

## الرؤية والرسالة والهدف

### الرؤية (Vision) :

الريادة في مجال نشر البحوث العلمية ، والسعي للوصول لتصنيف عالٍ متقدم بين المجالات العلمية المحكمة ، وأن تكون مجلتنا نبراساً للعلم والمعرفة ، وواجهة علمية وثقافية مشرقة لكليتنا الموقرة ورمزاً خلاقاً يجمع بين الأصالة والحداثة.

### الرسالة (Mission) :

إثراء الحركة العلمية بأجود أنواع البحوث والدراسات المتخصصة والتربوية ، التي تربط بين الأصالة والحداثة ضمن اطار حضاري بناء ، باستشارة همم الباحثين وتنمية قدراتهم في النشر العلمي الأصيل وباللغتين العربية والإنكليزية ، وبما يسهم حتماً في إيصال الفكر الوطني / التربوي لكل شعوب العالم . وإتاحة الفرصة للباحثين لتقديم الصورة الحقيقية الناصعة لدور المرأة في المجتمع الإنساني ككل وفي بلدنا العراق بشكل خاص.

### الأهداف (Aims) :

تسعى مجلتنا إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تنشيط البحث العلمي التخصصي في العلوم الإنسانية والمجالات التربوية وقضايا المرأة .
2. تشجيع البحوث والدراسات والأنشطة العلمية التي تربط الأصالة بالحداثة وصولاً إلى تنمية الاعتزاز بماضيها الجميل والاختيار الواعي لما في الحداثة من توجيهات ينفع منها الجيل الجديد .
3. التواصل العلمي والبحثي الهادف مع المراكز العلمية ، والعلماء والباحثين لإبراز دور المرأة في المجتمع علمياً وتربوياً ، وإبراز نشاطاتها البناءة في مجال التخصص والتعليم .
4. تسليط الضوء والاهتمام عما وصلت إليه المرأة لعراقية من رقي ومساهمة فاعلة في التنمية المستدامة لمجتمعنا الطيب .
5. تنمية الوعي التربوي لدى الجيل الجديد من خلال استعراض الأفكار والأنشطة التربوية والتعليمية التي تساهم في انماء روح الاحترام للأصالة والانتقاء الواعي للحداثة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرَّحْمَنُ ﴿١﴾ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿٢﴾ خَلَقَ  
الْإِنْسَانَ ﴿٣﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿٤﴾

سورة الرحمن: الآيات ١ - ٤

مجلة  
كلية التربية للبنات

مجلة علمية محكمة

دورية فصلية

تصدر عن كلية التربية للبنات

**Iraqia University**

**Journal of the College of Education  
for Women: A Peer-Reviewed  
Academic Journal**

جهة الإصدار: كلية التربية للبنات / الجامعة العراقية اختصاص المجلة: العلوم

الإنسانية والتربوية

ISSN 2708-1354 (Print)

**ISSN 2708-1362 (Electronic)**

رقم الاعتماد في دار الكتب والوثائق العراقية 2138 لسنة 2016م نوع الإصدار: (فصلي) كل  
ثلاثة أشهر.

نطاق التوزيع: داخل العراق البريد الإلكتروني:-

[wom.mag.uni@aliraqia.edu.iq](mailto:wom.mag.uni@aliraqia.edu.iq)

هاتف سكرتارية التحرير: 07747936814 (الهاتف الأرضي) داخلي: (2028)

مجلة كلية التربية للبنات - الجامعة العراقية ، المجلات الأكاديمية المحكمة:

<https://www.iasj.net/iasj/journal/349/issues>

- حقوق النشر محفوظة.
- الحقوق محفوظة للمجلة.
- الحقوق محفوظة للباحث من تاريخ تسليم البحث إلا في حالة تنازله الخطي.

ما ينشر في المجلة من بحوث ووجهات نظر تعبر عن أصحابها  
ولا تعبر بالضرورة عن آراء هيئة التحرير أو وجهة نظر الكلية.

### التعريف:

مجلة علمية دورية محكمة فصلية تصدر عن كلية التربية للبنات  
الجامعة العراقية تعنى بنشر البحوث في المجالات الإنسانية والتربوية

تحمل الرقم الدولي:

ISSN (print): 2708 – 1354 ISSN (online): 2708 – 1362

مجلة معتمدة في دار الكتب والوثائق العراقية بالرقم: (2138) لسنة 2016م

وتقوم بنشر البحوث العلمية القيمة والأصيلة

في مجالات العلوم الإنسانية المختلفة باللغتين العربية والإنجليزية.

### دعوة:

ترحب هيئة تحرير المجلة بإسهامات الباحثين، وأصحاب الأقلام من  
الكتاب والمثقفين في أقسام الفكر الإسلامي، والعلوم الإنسانية،  
والاجتماعية، والتعليمية والتربوية، وكل ما له صلة بشؤون المرأة  
والمجتمع، وقضايا الإنماء التربوي والتعليمي، والبرامج التطويرية  
المعاصرة على وجه العموم ، على وفق قواعد النشر المعتمدة من هيئة  
تحرير المجلة ، على وفق تعليمات وضوابط النشر في المجلات العلمية  
الصادرة من دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم والبحث العلمي الموقرة.

**أولاً : رئيس هيئة التحرير:**

**الأستاذ الدكتور**

**ورقاء مقداد حيدر / تخصص الشريعة / الفقه المقارن**

**ثانياً : مدير التحرير:**

**الأستاذ الدكتور**

**أحمد عبد الجبار فاضل / اللغة العربية / البلاغة والنقد / قسم اللغة العربية**

**ثالثاً : أعضاء هيئة التحرير:**

عضواً خارجياً.	أ.د. مولود عويمر: تخصص: التاريخ / جامعة الجزائر / كلية العلوم الإنسانية .	١.
عضواً خارجياً	أ.د. إبراهيم عبد الرحيم أحمد ربابعة: تخصص: أصول فقه / جامعة الوصل / كلية الدراسات الإسلامية/ الإمارات العربية .	٢.
عضواً خارجياً.	أ.د. عبد الملك بو منجل: تخصص: اللغة العربية/ النقد الأدبي/جامعة سطيف ٢ ، الجزائر/ كلية الآداب واللغات .	٣.
عضواً خارجياً	أ.م.د نجاه موسى الفيتوري : تخصص: تربية وعلم نفس/علم نفس تعليمي/ الجامعة الأسمرية الإسلامية / كلية التربية / ليبيا .	٤.
عضواً خارجياً	أ.م.د نجاح عبدالله احمد البياع : تخصص: الدراسات الإسلامية / الدعوة والثقافة الإسلامية/ جامعة الأزهر / كلية أصول الدين / مصر .	٥.
عضواً ومدققاً للغة الإنكليزية	أ.د. سوسن صالح عبدالله سرية : تخصص: اللغة الإنكليزية/الترجمة.	٦.
عضواً	أ.د. بشرى غازي علوان : تخصص: اللغة العربية /اللغة .	٧.
عضواً	أ.د نهلة عاشور منسي : تخصص: فلسفة إسلامية / الفقه الإسلامي .	٨.
عضواً	أ.د. محمود دهام نايف : تخصص: أصول الدين / الحديث النبوي .	٩.
عضواً	أ.د. ليث خليل خلف :تخصص: تاريخ / التاريخ القديم .	١٠.
عضواً	أ.م.د وصال كاظم حسين : تخصص: اللغة العربية / البلاغة والأدب.	١١.

عضواً	أ.م.د أسيل عبد الحميد عبد الجبار : تخصص: علم النفس التربوي.	١٢.
عضواً	أ.م.د جنان عبدالله شفيق : تخصص: اللغة الإنكليزية / الأدب .	١٣.
عضواً	أ.م.د نكري فاضل محل : تخصص: طرائق التدريس / التاريخ .	١٤.
عضواً	م.د سماح ثائر خيري : تخصص: رياض أطفال .	١٥.
عضواً ومدققاً لغوياً.	أ.د يونس يحيى عبدالله : تخصص: اللغة العربية / اللسانيات النصية.	١٦.
عضواً ومحاسباً مالياً	أ.م.د. سينا أحمد جار الله : تخصص: دراسات مالية / إدارة مالية .	١٧.

### رابعاً : موظفو المجلة

١. م.م. مروة مرزة حمزة / تخصص : تاريخ / مسؤولة وحدة المجلة .

٢. براء إبراهيم سالم / سكرتيرة المجلة .

## ضوابط النشر في المجلة

١. تتخصص المجلة بنشر الحوث العلمية القيمة والأصيلة في المجالات الإنسانية، والتي لم يسبق نشرها أو تقديمها إلى أي جهة أخرى (بتعهد خطي من صاحب البحث) ضمن المحاور المشار إليها في التعريف أعلاه، شرط الالتزام بمنهجية البحث العلمي وخطوات المتعارف عليها محلياً وعالمياً، وتقبل البحوث بإحدى اللغتين العربية أو الإنجليزية بنسبة محددة.
٢. تخضع البحوث المرسلة إلى المجلة جميعها لفحص أولي من هيئة التحرير لتقرير مناسبتها لتخصص المجلة، ثم لبيان أهليتها للتحكيم، ويحق لهيئة التحرير أن تعتذر عن قبول البحث بالكامل، أو تشترط على الباحث تعديله بما يتناسب وسياسة المجلة قبل إرساله إلى المحكمين.
٣. ضرورة تحقق السلامة اللغوية مع مراعاة علامات الترقيم، ومتانة الأسلوب ووضوح الفكرة عل أن يكون الباحث مسؤولاً عن السلامة اللغوية للبحث المقدم باللغتين العربية والإنجليزية.
٤. ترسل البحوث المقبولة للتحكيم العلمي السري إلى خبراء من ذوي الاختصاص قبل نشرها، للتأكد من الرصانة العلمية والموضوعية والجدة والتوثيق على وفق استمارة معتمدة ولا تلتزم هيئة التحرير بالكشف عن أسماء محكميها، وترفض البحوث المتضمنة في خلالها إشارات تكشف عن هوية الباحث.
٥. لضمان السرية الكاملة لعملية التحكيم تكون المعلومات الخاصة بهوية الباحث أو الباحثين في الصفحة الأولى من البحث فحسب.
٦. يلتزم الباحث بإجراء التعديلات الجوهرية المقترحة من المحكمين للبحث.
٧. يحق لهيئة تحرير المجلة رفض البحث واتخاذ القرار وعدم التعامل مع الباحث مستقبلاً عند اكتشافها ما يتنافى والأمانة العلمية المطلوبة بعد التثبت من ذلك.
٨. تنتقل حقوق طبع البحث ونشره إلى المجلة عند إخطار صاحب البحث بقبول النشر، ولا يجوز النقل أي عن البحث إلا بالإشارة إلى مجلتنا، ولا يجوز لصاحب البحث أو لأي جهة أخرى إعادة نشره في كتاب أو صحيفة أو دورية إلا بعد أن يحصل على موافقة خطية من رئيس التحرير.
٩. لا تدفع مكافأة للباحثين عن البحوث المحكمة التي تقبل للنشر في المجلة وتقدم رئاسة هيئة التحرير مكافأة خاصة للمحكمين.
١٠. تعتمد المجلة آلية التوثيق المتنوعة فتقبل البحوث بآلية التوثيق بالهوامش سواء أكان في نفس الصحيفة، أم في نهاية البحث، كما تقبل البحوث بآلية التوثيق في المتن بالطريقة المتعارف عليها عالمياً بـ APA.

١١. تقبل المجلة كذلك البحوث الميدانية أو العملية، شرط أن يورد الباحث مقدمة يبين فيها طبيعة البحث ومدى الحاجة إليه ، ومن ثم يحدد مشكلة البحث في هيئة مسائلات أو فرضيات، ويعرف المفاهيم والمصطلحات، ويقدم ،عندها قسماً خاصاً بالإجراءات يتناول فيه خطة البحث ومجتمع والعينات والأدوات ، فضلاً عن قسم خاص بالنتائج ومناقشتها، ويورد أخيراً قائمة المراجع.

