



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jruc.s.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for
Sciences

تأثير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأداء - بحث استطلاعي في المديرية العامة للتنمية الصناعية

د. رسول روضان عاصي

rsool.almq@gmail.com

المديرية العامة للتنمية الصناعية - وزارة الصناعة والمعادن، بغداد، العراق

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تشخيص واقع إدارة الأداء في المديرية العامة للتنمية الصناعية وتأثير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية فيه، ومن خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات التي بلغت 118 استمارة، اذ وزعت على جميع الافراد في مختلف الوحدات الإدارية، ومن خلال استعمال الأساليب الإحصائية ذات العلاقة وحزمة برنامج الاحصائي (SPSS 25) تم التوصل الى مجموعة من النتائج، أهمها ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تؤثر بشكل معنوي إيجابي في إدارة الأداء، لذلك يجب على المديرية العامة للتنمية الصناعية ان تستثمر المعارف والخبرات الفريدة التي تتمتع بها الموارد البشرية وتوظفها لجعل عملية ادارة الأداء أكثر فاعلية وكفاءة، خصوصاً وان هذه العملية كانت بمستوى متوسط، وعلى أساس هذه النتائج خلص البحث الى مجموعة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية كما ونوعاً والحرص على تنمية مقدراتها الجوهرية وتوجيهها واستثمارها بشكل جيد للاستفادة منها في عمليات إدارة الاداء المديرية.

معلومات البحث

تواريخ البحث

تاريخ تقديم البحث: 2023/1/2
تاريخ قبول البحث: 2023/2/4
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2023/8/31

الكلمات المفتاحية

المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، إدارة الأداء.

للمراسلة:

د. رسول روضان عاصي

rsool.almq@gmail.com

doi: <https://doi.org/10.55562/jruc.s.v53i1.567>

المحور الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تعاني المديرية العامة للتنمية الصناعية من ضعف ادراك أهمية إدارة الأداء، الامر الذي ينعكس على تحقيق أهدافها المنشودة بفاعلية وكفاءة مما يتطلب منها البحث عن أساليب تسهم في النهوض بواقعها، لذلك تعد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من اهم العوامل التي يمكن استثمارها في هذا المجال، خصوصاً في ظل التحديات الناجمة عن انفتاح الأسواق وارتفاع شدة المنافسة، خصوصاً وان أهمية هذه المنظمة في كونها الجهة المشرفة على تطوير وتنظيم القطاع الصناعي الخاص في العراق، لذلك تجسدت مشكلة البحث من خلال طرح تساؤل رئيس (هل توظف المديرية العامة للتنمية الصناعية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية للتأثير في عملية إدارة الاداء؟) والذي يتفرع منه عدد من الأسئلة وعلى النحو الاتي:

- ما مستوى إدراك إدارة المديرية العامة للتنمية الصناعية لمفهوم إدارة الأداء؟
- ما مستوى إدراك إدارة المديرية العامة للتنمية الصناعية لمفهوم المقدرات الجوهرية للموارد البشرية؟ وهل تدرك أهميتها في إدارة الأداء؟
- هل تمتلك الموارد البشرية في المديرية العامة للتنمية الصناعية المقدرات الجوهرية؟
- هل يوجد تأثير للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الاداء؟

2. أهمية البحث

يشكل الاداء أهمية كبيرة في حياة المنظمات وبقاءها واستدامتها في ظل البيئة الديناميكية، لذلك يجب ان تكون المنظمات حريصة على ادارته بشكل فاعل وكفوء، فضلاً عن ذلك فان الموارد البشرية التي تعد من المقدرات الجوهرية تعمل على تحسين اداء المنظمة والوصول الى اعلى مراكز النجاح، لذلك تنبثق أهمية البحث من أهمية متغيراته وكما موضح أدناه:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة الاداء للمنظمات في بيئة تتميز بالتغيرات المتسارعة عبر تقديم خدمات فريدة ورائدة.

ب. تسليط الضوء على أهمية الدور الفاعل الذي تلعبه المقدرات الجوهرية للموارد البشرية للمنظمات في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.

ج. يقدم البحث توضيحاً لأهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية التي ستسهم في خلق التأثير الإيجابي لتعزيز أداء المنظمة.

3. أهداف البحث

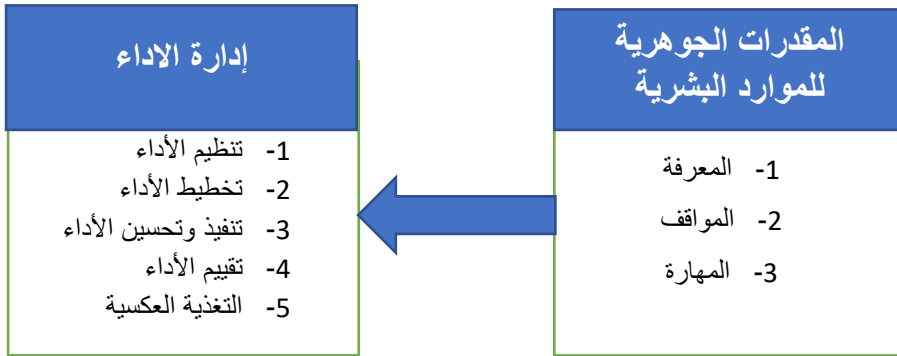
يهدف البحث بشكل عام إلى عرض إجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث وتحقيق الأهداف التالية:

أ. التعرف على مدى الاتفاق بين آراء عينة البحث حول إدارة الأداء والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية.
ب. تقديم ما يسهم في مساعدة المنظمات العراقية على إدراك أهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وتوظيفها لتحسين علمية إدارة الأداء.

ج. تحليل علاقة الأثر بين متغيرات البحث (المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، إدارة الأداء) في المنظمة المستهدفة.

4. مخطط البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث والاهداف التي يسعى لتحقيقها تم اعداد مخطط فرضي لوصف العلاقات المنطقية بين متغيري البحث وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

وانسجاماً مع المخطط الفرضي السابق والمعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها يكون من خلال الفرضية الآتية (تؤثر المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأداء تأثيراً معنوياً) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تنظيم الاداء تأثيراً معنوياً.
- ب. تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تخطيط الاداء تأثيراً معنوياً.
- ج. تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تنفيذ وتحسين الاداء تأثيراً معنوياً.
- د. تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تقييم الاداء تأثيراً معنوياً.
- هـ. تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في التغذية العكسية تأثيراً معنوياً.

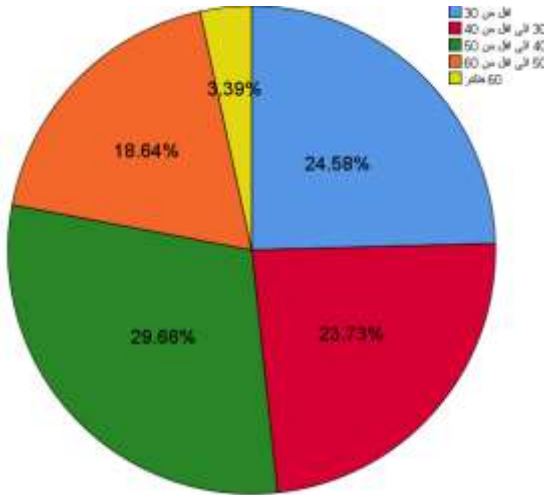
5. أسلوب البحث

لأجل اعتماد منهج نظامي لاستجلاء مضامين مشكلة البحث، وسير الغور في أبعادها المعرفية والعملية، وتحليلها وتفسيرها على وفق أسس منهجية علمية رصينة بما ينعكس على أهداف البحث، ونتيجة لتنوع وتعدد طرائق قياس موضوع البحث، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي Analytic Descriptive Approach الذي يلائم الدراسات والبحوث التي تتبنى المدخل المعرفي في استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة البحث، إذ يمتاز هذا المنهج بالوصف التفصيلي الدقيق للبيانات والمعلومات المتحصل عليها بهدف استخلاص النتائج، وبقصد التوصل الى استنتاجات وتقديم توصيات بشأنها.

