



استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير جدارة الاداء في وزارة الشباب
والرياضة دراسة مسحية
م.م.شهد عودة فنيجر
ديوان الوقف السني

الملخص

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير جدارة الأداء في وزارة الشباب والرياضة من خلال اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة الحالية من خلال عينة عشوائية طبقية من العاملين في وزارة الشباب والرياضة والرياضة عددهم (130) فرداً. اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة وهي أداة لجمع البيانات الحالية والتحقق من صدق وثبات الأداة. وبعد تطبيق أداة البحث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. إدارات الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة تعتمد استراتيجيات الموارد البشرية بمستوى جيد جداً. وقد جاء بعد (التوظيف) وبعد (تقييم الأداء) في المركز الأول، يليه (الحوافز والمكافآت) في المركز الثاني، يليه (تخطيط الموارد البشرية) في المركز الثالث، يليه (التدريب والتطوير).
2. بلغ الوزن النسبي لأبعاد جدارة الأداء (83%) بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري قدره (0.55). وبحسب معيار التصنيف جاءت أبعاد جدارة الأداء لدى الموظفين عند مستوى جيد جداً. وجاء بعد (الإنتاجية) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86%)، يليه بعد (الكفاءة) بوزن نسبي (84%)، يليه بعد (التميز) بوزن نسبي قدره (82%). يليه (الأداء الفعال) بوزن نسبي (81%).
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وجدارة الأداء في وزارة الشباب والرياضة
4. يوجد أثر للأبعاد المجمع لاستراتيجيات الموارد البشرية على جدارة الأداء في وزارة الشباب والرياضة **كلمات مفتاحية:** ادارة الموارد البشرية ، تطوير جدارة الاداء ، الشباب والرياضة

Strategies of human resource management and its role in developing performance competence in the Ministry of Youth and Sports, a survey study

Shahad Oda Feniger
Sunni Endowment Office

Summary

The current research seeks to identify human resources management strategies and their role in developing performance competency in the Ministry of Youth and Sports by adopting the descriptive correlational approach as a method for the current study through a stratified random sample of workers in the Ministry of Youth, Sports and Sports, numbering (130) individuals. The current study relied on the questionnaire, which is a tool for collecting current data and verifying the validity and reliability of the tool. After applying the research tool, the study concluded the following:



1. The human resources departments of the Ministry of Youth and Sports adopt a human resources strategy at a very good level. It came after (recruitment) and after (performance evaluation) in first place, followed by (incentives and rewards) in second place, followed by (human resources planning) in third place, followed by (training and development).
2. The relative weight of the performance competency dimensions reached (83%), with an arithmetic mean of (4.19) and a standard deviation of (0.55). According to the classification criterion, the employees' performance competency dimensions were at a very good level. The (Productivity) dimension came in first place with a relative weight of (86%), followed by the (Efficiency) dimension with a relative weight of (84%), followed by the (Excellence) dimension with a relative weight of (82%). Followed by (effective performance) with a relative weight of (81%).
3. There is a statistically significant correlation between the human resources strategy and performance merit in the Ministry of Youth and Sports
4. There is an impact of the combined dimensions of the human resources strategy on performance merit in the Ministry of Youth and Sports

Keywords: human resources management, developing performance competency, youth and sports

الفصل الاول : التعريف بالبحث والدراسات السابقة

المبحث الاول: التعريف بالبحث

اولاً: مشكلة البحث

ان نجاح المنظمات يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الادارة وفي ضوء التغيرات الحالية اصبح لزاماً على المنظمات ان تسعى نحو التطوير والتجديد أكثر من أي وقت مضى حيث ان برامج التدريب والتطوير والاستقطاب لا يمكن ان تساهم في النجاح دون زيادة في الاداء وتقوم هذه المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ليضمن لها تحقيق الاهداف ومواجهة المشاكل لضمان النمو والاستمرارية.

ويعتبر جدارة الاداء الخلاصة النهائية التي تسعى اي منظمة سواء اكانت عامة او خاصة رسمية او غير رسمية ان تصل الى اقصى حد ممكن من هذه الجدارة خصوصاً مع تعقد العمل الوظيفي وتداخل اختصاصاته ونظراً لعدم وجود دراسة محلية تناولت العلاقة القائمة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجدارة الأداء في وزارة الشباب والرياضة العراقية، يمكن تلخيص مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي: هل هناك دور لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير جدارة الاداء في وزارة الشباب والرياضة ؟



ثانيا: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال الآتي:

1. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر اللجنة الأساسية لجميع وظائف المنظمة، والتي تقوم على اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
2. أهمية جدارة الأداء في المؤسسات الحكومية الرسمية، حيث حظيت بالكثير من الاهتمام والرعاية من قبل المؤسسات الحكومية في الآونة الأخيرة.
3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة والنادرة – على حد علم الباحث – التي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والجدارة الأدائية، لدى العاملين في وزارة الشباب والرياضة العراقية.
4. يساهم هذا البحث لدراسات ميدانية قادمة تساهم في معالجة هذا الموضوع من جوانب عميقة ويأمل الباحث ان تستفيد الجهات ذات العلاقة من نتائج الدراسة اضافة الى الجهات المعنية .

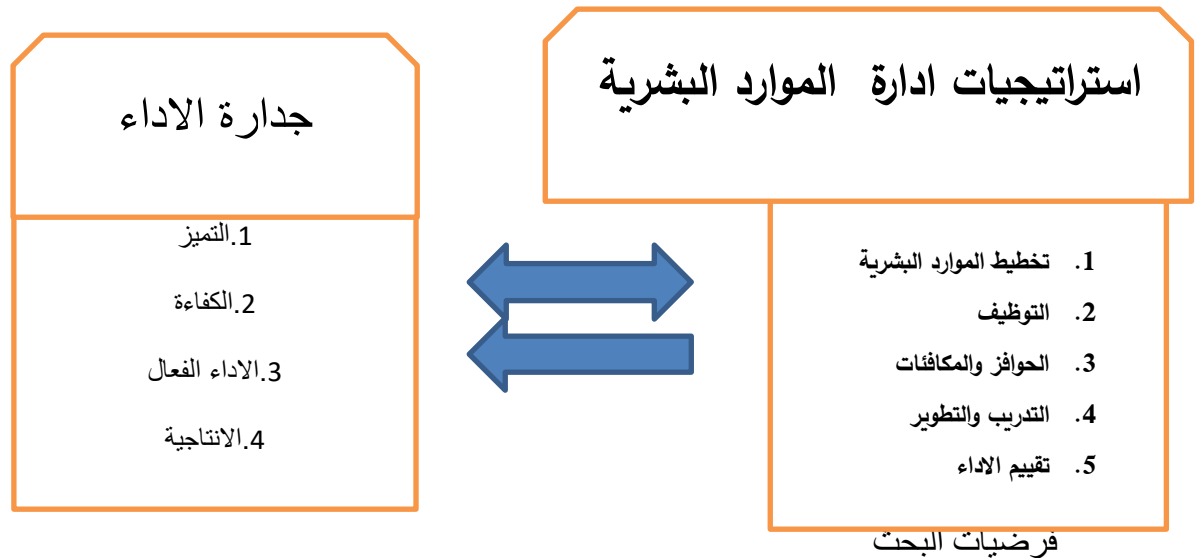
ثالثا: اهداف البحث

بناء على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تهدف الى التعرف على :

1. مستوى تبني استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في وزارة الشباب والرياضة.
2. مستوى جدارة الاداء لدى العاملين في وزارة الشباب والرياضة .
3. معرفة الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف ،استراتيجية الحوافز والمكافآت ،استراتيجية التدريب والتطوير ،استراتيجية تقييم الاداء) وجدارة الاداء لدى العاملين في وزارة الشباب والرياضة.
4. معرفة الاثر بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف ،استراتيجية الحوافز والمكافآت ،استراتيجية التدريب والتطوير ،استراتيجية تقييم الاداء) وجدارة الاداء من وجهة نظر العاملين .

