

استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء بمنظمات الأعمال

دراسة تطبيقية على مصرف الصحارى الرئيس بمدينة طرابلس

Human Resource Strategies and Their Role in Improving Performance in Business Organizations:
An Applied Study on the Headquarters of Sahara Bank in Tripoli.

د. محمد إبراهيم الأعوج

أستاذ مشارك بقسم الإدارة، جامعة ليبيا المفتوحة/ طرابلس، ليبيا

<https://orcid.org/0009-0003-5128-3119>

Mlawaj@staff.ou.edy.ly

<https://doi.org/10.36602/jsrhs.2025.2.2.20>

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية وجودة الأداء بمصرف الصحارى الرئيس وذلك عن طريق التعرف على مدى الحاجة إلى الاهتمام بالبحث العلمي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المصرف محل البحث يسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديه كذلك تبين اهتمامه العالي باستراتيجية التدريب والتطوير بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في المجال المصرفي، بالإضافة إلى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على التحسين في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي. كما بين البحث الاهتمام العالي من قبل العاملين في القطاع المصرفي بالالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج أوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في المجال المصرفي وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في المجال واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، العمل على اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية، الأداء التنظيمي

Abstract:

This research aims to examine the relationship between human resource policies and strategies and the quality of performance at Al Sahara Bank, main branch. The research seeks to identify the need to emphasize scientific research and relies on a descriptive-analytical methodology combined with a field study approach. The research reached several findings, the most important of which are: the studied organization strives to attract the best available talent in the Libyan labour market through its recruitment and selection strategy. It also shows a strong focus on training and development strategies that align with the continuous technological advancements in the banking sector. In addition, the bank places great importance on conducting regular performance evaluations to identify strengths and weaknesses in employees' performance and to continuously motivate them in ways that enhance their work and help them achieve their personal aspirations. The study also revealed a high level of employee commitment within the banking sector, with great attention paid to adhering to proper work values and avoiding negative behaviours such as tardiness and shirking responsibilities. Employees also show strong concern for the quality and quantity of their work output, ensuring tasks are performed as required. In light of these findings, the research recommends several measures, including: attracting specialized labour in the banking field, developing and retaining it; considering global technological developments when designing training strategies; and adopting a comprehensive and fair incentive system that includes both financial and moral rewards.

Keywords: Human resource management, HRM policies and strategies, Organizational performance.

1. المقدمة: أوضحت العديد من الدراسات وتجارب الدول في الآونة الأخيرة أن المورد البشري أو الرأسمال البشري يعتبر من أهم وأعلى الثروات الطبيعية التي تمتلكها الدول، فالكثير من الدول حققت تقدماً وتطوراً حضارياً بسبب استثمارها لمواردها البشرية الاستثمار الأمثل. بينما في كثير من الأوقات لم تتجح الثروات الطبيعية في تحويل الأفراد إلى شعوب منتجة إذا لم يتم استغلالها من أجل ذلك، وهذا يعتبر تحدياً حقيقياً أمام الدول العربية والدول النامية. إلا أن الاهتمام بالموارد البشرية في الدول النامية والدول العربية لم يكن بالشكل الذي ينبغي، حيث تحرص هذه الدول على إنتاج الموارد البشرية ولكنها لا تستطيع المحافظة عليها بالشكل المطلوب. ويتركز دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم تنفيذ الاستراتيجية بطريقة أو بأخرى، حيث تدخل الموارد البشرية ضمن تنفيذ معظم استراتيجيات تخفيض الحجم وإعادة الهيكلة من خلال تسكين الموظفين في الوظائف المناسبة لإمكانياتهم ووضع خطط للأجور وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية وإعادة تدريب الموظفين. وفي إطار الحديث عن الاستراتيجية لابد من الإشارة إلى أهمية وضع الخطط ورسم السياسات بصفة عامة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة في أقل وقت وجهود وتكلفة. لقد تطور مفهوم

إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بتسيير شؤون العاملين إلى دور استراتيجي محوري يسهم في رسم سياسات المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأداء المتميز. وتكمن أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في كونها تربط بين الأهداف التنظيمية الشاملة وبين خطط واستراتيجيات تنمية العنصر البشري، مما يجعلها أداة رئيسة في تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. كما أن فعالية هذه الاستراتيجيات تنعكس مباشرة على رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز الانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين. وفي ضوء ذلك، يعد تحسين الأداء في منظمات الأعمال أحد أبرز مؤشرات النجاح الإداري والتنظيمي، وهو هدف تسعى إليه جميع المؤسسات التي تطمح إلى النمو والاستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر. وتأتي استراتيجيات الموارد البشرية كأداة فعّالة لتحقيق هذا الهدف، من خلال تطوير القدرات، وتحفيز الإبداع، وإرساء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والتميز. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي تؤديه استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء بمنظمات الأعمال، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين السياسات والممارسات الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية وبين مؤشرات الأداء التنظيمي.

2. الدراسات السابقة:

– دراسة Katsu (2008)، بعنوان: **Measuring the impact HRM strategies on organizational performance**. حيث استهدفت الدراسة قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي باليونان. شمل مجتمع الدراسة (178) منشأة عامة في هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على تلك المنشأة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجالات (الموارد والتنمية، تصميم الوظائف، المشاركة الحوافز، التعويضات) وبين تلك المنظمات. وقد تجسدت هذه العلاقة بمستويات الأداء المتحقق في مجالات (المهارات، المواقف، السلوك) للعاملين في تلك المنظمات، وانعكاس ذلك على استراتيجيات الأعمال في مجالات (الكلفة، الجودة، الابتكار).