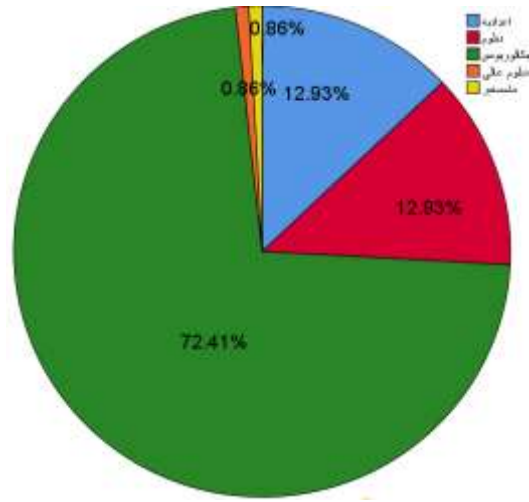
مجتمع البحث وعينته: جرى اختيار عينة عشوائية تكونت من 150 فرداً في المديرية العامة للتنمية الصناعية الحدود البشرية:

تمثلت عينة البحث باختيار عدد من الموظفين في المديرية العامة للتنمية الصناعية والبالغ عددهم 225 موظفاً واسترجاع 125 استبانة وغير الصالحة 7 فيكون عدد الاستبانات الصالحة 118 استبانة، إذ اختيرت هذه المنظمة مجالاً لتطبيق البحث انطلاقاً من الدور الحيوي المهم الذي تؤديه كونها تشرف على دعم وتطوير القطاع الصناعي الخاص والذي يمثل شرياناً مهماً في الاقتصاد العراقي، حيث تتطلع هذه المديرية الى مستقبل واعد ينسجم مع التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

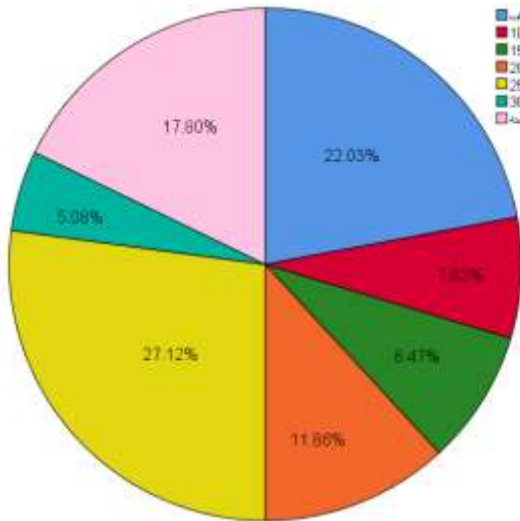
استغرقت مدة إعداد البحث في المديرية العامة للتنمية الصناعية، والتي بدأت بتشخيص مشكلة البحث، وتوزيع الاستبانة وإعادتها، ومقابلة المديرين وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث، وأهدافه، ومتغيراته للمدة من 3/4 لغاية 2022/8/10، فقد اختيرت عينة من العاملين في المديرية العامة للتنمية في مختلف المستويات الإدارية وكما مبين في الاشكال (1،2،3،4).



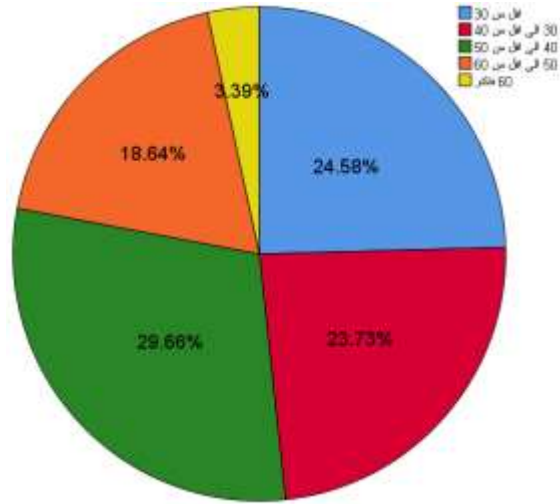
شكل (2): نسبة اعمار لعينة البحث



شكل (1): نسبة التحصيل العلمي لعينة البحث



شكل (4): نسبة سنوات الخدمة لعينة البحث



شكل (3): نسبة اعمار عينة البحث

6. الأساليب الإحصائية

لغرض التوصل للنتائج المرجوة ومن خلال اعتماد البرامج الإحصائية التخصصية مثل (SPSS V25) ولتحقيق اهداف البحث المنشودة تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية)، فضلا عن مصفوفة ارتباط بيرسون واختبار العلاقة بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

7. صدق الاستبانة

- أ- اختبار الصدق الظاهري للاستبانة: بعد تصميم الاستبانة وصياغة عباراتها عرضت على مجموعة من الخبراء والاساتذة كمحكمين للتعرف على آرائهم في محاور الاستبانة والاسئلة التي تندرج تحتها ومدى اتساق كل محور من محاور الاستبيان مع الهدف الرئيس للبحث.
- ب- اختبار صدق المحتوى: يمثل مدى وضوح كل عبارة من عبارات المقياس من ناحية المفهوم والصياغة والتصميم المنطقي لها واستعمال مقياس (Alpha Cronbach) لقياس التناسق الداخلي حيث بلغ (92%) والذي يشير الى مستوى عالي من التناسق الداخلي.

المحور الثاني: الإطار النظري

1. المقدرات الجوهرية للموارد البشرية HR Core Capabilities

يعد العنصر البشري مصدرا مهما للميزة التنافسية من خلال مقدار المعارف والمهارات والخبرات التي تملكها الموارد البشرية تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها واحجامها الى تحسين أدائها وزيادة قدرتها بوسائل واستراتيجيات عديدة، ولعل ما اتفقت عليه معظم الدراسات ان الاستثمار في العنصر البشري يؤدي الى خلق راس مال فكري ومعرفي، ويلعب دوراً مهماً في إحداث

تغييرات إيجابية تنعكس على الأداء بشكل عام لذلك أصبحت الموارد البشرية مفتاح نجاح المنظمات (AlHamad et.al, 2022; 432)، ويُنظر إلى الأشخاص على أنهم العمود الفقري للمنظمة ويعملون بها بشكل فردي أو مجموعات لتحقيق أهدافها (Verma et.al, 2021; 45)، ويتم بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بما يمكن للمنظمة تحقيق مستويات الأداء العالي عبر رفع مستوى قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم لتكون فريدة ونادرة (Rajiani, 2015;51)، ويشير كل من (رشيد وجلاب، 2015;154) أنها تتولد من الثقافة التي تحدها الشخصية والمعتقدات والعلاقات مع الآخرين ومهارات المطلوبة لإنجاز المهمة فضلا عن مهارات المعرفة الفنية، لذا تعد عملية بنائها أمرا مهما ويكون من خلال المزج بين المهارات الشخصية للعاملين والتقنيات التصنيعية التي تملكها المنظمة والممارسات التنظيمية، فهي تساعد على تحقيق المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية بما يمكنها من تشخيص الفرص المتاحة لها واستغلالها بشكل أمثل وبلوغ المراكز المتقدمة على المنافسين في الأسواق (عاصي، 2022;121)، اذن هي المهارات والخبرات المتنوعة التي تترجم الى قدرات يتم من خلالها نشر الموارد المختلفة وأنشطة وعمليات المنظمة مثل تحقيق ميزة تنافسية بطرق لا يمكن للآخرين تقليدها أو الحصول عليها (Johnson et.al, 2008;97)، وتكمن أهميتها في معرفة سبل اكتشاف المعارف الجديدة وتحقيق أداء افضل يمكن من احتلال المستويات المتقدمة في الأسواق وتسهم في بناء نموذج المنظمات الذكية (Abbas,2020;43)، ووفقا لذلك فإنها تتيح الفرص امام المنظمة لتحقيق التميز والتفوق التنظيمي من خلال تزويدها برؤية واضحة حول مهارات العاملين الحالية والمستقبلية التي تحتاجها في الوقت الحالي والمستقبل (رشيد، 2018; 59)، وفي هذا السياق يشير (الزبيدي وعباس، 2013;24) ان الادارة الفاعلة للموارد البشرية تساعد المنظمة على انجاز الأنشطة مثل الاختيار والتطوير وإدارة الأداء وغيرها من مهام ادارة الموارد البشرية، ووفقا لذلك فان أهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تبرز بشكل واضح عندما يتم تأدية المهام بمستوى متميز من قبل الأفراد والمجاميع اذ يؤثر أداء الأفراد في جودة الأداء الوظيفي بشكل إيجابي عبر اعتماد اليات التحسين المستمر التي تنتهجها المنظمة من خفض تكاليف الموارد البشرية وتقليل من عبء العمل الإداري وتبسيط إجراءات العمل (AlHamad et.al, 2022; 433).

ان حرص المنظمات على امتلاك الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات النادرة والخبرات الفريدة يعد من عوامل نجاح المنظمة، اذ تكمن اهميتها في كونها تساعد على توليد المرونة للمنظمة التي تعبر عن قدرة توليد المقدرات التنظيمية والإجراءات والممارسات التي تمكنها من دفع نفسها إلى الأمام، وفي هذا السياق يشير (Marimin et.al, 2022;122) من خلالها تخلق جوا من التنوع الثقافي والتكامل الوظيفي القابل للتكيف عبر مزجها بين الخصائص المعرفية والسلوكية والبيئية التي تتولد نتيجة لمجموعة من المعارف والمهارات والقدرات الفريدة على المستوى الفردي والتي يعبر عنها بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

يشير (Torraco and Swanson 1995) الى ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية غالباً ما تستند إلى القدرات غير الملموسة والضمنية الموجودة في مواقف الأفراد المشتركة والمنسقة والإجراءات والمعرفة والمهارات، في هذا السياق فان (Clardy, 2008; 146) يحدد ثلاثة أدوار استراتيجية رئيسية لتنمية الموارد البشرية لترتقي الى مستوى المقدرات الجوهرية تتمثل في (عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ووصف المقدرات الجوهرية الحالية، وحمايتها)، ويشير (F. FEY, 2017;310) أن الموارد البشرية تكون مصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة عندما تكون ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال، ويبرز دورها في البيئة التي تتسم بالضبابية وعدم التأكيد تحتاج المنظمة إلى أن تكون حساسة للتنوع في احتياجات الزبائن والمتغيرة باستمرار والحد من دخول المنافسين الجدد الى ابعاد فترة ممكنة، فضلا عن مواجهة العديد من التحديات التي تتعلق بأساليب الإدارة فإن عامل النجاح الرئيسي هو القدرة على الابداع وطرح الافكار الجديدة لابنتكار السلع والخدمات تواكب التطورات الحاصلة في الأسواق، اذ يكون دور الافراد مهما جدا كما يشير (Shamim et.al, 2016;5310) وبالأخص اولئك الذين لديهم الحافز والقدرة في احداث التغيير المطلوب وتعزيز التعلم التنظيمي وتطوير اساليب عمل جديدة بما يساهم في خلق وتوفير مناخ يساعد على التعلم والابتكار الذي يعد عاملا مهما لتحديد السلوكيات الإبداعية أثناء العمل يساعد على تسارع معدل الاستجابة للتغيير بقوة وسرعة أكبر لتلبية الاحتياجات المتجددة.