رابعاً: المخطط الفرضي

شكل رقم (1) النموذج الافتراضي



وقد تمت صياغة فرضيات البحث بناء على الخطة الافتراضية للبحث وكإجابات مؤقتة لأسئلة عنوان ومشكلة البحث، وذلك على النحو التالي:

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استراتيجية الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء) وجدارة الاداء . ويتفرع من هذا الفرضية الفرضيات التالية":

1. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد (تخطيط الموارد البشرية) وجدارة الاداء بأبعاده مجتمعة .

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد (التوظيف) وجدارة الاداء بأبعاده مجتمعة .

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد (الحوافز والمكافآت) وجدارة الاداء بأبعاده مجتمعة .

4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد (التدريب والتطوير) وجدارة الاداء بأبعاده مجتمعة .

5. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد (تقييم الاداء) وجدارة الاداء بأبعاده مجتمعة .

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في جدارة الاداء مجتمعة . ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية":

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية في جدارة الاداء.



الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف في جدارة الاداء

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز والمكافآت في جدارة الاداء .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في جدارة الاداء .

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاداء في جدارة الاداء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

دراسة (سعدون وحسين، 2016): علاقة واثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل دراسة استطلاعية

"يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة والاثّر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والحد من ضغوط العمل، إذ تشكل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات والممارسات التي من خلالها تدير المنظمة كافة الجوانب المتعلقة بمواردها البشرية. ضغوط العمل تمثل أحد أهم المتغيرات التي تؤثر على الأداء، للمورد البشري في المنظمة، وقد تم اختيار مصرف الرشيد فرع السبع مجالاً للتطبيق، حيث تم اختيار عدد من الموظفين في المصرف كعينة وقد تكون البحث من (32) فرداً، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث، والتي تم إعدادها بناءً على عدد من المعايير الجاهزة بعد إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، ولتحليل البيانات جاهزة. وتم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS)، ومن أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل: "النسب التكرارية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل التباين، ومعامل ارتباط سبيرمان، والانحدار الخطي البسيط". وتوصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقليل من ضغوط العمل وعليه أوصى البحث بضرورة قيام المنظمة محل الدراسة بالتعرف على أهم العناصر البشرية في استراتيجيات إدارة الموارد التي يمكن اعتمادها في تنفيذ كافة المهام والواجبات المتعلقة بمواردها البشرية، كما يجب عليها دراسة أهم الأساليب التي يمكن اعتمادها لتقليل ضغوط العمل التي تواجه مواردها البشرية".

دراسة (حسين وكريم، 2020): دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الادارة العليا

"الغرض الرئيسي للبحث هو التعرف على الدور التفاعلي لمرونة الإدارة العليا في منظمات الأعمال بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي. وقد تزايدت أهمية هذه المتغيرات في الآونة الأخيرة بسبب البيئة الديناميكية المعاصرة والتحديات التي تفرضها. وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود نقص واضح في الاهتمام بتطبيق هذه المتغيرات في المنظمة مجال البحث، ومن هنا حاول البحث سد الفجوة النظرية والتطبيقية في هذا المجال، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات البحث، والتي وزعت على القيادات العليا في كلية الإسرء الجامعة والكبار، وبلغ عددهم (22) فرداً، والبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V) 20 تم استخدامهما في إدخال وتحليل بيانات البحث،



مما أسفر عن مجموعة من النتائج التي أكدت صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث. وعليه توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات لعل أبرزها أن تأثير استراتيجيات إدارة الموارد الإنسانية في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي يزداد مع متوسط سرعة حركة الإدارة العليا، ولذلك أوصى الباحثون بأهمية التعلم حول تجارب الدول المتقدمة في المجال محل البحث، والاستفادة من نتائجها، ومحاولة تطبيقها في البيئة العراقية".

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بجدارة الاداء

دراسة حامدي (2015) بعنوان " دور الجدارات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة: دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقרת ورقلة "

"هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة الكفاءات الوظيفية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة رياض سطيف وحدة مطاحن الواحة قرب تقרת ورقلة. وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة رياض سطيف وحدة مطاحن الواحة قرب تقרת ورقلة. ورقلة والذين بلغ عددهم (114) موظفاً، وشملت عينة الدراسة: (90) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أبرزها أن الكفاءات الوظيفية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الرياض سطيف ووحدة مطاحن الواحة بتقרת ورقلة".

دراسة (السميرت، السكارنه، 2018): أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية

"هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية (12)، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفي الإدارة العليا والمتوسطة (المديرين) ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة الرئيسية) من مجتمع الدراسة الذي بلغ (211) فرداً. ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي والتحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفايات الوظيفية (المعرفة والمهارات والاتجاهات) لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية (الميزة، سرعة تقديم الخدمة). عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفايات الوظيفية للعاملين في البنوك التجارية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية (الميزة، سرعة تقديم الخدمة). وفي تحقيق ميزة الجودة والإبداع عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الكفاءات الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة بما يتوافق. مع المتطلبات الخاصة لبيئة عملهم. تولى البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة اهتماماً أكبر بتدريب موظفيها على الأساليب الإدارية المستخدمة في العمل المصرفي".

الفصل الثاني: اطار نظري

المبحث الاول: استراتيجية ادارة الموارد البشرية

مفهوم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية



استراتيجية الموارد البشرية هي خطة شاملة للشركة لإدارة رأس مالها البشري لمواءمته مع أنشطتها التجارية. تحدد استراتيجية الموارد البشرية الاتجاه لجميع المجالات الرئيسية للموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف وتقييم الأداء والتطوير والتعويضات (Maher, 2011: 43).

ومن وجهة نظر الباحث تعتبر استراتيجيات الموارد البشرية هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمات ضمن وحدات داخلها متخصصة في تنفيذ المهام التي تضمن وجود أفراد عاملين أكفاء ورعاية شؤونهم الوظيفية والمالية.

استراتيجية الموارد البشرية هي الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين ثقافة المنظمة وموظفيها ونظامها من خلال تنسيق مجموعة من الإجراءات لتحقيق أهداف العمل المطلوبة. ولذلك يجب أن تكون متوافقة مع رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها. ويجب تحديد الخصائص التي يتم تحليل المنظمات بها وميزتها التنافسية لتطوير استراتيجية الموارد البشرية (السامري، 2011: 54).

ولتوضيح مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية قام الباحث بتقديم مجموعة التعاريف موضحة في الجدول ().

