصيات يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة:

- يجب على إدارة الجامعة أن توفر التسهيلات المادية الملائمة للعاملين، بالإضافة إلى تهيئة بيئة عمل ممتازة.
- تصميم آلية للمكافآت فعالة لتحفيز العاملين داخل الجامعة.
- أن يكون لدى إدارة الجامعة خطة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة.
- تشجيع إدارة الجامعة العاملين على تبادل ما تعلموه بينهم.
- تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكلٍ يتناسب مع التطورات التي تحدث داخل الجامعة.
- الاعتماد على نظم الاتصالات المفتوحة بين الأفراد، بما يحقق طرح المشكلات على السطح، ومناقشتها.
- توفير مناخ التعاون بين العاملين في الجامعة.

ويوضح الجدول (12) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات لإدارة جامعة الجوف

جدول (12)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارة جامعة الجوف

التوصية	كيف	لماذا	متى	من يقوم بها
1- القيام بدورات تدريبية متخصصة لدعم نقاط التميز لدى العاملين في الجامعة.	تصميم دورات تدريبية طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية.	لدعم المهارات الإدراكية .	في فترات زمنية مستمرة وألا يجب أن تكون متباعدة.	إدارات التدريب في الجامعة .
2- اتباع الجامعة أساليب حديثة في تخطيط الأداء .	جعل الكفاءات داخل الجامعة نفسها نموذجاً يحتذى به في العمل.	مكافأة الكفاءات مما يحفز الأشخاص العاديين على الوصول لمستواهم.	بصفة مستمرة.	الإدارة العليا. إدارات الموارد البشرية في الجامعة.
3- الاهتمام بعملية التغذية العكسية عن الأداء سواء كانت إيجابية أو سلبية .	عن طريق مناقشة الرئيس نتائج التقييم مع مرؤوسيه الأفراد عن آرائهم في العناصر المستخدمة في التقييم.	لتطوير عملية الأداء . لمعرفة آراء العاملين في العناصر المستخدمة في التقييم	بصفة مستمرة.	الرؤساء المباشرين.
4- تحديد عناصر تقييم الأداء وفقاً لأسس عامة يجعلها موحدة تنطبق على جميع العاملين.	تعزير الثقة لدى العاملين. إعطاؤهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم الإيجابية.	للحفاظ على دقة تقييم الأداء.	بصفة مستمرة.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة .
5- احداث نوع من التوافق في العلاقات والآراء بين الرئيس والمرؤوس.	إنشاء إدارة للإبداع تكون مسنولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين.	للحفاظ على العلاقات الإنسانية.	بصفة مستمرة.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة.
6- تلقي المرؤوس المعلومات التي تخص أداءه كاملة.	بمناقشة الرئيس المباشر كل جوانب نتائج تقييم الأداء مع المرؤوس.	لإعطاء العاملين دافعية عالية لإنجاز مهام عملهم.	بصفة مستمرة.	الرؤساء المباشرين. إدارات الموارد البشرية في الجامعة.
7- تصميم نظاماً تحفيزية ومجزية للعاملين.	عن طريق الاعتماد على أفضل النظم التحفيزية داخل الجامعة.	لتعزيز التميز في الأداء داخل الجامعة	بصفة مستمرة ومن الأفضل أن تتزامن مع تقييم أداء العاملين.	إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة بالاشتراك مع رؤساء



تابع جدول (12)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارة جامعة الجوف

التوصية	كيف	لماذا	متى	من يقوم بها
8- السماح للعاملين بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم.	تشجيع الأفراد على المشاركة بآرائهم في أي أمور تخص الجامعة وعملهم.	لتعزيز عمليات الاستماع والتشارك في المعلومات والمعرفة ليزيد من كفاءة المرؤوسين وقدرتهم على الإنتاج والإبداع	بصفة مستمرة.	الإدارة العليا داخل الجامعة.
9- لفت انتباه العاملين إلى أن المجهود المتميز يتم مكافأته سريعاً.	عن طريق العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.	لدعم استمرار تميز المرؤوسين داخل الجامعة.	في فترات زمنية مستمرة وإلا يجب ألا تكون متباعدة.	مديري الإدارات ورؤساء الأقسام داخل الجامعة.