ونظرا لأهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ودورها المؤثر في نجاح واستمرار المنظمات في بيئة تتسم الديناميكية والتنافسية الشديدة فان العديد من الباحثين اتفقوا على تصنيفها قدرات عقلية وجسدية كما حددها (Beimborn et.al, 2016; 321) ويتفق مع هذا الرأي (حامدي، 2015; 24) الذي يصنفها الى قطبين يتفاعلا مع بعضهما اذ يكون القطب الأول (القطب الضمني) والذي يتضمن القدرات العقلية والتصور والنفسية المكونة لشخصية الفرد، والقطب الثاني (القطب الظاهري) والذي يصف القدرات التي يمكن ملاحظتها عن طريق السلوك المتبع في مختلف النشاطات.

وبناءً على ما تقدم فان ابعاد المقدرات الجوهرية للمورد البشري قد تختلف في تصنيفها وفقا لاراء الباحثين الذين تناولوها وهذا يتفق مع (الحسناوي، 2017; 5) على اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد ابعادها، اذ أشير الى انها تتعلق بالمعرفة والقدرة على أداء العمل والتعامل مع الآخرين، في حين يصنفها البعض الاخر وفقا لطبيعة المقدرات الجوهرية الفنية والإدارية والعقلية، لذلك تم تحديد ابعادها من وجهة نظر وبالتفاق مع (الحسناوي، 2017; 88) الباحث بالآتي:

أ- **المعرفة:** ينقل (ياسين واخرون، 2022; 3) وزملاؤه عن عالم النفس القياسي التربوي (Messike) بانها احدي المقدرات الجوهرية للأفراد، وهي الثروة الحقيقية للأفراد والمجتمعات وتعد من الاصول الاكثر اهمية وذات قيمة كبيرة للمنظمات الحديثة كونها من مصادر الميزة التنافسية، وتتشكل من معلومات يتم معالجتها وتوظيفها بشكل فعال للوصول الى النتائج المطلوبة من خلال تجميعها وتكاملها لتشكل معاني ومعتقدات ومفاهيم واحكام وتصورات فكرية تعبر عن فهم الظواهر المحيطة (وسام واخرون، 2021; 195)، وتتولد من مزيج من المعرفة التراكمية مثل التقنيات والإدارة والخبرة التي تعد مهمة للمنظمة لاكتساب ميزة القدرة التنافسية (Alwan & Abbood, 2021; 395)، وتعكس القدرة المعرفية للفرد من أجل التعرف على الاهداف وفهمها وإدراكها، اذ يمكن تطويرها من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي وكذلك الخبرة، بما يساهم في بناء التعليم الشخص

بالمعرفة الأساسية والنظرية والمنطق والمعرفة العامة والمهارات التحليلية وتنمية الشخصية (Robbins and Judge, 2017, 180) وتبرز أهميتها في كونها مورد يصعب تقليده أو محاكاته من قبل المنافسين وخاصة المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الافراد، وتعد أصلاً استراتيجياً يعتمد نجاح المنظمة على قدرتها في الاستثمار الكفوء لتلك المعرفة (Reddy et.al, 2022;3992).

ب- المهارة: هي القدرة المطلوبة في تنفيذ سلسلة من المهام التي تم تطويرها نتيجة للتدريب والخبرة، ويؤدي امتلاكها الى الأداء السهل والدقيق للواجبات والمهام القائمة على فهم ما تعلمه الفرد حركياً وعقلياً باقل جهد ووقت وكلفة، اذن هي القدرات الضرورية التي يمتلكها الافراد لأداء الاعمال والتي يصنفها (إبراهيم، 2022؛ 4) الى مهارات شخصية وسلوكية وإدارية يحتاجها الافراد لتحقيق أداء عال من خلال اكتساب مزيج من المهارات الفنية والشخصية والمفاهيمية والتصميمية والمهارات التجارية من أجل تنفيذ وظائفهم بنجاح (Lussier et.al, 2019; 128)، وتعد من المقدرات الجوهرية للأفراد كونها تؤثر في الأداء وتمكن من بلوغ التميز التنظيمي (ياسين و اخرون، 2022؛ 3)، وفي هذا السياق يشير (مني، 2018؛ 66) الى ان مصدر المهارة قد يكون من الوراثة التي تسمح لبعض الافراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم مثل مهارات القيادة، او قد يكون مصدرها البيئة المحيطة وما توفره من تعليم وتدريب.

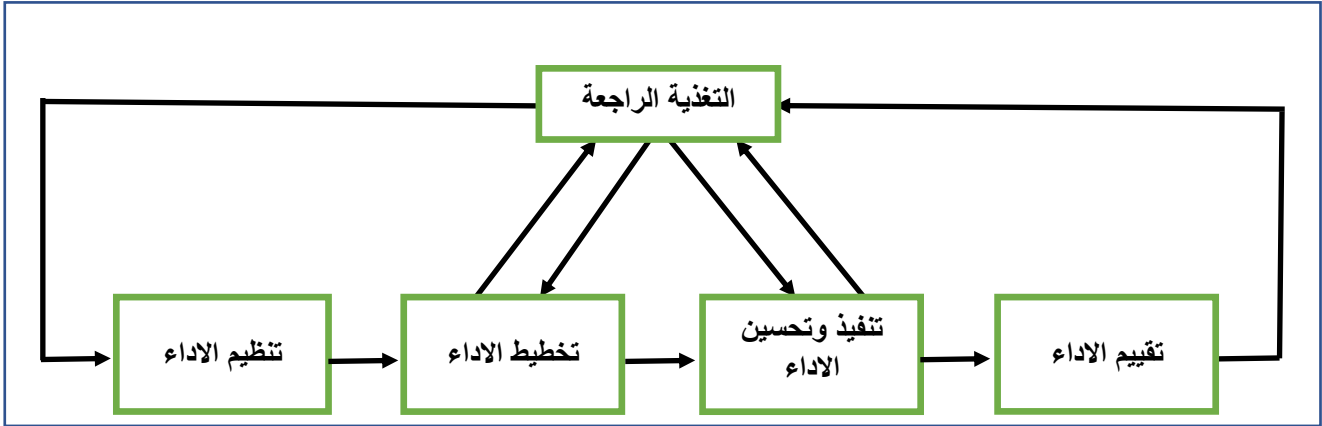
ج- المواقف: هي ميل او استعداد ذهني او عصبي ونفسي قبل القيام بفعل معين ايجابي او سلبي، وهي عملية تقييم او الحكم على الاشياء تتعلق بالأشخاص والحالات المعينة ويتكون الموقف من ثلاث مراحل تتمثل بالتقييم والشعور ومن ثم الفعل (Robbins & Judge, 2017, 138)، في حين ينقل (العميان، 2004؛ 234) عن (Allport) بانها حالة التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها اثر في توجيه استجابات الفرد نحو المواقف المختلفة، وهناك فارق كبير بين مواقف الافراد حول موضوع او معلومات معينة وفي هذا السياق فانه يمكن القول بانها قوة دافعة موجهة، فبمجرد معرفة الفرد بمعاني الصدق مثلاً تؤدي به الى سلوك معين، ومن الجدير بالذكر ان ثبات والاستقرار في سمات والصفات الشخصية للأفراد تنعكس بشكل كبير على سلوك الافراد والتي تترجم الى المواقف، اذ تعد من المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الافراد التي تعطي تميزاً للمنظمة وخصوصاً اذا كانوا يتمتعون بإمكانات ومهارات خاصة ومميزات ابداعية لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

