

## تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي

" دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية/ بإقليم كردستان/ العراق "

أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة      د. صفاء أحمد الشرييني  
أستاذ إدارة الأعمال                      أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة المنصورة      كلية التجارة – جامعة المنصورة

الباحثة/ بناز عثمان محمد

أظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وكما أشارت النتائج بوجود تأثير له دلالاته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أن المتغيرات المستقلة (الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

رؤوس الموضوعات ذات الصلة:  
ممارسات إدارة الموارد البشرية –  
الأداء المؤسسي

management practices across this University of performance also testing the differences in these various orientations based on personal and functional characteristics. The study

تهدفت الدراسة إلى معرفة إتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية وإختبار الفروق في تلك الإتجاهات تبعاً لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، شملت الدراسة حصر شامل بلغت (٢٩٩) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الإستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٢) إستبانة، وأعتمدت الباحثة في تحليل بياناتها على إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

### Abstract

This study aims to identify the directions in the administrative staff of the University Sulaimani Polytechnic the impact Human resource

practices with Organization Performance.

It's revealed several findings: the independent variables (polarization and appointment, Training and Development, Performance Evaluation, compensations, Health and safety) staff human resource management practices affect the dependent variable and the purpose of the performance of the university.

Keywords: Human resource management practices – Organizational performanc

إستثمار يجب أن يوجه للأفراد  
العاملين (برنوطي، ٢٠٠٤).  
هذا وتساهم إدارة الموارد  
البشرية في خلق ميزة تنافسية  
مستدامة من خلال تطوير الكفاءات  
البشرية في المنظمات، مع إقامة  
الصلة بين الأهداف العامة  
لإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية  
الموارد البشرية وتنفيذها، كما أنها  
تشكل أحد المدخلات المهمة  
للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن  
أهم دور يتمثل في هذه المدخلات  
هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في  
خلق الإرتباط بين ممارسات

involved Comprehensive  
amounted to (299)  
employees who work at the  
university, where  
questionnaires were  
distributed through field  
visits and the number of  
valid questionnaires is  
recovered for statistical  
analysis (272) questionnaires  
and adopted in the analysis  
of data SPSS was used in the  
analysis of data.

The results showed the  
existence of a Human  
resource management

تمهيد:

إكتسبت إدارة الموارد البشرية  
( Human Resource )  
Management ) أهميتها من خلال  
أن العناية بالعنصر البشري  
باعتباره العامل الرئيس لزيادة  
الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات  
الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع  
حاجاتهم، ولأن نجاح أو فشل كافة  
المنظمات مرهون بالعنصر  
البشري، بالإضافة إلى أن النفقات  
التي تتحملها المنظمات لتغطية  
أجور وتعويضات العاملين تشكل  
جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولذا فأفضل

الموارد البشرية وأداء الأعمال (100: 2010, Caliskan).

وبدأ الإهتمام بالأداء المؤسسي من (القرن الخامس عشر حيث كانت تسجل في الدفاتر اليومية) مالياً وتشغيلياً وإستراتيجياً حتى نهايات القرن العشرين ” إدارة الجودة الشاملة وبطاقات الأداء المتوازن “ (العزب، ٢٠١٠) .

هذا وتسعى الباحثة إلى إختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في جامعة السليمانية التقنية - التابعة لمحافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، حيث تبدأ بعرض موجز لمفاهيم الدراسة، ثم ملخصاً لأهم النتائج للدراسات السابقة، ثم عرض مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفروضها، وهيكل الدراسة، على النحو الآتي:

### الفصل الأول: مقدمة البحث

#### الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة هذا البحث إلى:

١. دراسات متعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.
٢. دراسات متعلقة بالأداء المؤسسي.

**أولاً: الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية:**

-دراسة(النظاري، ٢٠١٥)

سعت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال تنمية رأس المال الفكري لدى الموظفين في الجامعات الحكومية اليمينية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على رأس المال الفكري لدى الموظفين بالجامعات الخاضعة للدراسة.

