

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين (دراسة تطبيقية: شركة اكسترا)

د. امنة الناجي موسي داؤود

كليات الخليج الاهلية - السعودية

مقدمة:

يهدف البحث إلى تحديد صيغ التمويل الإسلامي الأكثر فعالية لتعزيز الولاء المؤسسي هدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى أداء العاملين لدى الأفراد العاملين في شركة اكسترا وإبراز أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في شركة اكسترا والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين بالشركة، وطبق هذا البحث على عينة من العاملين في شركة اكسترا وعددهم (50)، واستخدم الباحث استبانة مكونة من 20 فقرة تدم أربعة مجاور (التوظيف، التحفيز، التدريب، وأداء العاملين)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف أهمية دور إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة اكسترا وقام الباحث باختبار عدة فرضيات والفرضية الرئيسية هي دور إدارة الموارد البشرية من خلال (العلاقات الإنسانية، والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء) يؤدي اداء مرتفع العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز، الرضا الوظيفي) في شركة اكسترا، وتوصل الباحث الى عدد من النتائج ابرزها ، أن هناك دوراً إيجابياً لأساليب إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق مستوى مقبول من أداء العاملين في شركة اكسترا.

ومن أهم توصيات البحث: زيادة الاهتمام في كسب فن التعامل وروح التعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة في الشركة، انتهاج أسلوب التحفيز الإيجابي والدوافع إلى العمل المؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظف في عمله.

الكلمات الافتتاحية: إدارة الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين

Role of human resources management in evaluating staff performance

(Case study: Extra)

Dr. Amna Elnage Musa Dawood

Abstract

The objective of this research is to identify the level of performance of Extra's employees, to highlight the importance of the human resources management function in Extra's company, and to identify the most important factors affecting the level of performance of company employees ,and this research was conducted in a sample of 50 Extra employees, using a 20-paragraph resolution covering four areas (recruitment, motivation, training, and staff performance), and using the analytical descriptive approach, It is considered one of the most commonly used methods in the study of social and human phenomena as the descriptive approach serves both as a tool and a methodology." for analyzing and describing the importance of human resources management to the performance of Extra employees. The researcher tested several of the many hypotheses and main hypotheses, namely the role of human resources management through (recruitment, motivation, training, and staff performance), lead to high performance and the (quality of the work performed (quality assessment). commitment, amount of work done, job satisfaction) at Extra Company, and the researcher reached a number of results. The most prominent of these is that there is a positive role for human resources management techniques, which contributes to an acceptable level of performance among the workers of Extra Company. Among the most important research recommendations: to increase interest in the art of business, the spirit of cooperation, and good human relationships within the company, to adopt positive motivation and motivations for work leading to higher performance of the employee at work.

Keywords: Human resources management, staff performance evaluation

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من اهم وظائف الإدارات بتركيزها علي العنصر البشري الذي يعد عاملاً أساسياً من عوامل التنمية والتطور، وله القدرة علي المساهمة بقوة في تحقيق اهداف وارباح المنظمة، حيث ادركت المنظمات ان العنصر البشري أساس الابتكار، ولقد كان ينظر الي المورد البشري في الماضي، علي انه وحدة إدارية منفذة تحتل مكانتها في المستويات التنظيمية في المؤسسة ويتميز طابع عملها بالروتين، ولا يعد كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث في حياة العاملين، لكن أصبحت حالياً هذه الوظيفة اهم واعمق من ذلك بحيث اكتسح ميدانها الي تشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية وانتقلت الي مضاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

لقد شكلت هذه التداعيات عناصر ضغط على ادارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية. مما استوجب عليها تكيف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسة مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين او التدريب والتطوير او التحفيز وانتهاءً بتقييم الأداء. (أبو جليدة، 2018).

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة وأصبحت اليوم تتطلب أنظمة التقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن تقييم الأداء وبالتالي أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاعداد والتصميم لتقييم الأداء وتحديد الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم الافراد وتدريب المديرين علي كيفية القيام بتقييم الأداء مع إيجاد وسيلة لحفظ وتدوين وتسجيل تقييم أداء الافراد، اما المديرين المسؤولين فيقع علي عاتقهم تطبيق طرق تقييم الأداء علي المرؤوسين ومراجعتها معهم ثم تسليمها لإدارة الموارد البشرية.

يهتم القائمون على إدارة المنظمات، باختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل كبير، نظراً لما تمثله هذه العملية من أهمية استراتيجية. فالتقييم لا يُعد مجرد أداة لقياس كفاءة الفرد أو مدى تحفيزه أو حجم إنجازه، بل يتجاوز ذلك ليعكس مدى كفاءة المنظمة ككل وفعاليتها في تحقيق أهدافها. تُعد سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية أساسية لتحسين أداء وجودة العمل. وتهدف هذه الدراسة إلى

إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين في شركة "إكسترا" من خلال بناء إطار نظري لمفاهيم إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء، وتحليل تطبيق هذه المفاهيم، واستطلاع آراء العاملين حول مستويات وآليات التقييم المعتمدة .

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية على عملية تقييم أداء العاملين. فعلى الرغم من الأهمية التي توليها الإدارات العليا في مختلف الشركات والمؤسسات، بما في ذلك شركة اكسترا، لتقييم أداء موظفيها، إلا أن هذه العملية لا تتم دائماً بالكفاءة والمهنية المطلوبة. ويثير هذا الواقع تساؤلات مهمة حول الدور الفعلي لإدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين داخل شركة اكسترا.

تسعى هذه الدراسة للإجابة على هذه الإشكالية من خلال استكشاف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في شركة اكسترا، ومقارنة الواقع الحالي للممارسات المطبقة بما هو مطلوب من أساليب تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. وبناءً على ذلك، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين بشركة اكسترا؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

كيف تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية (العلاقات الإنسانية، التعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) في تحسين أداء العاملين في شركة إكسترا من حيث جودة العمل المنجز، الالتزام، وكمية الإنتاج؟

2 - هل يؤدي نظام الحوافز الذي تطبقه إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء العاملين

في الشركة؟

أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الإضافة المعرفية المحتملة من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (كالعلاقات الإنسانية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير،

والتحفيز، وتقييم الأداء) وتقييم أداء العاملين بأبعاده المختلفة (مثل جودة العمل المنجز، والالتزام، وكمية العمل المنجز). ويهدف ذلك إلى بناء إطار مفاهيمي شامل لهذه المفاهيم ومنهجيات دراستها. ويمكن إيجاز هذه الأهمية النظرية في النقاط الآتية:

1. أهمية القطاع المستهدف (الأجهزة الكهربائية والجوالات) ومدى تأثيره على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتؤكد الحاجة إلى التطوير المستمر لعمل إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات البيئية الحديثة والمتجددة.
2. تهدف الدراسة إلى تقديم إضافة نوعية ومساهمة إيجابية لإثراء المحتوى المعرفي وتوعية القراء.
3. يعتبر هذا الموضوع من بين المواضيع الحساسة بسبب اختلاف نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف النظام الإداري.
4. يمكن أن تقدم نتائج هذه الدراسة مؤشرات ومعايير عمل مفيدة للباحثين والمهتمين بدراسة إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات والقطاعات. ويعود ذلك بشكل خاص إلى أن البيئة الخارجية وتغيراتها الحالية أوجدت عوامل تأثير متقاربة وموحدة تؤثر على جميع القطاعات العاملة في المملكة العربية السعودية. تكمن أهمية البحث كذلك في كونه زاوية من الزوايا التي تعالج موضوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين داخل الشركة
5. باعتبار أن الفرد يمثل المورد المهم لأي منظمة وتطغى تلك الأهمية على ما عداه من عناصر الإنتاج، لذلك من المهم دراسة العوامل المؤثرة على تقييم أدائه في منظّمته.

أهداف البحث:

تحدد أهداف هذا البحث على النحو التالي:

- يهدف البحث إلى استكشاف الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في شركة اكسترا بأبعادها المختلفة (العلاقات الإنسانية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، وذلك لتوجيه انتباه المديرين نحو أهمية تطويرها وتحديثها.

- كما يهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين في الشركة، وتحليل نقاط القوة والضعف في أدائهم بهدف تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة أوجه القصور.
- توضيح الدور الذي تلعبه وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم العاملين داخل شركة اكسترا.
- تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء العاملين، سواء كانت داخلية تتعلق بالبيئة التنظيمية أو خارجية تتعلق بالسياق العام للعمل في شركة اكسترا .
- يهدف البحث إلى تقييم مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستوى كافٍ من الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة اكسترا.
- يهدف أيضًا إلى تقديم مجموعة من التوصيات والحلول العملية التي يمكن أن تعالج التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في رفع كفاءتها وتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل..

فرضيات البحث:

- يفترض البحث أن تبني الأساليب الإنسانية في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة اكسترا..
1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين في شركة اكسترا..
 2. وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المطبق وتحسين أداء العاملين في شركة اكسترا.
 3. توجد علاقة إحصائية بين البرامج التدريبية المطبقة للموظفين تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة اكسترا

منهج البحث:

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استفاد من المنهج التاريخي إضافة لأسلوب دراسة الحالة .

حدود البحث:

- أ- الحدود المكانية: شركة اكسترا بحفر الباطن / المملكة العربية السعودية.
- ب- الحدود البشرية: العاملين في شركة اكسترا / حفر الباطن
- ج- الحدود الزمانية: 2019-2020
- د- الحدود الموضوعية: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين في شركة إكسترا، وذلك بدراسة السياسات والممارسات المطبقة في هذا الشأن..
- هـ- أدوات البحث: الاستبانة، دراسة الحالة.

الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة:

يشتمل هذا البحث علي منهجية إجراء الدراسة الميدانية، وتقديم وصفا لمجتمع الدراسة وعينة البحث وتصميم أداة الدراسة ومقاييسها وقياسها، وتقييم أدوات القياس للتأكد من مصداقيتها، ومعدل الاستجابة، وأساليب المعالجة الإحصائية والتي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد التي تكون موضوع مشكلة البحث ، ولقد كان مجتمع البحث الذي تعرضنا له في دراستنا هم موظفو شركة اكسترا (3000) موظف في جميع فروع الشركة.

عينة البحث:

تم تطبيق البحث على موظفي شركة اكسترا/ فرع حفر الباطن والبالغ عددهم (50) موظفاً وقد تم اختيارهم جميعاً لتطبيق الاستبانة موضوع البحث:

أدوات البحث وطرق جمع البيانات:

في إطار هذا البحث، اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة على مصدرين رئيسيين:

- 1— **المصادر الأولية:** تعتبر الاستبيانات والمقابلات والملاحظات من الأدوات الشائعة لجمع البيانات في البحوث والدراسات المختلفة.
 - 2— **المصادر الثانوية:** المراجع العربية والأجنبية والمجلات الدوريات العلمية والرسائل الجامعية ومواقع الأنترنت.
- الاستبانة:**

اعتمد هذا البحث على الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأساليب قياسها والتي شملت متعددة مثل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء)، وذلك بهدف بناء إطار نظري متين يدعم التحليل ويسهم في تفسير النتائج. لتطوير الاستبانة وقياس مختلف البنيات، وتم الاعتماد على دراسة ابو جليدة، (2018)، و دراسة آمال (2017)، احمد (2014). وتتكون الاستبانة من (20) فقرة تتوزع على أربعة محاور ثلاثة منها للمتغير المستقل: (3 فقرات لمحور الاستقطاب والتعيين، 5 فقرات لمحور التدريب والتطوير، 5 فقرات لمحور التحفيز)، والمحور الأخير للمتغير التابع: (محور الأداء الوظيفي ويتكون من 7 فقرات) ملحق رقم (1).