2. إدارة الأداء Performance Management

يعد الاداء من الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على حياة المنظمات باختلاف أنواعها واحجامها، ويمثل مقياساً ومؤشراً يعكس قدرة المنظمة ودرجة نجاحها في الاستثمار لمواردها المتاحة وفقاً لتغير طبيعة الاهداف التنظيمية، لذلك تعرض له الباحثون بوجهات نظر مختلفة فوصفت البعض بانه مؤشر نجاح وتطوير جميع المنظمات من حيث النتائج المالية والقدرة على الابتكار وطرح منتجات جديدة لكسب الزبائن الجدد ورفع الحصة السوقية عبر استخدام استراتيجيات عمل مختلفة تتلاءم مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة (Chukuigwe, 2022; 101)، في حين يعرفه (هدب، 2021، 55) بانه النتيجة النهائية للأهداف التي ترغب المنظمات الوصول اليها، ووفقاً لذلك فانه يعد مؤشراً لقدرة المنظمة على تحقيق الاهداف ويعكس هذا التصور كلا من الغايات والوسائل المطلوبة لتحقيق تلك الاهداف التي تعد معياراً أساسياً لنجاحها، اذ يجب ان يرتبط بأدائها الفعلي والمعايير او المستويات التي حددتها كأهداف لها، وفي هذا السياق تبرز أهمية ادارة الاداء في انها العملية التي من خلالها تحدد المنظمات الفجوة بين الاداء المخطط والفعلي لفترة زمنية معينة، باعتبارها نظام متكامل يتألف من عدد من النظم الفرعية المتكاملة والمتداخلة مع بعضها تضمن وصول الموارد البشرية لمستويات تحقيق ما هو مطلوب بكفاءة وفاعلية، اذ تعد من اهم أنشطة الموارد البشرية التي تستخدم لقياس وتحقيق كفاءة وفاعلية اداء الافراد في المنظمات باعتبار الجدارة مبدأ أساسياً والعمل على عدد من المتطلبات المهمة لتطوير الافراد ومنها رفع مستوى الانتاجية والكفاءة (البواردي، 2022؛ 35)، وهي عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الاداء الوظيفي للأفراد وقياسه وتطويره من خلال العمل على خلق تكامل بين الاهداف على مستوى الافراد والاهداف على مستوى المنظمة (H. Pagdonsolan, 2020; 63)، وهذا يتفق مع وجهة نظر (Armstrong and Baron) التي نقلها (D.Vidya & P.Kothai, 2022; 4263) بان إدارة الأداء هي العملية الأساسية التي يتم من خلالها إنجاز العمل كونها الطريقة التي توصل بها المنظمات رؤيتها الى الافراد وتدفع نحو اتباع السلوك المطلوب لتحقيق الاهداف المهمة، اذ يتم من خلالها تشخيص الافراد غير الفعالين لبرامج التطوير أو أي إجراءات الأخرى (D. Pulakos, 2009; 3)، يُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه إجابة المهام التي من خلالها يتم تقييم الفرد من قبل المشرف المباشر في مكان العمل، ويجب ان تشمل عملية التقييم السلوكيات التي ينفذها الافراد للوفاء بالمسؤوليات الوظيفية، اذ تختلف تصورات الأفراد لمتطلبات وظيفتهم اختلافاً كبيراً عن تصورات المشرفين كون المشرفون يتمتعون برؤى أوسع من الافراد (Song et.al, 2018; 252)، فهي منهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات من خلال تحسين أداء الافراد الذين يعملون فيها وتطوير الفرق والمساهمين الفرديين، ومن خلالها تقوم المنظمة بمواءمة رسالتها وأهدافها وغاياتها مع الموارد والأنظمة والأولويات المتاحة، وتؤثر بشكل مباشر على فاعلية الخدمة التي تقدمها المنظمة كونها تؤثر على الجوانب الفعالة في اداء الافراد وسلوكهم والنتائج المرتبطة بعملياتهم والتي لا يمكن فصلها عن نظام ادارة الأداء (Rustandi, 2018; 412)، ويمكن النظر اليها انها عملية تتكون من عدة عمليات متشابهة ومتكاملة بغرض تحقيق الافراد لنتائج الاداء المستهدفة وبما ينسجم مع الاهداف التنظيمية، وتسعى المنظمات من خلال عملية ادارة الاداء لتحقيق ثلاثة اهداف كما يحددها (البحيري، 2020؛ 1058) الاول على مستوى الاستراتيجية من خلال تحقيق الربط بين أنشطة الموارد البشرية والاهداف والغايات التنظيمية، والثاني اهداف ادارية من خلال الاعتماد على المعلومات التي يتم اعتمادها في اتخاذ القرارات الادارية مثل (التترقيات والمكافأة والحوافز وغيرها)، اما المستوى الثالث فيكون لأغراض تطويرية من خلال المعلومات الراجعة من انظمة ادارة الاداء، والتي يتم من خلالها تشخيص نواحي الضعف والقصور في الاداء فيتم تطوير الموارد البشرية واساليب عملهم، وتكمن أهمية إدارة الأداء في كونها الوظيفة الداعمة للقيادة بجعل الموظف فعالاً قدر الإمكان في تحقيق الاهداف التنظيمية، اذ من المفترض أن الأداء الفردي يؤدي إلى الأداء التنظيمي المقصود لاسيما إذا كانت أهداف الأفراد تتماشى مع الأهداف التنظيمية لأنه يوفر أفضل فرصة لإنشاء رابط بين تحسين الأداء الفردي وتحسين أداء

المنظمة (Vajda, 2019; 25)، وتعد عملية إدارة الأداء عنصراً رئيسياً للموارد البشرية في المنظمة بغض النظر عن نوعها وحجمها كونه يحدد أداء الفرد بما يتماشى مع الأدوار المحددة ورؤية ورسالة وأهداف المنظمة، فضلاً عن الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف إن وجد في أداء الموظف والذي يؤثر على أداء المنظمة ككل أيضاً ويعد على أساس المقدرات الجوهرية المطلوبة للوظيفة (Prasad, 2022; 125).

وتأسيساً على ما تقدم فإن الباحث يرى بان عملية إدارة الأداء عملية مستمرة لا تتوقف الى حد معين كما مبين بالشكل (2) وترتكز على خمسة مرتكزات أساسية تتمثل بتنظيم الأداء من خلال تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة، ثم مرحلة تخطيط الأداء التي من خلالها يتم وضع خطوات التنفيذ ومرحلة ومن ثم مرحلة توجيه الأداء المتمثلة بالمرحلة التنفيذية المطلوبة لتحقيق الأهداف المرسومة، بعد ذلك يتم تقييم الأداء المتحقق من خلال عملية المقارنة مع ما هو مخطط، اما مرحلة التغذية العكسية فتكون متداخلة مع كل المراحل ولا تقتصر على احداها فقط، اذ ان المعلومات الراجعة من أي مرحلة من مراحل إدارة الأداء يمكن ان تستخدم في المراحل السابقة والتي يتم من خلالها اتخاذ الخطوات المناسبة لتحسين وتعديل الانحرافات وكما تبين المؤشرات المبينة في الشكل(5).



شكل (5): علمية إدارة الأداء

المصدر: اعداد الباحث

ان عملية تطوير الاداء أحد أبرز اولويات الفكر الاداري المعاصر كونه يسعى الى شراكة فعالة ما بين ادارة المنظمة والعاملين فيها لتمكينهم من تحقيق مستوى أفضل للأداء، فضلاً عن تمكين الادارة ذاتها من الوفاء والالتزام بتعهداتها امامهم من خلال تهيئة بيئة تنظيمية ومناخ مناسب للعمل من خلال توفير المتطلبات المادية والمعنوية او التقنية كافة (المتعاني، 2022; 207)، وتأسيساً على ما تقدم والاتفاق مع (القيسي، 2014; 59) اعتمد الابعاد التالية:

أ- **تنظيم الاداء:** هو تجميع الموارد التي تمتلكها المنظمة مثل الموارد البشرية والموارد المادية وغير المادية مثل اللوائح والمعلومات والسياسات، يوضح مفهوم تنظيم الاداء أيضاً أن كل مؤسسة عامة تقدم خدمات للمجتمع ويمكن قياس الاداء باستخدام مؤشرات الاداء الحالية لمعرفة ما إذا كانت المنظمة قد قامت بعمل جيد وأيضاً تحديد ما إذا كانت الأهداف التي تم وضعها قد تحققت أم لا (Saksono, 2021; 1045)، اذن هي عملية تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها وتخصيص الموارد المختلفة المطلوبة لإنجاز هذه الأنشطة والمهام من خلال تحديد الافراد الذين سيقومون بأدائها وتحديد المهارات المطلوبة فضلاً عن تحديد مراكز السلطة والمسؤولية ومستويات التنسيق (وليد ورضاء، 2020، 6)، اذ ان الاعمال تتم بواسطة افراد لكل منهم حجم عمل معين وإنجاز هذا العمل يتحقق جزء من الهدف، ولكي يظهر هذا الهدف واضحا لا بد من جمع هذه الاعمال والمهام المنوطة بهؤلاء الافراد بشكل سليم وبطريقة متناسقة تبين بوضوح الهدف المراد تحقيقه، وعليه فان التنظيم هو العنصر الوحيد الذي يستطيع القيام بعمليات التنسيق اللازمة لجمع هذه الجهود بحيث يبرز في نهايتها الهدف المنشود تحقيقه في اسرع وقت واقل جهد وتكلفة ممكنة (وليد ورضاء، 2020; 25)، وتسعى المنظمات من خلال هذه الوظيفة الى وضع الاطار العام لتنفيذ الخطط من عبر تجميع الموارد المختلفة وتحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها، فضلاً عن توصيف شكل طبيعة العلاقات بين المهام والافراد على مختلف المستويات التنظيمية (كمال، 2015; 9).

ب- **تخطيط الاداء:** هي عملية وضع الاساسات التي يعتمد عليها الاداء الفعال لمهام الافراد داخل المنظمة وتوصيفه وفقاً للتصميم الوظيفي المناسب (ابو ليفة، 2021; 7)، اذ من الضروري اشراك الافراد في عملية التخطيط باعتبارها عملية منهجية تشترك من خلالها المنظمة الافراد فيها وتوجيههم لتكون الرؤيا واضحة لديهم مما يخلق الدافعية والحافز لإنجاز الاهداف (Rustandi, 2018; 410)، وتكمن اهمية التخطيط في تقليل الفجوة بين موقع المنظمة الحالي ونظرتها المستقبلية لتحقيق ما تصبو اليه من اهداف، اذ يشجع المديرين على التفكير المستقبلي بطرق جديدة واحداث التغييرات واستخدام موارد المنظمة بكفاءة عالية (الصدقي، 2019، 181)، وتؤثر عملية تخطيط الاداء بشكل مباشر على اداء الافراد الذي ينعكس في العديد من المجالات منها رفع مستويات المعرفة لديهم وزيادة الخبرات والمهارات (D.Vidya & P.Kothai, 2022; 4263)، وفي هذا السياق فقد اشار (Gautam & Poudyal, 2018; 59) ان تخطيط اداء الموارد البشرية يمكن ان يكون مصدراً رئيساً للقدرة التنافسية للمنظمة، خصوصاً اذا كان يحقق الملاءمة الداخلية (البيئة الداخلية) ويتفق مع الاهداف، اذ يولد موارد بشرية مرنة قادرة على تحقيق الملاءمة الخارجية والاستجابة السريعة للمتغيرات (البيئية الخارجية).