المصدر: إعداد الباحثة

12- آفاق البحث المستقبلية:

أثارت نتائج الدراسة الحالية عدداً من النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً للدراسة في المستقبل ومنها:

1/12 البحث عن عدة عوامل وسيطة أخرى مثل (الحكمة الإدارية) تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين؛ لأن المتغير الوسيط التداخلي (تميز العاملين) لم يخفض أثر المتغير المستقل ليصبح صفراً، مما يدل على أن هناك عدة متغيرات وسيطة تخفض بشكل معنوي العلاقة بين المتغير المستقل والمتابع.

2/12 إجراء دراسات أخرى تربط بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين بالقطاع الخاص أو منظمات حكومية أخرى، حتى يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه في هذه النتائج ودلالاتها.

3/12 إضافة أبعاد مرتبطة بطبيعة وخصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد وأثر ذلك على المهارات الإدراكية للعاملين.

4/12 القيام بدراسات حول تأثير بعض المحددات المنظمية (النمط القيادي، الهندسة البشرية) على المهارات الإدراكية للعاملين

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

السلمي، علي. (2002). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

العبد، عاطف عدلي وعزمي، نكي أحمد. (2002). *الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام*. القاهرة: دار الفكر العربي.

اليامي، أحمد مدواس. (2005). مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية*، مجلد (12)، العدد (3): 357-389.

جودة، محفوظ أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري ابراهيم والصباغ، زهير نعيم. (2010). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي*. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

رفاعي، رجب حسنين محمد. (2005). تحليل العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع وعلاقة الفرد برئيسه وإدراكه لعدالة تقييم الأداء: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط*، العدد (1)، 109-157.

ريان، عادل ريان محمد. (2013). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*. أسيوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.

سالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. (2002). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees'



- performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.
- Abugre, J. B., & Nasere, D. (2020). Do high-performance work systems mediate the relationship between HR practices and employee performance in multinational corporations (MNCs) in developing economies?. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management For Dummies*. John Wiley & Sons.
- Ajaif, M. (2008). culture of excellence in some Semi Government organizations in Dubai. In *Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College* (Vol. 227).
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Balcar, J., & Hedija, V. (2019). Influence of female managers on gender wage gap and returns to cognitive and non-cognitive skills. *Gender, Work & Organization*, 26(5), 722-737.
- Bass, M., Nijstad, B. A. & De Dreul, C. K. (2015). Editorial: “The cognitive, emotional and neural correlates of creativity”. *Frontiers in human neuroscience*, 9:275. doi: 10.3389/fnhum.2015.00275
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2019). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2019). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice*. Routledge.

- Boogert, N. J., Madden, J. R., Morand-Ferron, J., & Thornton, A. (2018). Measuring and understanding individual differences in cognition. *Phil. Trans. R. Soc. B* 373: 20170280. <http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2017.0280>.
- Christ, M. H., Emett, S. A., Tayler, W. B., & Wood, D. A. (2016). Compensation or feedback: motivating performance in multidimensional tasks. *Accounting, organizations and society*, 50(c), 27-40.
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018). Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in romanian public sector institutions. *Management Research & Practice*, 10(3), 60-79,
- Cokins, G. (2009). *Performance management: Integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics* . Hoboken: John Wiley & Sons.
- Collings, D., G. & Wood, G. W. (2009). *Human resource management-A critical approach*. London & New York: Routledge.
- Cones, T. & Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. Francisco, CA, Berrett, Koehler, Publishers, Inc.
- Coutts, L. & Schneider, F. (2004). Police office performance appraisal system: How good are they. *Journal of Police Strategies and Management*, 27(9), 67-81.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421- 433.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey,
- Dewydar, W. (2015). The Optimum relationship between managers and employees. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 135-141.