-دراسة(الفاقي، ٢٠١٥)

سعت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمي(التمكين، التوجه نحو الإبتكار، التحسين المستمر على فعالية أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية(وظيفة الأجور والمرتبات، وظيفة إدارة الحوافز، وظيفة الأمن الصناعي، وظيفة إدارة الصحة النفسية والذهنية للعاملين، وظيفة إدارة خدمات وبرامج الرعاية العمالية وسلامة الهيكل التنظيمي)في قطاع الشركات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء

وظيفة إدارة الموارد البشرية للشركات الخاضعة للدراسة. دراسة (Raj & Srivastava, 2014) سعت الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي، التعلم التوالدي)، كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز) لدى العاملين في الشركات الصناعية الهندية، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير مباشر كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، كما هناك تأثير مباشر بين التعلم التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (المغربي، ٢٠١٤) سعت هذه الدراسة إلى تحلل أثر ثقافة التعلم التنظيمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن توفر أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية محل الدراسة يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أكدت النتائج أن هناك عوامل أخرى يجب

مراعاتها لتحسين تلك الممارسات منها دعم إدارة العليا والإعتماد على الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة والإستعداد التنظيمي للتغيير. دراسة (Scheible & Bastos, 2013)

سعت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الإلتزام التنظيمي في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي كانت أقواها مع التدريب والتطوير.

**ثانياً: دراسات سابقة في مجال الأداء المؤسسي:**

دراسة (Yang, 2014) سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وأثرها في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال الكفاءة، وشملت عينة الدراسة على (١٣٧) شركة صناعية في الصين، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد المرنة

في الأداء المؤسسي من خلال الكفاءة، في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر مباشر.

دراسة (Yusuf, et al., 2014)

- سعت الدراسة إلى بحث العلاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية والأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (٩٥) مديراً لسلسلة التوريد لدى الشركات العاملة في قطاع صناعات النفطية والغاز، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأداء المؤسسي، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية.

-دراسة (Sukwadi & Yang, 2013) سعت الدراسة إلى بحث أثر إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (١٦٠) شركة صغيرة ومتوسطة عاملة في إندونيسيا، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للإستراتيجية المرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة

التوريد، وعدم وجود أثر للإستراتيجية الرشيقة في أداء سلسلة التوريد، كما بينت الدراسة وجود أثر لأداء سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي.

-دراسة (Wagner & Erhun, 2012) سعت الدراسة إلى بحث أثر المواءمة الإستراتيجية لسلسلة التوريد في الأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (٣٣٦) شركة عاملة في أمريكا وأوروبا الغربية، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للمواءمة بين مستوى التأكد في الطلب والعرض وإستراتيجية سلسلة التوريد (الإستجابة والكفاءة) في الأداء المؤسسي، كما قامت الدراسة على تحليل تأثير الأسبقيات التنافسية لدى قطاعي (الأغذية والمشروبات، والمنسوجات والملابس) في إستراتيجية سلسلة التوريد، حيث دلت النتائج إلى أن الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والملابس كانت أكثر مواءمة بين الأسبقيات وإستراتيجية سلسلة التوريد من الشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات. -دراسة (فارس، والأغا، ٢٠١٢) سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة قطاع غزة، حيث بلغ قوام مجتمع الدراسة المكون من العاملين في أقسام القبول والتسجيل بالجامعة في قطاع غزة (٢٨) موظفاً، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة: أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بلغ ٦٤.٣٪، وهناك علاقة إيجابية بين كل من التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتدريب العاملين، ومشاركة العاملين في العملية الإدارية، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب وبين مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى وعي العاملين لإدارة الجودة الشاملة غير واضح. التعقيب على الدراسات السابقة: تستخلص الباحثة من الدراسات السابقة مجموعة من الملاحظات من أهمها:

● من حيث هدف الدراسة: تعددت الإتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة

الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في جامعة السليمانية التقنية/ إقليم كردستان-العراق. ● من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول الأوروبية وبعضها الآخر في دول عربية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة جامعة التقنية السليمانية بإقليم كردستان – العراق. ● تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة على المستوى المحلي من حيث تناولها لقطاع مهم لم يتطرق له كثيراً من الباحثين- من وجهة نظر الباحثة - خصوصاً على المستوى المحلي ألا وهو قطاع التعليم العالي الحكومي حيث أنها الأولى من نوعها.