– دراسة البشير (2008)، بعنوان: **The impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan**. حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بسياسات التحفيز والتعويض وتقييم الأداء على الأداء في الجامعات الباكستانية. حيث شمل مجتمع الدراسة 12 جامعة حكومية، وقد تم الحصول على البيانات بواسطة استبيان لهذا الغرض كأداة لجمع البيانات والوقوف على آراء أفراد العينة المكونين من (94) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، مقسمين إلى فئتين (76) مفردة للذكور مقابل (18) مفردة للإناث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إيجابية لـم التعويضات، والأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. في حين أن ممارسات تقييم الأداء شكلت ارتباطاً ضعيفاً بمستويات الأداء. لذلك وجب الاهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد في سياسات تقييم أداء العاملين له من أثر كبير ووثيق على الأداء الفعلي لهم.

- دراسة (2009) Dimba and Obonow، بعنوان: The Effect of strategic human resource Management Practices on performance of manufacturing multinational companies

in Kenya: A Moderating role of employee cultural orientations . حيث هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء شركات التصنيع متعددة الجنسيات في كينيا، والربط بينها وبين التوجهات الثقافية للعاملين. شمل مجتمع الدراسة (50) شركة من الشركات موضوعة البحث، وتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة لقياس وجهات نظر افراد العينة الممثلين بهذه الشركات. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في تلك الشركات وبين مستويات الاداء المتحقق فيها، وان هذه العلاقة مرتبطة بشكل كبير وايجابي مع التوجهات والمعتقدات الثقافية التي تحكم سلوك العاملين في تلك الشركات. حيث اعتبرت تلك التوجهات بمثابة الدافع الذي يتوسط العلاقة بين تلك الممارسات ومؤشرات اداء الشركات.

- دراسة بن علي ونوري (2015)، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. حيث هدفت الدراسة الى توضيح المفاهيم الاساسية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما، ومدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية. وصلت الدراسة الى أن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال خلق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم ادارة الموارد البشرية، المشاركة في تصميم وصياغة تصورات واتجاهات ادارة الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من اجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسخها، حيث تقوم بتقديم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الاداء.

- دراسة رجم (2017)، بعنوان: تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع نفط الجزائر. حيث هدفت الدراسة الى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم أداء العاملين). اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من أجل تحليل نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية اضافة الى مديري أنظمة المعلومات. حيث تم تطبيق الدراسة على أفراد العينة المختارة المكونة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، بأجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية (أربع مؤسسات) والمؤسسات الاجنبية (مؤسستين). وقد توصلت الدراسة الى ان المؤسسات العمومية لم تصل بعد للاستغلال الامثل لنظام معلومات الموارد البشرية، فلم يتعدى أثره الأثر الوظيفي فقط. كما بينت الدراسة الغياب الواضح للاستراتيجيات الموارد البشرية، مما انعكس على أداء ادارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الاجل (سنة واحدة)، على العكس في المؤسسات الأجنبية حيث اعتمدت على أنظمة معلومات متطورة ومستغلة بشكل جيد.

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث الحالي، وتختلف كل دراسة عن الأخرى بحسب الهدف الذي تسعى لتحقيقه، والمنهجية التي تتبعها، والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها. وكانت هذه الدراسات عاملاً مساعداً في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي، وبناء أداة البحث، وتفسير النتائج الخاصة بهذا البحث، ومن خلال الاستعراض السابق تبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي، حيث تتمثل أوجه التشابه في أن الموارد البشرية الكفؤة تلعب دوراً مهماً في كفاءة وأداء المنظمات الانتاجية، وأن كل من هذا البحث والدراسات السابقة تناول موضوع الموارد البشرية وأهميتها في أداء منظمات الأعمال، وأن الأداة الرئيسية التي استخدمت في جمع البيانات هي صحيفة الاستبيان. أما أوجه الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة فتكمن في تركيز البحث الحالي على دراسة العلاقة بين سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية وجودة الأداء بمؤسسة مصرفية بمدينة طرابلس. وكذلك التعرف على مشاكل الأداء التي تواجه المصرف محل البحث وتحديد أماكنها وطبيعتها ودور استراتيجيات الموارد البشرية في معالجتها، في حين طبقت الدراسات السابقة على دول وكفاءات علمية مختلفة جلها أجريت خارج البيئة الليبية. بالإضافة إلى ما سبق فإن أغلب الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا البحث اقترحت وأوصت بإجراء دراسات وبحوث جديدة تتناول موضوع سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية وجودة الأداء بمنظمات الأعمال.