الجدول () تعاريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية

ت	اسم المؤلف	تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية
1.	Mathis & Jackson 2003	الاستخدام التنظيمي للموظفين للحفاظ على الميزة التنافسية ضد المنافسين والحفاظ عليها.
2.	عباس ، 2003	صياغة استراتيجية وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الاعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري .
3.	Greer, 2003	مجموعة من الخطط والبرامج لمعالجة القضايا الاستراتيجية الاساسية المتعلقة بادارة الموارد البشرية.
4.	Kobonyo & Dimba 2007	تطوير مجموعة من البرامج والممارسات "الاستراتيجية" المتوافقة مع السياسات الهادفة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5.	Armstrong, 2009	نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا المنظمة وخططها في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافآت، وعلاقات الموظفين.
6.	Inyang, 2010	النهج الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية للمنظمة والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الافراد في جهودها الرامية الى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها ان تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها .
7.	Sarnovies, 2010	مجموعة من القرارات والاجراءات المنسقة التي توجه ادارة الموارد البشرية في سياق تحقيق اهداف المنظمة.
8.	Kumar, 2014	عملية ادارة الافراد في المنظمات بطريقة منظمة وشاملة، يغطي هذا مجالات التوظيف (توظيف الاشخاص)، والاحتفاظ بالموظفين، وتحديد الاجور والامتيازات واداراتها، وادارة الاداء، وادارة التغيير، هذا هو التعريف التقليدي لإدارة الموارد البشرية الذي يقوم بعض الخبراء الى تعريفه كإصدار حديث لوظيفة ادارة شؤون الموظفين التي تم استخدامها سابقا .



الخطط التي تؤدي إلى تنفيذ الوظائف المختلفة في قسم الموارد البشرية في المنظمة. وعادة ما يتم توجيه هذه الاستراتيجيات من خلال الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتعمل على مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال موظفيها. ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى أربعة مجالات رئيسية (التخطيط، والتدريب، والاحتفاظ، والتعويضات).	Osei & Ackhan, 2015	9.
ان الاستراتيجية بعبارات بسيطة هي النهج او الدورة التي تختارها المنظمات لتحقيق اهدافها المرجوة في المستقبل، الاستراتيجية هي التصميم التنظيمي والثقة في عدد قليل من الطرق/الدورات التي يرون انها ستؤدي الى تحقيق الرخاء وتحسين الاداء وهذا هو السبب في تخصيص الموارد من خلال الاستراتيجية .	Mangkunegara & Agustine, 2016	10.
ادارة الاشخاص في المنظمات من منظور كلي، اي ادارة الاشخاص في شكل علاقة جماعية بين الادارة والموظفين، يركز هذا النهج على اهداف ونتائج وظيفة ادارة الموارد البشرية، ما يعنيه هذا هو ان وظيفة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تهتم بمفاهيم تمكين الاشخاص وتنمية الافراد والتركيز على جعل " علاقة العمل " مرضية لكل من الادارة والموظفين	Kinisa, 2019	11

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة اعلاه .

واستنادا الى ما سبق ذكره يمكن للباحث تعريف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على انها عملية تهتم بوضع استراتيجية خاصة لكل وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية تكون متوافقة مع استراتيجية المنظمة من حيث البيئة الخارجية الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية نقاط القوة والضعف من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي ليعمل على استمرار المنظمة وبقائها في ميدان الاعمال.

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

هنالك مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية نذكر منها :

اولا: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية :

التخطيط في مفهومه القديم قامت بممارسته الشعوب والمجتمعات البشرية بمختلف انواعها واشكالها وبعده طرق بحسب ظروف كل منها، ولقد مارست اشكال التدريب البدائية بصورة عفوية وتلقائية وظهرت بمعاني متعددة هي التوقع والتدبير والحيطة، ولكنها ممارسة تتم في المستقبل لتجنب المخاطر والمشاكل التي تهدد امن وسلامة هذه المجتمعات، فقد مارست فكرا تخطيطيا بالرغم من بساطة اساليبه وادواته وعملياته واهدافه . ولم يظهر التخطيط كمفهوم واضح الا في النصف الثاني من القرن العشرين في كتابات الاقتصاديين او علماء الاجتماع. وظهر التخطيط كمفهوم لعلم الادارة، والذي اعتبر من اهم وظائف الادارة بحيث من الصعب تصور منظمة ما ان تقوم بممارسة انشطتها في عالم اليوم من دون ممارسة هذه الوظيفة الاساسية المعتمدة على الارتجال او العشوائية الذي يجعل المنظمة عرضة لمخاطر ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف المنظمة امامها حائرة عاجزة عن التصرف (السبعوي، 2011: 29).

ثانيا: استراتيجية التوظيف



تعرف استراتيجية التوظيف على انها مجموعة من الانشطة تقوم بها المنظمة لتوفير متطلباتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ومن ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. ويشير (Denisi & Griffin) انه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير استراتيجية نظامية كفوة للتأكيد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الاخرى في المنظمة. ومثال ذلك اذا كان العمل هو استخدام استراتيجية النمو فان استراتيجية التوظيف يجب ان يقوم بالاعتماد على الاستقطاب الاجباري، واختيار اعداد كبيرة من العاملين الكفاء. وفي حالة كون العمل هو استخدام استراتيجية التخفيض فان استراتيجية التوظيف سوف تقوم بالتركيز بدلا من ذلك على تحديد اي العاملين سيتم ابقاءهم واحتفاظهم بوظائفهم (Denisi & Griffin, 2011:7).

ثالثا: استراتيجية التدريب والتطوير .

تعتبر استراتيجيات التدريب والتطوير للموارد البشرية من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها البعض. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعرف طبيعة التدريب المطلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية ويكون وفق أسلوب عملي مدروس (الفياض، 2011: 43).

رابعا: استراتيجية الحوافز والمكافآت .

ويعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة والمطروحة في الكثير من ادبيات ادارة الاعمال واكتسب هذا الموضوع اهميته في السنوات الاخيرة بسبب التوسع في العمليات الانتاجية . وكما هو معلوم فان كفاءة العاملين في اي منظمة يتوقف على عاملين اساسيين هما القدرة والرغبة ويتمثل العنصر الاول بمهارات الفرد التي ينميها عن طريق التعلم والتدريب والخبرة العلمية، بينما يتمثل العنصر الثاني هو الرغبة في العمل الى توجيه سلوك الفرد وتحريك دوافعه باتجاه تحسين مستوى ادائه.

وعرف الباحث الحوافز على انه كل الاساليب المستخدمة لحث العاملين على زيادة الانتاجية وتكون اما حوافز مادية ملموسة مثل الاجور والعلاوات والمشاركة في الارباح، واما حوافز معنوية غير ملموسة مثل كتب الشكر والتقدير والمدح .

خامسا: استراتيجية تقييم الاداء

في البداية وقبل الخوض في مصطلح تقييم الاداء، لا بد من تعريف معنى مفهوم التقييم والاداء كل منهما على حدة، فالتقييم (Evaluation) هو " عملية تشخيصية تهدف الى تحديد حقيقة حالة ما " ، ويستخدم باللغة الانجليزية مصطلحان. هما (Evaluation, Assessment) ، لكن المصطلح الاكثر شيوعا واستخداما في تقييم اداء العاملين هو (Appraisal) . (Amin, 2017:98)، ويقصد بمفهوم الاداء بأنه مجموعة المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والاهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمة عن طريق المهام والواجبات الموكلة للعاملين داخلها (العطية، 2013: 65)، ولتعريف مصطلح تقييم الاداء قام الباحث بمراجعة الادبيات السابقة المختصة بتقييم الاداء.

المبحث الثاني: جدارة الاداء

مفهوم الجدارات

في اللغة تعرف الجدارة على انها الخلق اي الجدير بعمل معين نظرا لتفوقه (ابن منظور، 2018: 48).