١٢. لا يجوز نشر أكثر من بحث للباحث في العدد الواحد من المجلة سواء أكان بحث منفرداً أم مشتركاً مع باحث آخر.

١٣. يزود صاحب البحث- عند نشره- بنسخة واحدة مستلة مختومة من البحث المنشور في العدد.

١٤. تحتفظ هيئة التحرير بحقها في أولوية النشر في كل ما يرد إليها من مطبوعات، تأخذ بنظر الاعتبار توازن المجلة، والأسبقية في تسليم البحث معدلاً بعد التقويم، واعتبارات أخرى، ويخضع ترتيب البحوث في العدد الواحد للمعايير الفنية المعتمدة في خطة التحرير.

١٥. البحوث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء أصحابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي هيئة التحرير أو رأي الكلية.

١٦. جميع المراسلات المتعلقة بالمجلة كافة تكون باسم رئيس التحرير، أو مدير التحرير عبر العنوان البريدي [wom.Mag.uni@aliraqia.edu.iq](mailto:wom.Mag.uni@aliraqia.edu.iq) ، أو رقم هاتف المجلة.

١٧. أخيراً تؤكد هيئة التحرير على ضرورة الالتزام بالبحث الموضوعي الحر والهادئ والبعيد عن كل أشكال التهجم أو المساس بالرموز والشخصيات، وتتأى عن نشر الموضوعات التي تمس المقدسات، أو تلك التي تدعو إلى العصبية الفئوية والطائفية، وكل ما يوجب الفرقة ويهدد السلم المجتمعي.

## دليل المؤلف Author Guidelines

١. يقدم الباحث طلب خطي (استمارة رقم 1 المرفقة) مختوم بالختم الرسمي لجهة الانتساب .
٢. يقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية مطبوعة مكبوسة على ورق (A4) وعلى وجه واحد، وتكون إعدادات حواشي الصفحة 2.5 سم من كل جانب بخط (Simplified Arabic) بحجم 14 للمتن و 12 للهامش، و16 غامق للعنوان الرئيسي و 15 غامق للعنوان الفرعي. وإذا كان البحث باللغة الإنجليزية فيكون بخط (Times New Roman) .
٣. لا يزيد البحث عن خمس وعشرين صفحة ، ويكون من ضمنها المراجع والحواشي والجداول والأشكال والملاحق. ويتحمل الباحث ما قيمته ثلاثة آلاف دينار عن كل صحيفة زائدة.
٤. يوقع الباحث التعهد الخاص بكون البحث لم يسبق نشره، ولم يقدم للنشر إلى جهات أخرى، ولن يقدم للنشر في الوقت نفسه حتى انتهاء إجراءات التحكيم (استمارة رقم 2).
٥. يلتزم الباحث بتقديم نسخة من كتاب الاستلال الإلكتروني للبحث وبخلافه يتعذر النشر.
٦. يتعهد الباحث بجلب نسخة إلكترونية من البحث على قرص حاسوب (CD) بعد إجراء جميع التعديلات المطلوبة وقبول البحث للنشر في المجلة.
٧. يرفق مع البحث خلاصة دقيقة باللغتين العربية والإنجليزية على ألا تزيد على صحيفتين مع السيرة الذاتية.
٨. يسدد الباحث أجور النشر والخبراء بحسب مقدارها بكل لقب علمي على وفق المنصوص عليه في الكتب الرسمية ، ويتم تسليم الأجر إلى الجهة الرسمية في القسم المالي للكلية بوصولات رسمية تحفظ حق الباحث وإدارة المجلة ، ولا تسترد الأجر في حالة رفض رئيس التحرير أو المقيمين للبحث المقدم لأسباب علمية أو لسلامة الفكرية أو غيرها.
٩. يستلم الباحث إيصالاً خطياً بتاريخ تسليم البحث. ثم يُعلم بالإجراءات التي تمت.
١٠. إذا استخدم الباحث واحدة من أدوات البحث في الاختبارات أو جمع البيانات فعليه أن يقدم نسخة كاملة من تلك الأداة إذا لم تنشر في صلب البحث أو ملاحق .
١١. تلتزم المجلة بإرسال البحث إلى مقومين بخطاب تأليف، استمارة رقم 3 المرفقة ، على أن يتم تقويم البحث في مدة أقصاها ١٠ أيام، وبخلافه يقدم الخبير اعتذاره في أسبوع، وعندما يكون التقويم العلمي إيجابياً باتفاق اثنين من المقومين يحال البحث إلى المقوم اللغوي لتدقيقه لغوياً.

## دليل المقوم Reviewer Guidelines

أدناه الشروط والمتطلبات الواجب مراعاتها من قبل المقوم للبحوث المرسلة:

١. يقوم البحث على وفق استمارة معتمدة للتقويم (استمارة رقم 4) تتضمن الآتي:

أ- فقرة تتعلق بموضوع البحث هل سبقت دراسته من قبل بحسب علمكم؟ وهل يوجد اقتباس حرفي؟ (الإشارة إلى الاقتباس إن وجد) أو استلال مع تحديد مكان الاستلال.

ب - جدول تقويمي فني تفصيلي يعبر عنه بـ (24) فقرة محددة صيغت على وفق مقياس ليكرت الثلاثي: جيد (3)، مقبول: (2)، ضعيف: (1) ويقوم الخبير بالتأشير على اختيار واحد منها تبعاً لقناعاته بمحتوى الفقرة وعدم ترك أي فقرة بدون إجابة.

ت - مكان محدد لملاحظات الخبير الخاصة بتفاصيل البحث، أو أساسيات العامة (علمية أو منهجية) كي يستفيد منها الباحث.

ث - خلاصة التقويم المتعلقة بصلاحية النشر على وفق ثلاث خيارات (صالح للنشر أو صالح بعد إجراء التعديلات، أو غير صالح للنشر) على وفق المعايير المحددة في الاستمارة.

ج - مكان محدد لتثبيت مسوغات عدم الصلاحية للنشر إذا حكم بذلك.

٢. على المقوم التأكد من تطابق وتوافق عنوان الخلاصتين العربية والإنجليزية لغوياً.

٣. أن يبين المقوم هل أن الجداول والأشكال التخطيطية الموجودة واضحة ومعبرة.

٤. أن يبين المقوم هل أن الباحث اتبع الأسلوب الإحصائي الصحيح.

٥. أن يوضح المقوم هل أن مناقشة النتائج كانت كافية ومنطقية.

٦. على المقوم تحديد مدى استخدام الباحث المراجع العلمية.

٧. يمكن للمقوم أن يوضح بورقة منفصلة التعديلات الأساسية لغرض قبول البحث.

٨. توقيع الخبير على الاستمارة تمثل تعهداً خطياً بأنه قام بتقويم البحث علمياً على وفق المعايير الموضوعية، وأن البحث يستحق التقويم الحاصل عليه ومطلوب تسجيل اسمه على وفق ما مثبت في الاستمارة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة العراقية  
كلية التربية للبنات

مجلة

كلية التربية للبنات

مجلة علمية محكمة

دورية فصلية

تصدر عن كلية التربية للبنات

نعنى بنشر البحوث في المجالات الإنسانية والتربوية

العدد الثاني والثلاثون (32) الجزء الثاني

الصادر بتاريخ: 2026/ 3/15

## افتتاحية العدد...

الحمدُ لله ربِّ العالمين ، والصلاة والسلامُ على نبيِّنا محمدٍ ، وعلى آله  
وصحبه تسليماً كثيراً...  
أما بعد...

يولّد عدد جديد من مجلة ( كلية التربية للبنات / الجامعة العراقية ) يحمل الرقم (32) ،  
الثاني والثلاثين ، بتاريخ 2026/3/15 ، يحوي بحثاً متنوعاً بين لغوية وأدبية وتربوية ونفسية  
وتاريخية واجتماعية ، وبحوث اللغة الإنكليزية ، ليكون العدد منهداً للباحثين والدارسين والقراء  
عموماً ، يروي عطش المعرفة وحب العلم والتميز .

وفي هذا الإطار تؤكد إدارة المجلة حرصها على أن تكون البحوث المنتخبة في المجلة  
مثمرة للمجتمع والإنسان العراقيين ، وأن تلتزم بمبادئ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
وتعليماتها ، في نوعية الموضوعات التي تعالجها ، وإسهامها المباشر في تنمية المجتمع العراقي  
والارتقاء به في سلم العلم والمعرفة .

نسأل الله السداد والتوفيق للباحثين والقراء ، ونسأله تعالى السداد لنا في عمل تحرير المجلة  
، وأن يكون العمل خالصاً لوجهه الكريم ، ويكون لبنة في البناء المعرفي والعلمي لكليتنا الرصينة ،  
وخطوة نحو التقدم والازدهار العلمي لعراقنا الحبيب ، ومن الله التوفيق ، وصلى الله على سيدنا  
محمد وآله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.



هيئة تحرير المجلة  
ربيع 2026/3/15

الصفحة	الباحث	اسم البحث	ت
٢٣-١	أ.م.د. روافد جبار شرهان	قبائل القشقائي في ايران (العادات- التقاليد - التحولات السياسية والاجتماعية ١٩٢٥-١٩٧٩)	.١
٥٣-٢٤	أ.م.د. محمد حماد عبد اللطيف	دور أدوات الذكاء الاصطناعي الجغرافي في استقراء المؤشرات الديموغرافية لسكان العراق	.٢
٦٨-٥٤	أ.م.د. رؤى لؤي عبد الله	التمركز حول الجنس- النقد النسائي بحث في الانثروبولوجيا النسوية	.٣
٨٨-٦٩	أ.م.د. جنان عبد الله شفيق	The Tree as a Hero in Richard Powers' <i>The Overstory</i> : An Eco Fiction Study	.٤
١٢١-٨٩	د. ظاري حميد رجا الفلاحي	الزوائد على الطاهرية في شرح المقدمة المَحسِبة - دراسة وتحقيق /المؤلف أبو الحسن طاهر بن أحمد بن بابشاذ (ت ٦٩ هـ) / دراسة وتحقيق	.٥
١٤٠-١٢٢	م.م. الهام زيد عبید	الإعجاز في القرآن الكريم	.٦
١٦٠-١٤١	د. سيناء صالح مهدي	من سايس-بيكو إلى معاهدة لوزان: دراسة وثائقية لدور القوى المنتصرة في صياغة وتثبيت الحدود النهائية لتركيا الحديثة وأثرها على مطالب الأقليات (١٩١٨-١٩٢٣).	.٧
١٧٩-١٦١	د. محمود حسين ناصر	مرويات المسيب بن حزن رضي الله عنه جمعاً ودراسة	.٨
١٩٤-١٨٠	م.د. أنوار قتيبة يحيى	الدلالة النحوية في شعر العباس بن الأحنف (الابتداء بالنكرة والفصل بين العامل والمعمول ) أنموذجاً	.٩
٢١٤-١٩٥	م.د. عمر عباس نعيثل	النوع الاجتماعي والابتكار الصوتي: الفروق بين الجنسين في تبني السمات الصوتية الخارجية (مساحة حروف العلة، النبر والتنغيم) في اللهجة العربية العراقية الحضرية	.١٠
٢٢٣-٢١٥	م.د. مصطفى اياد شهاب	الانتقائية في التعامل ومعالجاتها في ضوء القرآن الكريم	.١١
٢٤٦-٢٢٤	م.د. اسراء كريم خليفة	التوازن الرقمي لدى المرشدين التربويين	.١٢