ج- **تنفيذ وتحسين الأداء:** يعد موضوع تحسين الاداء من المواضيع المهمة على مستوى المنظمة فضلا عن كونه ظاهرة شمولية لجميع فروع المعرفة الادارية، لذلك فان جميع المنظمات تبحث عن سبل الارتقاء بمستوى ادائها، فهو الدرجة التي تتخطى بها المنظمة الاداء الاعتيادي والوصول الى مرحلة ما بعد النجاح من خلال الحصول على الكفاءات والمقدرات الجوهرية وبناء فرق العمل داخل المنظمة (القيسي، 2014؛ 71)، وبمجرد أن تبدأ دورة المراجعة يبدأ الأفراد بعرض السلوكيات المتفق عليها في مرحلة التخطيط، إذ يتحمل الفرد المسؤولية الأساسية للإخفاق في الوصول الى المستوى المطلوب لتنفيذ الاعمال التي تقع على عاتقه (Aguinis, 2018; 16)، وهي طريقة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة وتقوم على اساس علاج القصور او الانحراف في الاداء المستهدف ومحاولة تحديد مواطن الضعف التي تؤدي الى هذه الانحرافات (العويري، 2017؛ 57)، ويتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها والتي تؤثر كل منها على الافراد وما يمتلكه من معرفة ومهام ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيساً في تحديد مستوى الاداء الوظيفي وفرصاً للنمو الوظيفي (شافعي، 2021؛ 28)، وتشير الدراسات الى الحاجة الكبيرة للمنظمات لتطوير ادائها كونه يلعب دورا كبيرا في تطوير العمل فيشير (Younas et.al, 2018; 21) الى ان المنظمات تكون قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة والمتنوعة في البيئة المحيطة من خلال تدريب الافراد وتطوير مهاراتهم عبر اشراكهم في الندوات وورش العمل والذي ينعكس على تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى انتاجية المنظمة.

د- **تقييم الأداء:** هي عملية مقارنة الاداء الفعلي بالمستهدف، ويتضح من ذلك أنها جزء من عملية إدارة الأداء، إذ يتم من خلالها تحديد مستوى المهارة المتوفرة المستهدفة لتنفيذ المهام المناطة بالأفراد والوصول إلى تحسين أداء المنظمة، وهذا يتفق مع رؤية (ميا وآخرون، 2013؛ 13) بكونها نظام رسمي يقوم على اجراء الملاحظة والمراجعة المستمرة والمنظمة للأداء على مستوى الافراد خلال فترة زمنية محددة وبشكل موضوعي لتحديد مدى فعالية ادائهم وقدراتهم على انجاز الاهداف المحددة لهم من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً للكشف عن نقاط القوة في الاداء لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب، ويشير (Ragila & Malar, 2019; 692) الى ان عملية تقييم الاداء تختلف حسب الوظيفية او الدور الذي يؤديه الفرد داخل المنظمة ووفقا للمعايير المحددة، وتهدف الى التعرف على كيفية اداء الافراد بشكل عملي والارتقاء بمستوى العلاقات الافقية والعمودية في مكان العمل من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشاكل العمل اليومية بما ينعكس على تنمية قدرات كل من الفرد والمدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية (اسماعيل، 2015؛ 486).

هـ- **التغذية العكسية:** هي عنصر مهم في إدارة الأداء من خلال استخدامها بطريقة تساعد على تحسين الأداء وتطويره، إذ يمكن استخدام المعلومات الواردة لتدريب الافراد وتحسين الاداء بشكل مستمر، فمن خلالها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى أسباب قصور الاداء والتي قد تكون بسبب عوامل فردية أو جماعية أو سياقية (Aguinis, 2018; 16)، اذن هي المعلومات المرتدة من الفعاليات والسلوكيات الصادرة من الافراد في العمل وذات تأثير مباشر في جودة الاداء مما تساهم في تحقيق الاهداف التي يطمح اليها ومساعدته ايضا على اجراء المقارنات مع الاخرين (ابو ليفة، 2021؛ 9)، وان الافراد بطبيعتهم يريدون التوجيه والحرية لإنجاز عملهم والتشجيع وليس التحكم وان لا تكون عملية إدارة الأداء نظام تحكم فقط عن طريق الاستثناء بل جعله نظام تطوير تعاوني من خلال تشجيع الاداء عن طريق التغذية الراجعة التي يستقيها المديرون من الافراد ما يحتاجون للقيام بأشياء أكبر وأفضل، ينتقلون إلى التطوير الاستراتيجي (Armstrong, 2017; 49).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

1. عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الاداء، إذ أظهرت هذه النتائج ان الموارد البشرية في المديرية العامة للتنمية الصناعية تتمتع بالمقدرات الجوهرية من خلال التحليلات الوصفية لهذه المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية، في حين ان إدارة الاداء كانت بمستوى منخفض نوعا ما، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى عدم الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية وما تتمتع به من خبرات فريدة والذي ينعكس بدوره على انخفاض مستوى الاداء، وليبيان تفاصيل أكثر فسيتم في الفقرات الآتية تقديم عرض احصائي لنتائج متغيرات البحث مع تفسير تلك النتائج.

أ- **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية:** تشير النتائج التي تم التوصل اليها ان الموارد البشرية في المديرية العامة للتنمية الصناعية تتمتع بالمقدرات الجوهرية وهذا ما عكسته قيمة الوسط حسابي الذي كان بمقدار (3.44) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ويقع ضمن فئة الاتفاق العالي، وبانحراف معياري (0.69) وبمعامل اختلاف قدره (20%) وكما هو واضح في الجدول (1).

جدول (1): الاحصائيات الوصفية لأبعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

ت	المقدرات الجوهرية للموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	المعرفة	3.38	0.73	0.22	0.78
2	الموقف	3.37	0.74	0.22	0.78
3	المهارة	3.54	0.59	0.17	0.83
	القيم الاجمالية	3.44	0.69	0.20	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V25)

اما على مستوى الابعاد فانه يُلاحظ في الجدول السابق تقارب نسبي بين قيم الأوساط الحسابية، اذ حقق بُعد المهارة اعلى وسطا حسابيا بلغ (3.54) و بانحراف معياري بمقدار (0.59) ما يشير الى اتساق عال في إجابات عينة البحث، ومعامل الاختلاف بمقدار (0.17) ومستوى الأهمية بنسبة (83%) ما يجعله يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، اما بُعد المعرفة كان بوسط حسابي بلغ (3.38) والانحراف المعياري (0.73%) ومعامل الاختلاف كان بمقدار (0.22) والأهمية النسبية (78%)، اما بُعد الموقف كان وسطه الحسابي بمقدار (3.37) والانحراف المعياري (0.74) ومعامل الاختلاف كان بمقدار (0.22) والأهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.78%).

ب- إدارة الأداء: اعتمد هذا المحور على خمسة ابعاد هي (تنظيم الأداء، تخطيط الأداء، التنفيذ والتحسين، تقييم الأداء، التغذية العكسية) وكما مبين في الجدول (2) فان إدارة الأداء كانت بدرجة متوسطة، وهذا ما عكسته قيمة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وكذلك الأهمية النسبية، اذ تشير النتائج الى ان الوسط الحسابي بلغ (3.10) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ويقع ضمن فئة الاتفاق المتوسط، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.67) وبمعامل اختلاف بمقدار (0.22).