اما في الاصطلاح ،فقد عرفت بمجموعة من التعريفات ،فقد عرفها الملكاوي (2017، ص13) بأنها: " مجموعة من المعارف النظرية والمهارات العملية والسلوك المعياري المنبثق عن قيم عمل احترافي والمرتبطة والمختلطة والتمازجة ببعضها البعض بنسب متفاوتة حسب العمل وتطويرها باستمرار والتي تؤدي جميعها الى التفوق الخارق بالأداء وبالتالي تحقيق النتائج المطلوبة او تفوقها ".

ويوضح (kotwal 2015, p.10) الجدارة لوظيفة ما على انها " مجموعة من السمات البشرية التي تمكن الموظف من تلبية وتجاوز توقعات العملاء الداخليين والخارجيين واصحاب المصلحة ". وهي بنيات قدرة معقدة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء في سياقات الحياة الواقعية والتي يجب اكتسابها عن طريق التعلم ، وتظهر في سلوكيات الافراد عند القيام بمهام ذات صلة بالوظيفة بشكل فعال ضمن سياق تنظيمي معين (Chianchana & Wichian, 2016, p. 28) .

وبناء على ما سبق استعراضه من مفاهيم للجدارات نستنتج ان الجدارة عبارة عن مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات والسمات الشخصية والسلوك التي يحتاجها الفرد لأداء وظيفته بتميز وفعالية .

ابعاد الجدارات

اولا: التميز

يمثل المحصلة النهائية الجيدة للمخرجات ،والتي يتم التعبير عنها بإنجاز الفرد للمهام المطلوبة منه (البيلسي، 2012:23). يمثل التميز قدرة الفرد على الوصول الى اهداف المؤسسة التي وضعتها (النميان، 2006:37).

ثانيا: الاداء الفعال

يمثل الاداء الفعال المعيار الذي يعمل على تحديد مدى تحقق الاهداف من عدمها ،والسلوك الوظيفي المميز يظهر فاعليته من خلال وصول الاداء الى غاياته او الاهداف التي يسعى الى الوصول اليها .ان مفهوم الاداء الفعال مفهوم متعدد الابعاد ويتضمن مجموعة من المعايير وهي:

- القدرة على الوصول الى الاهداف المحددة
- القدرة على تأمين المدخلات او الموارد
- شعور العاملين بالرضا الوظيفي والامن ،بالإضافة الى سهولة انسياب العمليات الادارية داخل المؤسسة
- ان تشعر الاطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة بالرضا عنها والرغبة في استمرارها (طالب والبناء، 2012: 267).

ثالثا: الكفاءة

تمثل الكفاءة تلك العلاقة القائمة بين المدخلات والمخرجات ،بمعنى ان الفرق بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها يمثل قيمة الكفاءة ،أو يمكن تحديد مفهوم الكفاءة على انها الوصول الى الاهداف بأقل الامكانيات المتاحة للمؤسسة .

رابعا: الانتاجية

للانتاجية مكونين اساسيين هما :

الانتاجية العامل: يقصد بـانتاجية العامل الوقت المطلوب من قبل عامل واحد من اجل الانتاج ،وكلمات كان الوقت المطلوب للإنتاج بالنسبة الى هذا العامل اقل كلمات كانت الانتاجية اكثر ،فانتاجية العامل هنا تعمل على خفض التكلفة وبالتالي تساهم في امتلاك المؤسسة الميزة التنافسية .



2- **انتاجية رأس المال:** وهي تمثل المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل، فكلما كانت المبيعات لكل دولار أكثر كلما أثر هذا الأمر على رأس المال بشكل أكبر (صفاء والبناء، 2012: 176).

الفصل الثالث : إجراءات البحث

تمهيد

سيتناول الباحث في هذا الفصل مجمل إجراءات البحث التي قام بها لإعداد أداة البحث الحالي (الاستبيان) من خلال تحديد منهج البحث الحالي ومجمعه وعينته، وكذلك إجراءات بناء أداة البحث الحالي (الاستبانة). أداة البحث والتحقق من الخصائص الإحصائية المناسبة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج البحث

اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً في البحث الحالي لأنه المنهج المناسب للدراسة الحالية وأهدافها التي تسعى للوصول إليها.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة من 2022-2023.

عينة البحث

وزع الباحث (150) استمارة في مقر وزارة الشباب والرياضة والمؤسسات التابعة للوزارة، حيث استرد الباحث منها (134) استمارة، وبعد تفريق الاستمارات وجد أن (4) استمارات غير صالحة، وبالتالي يكون عدد أفراد العينة الصالحة للتطبيق النهائي هي (130) فرد وفقاً لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (1)

حساب وتحديد عينة البحث وحالات التوزيع والاسترداد

العينة	المستلم	المستبعد من المستلم	الصالح من المستلم	العينة النهائية
150	134	4	130	130
النسبة المئوية	89%	3%	86%	89%

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

المعلومات الديموغرافية والمهنية لعينة البحث:

تمت معالجة البيانات الديموغرافية لعينة البحث الحالي وفقاً للمتغير (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الأكاديمي، سنوات الخبرة) حيث استعمل الباحث النسب المئوية والتكرارات في وصف العينة وكما يلي:

1. عينة البحث بحسب النوع الاجتماعي: حصل الذكور على تمثيل نسبي مقداره (65%) وبتكرار (85)، فيما كانت نسبة الإناث (35%) وبتكرار (45) من عينة البحث (130) فرد.
2. عينة البحث بحسب الفئات العمرية: حصلت الفئة العمرية أكثر من (40-50) سنة على أعلى نسبة تمثيل وبتكرار نسبي (47) ونسبة (36%)، فيما حصلت الفئة العمرية (50-60) على نسبة (26%) وبتكرار (34)، وكان الترتيب الثالث للفئة العمرية (30-40) بنسبة (29) وبتكرار (22%) مشاهدة، فيما جاءت الفئة (أقل من 30) بالترتيب الرابع بنسبة (8%) وتكرار (11)، وأخيراً حصلت الفئة العمرية (60 فأكثر) على المرتبة الخامسة بنسبة (7%)، وبتكرار نسبي (9) فر.



3. عينة البحث بحسب المؤهل العلمي: تعد عينة البحث جامعية وذات دراية ومعرفة بمتطلبات المهام الملقاة على عاتقها، نظرا لحصول فئة الشهادات الجامعية البكالوريوس على نسبة (54%)، وبتكرار (70)، بينما حصلت فئة اعدادي فما دون على نسبة (16%) وبتكرار نسبي (21)، فيما كان الترتيب الثالث لفئة شهادة الدبلوم بتكرار (16)، وبنسبة (12%)، اما الترتيب الرابع فكانت لشهادة الدبلوم العالي كشهادة جامعية عليا تخصصية بنسبة (10%)، وبتكرار (13) ولتأتي شهادة الماجستير والدكتوراه بالترتيب الخامس بنسبة (5%) وبتكرار (5).

4. عينة البحث بحسب سنوات الخدمة: حصلت فئة سنوات الخبرة (15- < 20) على الترتيب الأول بتكرار مقداره (47)، وبنسبة (36%) مما يدل على كون النسبة الأكبر من العينة ذات خبرة عملية ومهارة في العمل الاداري، فيما جاءت الفئة (10- < 15) بالترتيب الثاني من هرمية خبرة قوة العمل بنسبة (29%) وبتكرار (38)، بينما كان الترتيب الثالث للفئة (5- < 10) بتكرار (29) وبنسبة (22%)، اما فئة الخبرة الجديدة التي تكون اقل من خمسة سنوات، فقد حصلت على تكرار (10)، وتمثيل نسبي (8%) واخيراً حلت فئة الخدمة عشرين سنة فأكثر بالترتيب الخامس والأخير بتكرار (6)، وتمثيل نسبي (4%)، مما يدل على قوة عمل متجانسة الخبرة تركز في الاعداد المنتجة، وتؤمن بالتوظيف الجديد، وتعمل وفق السياق الوظيفي بالنهاية الحتمية للموظف الحكومي بالتقاعد.