3. مشكلة البحث:

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات مورداً أساسياً وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة العاملين. وفي ظل التطورات الحديثة أصبحت التوجهات الاستراتيجية والمتضمنة لاستراتيجية شاملة لعمل المنظمة أمراً ملح وهام لضمان البقاء والنمو، وأهم عنصر في هذه الاستراتيجية هو الجزء الخاص باستراتيجية الموارد البشرية في هذه المنظومة الاستراتيجية لضمان توفير الموارد البشرية كما ونوعاً ووفق المراحل الاستراتيجية للمنظمة (عبد الباقي، 2010). ومن هذا المنطلق كانت مشكلة البحث تتمحور حول أثر استراتيجية الموارد البشرية على الأداء بالمنظمة وذلك من خلال محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء مصرف الصحارى الرئيس بمدينة طرابلس؟ وينبثق من هذا التساؤل سؤالين فرعيين كما يلي:

أ. هل استراتيجية الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في تحسين الأداء بالمصرف محل البحث.

ب. هل لإستراتيجية تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي دور في تحسين الأداء بالمصرف محل البحث؟

4. فرضية البحث:

يقوم البحث على الفرضية التالية:

توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء.

5. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى مجموعة من الأهداف كما يلي:

- أ. دراسة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الأداء بالمصرف محل البحث.
- ب. التعرف على مشاكل الأداء التي تواجه المصرف محل البحث وتحديد أماكنها وطبيعتها ودور استراتيجيات الموارد البشرية في معالجتها.
- ج. العمل على إيجاد كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على العمل بكفاءة عالية داخل المصرف محل البحث.
- د. التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية بمصرف الصحارى الرئيس وأثر ذلك على تحسين الأداء به.

6. منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والبحث والقياس كما هي دون التدخل من قبل الباحثين في مجرياتها (Saunders, 2009). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كماً وكيفاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر كما هي بل إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات معنى تساهم في فهم الواقع وتطويره، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب والبحوث السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع البحث. والمصادر الأولية المتمثلة في جمع بيانات البحث من خلال استمارة الاستبيان التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تحليل هذه الاستمارة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة (الأعوج، 2017)، (Narcisse & Harcourt 2018).

7. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمصرف الصحارى الرئيس بمدينة طرابلس، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية عددها 74 مفردة تم اختيارها من جميع العاملين بالمصرف محل البحث في الفترة الزمنية من شهر يوليو إلى شهر أكتوبر 2025.

8. إدارة الموارد البشرية:

يشهد العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة، كل ذلك كان نتيجة العولمة. وفي ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يطرح سؤال جوهري كيف يمكن

لنظمات الأعمال المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل؟ ولهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية. المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، 2001، ص 15). كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدرّبة وثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية. ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما اكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب، واختيار وتعيين وغيره (عقلي، 2006، ص 67).

1.8 مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من المفاهيم والتعريفات لإدارة الموارد البشرية منها تعريف إيفانوفيتش الذي يعرفها بأنها "الإدارة الفعالة للعاملين في المنظمة"، بمعنى أن يكون للعاملين أكثر إنتاجية ورضا (البرنوطي، 2004، ص 16). كما يعرفها ديسلر بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (ديسلر، 2003، ص 39). كما يعرفها الدواي بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" (الدواي، 2009، ص 12). وعرف البرنوطي إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة (البرنوطي، 2004، ص 17). كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (الهييتي، 2005، ص 3). ويعرفها البرنوطي بأنها "الإدارة الفعالة للعاملين في المنظمة، بمعنى أن يكون للعاملين أكثر إنتاجية ورضا" (البرنوطي، 2004، ص 16). ويتسق هذا التعريف مع عدة تعريفات لمفكري وباحثي إدارة الموارد البشرية، ومنها تعريف شولر حيث يرى أن إدارة الموارد البشرية هي "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالية وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع" (الحسيني، 2006، ص 22) كما عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبملاقاتهم داخل المنظمة (القحطاني، 2005، ص 25). وخلص "أسوأثابا" إلى استنباط ثلاثة تعاريف لإدارة الموارد البشرية بناءً على المبادئ الأساسية السابقة، وهذه

التعاريف هي: مجموعة من القرارات المتكاملة التي تشكل عمليات التوظيف بالمنطقة بما يمكن المنظمة والعاملين من تحقيق أهدافهم. وأنها تعني بالبعد البشري في الإدارة حيث أن كل منظمة تتكون من مجموعة أشخاص تتطلب خدماتهم، وتطور مهاراتهم وتحفيزهم للأداء المتميز والتأكد من استمرارية التزامهم للمنظمة كأساس لتحقيق أهداف المنظمة. وأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لتطوير ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع (بن نمشه، 2007، ص21). ويختلف مفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة عما كان سائداً من قبل. ففي ظل العولمة تعرف "بأنها السياسات والممارسات لإدارة الأشخاص في منظمة ذات توجه عالمي". وتعرف كذلك إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة بأنها: إحدى وظائف المنظمة التي تعني باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتطويرها، وتكيفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات، وتعزيز تنوعها، والتوجه للأخذ بالمعايير العالمية في أعمالها وممارساتها بما يعزز كفاءة وفاعلية المنظمات في ظل العولمة (الأعوج، 2025).

2.8 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير العاملين تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لازماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على العاملين، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين (الأعوج، 2017). فالأهداف التي ترتبط بالمجتمع تتمثل في المحافظة على التوازن بين العرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية، وتمكنهم من استثمار طاقتهم بالشكل الجيد. ويتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق أهداف مواردها البشرية. بالإضافة إلى تحقيق أهداف العاملين والمتمثلة في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة، وتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة، وتوفير العدالة في معاملتهم (بن نمشه، 2007).