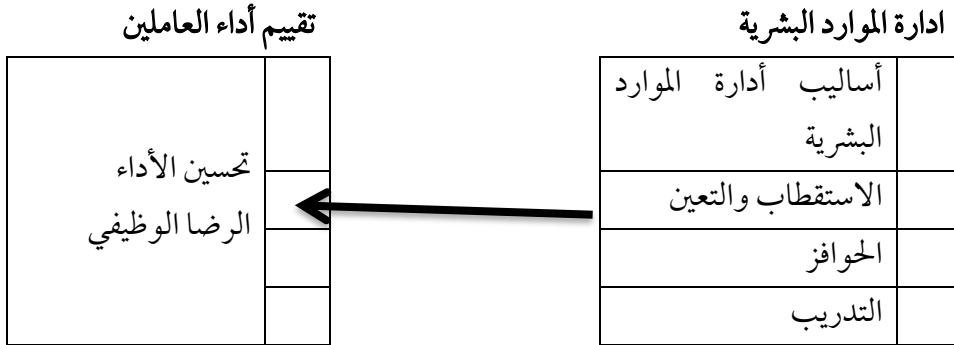
استخدمنا في هذا البحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل البحث العلمي، واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية أسسه وأساليبه ومفاهيمه وأدواته. تم توزيع 50 استبانة على الموظفين المفحوصين من شركة اكسترا ، وتم استرجاع 50 نسخة

متغيرات البحث:

تضمن هذا البحث على متغيرين رئيسيين مستقل وآخر تابع، وكل متغير يشمل على متغيرات للقياس، حيث تم تقسيم كل منهما إلى مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. المتغير المستقل في هذه الدراسة هو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويُقاس من خلال مؤشرات تشمل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم

الأداء). أما المتغير التابع فهو تقييم أداء العاملين، ويُقاس من خلال مؤشرات تشمل (تحسين الأداء والرضا الوظيفي). كما هو موضح في الشكل رقم (1):

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة البحث والتحقق من اختبار فرضياته، سيعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل فيما يلي :

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية بهدف تقديم وصف دقيق للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. حساب المتوسطات الحسابية لتقدير اتجاهات استجابات المشاركين نحو متغيرات الدراسة المختلفة وتحديد مستوى توافرها..

الدراسات السابقة

أ - الدراسات العربية:

1 - في دراسة بعنوان "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" أجراها القاضي عام 2012، تم بحث العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وتأثيرهما على أداء المنظمات. وقد طبقت الدراسة على الجامعات الخاصة في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من كافة الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (20) جامعة. ومن أهم النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات

الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكذلك عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات عند مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك وجود أثر ذي دلالة احصائية لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط وعدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند أوصت الدراسة بضرورة ادراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

2 - في دراسة أجراها أبو نصيب ويوسف عام 2013 بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، تم بحث تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذا التطبيق. وهدفت الدراسة أيضًا إلى اقتراح حلول للحد من الآثار السلبية لأخطاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، حيث أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من ثماني كليات من أصل (26) ست وعشرين كلية بالجامعة، وهو ما يمثل ثلث المجتمع الكلي للبحث.

أظهرت النتائج الرئيسية للدراسة وعيًا وإدراكًا لدى العاملين في الجامعة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، تبين عدم وجود ارتباط واضح بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، بالإضافة إلى عدم إشراك الجامعة للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية. كما أشارت النتائج إلى عدم فعالية برامج التدريب وعدم تبني الجامعة لبرامج حديثة لتسهيل أداء العاملين، فضلاً عن وجود تحفظ لدى بعض العاملين تجاه تبني مفاهيم التطوير والتحديث.

ومن أبرز التوصيات، قيام الجامعة بتدريب القائمين بأعداد الخطط الاستراتيجية وكذلك ربط هذه الخطط باحتياجات العاملين بالمؤسسة وتفعيل دور العاملين في كيفية وضع الخطط الاستراتيجية.

3 - دراسة الزعتري (2013) . في دراسة بعنوان "دور ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية"، تم بحث دور ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في هذا القطاع. هدف الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في المصارف الإسلامية الفلسطينية حيث تم توزيع 150 استبانة واسترجع منها 80 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية كان مرتفعاً بينما جاء مستوى المرونة الاستراتيجية في المصارف متوسطاً وجاء ترتيبه بدأ بمرونة السوق ثم مرونة المنتج الجديد وأخيراً مرونة التوسع، وبينت ان هنالك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية، وأهم التوصيات ان تستمر المصارف بعمل اليات تطوير تعزيز مرونة الاستراتيجية ومرونة التوسع.

4- دراسة، (2016). عنوان الدراسة: تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من منظور المديرين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة إربد. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من منظور المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة إربد. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المديرين في مختلف المستويات الإدارية في هذه البنوك. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استهداف عينة عشوائية مكونة من (87) مديراً، حيث تم توزيع استبانات معتمدة عليهم، وقد استُرد منها (74) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 85٪.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التطوير، واستراتيجية التدريب، والأداء الوظيفي. بينما لم يثبت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي وبناءً على هذه النتائج، يوصي

الباحث بضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام لاستراتيجية التعويض، وتوفير معلومات شاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين في العمل بها، بالإضافة إلى وضع معايير للترقية تستند إلى أسس واضحة من الخبرات والمؤهلات العلمية.

5- دراسة رباب؛ توفيق (2019)، بعنوان: (دور إدارة الكفاءات البشرية في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي (تبسة)).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي (تبسة) حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها المختلفة (التوظيف، التنمية، التقييم)، وتقييم الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية والجدوى والاستدامة في مستوى الأداء العام للجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والبحث الميداني. واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي (مدير الجامعة ونائبه، عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام). وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية التي تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية (التوظيف، التنمية، التقييم) والمتغير التابع المتمثل في مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء في الجامعة. 6- دراسة الهواملة (2023) هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على فاعلية أداء العاملين من وجهة نظرهم في المؤسسة التعاونية الأردنية.. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفان من الوظائف الإشرافية للمؤسسة التعاونية الاردنية لعام 2023، والبالغ عددهم (66) موظفًا وموظفة موزعين على (13) مركزًا رئيسيًا ومديرية منتشرة في مختلف محافظات المملكة الأردنية الهاشمية. وقد تم جمع بيانات من (61) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت الاستبانة من

(33) فقرة موزعة على المتغير المستقل (تطبيق الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (فاعلية أداء العاملين بأبعادها: الإنتاجية، الإبداع، الكفاءة).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة التعاونية الأردنية كان مرتفعاً، وكذلك كان مستوى فاعلية أداء العاملين مرتفعاً. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على فاعلية أداء العاملين بأبعادها المختلفة (الإنتاجية، الإبداع، الكفاءة).

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة للعاملين في المؤسسة، تعتمد على ثقافة المؤسسة وتدعم برامج التدريب والتطوير المستمرة.
ب - الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة (2013) Kepha ”Title of the study: The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Kenyan (Research Institutes

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا. ولجمع البيانات، تم تصميم استبانة وزعت على عينة طبقية عشوائية مكونة من 761 موظفاً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 986 موظفاً عاملاً في جميع المعاهد المشمولة بالدراسة. وقد تم استرداد 255 استبانة صالحة للتحليل. ولتحليل البيانات الكمية والنوعية وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتحليل الانحدار الخطي. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة وتوظيفها وتدريبها، وذلك لوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين هذه الممارسات وأداء العاملين في مراكز البحوث. مما يؤكد أهمية تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات.

2 - دراسة Jerry & Souai (2014) بعنوان: (Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia)

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين استراتيجية اعمال الشركة والاداء الفعلي للشركة الناتج من تلك الاستراتيجية، تضمنت الدراسة ست متغيرات وهي (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة في صنع القرار، التشارك في المعلومات، تقييم الاداء). وقد صممت استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل 114 شركة صناعية، من الشركات العاملة في تونس لقياس وجهات نظر العاملين فيها بشأن المتغيرات المدروسة .

وبينت النتائج ان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات يتوقف الى حد كبير على الاستراتيجية الاعمال المعتمدة في كل شركة، مما يشير إلى أن استراتيجية الأعمال تمثل متغيراً وسيطاً ذا أهمية في تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ملموس لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء الشركات الصناعية في تونس.

3 - دراسة (2015) Athar and Shah بعنوان: (Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك بمدينة كراتشي. وركزت على كيفية تشخيص وتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على الفروق الفردية بين الموظفين، بالإضافة إلى تقييم فاعلية أساليب التدريب وتأثيرها على الأداء الوظيفي. ولتحقيق ذلك، أعد الباحث استبانة وزعها على عينة عشوائية مكونة من 111 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية في القطاع المصرفي، ثم حلل البيانات باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار الإحصائي. وقد خلصت الدراسة إلى أن للنشاط التدريبي تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة على رفع كفاءة أداء العاملين في بنوك كراتشي، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة إدارات تلك البنوك بضرورة توفير التدريب المناسب لموظفيها بما يتوافق مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية، وذلك بهدف تعزيز كفاءتهم في العمل وقدرتهم على التعامل مع العملاء.

4 - دراسة (2018). Yee، بعنوان: A study on the relationship between job satisfaction) and work performance among academic staff in Malaysian private universities) سعت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة القائمة بين محددات الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة الماليزية. ولتحقيق هذا الهدف، تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لدراسة هذه العلاقة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس. ولتحليل البيانات، استُخدم معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وبالتفصيل، تبين أنه من بين ستة عوامل للرضا الوظيفي تم تحليلها (ظروف العمل، الأمن الوظيفي، المكافآت، العلاقات مع الزملاء، التقدير، والتقدم)، لم تظهر المكافآت كعامل مؤثر على الأداء الوظيفي. في المقابل، برز التقدير كأهم عامل من عوامل الرضا الوظيفي الذي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشترك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عدة جوانب أساسية؛ إذ تركز جميعها على موضوع إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، بالإضافة إلى سعيها نحو تحسين وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحديد تأثيرها. كما يلاحظ استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي بشكل شائع في معظم الدراسات السابقة، وهو الاتجاه الذي تبنته الباحثة في الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي.

استفادت الدراسة الحالية من استعراض الدراسات السابقة في جوانب عديدة، من أهمها:

تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وأهميتها، واختيار المنهج العلمي المناسب، وتكوين خلفية فكرية متينة حول الموضوع، والاستفادة في كتابة الإطار النظري، والاعتماد على المراجع والإنتاج العلمي ذي الصلة. كما تم الاستفادة من النتائج

والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات السابقة، سواء تلك التي تتفق أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية.