- Edogar, F. & Greare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34(5) 534–549.
- Evans, J. R., (2010). Organizational learning for performance excellence: A study of Branch-Smith printing division. *Total Quality Management*, 21(3-4), 225-243.
- Ezzat, H., Agogu , M., Cassotti, M., Le Masson, P., & Weil, B. (2016). Leadership-driven ideation: The cognitive effects of directive feedbacks on creativity. In *European Academy of Management-EURAM*. HAL Id: halshs-01298791. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01298791>.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 1-10.
- Ferraris, A., Erhardt, N., & Bresciani, S. (2019). Ambidextrous work in smart city project alliances: unpacking the role of human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 680-701.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39 – 50.
- Guthrie, J. P., Liu, W., Flood, P. C., & MacCurtain, S. (2008). *High performance work systems, workforce productivity, and innovation: A comparison of MNCs and indigenous firms*. Link working paper series, Dublin City University.
- Hair, J. F., Black W. C., Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hashemi, F. Q. & Ghajari, N. B (2014). Correlation between effective leadership an organizational excellence. *International Research Journal of Management, Sciences*, 2 (2), 36-42.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, structural equation modeling: *A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hua, H., Emilsson, M., Ellis, R., Wid n, S., M ller, C., & Lyxell, B. (2014). Cognitive skills and the effect of noise on perceived effort in employees

- with aided hearing impairment and normal hearing. *Noise and Health*, 16(69), 79 -88.
- Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2019). Do high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1057-1077.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 1(2), 119-142.
- Katou, A.A. (2013). The Link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 568-594.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Landy, F. J. & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72 - 107.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Mallaiah, T. Y. (2008). Performance management and job satisfaction of university library professionals in Karnataka: A Study. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 28(6), 39-44.
- Manuti, A., & Giancaspro, M. L. (2019). People make the difference: An explorative study on the relationship between organizational practices,



- employees' resources, and organizational behavior enhancing the psychology of sustainability and sustainable development. *Sustainability*, 11(5), 1499; doi:10.3390/su11051499
- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12) 98- 96.
- Montroy, J. J., Bowles, R. P. Skibbe, L. E. Foster, T. D. (2014). Social skills and problem behaviors as mediators of the relationship between behavioral self-regulation and academic achievement. *Early Childhood Research Quarterly*, 29 (3), 298-309.
- Musselwhite, C. (2008). Three ways to build successful manager-employee relationships dangerous opportunity: making change work. <http://www.managementparadise.com/forums/human-resources-management/31145-three-ways-build-successful-manager-employee-relationships.html>.
- Nielsen, S., E. H. Nielsen, A. J. & Pedersen, L. B. (2014). Management accounting and business analytics: An example of system dynamics modelling's use in the design of a balanced scorecard. *Danish Journal of Management & Business* 78(3-4), 31-44.
- Nikoloski, Z. & Ajwad, M. I. (2014). Cognitive and non-cognitive skills affect employment outcomes: evidence from central asia. *Unpublished manuscript, Retrieved from http://eprints.lse.ac.uk/60025*.
- Oedekoven, D. & Hay, J. (2010). Relationship awareness: How managers can improve employee performance. *Rangelands*, 32 (4),13- 16.
- Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985-992.
- Perkins, D. N. & Salomon, G. (2012). knowledge to go: A motivational and dispositional view of transfer. *Educational Psychologist*, 47(3), 248-258.
- Pollitt, D. (2011). Training helps salesforce to sparkle: program develops listening skills. *Human Resource Management International Digest*, 19(1), 15-17.

- Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2019). Subordinate's proactivity in performance planning: implications for performance management systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(1), 24-39.
- Qawasmeh, F. M., Darqal, N. & Qawasmeh, I. F. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence: Gadara University as a Casestudy. *International Journal of Economics and Management Science*, 2(7), 5-19.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39 (1), 110-135.
- Roberson, Q. M. & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97 (3), 281- 298.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A. & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2 (2), 33-38.
- Sadiq, M. A. & Mahmood, R. B. (2014). A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 203-215.
- Segar, A. (1997). Assessing the Unidimensionality of Measurement and Illustration with the Context of Information Systems Research. *Omega*, 25(1) 107 – 121.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Routledge.
- Sutton, R. (2010). *Good boss bad boss: How to be the best & learn from the worst*. New York, N.Y.: Business Plus.
- Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance goodyear*. Publishing Company.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.