جدول (2)

خصائص عينة البحث بحسب ديمغرافيتها

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكور	85	65%
		اناث	45	35%
المجموع				
2	الفئات العمرية	- اقل من 30	11	%
		30 – < من 40	29	22%
		40 -< من 50	47	36%
		50 -< من 60	34	26%
		60 سنة – فأكثر	9	7%
المجموع				
3	الشهادة العلمي	اعدادي فما دون	21	16%
		دبلوم	16	12%
		بكالوريوس	70	54%
		دبلوم عالي	13	10%
		ماجستير	5	2.5%
		دكتوراه	5	2.5%
		المجموع		
4	عدد سنوات الخدمة	- اقل من 5 سنوات	10	8%
		5 –< من 10 سنوات	29	22%
		10 -< من 15 سنة	38	29%
		15 -< من 20 سنة	47	36%
		20 سنة - فأكثر	6	4%
		المجموع		
100%				



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)
اداة البحث

الاستبانة

1-بناء الاستبانة

من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير جدارة الأداء في وزارة الشباب والرياضة)، تم مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي. بالإضافة إلى قيام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من المختصين والخبراء من أجل المساهمة في تحديد الأفكار المتعلقة بموضوع البحث الحالي، وقد تمت عملية بناء الاستبيان وفق الخطوات التالية:

1. تم تحديد المجالات الرئيسية التي تشكل متغيرات البحث الحالي من خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية السابقة واختيار المجالات الأكثر تواجداً في هذه الدراسات.

2. عملية صياغة مجموعة الفقرات لكل مجال من المجالات.

3. تم عرض الاستبيان على عينة من الخبراء والمحكمين للتأكد من صدق الاستبيان منطقياً وظاهرياً.

4. إجراء مجموعة من التعديلات بناءً على آراء الخبراء

5. التحقق من الخصائص الإحصائية المناسبة من الصدق والثبات.

وقد قسمت فقرات الاستبيان إلى الأجزاء التالية:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية)

الجزء الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: 1-10

2. استراتيجية التوظيف 11-19

3. استراتيجية الحوافز والمكافآت 20-29

4. استراتيجية التدريب والتطوير 30-41

5. استراتيجية تقييم الأداء 42-49

الباب الثالث: جدارة الأداء

المكون الأول: التميز: 1-5

العنصر الثاني: الأداء الفعال: 6-11

العنصر الثالث: الكفاءة: 12-16

المكون الرابع: الإنتاجية: 17-21

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير بدائل الفقرات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3) تصحيح الاستبانة



أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر:- احمد، محمد عبد السلام (2016) القياس النفسي والتربوي، المجلد الاول القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

2. تجربة وضوح الفقرات والتعليمات

للتحقق من كون الفقرات والتعليمات الاستبانة تتسم بالوضوح بالنسبة للعينة، فقد أجرى الباحث تجربة استطلاعية على عينة من العاملين في اقسام الموارد البشرية في وزارة الشباب وبواقع (20) موظف نصفهم ذكور والنصف الاخر اناث.

جدول (4) تجربة وضوح الفقرات والتعليمات

المتغير	العينة
ذكور	10
اناث	10
مجموع	20

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

وبعد اجراء التجربة، تبين للباحث ان فقرات الاستبانة واضحة وان تعليماتها سهلة وبسيطة وان متوسط الوقت المطلوب للإجابة (25) دقيقة.

3. الخصائص الاحصائية للاستبانة

أولاً: الصدق

وقد تحقق الباحث من صحة الاستبيان من خلال صدق المحكمين. تم عرض الاستبيان مع التعريف النظري للمتغير الرئيسي والمتغيرات الفرعية (المجالات) على عينة من الخبراء والمحكمين. وطلب من المحكمين فحص الفقرات وبيان مدى صحتها من الناحية اللغوية والعلمية ومدى ارتباط كل فقرة بمجالها بشكل ما منطقي واعتمدت الدراسة على معيار موافقة الخبراء بنسبة (80%) كمعيار لقبول الفقرة. وبناء على هذا المعيار اعتبرت جميع الفقرات صالحة للتطبيق.

ثانياً : الثبات

تم حساب الثبات للاستبيان بطريقتين :

1. طريقة التطبيق وإعادة التطبيق:

وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال أسلوب التطبيق وإعادة التطبيق. وتم تطبيق الاستبانة لأول مرة على عينة مكونة من (20) من موظفي الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة. وبعد مرور أكثر من أسبوعين على التطبيق الأول، تم تكرار التطبيق مرة أخرى على نفس العينة. وبنفس الظروف استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين إجابات العينة على زمين التطبيق ووجد أن قيمة الثبات بلغت (0.84).

2. طريقة ألفا كرونباخ (ألفا كرونباخ، 1951):

وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيق معادلة ألفا كرونباخ على عينة البحث المكونة من (20) موظفاً في وزارة الشباب والرياضة. ووجد أن قيمة الثبات بلغت (0.81).

الفصل الرابع : نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات



سنتناول في هذا الفصل مجمل نتائج البحث التي توصلنا إليها من خلال الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، وكذلك التحقق من فرضيات البحث.

المبحث: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

قبل التطرق إلى الإحصاء الوصفي لأبعاد متغيرات البحث الحالي لا بد من الرجوع إلى معيار التصنيف للتأكد من استيفاء العناصر الميدانية من المستوى الضعيف إلى المستوى الممتاز، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة

ت	التصنيف	النسبة
1	ممتاز	100-85%
2	جيد جدا	84-75%
3	جيد	74-65%
4	مقبولة	64-50
5	ضعيف	أقل من 50%

أولاً: الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية الموارد البشرية

للتعرف على الإحصائيات الوصفية لاستراتيجية الموارد البشرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات استراتيجية الموارد البشرية، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات لاستبانة استراتيجية الموارد البشرية

الابعاد	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الترتيب
تخطيط الموارد البشرية	10	50	3.86	0.55	77%	16%	الثالثة
التوظيف	9	45	4.14	0.60	82%	13%	الاولى
الحوافز والمكافآت	10	50	3.90	0.58	78%	17%	الثانية
التدريب والتطوير	11	55	3.74	0.57	74%	16%	الرابعة
تقييم الاداء	8	40	4.13	0.59	82%	14%	الاولى
الدرجة الكلية	48	240	3.95	0.57	79%		جيد جدا

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي لاستراتيجية الموارد البشرية يبلغ (79%)، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري قدره (0.57). وبحسب معيار التصنيف فإن اعتماد وزارة الشباب والرياضة لاستراتيجية الموارد البشرية كان بمستوى جيد جداً. وجاء بعد (التوظيف) (تقييم الأداء) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82%)، يليه بعد (الحوافز والمكافآت) بوزن نسبي (78%). يليه (تخطيط الموارد البشرية) في المركز الثالث بوزن (77%)، يليه (التدريب والتطوير) في المركز الرابع بوزن (74%).

1- الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية (تخطيط الموارد البشرية) :



للتعرف على مستوى مجال (تخطيط الموارد البشرية) الأفراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات تخطيط الموارد البشرية

أظهرت نتائج بعد (تخطيط الموارد البشرية) أن وزنه النسبي (77%)، بوسط حسابي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تمتلك المنظمة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلاً من الموارد البشرية.	4.23	0.54	%84	%12	الثالثة
2	تمتلك المنظمة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها.	3.98	0.52	%79	%13	الرابعة
3	تقوم ادارة المنظمة بتحديد انواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة .	3.54	0.65	%70	%18	السابعة
4	تقوم المنظمة على مخزون المهارات المتوفرة لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية .	4.36	0.53	%87	%12	الثانية
5	تعتمد المنظمة على مخزون المهارات المتوفرة لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية.	4.62	0.48	%92	%10	الاولى
6	يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية .	3.64	0.58	%72	%15	السادسة
7	تستخدم ادارة المنظمة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية .	3.33	0.67	%66	%20	الثامنة
8	تمتلك ادارة المنظمة القدرة على التنبؤ المستقبلي بالفرد العمل في المستقبل من الموارد البشرية .	3.15	0.53	%63	%16	التاسعة
9	لدى ادارة المنظمة القدرة على التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية .	3.84	0.54	%76	%14	الخامسة
10	تأخذ ادارة المنظمة بعين الاعتبار التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .	3.98	0.54	%79	%13	الرابعة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الاول	3.86	0.55	%77	%16	

(3.86)، وانحراف معياري (0.55). وبناء على معيار التصنيف الذي اعتمدته الباحث في بداية الفصل يتبين لنا أن بعد (تخطيط الموارد البشرية) لدى العاملين يصنف على أنه جيد جداً.

2. الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية (التوظيف) :



للتعرف على مستوى المجال (التوظيف) للأفراد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عنصر في المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات التوظيف

أظهرت نتائج بعد (التوظيف) أن وزنه النسبي بلغ (82%)، وبوسط حسابي (4.14)،

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تهتم المنظمة بالمواصفات الوظيفية عند شغلها للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب).	3.96	0.65	79%	16%	الخامسة
2	تقوم المنظمة بوضع برامج اعداد وتوجيه للمتعيينين الجدد وتقييم ادائهم .	3.76	0.75	75%	19%	السابعة
3	تقوم المنظمة بتعيين اصحاب الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا .	4.58	0.54	91%	11%	الثانية
4	تلجأ المنظمة الى استخدام اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة .	4.11	0.51	82%	12%	الرابعة
5	تقوم المنظمة باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الاكاديمية .	3.70	0.74	74%	20%	الثامنة
6	المنظمة تبذل قصارى جهدها في الاحتفاظ بالافراد العاملين ذوي المعرفة العالية .	4.56	0.54	91%	11%	الثانية
7	تقوم المنظمة باستخدام الافراد العاملين من اصحاب المهارات الفنية في مجالات العمل المختلفة .	4.22	0.48	84%	11%	الثالثة
8	تقوم المنظمة بالاعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل اعلان متنوعة.	3.80	0.57	76%	15%	السادسة
9	تعتمد المنظمة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة .	4.65	0.65	93%	13%	الاولى
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	4.14	0.60	82%	13%	

وانحراف معياري قدره (0.60). وبناء على معيار التصنيف الذي اعتمدته الباحث في بداية الفصل يتبين لنا أن البعد (التوظيفي) لدى العاملين يصنف على أنه جيد جداً.

3. الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية (الحوافز والمكافآت) :

للتعرف على مستوى المجال (الحوافز والمكافآت) للأفراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات الحوافز والمكافآت

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تمتلك المنظمة سياسات واضحة للحوافز	4.61	0.54	92%	11%	الاولى



2	تعمل المنظمة مراجعات دورية لانظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة .	3.87	0.57	%77	%14	السادسة
3	تربط المنظمة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية(الاقدمية- الخبرة والكفاءة)	4.12	0.38	%82	%9	الرابعة
4	تستخدم المنظمة انظمة الحوافز المالية المباشرة (رواتب ، مكافآت).	3.73	0.65	%74	%17	السابعة
5	تستخدم المنظمة انظمة الحوافز المالية الغير مباشرة (الاجازات الطبية، التأمين الصحي، انظمة التقاعد، خدمات الموظفين).	4.28	0.53	%85	%12	الثالثة
6	يتيح لي تفوقي في عملي فرصا للترقية والحصول على المكافآت .	3.54	0.58	%70	%16	الثامنة
7	يوجد في المنظمة معايير واضحة تحكم العلاوات والترقيات للعاملين .	3.33	0.64	%66	%19	التاسعة
8	راتب الموظف يعادل ما يقوم به من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل .	3.22	0.73	%64	%22	العاشرة
9	يسمح لي الراتب الذي اتقاضاه بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل .	3.95	0.64	%79	%16	الخامسة
10	الحوافز المادية والبدايات مناسبة للدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي احملها .	4.42	0.56	%88	%12	الثانية
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثالث	3.90	0.58	%78	%17	

أظهرت نتائج بعد (الحوافز والمكافآت) أن وزنه النسبي بلغ (78%)، وبوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.58). وانطلاقاً من معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث في بداية الفصل يتبين لنا أن بعد (الحوافز والمكافآت) لدى العاملين يصنف بجيد جداً.

4.الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية (التدريب والتطوير) :

للتعرف على مستوى مجال (التدريب والتطوير) للأفراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات التدريب والتطوير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يتوافر لدى المنظمة ادارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين .	4.32	0.56	%86	%12	الثانية
2	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين	3.79	0.65	%75	%17	الخامسة
3	تضع المنظمة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير	3.10	0.48	%62	%15	العاشرة



					العاملين .	
4	تستعين المنظمة بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير عاملها .	3.45	0.54	69%	15%	السابعة
5	ترسل المنظمة عاملها الى الخارج لمشاركة في دورات التدريب والتطوير .	4.09	0.57	81%	13%	الرابعة
6	تستخدم المنظمة الوسائل الحديثة في عملية التدريب .	3.65	0.76	73%	20%	السادسة
7	توفر المنظمة اجواء مناسبة لاجراء عملية التدريب .	4.22	0.43	84%	10%	الثالثة
8	يتطلب الحصول على الترقيات في المنظمة دخول دورات تدريبية .	3.25	0.58	65%	17%	التاسعة
9	توفر المنظمة برامج تدريبية لتزويد العاملين بالمعارف الجديدة .	3.39	0.64	67%	18%	الثامنة
10	تشجيع المنظمة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين .	4.86	0.43	97%	8%	الاولى
11	تسعى المنظمة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية ليتلاءم مع المتغيرات البيئية .	3.08	0.65	61%	21%	الحادي عشر
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الرابع	3.74	0.57	74%	16%	

أظهرت نتائج بعد (التدريب والتطوير) أن وزنه النسبي (74%)، بوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.57). وانطلاقاً من معيار التصنيف الذي اعتمدته الباحثة في بداية الفصل يتبين لنا أن البعد (التدريب والتطوير) لدى العاملين يصنف بالجيد.

5. الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية (تقييم الاداء) :

للتعرف على مستوى مجال (تقييم الأداء) للأفراد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات تقييم الاداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	اداء العاملين مدروس وقائم على اساس نتائج موضوعية قائم للقياس .	3.48	0.65	69%	18%	السابعة
2	نظام تقييم الاداء في المنظمة يقوم على اساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.	4.27	0.58	72%	13%	السادسة
3	نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والافراد .	4.58	0.58	90%	12%	الثانية
4	يقدم العاملون اداء يستند الى ما يتلقونه من استشارة وارشاد .	4.48	0.67	89%	14%	الثالثة
5	العاملون لديهم ايمان وثقة في نظام تقييم الاداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الاطلاع على تقييم ادائه .	4.71	0.48	94%	10%	الاولى



6	تتنوع اساليب تقييم الاداء على حسب المكانة الوظيفية	3.89	0.65	%77	%16	الخامسة
7	تحتوي عملية تقييم الاداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين.	4.05	0.56	%81	%13	الرابعة
8	يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير، والزميل).	3.62	0.56	%72	%15	السادسة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الخامس	4.13	0.59	%82	%14	

أظهرت نتائج بعد (تقييم الأداء) أن وزنه النسبي بلغ (%82)، وبوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.59). وبناء على معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث في بداية الفصل يتبين لنا أن بعد (تقييم الأداء) لدى العاملين يصنف بجيد جداً.

ثانياً: الإحصائيات الوصفية لجدارة الأداء

وللتعرف على الإحصائيات الوصفية لأبعاد جدارة الأداء، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من المجالات، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي.

جدول (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات لاستبانة ابعاد جدارة الاداء

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	الأبعاد
الثالثة	%82	0.56	4.13	25	5	التميز
الرابعة	%81	0.54	4.09	30	6	الاداء الفعال
الثانية	%84	0.56	4.22	25	5	الكفاءة
الأولى	%86	0.57	4.32	25	5	الإنتاجية
	%83	0.55	4.19	105	21	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن الوزن النسبي لأبعاد جدارة الأداء هو (%83)، بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.55). وبحسب معيار التصنيف جاءت أبعاد كفاءة الأداء لدى العاملين عند مستوى جيد جداً. وجاء بعد (الإنتاجية) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (%86)، يليه بعد (الكفاءة) بوزن نسبي (%84)، يليه بعد (التميز) بوزن نسبي قدره (%84). القدرة (%82). يليه (الأداء الفعال) بوزن نسبي (%81).

1- إحصائيات وصفية لبعده (التميز):

ولتحديد مستوى الأفراد في مجال "التميز" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:
جدول (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات التميز

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---	---------	---------------	-------------------	--------------	---------



1	اراعي المرونة وسرعة الانجاز عند اداء المهام المطلوبة مني.	3.87	0.57	77%	الرابعة
2	تتميز علاقتي مع رؤسائي بكل احترام ولطف.	4.06	0.49	81%	الثالثة
3	تؤخذ الآراء والافكار من قبل الادارة بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل.	4.35	0.65	87%	الثانية
4	اقوم بالأعمال والمهام المطلوبة مني والموجودة في الوصف الوظيفي.	3.80	0.48	76%	الخامسة
5	اسعى لأداء واجباتي بمستوى عالي من الاتقان.	4.57	0.61	91%	الاولى
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الاول	4.13	0.56	82%	

أظهرت نتائج بعد (التميز) أن وزنه النسبي (82%)، وبوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.56). وبناء على معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث في بداية الفصل يتبين لنا أن بعد (التميز) لدى الموظفين جاء في مستوى جيد جداً .

2. إحصائيات وصفية لبعد (الأداء الفعال):
وللتعرف على مستوى الأفراد في مجال الأداء الفعال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات الاداء الفعال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	لديك المعلومات الكافية لأداء واجباتك على اكمل وجه.	4.09	0.65	81%	الرابعة
2	اطبق قواعد وقوانين العمل والتزم باللوائح.	3.90	0.59	78%	الخامسة
3	التعرف على نقاط القوى والضعف من خلال العمل الجماعي والاتصال مع الاقران	4.20	0.54	84%	الثانية
4	احسن التصرف في المواقف المفاجئة للحد من الاشكاليات.	4.39	0.51	87%	الاولى
5	ادرك تفاصيل العمل لتقليل الهدر بالوقت والتكاليف.	3.82	0.46	76%	السادسة
6	احرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ وتحديد الاهداف المطلوب تنفيذها.	4.14	0.53	82%	الثالثة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	4.09	0.54	81%	

أظهرت نتائج بعد (الأداء الفعال) أن وزنه النسبي (81%)، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.54). وبناء على معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث في بداية الفصل يتبين لنا أن بعد (الأداء الفعال) لدى الموظفين يصنف على أنه جيد جداً.



3. إحصائيات وصفية لبعـد (الكفاءة):

وللتعرف على مستوى الأفراد في مجال (الكفاءة) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات الكفاءة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	اقدم مقترحات لتحسين سير العمل وتجاوز الازمات.	4.30	0.65	%86	الثانية
2	يتم تزويدي بتدريب يتمشى مع احتياجات الوظيفة.	4.52	0.64	%90	الاولى
3	اشارك بالأعمال غير المطلوبة مني لتعزيز التعاون.	4.08	0.49	%81	الرابع
4	توفر المنظمة طرق اتصالات مناسبة تتيح تبادل المعرفة.	4.22	0.64	%84	الثالثة
5	تسعى الادارة لاتباع اسلوب التحفيز والدافعية للأفراد للاجتهاد بالأداء.	3.98	0.42	%79	الخامسة
المجموع	الدرجة الكلية للبعـد الثالث	4.22	0.56	%84	

أظهرت نتائج بعـد (الكفاءة) أن وزنه النسبي (%84)، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.56). وبناء على معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث في بداية الفصل، يتبين لنا أن بعـد (الكفاءة) لدى الموظفين يصنف بالممتاز. .

4. إحصائيات وصفية للبعـد (الإنتاجية):

وللتعرف على مستوى المجال (الإنتاجية) للأفراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عنصر في المجال، وتظهر النتائج المتعلقة بذلك في الجدول التالي:

جدول (18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات الانتاجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	ابذل جهد اضافي لتحسين صورة المنظمة.	4.36	0.58	%87	الثالثة
2	لديك الثقة في الادارة بما تقدمه من نصائح ووعود.	4.48	0.63	%89	الثانية



3	أشعر بالقلق حيال مواجهة الاعمال دون وجود مشرف مباشر.	4.21	0.45	%84	الرابعة
4	اتقيد بتعليمات السلامة .	4.59	0.58	%91	الاولى
5	اسعى لرفع القدرة التنافسية للمنظمة عبر التعاون مع الاقران في انجاز المهام.	3.98	0.65	%79	الخامسة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الرابع	4.32	0.57	%86	

أظهرت نتائج البعد (الإنتاجية) أن وزنه النسبي (%84)، وبوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.57). وبناء على معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث في بداية الفصل يتبين لنا أن البعد (الإنتاجية) لدى العاملين يصنف بالمتأثر .

المبحث الثاني: التحقق من فرضيات البحث

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى :

تحقق الباحث من فرضية البحث الحالي من خلال حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجية الموارد البشرية) وابعادها وبين المتغير التابع (جدارة الاداء) من خلال استعمال معامل ارتباط (بيرسون) وكما موضح في الجدول التالي :

جدول (19) التحقق من فرضية البحث الحالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيم معامل ارتباط بيرسون	(P.Value)
تخطيط الموارد البشرية التوظيف الحوافز والمكافآت التدريب والتطوير تقييم الاداء	جدارة الاداء	0.74	0.00
		0.81	0.00
		0.71	0.00
		0.70	0.00
		0.77	0.00
		0.78	0.00
اجمالي ابعاد العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واداء العاملين			

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وابعادها وجدارة الاداء و.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الموارد البشرية في جدارة الاداء لدى العاملين في وزارة الشباب والرياضة .



وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية وما يتفرغ عنها من فرضيات فرعية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في جدارة الاداء، الجدول رقم () يوضح ذلك .