### مقدمة البحث: أولاً: مشكلة البحث:

أظهرت مجموعة من الدراسات السابقة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات، حيث كثر الحديث عن حقوق العاملين وخاصة في دول العالم الثالث، فجاء هذا البحث ليلقي الضوء على جانب مهم يساهم في

حل مشكلة انخفاض الأداء  
المؤسسي لموظفي الجامعات  
الحكومية في إقليم كردستان -  
العراق.

من خلال الدراسة  
الإستطلاعية يتضح بأن هناك  
ضعف في ممارسات إدارة الموارد  
البشرية في الجامعة، وبأن هناك  
إنخفاض في الأداء المؤسسي كما  
هو واضح في المحاور أو الأبعاد  
الأربعة، ومن ثم يصبح التساؤل  
المطروح :

ما العلاقة بين عناصر  
ممارسات إدارة الموارد البشرية  
وعناصر الأداء المؤسسي؟، وهل  
هناك تأثير له دلالاته لممارسات  
إدارة الموارد البشرية على أبعاد  
الأداء المؤسسي بجامعة التقنية

ثالثاً: أهمية الدراسة  
تكتسب تلك الدراسة أهميتها  
كما يلي وتنقسم إلى قسمين العلمي  
والعملي:-

أ- الأهمية العلمية:  
تأتي الأهمية العلمية لهذه  
الدراسة من خلال التعرف على أحد  
المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة  
عامة والموارد البشرية بصفة

السليمانية/ بإقليم كردستان -  
العراق؟

ثانياً : أهداف الدراسة  
في ضوء مشكلة الدراسة  
والتساؤلات المنبثقة منها، فإن هذه  
الدراسة تسعى الى تحقيق الأهداف  
التالية:  
١- توصيف أبعاد ممارسات إدارة  
الموارد البشرية والأداء المؤسسي  
في الجامعة محل الدراسة.  
٢- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد  
ممارسات إدارة الموارد البشرية  
والأداء المؤسسي في الجامعة  
التقنية بمحافظة السليمانية .  
٣- تحديد درجة تأثير أبعاد  
ممارسات إدارة الموارد البشرية  
على الأداء المؤسسي.  
٤- على ضوء النتائج التي يتم  
التوصل إليها يتم تقديم مجموعة من  
التوصيات للجامعة محل الدراسة.  
خاصة ألا وهو ممارسات إدارة  
الموارد البشرية، الأمر الذي يحتاج  
الكثير من جهود الباحثين إلى هذا  
الموضوع لمواكبة التوجهات  
العالمية أكاديمياً وعلمياً وإسناد  
المكتبة العلمية لمثل هذه الدراسات.  
ب- الأهمية العملية :  
تتضح أهمية الدراسة من  
الناحية العملية من خلال :-

١- كونها تتعلق بأحد أهم القطاعات في المجتمع إلا وهو التعليم العالي والبحث العلمي.

٢- إمكانية إستفادة هذا القطاع والمتمثل في جامعة السليمانية رابعاً: فروض البحث:

إستناداً إلى أهداف الدراسة المطلوب تحقيقها وفي ضوء نموذج الدراسة تسعى تلك الدراسة إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية :-

(١) لا توجد علاقة لها دلالتها

الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء المؤسسي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:-

١-١ لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب وخدمة المجتمع.

١-٢ لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمليات الداخلية.

١-٣ لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعلم والنمو.