جدول (2): الاحصائيات الوصفية لأبعاد إدارة الأداء

ت	إدارة الاداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	تنظيم الأداء	2.97	0.73	0.25	0.75
2	تخطيط الأداء	3.15	0.68	0.22	0.78
3	التنفيذ والتحسين	3.17	0.64	0.20	0.80
4	تقييم الأداء	3.19	0.58	0.18	0.82
5	التغذية العكسية	3.04	0.73	0.24	0.76
	القيم الاجمالية	3.10	0.67	0.22	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V25)

يُلاحظ في الجدول السابق تقارب نسبي بين قيم الأوساط الحسابية بين الابعاد، ويتضح ان تقييم الاداء حقق اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.19) والانحراف المعياري بمقدار (0.58) ما يشير الى اتساق متوسط في إجابات عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (0.18) ومستوى الأهمية بمقدار (82%)، وتشير هذه النتائج الى ان تقييم الأداء يحتل مرتبة مهمة في عملية إدارة الأداء ما يدل على قناعة عينة البحث ان هذه العملية تحضى بالاهتمام بمستوى مُرضي وبعكس بشكل إيجابي نوعا ما على تحسين الاداء. واحتلت عملية التنفيذ والتحسين المرتبة الثانية من حيث الأهمية والتي بلغت (80%) ووسطا حسابيا بمقدار (3.17) والانحراف المعياري (0.64) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (0.20)، اما عملية تخطيط الاداء فقد كان وسطها الحسابي بمقدار (3.15) والانحراف المعياري (0.68) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (0.22) والأهمية النسبية بلغت (0.78) ما يشير الى ان عملية تخطيط الاداء تتم بمستوى متوسط وقد لا يتلاءم مع متطلبات المرحلة التي تعيشها المنظمات العراقية من حيث شدة التحديات مما يتطلب بذل المزيد من الجهود في تحديد الأهداف الواقعية وبما يتناسب مع الموارد المتاحة للمديرية. بينما حصلت التغذية العكسية على وسط حسابي منخفض نوعا ما اذ بلغ بمقدار (3.04) والانحراف المعياري (0.73) ومعامل الاختلاف كان بمقدار (0.24) اذ تشير هذه النتائج الى ان المعلومات المرتدة من المستويات التنفيذية لا تحضى بالاهتمام الكافي والاخذ بها في عمليات تحسين الاداء وهذا ما عكسته قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (0.76) بالمقارنة مع الابعاد الأخرى، اما عملية تنظيم الاداء فقد حصلت على المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بالمقارنة مع الابعاد الأخرى لإدارة الاداء والتي بلغت (75%) وبوسط حسابي بمقدار (2.97) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) ما يشير الى ان عينة البحث قد لا ترى بان إجراءات تنظيم الاداء تتم بشكل جيد من حيث تخصيص الموارد المتاحة لتلائم الأهداف الموضوعية وهذا ما اظهرته قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.73) بالإشارة الى وجود تشتت مرتفع نسبيا في إجابات عينة البحث، وكذلك معامل الاختلاف التي بلغت (0.25).

2. ارتباط المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها في إدارة الأداء

يظهر الجدول (3) ارتباطاً معنوياً قوياً موجبا بين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الاداء، اذ بلغت قيمته (**0.617) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة قوية وبمستوى معنوية (000) وهو اقل من (0.05) مما يعني ان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، وعند مراجعة قيم الارتباط للابعاد مع بعضها نجد ان جميع هذه الارتباطات موجبة وبمستوى معنوية (0.01) وأن كل قيم (Sign.) هي اقل من (0.05) أي ان قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. كذلك تُظهر النتائج ان كافة علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية بين المتغيرات وعلاقتها مع بعض ومع المحورين الرئيسيين وعلى النحو الآتي:

أ- المعرفة: يظهر في الجدول أعلاه ان اعلى مقدار ارتباط لهذا البعد مع متغير إدارة الاداء كان بمقدار (**0.467) من خلال تخطيط الاداء وهي قيمة موجبة اكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية (000) وهو اقل من (0.05)، بينما كانت اقل قيمة ارتباط لهذا البعد مع إدارة الاداء بمقدار (**0.333) من خلال بعد تنظيم الاداء وهي قيمة موجبة اكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية بلغ (000).

ب- المواقف: يمثل البعد الثاني من ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ويظهر في الجدول أعلاه ان اعلى مقدار ارتباط مع إدارة الاداء كان بمقدار (**0.399) من خلال تخطيط الاداء وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية (000) وهو اقل من (0.05). بينما كانت اقل قيمة ارتباط بمقدار (**0.299) من خلال التغذية العكسية وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة ضعيفة وبمستوى معنوية بلغ (000).

ج- المهارة: يظهر في الجدول أعلاه ان أعلى مقدار ارتباط لهذا البُعد كان بمقدار (**0.484) من خلال تنفيذ وتحسين الاداء وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية (000) وهو اقل من (0.05)، بينما كانت اقل قيمة ارتباط لهذا البُعد مع تنظيم الاداء بمقدار (**0.347) من خلال التغذية العكسية وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية بلغ (000).

جدول (3): مصفوفة الارتباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأداء

المهارة	المواقف	المعرفة	المقدرات الجوهرية للموارد البشرية	
			درجة الارتباط	إدارة الأداء
0.347**	0.340**	0.333**	درجة الارتباط	تنظيم الأداء
000	000	000	المعنوية	
0.422**	0.399**	0.467**	درجة الارتباط	تخطيط الأداء
000	000	000	المعنوية	
0.484**	0.373**	0.441**	الارتباط	تنفيذ وتحسين الأداء
000	000	000	المعنوية	
0.411**	0.335**	0.399**	درجة الارتباط	تقييم الأداء
000	000	000	المعنوية	
0.455**	0.299**	0.433**	درجة الارتباط	التغذية العكسية
000	000	000	المعنوية	
مستوى المعنوية	0.617**		الارتباط الكلي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V25)

1- الفرضية الرئيسية والتي تنص على ان هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في إدارة الأداء: تظهر معادلة الانحدار نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط الذي يمثل قيمة إثر المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وابعادها مجتمعة في ابعاد إدارة الاداء بشكل مستقل وتفرعت منها فرضيات فرعية، حيث نصت الفرضية الرئيسية والتي نصت على (تؤثر المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأداء تأثيرا معنويا)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta(X)$$

$$Y = 1.276 + 0.553(\text{المقدرات الجوهرية للموارد البشرية})$$

ومن خلال نموذج الانحدار أعلاه يتبين بان قيمة الحد لثابت بلغت (1.276) بينما كانت قيمة معامل β بمقدار (0.553)، وتظهر قيمة F المحسوبة معنوية التأثير حيث بلغت قيمتها (71.390) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى أن للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية تأثير بدرجة من الثقة بلغت (0.95) في إدارة الاداء، بينما كانت قيمة t المحسوبة (8.449) وهي دالة احصائيا وبدلالة معنوية (0.000)، ما يدل على ان للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية القدرة على التأثير في إدارة الأداء فيما لو تم استثمارها بشكل صحيح وتمنحها نقاط القوة لتصبح من المنظمات المتميزة. فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R2) كانت بقيمة (0.38) وتدل على ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تقسر ما نسبته (38%) من إدارة الاداء، اما النسبة المتبقية والبالغة (62%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية بالبحث، وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية التي تبين تأثير الابعاد التفسيرية (المعرفة، الموقف، المهارة) مجتمعة في ابعاد إدارة الاداء منفردة، التي انبثقت من عن الفرضية الرئيسية وهي كالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على (تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تنظيم الأداء تأثيرا معنويا)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X)$$

$$Y = 1.772 + 0.137(\text{المعرفة}) + 0.252(\text{المواقف}) + 0.076(\text{المهارة})$$

ويشير الجدول (4) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (6.870) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في عملية تنظيم الاداء من خلال تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها الكفوء والعمل على استثمارها بشكل فاعل لتحقيق مستوى مرتفع من الاداء. فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R2) كانت بقيمة (0.15) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تقسر ما نسبته (15%) من عملية التنظيم، اما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعود للمتغيرات الأخرى الى أخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (4): قيم تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تنظيم الاداء

الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي β	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة الحد الثابت a	المتغير المعتمد	ابعاد القيادة التحويلية
غير معنوي	0.161	1.410	0.137	6.870	0.15	1.77	تنظيم الاداء	المعرفة
معنوي	0.043	2.046	0.252					المواقف
غير معنوي	0.518	0.648	0.076					المهارة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25

اما على مستوى الابعاد فقد يبين الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (1.77)، اذ يظهر الجدول السابق بان تأثير الموقف قد بلغ (0.252) وهو تأثير معنوي في تنظيم الاداء وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه البعد والتي بلغت (2.046) وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.043) وهي أصغر من (0.05). بينما كان تأثير الابعاد (المعرفة والمهارة) غير معنوي في تنظيم الاداء اذ بلغ (0.137 و 0.076) على التوالي وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.410 و 0.648) وهي أصغر من الجدولية وبدلالة معنوية بلغت (0.161 و 0.518) وهي أكبر من (0.05).

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على (تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تخطيط الأداء تأثيراً معنوياً)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X) + \beta_4(X)$$

$$Y = 0.583 + 0.169(\text{المعرفة}) + 0.155(\text{المواقف}) + 0.371(\text{المهارة})$$

ويشير الجدول (5) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (17.280) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في عملية تخطيط الاداء من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتخصيص الكفوء للموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بما يعكس على رفع مستوى الأداء. فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.313) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (31%) من عملية تخطيط الاداء، اما النسبة المتبقية والبالغة (69%) فتعود للمتغيرات الأخرى الى أخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (5): قيم تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تخطيط الاداء

الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي β	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة الحد الثابت a	المتغير المعتمد	ابعاد القيادة التحويلية
غير معنوي	0.059	1.905	0.169	17.280	0.31	0.583	تخطيط الاداء	المعرفة
غير معنوي	0.172	1.374	0.155					المواقف
معنوي	0.001	3.48	0.371					المهارة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25

اما على مستوى الابعاد فقد بين الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (0.583)، اذ يظهر الجدول السابق بان تأثير المهارة قد بلغ (0.371) وهو تأثير معنوي في تخطيط الاداء وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه البعد والتي بلغت (3.476) وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.001) وهي أصغر من (0.05)، بينما كان تأثير الابعاد (المعرفة والموقف) غير معنوي في تنظيم الاداء اذ بلغ (0.169 و 0.371) على التوالي وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.905 و 1.374) وهي أصغر من الجدولية التي بلغت معنويتها (0.059 و 0.172) وهي أكبر من (0.05).