وعلى الرغم من الاتفاق مع الدراسات السابقة في الموضوع والهدف العام المتمثل في البحث عن سبل تحسين أداء العاملين، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على بيئة مختلفة للدراسة الميدانية، وهي قطاع الأجهزة المنزلية والإلكترونية والجوالات. هذا التنوع يثري الدراسة بمنظور أوسع حول جوانب العمل الإداري المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء. وقد ساهمت الدراسات السابقة في توفير المراجع المناسبة واختيار الأساليب الملائمة والاستفادة من بعض النتائج والتوصيات السابقة.

تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم العثور على دراسات سابقة تناولت بشكل مباشر العلاقة بين أساليب إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في شركة اكسترا تحديداً. لذلك، تعتبر هذه الدراسة مساهمة في استكشاف هذه العلاقة، خاصة في ظل الملاحظة بوجود نقص في الدراسات والأبحاث التي تتناول وظيفة إدارة الموارد البشرية بمنظور شامل.

تعريف المتغيرات:

لقد تم وضع تعريفات شاملة لأهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية ومن أهمها ما يلي:

- أ- إدارة الأفراد (الموارد البشرية): عرفها SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشمل ذلك على بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء). (أبو جليلة، 2018)
- ب- إدارة الأفراد (الموارد البشرية): إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع علي مدي كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. (القوت، 2017).
- ج- أداء العاملين: يُعد مفهوم الأداء من المفاهيم الشاملة التي تتضمن مصطلحات متنوعة تتعلق بالنجاح والإخفاق. ويمثل الأداء مؤشراً يعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها في مختلف المجالات. ويمكن تعريفه بأنه التفاعل بين

السلوك والإنجاز بهدف إنتاج مخرجات ذات قيمة تساهم في بقاء واستمرار العمل على مستوى الأفراد أو المنظمات، وذلك ضمن الأهداف والخطط المتفق عليها بين الطرفين (Shields et al., 2015).

مفاهيم الدراسة : إدارة الموارد البشرية أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال، حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية. (الحريري، 2015: ص15).

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. (المبيضين، 2013: ص120).

بينما يرى باحثون آخرون أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاهتمام بالعنصر البشري من خلال وضع رؤى مستقبلية تهدف إلى استقطابه وتأهيله وتطويره لمواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بهدف تحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة على الصعيدين الداخلي والخارجي. (خضر، 2015)

يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية، بمفهومها الواسع، تختص بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية للمنظمة لتحقيق أهدافها. وهي نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال. أما بمفهومها الضيق، فإنها تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها على العمل، مما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تستمد الموارد البشرية أهميتها في أي منظمة من كونها العنصر الأهم في العملية الإنتاجية. فوجود الكفاءات القادرة على الأداء المتميز والعطاء الفعال أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة. وعليه، يمكن القول بأن التوسع في الإنتاج لا يتحقق فقط من خلال التوسع الأفقي

(زيادة عدد الموظفين واستخدام التقنيات المتقدمة من الآلات والمعدات)، بل إن التوسع الرأسي، الذي يركز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال توفير موارد بشرية متحفزة وقابلة للتطوير والتأهيل والتدريب، يمثل عاملاً مكماً للتوسع الأفقي. (القصاص، 2023م)

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أهمية العنصر البشري ذاته. وفي هذا السياق، يقول عالم الإدارة بيتر دراكر: "إن إدارة الناس وليست إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز". وتُعد الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحقيق ما يُعرف بـ "الميزة التنافسية للمؤسسات".

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية: (ظريف، 2017)

1. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
2. تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على أرس المال البشري لديها.
3. تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

يعود تزايد الاهتمام بدور وأهمية إدارة الموارد البشرية إلى عدة عوامل رئيسية، من أبرزها:

- 1- الاعتراف المتزايد بأهمية العنصر البشري ودوره المحوري في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- التوسع والنمو الكبير في حجم المنظمات وما تبعه من زيادة في أعداد الموظفين.
- 3- من أبرز العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بدور وأهمية إدارة الموارد البشرية: ظهور النقابات العمالية وتأثيرها في تعزيز حقوق الموظفين وتنظيم أنظمة العمل.. (الطائي: 2015، ص15).

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المتعددة تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة ككل سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل والاسهام في

تحقيق رؤية ورسالة واهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية (11. النعيمي، 2022م) ومن تلك الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الي تحقيقها داخل المنظمة هي :

1- الأهداف الإنسانية :

أصبحت إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن حماية وتأهيل وتنمية وتنظيم علاقة العنصر البشري بالعمل داخل المنظمة، وعن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية لتعزيز انتمائه وولائه واستخراج قدراته وإبداعاته وابتكاراته. كما أنها المسؤولة عن حل مشكلاته وتهئية المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل. اهداف اجتماعية:

تمثل في تشغيل الافراد المؤهلين بالوظائف المختلفة الشيء الذي يساعد في القضاء او خفض مستوى البطالة في المجتمع وزيادة نمو وتطوير المجتمع.

2- اهداف وظيفية:

يتمثل أحد أدوار إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وذلك عن طريق التكامل بين الموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة بهدف الاستغلال الأمثل لهذه الموارد مجمعة. فالموارد المادية، كالمواد الخام والآلات والمعدات وتقنيات التصنيع، تعتبر مدخلات أساسية للعملية الإنتاجية، ويقوم العنصر البشري داخل المنظمة باستخدام هذه المدخلات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

اهداف تنظيمية:

تُعد إدارة الموارد البشرية نظامًا فرعيًا متكاملًا ضمن النظام الكلي للمنظمة، حيث تؤدي وظائفها بتفاعل وترابط مع الأجزاء أو الأنظمة الأخرى المكونة للمنظمة. وتتضح الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال أدوارها التنفيذية والاستشارية في تحقيق أهداف المنظمة ككل. فيما يلي استعراض لوظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية الي ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الاولى: وتهدف هذه المجموعة الي زيادة المقدرة على الاداء وهي تشمل الوظائف الآتية:

- 1- الاختيار والتعين فمن المعروف ان النجاح الفرد في عمله يتوقف الي حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.
 - 2- التدريب وتطوير العاملين فمن خلاله يتم صقل القدرات والمهارات مما يزيد من انتاجية الفرد.
 - 3- برامج الصحة والسلامة المهنية وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد علي زيادة الاوليات.
 - 4- تطوير علاقات العمل : تهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو الثقة والتفاهم بين العاملين.
- المجموعة الثانية:** هي تهدف الي زيادة الرغبة في العمل لدي الموظفين و تشمل مجموعة من الوظائف التي تركز على الجوانب التحفيزية والمعنوية، ومن أبرز هذه الوظائف:
- 1- القيادة الاشرافية وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحنا قادة اداريون ناجحون بما يساهم في خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم وبين رؤسائهم.
 - 2- العلاقات الانسانية وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
 - 3- التحفيز وذلك من خلال ايجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.
 - 4- التعويضات المباشرة وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.
 - 5- أنظمة الرواتب والأجور والمكافآت والفوائد .
- المجموعة الثالث:** تهدف الي مساعدة المجموعة الاولى في تحقيق اهدافها وتشمل:

- 1- تصميم وتحليل العمل.
- 2- تخطيط القوي العاملة.
- 3- استقطاب القوي العاملة.
- 4- الاتصال.

5- قياس وتقييم اداء العاملين.

6- النظام السياسي.

7- النقل الوظيفي. (صابر وعبد المجيد، 2010، ص 24)

وقد تم اختيار اربعة ابعاد رئيسية ووظائف للإدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية وهي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء). وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكاملا ومتفاعلا لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية، وتعتبر عن المنهج للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة. (هادف، 2015).

تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات المتنوعة، من أبرزها:

1/ التحديات التكنولوجية

2/ تحديات الجودة

3/ التحديات البيئية

4/ تحديات مستوى التأهيل والوظائف

5/ تغيير القيم والاتجاهات

6/ التشريعات واللوائح الحكومية

7/ التضخم الاقتصادي وما يقابله من تغييرات

أ- الاستقطاب والتعيين:

أ - تعريف الاستقطاب والتعيين:

مكن القول إن عملية الاستقطاب والتعيين تُعد من الأنشطة الحيوية التي تقوم بها المنظمة بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين من داخل المنظمة أو خارجها، ليتم من خلالها اختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة. وتتمثل عملية التعيين في انتقاء المرشح الذي تتوفر فيه مؤهلات ومقومات الوظيفة بدرجة أعلى مقارنة بغيره، وذلك استناداً إلى معايير واضحة ومعتمدة تحددها المنظمة وفقاً لطبيعة ومتطلبات الوظيفة.

ويعرف عملية الاختيار والتعيين بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون الي فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة وفريق ترفضه او تؤجله. (بن عنتر، 2013، ص 41-44).

ب - أهداف عملية الاختيار:

تهدف عملية الاختيار الي اختيار الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيد عن المحسوبية والواسطة ومحابة الاقارب واتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل امام المجتمع ان لعملية الاختيار اهمية كبيرة او انها ينبغي ان تعمل علي مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة

- وتستند عملية الاستقطاب والتعيين على مصدرين رئيسيين هما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، حيث يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف الحالي من مستوى اداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى او نقل الموظف من وظيفة الى اخرى جديدة بنفس المستوى الاداري.(ابو جليدة، 2018: ص28).

ب - تدريب وتطوير الموارد البشرية:

تهدف استراتيجية التدريب والتطوير إلى ضمان امتلاك الكفاءات العاملة في المنظمة للمهارات والقدرات والمعارف اللازمة للوفاء بمتطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية. وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تعزيز وعي العاملين بثقافة العمل وبيئته التنافسية لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تشجع العاملين على الاستفادة من فرص التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في أداء المهام ومواجهة الظروف الطارئة المحتملة. وبناءً على ذلك، يشتمل المفهوم الحديث للتدريب على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التعلم الذاتي للفرد،
- تنمية القدرات والامكانيات،
- اكتساب المهارات المهنية.

إنها عملية مستمرة ترافق الفرد طوال مسيرته المهنية، بدءًا من المراحل الأولية قبل الالتحاق بالعمل والتعيين، واستمراره خلال فترة خدمته الوظيفية وحتى تركه للعمل. وفي كثير من الأحيان، تأخذ هذه العملية مسارًا آخر ضمن نفس الإطار حتى بعد إحالته إلى التقاعد. عامر، 2015)

التطوير التنظيمي: يُعد عملية استراتيجية أساسية تعتمد على منهجيات علمية، تهدف إلى تمكين المنظمات من تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، وذلك من خلال العمل على تطوير وتحسين الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية بشكل منهجي ومستدام.

تعريف التدريب:

يُعرف التدريب بأنه نشاط مستمر يهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة ليصبح مؤهلًا لأداء العمل المطلوب (عامر، 2015).
بينما يعرف التدريب بشكل عام بأنه نشاط إنساني مخطط يهدف إلى نقل المعلومات والمهارات والخبرات إلى المتدرب، وذلك لإحداث تغييرات إيجابية لديه بهدف تحسين مستوى الأداء وطرق العمل، والتأثير بشكل إيجابي في اتجاهاته وتصرفاته أو سلوكياته.