3.8 وظائف إدارة الموارد البشرية:

نظراً لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت باختلاف الرؤى والمهام بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الممار البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية (العبود، 2018، ص19-21):

- 1- التوظيف والتطوير: ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية (الاختيار، التعيين، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الاستشارات).

- 2- التخطيط للقوي العاملة: ويتضمن النشاطات التالية (دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات، القوي العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف).
- 3- الأداء التنظيمي: ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل (المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات).
- 4- - التقييم والتحليل: ويحل ضمن هذا النشاط (دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف).
- والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيداً عن المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة؛ ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر، معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطوير. معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وهي استراتيجية المؤسسة في النمو والتطور. معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلي: تقييم مدي النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية. والتعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها. بالإضافة إلى التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا. والقيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة. ومعاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية (Jawahar, 2017).

4.8 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات و المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلي كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج ، والتسويق والتمويل، وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضاً الدول النامية إلي الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في التطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (عبد الباقي، 2010، ص13). ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها، وحرص المنظمة على أن تكون في الزيادة على مستوى عالمي ومحلي وقومي إلا أن تهتم جيداً بالموارد البشرية ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة،

وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين، والتدريب والتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات، وفي النهاية الصحة والسلامة. وعند استخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة الأخرى وذلك من واقع قوائم الممارسات المطلوبة، ويجري تحليل كل ممارسة على حدة. ويعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وتستخدم كذلك لعملية التخطيط للموارد البشرية مثل الاستقطاب، الاختيار، التنمية، التطوير، وهي أيضا معيار لتحديد الأجور والمكافآت والمنافع وذلك كله سعيا وراء تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وهناك من يصنف ممارسات الموارد البشرية في ثلاث ممارسات رئيسية، هي (العزاوي، وجواد، 2010، ص19):

- الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وسوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بتحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف ويشمل استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة، تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تقييم سلوك العاملين وأدائهم. تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة وبرامج التدريب والتطوير، وأخيرا مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- الممارسات الإدارية، وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.
- الممارسات الاستشارية، والمتمثلة بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة، وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعمق تعاونا وتفهما لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب. ويؤكد (السالم، 2002، ص28) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا لتحقيق أهدافها وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفا ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وبعدها.

5.8 أداء منظمات الأعمال:

الأداء نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ويعبر الأداء عما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين، مع استخدام إدارة الأداء كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. وقد عرف العديد من الكتاب الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه عمل من الأعمال، فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد (بلوط، 2012، ص 74). وعرف أيضاً بأنه " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف مصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من السلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة " (الخزامي، 2019، ص 332). ويرى روبرت أن الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين الثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعة الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. ويعرف آخرون الأداء بأنه " المقياس الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه للحكم على فاعلية الأفراد " (عريف، 2018، ص 30). ويرى الخزامي أن الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، فعرفه بأنه "سلوك يحدث نتيجة"، وهو ما يقاوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون " (الخزامي، 2019، ص 39). أما هلال فعرف الأداء بأنه " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد، فقط ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به " (هلال، 2019، ص 92). ويتضح مما سبق أن الأداء ينطوي على ناتج إنجاز العمل، جهد منسق لإنجاز مهام العمل بدقة في أقصر وقت وبأقل جهد، لقيام بعمليات تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات، محصلة التفاعل بين الدافعية وبيئة العمل والقدرة على الإنجاز، وكذلك سلوك يحقق نتيجة. ومن هذا المنطق يعرف الأداء بأنه: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل والقدرة على الإنجاز، وكذلك سلوك يحقق نتيجة. ومن هذا المنطق يعرف الأداء بأنه: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل والقدرة على الإنجاز، وكذلك سلوك يحقق نتيجة. ولقد تعددت تعريف الأداء وأهمها ما يعرفه (P.drukr) على أنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققه التوازن بين رضا المساهمين والعاملين (الداري، 2020، ص 218). وتعرف أداء المنظمة أيضاً بأنه هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الحسيني، 2006، ص 231). كما تعرف أداء المنظمة على أنه هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويعرف أيضاً على أنه "هو سلوك يساهم فيه الفرد في التغيير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. كما عرفه ريتشارد على أنه الأداء في إطار المنظمة أو التنظيم على أنه المخرجات وذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات " (عريف، 2018، ص 30). وكذلك يعرف أداء المنظمة كذلك على