(٢) لا يوجد تأثير له دلالته الإحصائية لممارسات إدارة

التقنية محل الدراسة الميدانية والقطاعات الأخرى المماثلة لها من نتائج وتوصيات البحث، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

الموارد البشرية على الطلاب

وخدمة المجتمع ، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:-

٢-١ لا يوجد تأثير له دلالته الإحصائية لإستقطاب والتعيين على الطلاب وخدمة المجتمع بالجامعة محل الدراسة.

٢-٢ لا يوجد تأثير له دلالته الإحصائية للتدريب والتطوير على الطلاب وخدمة المجتمع بالجامعة محل الدراسة.

٢-٣ لا يوجد تأثير له دلالته الإحصائية لتقييم الأداء على الطلاب وخدمة المجتمع بالجامعة محل الدراسة.

٢-٤ لا يوجد تأثير له دلالته الإحصائية للتعويضات على الطلاب وخدمة المجتمع بالجامعة محل الدراسة.

٢-٥ لا يوجد تأثير له دلالته الإحصائية للصحة والسلامة المهنية على الطلاب وخدمة المجتمع في الجامعة محل الدراسة.



٣) لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية لممارسات إدارة  
الموارد البشرية على العمليات  
الداخلية في الجامعة محل الدراسة.  
١-٣ لا يوجد تأثير له دلالاته  
الإحصائية للإستقطاب والتعيين  
على العمليات الداخلية بالجامعة  
محل الدراسة.

٢-٣ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية للتدريب والتطوير على  
العمليات الداخلية بالجامعة محل  
الدراسة.

٣-٣ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية لتقييم الأداء على  
العمليات الداخلية بالجامعة محل  
الدراسة.

٤-٣ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية للتعويضات على  
العمليات الداخلية بالجامعة محل  
الدراسة.

٥-٣ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية للصحة والسلامة المهنية  
على العمليات الداخلية بالجامعة  
محل الدراسة.

خامساً: ممارسات إدارة

الموارد البشرية:

المفاهيم والأبعاد:

أشار-2011: 45 Heneman,

(64) أنه يطلق على ممارسات

٤) لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية لممارسات إدارة  
الموارد البشرية على التعلم والنمو  
في الجامعة محل الدراسة.

١-٤ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية للإستقطاب والتعيين  
على التعلم والنمو بالجامعة محل  
الدراسة.

٢-٤ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية للتدريب والتطوير على  
التعلم والنمو بالجامعة محل  
الدراسة.

٣-٤ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية لتقييم الأداء على التعلم  
والنمو بالجامعة محل الدراسة.

٤-٤ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية للتعويضات على التعلم  
والنمو بالجامعة محل الدراسة.

٥-٤ لا يوجد تأثير له دلالاته

الإحصائية للصحة والسلامة  
المهنية على التعلم والنمو بالجامعة  
محل الدراسة.

إدارة الموارد البشرية العديد من

المفكرين الإداريين ووظائف إدارة

الموارد البشرية، وهي مجموعة

النشاطات التي من شأنها أن تضع

إستراتيجيات الموارد البشرية

الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة.

#### ٥- الصحة والسلامة المهنية:

وهي عبارة عن البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.

#### سادساً: الأداء المؤسسي:

المفاهيم والأبعاد:

نقلاً عن الإقتصادي (Pastre)

بأن الأداء المؤسسي يتمثل في مجموعة قواعد النشاط والمراقبة التي تحكم سير المؤسسة داخل إطار تاريخي وجغرافي محدد، يشتمل على أربعة أبعاد هي (الجانب المالي، جانب الطلبة، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو)، ويمكن التعرض لتلك الأبعاد بإختصار فيما يلي (أحمد، ٢٠١١):

#### ١- الجانب المالي: يمكن إعتبار

الهدف المالي هو خلق قيمة لحملة الأسهم، وقد حظى هدف تعظيم ثروة الملاك بقبول واسع كهدف رئيسي لمنشآت الأعمال حيث يهتم المستثمرون بمدى قدرة المنشأة على تحقيق أرباح وتوزيعات طويلة الأجل على المساهمين.

موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

فيما يلي عرض موجز للأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

#### ١- الإستقطاب والتعيين: والتي

تتضمن الحصول على الموارد البشرية وإختيارهم والقيام بإجراءات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

#### ٢- التدريب والتطوير: عملية

إكتساب العاملين المهارات والمعرف والإتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الإنحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

#### ٣- تقييم الأداء: وهي العملية التي

يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً، ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.

#### ٤- التعويضات: المتمثلة بتحديد

المقابل العادل للأداء المتميز

## ٢- جانب الطلاب وخدمة المجتمع:

هذا القياس يحدد بموضوعية مدى إدراك الطلبة لما تقدمه الكلية من خدمات تعليمية وإدارية، ويفسح المجال أمامها لإتخاذ القرارات المناسبة لإغلاق الفجوة الحاصلة بين إدراك الطلبة لجودة الخدمات وبين واقع الخدمات الحقيقية.

## ٣- جانب العمليات التشغيلية: أن

هذا الجانب يتضمن كافة أنشطة المنشأة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها إعتباراً من مرحلة البحث والتطوير حتى مرحلة خدمة

## سابعاً: نتائج التحليل وإختبار

### الفرضيات

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين بجامعة السليمانية التقنية والبالغ عددهم (٢٩٩)، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية<sup>(١)</sup>،

وبعد فحصها تم إستبعاد (٢٧) إستبانة نظراً لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة وأسترد منها (٢٧٢) إستبانة أي بنسبة (٩٠,٩٪).

#### ٢. الأساليب الإحصائية

#### المستخدمة:

ما بعد البيع، وهذا الجانب مرتبط بالبعد المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية.

#### ٤- جانب التعلم والنمو: يهدف هذا

الجانب إلى قياس القدرة على الإبتكار والإبداع، وذلك من خلال قياس قدرة المنشأة على تقديم منتجات جديدة وخلق قيمة أكبر للعملاء، والتطوير والتحسين المستمر للجودة الشاملة على مستوى دورة حياة المنتج أو الخدمة وإجراءات تقويمها.

#### توضح الباحثة الأساليب

الإحصائية المستخدمة وفقاً لترتيبها في الدراسة التطبيقية، حيث تمت

الإستعانة بالحاسب الآلي

والمجموعة الإحصائية الإجتماعية (SPSS) وهي كالتالي:

أ- إستخدام طريقة (كا) لإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

ب- معامل إرتباط بيرسون لإختبار الفرض الأول.

ج- تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين لإختبار الفرض الثاني.

#### ٣. أداة الدراسة وقياس الصدق

#### والثبات:

تنقسم أداة الدراسة إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تنقسم إلى خمسة أبعاد:

- الإستقطاب والتعيين
  - التدريب والتطوير
  - تقييم الأداء
  - التعويضات
  - الصحة والسلامة المهنية
- المحور الثاني: الأداء المؤسسي، والتي تتضمن ثلاثة جوانب:
- الطلاب وخدمة المجتمع
  - العمليات الداخلية
  - التعلم والنمو
- ثبات أداة الدراسة:

تم إجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha، والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

جدول (١)

قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبانة

م	المحور	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للإستبانة
١	الإستقطاب والتعيين	0.779
٢	التدريب والتطوير	0.833
٣	تقييم الأداء	0.828
٤	التعويضات	0.811
٥	الصحة والسلامة المهنية	0.540
٦	جانب الطلاب والمجتمع	0.810
٧	جانب العمليات الداخلية	0.787
٨	جانب التعلم والنمو	0.837
	الإستبانة ككل	0.922

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### خامساً: نتائج إختبارات الفروض

الفرض الأول: "لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء المؤسسي".  
يتفرع هذا الفرض إلى ثلاثة فروض:  
الفرض الفرعي الأول: "لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب وخدمة المجتمع".  
للتحقق من هذا الفرض، إستخدمت الباحثة معامل إرتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٢) وذلك كما يلي:

#### جدول (٢)

قيمة معامل بيرسون (r) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب وخدمة المجتمع المرتبط بها كأحد أبعاد الأداء المؤسسي

الدرجة الكلية للأداء المؤسسي	الصحة والسلامة المهنية	التعويضات	تقييم الأداء	التدريب والتطوير	الإستقطاب والتعيين	الطلاب وخدمة المجتمع	المتغير
						١	الطلاب وخدمة المجتمع
					١	**٠.٥١٠	الإستقطاب والتعيين
				١	**٠.٤٥٢	**٠.٤٨٨	التدريب والتطوير
			١	٠.٦٣٨	**٠.٣٩١	**٠.٤٦١	تقييم الأداء
		١	**٠.٠٢٢	**٠.٠٣٠	**٠.١٥٠	**٠.٠١٢	التعويضات
	١	**٠.٠٣٧	**٠.٩٦٤	**٠.٦٠٩	**٠.٣٤٢	**٠.٤٥٧	الصحة والسلامة المهنية
١	**٠.٠٤٠	**٠.٥٥٠	**٠.٠١٣	**٠.٢٠٤	**٠.٠٥٥	**٠.٢١٨	الدرجة الكلية للأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة

يتضح من نتائج الجدول السابق أنه يوجد علاقة موجبة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات

وينقسم هذا الفرض إلى خمسة فروض على النحو التالي:  
**الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لإستقطاب والتعيين على الطلاب وخدمة المجتمع بالجامعة محل الدراسة.  
 للتحقق من هذا الفرض، إستخدمت الباحثة الإنحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة الخطوات المتتالية أو طريقة التحليل المتتابع Stepwise Analysis وجاءت النتائج كما في الجدول (٣):

والسلامة المهنية) وجانب الطلاب والمجتمع: الأبعاد والدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (R) بين (٠.٠١٢) و (٠.٥١٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وتدل على وجود علاقة مهمة وجيدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب والمجتمع، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض.  
**الفرض الثاني:** "لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الطلاب وخدمة المجتمع بالجامعة".

### الجدول (٣)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير الإستقطاب والتعيين على الطلاب وخدمة المجتمع

البيانات	(R) الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig درجات الحرية	DF معامل الإنحدار	B معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الطلاب وخدمة المجتمع	٠.٣٧٢	٠.١٣٨	٤٠.٢٥٦	٠.٠٠٠	١	الثابت Constant	١.٦٠٢	٠.٠٠٠
					٢٥١ ٢٥٢	الإستقطاب والتعيين	٠.٤٩٢	٠.٠٠٠

F الجدولية = ٨.٠٢٠ عند مستوى (a ≤ 0.05)، t الجدولية = ١.٦٤٥ عند مستوى (a ≤ 0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.  
 ومن خلال النتائج الواردة من الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (65.696) وكان مستوى الدلالة المحسوبة (0.000)، وهذا الأخير هو الأقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى، مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الطلاب والمجتمع في الجامعة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: " لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو في الجامعة محل الدراسة.  
للتحقق من هذا الفرض،  
إستخدمت الباحثة الإنحدار المتعدد

الفرض الفرعي الثالث: " لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو في الجامعة محل الدراسة.  
للتحقق من هذا الفرض،  
إستخدمت الباحثة الإنحدار المتعدد

#### جدول (٤)

تحليل الإنحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية: تقييم الأداء) على (التعلم والنمو) كأحد أبعاد الأداء المؤسسي

البيانات	(R) الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	Sig درجات الحرية	DF معامل الإنحدار	B معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	٠.٥٤٧	٠.٢٩٩	١٠٧.٠١٢	٠.٠٠٠	١	الثابت Constant	7.606	٠.٠٠٠
					٢٥١	تقييم الأداء	١٠.٣٤٥	٠.٠٠٠
					٢٥٢			