٢٥٨-٢٤٧	م.د. زينة غني عاشور	الاستنباط العقلي للأحكام الشرعية من خلال مفهوم الموافقة	.١٣
٢٨٨-٢٥٩	م.د. سمر اكرم عبدالرحمن عبدالربيبي	عمر بن ابي سلمة ربيب رسول الله (صلى الله عليه وعلى اله وصحبه وسلم) اثره ومروياته التاريخية (دراسة تاريخية)	.١٤
٣٠٧-٢٨٩	م.د. غادة فائق محمد	جيرترود شولتز كلينك ودورها في ترسيخ واجبات ومكانة المرأة الالمانية عن طريق الرابطة النسائية الاشتراكية الوطنية (١٩٠٢-١٩٣٩)	.١٥
٣٢٣-٣٠٨	م.د. فاطمة عامر علي	المؤسسات الادارية للدولة الاموية من خلال كتاب تاريخ خليفة بن خياط (ت ٢٤٠ هـ)	.١٦
٣٥٧-٣٢٤	د. لقاء شاكر خطار الشريفي	سياسة الحزب الشيوعي تجاه مسلمي الصين عام ١٩٦٦م // (الثورة الثقافية نموذجاً)	.١٧
٣٧٨-٣٥٨	م.د. نبراس بلاسم كاظم	حزب بهارتا جانا سانغ ودوره في الحياة السياسية الهندية ١٩٥١-١٩٧٧	.١٨
٤١٠-٣٧٩	م.م. زينب خليل جابر طه العاني	البيان القرآني عند الإمام الفراهي : دراسة بلاغية	.١٩
٤٢٦-٤١١	م.م. علي سعدون احمد م.م. دنيا قاسم عبد الجبار	دراسة أثر التلوث الضوضائي الناتج عن المولدات الكهربائية في البيئة السكنية محلة ٦٨١ أنموذجاً	.٢٠
٤٤٠-٤٢٧	م.م. نبأ علاء فاضل	تحليل الخبر في البلاغة القرآنية	.٢١
٤٥٧-٤٤١	م.م. هدى رزاق ابراهيم	<b>Menacing Motherhood in Kimberly Brubaker Bradley's <i>The War That Saved My Life</i></b>	.٢٢
٤٨٢-٤٥٨	م.م. احمد طارق ياسر عزيز	مستوى مهارات التدريس الصفي لدى مدرسي المرحلة المتوسطة: دراسة ميدانية في مديرية تربية الرصافة الثالثة	.٢٣
٥١٧-٤٨٣	م.م. ايمن حسن صبري	الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني أنموذجاً	.٢٤
٥٤٧-٥١٨	م.م. حامد رشيد مجبل عبدالله	اجتباء الثمرات في القرآن الكريم: دراسة وصفية تحليلية لآية القصص (٥٧)	.٢٥

٥٧٧-٥٤٨	م.م. راجح حاتم توفيق	بعثة نبي الله يوسف عليه السلام: دراسة قرآنية تحليلية في الإرهاصات والدروس المستنبطة	.٢٦
٦٠١-٥٧٨	م.م. رفقة رعد خليل	العيش بالفلسفة عبر رواقية ماركوس اوريليوس	.٢٧
٦٢٤-٦٠٢	م.م. زينة قاسم جواد	الشَّيْبُ وَنُعُوتهُ فِي ضَوْءِ نَظَرِيَّةِ الحُقُولِ الدَّلَالِيَّةِ وَالوَقْعِ الصَّوْتِيّ /دراسة تطبيقيّة في/كِتَابِ المُخَصَّصِ لِابْنِ سَيِّدِهِ(ت٤٥٨هـ)	.٢٨
٦٥٩-٦٢٥	م.م. سنان عطا عبد	اثر برنامج تعليمي في تنمية مهارات التفكير المعرفي لدى اطفال الروضة	.٢٩
٦٧٩-٦٦٠	م.م. شيرزاد احمد عبدالرحمن	فلسفة الأخطاء المقصودة في الإعلام	.٣٠
٧٠٥-٦٨٠	م.م. عليا أحمد محمد باليساني	المقاصد الكليّة لمقيّدات الإسناد في البلاغة العربية	.٣١
٧٢٧-٧٠٦	م.م. مروة رعد صبيح	أثر الحذف في تحقيق الانسجام النصي في ديوان حديقة الأجوبة لحسين القاصد دراسة تحليلية	.٣٢
٧٣٨-٧٢٨	م.م. نور مجيد مجلي	<b>Parallelism in Modern American Poetry</b>	.٣٣
٧٦٠-٧٣٩	م.م. وسن عبد الستار جاسم	تأثير استخدام طريقه السرد في تحسين الاستماع تلاميذ المدارس الابتدائية فيمحافظة ديالى	.٣٤
٧٧٧-٧٦١	م.م. وئام رعد هاشم	السرقاات الأدبية في النقد العربي	.٣٥
٨١٦-٧٧٨	م.م. محمد صالح جسام	مواجهة ظاهرة المحتوى الهابط بين الضبط الاجتماعي الرسمي وغير الرسمي /دراسة ميدانية في مدينة الحبانية	.٣٦
٨٤٠-٨١٧	محمد طارق مجبل	اثر ادراج الموظفين في الضمان الاجتماعي على ادائهم الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة الموظفين في جامعة الفراهيدي الاهلية	.٣٧
٨٦٣-٨٤١	يقين مهدي كاظم أ.د. جاسم الحاج جاسم	أبنية الأفعال المزيدة ودلالاتها في كتاب التيسير في التفسير لنجم الدين النسفي (ت ٥٣٧هـ) سورة البقرة أنموذجاً	.٣٨

٨٨٧-٨٦٤	عذراء محمد عباس أ.د. إسرائ كريم عبد الله	أحكام النكاح والمكاتبه في سورة النور دراسة مقارنة بين تفسيره أحكام القرآن للجصاص (ت ٣٧٠هـ) والجامع لأحكام القرآن للقرطبي (ت ٦٧١هـ)	.٣٩
٩٠٨-٨٨٨	شهد عبد المنعم شلال أ.د. ساجدة محمد زكي محمود	مرويات ابن عبد البر عن أثر الصحابيات في مجالس العلم بكتاب الاستيعاب في معرفة الأصحاب	.٤٠
٩٢٨-٩٠٩	بشير مريد خليفه أ.د. مؤيد منفي محمد	العوامل الاجتماعية المؤثرة في اختيار التعليم ألهلي	.٤١
٩٤٩-٩٢٩	رسل خالد نعيمش أ.م.د. هدى هشام إسماعيل	اسم الفاعل من الثلاثي صياغته ودلالته في ديوان ابن شهيد الأندلسي (٤٢٦هـ)	.٤٢
٩٧٠-٩٥٠	أنفال هشام سليم أ.د. فاتن عبد الجبار جواد	أبعاد فضاء السجن الثقافي في روايات عائشة عودة	.٤٣
٩٩٢-٩٧١	محمد قاسم محمود أ.م.د. صباح سامي داود	دور الادعاء العام في الرقابة على تنفيذ العقوبات البدنية والمالية	.٤٤
١٠٠٨-٩٩٣	عذراء فليح عبد الله فلاح أ.م.د. فرح غانم القرشي	التورية الاجتماعية غير المباشرة في القصة القصيرة جدا عند حسن العاني	.٤٥
-١٠٠٩ ١٠٢٨	زهراء كاظم سواوي أ.د. أحمد عبد الجبار فاضل	دَلَالِيَةُ الْعُنُونَةِ فِي تَسْمِيَةِ الْآيَاتِ ذَوَاتِ الْأَسْمَاءِ	.٤٦
-١٠٢٩ ١٠٤٧	م. مها محمد طه أ.د. سامي جميل ارحيم	مسألتان فقهية من ترجيحات الامام الروياني (ت ٥٠٢هـ) في باب الأيمانمن خلال كتابه بحر المذهب دراسة فقهية مقارنة	.٤٧

**الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء  
المؤسسي: دراسة تطبيقية لموظفي القطاع الحكومي  
ديوان الوقف السني انموذجاً**

**Effective administrative strategies for improving institutional  
performance: an applied study of government sector employees, with  
.the Sunni Endowment Diwan as a model**

**م . م . ايمن حسن صبري**

**m .m . ayman hasan sabri**

**ديوان الوقف السني**

**Sunni Endowment Diwan**

**Alwan82110@gmail.com 07700426650**

## المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في ديوان الوقف السني وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وتكون مجتمع من (٣٦٠) موظفا اما عينة البحث فتكونت من (٢٨٠) موظفاً وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للاستراتيجيات الادارية (استراتيجية الموارد البشرية) بابعادها (التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الاداء) في تحسين الاداء المؤسسي وان هنالك علاقة ايجابية طردية بين الاداء المؤسسي للموظفين وبين الاستراتيجيات الادارية وقد اوصت الدراسة الى اهمية متابعة الادارة العليا لاداء الموظفين والتعرف على مشكلاتهم ومعالجة اخطائهم ومعرفة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والمؤثرة في جودة العمل واداء الموظف واعداد الخطط المستقبلية وايجاد البدائل الاستراتيجية لكل موقف قد يعترض الخطط التنموية المستقبلية وكذلك اوصت الدراسة الى اهمية توفير الموارد البشرية الكفوة وتدريبها على احدث الانظمة الالكترونية والبرمجيات الرقمية لتوفير جهد ووقت الموظف وتقليل تكلفة انجاز الاعمال .

الكلمات المفتاحية :- الاستراتيجيات الادارية ، الاداء المؤسسي

The study aimed to identify the managerial strategies that influence organizational performance, using a case study of the public sector within the Sunni Endowment Authority. The researcher employed a descriptive-analytical approach to data collection and analysis. The study population consisted of 360 employees, while the sample comprised 280 employees. The study found statistically significant differences in the impact of various managerial strategies (specifically, human resource strategies) – including training, development, motivation, and performance evaluation – on organizational performance. Furthermore, the study revealed a positive correlation between employee performance and the implementation of these managerial strategies. The study recommended that senior management should monitor employee performance, identify their problems, address their shortcomings, and be aware of both internal and external environmental factors that affect work quality and employee performance. It also recommended developing future plans and identifying strategic alternatives to address any potential obstacles to

future development plans. Finally, the study emphasized the importance of providing qualified human resources and training them on the latest electronic systems and digital software to save employee time and effort and reduce the cost of operations

.Keywords: Administrative strategies, institutional performance

## المبحث الاول

### القسم الاول

#### المقدمة

تشهد جميع المجتمعات التي تنشأ التقدم والرقي في اسلوب تعاملاتها الحضارية و الإدارية ، ولا سيما في القطاعات الحكومية الى تبني الاستراتيجيات الكفيلة بالنهوض في واقعها الخدمي ومع تطور المشروعات واتساع نطاقها ، ترسخت في الازهان مدى أهمية تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الفعالة في العمل المؤسسي إذ لم يعد النمط التقليدي البيروقراطي المترهل بكثرة الاجراءات الادارية والمعاملات الورقية كافياً لتحقيق الأهداف المنشودة ، بل اصبح لزاماً الأخذ باستراتيجيات إدارية تعزز الإنتاجية وتحقق رضا المستفيد ، ويهدف هذا البحث إلى تحليل أبرز الاستراتيجيات الإدارية ذات التأثير الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي وتشخيص جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة مواطن الضعف في الاداء ومعالجتها ، بما يفضي إلى صياغة استراتيجيات داعمة لتلك الرسالة وقادرة على مواجهة التحديات واستثمار الفرص بما يعظم القيمة المؤسسية (١)، من خلال دراسة تطبيقية على إحدى الجهات الحكومية ، ومما تجدر الإشارة اليه التنقل بين تطبيق واختيار انواع الاستراتيجيات الادارية واستثمار هذا التنوع في تعزيز وتطوير العمل المؤسسي وتقدير حاجة السوق لنوع الاداء المطلوب من أهم مرتكزات السلوك الاداري لضمان الميزة التنافسية وجودة العمل ودقته ، وقد ادركت الادارة العليا أهمية تحقيق التنمية وتحسين الاداء على المستوى المؤسسي من ناحية وضمان جودة العمل المنجز على المستوى الفردي وأهمية تحديد مناطق القوة والضعف في العمل المؤسسي والية وضع الخطط لتحقيق الاهداف وتحسين الاداء(٢)، وفي هذا السياق انتهجت المؤسسات الحكومية في العراق ومنها ديوان الوقف السني الى تبني الاستراتيجيات القادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاهداف وفق رؤية مستقبلية شاملة من خلال تحليل بيئة العمل وتحديد المواقف وإيجاد البدائل المناسبة لكل مشكلة متوقعة حدوثها والاستعانة بالموظفين من ذوي الخبرة في

١. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠١٠) نظرية المنظمة والتنظيم ، دار الشروق للطباعة والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص٧٨
٢. فاطمة ، قهيري والضيف ، احمد ( ٢٠٢٢ ) نحو تحقيق التميز من خلال اعتماد اسلوب الادارة الاستراتيجية ، جامعة هارفارد انموذجاً، مجلة دراسات اقتصادية في علوم الادارة ، م١٦ ، ع٣ ، ص ٥٩٢

صنع القرارات التي ينتج عنها تطوير وتحسين الاداء المؤسسي وخلق الميزة التنافسية بين الموظفين وحثهم على الابداع والابتكار في مجال عملهم بما يخدم العمل المؤسسي ويطوره ( ٣ ).