3- أهداف التدريب:

- 1- إكساب الافراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بإعمالهم واساليب الاداء الامثل فيها.
 - 2- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الافراد.
 - 3- تعديل السلوك وتطوير اساليب الاداء التي تصدر عن الافراد فعلا.
 - 4- رفع الكفاءة والفعالية للمنشأة.
 - 5- تحقيق اهداف المجتمع. (جاد الرب، 2017، ص 40)
- تتضح أهمية التدريب وضرورة استمراره من خلال الجوانب التالية:

- 1- التطورات العلمية المتواصلة.
- 2- التطورات الانتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكائن والمعدات.
- 3- تستدعي التطورات الكبيرة في هيكله القوى العاملة ضرورة ملازمة العملية التدريبية لهذه التغيرات ومواكبتها.
- 4- التغير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم. (الفرأوي؛ جواد، 2010، ص223-226).

4 - طرق التدريب:

اولا : طريقة التدريب اثناء العمل تعتبر هذه الطريقة الاوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الاكبر على عاتق الرئيس المباشر

ثانيا : اعداد اماكن خاصة بالتدريب او مراكز تدريب مختلفة بالمؤسسة: فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الانتاج وتستخدم هذه الطريقة ان تقدر التدريب على الوظيفة اثناء العمل وتطلب الامر اعداد كبيرة وبوقت قصير يسهم وجود مدرين متخصصين ومتفرغين في تسريع عملية تدريب الموظفين .

ج - التحفيز

1 - مفهوم الحوافز:

هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل التي تركز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد وهو يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات وجوهر نشاط إدارة الموارد البشرية ووسيلتها للفوز وتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها ويعتبر اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

2 - أهمية التحفيز:

يُعد التحفيز ذا أهمية بالغة للمنظمات، حيث يحقق مجموعة من الأهداف والمزايا والنتائج، خاصة عندما يتم تطبيقه بناءً على أسس ومعايير عادلة. وتتضح هذه المزايا فيما يلي (عاطف، 2011):

1/ تقدير إنجازات الفرد وإشباع حاجته إلى التقدير: فكما أن الأداء الضعيف يستتبع الجزاء والعقاب واللوم والخصم أو حتى الفصل في بعض الأحيان، فمن الضروري تقدير جهود الموظف الذي يبذل قصارى جهده ويتقن عمله ويخلص فيه، وذلك بتشجيعه وتحفيزه على الاستمرار، مما يعزز لديه الإبداع والرغبة في التقدم والنمو المستمر.

2/ أداة للتغذية الراجعة: يسعى غالبية الأفراد إلى معرفة نتائج أفعالهم وردود فعل الآخرين تجاهها، إشباعاً لرغبتهم في الحصول على معلومات وبيانات حول أدائهم، وتلبية لفضولهم وحب الاستطلاع.

3/ الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الموظفين، حيث يحتل التعويض المادي مكانة هامة في بيئة العمل، مما يمكن الأفراد من تلبية احتياجاتهم المادية.

4/ تحمل المسؤولية: يُعد تحمل المسؤولية من العوامل الهامة ذات التأثير الكبير في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. فالالتزام عنصر أساسي في تكوين الشخصية، وبحث الأفراد عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والشعور بالفخر، وهي متغيرات تبرز بوضوح من خلال تحمل المسؤولية.

بالإضافة إلى هذه الجوانب، تبرز أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة ككل.

4 - أهداف التحيز:

تهدف المنظمة إلى تحقيق ما يلي: (حميد، 2014: ص 8-9)

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عماله.
- وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- تكيف وتكييف العمال داخل المنظمة.

- تسعى المنظمة والعاملون فيها إلى التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية المحيطة
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تهدف المنظمة إلى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- تخفيف الصراعات والصراعات بين العاملين وتضارب المصالح؛
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم: من خلال إشباع حاجاتهم ورضاهم المادية والنفسية والاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق النتائج والأهداف.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- تولي المنظمة اهتمامًا خاصًا بالاستثمار في العنصر البشري، وذلك من خلال تطوير قدراته وإمكاناته بشكل مستمر بهدف استغلال إبداعاته وتحقيق أقصى استفادة منها على مر الزمن.

4 - خصائص نظام الحوافز الفعال:

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
4. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

5 - شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

1. عدالة الحوافز وكفايته.
2. الاستمرارية في إعطائها.

3. ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
4. بعدها عن العلاقات الشخصية.
5. تكيفها مع توقعات العاملين.
6. أقلمتها مع بيئة العمل.
7. ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية. (آمال، 2017، ص34).

8 - أسباب التحفيز:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة الإنتاج، ومبيعات وأرباح؛
2. تقليل الهدر في العمل بكافة أشكاله، مثل خفض التكاليف، وترشيد استهلاك المواد الخام، وتقليل الفاقد في الموارد البشرية والموارد الأخرى.
3. تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين المتنوعة، وخاصة حاجات التقدير والاحترام والشعور بقيمتهم ومكانتهم في المنظمة.
4. تعزيز شعور العاملين بالعدالة داخل بيئة العمل.
5. استقطاب الكفاءات ورفع مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين.
6. تنمية التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي والتضامن بين الموظفين.
7. تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في المجتمع.

9 - الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي:

- مما لا شك فيه أن للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.
- يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تحقق عن طريق العمل ويعبر عن مجموع
- المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل.
- وفيما يلي تناولنا هذه العوامل:
- 1. الرضا عن الأجر.
- 2. الرضا عن محتوى العمل.

3. الرضا عن فرص الترقى.

4. الرضا عن الإشراف.

5. الرضا عن جماعة العمل.

6. الرضا عن ساعات العمل.

الرضا عن ظروف العمل. (أبو النصر، 2012: ص152-185).

المبحث الثاني

د - تقييم الأداء العاملين :

مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم أداء العاملين المعيار الأساسي الذي يُقاس عليه نجاح إدارة الموارد البشرية ونتائج تطبيقها ومدى مساهمتها في تعزيز فعالية أداء الموظفين. فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ينعكس في تحقيق مستويات أداء تنظيمي وبشري عالية، وهو ما يقود بدوره إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة. ويتطلب ذلك إجراء تقييم منهجي ودوري لمستويات أداء العاملين وإنتاجيتهم الوظيفية، بالرجوع إلى معايير محددة مسبقاً تتوافق مع متطلبات وظروف العمل. ومن ثم، تتم مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير للوصول إلى تصور نهائي حول الأداء المستقبلي المطلوب لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية (أبونا، 2017).

يُعرف تقييم الأداء بأنه التقييم المنظم لأداء الفرد الحالي في العمل وقدراته المستقبلية على تحمل مسؤوليات ووظائف ذات مستوى أعلى. بعبارة أخرى، هو تحديد مستوى كفاءة أداء العاملين في المهام الموكلة إليهم أو التي يُحتمل أن تُوكل إليهم مستقبلاً، بالإضافة إلى تقييم سلوكهم وتصرفاتهم في بيئة العمل وقدراتهم وإمكاناتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة (الشرعة وسنجد، 2015).

بناءً على ذلك، يرى البعض أن تقييم أداء العاملين يلعب دوراً مؤثراً في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. علاوة على

ذلك، يساهم تقييم الأداء في تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية والدافعية لديهم، وتعديل سلوكهم الوظيفي وتعزيز التزامهم بمتطلبات العمل (أبو جليلة، 2018).

أ - أهمية تقييم الاداء:

1. تزويد المنظمة بمؤشرات عن اداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في اعمالهم.

2. تمكين العاملين من جوانب القصور والضعف.

3. يعتبر اسلوب للكشف عن نواحي الضعف في المنظمة والاجراءات والقوانين واساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

4. يقصد في خفض التكاليف ومعدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب واهمال، وعدم الحماس للعمل، كما يساهم في الكشف عن الكفاءات الكاملة غير المستغلة للعاملين.

5. يعتبر اسلوب تشجيع المنظمات للاستخدامات الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومقاييس محدد، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوكيد الصلات والعلاقات بسجلات الادارات والعاملين.

6. يشكل فرصة للعاملين لاكتشاف أخطائهم والعمل على تجنبها وزيادة مهارتهم.

7. يساهم في تعديل معايير الاداء وزيادة اداء العاملين بالمنظمة بشكل عام. (ابراهيم، 2010، ص735).

ب - أهداف تقييم الاداء:

1. توفير معلومات دقيقة للعاملين حول جودة وكفاءة أدائهم ومهامهم .
2. تحديد مدى ملائمة الوظيفة الحالية للفرد، مع امكانية نقله الي وظيفة أخرى إذا لزم الامر ذلك.
3. تحديد زيادات الاجر، والمكافآت، والعلاوات التي قد يستحقها الفرد بناء على ادائه.

4. التعرف على المهام والأنشطة الإضافية التي يمكن ان تسندھا المنظمة إلى الفرد.
5. تقييم امكانية ترقية الفرد او المكافأة على أدائه المتميز.
6. تحديد اوجه القصور في أداء الفرد وتحديد احتياجاته من التدريب والتنمية لتحسين أدائه.
7. إلزام المديرين بربط أسلوب قيادتهم بتأثير العمل وأهميته النهائية. (جاد الرب، 2017، ص48).

طرق تقييم الأداء:

ومع تطور الفكر الإداري والحاجة إلى تطوير عمل المنظمات برزت توجهات وطرق حديثة في تقييم أداء العاملين إلى جانب الطرق التقليدية المعروفة (التي منها طريقة الترتيب، طريقة المقارنة، التوزيع الطبيعي.. الخ). ومن أهم الطرق الحديثة هي: (Hassan, 20

1. طريقة الادارة بالأهداف او التقييم بالنتائج: تعتمد هذه الطريقة على التعاون بين المديرين والموظفين في تحديد الأهداف وآليات تحقيقها، بالإضافة إلى وضع معايير الأداء وطرق قياسها. ويتبع ذلك اجتماعات دورية لتقييم التقدم المحرز وتحديد المعوقات وسبل تجاوزها، مع إمكانية تعديل الأهداف والآليات المتفق عليها مسبقاً. تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج الفعلية المتحققة والمربطة بالأهداف، وليس على الأداء الفردي أو السمات الشخصية للموظف. ومن المزايا الإيجابية لهذه الطريقة الدور الداعم الذي يلعبه المدير تجاه مرؤوسيه، ومساعدتهم في التغلب على صعوبات التنفيذ وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها.
2. طريقة المشاركة: بدأت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة في المنظمات الكبيرة، وتهدف إلى استخدام مصادر تقييم متعددة. ففيها، يتم تقييم الموظف من قبل أطراف مختلفة تشمل زملاء العمل، والمرؤوسين المباشرين، والمديرين، والعملاء، بالإضافة إلى التقييم الذاتي.

من المزايا الإيجابية لهذه الطريقة إشراك أكثر من فرد أو جهة في عملية التقييم، مع اختلاف المعايير المستخدمة في ذلك. وهذا يوفر مصادر وسبلاً متنوعة للتقييم، ويعزز التفاعل الإيجابي وتبادل الآراء بين العاملين أثناء العملية. تسهم هذه الطرق الحديثة في تعزيز العلاقات المستدامة والتفاعل التشاركي الإيجابي بين العاملين، مما يعزز نجاح المنظمة وازدهارها.