F الجدولية = ٨.٠٢٠ عند مستوى (a ≤ 0.05)، t الجدولية = ١.٦٤٥ عند مستوى (a ≤ 0.05).  
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول السابق تأثير تقييم الأداء على الأداء المؤسسي (التعلم والنمو) في جامعة السليمانية التقنية، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٥٤٧) عند مستوى (a ≤ 0.05)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.299)، أي أن ما قيمته (0.299) من التغيرات في الأداء المؤسسي في جامعة

يتضح من نتائج الجدول السابق تأثير تقييم الأداء على الأداء المؤسسي (التعلم والنمو) في جامعة السليمانية التقنية، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٥٤٧) عند مستوى (a ≤ 0.05)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.299)، أي أن ما قيمته (0.299) من التغيرات في الأداء المؤسسي في جامعة

ترفض الفرضية الصفرية وتقبل  
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات  
أولاً: النتائج

- النتائج المتعلقة بالمتغيرات:

- كان مستوى أهمية الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية في جامعة السليمانية التقنية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (عريقات، وعقل، ٢٠١٠) بأن الإستقطاب والتعيين كإستراتيجية كان لها دور كبير في نجاح البنك (بنك الإسكان والتمويل) الذي أجريت عليه الدراسة في الأردن، كما إتفقت معه دراسة (القاضي، ٢٠١٢) -النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير على العمليات الداخلية عند مستوى (0.05) في جامعة السليمانية التقنية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Edralin, 2010) التي بينت أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة
- ثانياً: التوصيات

الفرضية البديلة.

- ودراسة (Dizgha, et.al, 2011) التي أجريت في المصارف العاملة في Guilan Province. وتتعارض مع دراسة (صيام، ٢٠٠٧) التي خلصت إلى أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة ووظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء. الموارد البشرية، وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الإستقطاب والإختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية على الأداء المؤسسي عند مستوى (0.05) في جامعة السليمانية التقنية.



- لمعرفة نقاط ضعفه وقوته، ومن أجل زيادة الثقة ما بين الموظف وما بين القائمين على إجراءات التقييم.
- وضع مجموعة من الدورات التدريبية تكون متخصصة وفق كل وظيفة وكل قسم على أن لا تعمم تلك الدورات على كل الوزارة وبصورة غير مدروسة وذلك لتقليل الوقت والجهد والمال.
- تشكيل لجان تكون مهمتها مراقبة أوضاع الطلبة وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الجامعة كل ثلاثة أشهر، بالإضافة إلى نشر صناديق شكاوى الطلبة في أقسام الكليات تكون كوسيلة وصل ما بين الطلاب والجامعة.
- ماجستير في العلوم الإدارية المطبقة على بعض كليات التجارة بالجامعات المصرية، جامعة الزقازيق، مصر.
- برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد

- في ضوء النتائج الخاصة بالدراسة تورد الباحثة فيما يأتي مجموعة من التوصيات التي تأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة في جامعة السليمانية التقنية، والتي تعتقد أنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة في النهوض بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإستثمارها بإتجاه تعزيز الأداء المؤسسي، للوصول إلى أفضل السبل لتحقيق نتائج من شأنها ترفع بمستوى أداء جامعة السليمانية التقنية وتمكنها من مواجهة التحديات في المستقبل:
  - التركيز على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على الأبعاد التي تؤثر على تحقيق هذه الممارسات.
  - إطلاع الموظف على إجراءات تقييم الأداء
- المراجع: أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، آلاء الحسين مصطفى، (٢٠١٤)، "أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحسين الأداء الجامعي في ضوء معايير التقييم والإعتماد"، رسالة

- البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- البطوش، رضا مصطفى، (٢٠١٤)، "الكلية الملكية للدراسات الحكومية: نظرة مستقبلية في إدارة وتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الأردني لمواجهة الأزمات وتحديات البيئة الإستراتيجية السائدة"، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ١، الأردن.
- التميمي، فواز، والخطيب، أحمد، (٢٠٠٨)، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠١، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- حمادي، إنتصار عباس، نديم، عدي زهير محمود، (٢٠١٤)، "فلسفة دراسة إدارة الموارد البشرية بمنظور إستراتيجي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة الإقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الدجني، أياد علي، (٢٠١١)، "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، سوريا.
- صالح، عائدة عبدالكريم، (٢٠١٣)، "إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة"، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد ٢٤، العدد ١، بغداد، العراق.
- فارس، محمد، والأغا، إيهاب، (٢٠١٢)، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة قطاع غزة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد ٩، فلسطين [www.ust.edu/uage/coun/t/2012/1](http://www.ust.edu/uage/coun/t/2012/1)
- الفقهاء، سام عبد القادر، (٢٠١٢)، "إدارة معلومات

الموارد البشرية: بالتطبيق  
على الأجهزة الحكومية  
السعودية"، المجلة  
المصرية للدراسات  
التجارية، المجلد: الثامن  
والثلاثون، العدد: الثاني،  
جامعة المنصورة، مصر.

- النظاري، فواز أحمد أحمد،  
(٢٠١٥)، "دور إدارة  
الموارد البشرية في تنمية  
رأس المال الفكري"،  
دراسة تطبيقية على  
الجامعات الحكومية  
اليمنية، رسالة ماجستير  
غير منشورة، جامعة  
الزقازيق، مصر.

العملاء ودورها في الأداء  
المؤسسي والميزة  
التنافسية"، مجلة جامعة  
النجاح للأبحاث (العلوم  
الانسانية)، مجلد ٢٥، عدد  
١.

- الفقي، فايزة زكي عوض  
الله، (٢٠١٥)، "أثر الثقافة  
التنظيمية على فعالية أداء  
وظيفة إدارة الموارد  
البشرية، دراسة تطبيقية  
على الشركات المصرية،  
رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة الزقازيق،  
مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد  
الفتاح، (٢٠١٤)، "بناء  
ثقافة التعلم التنظيمي  
لتحسين ممارسات إدارة

#### ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Caliskan, Esra Nemli,  
(2010), "The Impact  
of strategic Human  
Resource  
Management on  
Organizational  
Performance, Journal

of Naval Science and  
Engineering , Vol. 6,  
No. 2, 100-116.

- Heneman, III Herbert  
G. & Milanowski,  
Anthony T., (2011),  
"Assessing Human

- Resource “, Practices Alignment: A Case Study, Human Resource Management Vol. 50, No. 1, pp: 45–64, DOI: 10.1002/hrm.20405.
- Qi, Y., Zhao, X., and Sheu, C., (2011), “The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty”. *Decision Sciences*, 42(2): 371-389. *Quality*, V. 18, N. 1, 2008, pp. 4-19. Row, New York (1985).
  - Raj, R., Srivastava, B., (2014), “The Mediating Role of Organizational Learning on the Relation Ship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovationees” *Journal Management and Labour Studies*, Vol. 3, No. 38.
  - Scheible, Alba Couto Falcao & Bastos, Antonio Verjilio Bittencout, (2013), “An Examination of Human Resource Management Practices Influence on Organizational Commitment and entrenchment, Brazilian Administration Review, vol. 10, No.1, pp: 57-76.
  - Soni, G., (2011), “The strategic fit between “competitive strategy” and “supply chain

- strategy” in Indian manufacturing industry: an empirical approach”. *Measuring Business Excellence*, 15(2): 70-89.
- Sukwadi, R., Wee, H. M., and Yang, C. C., (2013), “Supply Chain Performance Based on the Lean–Agile Operations and Supplier–Firm Partnership: An Empirical Study on the Garment Industry in Indonesia”. *Journal of Small Business*.
  - Wagner, S. M., Grosse- Ruyken, P. T., and Erhun, F., (2012), “The link between supply chain fit and financial performance of the firm”. *Journal of Operations Management*, 30(4): 340-353.
  - Yang, J. (2014), “Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers”, *International Journal of Production Economics*, 150: 104-113.
  - Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El- Berishy, N., and Cang, S., (2014), “A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry”. *International Journal of Production Economics*, 147(b): 531-543.