- Taylor, M. S., Fisher C. D. & Ilgen D. R. (1984). Individuals` reactions to performance feedback in organizations: A Control theory perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2(1), 81-124.
- Thornton. A. & Lukas, D. (2012). Individual variation in cognitive performance: developmental and evolutionary perspectives. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 367(1603), 2773-2783
- Thurston, P. W. (2001). *Clarifying the structure of justice using fairness perceptions of performance appraisal practices*. (Unpublished Doctoral Dissertation, University at Albany, Organizational Studies Ph. D. Program).
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Van Waeyenberg, T., Decramer, A., Desmidt, S., & Audenaert, M. (2017). The relationship between employee performance management and civil servants' turnover intentions: a test of the mediating roles of system satisfaction and affective commitment. *Public Management Review*, 19(6), 747-764.
- Vedhathiri, T. (2020). Faculty performance improvement through eEffective human resource management practices. *Journal of Engineering Education Transformations*, 33, 18-34.
- Vu, T. A., Plimmer, G., Berman, E., & Sabharwal, M. (2019). Managing employee performance in transition economies: A study of Vietnamese public organizations. *Public Administration and Development*, 39(2), 89-103.
- Ward, T. & Nee, C. (2009). Surfaces and depths: evaluating the theoretical assumption of cognitive skills programmers. *Psychology Crime and Law*, 15 (2-3), 165- 182.

ملحق الدراسة

قائمة الاستقصاء



قائمة استقصاء موجهة للعاملين في جامعة الجوف

الأخ الفاضل/
الأخت الفاضلة/

تقوم الباحثة بدراسة عن ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية، والباحثة تتقدم بخالص الشكر لتعاونكم في الإجابة عن فقرات قائمة الاستقصاء، وسوف تعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،

الباحثة



القسم الأول: ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية:

يُرْجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع تحديد درجة انطباق كل عبارة عليك، ثم ضع دائرة واحدة فقط، أو علامة حول الرقم الذي يبين مدى موافقتك على محتواها.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بالمرّة
1-	تخطيط الأداء: تحرص إدارة الجامعة على إشراك العاملين في عملية التخطيط للأداء التنظيمي.	5	4	3	2	1
2-	تميل الجامعة إلى ربط أهدافها الاستراتيجية بأهداف العاملين بها.	5	4	3	2	1
3-	تهتم الجامعة بالمعلومات السابقة كأساس لإعداد خططها المستقبلية.	5	4	3	2	1
4-	ترتكز الجامعة إلى قاعدة معلومات قوية تدعم تخطيط الأداء.	5	4	3	2	1
5-	تهتم إدارة الجامعة بوضع آليات تنفيذية مناسبة.	5	4	3	2	1
6-	تقييم الأداء: يناسب نظام تقييم الأداء في الجامعة مع طبيعة نشاطها.	5	4	3	2	1
7-	تقييم الأداء وسيلة مناسبة لكشف مدى التزام العاملين بأعمالهم.	5	4	3	2	1
8-	يلزم العاملين شعور بعدم عدالة تقييم أدائهم من قبل إدارة الجامعة.	5	4	3	2	1
9-	تحرص إدارة الجامعة على المتابعة المستمرة للأداء لمعرفة التقدم بمعدلات إنجازات العاملين.	5	4	3	2	1
10-	تضع الجامعة معايير موضوعية وقابلة للقياس لتقييم أداء عمليها.	5	4	3	2	1
11-	التغذية العكسية: تؤدي آليات التغذية العكسية المستخدمة في الجامعة إلى تعريف العاملين بمواطن الأداء الضعيفة لديهم.	5	4	3	2	1
12-	تأخذ الجامعة بنتائج التغذية العكسية للتأكد من صحة نتائج تقييم الأداء.	5	4	3	2	1
13-	تتم مقابلة العاملين مع رؤسائهم لمناقشة نتائج تقييم أدائهم.	5	4	3	2	1
14-	توظف إدارة الجامعة نتائج التغذية العكسية في ضمان استمرارية نجاح تقييم الأداء.	5	4	3	2	1
15-	تُمكن التغذية العكسية إدارة الجامعة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في أداء العاملين لمنع الانحرافات.	5	4	3	2	1
16-	تحسين الأداء: تسعي الجامعة إلى تشجيع إعداد البحوث والدراسات لتحسين أداء العاملين بها.	5	4	3	2	1
17-	توجد في الجامعة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الأداء المؤسسي.	5	4	3	2	1
R-18	يوجد قصور في عمل قسم البحوث والدراسات في الجامعة.	5	4	3	2	1
19-	تستخدم الجامعة التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء العاملين.	5	4	3	2	1
20-	ترغب إدارة الجامعة في تطوير العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالي والمستقبلي.	5	4	3	2	1