### مشكلة البحث

اصبح التغيير اليوم في الاداء وتطويره وتحسينه حاجة ضرورية وملحة خاصة في ظل التطور التكنولوجي في عجلة النظم والمعلومات بهدف تحسين القدرات على اتخاذ القرارات وتغيير القيم والاتجاهات والعقائد واعادة صياغة الهيكل التنظيمي لبنية العمل الاداري من خلال اختيار الاستراتيجيات الادارية الاكثر تأثير في العمل الاداري المؤسسي والمتمثلة بالتخطيط واختيار الافراد وتعيينهم وفق اسس علمية ومهنية وتدريب الكوادر المهنية وتطوير ادائهم وتحفيزهم على اظهار افضل ما لديهم من طاقات وجهد في سبيل تحسين الاداء وتميزه وايجاد الميزة التنافسية التي تحدد كفاءة المنتج وفاعليته ، فالاستراتيجيات الادارية متنوعة بتنوع العمل المطلوب انجازه سواء كان ماليا ربحياً ام اداريا بحتاً ، ومع احتدام شدة المنافسة داخل المؤسسة وخارجها تحتم على الادارة العليا ايجاد المتغيرات المناسبة لتحفيز الموظف على تقديم افضل ما لديه من امكانيات وتفعيل عجلة الابداع والابتكار لديه لتطوير الاداء وتحسينه ، وذاك من خلال سعيها الى تغيير النيات العمل وايجاد الحلول للمشكلات والانتقال بالعمل الاداري الى تبني الحلول الاستراتيجية بنظرة شمولية متكاملة ، فالغرض من الدراسة الحالية هو التعرف على انواع الاستراتيجيات الادارية ودراسة الاستراتيجية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي وتطويره في المؤسسات والقطاعات الحكومية ويمكن تحقيق هذا الغرض من خلال الاجابة على سؤال الدراسة:-

ماهي الاستراتيجيات الإدارية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي ؟  
وينبع من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية المتمثلة بـ

١- ما هي الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي؟

٢- ما هي انواع الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي موظفي ديوان الوقف السني انموذجا ؟

٣- هل يوجد تأثير لإبعاد الاستراتيجيات الادارية ( استراتيجية الموارد البشرية ) على تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي موظفي الوقف السني انموذجا ؟

3 .ELfky, Dime B.M; Mustafa, Gehan M.A; Akel, Dalia T, (2023) "The Relationship between Organizational Excellence and Managerial Competencies Nursing Managers" Helwan International Journal for Nursing Research and Practice, Vol 2, Issue 2, PP: 175- 183.

## اهمية البحث

تواجهه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في تحديد اداء الموظفين وابرار طاقاتهم في زيادة الانتاجية والتميز الوظيفي ومدى القدرة على تحقيق اهداف المؤسسة على المدى الزمني المحدد لكل عملية ، حيث تبرز اهمية الاستراتيجيات الادارية في تنوعها وشمولها لجميع الوظائف على اختلاف انواعها وارتباطها بسوق العمل الانتاجي المحلي والعالمي واثرها في تحسين كفاءة المنتج ومدى فاعليته وفوائده الربحية واثره في تحقيق رضا الزبون ، وقد اصبح الخيار المطروح اليوم هو الخيار الاستراتيجي القائم على دراسة متغيرات العمل وتحديد الاحتياجات والقدرة على الاستفادة من التقدم التكنولوجي في التخطيط والمتابعة والتنفيذ<sup>(٤)</sup> ويمكن تلخيص اهمية البحث بعدة نقاط :-

- ١- تساعد على التعرف على الاستراتيجيات المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي والقدرة على تطبيقها بنجاح من خلال التركيز على المواضيع ذات العلاقة بتحليل الواقع والاستفادة من الموجودات في التحسين وضمان الجودة وفهم العلاقة بين تلك الاستراتيجيات والربط بينها وبين ابعادها.
- ٢- تساعد على توفير اساس منهجي قائم على اعداد مقاييس لها القدرة على قياس تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها ( الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز) والمؤثرة على اداء العاملين في المؤسسات الحكومية .
- ٣- تساعد على ابراز طبيعة ونوع العلاقة الرابطة بين الاستراتيجيات الادارية ( الوظيفية ) وتحسين الاداء المؤسسي لموظفي دوائر الدولة واهميتها في وضع خطط واستراتيجيات مستقبلية قادرة على تحسين الواقع الخدمي لتلك المؤسسات
- ٤- المساهمة في تطوير عمل المؤسسات الحكومية في العراق واستمرار ديمومتها وبشكل فعال بما يخدم المصلحة العامة.
- ٥- ادراك الادارة العليا لاهمية تقييم وتقويم اداء العاملين في المؤسسات الحكومية
- ٦- مساعدة الادارة العليا على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق وتفعيل قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقدرة على مواكبة التغيرات في العمل المؤسسي وفق رؤية مستقبلية

٤. ابو شيخة ، د. نادر احمد و مساعده ، د. ماجد عبد المهدي ( ٢٠١٨ ) اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في جودة التعليم الاكاديمي في الجامعات الاردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، م ١٨ ، ع ٢ ، عمان ، الاردن ، ص ٢٨٩ ،

شاملة لجميع التحديات والتغلب على التهديدات من خلال تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة ومهنية عالية.

**اهداف البحث :-** تهدف الدراسة الى معرفة :

- ١- الاستراتيجيات الإدارية الحديثة المؤثرة في العمل المؤسسي في القطاع الحكومي
- ٢- انواع الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً
- ٣- اثر استراتيجية الموارد البشرية المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً

**فرضيات البحث :-**

**الفرضية الرئيسية**

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) للاستراتيجيات الادارية (استراتيجية الموارد البشرية ) في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية

- الفرضية الفرعية الاولى:- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لبعء التدريب والتطوير لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً

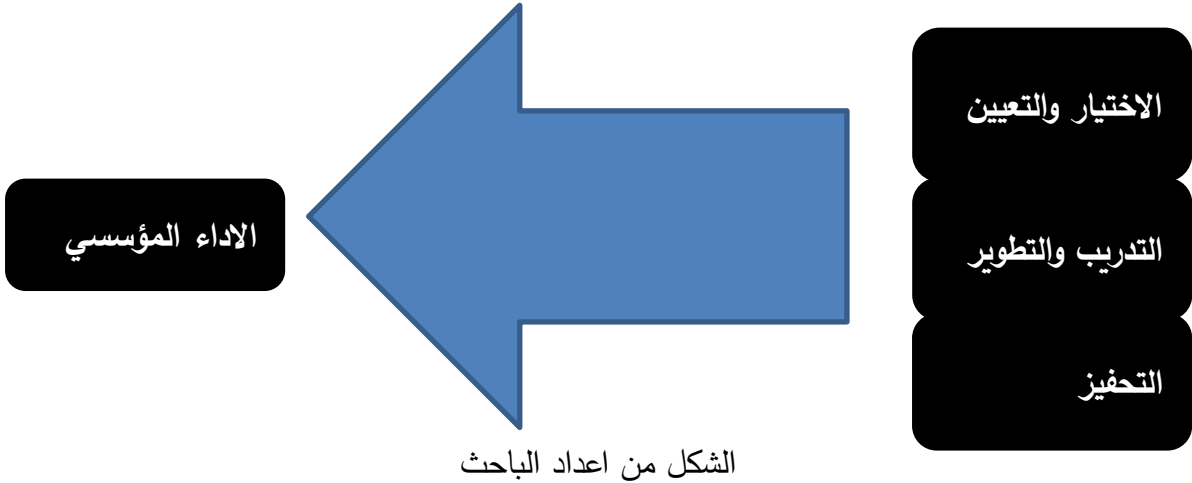
- الفرضية الفرعية الثانية :- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لبعء التحفيز لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً

- الفرضية الفرعية الثالثة :- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لبعء تقييم الاداء لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً .

- نموذج البحث :-

لتحقيق الهدف من هذه الدراسة قام الباحث بتحديد متغيرات الدراسة وتصميم النموذج الخاص بها بالاعتماد على الادبيات السابقة وحسب ما موضح بالشكل ادناه .

المتغير المستقل  
التابع



- حدود الدراسة :-

- الحدود البشرية :- موظفي ديوان الوقف السني / دائرة المؤسسات الدينية والخيرية والبالغ عددهم ٢٨٠ موظفا وموظفة

- الحدود المكانية :- ديوان الوقف السني / دائرة المؤسسات الدينية والخيرية

- الحدود الموضوعية :- يسعى البحث الى التحقق من اثر الاستراتيجيات الادارية الحديثة

المؤثرة في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً

- الحدود الزمانية :- والمتمثلة بفترة تطبيق البحث على ميدان الدراسة لعام ٢٠٢٥-٢٠٢٦

- مصطلحات الدراسة :-

- الاستراتيجيات الادارية :- تعددت مفاهيم الاستراتيجيات الادارية في علم الادارة ومن هذه التعاريف :

- يعرفها محمد :- بانها الاستراتيجيات العامة التي تضعها المؤسسة للتعامل مع الموظف

في ظل المتغيرات البيئية والعملية والثقافية والاجتماعية وكل ما يتعلق به بهدف تحفيزه

على تحسين اداءه وتفعيل الميزة التنافسية في داخله لاستخراج اقصى امكاناته بهدف نجاح

عمل المؤسسة وتحسين العمل الاداري (٥)

- اما احمد فيقول عنها بانها :- الخطة الاستراتيجية التي تضعها الادارة العليا بهدف تحقيق الاهداف التنموية من خلال مواردها البشرية التي تسهم بنجاح تلك الخطة (٦)
- الاداء المؤسسي
- فيعرفها تبوك بانها :- وهو منظومة عمل متكاملة تهدف الى تحقيق التوازن السلوكي بين العامل والمستهلك والاستخدام الامثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية وصولا الى تحقيق الاهداف المرجوة (٧)

### القسم الثاني

#### الدراسات السابقة :-

دراسة المرادس (٢٠٢٣) :- هدفت الدراسة الى التعرف على اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على اثر ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ( والمتعلقة بمحاور التدريب والتطوير وتقييم الاداء والتحفيز وكمية العمل المنجز وبين اداء العاملين داخل الشركة وكلما زادت جودة المدخلات المتمثلة بإقامة الدورات التدريبية والتطويرية وفق اسس علمية رصينة ومهنية وتحديد معايير الاداء وتحفز العاملين على تقديم الافضل زادت كمية المخرجات المتعلقة بتحسين الاداء المؤسسي للعاملين داخل الشركة (٨)

دراسة محسن (٢٠٢٢) :- هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تعزيز الاداء التنظيمي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص طبيعة العلاقة الترابطية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتعزيز الاداء التنظيمي للأفراد العاملين في كلية الاسراء الجامعة وقد اختار الباحث ابعاد ( الاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الاداء والتحفيز ) في تحديد معايير قياس الاداء لدى الافراد العاملين داخل الجامعة ومن اهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة طردية معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين الاداء التنظيمي

، الاردن ، ص ٢١٢

٦. احمد ، محمد سمير (٢٠٠٩) الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للطباعة والتوزيع ، ط/١ ، عمان ، الاردن ، ص ٨٢

٧. تبوك ، محمد علي (٢٠١٦) فاعلية الاداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، مجلة التجارة البحثية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، م / ٣٧، ع/١، مصر ، ص ٢٠٢