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على (تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في تنفيذ وتحسين الاداء تأثيراً معنوياً)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X)$$

$$Y = 1.078 + 0.330(\text{المعرفة}) + 0.157(\text{المواقف}) + 0.038(\text{المهارة})$$

ويشير الجدول (6) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (12.642) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في عملية تحسين وتنفيذ الاداء من خلال تنفيذ الاجراءات التي سبق وان تم تحديدها في عملية تخطيط الاداء وكذلك الاجراءات التصحيحية الناجمة من المعلومات المترددة، فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.250) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (25%) من عملية تنفيذ وتخطيط الاداء، اما النسبة المتبقية والبالغة (75%) فتعود للمتغيرات الأخرى الى أخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (6): قيم تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة في تنفيذ وتحسين الأداء

الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي β	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة الحد الثابت a	المتغير المعتمد	المقدرات الجوهرية للموارد البشرية
معنوي	0.46	2.016	0.159	12.642	0.25	1.410	التنفيذ والتحسين	المعرفة
غير معنوي	0.152	1.443	0.144					المواقف
معنوي	0.17	2.412	0.229					المهارة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25

اما على مستوى الابعاد فقد بين الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (1.410)، اذ يظهر الجدول السابق بان تأثير (المعرفة والمهارة) تأثيرا معنويا اذ بلغ (0.159 ، 0.229) على التوالي في تنفيذ وتحسين الاداء وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه لكل منها والتي بلغت (2.016، 2.412) على التوالي وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.46، 0.17) على التوالي لكل من البعدين وهي أصغر من (0.05)، بينما كان تأثير الموقف غير معنوي في تنفيذ وتحسين الاداء الذي بلغ (0.144) وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.443) وهي أصغر من الجدولية التي بلغت معنويتها (0.152) وهي أكبر من (0.05).

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على (تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في تقييم الاداء تأثيرا معنويا)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X)$$

$$Y = 1.671 + 0.184 (\text{المعرفة}) + 0.058 (\text{المواقف}) + 0.218 (\text{المهارة})$$

ويشير الجدول (7) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (11.253) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في عملية تقييم الاداء من خلال عمليات التقييم الحقيقي لإجراءات العمل ما يتم اتخاذه من الاجراءات التصحيحية في حال وجود الحالات السلبية التي تؤثر على الاداء، فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.228) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (22%) من عملية تنفيذ وتخطيط الاداء، اما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعود للمتغيرات الأخرى الى أخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (7): قيم تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة في تقييم الاداء

الدلالة	Sig	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي β	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة الحد الثابت a	المتغير المعتمد	المقدرات الجوهرية للموارد البشرية
معنوي	0.013	2.534	0.184	11.253	0.228	1.671	تقييم الاداء	المعرفة
غير معنوي	0.531	0.629	0.058					الموقف
معنوي	0.014	2.459	0.218					المهارة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25

يظهر الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (1.410)، واما على مستوى الابعاد فان الجدول السابق بان تأثير (المعرفة والمهارة) تأثيرا معنويا اذ بلغ (0.184 ، 0.218) على التوالي في تنفيذ وتحسين الاداء وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه لكل منها والتي بلغت (2.459، 2.534) على التوالي وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.13، 0.14) على التوالي لكل من البعدين وهي أصغر من (0.05)، بينما كان تأثير الموقف غير معنوي في تقييم الاداء الذي بلغ (0.058) وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (0.629) وهي أصغر من الجدولية التي بلغت معنويتها (0.531) وهي أكبر من (0.05).

ه- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على (تؤثر ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مجتمعة في التغذية العكسية تأثيرا معنويا)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X)$$

$$Y = 0.851 + 0.341 (\text{المعرفة}) + 0.008 (\text{المواقف}) + 0.308 (\text{المهارة})$$

ويشير الجدول (8) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (15.472) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في عملية التغذية العكسية من خلال عمليات اعتماد على المعلومات المرتردة من البيئة الداخلية للمنظمة وتوظيفها بالشكل صحيح التي تؤدي الى اتخاذ الإجراءات الكفيلة برفع مستويات

الإداء، فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت بقيمة (0.289) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (28.9%) من التغذية العكسية، اما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعود المتغيرات الأخرى الى أخرى غير داخلة بالبحث.

جدول (8): قيم تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة في التغذية العكسية

المقدرات الجوهرية للموارد البشرية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت a	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي β	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
المعرفة	التغذية العكسية	0.851	0.29	15.472	0.341	3.385	000	معنوي
المواقف								غير معنوي
المهارة								معنوي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25

يظهر الجدول أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (0.851)، واما على مستوى الابعاد فان الجدول السابق بان تأثير (المعرفة والمهارة) تأثيرا معنويا اذ بلغ (0.341، 0.308) على التوالي في التغذية العكسية وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه لكل منها والتي بلغت (3.385، 2.885) على التوالي وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.005، 0.000) على التوالي لكل من البعدين وهي أصغر من (0.05)، بينما كان تأثير الموقف غير معنوي في التغذية العكسية الذي بلغ (0.008) وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (0.072) وهي أصغر من الجدولية التي بلغت معنويتها (0.943) وهي أكبر من (0.05).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- توصل البحث من خلال نتائج التحليل الوصفي الى ان المديرية العامة للتنمية الصناعية تمتلك موارد بشرية تتمتع بالمقدرات الجوهرية، التي تمكنها من انجاز المهام بفاعلية وكفاءة وهذا يؤشر الى ادراكها لأهميتها.
- أظهرت نتائج الوصف الاحصائي ان المديرية العامة للتنمية الصناعية تترك أهمية إدارة الأداء بنسب متوسطة، وهذا ينعكس على كفاءتها في تحقيق أهدافها المنشودة، مما يتطلب من الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات الكفيلة برفع مستويات الأداء من خلال اعتماد الأساليب الحديثة والمداخل المتطورة التي تسهم بوضع اليات عمل مرنة قادرة على مواكبة التطورات الحديثة.
- من خلال النتائج التي توصل اليها البحث فان المديرية العامة للتنمية الصناعية تمتلك موارد بشرية تتمتع بالمقدرات البشرية، الا ان الأداء لازال في مستويات متوسطة وهذا يؤشر ضعف في توظيف واستثمار هذه الموارد بالشكل المناسب وبما يرفع من كفاءة الأداء.
- أظهرت النتائج ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تؤثر بشكل معنوي في عملية إدارة الاداء مما يتطلب إيلاء المزيد من الاهتمام بتنمية المعرفة ورفع مستوى المهارة للموارد البشرية في المديرية بشكل عام مع التركيز على تطوير المهارات وزيادة الخبرات بالاعتماد على الدورات التدريبية لرفع مستوى الاداء على مستوى المديرية.
- أظهرت النتائج ان عملية تنظيم الاداء والتغذية العكسية قد حققت وسطا حسابيا منخفضا نسبيا بالمقارنة مع ابعاد إدارة الاداء مما يؤشر الضعف في ممارسة هذه الوظائف بشكل يؤثر سلبا على عملية إدارة الاداء بشكل كامل.

2. التوصيات

- تعزيز المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في المديرية العامة للتنمية الصناعية من خلال تشجيع الافراد في مختلف المستويات الإدارية على تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم وتنويعها وزيادة دافعيتهم نحو انتهاج الممارسات المبتكرة واعادة تصميم العمل بما يعزز بعضها البعض لخلق تآزرية في العمل.
- تعزيز الاهتمام بعملية إدارة الاداء بشكل أكبر من خلال التركيز على عمليات التنظيم كونها تعد الخطوة الأولى في عملية الإدارة ومنطلق العملية الإدارية.
- بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وتعزيزها من خلال اعتماد البرامج التدريبية الحديثة والمتنوعة، فضلا عن تحفيز الافراد وتشجيعهم لكسب المعارف والخبرات الجديدة.
- اعادة توزيع الموارد البشرية بما يتلاءم مع الاختصاصات في العمل وفقاً للخبرات والمهارات التي يمتلكونها لتحقيق اقصى استفادة ورفع مستويات اداء المديرية العامة للتنمية الصناعية.
- ضرورة قيام المديرية العامة للتنمية الصناعية بالاهتمام بشكل متزايد في عملية إدارة الاداء بشكل عام والتركز أكثر على عملية تنظيم الاداء كونه الخطوة الأولى في عملية الإدارة، فضلا عن اعتماد التغذية العكسية في جميع مراحل عمليات الإدارة لما توفره من معلومات يمكن توظيفها في تطوير الاداء بشكل كامل ويتم ذلك من خلال الاتي:
 - تركيز الاهتمام على تطوير مهارات الافراد والمديرين فيما يتعلق بعملية تخطيط الاداء من خلال اشراكهم بالدورات والبرامج التطويرية في داخل المديرية وخارجها مع الجهات ذات العلاقة.
 - زيادة الاهتمام بالتغذية العكسية وما توفره من معلومات ضرورية في جميع مراحل عملية إدارة الاداء وغربلتها واعتمادها في خطوات التنفيذ وتحسين الاداء.