ختاماً، يمكن اعتبار استراتيجية تقييم الأداء بمثابة آلية للتغذية الراجعة حول مستوى النتائج المتحققة من تطبيق الاستراتيجيات الثلاث السابقة وتأثيراتها على الموارد البشرية في المنظمة، وذلك ضمن إطار عمل متكامل للاستراتيجيات الأربع التي تتناولها هذه الدراسة.

ثالثاً: أبعاد تقييم أداء العاملين

يعتبر مدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستويات أعلى من فعالية الأداء التنظيمي للمنظمة المعيار الأساسي لتقييم نجاح هذه الاستراتيجيات ونتائج تطبيقها. ويرجع ذلك إلى العلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين هذا المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى. فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بشكل أساسي تحقيق أداء تنظيمي وبشري رفيع المستوى، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها الشاملة (Naz et al., 2016).

ولقياس هذا النجاح، تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأمثل لأداء العاملين، وهي:

- جودة العمل المنجز.

- الالتزام.

- كمية العمل المنجز.

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذا البحث.

1 - جودة العمل المنجز:

يشير مفهوم جودة العمل المنجز إلى مستوى الدقة والإتقان ومدى تطابق الجهد المبذول مع معايير نوعية محددة. ويتضمن ذلك مطابقة مخرجات الأداء (سواء كانت خدمة أو سلعة) للمواصفات التي تحددها الإدارة أو للمعايير العالمية المعتمدة للجودة. كما يقيس مدى خلو

الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ، بالإضافة إلى تقييم درجة الإبداع والابتكار التي يبرزها الفرد أثناء تنفيذ المهام .

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة اذ تعكس مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين باختلاف مسمياتهم ومواقعهم الوظيفية. إنها تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تساهم في تقديم خدمة أو سلعة مقبولة من قبل الإدارة وتلبي في الوقت نفسه توقعات ورضا عملاء المنظمة أو المتعاملين معها (Blyton et al., 2017).

وعلى هذا الأساس، تمثل الجودة مؤشراً خاصاً بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتيان وجودة المنتج (خدمة أو سلعة). لذلك، يُفضل وجود مرجع معتمد رسمياً لدى الإدارة ومعلوم للمرؤوسين ومتفق عليه بين الطرفين للاسترشاد به عند تنفيذ المهام في ضوء تصميم المنتج المقدم.

تحمل الجودة معاني متعددة لدى المتعاملين والمستفيدين من المنظمة؛ فقد تكون ذات معنى واقعي أو ملموس يمثل التزام المنظمة باستخدام مؤشرات حقيقية تعكس طبيعة المنتج النهائي ومدى التزامها بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها. وقد تكون ذات معنى حسي يعتمد على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة أو المستفيد منها، خاصة في المنظمات التي تتعامل مع الجمهور، حيث تقيس درجة الرضا عن تقديم هذه الخدمات ومدى مطابقتها لمستوى الجودة الذي يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم، بالإضافة إلى مدى النجاح الذي حققه العاملون في ذلك (يونس وأحمد، 2017)

ووفقاً لجيتو، فإن جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود جميع الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء تلك الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل. ويتفق هذا مع مفهوم "الفاعلية" في إطاره العام، سواء على مستوى الفرد (فاعلية الأداء) أو على مستوى المنظمة (الفاعلية التنظيمية)، والتي تقوم على ركنين أساسيين يشكلان حقيقتها وأساس تكوينها؛ حيث لا تتحقق الفاعلية إلا بتحقيقها معاً، وهذان الركنان هما: تحقيق

الأهداف المنشودة على مستوى الخدمة أو السلعة، وإحداث الأثر الإيجابي لدى المستفيد (إبراهيم، 2015).

2- الالتزام:

يرتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة، التي ظهرت في النصف الأول من القرن العشرين. وقد أكدت هذه المدرسة على أهمية الموارد البشرية كأحد العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات، وأن لدى الأفراد العاملين مشاعر تجاه المنظمة، بما في ذلك التوافق مع أهدافها. ونتيجة لذلك، ظهرت ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة التي ينتمي إليها، ودرجة رغبته في الاندماج في العمل والاستمرار فيه.

ومنذ ذلك الحين، أصبح الالتزام الوظيفي مفهوماً راسخاً في العلوم الإدارية والسلوكية، وتطور مع تطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الموظف والمنظمة. وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على التكلفة العالية للظواهر السلبية الناتجة عن الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب من أداء المهام، وارتفاع معدلات دوران العمل، وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي. يمثل التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل الإدارة أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة، وبالتالي تجنب السلوكيات السلبية المذكورة (Ramdhani et al., 2017).

وقد ظهرت تعريفات متعددة تحدد أبعاد وطبيعة هذا الالتزام. فيعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما ينتج عنه سلوك إيجابي من جانب الفرد تجاه المنظمة. بينما يرى القصراوي أن الالتزام الوظيفي يوضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما أن التزام الأفراد الوظيفي يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر إيجاباً في فعاليتها التنظيمية.

يرتبط هذا المفهوم بمدى اندماج الفرد في المنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. وعلى هذا الأساس، يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي"، حيث قد يكون الفرد

راضياً عن طبيعة عمله ولكنه غير راضٍ عن المنظمة كإدارة أو هيكل تنظيمي، وبالتالي يفضل ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، والعكس صحيح.

وتتضمن مظاهر الالتزام القوي للعاملين تجاه المنظمة (يونس وأحمد، 2017):

1. القيام بأنشطة تتجاوز المتطلبات المحددة، نابغاً من رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة لتوافقه مع أهدافها وقيمها ورغبته في المساهمة في تحقيقها.

2. احترام قواعد العمل ولوائح وإجراءاته.

3. استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مثالية دون شكوى أو تذمر.

4. المساهمة والمشاركة في الفعاليات التنظيمية المختلفة، مثل حضور الاجتماعات والندوات، وأداء مهام غير مطلوبة بشكل مباشر، وتقديم النصائح والاستشارات لتحسين وتطوير العمل والمساهمة في تنفيذها، والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله. (Cascio، 2018)

وبناءً على ذلك، من المفيد النظر إلى الالتزام الوظيفي على أنه اتجاه يمكن للإدارة التأثير فيه باستخدام استراتيجيات وبرامج متنوعة تستهدف الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الوسائل الإجرائية الأخرى التي تسهم في تعزيزه وتطويره، وبالتالي استثمار نتائجه لصالح المنظمة.

3 - كمية العمل المنجز:

تشير كمية العمل المنجز إلى حجم العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف الطبيعية للعمل خلال فترة زمنية محددة، ويعكس ذلك الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها أثناء أداء العمل، بالإضافة إلى سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة، وبالتالي حجم العمل الذي تم إنجازه (أبو جليدة، 2018). ويتضمن ذلك الجهد المبذول في العمل، والطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة، حيث يحدد نمط الأداء (الحركات أو الأنشطة المنفذة، أو مزيج منهما) كمية مخرجات الأداء والجهد والمستوى المقدم من الفرد.

من الضروري في هذا السياق الاتفاق بين الإدارة والعاملين على كمية وحجم العمل المطلوب إنجازه لتحقيق مستويات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع الخبرات والتدريب والتسهيلات التي يحصل عليها الفرد أثناء العمل، على ألا يتجاوز ذلك قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه ألا يقل عنها، لأن ذلك قد يؤدي إلى بطء في الأداء يصعب تجاوزه مستقبلاً (Blyton et al., 2017).

تمثل كمية العمل المنجز أحد مخرجات عنصر الكفاءة في أداء العاملين، والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه. فالكفاءة تعني العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة وحجم الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد.

أخيراً، يشير مفهوم الأداء في إطاره العام إلى الفعل الذي يتم به إنجاز الأعمال كما ينبغي من حيث النوع والكم، ويتصف بالشمولية والاستمرار. وقد ارتبط هذا المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة في آن واحد، حيث تعني الفاعلية أداء الأعمال الصحيحة، بينما تعني الكفاءة أداء الأعمال بطريقة صحيحة. ترتبط الفاعلية بتصرفات وأنماط سلوك قيادة المنظمة، بينما ترتبط الكفاءة بالعمليات الإدارية. لذلك، تتحقق الفاعلية بوجود رؤية واضحة وأهداف استراتيجية محددة تسعى قيادة المنظمة إلى تبنيها وتنفيذها، وتحقق الكفاءة بالالتزام بتطبيق العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بشكل صحيح. أي أن الفاعلية تقابل الأهداف والنتائج المحققة، بينما تقابل الكفاءة التكاليف والجهد المستمر لتحقيق الأهداف والنتائج (يونس وأحمد، 2017).

وعليه، فإن العلاقة التكاملية بين جودة العمل المنجز وكمية العمل المنجز، وما يمثلانه من فاعلية وكفاءة، أمر مهم لإنجاز المهام الموكلة للفرد، حيث يشكلان محصلة النتائج والمخرجات التي يمكن أن يحققها الفرد نتيجة الجهد والطاقة المبذولة من خلال المهام والواجبات والمسؤوليات، وبما يتوافق مع قدرته ورغبته، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة بمستويات عالية من جودة الإنتاج والخدمة المطلوبة.

هذا الترابط بين العنصرين ضروري، فقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة (مثل إنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها)، وقد تكون فعالة ولكنها ليست كفؤة (تحقيق

الأهداف بخسارة). فالفاعلية والكفاءة وجهان متلازمان عند قياس الإنجازات، حيث يمثل الأداء العلاقة بين النتيجة والجهد (إبراهيم، 2015). وهذا ما حاول البحث التأكيد عليه من خلال عناصر المتغير التابع المتمثلة بمكونات الأداء الأساسية.

تطوير وتحسين الأداء والرضا الوظيفي:

أصبح الاهتمام بتطوير الأداء أمراً حتمياً داخل المنظمات من أجل تحديث الأداء الوظيفي باعتباره يكمل الخبرات التي يفترض أن يكون العامل قد اكتسبها خلال عمله، ولكونه يربط مابين مساري الوظيفة والتدريب وبالتالي يساهم في زيادة فعالية الوظيفة ويحسن من كفاءة العاملين مما ينعكس ايجابيا على رضاهم، وعملية التطوير تمس أيضا صناع القرار بحيث تزيد من مهاراتهم في التعيين والتوظيف وفهم مواصفات الوظيفة، وبالتالي يقل انتشار المحسوبية والرشوة مما يشعر الفرد العامل بالأمان والعدالة. (Ramdhani، 2017)

نظراً لأن مجالات تحسين الأداء تشمل جميع الأفراد من خلال تعزيز مستواهم المعرفي وزيادة اهتمامهم بعملهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل وظروف مناسبة وتكنولوجيا حديثة لتسهيل مهامهم، فإن ذلك من شأنه أن يعزز رضاهم من خلال الشعور بالراحة النفسية وأهميتهم، كما يزيد من ولائهم للمنظمة.