٨. مرادس ، ندى خالد (٢٠٢٣) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية المجلة الدولية للنشر ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة لينكولن ، ماليزيا ، م ٤٤ ، ص ٢٠٤-٢٣١

للأفراد العاملين واوصت الدراسة باهمية تركيز ادارة الموارد البشرية على الاختيار والتدريب والتطوير في رفع كفاءتهم واهمية ديمومة تلك الكفاءات من خلال المتابعة والتحفيز (٩) دراسة زيد (٢٠٢٤) :- هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع البحث المتكون من ٣١٤ موظفاً وقد توصلت الدراسة الى انه لاستراتيجية التوظيف ( الاستقطاب والاختيار والتعيين ) الاثر الكبير في تحسين اداء العاملين في الجامعات اليمنية واوصت الدراسة الى اهمية تطبيق استراتيجية واضحة وخطط جيدة لرفع كفاءة العاملين وتحقيق الاستقرار والامان الوظيفي (١٠)

دراسة العزري (٢٠٢٤):- هدفت الدراسة على التعرف على اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في جامعة الشرقية في سلطنة عمان وقد ناقش البحث اهمية تطوير استراتيجيات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض والتحفيز في تحديد اهم المشاكل والمعوقات التي قد تؤثر على تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث هو وجود اثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين الاداء الوظيفي للأفراد العاملين في الجامعة ومن اهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة هو ضرورة الاطلاع على التقدم الحاصل في الجامعات العالمية وتطبيق معايير الجودة في تلك الجامعات على الواقع البيئي والعملي في جامعات سلطنة عمان مع اهمية مراجعة استراتيجيات التدريب والتطوير وتطبيقها وفق اسس علمية وعالمية وبما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لهم مع متابعة اداء الافراد واقامة نظام تحفيزي عادل لتحفيز العاملين على تحسين ادائهم واهمية مراجعة سياسة التحفيز المالية لما لها الاثر الكبير على الاداء والاستقرار الوظيفي لهم. (١١)

٩. محسن ، سمير زمام ( ٢٠٢٢ ) استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تعزيز الاداء التنظيمي ، كلية

الاسراء الجامعة بغداد ، ص١٣-٣٠

١٠. زيد ، جميل احمد زيد وآخرون (٢٠٢٤) اثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين ، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا ، كلية العلوم الادارية والانسانية ،مجلة منار الشرق للتربية والعلوم ، تعز ، اليمن ،م٣،٢،ص١٦

١١. العزري ، صالح محمد بن سلطان ( ٢٠٢٣ ) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في جامعة الشرقية / سلطنة عمان جامعة الشرقية ، سلطنة عمان ، ص٢١٥-٢٣٦

## المبحث الثاني

### القسم الاول

#### الاستراتيجيات الادارية :-

تعتبر الاستراتيجية مجموعة متنوعة من الانشطة والممارسات والعمليات ذات التأثير المباشر على عمل المؤسسة والتي تساعد على تحديد الاهداف والاستغلال الفعال للموارد المتاحة سواء كانت بشرية ام مادية وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتعاون بين الموظفين بما يضمن تحسين الاداء الوظيفي لهم وتحديد نوع الخطة الواجب رسمها لتحقيق تلك الاهداف مما يؤدي الى زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاج وضمن النجاح على المدى الطويل<sup>(١٢)</sup>، لذا اصبح اعتماد الاستراتيجيات الادارية والقدرة على اختيار الانسب منها ضرورة ملحة لبقاء المؤسسة وأداة الادارة لضمان نجاحها وديمومتها من خلال قدرتها على تحديد الاهداف العامة للمؤسسة وحشد الطاقات الكفيلة بتحقيقها وإعداد العنصر البشري الاعداد الجيد لقيادة دفة العمل وتوجيهه لتحقيق تلك الاهداف<sup>(١٣)</sup>، فوظيفة ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف داخل اي مؤسسة التي تسعى الى التطور والإبداع في مجال عملها سواء على الصعيد الحكومي او الخاص ، وهي المسؤولة عن تقدم المؤسسة ومنافسة الشركاء الاخرين والتفوق عليهم<sup>(١٤)</sup>، ومن هنا بدء تحول نظر الادارة العليا الى قسم الموارد البشرية من وظيفة استشارية تنظيمية الى وضيفة تنفيذية تطويرية معنية بصياغة الخطة الاستراتيجية ووضع الاهداف وتدريب الافراد وتقويم وتقوية الاداء وتوزيع الحوافز والمكافآت واختيار نوعية الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الاهداف المنشودة<sup>(١٥)</sup>

#### انواع الاستراتيجيات الادارية

12 .Dr. Mba Ike Nina and Dr. Ogechukwu Charles Guam (2023) , "EXAMINING HOW STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES IMPACT ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF NIGERIAN TEACHING HOSPITALS" , European Journal of Business, Economics and Accountancy Vol. 11, No. 3, ISSN 2056-6018

13 .ALDhuhoori, Ibrahim Mohammed Hassan Ali, Bin Abdul Ghana, Zulkifli Mohamed; Bin Yahya, Shamus Azhar, (2023) "The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions" International Journal of Academy Research in Business and Social Sciences, Vol 13, Issue 7, PP: 1386- 1395 .

١٤ . شكر، ليلي(٢٠٢١) مدخل استراتيجي لادارة الموارد البشرية ، دار النيل للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، ص٥٣

١٥ . ابو النصر ، مدحت محمد (٢٠٢٠) ادارة وتنمية الموارد - الاتجاهات المعاصرة ، دار النيل للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص١٢٠

الاستراتيجيات الادارية متنوعة ومختلفة وحسب العرض والطلب الذي يفرضه السوق المحلي لنوعية المنتج المطلوب والهدف الذي صممت من اجله وتشمل هذه الانواع الاستراتيجيات (التنافسية والشركة والاعمال والتشغيل واستراتيجية الموارد البشرية (موضوع بحثنا) وتصنف حسب نوع ومستوى العمل المطلوب معتمدة في ذلك على كمية المعلومات التي تم جمعها من البيئة المحلية وارتباطها بالسوق المحلي والعالمي وتتضمن هذه الاستراتيجيات العديد من العناصر الداخلية مثل الادارة والتسويق والمالية والتنظيم والتكنولوجيا والموارد البشرية<sup>(١٦)</sup>

**الاستراتيجية التنافسية (Competitiveness Strategies):** - وتعني البدائل الاستراتيجية القادرة على منافسة السوق ودراسة الموارد المتاحة واختيار البدائل الكفيلة بتحقيق اهداف المؤسسة وتقوية نفوذها التنافسي<sup>(١٧)</sup> وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية من خلال قدرتها على دراسة السوق وتحليل متغيراتها والتفوق على المنافسين الاخرين من خلال ميزة العرض والطلب وجذب العملاء فالاستراتيجيات التنافسية تعتبر احد اهم اسباب بقاء المؤسسة وديمومة عملها وذلك لارتباطها المباشر بالسوق ونوعية المنتج وتكلفته المادية وكفاءته وجودته<sup>(١٨)</sup> وقد اقترح بورتر بان الاستراتيجيات التنافسية تتكون من ثلاثة استراتيجيات ( التمايز والتكلفة والتخصيص)<sup>(١٩)</sup>

**إستراتيجية الشركة (Company strategy):** - وهي عبارة عن خطة تنموية شاملة قائمة على تحديد الاهداف الطويلة الامد وتخصيص موارد السوق لضمان القدرة على الاستجابة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة وتعتبر استراتيجية الشركة معياراً اساسياً لنجاح المؤسسات من خلال قدرتها على فهم الوضع التنافسي في سوق العمل وتهيئة متطلبات النجاح من موارد بشرية ومالية على المدى الطويل وتغيير البدائل اللازمة لكل وضع طارئ<sup>(٢٠)</sup> وتهتم استراتيجية الشركة بتحديد المجالات توجهات السوق المستقبلية لنوع الخدمة المطلوبة وتحديد مزاياها التنافسية ومن تخصيص الموارد المتاحة لأتمته العمل المطلوب وما

١٦. البليسي ، محمد بشير حلمي (٢٠٠٢) الاساليب القيادية وادارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة

العامّة الاردنية ، رسالة ماجستير في مجال ادارة الاعمال ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن ، ص ٤٦

١٧. الخشالي ، شاكر جار الله (٢٠٠٣) علاقة قيم العمل الاداري بالخيار الاستراتيجي ، المجلة الاردنية لريادة

الاعمال ، عمان ، الاردن ، ص ٢٧

١٨. الصميدعي ، محمود جاسم (٢٠٠٧) استراتيجيات التسويق كمدخل كمي وتحليلي ، دار الحامد للطباعة والنشر

، عمان ، الاردن ص ٤١٧

19 .- Porter ,M .(1980) Competitive Strategy :techniques for analyzing industries and competitors. New york , free press .

20 .http :// www. Design company profile .com / vision / mission and strategies and goal

, 12/4/2024

يتطلبه العمل من توفر معلومات وبيانات عن قدرة الشركة وامكاناتها المادية والبشرية وما يرتبط بها من عوامل داخلية وخارجية اضافة الى التحديات البيئية والاقتصادية والثقافية<sup>(٢١)</sup> وتحدد استراتيجيات الشركة نجاح الخطط الاستراتيجية بعد عوامل كما حددها الاغا (٢٠٢٠)<sup>(٢٢)</sup> وكما يلي :-

- ١- تحديد الاهداف بصورة واضحة وتوفير اليات تحقيقها وما تتطلبه من موارد بشرية ومالية
  - ٢- تحسين التنظيم الاداري للمؤسسة وتنظيم الاداء وتطويره
  - ٣- تعزيز القدرات وتمكين العاملين وتحسين قدراتهم
  - ٤- توجيه المؤسسة على اهمية ايجاد التوازن بين الاهداف ومواقيت تنفيذها واهمية ترابط الاهداف القصيرة الامد والاهداف الطويلة الامد
  - ٥- تدريب العاملين على مواجهة المتغيرات المستقبلية وتحديد الاولويات المطلوبة عند التعامل معها
  - ٦- توفير قاعدة بيانات لجميع الموارد البشرية وما يمتلكونه من مؤهلات وامكانيات وما تمتلكه المؤسسة من موارد مادية للمساعدة في وضع الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية
- استراتيجية الاعمال (Strategies Business) :-** وهي الاستراتيجية القائمة على مبدأ تحسين موقع المؤسسة التنافسي ويقول عنها مرسى (٢٠٠٣) بانها قدرة المؤسسة على دراسة متغيرات السوق وتلبية متطلباته المستقبلية والتفرد بمنهج معين وسوق محدد وضمان الريادة التنافسية فيه من اجل تحقيق اقصى قدر من الارباح<sup>(٢٣)</sup> فاستراتيجيات الاعمال تساعد الادارة العليا على توضيح اهدافها بالنسبة للعاملين وتعزيز كفاءاتهم التشغيلية وتحسين ادائهم وتطويره بشكل اكثر كفاءة وفعالية ويرى الباحثين ان اهمية استراتيجية الاعمال تكمن في زيادة قدرة الشركة التنافسية في مجال محدد ومختص من خلال تطبيق استراتيجيات تنافسية قادرة على تحقيق الاهداف والغايات العامة للمؤسسة الربحية وتحديد الاتجاه الواجب سلوكه لتحقيق التنمية الشاملة هذا
- الاستراتيجية التوظيفية (Recruitment strategy) :-** هي خطط قصيرة وطويلة الامد تتضمن مجموعة من الانشطة الداخلية والعمليات المتعلقة ب) التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز ( الهدف منها امداد المؤسسات والقطاعات العاملة في الدولة بالكوادر البشرية من ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية والعملية وذلك لتحقيق الاهداف الخاصة والعامة لكل

٢١. سالم ،احمد(٢٠٢١)استراتيجية بناء الموارد البشرية في جامعة العريش، مجلة الدراسات العربية، مصر، ٧م/ع،١٢٩، ص٩٥

٢٢. الاغا ،محمود (٢٠٢٠) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الاداء من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية ، الجامعة الاسلامية ، كلية الاقتصاد والعلوم ، غزة ، فلسطين ، م١٢،ع٢،ص٣١٤ .