جدول (20)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة اثر المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الاداء) على المتغير التابع (جدارة الاداء)

البعد	B	T	الدالة الاحصائية	R	R ²	R Square Adjusted	F	الدالة الاحصائية
تخطيط الموارد البشرية	0,05	1,30	2,20	0,78	0,61	0,60	93,34	0,00
التوظيف	0,71	19,45	0,00					
الحوافز والمكافآت	0,23	6,24	0,00					
التدريب والتطوير	0,01	0,19	0,85					
تقييم الاداء	0,12	3,08	0,00					

يتبين من الجدول () أن هناك تأثير لأبعاد استراتيجية الموارد البشرية مجتمعة على جدارة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.78 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وتدل على درجة وجود دلالة إحصائية. وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، وقيمة (R) التي وصلت إلى مربع (0.61)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تفسر قدرة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين جدارة الأداء؛ تفسر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ما نسبته (61%) من التغير في كجدارة الأداء، وكانت قيمة الاختبار (F) (93.34) وذات دلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > a$). ويشير إلى وجود تأثير على قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على جدارة الأداء، ولذلك يتم قبول المبدأ الرئيسي بصيغته المثبتة والذي يقول "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في جدارة الأداء.

1. نتائج الفرضية الفرعية الاولى: اظهرت النتائج وجود اثر غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لتخطيط الموارد البشرية في جدارة الاداء.
2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية : اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للتوظيف في جدارة الاداء.
3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للحوافز والمكافآت في جدارة الاداء.
4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة : اظهرت النتائج وجود اثر غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للتدريب والتطوير في جدارة الاداء.
5. نتائج الفرضية الخامسة: اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لتقييم الادارة في جدارة الاداء

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

توطئة

أولاً: الاستنتاجات



1. إدارات الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة تعتمد استراتيجيات الموارد البشرية بمستوى جيد جداً. وبعد (التوظيف) جاء (تقييم الأداء) في المركز الأول، يليه (الحوافز والمكافآت) في المركز الثاني، يليه (تخطيط الموارد البشرية) في المركز الثالث، يليه (التدريب والتطوير).
2. بلغ الوزن النسبي لأبعاد كفاءة الأداء (83%) بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري قدره (0.55). وبحسب معيار التصنيف جاءت أبعاد كفاءة الأداء لدى الموظفين عند مستوى جيد جداً. وجاء بعد (الإنتاجية) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86%)، يليه بعد (الكفاءة) بوزن نسبي (84%)، يليه بعد (التميز) بوزن نسبي قدره (84%). القدرة (82%). يليه (الأداء الفعال) بوزن نسبي (81%).
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وجدارية الأداء في وزارة الشباب والرياضة
4. يوجد أثر للأبعاد المجمعلة لاستراتيجيات الموارد البشرية على جودة الأداء في وزارة الشباب والرياضة

ثانياً: التوصيات

1. مواصلة التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية واستكمال جوانبها المتعددة مما يقود المنظمة المبحوثة إلى المنافسة والتميز في ظل العولمة.
2. مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد استراتيجيات التدريب وتوظيفها لتطوير العاملين لإنجاز عملهم بشكل أفضل.
3. ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة تعتمد على ثقافة المنظمات في المنظمات الداعمة لبرامج التدريب والتطوير وترتكز على أساسيات التعلم المستمر وخلق بيئة داخلية تدعم استمراريتها.
4. ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتساوي يتضمن الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل ضمن مواعيد محددة ومتقاربة بما يتناسب مع الأداء المطلوب من الموظفين.
5. العمل على تطوير قدرات المنظمات فيما يتعلق بالعجز والفوائض في الموارد البشرية

المصادر

أولاً: العربية

- برنوطي، سعاد نايف (2009). الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، (ط5)، عمان، الاردن : دار وائل للنشر .
- الحسيني، عزة احمد محمد. (2015). الجداريات القيادية وتحسين الاداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الادارة التربوية ، 2 (5) .
- الحمداني، ناهدة اسماعيل (2000). العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية واثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الانتاجية والخدمية/ محافظة نينوى. اطروحة دكتوراه منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
- الدليمي، فائق حمد عبد (2013). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في سلوكيات فرق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .



- الزهري، رندة أليافي (2000). التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية. مجلة جامعة دمشق، 16(1)، دمشق.
- السامرائي، إيمان (2011). نظم المعلومات الإدارية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان
- السبعلاوي، إبراهيم محمد جاسم (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأسهاماتها في إدارة أزماتها دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- السبعلاوي، إبراهيم محمد جاسم (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأسهاماتها في إدارة أزماتها دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الشماع، خليل محمد حسن (2007). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عباس، سهيلة محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عدوان، منير زكريا أحمد (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- الفياض، مجيد حميد طاهر (2011). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية وزارة النقل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- النجار، أحمد كرم، وشعيب، محمد محمود. (2020). حزم الجداريات الوظيفية كاداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 14(1).

ثانياً: الأجنبية

- 1- Armstrong, Michae (2009). Human Resource Management . Practice, (10th ed). Personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press
- 2- Ahmad, Iftikhar and Din, Siraj (2009). Evaluating Training and Development. Journal of Medical Sciences, 7(2), 165–166
- 3- Armstrong, Michae (2009). Human Resource Management Practice, (10th ed). Personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press
- 4- Chianchana, C., & Wichian, S. N. (2016). Assessment of performance competency in the organization: Dimensionality oriented assessment. Polish Journal of Management Studies, 13(2), 27-35
- 5- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling-A literature survey. IOSR Journal of Business and Management, 16(1), 14-22
- 6- Coffey, Christa. (2010). A Study Of Competencies Perceived To Be Important By Professionals In Entry-level Positions Within College



- Student Affairs [Doctoral dissertation, University of Central Florida).
/Google Scholar. <https://stars.library.ucf.edu/etd/4251>
- Denisi, A. S., Griffin, R. W.(2001). Human Resource Management, -7
.U.S.A: Houghton Mifflin Com
- Greer, Charlers, R (2003). Strategic Human Resource -8
Management, New Jersey: Pearson Custom Publishing
- Inyang, Benjamin James (2010).Strategic Human Resource -9
Management(SHRM): Aparadigm Shift For Achieving Sustained
Competitive Advantage in Organizational. International Bulletin Of
.Business Administration, Euro Journals. Inc
- Kinisa, G.R.O. (2019). Impact of Employees' Training and -10
Development on Organizational Performance: A Case of the National
Bank of Commerce (NBC) Mwanza City. International Journal of
.Scientific and Research Publications, 9(8), 386-413
- Kobonyo, Peter & Dimba, Beatrice (2007). In Fluence Of Culture -11
on(SHRM) Practices in Multinational Companies (MNC) in Kenya: A
Critical Literature Review p.p 1-21. www.
.Strathmore.edu/research/Strategic
- Kumar. (2021). entitled "The Impact of Technical and Strategic -12
."Human Resource Management on Company Behaviour
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's -13
competencies: A collective view of the most important competencies.
Procedia Manufacturing, 3, 681-687
- Mangkunegara, A. P., & Agustine, R. (2016).Effect of -14
Training,Motivation and Work Environment on Physicians' Performance.
.Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 5(1), 173
- Osei, A.J. & Ackah, O. (2015). Employee's Competency and -15
Organizational Performance in the Pharmaceutical Industry, an Empirical
Study of Pharmaceutical Firms in Ghana. International Journal of
.Economics, Commerce and Management, 3(3), 1-9