القسم الثاني: تميز العاملين:

يُرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع تحديد درجة انطباق كل عبارة عليك، ثم ضع دائرة واحدة فقط، أو علامة حول الرقم الذي يُبين مدى موافقتك على محتواها

م	العبــــــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بالمرة
1-	تميز المرؤوسين: يتكيف العاملون مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.	5	4	3	2	1
2-	يرغب العاملون في التعليم والتدريب.	5	4	3	2	1
R-3	يتجنب العاملون مشاركة إدارة الجامعة في اتخاذ قراراتها وتنفيذها.	5	4	3	2	1
4-	يستطيع العاملون وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة داخل الجامعة.	5	4	3	2	1
5-	يعمل العاملون في الجامعة بروح الفريق.	5	4	3	2	1

القسم الثالث: المهارات الإدراكية للعاملين

يُرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع تحديد درجة انطباق كل عبارة عليك، ثم ضع دائرة واحدة فقط، أو علامة حول الرقم الذي يُبين مدى موافقتك على محتواها.

م	العبــــــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بالمرة
1-	مهارات الاستماع: يحرص العاملون على الاستماع الجيد أثناء الاجتماعات.	5	4	3	2	1
2-	يوجد حساسية لدى العاملين عند الاستماع لأصوات معينة.	5	4	3	2	1
R-3	يوجد لدي صعوبة للاستماع عندما يتم مشاهدة وجه المتكلم.	5	4	3	2	1
4-	املك قدرة على تذكر وترتيب أو تسلسل لمعلومات المتكلم.	5	4	3	2	1
5-	أشعر بعدم التركيز عندما يتحدث الناس بسرعة كبيرة.	5	4	3	2	1
6-	مهارات الاتصال: كلام زملائي يفتقر إلى الطلاقة.	5	4	3	2	1
7-	هناك تأخر في تطوير اللغة عند بعض العاملين داخل الجامعة.	5	4	3	2	1
8-	وجود صعوبة لدى العاملين في التنظيم والتعبير عن الأفكار.	5	4	3	2	1
9-	وجود صعوبة لدى العاملين في إعطاء وتوضيح ذي مغزى للأحداث اليومية.	5	4	3	2	1
10-	هناك ابتعاد من قبل العاملين عند التفاعلات النمطية مع الغرباء في البيئة الصاخبة.	5	4	3	2	1
11-	المهارات الاجتماعية والسلوكية: لدي قدرة عالية في تقدير ذاتي.	5	4	3	2	1
R-12	هناك صعوبة في الحفاظ على أصدقائي.	5	4	3	2	1
13-	أدخل في علاقات وتفاعلات اجتماعية داخل الجامعة.	5	4	3	2	1
14-	أشعر بدافعية عالية للعمل عندما أكون في وسط أصدقائي.	5	4	3	2	1
15-	أجتمع مع أصدقائي للمشاركة في التخطيط للجامعة.	5	4	3	2	1

القسم الرابع: المتغيرات الديموغرافية



أرجو من سعادتكم وضع دائرة، أو علامة حول البيانات الشخصية التي تنطبق عليك:

1- الجنس:

- ذكر
- أنثى

2- المرحلة العمرية، أو السن:

- أقل من (30) سنة.
- من (30) إلى أقل من (35) سنة.
- من (35) إلى أقل من (40) سنة.
- من (40) إلى أقل من (45) سنة.
- (45) سنة فأكثر.

3- المؤهل التعليمي:

- مؤهل متوسط.
- مؤهل فوق متوسط.
- مؤهل جامعي.
- مؤهل فوق جامعي (دبلوم دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه).

4- مدة العمل في الجامعة:

- أقل من (5) سنوات.
- من (5) إلى أقل من (10) سنوات.
- من (10) إلى أقل من (15) سنة.
- من (15) إلى أقل من (20) سنة.
- (20) سنة فأكثر.

شكراً على حسن تعاونكم،،،،،،،،،،،،،،،،