أنه: "حث الجهود والنشاطات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز وبذلك يكون معنى الأداء مرتبطاً مباشرة بالإلتقان والانضباط والمنظمة (سليم، 2011، ص27). ومن التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو المنظمة على تحقيق الأهداف المسيطرة ليضمن لها البقاء والاستمرار مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة. وتعتبر معايير أداء المنظمة نتاج خبرات مرت بها المؤسسات وصيغتها في نقاط معيارية، في عملية التقييم لأدائها وأياً مانت هذه المعايير، فإنها تعتبر نظاماً ومقياساً علمياً تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة، ويعرف المعيار بأنه ما أتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، وهو: "المواصفات اللازمة للمؤسسات الجيدة التي يمكن قبولها، وهو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقييم الأداء المؤسسي (الرغيلي، 2011، ص51). إن نجاح أي منظمة من عدمه متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها وهي العملية التي تتطلب وضع استراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البينية الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وتعتبر عملية قياس الأداء الاقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعتبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المنظمة من تحقيق لأهدافها. ويقصد بقياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً" (الرغيني، 2011، ص62). ويعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر (الرغيني، 2011، ص62). ويعرف أيضاً بأنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية. كما يمكن تعريفه على أنه قياس الأداء لا يتم في معظم الحالات إلا بتواجد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديد تطورات المحقق، إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له (عراف، 2008 ص 85). ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الأداء هو أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

6.8 العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء بالمنظمات:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء واستراتيجية مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكان الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن العاملين في المنظمة. وأثبتت الدراسات التي قارنت بين أداء المنظمات القائمة بالاستراتيجية والمنظمات الغير قائمة بالاستراتيجية ووجدت بأن المنظمات التي تركز على وضع استراتيجية على مواردها البشرية تتفوق على سواها من المنظمات التي لا تولي وظيفة استراتيجية مواردها البشرية استراتيجية الموارد البشرية الأهمية التي تستحق. ومن بين الدراسات نورد باختصار الدراسة التي قام بها الباحثان ساميون لام وزميله جون شويريك والتي أدت استنتاجاتها إلى أن وضوح أهداف

الاستراتيجية والتركيز على آلياتها يدل على أهمية وضع الاستراتيجيات ونجاحها ويؤدي بالتالي نجاح استراتيجية التخطيط والأداء (بلوط، 2012، ص131). والعلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وفاعلية الأداء بالمنظمة مسألة ذات بعد استراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات قاطبة وذات علاقة وارتباط مباشر باستراتيجياتها، لأنه يبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذها، فهو يقدر ويحدد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية من أجل تنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل، وتحقيق الأهداف المطلوبة، ويتضح مما تقدم بأن تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد، ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات استراتيجية المنظمة وما تريد من انجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن تقدير وتحديد احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية، التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع استراتيجية عملها، بشكل يخدم ويسهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة. ففي ضوء احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية من حيث أعدادها ونوعيتها وتخصصاتها، تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطها وممارستها وذلك في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنظمة من الموارد ومع ما هو متاح منها. ويشير الأداء العام للمنظمة إلى مدى انعكاس الكفاءة والفاعلية في استخدام المديرين للموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فكلما زادت كفاءة هذه الموارد زاد فاعلية الأداء بالمنظمة، حيث تعتبر المنظمات الفاعلية مقياساً لمدى ملائمة الأهداف ودرجة تحقيق المنظمة لها، وتعتبر المنظمة ذات فاعلية عندما يتم اختيار الأهداف الملائمة بالإضافة إلى تحقيقها، ولذلك فإن المنظمات ذات الأداء المرتفع هي تلك المنظمات التي تتمتع بكفاءة وفاعلية مرتفعة، وحتى تتمكن المنظمة من معرفة مدى تقدم وتحسن أدائها فإن الأمر يتطلب قيام المنظمة بتقويم أدائها العام باستمرار (بن نمشه، 2007).

9. التحليل الإحصائي لبيانات البحث:

1.9 أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذا البحث على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات التي تساعد في اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع البحث حيث تم تصميم استمارة الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة المشار إليها أعلاه والتي تتضمن محورين أساسيين كما يلي: المحور الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاهتمام والأهمية والصياغة والتنفيذ) والتي تضمنت على (10) عبارات. المحور الثاني: استراتيجية تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي في تحسين الأداء بالمنظمة والذي تضمن على (10) عبارات.

- ثبات استمارة الاستبيان:

الثبات: هو عبارة عن الاتساق بين وحدات المقياس المطورة في الاستمارة، كما يعنى الاستقرار، بمعنى لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار، أي أنه إذا أعيد استخدام وحدة القياس لمرات متتالية لقياس صفة معينة، سيتم التوصل إلى نفس النتائج، أو على نتائج على درجة كبيرة من التقارب.

- صدق الاتساق الداخلي:

قام الدارس بحساب الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لفقراته الذي تنتمي إليه كانت دالة عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا يؤكد أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

- ثبات أداة البحث (الاستبيان) باستخدام اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة الخاصة بفروض البحث:

من أجل اختبار ثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة عن الأسئلة ولكل متغير على حده، فقد تم حساب معامل ثبات من خلال استخدام طريقة ألفا من الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تعتمد الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى. وتم تطبيق اختبار المصداقية ألفا على الإجابات المتعلقة استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء بمنظمات الأعمال والمكون من بعدين موزعة على أفراد العينة، حيث نجد أن قيمة ألفا بلغت (0.859) بالجدول (2)، وهذا يبين أن الارتباط بين الإجابات قوي جداً ومقبول إحصائياً، أما فيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أن كل معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل على حدة كانت أقل من قيمة اختبار ألفا العام وهو ما يدل على أن كل المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، وأن أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصداقية العينة، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجه تعتبر مقبولة إحصائياً، كما يعتبر تباين المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبيراً، كما أن متوسط درجات المقياس تعتبر متقاربة (3.284 - 3.405)، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

2.9 عينة البحث:

تكونت عينة البحث من مدراء المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بالمصرف محل البحث والبالغ عددهم (74)، من الذين استجابوا لأداة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح توصيف عينة الدراسة.