كما يتحقق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد مرحلة التطوير والتحسين، بدءاً بالتدريب الذي يساعد في زيادة مهارات الفرد مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويصبح متقبلاً له سعياً منه لإعطاء كل طاقاته و إبراز مهاراته الجديدة ومنه يتحصل على مكانة بارزة داخل المنظمة من خلال ترفيقته لمناصب أعلى من خلال التقييم الذي يركز على اختبار الكفاءات الفنية والسلوكية، ويظهر كذلك تأثير التطوير والتحسين من خلال خبرات العمل عن طريق تكبير العمل وتدويره والنقل والترقية التي تساهم في تطوير قدرات الفرد ومهاراته وزيادة مستواه المعرفي، ويعمل التطوير أيضا على إيضاح

- المسار الوظيفي للفرد مما يجعله على علم بما يجري من حوله وعلى دراية بمستقبله فيشعر بالاطمئنان عليه. (مصطفى، 2002، ص24)
- مشكلات تقييم الأداء:
- 1/ عدم وضوح المعايير
 - 2/ التركيز على الأداء الفردي او الأداء الجماعي
 - 3/ استخدام طريقة التقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف
 - 4/ عدم تدريب الرؤساء
 - 5/ عدم اهتمام الرؤساء بأعداد التقارير
 - 6/ التحيزات الشخصية للرؤساء تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين

المبحث الثاني: نبذة عن شركة اكسترا: (موقع شركة اكسترا الإلكتروني)

الرؤية: تطمح الشركة إلى تبوء مركز الريادة في قطاع تجزئة الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، وذلك من خلال توفير تجربة استثنائية وقيمة مضافة تلبي جميع تطلعات العملاء في المنطقة. الرسالة: نلتزم بالارتقاء بجودة حياة عملائها من خلال توفير منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة، تلبي احتياجاتهم وتتجاوز توقعاتهم. ونحرص على تعزيز علاقات تعاونية فعالة وتحقيق التميز التشغيلي بما يضمن لها ولمساهميها مكافآت متبادلة ومستدامة.

أولاً: نشأة وتأسيس الشركة:

الهيكل التنظيمي لشركة اكسترا ملحق رقم (2)

"اكسترا" هي العاملة الرائدة في قطاع تجزئة الإلكترونيات والأجهزة المنزلية على مستوى المنطقة، وتسعى الشركة للتأثير الإيجابي على حياة ملايين العملاء مع تنمية تواجدها المباشر على الساحة الإقليمية.

تأسست الشركة المتحدة للإلكترونيات «اكسترا» عام 2002 وفقاً لنظمة المملكة العربية السعودية، وبالتزامن مع افتتاح باكورة معارضها في العاصمة السعودية الرياض عام 2003، حققت الشركة نمواً مستمراً حتى أصبحت رائدة في قطاع تجزئة الإلكترونيات والأجهزة

المنزلية على مستوى المنطقة. وتمتد معارض الشركة على مساحة إجمالية تزيد عن 134 ألف متر مربع، موزعة في 26 مدينة عبر المملكة العربية السعودية والبحرين وسلطنة عمان. ، بالإضافة إلى منصة التجارة الإلكترونية التابعة للشركة (Extra.Com) ويعكس ذلك استراتيجية النمو التي تتبناها الشركة وتتلور محاورها الرئيسية في تزويد العملاء بمستوى الخدمة التي ترقى لتوقعاتهم وتضمن لهم نمط الحياة الفاخرة مع توفير المنتجات فائقة الجودة في بيئة تسوق مريحة وسلسة، إلى جانب تقديم باقة متكاملة من خدمات ما بعد البيع وفقا لأحدث ما وصل إليه العالم من معايير وسياسات الضمان، وكذلك تقديم خدمات البيع بالتقسيط التي تتميز بها «اكسترا» عن غيرها من المنافسين. خلال عام 2018، نجحت اكسترا في خدمة أكثر من 5.15 مليون عميل من خلال شبكة معارضها التي تضم 44 فرعاً بالإضافة إلى منصة التجارة الإلكترونية للشركة (Extra.Com) حيث قامت ببيع أكثر من 7 مليون منتج من أصناف متنوعة تشمل: أجهزة الجوال والأجهزة المنزلية والأجهزة التلفزيونية وأجهزة الصوت والفيديو وأجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات وأجهزة الألعاب.

هذا بالإضافة إلى تقديم أفضل خدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع عن طريق باقة متكاملة ومتنوعة من برامج الصيانة التي تناسب متطلبات العملاء، مدعومة بفريق عمل يضم أكثر من 300 موظف من خبراء الصيانة وذلك من خلال خمسة مراكز فنية وأكثر من اثني عشر ورشة صيانة.

وعلاوة على ذلك، تقدم «اكسترا» لعملائها برامج البيع بالتقسيط «تسهيل» الذي يضم محفظة تمويلات قائمة

تبلغ قيمتها 350 مليون ريال سعودي حتى نهاية عام 2018 ، حيث نجح البرنامج في خدمة أكثر من 80 ألف عميل منذ إنطلاقه سعياً لإثراء تجربة العملاء بخطط مرنة من أنظمة التقسيط وطرق السداد وهو ما يدعم قدرة الشركة على تعزيز حياة المستهلكين عبر تزويدهم بالمنتجات والخدمات والحلول الابتكارية التي تفوق توقعاتهم.

وقد أدى هذا النهج الدقيق والالتزام المستمر بتحقيق التميز في جميع الجوانب إلى زيادة حصة الشركة السوقية لتصل إلى

7.16٪. بنهاية عام 2018، مع تسجيل إيرادات بقيمة 39.4 مليار ريال سعودي بمعدل نمو سنوي بلغ 4.4٪. خلال عام 2018، بينما بلغ معدل النمو السنوي المركب 26٪. منذ انطلاق الشركة عام 2003.

نموذج الأعمال:

تفرد "اكسترا" بنموذج أعمالها المتكامل والذي يضعها كأفضل وجهة تسوق في عالم الإلكترونيات والأجهزة المنزلية في أحد أكبر الأسواق الاستهلاكية على الساحة الإقليمية. ويعكس ذلك معدلات النمو المطردة بشبكة المعارض التابعة للشركة، والتي تنتشر حالياً في 24 مدينة سعودية بالإضافة إلى المعارض التابعة على الساحة الإقليمية في عمان والبحرين، وكذلك منصة التجارة الإلكترونية وشراكتها الاستراتيجية مع منصة "noon.com" وتتميز «اكسترا» بقدرتها ليس فقط على تقديم باقة متكاملة من المنتجات فائقة الجودة في قطاع تجزئة الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، ولكن أيضاً بالتأكد من تزويد عملائها بأفضل معايير خدمة العملاء وسياسات الضمان على المنتجات المباعة في جميع الأسواق التي تتواجد بها الشركة، هذا بالإضافة إلى تقديم خدمات البيع بالتقسيط في جميع معارض المملكة العربية السعودية.

وعلى هذه الخلفية تتميز الشركة بتقديم تجربة تسوق فريدة وسهلة للعملاء تقوم على نظام «مكان واحد لكل الحلول» لتلبية جميع احتياجاتهم في عالم الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، وهو ما يرسخ مكانتها كخيار مثالي للعملاء مع تعزيز ولائهم تجاه العلامة التجارية للشركة وهو ما انعكس في نمو قاعدة عملاء الشركة لئضم أكثر من 5.15 مليون من 2018 وقد استقطبت الشركة مليون متسوق خلال عام.

يتبلور نموذج أعمال الشركة في خمسة محاور رئيسية تتمثل في الانتشار الإقليمي والتواجد في سوق التجارة الإلكترونية وتنوع باقة المنتجات، بالإضافة إلى تبني أفضل المعايير الدولية في مجال خدمات ما بعد البيع وأيضاً خدمات البيع بالتقسيط، حيث ساهمت تلك المحاور في ترسيخ المميزات التنافسية للشركة وتعزيز ريادتها الإقليمية في قطاع تجزئة الإلكترونيات

والأجهزة المنزلية.

انتشار إقليمي:

وفر «اكسترا» خدماتها ومنتجاتها الفريدة لما يزيد عن 90٪ من سكان المملكة بفضل انتشارها الجغرافي المتميز الذي يمتد عبر 24 مدينة سعودية من خلال شبكة معارض وصل عددها 41 بنهاية عام 2018 موزعة على مساحة بيعيه تقدر بـ 86 ألف متر مربع. بالتوازي مع ذلك، توسعت الشركة على الصعيد الإقليمي، حيث أنشأت معرضين في عمان ومعرضاً في البحرين بإجمالي مساحة بيعيه تقارب 9 آلاف متر مربع، مع خطط مستقبلية لافتتاح معارض جديدة في السنوات المقبلة، فضلاً عن تدعيم شبكة المعارض بأربعة مستودعات متطورة على مساحة تتجاوز 65 ألف متر مربع.

باقية متنوعة من المنتجات:

تزود "اكسترا" عملائها بباقة متنوعة وفائقة الجودة من الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، حيث تضم معارض وقنوات الشركة أكثر من 6500 منتج من ست فئات متكاملة تشمل أجهزة الجوالات والأجهزة المنزلية والأجهزة التلفزيونية وأجهزة الصوت والفيديو وأجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات وأجهزة الألعاب. وقد نجحت الشركة في استقطاب مالين المتسوقين من خلال توفير منتجات فعالة بأسعار تنافسية تطبق عليها أحدث معايير الضمان العالمية وأقلها سعراً من خلال سياسة ضمان أقل الأسعار التي تتميز بها "اكسترا". وخلال السنوات الماضية، دخلت الشركة في العديد من الشراكات المباشرة مع أبرز وأشهر العلامات التجارية

المصنعة للأجهزة الإلكترونية حول العالم مثل «آبل» و«سامسونج» و«فيليبس» و«اتش بي» على سبيل المثال لا الحصر، التزاماً منها تجاه عملائها بتزويدهم بأحدث المنتجات والأدوات التكنولوجية بأسعار تنافسية.

جدول رقم (1) المؤشرات الرئيسية لشركة اكسترا حتى نهاية عام 2018

م	المجال	المؤشر
1.	سنوات النشاط	15 عاماً من الإنجاز المتواصل
2.	الفروع	44 فرعاً في 26 مدينة

3.	المنتجات	أكثر من 6500 منتج
4.	الانتشار الإقليمي	السعودية، البحرين، عمان
5.	عدد الموظفين	3000 موظف على أعلى مستوى من التدريب والخبرة
6.	التسوق من اكسترا	15.5 مليون متسوق خلال عام 2018
7.	الإيرادات	4.4 مليار ريال سعودي بمعدل نمو سنوي 14.4%
8.	الأرباح	161 مليون ريال سعودي صافي الربح خلال عام 2018 بمعدل نمو سنوي 15%

الموارد البشرية

حققت اكسترا على مدى السنوات الماضية منظومة موارد بشرية متميزة، شكلت ولا تزال الركيزة الأساسية في نجاحها في سوق تجزئة الإلكترونيات والأجهزة المنزلية في المملكة. وتعمل الشركة باستمرار على تطوير قدرات ومهارات العاملين لديها، بما يساهم في تحقيق تطلعاتهم المهنية .