٢٣. مرسى ، نبيل محمد (٢٠٠٣) الادارة الاستراتيجية ، دار الجامعة الجديد للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، ص٢١٤

مؤسسة<sup>(٢٤)</sup> وتعتبر الاستراتيجية الوظيفية عملية رفع الكفاءة الادائية للموظفين امراً غاية في الاهمية لأنها الوسيلة الرئيسية لتحقيق اهداف المؤسسة على المدى البعيد وتعمل على تكريس جميع الجهود لتحقيق هذه الغاية وقد اشارت دراسات عديدة ومنها دراسة السعدي (٢٠١٨)<sup>(٢٥)</sup> ودراسة عودة (٢٠١٦)<sup>(٢٦)</sup> ودراسة القاضي (٢٠١٢)<sup>(٢٧)</sup> الى ان استراتيجية التوظيف لها الاثر الايجابي والكبير في تحسين الاداء ورفع الكفاءة والفعالية للعاملين في مختلف المجالات المؤسسية العملية منها والادارية كونها تستهدف وبشكل مباشر اداء الموظف وتقييم عمله والرفع من قدراته العلمية والعملية، فهي تعتبر في علم الادارة احدى الاستراتيجيات التخصصية لإدارة الموارد البشرية والقادرة على جذب الايدي العاملة الماهرة واختيار وتعيين الافراد من ذوي الكفاءات وبعيداً عن المحسوبة والوساطات والاعتبارات الشخصية هذا وقد اشار البطاينة<sup>(٢٨)</sup> والصيهود<sup>(٢٩)</sup> الى ان استراتيجية التوظيف لها التأثير في العديد من المتغيرات الداخلية ومنها الاداء المؤسسي وجودة العمل والانتاج ومدخلات ومخرجات العملية الانتاجية وتساهم في تطوير وتحسين العمليات الادارية وتساعد على اختيار الاستراتيجيات السليمة وفق قواعد علمية رصينة تساعد على رفع كفاءة الاداء للعاملين وتحسين ادائهم الوظيفي

٢٤. زيد ، جميل احمد زيد واخرون (٢٠٢٤) اثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين ، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا ، كلية العلوم الادارية والانسانية ،مجلة منار الشرق للتربية والعلوم ، تعز، اليمن ،م٢، ص٣، ١٦
٢٥. السعدي ، محمد (٢٠١٨) معايير اختيار الموارد البشرية للعاملين في مدارس عدن الثانوية في الجمهورية اليمنية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، عدن ، اليمن ، م٧ ، ع٢٨٤ ، ص٣٣
٢٦. عودة ، بلال رشيد (٢٠١٨) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في الجامعات الاهلية في العراق ،جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، السودان ، م١١ ، ع٤٢ ، ص٢٧١
٢٧. القاضي ، زياد (٢٠١٢) علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المؤسسات ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن ، ص٥٦
٢٨. البطاينة ، محمد زكي (٢٠١٦) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا في البنوك الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الاردنية ، اربد ، الاردن ، م١ ، ع١٧٤ ، ص٣٤
٢٩. الصيهود ، احمد قاسم (٢٠١٧) استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي لدى موظفي وزارة الزراعة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، م١٧ ، ع٦٩ ، ص٩٦

### مكونات استراتيجية توظيف الموارد البشرية

**أولاً :- التخطيط :** ويعرف التخطيط بأنه العملية الرابطة بين احتياجات المؤسسة المستقبلية للكفاءات العلمية والايدي العاملة المؤهلة لتحقيق اهدافها على المدى الطويل من خلال عملية تحليل الوظائف المطلوبة واعدادها ونوعيتها وما تحتاجه من موارد مالية وبشرية بالإضافة الى تحليل المخزون الداخلي للمؤسسة وما موجود فيها من مهارات وكفاءات وتحليل خصائص سوق العمل وما يحتاجه من مهارات وموارد والربط بين جميع هذه العناصر للتعرف على احتياجات المؤسسة الكلية وتحديد الفائض والاستفادة منه في مواقف اخرى ومعرفة العجز او النقص في الموارد وسد الحاجة من خلال مقارنة اعداد العاملين مع الوظائف المطلوبة والعمل بعملية التدوير لسد الحاجة واخيرا الانتباه الى اهمية الرقابة والتقييم وتشخيص نقاط القوة والضعف في الاداء ومعالجته لتحقيق رؤية المؤسسة المستقبلية وتحقيق اهدافها التنموية، وقد حدد عبد الباقي (٣٠) ان عملية التخطيط تمر بأربعة مراحل وهي :

- ١- تحديد الاهداف العامة ومدى تأثيرها على الوحدات التنظيمية
  - ٢- تعريف الخبرات والمهارات المطلوبة والاعداد المطلوبة من الايدي العاملة
  - ٣- تحديد متطلبات توظيف الموارد البشرية
  - ٤- تحديد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والحاجات المتوقعة من الموارد البشرية
- ثانياً :- التدريب والتطوير :** تتمثل اهمية التدريب والتطوير للمؤسسة بانها تساعد على تحسين وصقل المهارات الادائية للعاملين ومعالجة نقاط ضعفهم وتعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة عند الازمات والمواقف الطارئة اضافة الى انها تنمي روح المشاركة والعمل الجماعي بين العاملين وتكسبهم الخبرات والمهارات التي تؤهلهم تحمل اعباء الوظيفة وتقلدهم للوظائف الادارية العليا في المؤسسة وتحتوي عملية التدريب والتطوير على ثلاث مراحل:-

- ١- تخطيط البرامج التدريبية وتتضمن جمع المعلومات وتصميم البرامج وتوفير الكوادر التدريبية المؤهلة علمياً ومهارياً
- ٢- تنفيذ البرامج التدريبية وتتضمن توفير تحديد الاطر العامة للبرنامج التدريبي وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ

٣٠. عبد الباقي ، صلاح الدين واخرون (٢٠٠٧) ادارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ،

### ديوان الوقف السني انموذجاً

٣- تقييم البرنامج التدريبي وهو المرحلة الاخيرة والمقصود به قياس كفاءة البرنامج ومدى فائدته بالنسبة للمتدربين ودرجة النجاح الذي حققه في اداء العاملين من خلال عملية تقييم الاداء (٣١)

**ثالثاً :- التحفيز:** تعتمد المؤسسات على نظام الحوافز من اجل زيادة الدافعية على تحسين الاداء وتطويره وتهدف عملية التحفيز الى جذب الموارد البشرية المؤهلة وزيادة قدرتهم الانتاجية وتعزيز الدور الايجابي للإدارة العليا من خلال اعتماد نظام عادل في التوزيع ويعتمد هذا النظام على ثلاثة عناصر (٣٢)

**الافراد :-** يختلف العاملون فيما بينهم من حيث القدرة والخبرة والادراك والاقدام على العمل ونظام الحوافز يزيد من قدرة الموظف على الابتكار والابداع من اجل تقييم عمله ومكافئته مجهوده

**الوظيفة :-** تلعب طبيعة العمل دورا كبيرا في منح المكافئات والحوافز وحسب مستوى العمل

**بيئة العمل :-** تعتبر بيئة العمل وما تحتويه من مخاطر وتحديات من محددات نظام الحوافز ولكل موقف له الاسلوب التحفيزي الخاص به ويناسبه

**رابعاً :- تقييم الاداء :-** ويعرفه الهيئي (٣٣) بأنه مقياس كمية الاداء الذي يؤديه الموظف وهو خطة عمل الدائرة لتطوير الاداء وتحسينه من خلال مجموعة من المعايير الثابتة والقادرة على قياس مدى التقدم الحاصل في الاداء ، فعندما يطبق مقياس التقييم بصورة صحيحة وعملية فإنه يؤدي بالنتيجة الى ابراز الموظف المجتهد من غيره ويجعله حافزاً لباقيين على تحسين ادائهم وغالباً ما تلجأ الشركات والمؤسسات الى تحسين اداء موظفيها من خلال عاملين مهمين :

- اما وجود عدم توازن بين الاداء المبذول والانجاز اي ان الناتج اقل من المخطط له خلال الفترة الزمنية

- او وجود توازن بين الاداء المخطط سابقاً وبين الناتج الفعلي خلال الفترة الزمنية المقترحة

٣١. عبد الباقي ، مصدر سابق ، ص ١١٢

٣٢. العائدي ، كمال (٢٠٠٠) اثر الحوافز على الاداء في المنشآت العامة للصناعات الورقية في العراق ، جامعة ال البيت ، المفرق ، الاردن ، ص ٥٢

٣٣. الهيئي ، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٣) ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والتوزيع ، عمان ، الاردن ،

لذا فان الشركات تعمل دائماً على ملاحظة المتغيرات والتطورات التي تحدث في المحيط الخارجي وتقوم بعمل التعديلات والاصلاحات على خططها التنظيمية من اجل تطوير عمل المؤسسة وهذا ما يدعى بعملية التحسين المستمر في الاداء والانجاز .

### القسم الثاني

#### الاداء المؤسسي

يعد الاداء المؤسسي هو جهود المؤسسة الكلية وهو الرابط المشترك بين الادارة العليا والعاملين في مختلف المستويات وهو اداة نجاح المؤسسة او فشلها ويعرفه ابو قحف (٣٤) " بأنه درجة نجاح عمل المؤسسة وهو معيار تحقيق الاهداف وانجاز الاعمال بكفاءة وإتقان " فالأداء المؤسسي عبارة عن مجموعة من المدخلات ومخرجات العمل المؤسسي وما يتضمنه من علاقات تنظيمية وإدارية متكاملة ومتفاعلة بين جميع افراد المؤسسة وبين متغيراتها البيئية الداخلية والخارجية المتشاركة في تحقيق الاهداف المعدة والمرسومة مسبقاً (٣٥) ، ويرى الداوي (٣٦) بان الاداء المؤسسي هو القدرة الدافعة للمؤسسة للحفاظ على قوتها السوقية التنافسية وعلى ديمومتها واستمراريتها محققة بذلك التوازن بين رضا العاملين داخل المؤسسة ورضا المساهمين وكذلك الحفاظ على جودة المنتج وكفاءته، فهو سلوك عملي هادف الى بلوغ درجة الكمال وانعكاس صوري لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية وفق منظومة ادارية متكاملة (٣٧)

### القسم الثالث

#### الاستراتيجيات الإدارية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسي

تهتم الاستراتيجيات الادارية بإعداد الكوادر البشرية ونجاح المؤسسات والشركات كلا وحسب مستوى الشركة وطبيعة العمل ودراسة حاجة السوق لنوع الخدمة المطلوبة وما تحتاجه من كوادر بشرية ومؤهلات علمية وموارد مالية مع دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية وتحديد الاهداف العامة للمؤسسة والخطط الاستراتيجية التي تحقق رؤية المؤسسة ومدى الربح التي ستحققه وفائدته لها (٣٨) وتشارك جميع الاستراتيجيات الادارية بأهمية اعداد العنصر البشرية والكوادر المؤهلة

٣٤. ابو قحف ، عبد السلام (١٩٩٥) مقدمة في ادارة الاعمال ، مكتبة الدار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ص ١٧  
٣٥. المدهون ، محمود عطا عمر ( ٢٠١٤ ) عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في محافظات غزة ، جامعة الاقصى ، كلية الادارة والاقتصاد، فلسطين ، ص ١٥  
٣٦. الداوي ، الشيخ (٢٠١٠)، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث العلمية ، الجزائر ، ع ٧ ، ص ١٧  
٣٧. تبوك ، محمد علي (٢٠١٦) فاعلية الاداء المؤسسي في المنظمات الحكومية ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، مصر ، م ٣٨ ، ع ١٤ ، ص ٢٠١  
٣٨. المبارك ، منصور علي (٢٠١٧) اثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة

لدراسة السوق وتحديد المتغيرات الداخلية والخارجية ذات الفائدة النوعية والربحية للمؤسسة المعنية والقادرة على تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة ورسالتها واهدافها<sup>(٣٩)</sup>، فالاستراتيجيات الادارية ترتبط بشكل وثيق بعمليات تحسين الاداء المؤسسي وتطويره فهي تساعد المؤسسات والشركات العاملة على تعزيز الميزة التنافسية وزيادة ثقة الكوادر العاملة بأنفسهم وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال تحسين استخدام المورد البشري وضمان تكيفهم مع البيئة ومتغيراتهم النوعية ويمكن توضيح العلاقة بين الاستراتيجيات الادارية والاداء المؤسسي من خلال مفاهيم الاستراتيجيات الادارية وابعدها التوظيفية ومدى ارتباط هذه الاستراتيجيات بتأهيل الكوادر البشرية وتطوير ادائهم الوظيفي وتأثيراتها المباشرة على كفاءة وفاعلية العاملين داخل المؤسسة<sup>(٤٠)</sup> ومن خلال التعاريف السابقة نجد ان الاستراتيجيات الادارية تحتوي على مجالين من مجالات تحسين الاداء وهما المجال الاول متعلق بالمعارف والمهارات والسمات الشخصية للموظف والمجال الثاني متعلق بالإدء المؤسسي والذي يعتبر متغير تابع للمجال الاول فاذا ما تم استغلال المهارات الادائية للموظف الاستغلال الامثل وتحديث معارفه وتطوير ادراكه لأهمية الدور الذي يلعبه فانه سيساعد على تحقيق التميز والتحسين في الاداء الذي يقدمه فالاستراتيجيات الادارية للموارد البشرية تؤثر في تحسين الاداء المؤسسي من خلال ابعاد الاستراتيجية ( التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الاداء )<sup>(٤١)</sup>.