جدول رقم (1) يبين توصيف لعينة البحث

ت	المدينة	التكرار	النسبة المئوية
1	الإدارة القانونية	7	9.46%
2	إدارة الائتمان	9	12.16%
3	أدارة الامتثال	8	10.81%
4	مكتب التواصل	5	6.76%
5	الإدارة العامة	8	10.81%
6	إدارة المشاريع	12	16.22%
7	إدارة التسويق	11	14.86%
8	إدارة المخاطر	7	9.46%

9.46%	7	أدارة الموارد البشرية	9
100%	74	المجموع	

3.9 تحليل البيانات:

تم ترميز إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان وإدخالها إلى الحاسب الآلي وذلك من خلال أوراق العمل الملحقة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعدة خصيصاً لهذا الغرض ومن خلال متوسط إجابات الفقرات وقوة تأثيرها وهي كآآتي: وقبل عرض نتائج تحليل إجابات المبحوثين فقد تم احتساب المدى للإجابات، والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترتيح الخماسية، وكانت نتيجة ذلك على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = 0.80$$

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة-أصغر قيمة)، المدى = 5 - 1 = 4 ويهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله قبول العبارة ضمن المقياس المحدد لها، والجدول التالي يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (وحدة القياس).

1.3.9 التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة البحث:

• الجنس:

يبين الجدول رقم (2) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث الجنس حيث نجد أن ما نسبته 54.054% من إجمالي العينة المبحوثة هم من الإناث، بينما بلغت نسبة الذكور 45.946%، وهي الأقل بين الفئات.

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	34	45.946
أنثى	40	54.054
المجموع	74	100

• الفئات العمرية:

يبين الجدول رقم (3) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث العمر حيث نجد أن ما نسبته 93.243% من إجمالي العينة المبحوثة من الفئات العمرية من 25 - 35 سنة، كما يلاحظ أن نسبة 6.757% من أفراد العينة هم الفئات العمرية أقل من 25 سنة.

جدول رقم (3) يوضح توزيع العينة من حيث الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	5	6.757

من 25 إلى 35 سنة	69	93.243
المجموع	74	100

- المستوى التعليمي: يبين الجدول رقم (4) النتائج الخاصة بالمؤهل العلمي محل البحث، ويلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد عينة البحث هم من حملة البكالوريوس حيث تبلغ 59.46%، وتأتي نسبة أفراد العينة الذين لديهم دبلوم عالي في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 28.38%، أما الذين كان مؤهلهم ماجستير ودكتوراه فقد بلغت نسبتهم 5.41%، المتوسط بلغت نسبتهم 6.76%.

جدول رقم (4) يوضح توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
متوسط	5	6.76
دبلوم عالي	21	28.38
بكالوريوس	44	59.46
ماجستير أو دكتوراه	4	5.41
المجموع	74	100

- سنوات الخدمة:

يبين الجدول رقم (5) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث سنوات الخدمة حيث نجد أن ما نسبته 39.19% من إجمالي العينة المبحوثة لديهم خدمة أكثر من 16 سنة، تليها من كانت خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.08%، كما يلاحظ أن نسبة 29.73% من أفراد العينة لديهم خدمة من 11 - 15 سنة

جدول رقم (5) يوضح توزيع العينة من حيث سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
من 5 إلى 10 سنوات	23	31.08
من 11 إلى 15 سنوات	22	29.73
من 16 سنة فأكثر	29	39.19
المجموع	74	100

- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في الوظيفة:

يبين الجدول رقم (6) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث عدد الدورات التدريبية حيث نجد أن ما نسبته 52.70% من إجمالي العينة المبحوثة هم من اللذين تم إدخالهم في دورات من واحدة - ثلاثة، تليها من الذين لديهم من تسعة فأكثر بنسبة 24.32%، والذين لديهم من 4 - 8 دورات نسبتهم 22.97%.

جدول رقم (6) يوضح توزيع العينة من حيث عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 3 دورات	39	52.70

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
من 4 إلى 8 دورات	17	22.97
من 9 دورات فأكثر	18	24.32
المجموع	74	100

10. التحليل الوصفي للبيانات:

1- استراتيجية الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في تحسين الأداء بالمصرف محل البحث.

جدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء رئيسي من الاستراتيجية العامة للمؤسسة	3.91	1.10	28.17%	78.11%	تُسهم بدرجة كبيرة
2	لدى إدارة المؤسسة قناعة كاملة بصياغة وتنفيذ استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	3.49	1.01	28.97%	69.73%	تُسهم بدرجة كبيرة
3	تضع المؤسسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بناء على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتطويرها.	3.43	0.98	28.56%	68.65%	تُسهم بدرجة كبيرة
4	يوجد نظام للمعلومات البشرية الاستراتيجية يساهم في توفير البيانات والمعلومات المناسبة لصياغة وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	3.42	0.99	29.05%	68.38%	تُسهم بدرجة كبيرة
5	هناك إلمام ووعي لإدارة المؤسسة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية	3.23	1.08	33.43%	64.59%	تُسهم بدرجة محدودة
6	لدى المؤسسة رؤيا واضحة فيما يتعلق بتحديد واختيار واستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لنشاطها حاليا ومستقبليا.	3.16	1.16	36.65%	63.24%	تُسهم بدرجة محدودة
7	تعتمد المؤسسة في صياغة وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأخذ على في الاعتبار عوامل التنمية المكانية.	3.16	1.14	35.90%	63.24%	تُسهم بدرجة محدودة
8	تمارس المؤسسة عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الأزمات لنشاطها	3.15	1.03	32.70%	62.97%	تُسهم بدرجة محدودة
9	كافة الموارد البشرية بالمؤسسة الحالية والمتوقع اختيارهم وتعيينهم وفق استراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية.	2.95	1.10	37.22%	58.92%	تُسهم بدرجة محدودة
10	المعيار الأساسي في الاختيار والتعيين هو استراتيجية إدارة الموارد البشرية فقط ووفق احتياجات المؤسسة دون تجاوزات ومحاباة ووسائط.	2.95	1.22	41.25%	58.92%	تُسهم بدرجة محدودة

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاهتمام والأهمية والصياغة والتنفيذ).	3.28	0.77	23.42%	65.68%	تُسهم بدرجة محدودة
--	------	------	--------	--------	-----------------------

في ما يتعلق باستراتيجية إدارة الموارد البشرية الجدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن (استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء رئيسي من الاستراتيجية العامة للمؤسسة) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 78.11% , تأتي بعد ذلك (لدى إدارة المؤسسة قناعة كامل بصياغة وتنفيذ استراتيجية لإدارة الموارد البشرية) في المرتبة الثانية بنسبة 69.73%, يليها بالمرتبة الثالثة (تضع المؤسسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بناء على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية و تطويرها) بنسبة 68.65%, وقد جاءت العبارة (المعيار الأساسي في الاختيار والتعيين هو استراتيجية إدارة الموارد البشرية فقط و وفق احتياجات المؤسسة دون تجاوزات ومحابة و وسائل) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت 58.92% , وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعدها استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاهتمام و الأهمية و الصياغة والتنفيذ). كان يشير إلى (تُسهم بدرجة محدودة) كعنصر الأساسي في تحسين الأداء بالمنظمة وبحسب إجابات عينة البحث بالكامل.

2- استراتيجية تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي دور في تحسين الأداء بالمنظمة.

جدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في محور استراتيجية تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي في تحسين الأداء بالمنظمة

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوى ونقاط الضعف لدى العاملين.	3.59	1.10	30.52%	71.89%	تُسهم بدرجة كبيرة
2	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	3.57	0.97	27.09%	71.35%	تُسهم بدرجة كبيرة
3	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية.	3.53	0.95	27.05%	70.54%	تُسهم بدرجة كبيرة
4	يسهم إطلاع العاملين على نتائج أدائهم في تحسين وتطوير هذا الأداء.	3.51	1.27	36.26%	70.27%	تُسهم بدرجة كبيرة
5	نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه.	3.49	1.06	30.49%	69.73%	تُسهم بدرجة كبيرة
6	يتوفر لدى العاملون القدرة والمهارة على حل المشاكل التي تواجههم ف العمل.	3.46	0.95	27.56%	69.19%	تُسهم بدرجة كبيرة
7	تسهم التشريعات واللوائح بالمؤسسة في تحسين الأداء المؤسسي وتطويره.	3.39	1.08	31.93%	67.84%	تُسهم بدرجة محدودة

8	تسهم الأفكار والمعتقدات السائدة لدى الموظفين بالمؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي.	3.31	1.13	34.25%	66.22%	تُسهم بدرجة محدودة
9	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تصميم البرامج التدريبية والتطوير.	3.31	1.02	30.79%	66.22%	تُسهم بدرجة محدودة
10	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي.	2.89	1.32	45.63%	57.84%	تُسهم بدرجة محدودة
	استراتيجية تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي لها دورا في تحسين الأداء بالمنظمة	3.41	0.76	22.23%	68.11%	تُسهم بدرجة كبيرة

الجدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى (يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوى ونقاط الضعف لدى العاملين) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 71.89% , تأتي بعد ذلك (يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد) في المرتبة الثانية بنسبة 71.35% , يليها بالمرتبة الثالثة (يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة و فاعلية) بنسبة 70.54% , وقد جاءت العبارة (يشارك العاملون في اتخاذ القرارات لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت 57.84% , وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعد استراتيجية تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي في تحسين الأداء بالمنظمة كان يشير إلى (تُسهم بدرجة كبيرة) وبحسب إجابات عينة البحث بالكامل.

11. اختبار فرضية البحث:

نصت فرضية البحث على:

توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون:

الجدول (9) يوضح مصفوفة الارتباط بين متوسط بعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء

البيان	استراتيجية إدارة الموارد		تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء بالمنظمة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	1	Pearson Correlation	0.753**
		Significant (2-tailed)	0.000

1	0.753 **	Pearson Correlation	تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي لها دورا في تحسين الأداء بالمنظمة
	0.000	Significant (2-tailed)	

Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=74**

Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=74*

يبين الجدول (9) علاقة ارتباط طردية موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء، إذ كانت النتائج كالآتي:

أظهر المتغير المستقل استراتيجية إدارة الموارد البشرية علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء بالمنظمة، (0.753^{**}) وبمستوى دلالة (0.000)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول فرضية البحث والتي تنص على "علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء".