فريق العمل: تعتمد منظومة الموارد البشرية للشركة على فريق من أصحاب الكفاءة والموهبة والعمل الجاد، بداية من الفريق الإداري إلى كافة الموظفين الذين يشكلون ركناً أساسياً تركز عليه الشركة كافة الموظفين الذين يشكلون ركن في تحقيق إنجازاتها وتزويد عملائها بتجربة تسوق فريدة من نوعها. وتأكيداً لهذا المسعى، تواصل الشركة تعزيز استثماراتها بأن ذلك سوف ينعكس على في قطاع الموارد البشرية إيمان تحقيق معدلات نمو مستدامة على المدى الطويل، بالتوازي مع جهود أخرى لتأهيل موظفيها وإثرائهم بالمهارات والخبرات اللازمة التي تعزز نجاحهم المهني، فضلاً عن ضمان تطبيق ثقافة عمل شمولية ضمن مختلف قطاعات الشركة.

وعلى هذه الخلفية، تبلور استراتيجية الموارد البشرية التي تعتمدها «اكسترا» في أربعة محاور هي ربط من بين الأهداف الاستراتيجية للشركة تطوير قدرات موظفيها والاستثمار في تدريبهم وتنميتهم لصقل مهاراتهم ومواهبهم المتميزة.. كما تهدف الشركة إلى توفير فرص النمو المهني للعاملين وتبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق مصالحهم وتوفير بيئة عمل ديناميكية وفعالة.

وقد نجحت الشركة خلال عام 2018 في مواكبة المحاور الأربعة الاستراتيجية الموارد البشرية من خلال تنفيذ عدد من المبادرات الهادفة إلى تعزيز قدرات الموظفين، أبرزها قيام

«أكاديمية اكسترا» بعقد دورات تدريبية لمختلف الأقسام بمجموع ساعات أكثر من 50 ألف ساعة تدريب، حيث استهدفت هذه الدورات نشر ثقافة خدمة العملاء وتقديم تجربة تسوق فريدة من نوعها، كما أطلقت الشركة برنامج «قادة المستقبل»، يهدف هذا البرنامج إلى تمكين وإعداد الكفاءات الشابة وتأهيلهم ليصبحوا قادة المستقبل وصناع القرار. هذا بالإضافة إلى إطلاق المنصة التفاعلية للموارد البشرية لتكون بوابة التواصل الرئيسية بين الشركة ومنسوبيها لتقديم كافة الخدمات.

وواصلت الشركة سعيها الحثيث لتحقيق المحور الثاني الهادف إلى تطبيق استراتيجية متكاملة لقطاع الموارد البشرية، ويشمل ذلك على سبيل المثال إل الحصر إدخال برنامج أسهم الموظفين عام 2018 حتى تنسجم مصالح المساهمين مع فريق الإدارة. وحرصا منها على مكافأة العاملين على أدائهم وقياس مدى النجاح، أطلقت الشركة عام 2018 النسخة الإلكترونية المطورة لبرنامج قياس الأداء، والذي يعتمد على استخدام الحلول التكنولوجية لرصد مؤشرات الأداء الرئيسية عبر مختلف القطاعات التشغيلية والإدارية بالشركة. ولكون «اكسترا» واحدة من كبرى شركات قطاع تجزئة المملكة، فقد بلغ عدد موظفيها حتى 31 ديسمبر 2018 ما يقارب 3 آلاف موظف وهو رقم أعلى بنسبة 7٪ مقارنة بالعام السابق، استنادا إلى معدلات النمو التشغيلي المتواصلة التي تحقّقها الشركة. وعلاوة على ذلك نجحت اكسترا خلال عام 2018 في استقطاب حوالي 1461 من الكفاءات الوطنية، وذلك لاستيفاء نسبة السعودة المطلوبة وفقا لمتطلبات سعودة قطاع تجزئة الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، حيث بلغت نسبة السعودة 72٪ في جميع معارض الشركة و 49٪ كنسبة إجمالية للسعودة بنهاية عام 2018 مقابل 32٪ عن عام 2017، لتظل الشركة محافظة على المستوى الأخضر ضمن برنامج "نطاقات" الذي أطلقته وزارة العمل السعودية لقياس الكيانات الأعلى توطينا.

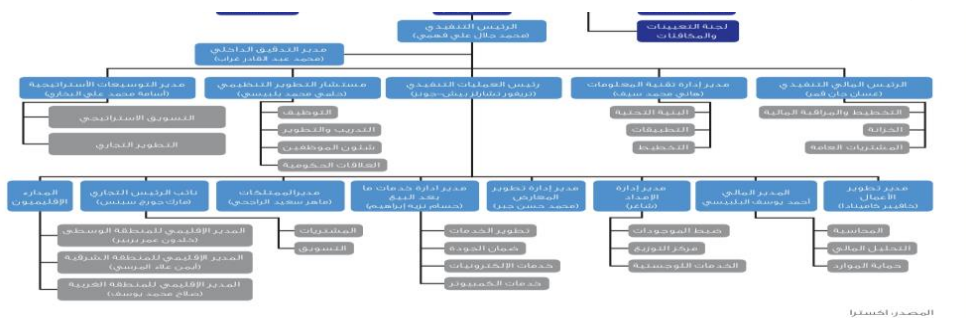
هذا بالإضافة إلى مساهمة الشركة في تمكين العنصر النسائي من الدخول في سوق العمل، حيث وصلت نسبة العنصر النسائي إلى 12٪ من إجمالي منسوبي الشركة مقارنة بـ 6٪ عن العام المنصرم.

وتتمسك اكسترا بقناعتها الراسخة تجاه رؤية السعودية 2030 ومردودها الإيجابي على المملكة وقطاع الأعمال بشكل خاص، ومن ثم دخلت الشركة في نفذت الشركة العديد من المبادرات التي تهدف إلى تطوير وزيادة تنافسية قوة العمل الوطنية، وذلك من خلال التعاون مع صندوق تنمية الموارد البشرية، والمشاركة في مبادرات مثل «تمهير» الموجهة لشباب الخريجين، ومبادرة البوابة السعودية للموارد البشرية.

وقد تكللت جهود الشركة في هذا المجال بالنجاح، وذلك بحصولها على جائزة «أكثر استراتيجيات التعليم والتطوير» خلال حفل جوائز الخليج للموارد البشرية الحكومية تميزا لعام 2018، ما يعكس التزام الشركة تجاه فريق العمل والتفاعل المتواصل مع مبادرات التنمية البشرية الوطنية.

الحوافز:

وتطبق الشركة برنامج حوافز الموظفين عن طريق المكافآت الشهرية والسنوية للموظفين المتميزين بناء على تقارير مؤشرات الأداء الشهرية وتقييم الأداء السنوي، وقد اعتمدت الشركة في تحفيز موظفيها على نظام يربط أهداف الشركة المتفق عليها في بداية العام مع مؤشرات أداء خاصة بكل دائرة ومن ثم موظفي الشركة وذلك بشكل عادل ومحفز. ومن الجدير بالذكر أن رصيد برنامج "اللائحة التحفيزية للموظفين" بلغ 9.5 مليون ريال في 31 ديسمبر 2018.



ثانياً: تحليل البيانات

يعمل أكثر من 3000 موظف في شركة اكسترا
جدول رقم (2) عدد العاملين السعوديين في شركة اكسترا

م	الجنسية	2017	2018
1	العدد لكلي للموظفين	2804	3000
2	النسبة المئوية للسعوديين	%32	%49

يوضح الجدول رقم (2) أعلاه أن نسبة السعوديين العاملين في شركة اكسترا ازدادت في نهاية العام 2018

حيث أصبحت %49 بعد أن كانت العاملين السعوديين بنسبة %32 في نهاية عام 2017.

جدول رقم (3) جنس العاملين شركة اكسترا (نهاية 2018)

1	ذكور	%88
2	إناث	%12

يلاحظ الجدول رقم (3) أعلاه أن نسبة العاملين السعوديين في نهاية العامل 2018 توزعت بين %88 من العاملين السعوديين كانوا من الذكور، %12 من العاملين السعوديين كانت من أناث.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

قام الباحث بالرجوع إلى استجابات الموظفين على الاستبانة ومعالجتها احصائياً كما هو موضح في الجدول رقم (4) بيانات ونتائج الاستبيان حيث كانت استجابات العاملين في الشركة على الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (4) نتائج استجابات المشاركين بالبحث

٢	المحور/ الفقرات						أوافق	محايد			لا أوافق		
أ	محور الاستقطاب والتعيين الفقرات						نعم، دائماً، بشدة	نعم، كثيراً، بشدة	نعم، قليلاً، بشدة	لا، كثيراً، بشدة	لا، قليلاً، بشدة	لا، أبداً، بشدة	
1	تعتمد شركتك على دراسة سوق العمل ومصادره لاستقطاب العاملين						44	88%	1	2%	5	10%	
2	تستند شركتك على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب						47	94%	0	0%	3	6%	
3	يتم تعيين العاملين في شركة اكسترا وفقاً لمعايير موضوعية سلفاً						40	80%	4	8%	6	12%	
ب	محور التدريب												
4	تستعين شركتك بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.						50	100%	0	0%	0	0%	
5	يعزز التدريب في شركة اكسترا ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.						35	70%	3	6%		24%	
6	هل يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء الفاشلة؟						39	78%	2	4%	9	18%	
7	هل يساعد التدريب على تطوير قدراتك ومهاراتك						42		1			7	
8	هل هناك خطة لتقويم فاعلية النشاط التدريبي؟						41	82%	0	0%	9	18%	
ج	التحفيز:												
9	تمتلك شركة اكسترا نظاماً متكاملاً للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة						37	74%	3	6%	10	20%	
10	هل يحفزك الأجر الذي تتقاضاه إيجابياً بالعمل؟						36	72%	2	4%	12	12%	
11	تمنح شركتك حوافز مالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.						38	76%	3	6%	9	18%	
12	تعتمد شركتك على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.						42	84%	0	0%	8	16%	
13	تقدم لك شركتك خدمات اجتماعية (رحلات، هبات، مساعدات مالية، ترفيه... الخ)						30	60%	5	10%	15	30%	
د	الرضا الوظيفي												
14	هل انت راضي عن عملك						35	70%	5	10%	10	20%	
15	هل تفضل العمل بهذه المؤسسة دون غيرها؟						32	64%	4	8%	14	28%	
16	أعتقد ان التدريب الذي حصلت عليه حسن من ادائي لعملي						33	66%	8	16%	9	18%	
17	هل ساهمت برامج التدريب في تطور مهاراتك في العمل						40	80%	1	2%	9	18%	
18	هل تمنحك علاقتك بزملائك نوع من الاستقرار في المؤسسة						32	64%	8	16%	10	20%	
19	هل تربط شركتك بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز؟						44	88%	0	0%	6	12%	
20	المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملي بنجاح						38	76%	2	4%	10	20%	

جدول رقم (5) نتائج محور الاستقطاب والتعيين

٢	المحور/ الفقرات	أوافق	محايد	لا أوافق
أ	محور الاستقطاب والتعيين الفقرات	أوافق لا أوافق	محايد لا أوافق	لا أوافق لا أوافق
1	تعتمد شركتك على دراسة سوق العمل ومصادره لاستقطاب العاملين	44	788	1
2	تستند شركتك على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب	47	794	0
3	يتم تعيين العاملين في شركة اكسترا وفقاً لمعايير موضوعية سلفاً	40	780	4
	المتوسط الحسابي	44	787	2

ويبين الجدول رقم (5) النسب المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات المفحوصين على المحور الأول الاستقطاب والتعيين، الفقرات (1 - 3)، حيث تراوحت المتوسط الحسابي للإجابة على فقرات المحور 87% موافق، ومحايد بمتوسط 3%، ولا أوافق بنسبة 10%.