### المبحث الثالث

#### الطريقة والاجراءات

**منهجية الدراسة :-** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على اثر الاستراتيجيات الادارية المؤثرة على تحسين الاداء الوظيفي وذلك من خلال اجراءات الدراسة الميدانية التي تم خلالها معرفة اراء العاملين الاداريين في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية في ديوان الوقف السني

**مجتمع الدراسة وعينته :-** تكون مجتمع الدراسة من عدد من العاملين في ديوان الوقف السني / دائرة المؤسسات الدينية والخيرية والبالغ عددهم ٣٦٠ موظف وموظفة

للتعليم التطبيقي والتدريبي بدولة الكويت، جامعة الكويت ، كلية التجارة دار المجلة العلمية ، الكويت ، ص٥٧  
٣٩. ابو قاعد ، غازي (٢٠٠٦) دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في المنظمات العامة في الاردن ، جامعة القاهرة ، كلية الادارة والاقتصاد ، مصر ، ص١٠١  
٤٠. سليم ، محمد السيد (٢٠١٥) دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مجلة التجارة البحثية، م /٣٧، ع/١، مصر ، ص٢٠٢  
٤١. سليم ، محمد السيد (٢٠١٥) دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مجلة التجارة البحثية، م /٣٧، ع/١، مصر ، ص٢٠٢

**عينة الدراسة :-** تألفت عينة الدراسة من (٢٨٠) موظفا وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية في ديوان الوقف السني

**أداة الدراسة:-** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والاجابة على أسئلة الدراسة وقد تم تقسيمها قسمين القسم الاول يمثل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة ( العمر والمؤهل والخبرة ) والقسم الثاني يمثل محاور الدراسة الاربعة لاستراتيجية الموارد البشرية ( التخطيط /الاختيار والتعيين /التدريب والتطوير /التحفيز) وحسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكوّن من خمس مستويات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة). وتأخذ الأوزان (١،٢،٣،٤،٥).

**الصدق الظاهري :-** للتعرف على صدق الاداة ومدى ملائمتها وصلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة قام

الباحث بعرض الاداة على مجمعة من الاساتذة والخبراء في مجال ادارة الاعمال

**عرض نتائج البحث :-**

وتتضمن هذه الجزئية وصف النتائج من خلال ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار

الفرضيات حيث وزعت الاستبانة على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (٣٠) موظفاً

**ثبات الاداة:-** للتأكد من ثبات الاداة قام الباحث باستخدام معادلة الثبات ( ألفا كرونباخ ) لحساب قيمة

معامل ثبات الأداة حيث قام الباحث بتوزيع اداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠)

موظفاً للمرحلة وتم استبعادها من عينة الدراسة الكلية وكما مبين في الجدول التالي :-

#### جدول معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

ت	الفقرة	معامل الثبات (كرونباخ)
١	التدريب والتطوير	٠.٩٣
٢	التحفيز	٠.٩٥
٣	تقييم الاداء	٠.٩٤
٤	الثبات الكلي	٠.٩٣

نلاحظ من الجدول اعلاه ان معاملات الثبات تراوحت بي (٠.٩٣ - ٠.٩٥) وان المعدل العام

للمحاور مرتفع وجيد جدا وبلغ (٠.٩٤) على كافة عبارات المحاور وهذا يدل على ان اسئلة

الدراسة تتحلى بالصدق والثبات الكبيرين الامر الذي يدل على نجاح تطبيق الاداة وفقراتها على

مجتمع البحث.

**تحليل بيانات الدراسة :-** المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

## الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية لموظفي القطاع الحكومي

### ديوان الوقف السني انموذجاً

#### جدول توزيع عينة الدراسة من الموظفين الاداريين

المجموع	سنوات الخبرة			المؤهل العلمي			النوع		العدد
	اكثر من ١٥ سنوات	من ٥-١٥ سنوات	اقل من ١٠ سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس	اعدادية	انثى	نكر	
٢٨٠	٦٩	١٢١	٩٠	١٠٣	١٢٢	55	٤٦	٢٣٤	
%١٠٠	%٢٤.٦	%٤٣.٢	%٣٢.٢	%٣٦.٧	%٤٣.٦	19.7%	%١٦.٤	%٨٣.٦	النسبة المئوية

#### جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعث التدريب التطوير للاستراتيجيات الموارد البشرية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
١	اهتمام الديوان بجودة الدورات التدريبية يساهم بتحسين الاداء	٣.٨٢	١.٠٦	مرتفع
٢	توجيه الديوان الموظفين الجدد يساهم بتطوير الاداء	٣.٧٤	١.٢٣	مرتفع
٣	تبني الديوان اساليب التدريب المستمر يحفز الموظفين على لتحسين الاداء	٣.٨٤	١.١٤	مرتفع
٤	مبادرة الديوان لتحديث برامجه التدريبية حسب حاجة المؤسسة يساهم بتحسين الاداء	٣.٧٧	١.٠٢	مرتفع
٥	استخدام الديوان لأساليب العرض المتقدمة يساهم في اثارة انتباه الموظف لأهمية البرنامج التدريبي	٣.٦٧	١.١٤	مرتفع
٦	استخدام الديوان نماذج تدريبية عالمية يساهم في رفع كفاءة الموظف وتحسين ادائه	٣.٦٩	١.١٦	مرتفع
٧	تشجيع الديوان لإقامه ندوات عمل جماعية يساهم في تحسين الاداء	٣.٥٣	١.١٩	مرتفع
٨	المتوسط العام	٣.٧٢	٠.٩٨	مرتفع

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي العام لاستراتيجية الموارد البشرية بعد التدريب والتطوير يبلغ (٣.٧٢) وان المتوسطات الحسابية تتراوح بين (٣.٥٣-٣.٨٤) وهذا يدل على ايجابية الاتجاه لدى افراد عينة البحث نحو جميع اسئلة الدراسة وان ديوان الوقف السني يتبنى اساليب التدريب والتطوير باستمرار ببغية تحسين الاداء وقد حظيت هذه الفقرة بأعلى متوسط حسابي والبالغة (٣.٨٤) وان اقل فقرة وكانت تشجيع الديوان لإقامة الندوات الجماعية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣) وهي في اطار الموافقة وبنسبة متوسطة .

وتشير هذه النتيجة الى ان موظفي ديوان الوقف السني يوافقون على ان برامج التدريب والتطوير تؤثر ايجابياً في الموظفين وتحسن من اداءهم الوظيفي وان ديوان الوقف السني يولي البرامج التدريبية والتطويرية اهتماماً كبيراً كونه يعد متغيراً مهماً من المتغيرات الهادفة الى تحسين الاداء المؤسسي وتنمية قدراتهم على الابداع والابتكار في مجال عملهم.

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده التحفيز للاستراتيجيات الموارد البشرية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
١	اهتمام الديوان باحتياجات الموظفين يحفزهم على المبادرة بالأعمال	٣.٠٨	١.١٩	متوسط
٢	توفير الديوان انواعاً مختلفة من المزايا يحفز الموظفين على تحسين ادائهم	٢.٨٩	١.٠٦	متوسط
٣	استخدام الديوان لأسلوب مكافأة الموظف المتميز يحفز الموظفين على تقديم افضل ما لديهم	٣.١٣	١.١٥	متوسط
٤	استخدام الديوان برامج المكافآت على اساس الأداء يحفز الموظفين على تطوير ادائهم	٣.١١	١.٢٥	متوسط
٥	استخدام الديوان اسلوب اشراك الموظف المتميز في اللجان ذات العائد المالي يحفز الموظفين على تحسين ادائهم	٣.١٠	١.١٢	متوسط
٦	يوزع الديوان الحوافز والمكافآت بشكل عادل بين الموظفين	٢.٨٨	١.٢٠	متوسط
٧	يراجع الديوان نظام الحوافز بشكل دوري واليات التوزيع	٣.٠٣	١.٢٩	متوسط
٨	المتوسط العام	٣.٠٣	١.٠١	متوسط

بين الجدول اعلاه ان المتوسط العام لاستراتيجية الموارد البشرية لبعده الحوافز يبلغ ( ٣.٠٣ ) وان المتوسطات الحسابية له تنحصر بين ( ٢.٨٨ - ٣.١٣ ) وهذا يدل على المواقف الايجابية لعينة البحث على اسئلة الدراسة والتي جاءت بالموافقة ماعدا الفئتين (٢-٦) والتي كانت مواقفها سلبية ونلاحظ من الفقرة (٣) استخدام الديوان لأسلوب مكافأة الموظف المتميز على اساس النقاط يحفز الاخرين على تطوير المهارات العلمية والعملية وهو اعلى متوسط حسابي والبالغ (٣.١٣) وحصلت الفقرة (٦) على ادنى متوسط حسابي وبلغ (٢.٨٨) والمتضمنة تبني الديوان لنظام عادل في توزيع المكافآت والحوافز

تشير النتائج السابقة الى ان موظفي الديوان راضون بان نظام الحوافز والمكافآت يزيد من استعداد الموظف على تحسين اداءه وتطويره ولكن يجب على ديوان الوقف السني عمل بيان رأي

الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية لموظفي القطاع الحكومي  
ديوان الوقف السني انموذجاً

والاخذ بآراء الموظفين حول الية توزيع المكافئات ومنح المستحقين منهم الحوافز التعويضات  
على اساس الاداء والكفاءة والمهارة

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعث تقييم الاداء للاستراتيجيات الموارد البشرية

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
١	تعامل الديوان باحترافية مع شكاوى الموظفين يحسن من انتمائهم للمؤسسة	٣.٢١	١.٢٣	متوسط
٢	يعتبر الديوان الموظفين مسؤولين عن نتائج عملهم يحسن من ادائهم	٣.٤١	١.١١	متوسط
٣	يقدم الديوان تغذية راجعة لنوع التوجيهات التي يحتاجونها	٣.٢٧	١.١٤	متوسط
٤	الديوان على علم مسبق بآراء الموظفين ورغباتهم	٣.١٧	١.١٣	متوسط
٥	نظم تقييم الاداء في الديوان تقوم على اساس عادل وصادق	٢.٩٤	١.١٤	متوسط
٦	يدعم الديوان اساليب تنمية الموظفين وتطوير ادائهم	٢.٩٦	١.٢٥	متوسط
٧	الديوان لديه توقعات واقعية حول اداء الموظفين ومخرجات ادائهم	٣.١٢	١.٢٤	متوسط
٨	المتوسط العام	٣.١٣	١.١٩	متوسط