المصادر

- [1] إبراهيم، وفاء سلمان، 2022، "مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الابداء المنظمي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة بولي تكنيك في دهوك"، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز (11) 1.
- [2] ابو ليفة، سناء مصطفى محمد، 2021، "العلاقة بين ممارسات ادارة الاداء للموارد البشرية والمهارات الادراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تدخلي في هذه العلاقة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الاول.
- [3] ازيان، سامية، وهيبه، قرماش، 2022، "دور التخطيط والتنظيم الالكتروني في تحسين الانشطة الادارية بالمؤسسات الرياضية من وجهة نظر الرياضيين"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الرابع والثلاثون.
- [4] اسماعيل، نجلاء حسني عباس، 2015، "تقييم الاداء في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا التجارية بجمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 6، العدد الرابع.
- [5] البحيري، هشام محمد صبري، 2020، "تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات ادارة الاداء في المنظمات السعودية، دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 3 الجزء الثاني.
- [6] البواردي، فيصل عبدالله، 2022، "واقع ادارة الاداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1.
- [7] حامدي، عبد الحميد، 2015، "دور الكفاءات التنظيمية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الولية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد خضير بسكرة.
- [8] الحسنائي، رؤى صالح مهدي، 2017، "دور النزاهة السلوكية في بناء المقدرات الجوهرية البشرية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- [9] رشيد، حنين راند، (2018)، "دور القوة التنظيمية في بناء الكفايات الجوهرية بحث تحليلي استطلاعي في شركة الحرف العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [10] رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش، 2015، الادارة الاستراتيجية وتحديات اللفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
- [11] الزبيدي، غني دحام تناي، عباس، حسين وليد حسين، 2013، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- [12] شافعي، شريف عاطف عيد، 2021، دور الرقابة الادارية في تطوير اداء الموظف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- [13] الصديقي، عبدالرحمن غسان، 2019، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي واثره في المنظمات، بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 2.
- [14] عاصي، رسول روضان، (2022)، "تأثير القيادة التحويلية في المقدرات الجوهرية بتوسيط المرونة الاستراتيجية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [15] العميان، محمود سلمان، 2004، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، دار وائل، الطبعة 2.
- [16] العويري، حسن شكري، 2017، "ادارة الاداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال في كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- [17] القيسي، سنان فاضل، 2014، "دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في الهيئة العامة للضرائب"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [18] كمال، هباش، 2015، "وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة"، رسالة ماجستير في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، معهد وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بو ضياف.
- [19] المتعاني، عبدالرحمن حميدان حامد، 2022، "واقع ممارسة ادارة الاداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد 88.
- [20] مني، عبد الحفيظ، 2018، "بناء نظام تسيير الالكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- [21] ميا، علي، عبد الرحمن، نسرين، عطية، هنادي رمضان، 2013، "تقييم فعالية تقييم اداء العاملين في المشافي العامة/ دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد 1.
- [22] هذب، فلاح عبد الرضا، 2021، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المنظمي - بحث تحليلي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [23] وسام، بوقجان، فواز، وضاح، حسيب، سهيلة، 2021، ادارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في اطار الحوكمة في الجامعات، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 1.

- [24] وليد البار، حنيش محمد رضا، 2020، "تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الرياضية"، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر يسكرة.
- [25] وليد، البار، رضا حنيش محمد، 2020، "تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الرياضية"، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر يسكرة.
- [26] ياسين، سيد اسلام عبدالغني، عبد المعبود، اشرف السيد، سعد هشام عزت، كواره، عمر السيد 2022، "إعادة تأهيل الموارد البشرية في قطاع الفنادق المصري من خلال تطوير مهارات الذكاء الاصطناعي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 6، العدد 1.
- [27] Abbas, A. A. (2020). "Educational Competition as a Moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations". *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 13(32), 25.
- [28] Al Hamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). "The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan". *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438.
- [29] Alwan, N. A. R., & Abbood, W. A. H. (2021). "The Impact of Building Core Capabilities in Development of Job Performance - An Applied Study on the Iraqi Tourism Authority". *Webology*, 18 (Special issue on Management and Social Media), 391-418.
- [30] Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. Kogan Page Publishers.
- [31] Beimborn, M., Kadi, S., Köberer, N., Mühleck, M., & Spindler, M. (2016). Focusing on the human: Interdisciplinary reflections on ageing and technology. *Ageing and technology*, 311.
- [32] Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2018). *Applied psychology in talent management*. SAGE Publications.
- [33] Chukuigwe, Nwakaego, 2022, "Leadership style and organization performance in total E and Pnigeria port Harcourt", *Management marketing and accounting research journal*, Vol. 9, No. 2.
- [34] Clardy, A. (2008). "The strategic role of human resource development in managing core competencies". *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 2, 183-197.
- [35] Fey, C. F., & Björkman, I. (2017). "The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 1.
- [36] Gautam, Tara Prasad, Poudyal, Santosh Raj, 2018, "Human Resource Planning, selectionand Training Practices of Nepalese Pharmaceutical companies of Nepal", *Nepal Journal of Multidisciplinary Research(NJMR)*, Vol. 1, No1.
- [37] Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education.
- [38] Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Fundamentals of human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage Publications.
- [39] Marimin, M., Afandi, H., & Bahar, H. (2022). "Improving Organizational Capabilities Through Implementation Of Human Resources Management To Be Able To Face The Industrial Revolution 4.0". *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol.6, No. 2.
- [40] Pagdonsolan, M. M. H., Balan, D. J. S., Mariscal, K. D., & Chiu, J. L. (2020). "Impact of continuous performance management on job autonomy, motivation, and turnover intent of employees in multinational companies within metro manila". *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 9, No. 2.
- [41] Prasad, K. D. V., Mangipudi, D. M. R., & Vaidya, D. R. (2019). "Factors effecting performance management system: an empirical analysis with reference to health care industry around Hyderabad Metro". *International Journal of Management (IJM)*, Vol. 10, No. 6.
- [42] Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.

- [43] Ragila, a. f, & Malar, J.D. M. (2019), "Effectiveness And The Benefits Obtained By The Employees After Performance Appraisal", International Journal of Research and Analytical Reviews, Volume 6, Issue1.
- [44] Rajiani, I. (2015). "Plagiarism checker: Conceptualizing strategic green human resources management to boost environmental performance". The 25th International Business Information Management Association Conference-Innov, Amsterdam.
- [45] Reedy, Hima Bindu Sadashive, Reddy, Roopesh Reedy, Jonnalagadda, Ratnaditya, (2022), "Literature Review Process: management the effective usage of Knowledge management system in customer support organizations", International journal of research publication and reviews, Vol. 3, issue 7.
- [46] Rustandi, (2018), "The Analysis of The Performance Management Approaches on The Effectiveness of Hospital Patient Services in Tasikmalaya and Banjar Cities", Conference Proceeding IFSAC, 21, 4.
- [47] Saksono, L., Aji, R. N. B., & Arif, M. Z. (2021, December). "Performance of Community Services in Universitas Negeri Surabaya". In International Joint Conference on Arts and Humanities 2021 (IJCAH 2021) (pp. 1044-1048). Atlantis Press.
- [48] Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016, July). "Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective". In 2016 IEEE congress on evolutionary computation (CEC) (pp. 5309-5316). IEEE.
- [49] Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). "Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self-efficacy and work engagement". Performance Improvement Quarterly, Vol. 30, No. 4.
- [50] Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2017). Organizational behavior. Global edition.
- [51] Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). "The Strategic roles of human resource development". Human Resource Planning, Vol.18, No. 4.
- [52] Vajda, É. (2019). "Perceived justice as a crucial factor of performance management systems". Management Review, Vol. 50, No. 5.
- [53] Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., Gupta, P., & Hsu, S. C. (2021). Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company. The TQM Journal, Vol. 34, No. 1.
- [54] Vidya, D., & Kothai, P. (2022). "Factors Affecting the Effectiveness of Performance Management System: An Empirical Analysis with Special Reference to Healthcare Organizations at Thanjavur". Journal of Positive School Psychology, Vol. 6, No. 6.
- [55] Waqar Younas, Muhammad Farooq, Faisal Khalil-Ur-Rehman, Aneeqa Zreen, (2018), "The Impact of Training and Development on Employee Performance", Journal of Business and Management, Vol. 20, Issue 7.



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for
Sciences

The Impact of the Core Capabilities of Human Resources in Performance Management - An Exploratory Research in the Directorate General of Industrial Development

Dr. Rusul R. Asei

rsool.almq@gmail.com

General Directorate for Industrial Development, Ministry of Industry and Minerals, Baghdad, Iraq

Article Information

Article History:

Received: January,2, 2023

Accepted: February, 4, 2023

Available Online: August, 31, 2023

Keywords:

Core capabilities of human resources, Performance management.

Abstract

The current research aimed to diagnose the reality of performance management in the Directorate General of Industrial Development and the impact of the core capabilities of human resources in it, and through the adoption of the descriptive analytical approach and relying on the questionnaire tool in collecting the data that amounted to (118) forms. The questionnaires was distributed to all individuals in various administrative units, and through the use of relevant statistical methods (SPSS 25) a set of results were reached, the most important of which is that the core capabilities of human resources affect positively in performance management, the most important of which is that the fundamental capabilities of human resources affect in a positive moral way in performance management. So, the Directorate General of Industrial Development must invest the unique knowledge and expertise of human resources and employ them to make the performance management process more effective and efficient, especially when this process was at an average level, and on the basis of these results, the research reached a set of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to human resources in quantitatively and qualitatively and to ensure the development of their fundamental capabilities, direct and invest them well to benefit from them in the operations of the directorate's performance management.

Correspondence:

Dr. Rusul R. Asei

rsool.almq@gmail.com

[doi: https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.567](https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.567)