12. النتائج:

في نهاية هذا البحث يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل لها الباحث من خلال التحليل الاحصائي للبيانات، حيث أكدت نتائج البحث أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء رئيس من الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتسهم بدرجة محدودة كعنصر أساسي في تحسين الأداء بالمنظمة. وتبين من البحث أنه لدى إدارة المؤسسة قناعة كاملة بصياغة وتنفيذ استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك تضع المؤسسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بناءً على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتطويرها، وأن المعيار الأساسي في الاختيار والتعيين بالمؤسسة هو استراتيجية إدارة الموارد البشرية فقط ووفق احتياجات المؤسسة دون تجاوزات ومحاباة أو وساطة. كذلك أوضحت نتائج البحث أن استراتيجية تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك أثبت البحث أن نظام تقييم الأداء الوظيفي المعمول به في المؤسسة يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين والذي يتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية لهم. كذلك أوضحت نتائج البحث أن العاملين بالمصرف لا يقومون بتأدية الأعمال المنوطة بهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وأن العاملين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بتحسين وتطوير الأداء الوظيفي. كما بين البحث الاهتمام العالي من قبل العاملين في القطاع المصرفي بالالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب وأخيراً أظهرت نتائج البحث أن المتغير المستقل استراتيجية إدارة الموارد البشرية له علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء بالمنظمة، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافياً لقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه هناك علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين تقييم وتطوير القدرة والمهارة للأداء الوظيفي ودورها في تحسين الأداء.

13. التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، أوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في المجال المصرفي وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريته بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في المجال واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، العمل على اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، التأكيد على الاهتمام بنظام تقييم الأداء الوظيفي المعمول به في المصرف محل البحث والذي يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية لهم. كذلك العمل على رفع كفاءة العاملين من خلال تقييم أعمالهم بشكل دقيق ومن ثم تدريبهم بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. وأخيراً العمل على السماح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بتحسين وتطوير الأداء الوظيفي بالمصرف محل البحث.

المراجع

- الأعوج، محمد إبراهيم (2017)، ثقافة المنظمة وأثرها على إنتاجية الأفراد العاملين، مجلة العلوم الشاملة، المعهد العالي للعلوم والتقنية، رقدالين، ليبيا.
- الأعوج، محمد إبراهيم (2025)، إدارة الموارد البشرية ودورها في عملية التطوير التنظيمي للمنظمات الإنتاجية، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس. مجلة صدى الجامعة للعلوم الإدارية والمالية، المجلد الأول - البرنوطي، سعاد نائف (2004)، إدارة الأفراد، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- الداري، أمينة محمد (2020)، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المديرين، مشروع تخرج، جامعة الرفاق الأهلية رقم المشروع (288).
- العدد الثاني،
- الداوي، الشيخ (2009)، الأداء الاستراتيجي الأمريكي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- الحسيني، فلاح (2006)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- الخرامي، موسي (2019)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان.
- القحطاني، محمد بن دليم (2005) إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.
- العبود، عبد الرحمن (2018)، استخدام القدرات والمهارات في تنمية المورد البشري، دار العبيكان للنشر القصيم.
- العزاوي، علي، جواد، وأحمد (2010)، تطوير التعليم وتنظيمه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة الاسكندرية. الإسكندرية.
- الرغيلي، محمد ناصر (2011)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دار مرامر للطباعة الإلكترونية.

- الهيتمي، خالد (2005)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- بلوط، زكريا أحمد (2012)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، دار كتاب اللبناني.
- بن نمشه، سعيد عبيد (2007)، إستراتيجية الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة، دار نشر جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض السعودية.
- ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض.
- حسن، راوية محمد (2013)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- رشيد، رجب عبد الباسط (2001)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان الأردن.
- سليم، علي (2011)، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات) الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2010)، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية/ مطبعة الإشعاع.
- عقلي، عاصم (2006)، دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
- عراف، محمد موسي (2008)، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة 2، عمان.
- عريف، عادل رمضان (2018)، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة- جامعة عين شمس، 2013. القاهرة.
- مؤيد سعيد السالم (2020)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار عالم الكتاب الحديث عمان الأردن.
- هلال، علي (2019)، التغيير الذكي "مركز التفكير الابداعي" بيروت: دار بن الجزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- Dimba, B. A., & K'Obonyo, P (2009) The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: Moderating Role of Employee Cultural Orientations and Mediating Role of Employee Motivation.
- Jawahar, I. M. (2017) "The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions." Journal of Labor Research, Vol. 28, No.4: pp. 735-754.
- Katsu O and Disler S. (2008) "A Simple and Efficient Human Resource management. Journal of Business management, 68, 2921-2928.
- Narcisse, S. & Harcourt, M. (2018) Employee Fairness Perceptions of Performance Appraisal: a Saint Lucian Case Study." The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No.6: pp. 1152.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A (2019) Research Method for Business Students, (5th edn). Harlow, Pearson Education.