جدول رقم (6) نتائج محور التدريب

٢	المحور/ الفقرات	أوافق	محايد	لا أوافق
ب	محور التدريب الفقرات	أوافق لا أوافق	محايد لا أوافق	لا أوافق لا أوافق
4	تستعين شركتك بمرافق ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.	50	7100	0
5	يعزز التدريب في شركة اكسترا ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	35	770	12
6	هل يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء الفاشلة؟	39	778	9
7	هل يساعد التدريب على تطوير قدراتك ومهاراتك	42	784	7
8	هل هناك خطة لتقويم فاعلية النشاط التدريبي؟	41	782	9
	المتوسط الحسابي	41	83%	1.2

ويبين الجدول رقم (6) النسب المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات المفحوصين على المحور الثاني التدريب (4 - 8)، حيث تراوحت المتوسط الحسابي للإجابة على فقرات المحور 83% موافق، ومحايد بمتوسط 2%، ولا أوافق بنسبة 15%.

جدول رقم (7) نتائج محور التحفيز

٢	المحور/ الفقرات	أوافق	محايد	لا أوافق
ج	محور التحفيز الفقرات	أوافق لا أوافق	محايد لا أوافق	لا أوافق لا أوافق
9	تمتلك شركة اكسترا نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة	37	774	3
10	هل يحفزك الأجر الذي تتقاضاه إيجابياً بالعمل؟	36	772	2
11	تمنح شركتك حوافز مالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.	38	776	3
12	تعتمد شركتك على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.	42	784	0
13	تقدم لك شركتك خدمات اجتماعية (رحلات، هبات، مساعدات مالية، ترفيه... الخ)	30	760	5
	المتوسط الحسابي	37	73%	2.6

ويبين الجدول رقم (7) النسب المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات المفحوصين على المحور الثاني محور التحفيز (9 - 13)، حيث تراوحت المتوسط الحسابي للإجابة على فقرات المحور 73٪ موافق، ومحاييد بمتوسط 5٪، ولا أوافق بنسبة 22٪.

جدول رقم (8) محور الأداء الوظيفي / الرضا الوظيفي

٢	المحور/ الفقرات					
د	محور الأداء الوظيفي / الرضا الوظيفي الفقرات					
	لا أوافق	محاييد	أوافق	لا أوافق	محاييد	أوافق
14	20٪	10	10٪	5	70٪	35
15	28٪	14	8٪	4	64٪	32
16	18٪	9	16٪	8	66٪	33
17	18٪	9	2٪	1	80٪	40
18	20٪	10	16٪	8	64٪	32
19	12٪	6	0٪	0	88٪	44
20	20٪	10	4٪	2	76٪	38
	19%	9.7	8%	4	73%	36.3

ويبين الجدول رقم (8) النسب المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات المفحوصين على المحور الرابع المتغير التابع محور الأداء الوظيفي / الرضا الوظيفي الفقرات (14 - 30)، حيث تراوحت المتوسط الحسابي للإجابة على فقرات المحور 73٪ موافق، ومحاييد بمتوسط 8٪، ولا أوافق بنسبة 19٪.

ثانياً: مناقشة نتائج البحث:

لقد تم الوصول للنتائج التالية:

1 - تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

دور إدارة الموارد البشرية من خلال (العلاقات الإنسانية، والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء) يؤدي اداء مرتفع العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز، الرضا الوظيفي) في شركة اكسترا. من خلال النتائج يلاحظ ان العاملين في شركة اكسترا يرون أن الشركة لديها نظام استقطاب جيد جداً وكذلك نظام حوافز ومكافئة وبرامج تدريب منظمة وتعمل بشكل جيد حيث تراوحت الاستجابات بين نسبة 70٪ ونسبة 88٪ مما انعكس ايجاباً على أداء العاملين ورضاهم بنسبة مقبولة. وهذا شيء طبيعي في ضوء الأنظمة الواضحة والمقننة للتوظيف، والتدريب والتطوير، والحوافز.

2- تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

تؤدي منظومة الحوافز التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية في شركة اكسترا إلى تعزيز مستويات أداء العاملين.

تبين النتائج أن الشركة لديها نظام حوافز، يساعد على ربط الحوافز بالأداء العامل، وكذلك هنالك رضا عن الأجور، حيث اجاب العاملين بنسبة 80٪ على "فقرة هل ساهمت برامج التدريب في تطور مهاراتك في العمل، وهذا يؤثر على علاقة ايجابية حيث تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين.

3- تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية للموظفين تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة اكسترا.

يتضح من إجابات العاملين بشركة اكسترا على الفقرة رقم 16 "أعتقد ان التدريب الذي حصلت عليه حسن من ادائي لعملي" بالموافقة بنسبة 66٪، وكذلك الفقرة رقم 20 "المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملي بنجاح" بنسبة 76٪، ولو كان هذا الرضا عن الدور الإيجابي للتدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة اكسترا أقل عنه في باقي المحاور إلا أنه يعتبر مقبولاً، ونسبة لا بأس بها.

ثالثاً: توصيات البحث :

أ- الدراسات المستقبلية:

1. أثر إدارة الكفاءات البشرية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.
2. توصي كذلك الطلبة ذوي الاهتمام في هذا المجال بإجراء مزيد من البحوث التي تشمل متغيرات أخرى لم تذكر في هذه الدراسة.

ب- التوصيات التنفيذية:

1. زيادة الاهتمام في توفير التدريب والدورات اللازمة للعاملين في شركة اكسترا الحاليين لرفع مستوى المهارات والقدرات للعاملين مما يشكل إضافة مهمة للعاملين في الشركة

2. كسب ثقة الموظف من خلال تقبل المدير لمقترحاته وآرائه.
3. كسب فن التعامل وروح التعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة في الشركة
4. يتعين على الشركة إيلاء اهتمام خاص لعملية التوظيف لضمان رضا العاملين عن طبيعة المهام التي يؤدونها..
5. انتهاج أسلوب التحفيز الإيجابي والدوافع إلى العمل المؤدي إلى رضا الموظف في عمله.
6. استخدام تقنيات حديثة تفيد في العمل وتؤثر على الموظف الجهد والوقت.
7. تكثيف الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعاملين في شركة اكسترا لزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وإيجاد أجواء الثقة حتى يشعر العاملين بالطمأنينة بما ينعكس على أداء العاملين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

1. (محمد، (2010)) بن عنتر، عبد الرحمن. (2013)، ادارة الموارد البشرية، إدار وري لعملية النشر والتوزيع.
2. (احمد، (2010)) الحريري، محمد سوري (2012). إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، الأردن: دار البلدية ناشرون وموزعون.
3. الشماع، خليل محمد محسن، (2016). مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.
4. صابر، محمد عبد العليم ؛ عبد المجيد، خالد، (2010). ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر، الجامعي، الاسكندرية.
5. الصباب أحمد عبد الله وآخرون، (2005). أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية.
6. الصيرفي، محمد. (2010). ادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث.
7. الصيرفي، محمد. (2010).، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن.
8. الطائي، يوسف ححيم. (2015). إدارة الموارد البشرية، ط 1، الإسكندرية: دار وائل للنشر و التوزيع.
9. عاط، زاهر عبد الرحيم، (2011) مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
10. العامري، صالح؛ الغالبي، طاهر، (2007). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

11. عبوي، زيد، (2012). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن
 12. الكلالدة، طاهر محمود، (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
 13. المبيضين، صفوان محمد، (2013). تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
 14. مدحت، محمد أبو النصر (2010). إدارة الموارد البشرية، ط 1، مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع..
 15. نوري، منير؛ كوتل، منير، (2011). ادارة الموارد البشرية، ط 1. المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ب - الدوريات والمجلات:

1. ابو نصيب، ع ويوسف، م. (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 14 العدد 1.
2. البطاينة، محمد تركي، (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية / محافظة اربد، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 43. العدد 1.
3. رباب، زارع؛ توفيق بورحلي، (2019). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5. العدد 2.
4. السعدي، محمد (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية (7). (28). 22- 8.
5. سمالي، محمود وعمارة، سعيدة (2017). البعد الاستراتيجي لتنمية و ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. مجلة اقتصاد المال والأعمال (1). (3). 166- 180.

6. عامر، سعاد، (2015). أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري . مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3(6)، 112-123.
7. هادف، حديزة، (2015). استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية. بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث، 6(16)، 58-86.
8. يونس، مجدي محمد، أحمد، أميرة محمد علي، (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يناير 2017.
9. (القصاص، 2023م) القصاص، عبد الرحمن (2023). مفهوم إدارة الموارد البشرية موقع موضوع 4 تموز الأردن
10. (11. النعيمي، 2022م) النعيمي أفاتن (2022). التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية موقع موضوع 2 نيسان الأردن

ج- الرسائل الجامعية

- 1- ابراهيم، عبدالحق علي، (2015). دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 2- أبو جليدة، سعيد. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- 3- ابونا، احمد ملاح السوسو، (2017). أثر تقييم الاداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من 2014 - 2016. رسالة ماجستير، جامعة كردفان.

- 4- آمال، ظريف، (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين (دراسة ميدانية بولاية أم البواقي). رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- 5- جاد الرب، الحاج جاد، (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء في الفترة 7102 م)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان.
- 6- الحربي، عمر بن ارضي صالح، (2017). فاعلية برمج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل : دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير جامعة نايف - العربية للعلوم الأمنية.
- 7- حميد، باجة، (2014). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة أكلي محمد أولحاج. الجزائر.
- 8- خضر، حرز الله محمد، (2015). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان.
- 9- الزعتري، ع. (2013)، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- 10- فرح، خالد عبد الحميد محمد، (2016). اثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين بمنظمات الاعمال / تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015). رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا.
- 11- القاضي، ز. (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق

12- المطيري، عزيز عبد الله، (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

13- مر، مهند سليمان حسين (2021)، دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين. ↑
15 — قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة، الاردن.

د- المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الإلكتروني لشركة اكسترا:

http://investors.extrastores.com/downloads/EXTRA_ARv12.pdf

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Athar, R. and Shah, F (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). **Journal of Business and Management**, 17(11): PP 58-67.
2. Cascio, W. (2018). **Managing human resource**
- 3-Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 6(1), 15-22.
3. Jery, H. 2013. Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia, **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(2): 184-201.
4. Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. **International Journal of Humanities and Social Science**, 4(6): 282-291.
5. Kepha, A. O. (2015). **Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya**, Doctoral dissertation.
6. Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and development. In Policy and practice in European human resource management(pp.(107-121). Routledge.
7. **Management, Accounting and Economics** Vol. 3, No. 11.

8. Noe, R. A., Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. (2015). **Human resource management: Gaining a competitive advantage.**
 9. Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual **Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization.** *International Business Management*, 11(3), 826-830.
 10. Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Plimmer, G. (2015). **Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies.** Cambridge University Press.
- Yee, L. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 64-73