يبين الجدول اعلاه ان المتوسط العام لاستراتيجية الموارد البشرية بعد تقييم الاداء بلغ (٣.١٣) وان  
المتوسطات الحسابية له انحصرت بين (٣.٩٤-٣.٤١) وهذا يدل على موافقة العينة على جميع  
الاسئلة ماعدا السؤالين (٥-٦) التي بلغ وسطهما الحسابي (٢.٩٤-٢.٩٦) وجاءت الفقرة الثانية  
بأعلى وسط حسابي وبلغ (٣.٤١) (اعتبار الديوان الموظفين مسؤولين عن نتائج عملهم يحسن من  
ادائهم الوظيفي) بينما جاءت الفقرة (٥) (امتلاك الديوان لنظام تقييم الاداء عادل وصادق ) بأقل  
متوسط حسابي بلغ (٢.٩٤)

تشير النتائج اعلاه بان ديوان الوقف السني يقدم التغذية الراجعة لموظفيه ويحملهم مسؤولية  
اعمالهم ونتائجه مما يحفزهم على تحسين ادائهم وتطوير مهاراتهم لتقديم افضل النتائج وتقييمهم  
التقييم الامثل وفي نفس الوقت يحتاج الديوان الى دراسة آراء الموظفين واقتراحاتهم حول تطوير  
الاداء وسبل تحفيز الموظف على تقديم العمل باعلى جودة وإتقان

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين الاداء

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
١	يسعى الديوان الى تحقيق التميز في اداء الموظفين بشكل مستمر	٣.٧٧	٠.٩٨	مرتفع
٢	يسعى الديوان الى تنفيذ المهام والاعمال وفق الخطط المعدة مسبقاً ووقت تنفيذها	٣.٦١	١.١٢	مرتفع
٣	شعور الموظفين بتقدير الإدارة العليا لهم واحترامهم يساهم في تعزيز ادائهم الوظيفي	٣.٨١	٠.٨٢	مرتفع
٤	قيام الديوان بمقارنة مؤشرات تحسين اداء الموظفين بفترة سابقة يزيد من قدرته على تحديد مواطن ضعف الاداء	٣.٥٤	١.٠٢	متوسط
٥	يضع الديوان مؤشرات محددة لقياس اداء الموظفين	٣.٣٢	١.١٦	متوسط
٦	يقوم الديوان بتحديث انظمة العمل بشكل مستمر يحفز الموظفين على تحسين الاداء	٣.١٢	١.٢٢	متوسط
٧	يستخدم موظفو الديوان جميع قدراتهم ومهارتهم في انجاز اعمالهم	٣.١٩	١.٢٤	مرتفع
٨	اهتمام ادارة الموارد البشرية في الديوان بحل مشاكل الموظفين يساهم في تحسين الاداء	٣.٨٢	١.٢٩	متوسط
٩	المتوسط العام	٣.٤٣	١.٠١	متوسط

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط العام للمتغير التابع ( الاداء المؤسسي ) بلغ (٣.٤٣) وان المتوسطات الحسابية تقع بين ( ٣.١٢-٣.٨٢) وهذا يدل على موافقة العينة على جميع الاسئلة وجاءت الفقرة (٣) بأعلى وسط حسابي وبلغ (٣.٨٢) (شعور الموظف باهتمام ادارة الموارد البشرية في الديوان بحل مشاكله ومتابعة احواله فإنه يساهم في تحسين ادائه ) بينما جاءت الفقرة (٦) ( الديوان يقوم بتحديث انظمة العمل بشكل مستمر يساهم بتحفيز الموظفين على تحسين ادائهم ) بأقل متوسط حسابي بلغ (٣.١٢)

تشير النتائج اعلاه ان الموظفين في ديوان الوقف السني يوظفون جميع مهاراتهم وطاقاتهم في انجاز الاعمال المنوطة بهم مع الاهتمام بوضع مجموعة من اللوائح والارشادات المحددة المعايير لقياس مؤشرات تحسين الاداء للموظفين والى ان يكون هنالك نظام مراقبة فعال لإدارة الموارد البشرية في ديوان الوقف السني يمتاز بالشفافية والعدالة في قياس مؤشرات تحسين الاداء للموظفين ومقارنتها بادئهم في فترات سابقة لمعرفة اثر برامج التطريب والتطوير ونظام

توزيع الحوافز على ادائهم الوظيفي وضرورة الاهتمام بوضع الخطط السنوية والاستفادة من مؤشرات تحسين الاداء في التخطيط للبرامج الافضل والانسب لتطوير اداء الموظفين  
اختبار الفرضيات

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها يجب التعرف اولاً هل ان القيم تتبع التوزيع الطبيعي فقام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ( One Sample Kolmogrov test ) وكما موضح في الجدول ادناه

اختبار ( One Sample Kolmogorov – Smirnov test ) للمتغير المستقل )

الاستراتيجيات الادارية ) والمتغير التابع (الاداء المؤسسي )

المتغير	قيمة الاختبار	الدلالة
الاستراتيجيات الادارية (المستقل)	١.٢٥١	٠.٨٩٢
الاداء المؤسسي (التابع)	٠.٢٢٤	٠.٥٦٢

يبين الجدول اعلاه ان مستوى الادلة للمتغير المستقل يبلغ (٠.٨٩٢) والتغير التابع (٠.٥٦٢) وهما اكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على انهما يتبعان التوزيع الطبيعي استناداً الى مقاييس النزعة المركزية اذا كان حجم العينة اكبر من (٣٠)(٤٢)

#### الفرضية الرئيسية

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) للاستراتيجيات الادارية (استراتيجية ادارة الموارد البشرية ) المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً

من اجل معرفة العلاقة بين الاستراتيجيات الادارية (استراتيجية الموارد البشرية (بأبعادها )) وتحسين الاداء المؤسسي قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما مبين بالجدول ادناه.  
جدول اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (الاستراتيجيات الادارية) المؤثرة في تحسين

#### الاداء المؤسسي

المتغير المستقل	التابع	R	R <sup>2</sup>	F	الدلالة (f)	.β	T	الدلالة (t)
الاستراتيجيات الادارية	الاداء المؤسسي	٠.٥٤	٠.٥٢	٦١.٠٩	٠.٠٠٠	٠.٤٦	٩٦.٧	٠.٠٠٠

اظهرت نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (f) بلغت (٦١.٠٩) وقيمة (t) بلغت (٩٦.٧) بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوي المعنية (٠.٠٠٥) وبينت قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٠.٥٤) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية عالية بين المتغير المستقل الاستراتيجيات الادارية ( استراتيجية الموارد البشرية ) والمتغير التابع تحسين الاداء المؤسسي كما بلغت قيمة معامل (  $\beta$  ) ( ٠.٤٦ ) وهي علاقة ذات دلالة احصائية طردية موجبة ومعنى ذلك انه كلما كان تطبيق الاستراتيجيات الادارية بشكل اكثر فعالية وكفاءة في المؤسسات الحكومية كلما تحسن مستوى الاداء المؤسسي للموظفين العاملين فيها بمقدار (٠.٤٦) وحدة.

**النتيجة :-** وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٥) للاستراتيجيات الادارية (استراتيجية الموارد البشرية ( التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الاداء)) في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً.  
**الفرضية الفرعية الاولى :-**

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) لبعد التدريب والتطوير لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً

**جدول اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) المؤثرة في**

**تحسين الاداء المؤسسي**

المتغير المستقل	التابع	R	R <sup>2</sup>	F	الدلالة (f)	$\beta$	T	الدلالة (t)
التدريب والتطوير	الاداء المؤسسي	٠.٧٩	٠.٣٦	٧٩.٧١	٠.٠٠٠	٠.٦٤	١٠٠.٢٩	٠.٠٠٠

اظهرت نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (f) بلغت (٧٩.٧١) وقيمة (t) بلغت (١٠٠.٢٩) بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوي المعنية (٠.٠٠٥) وبينت قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٠.٧٩) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية عالية بين المتغير المستقل الاستراتيجيات الادارية ( استراتيجية الموارد البشرية ( التدريب والتطوير) ) والمتغير التابع (تحسين الاداء المؤسسي) كما بلغت قيمة معامل (  $\beta$  ) ( ٠.٦٤ ) وهي علاقة ذات دلالة احصائية طردية موجبة ومعنى ذلك انه كلما كان ممارسات التدريب والتطوير ( المتغير المستقل ) في المؤسسات الحكومية كلما تحسن مستوى الاداء المؤسسي ( المتغير التابع ) للموظفين العاملين فيها بمقدار (٠.٦٤) وحدة ، وبأعلى متوسط حسابي والبالغ (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٨)

ديوان الوقف السني انموذجاً

**النتيجة :-** وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لبعدها التدريب والتطوير لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً

**الفرضية الفرعية الثانية :-**

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لبعدها التحفيز لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً .

جدول اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (التحفيز) المؤثرة في تحسين

الاداء المؤسسي

المتغير المستقل	التابع	R	R <sup>2</sup>	F	الدلالة (f)	.β	T	الدلالة (t)
التحفيز	الاداء المؤسسي	٠.٧١	٠.٣٤	٣٥.١٧	٠.٠٠٠	٠.٦٠	٧.١٠	٠.٠٠٠

اظهرت نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (f) بلغت (٣٥.١٧) وقيمة (t) بلغت (٧.١٠) بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٥) وبينت قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٠.٧١) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية عالية طردية موجبة بين المتغير المستقل الاستراتيجيات الادارية ( استراتيجية الموارد البشرية ( التحفيز ) والمتغير التابع (تحسين الاداء المؤسسي) كما بلغت قيمة معامل (β) (٠.٦٠) وهي علاقة ذات دلالة احصائية طردية موجبة ومعنى ذلك انه كلما كان ممارسات التحفيز ( المتغير المستقل ) في المؤسسات الحكومية كلما تحسن مستوى الاداء المؤسسي ( المتغير التابع ) للموظفين العاملين فيها بمقدار (٠.٦٠) وحدة.

**النتيجة :-** وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لبعدها التحفيز لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً .

**الفرضية الفرعية الثالثة :-**

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لبعدها تقييم الاداء الوظيفي للموظفين في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً .

جدول اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (تقييم الاداء ) المؤثرة في  
تحسين الاداء المؤسسي

المتغير المستقل	التابع	R	R <sup>2</sup>	F	الدلالة (f)	.β	T	الدلالة (t)
تقييم الاداء المؤسسي	الاداء المؤسسي	٠.٦٥	٠.٦٠	٥٤.٦٣	٠.٠٠٠	٠.٣٧	٨.٧٦	٠.٠٠٠

اظهرت نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (f) بلغت (٥٤.٦٣) وقيمة (t) بلغت (٨.٧٦) بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوي المعنية (٠.٠٠٥) وبينت قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٠.٦٥) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية عالية طردية موجبة بين المتغير المستقل الاستراتيجيات الادارية ( استراتجية الموارد البشرية( تقييم الاداء ) والمتغير التابع (تحسين الاداء المؤسسي) كما بلغت قيمة معامل (β) (٠.٣٧) وهي علاقة ذات دلالة احصائية طردية موجبة ومعنى ذلك انه كلما كان ممارسات تقييم الاداء ( المتغير المستقل ) في المؤسسات الحكومية كلما تحسن مستوى الاداء المؤسسي ( المتغير التابع ) للموظفين العاملين فيها بمقدار (٠.٣٧) وحدة.

**النتيجة :-** وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) لبعد تقييم الاداء لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي ديوان الوقف السني انموذجاً .

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### النتائج:-

في ضوء مجريات البحث أعلاه توصل الباحث الى مجموعة من النتائج :-

١- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب والتطوير ( ٣.٧٢ ) وهو اعلى متوسط حسابي وعليه فأن برامج التدريب والتطوير ذات تأثير عالي على تحسين الاداء المؤسسي لموظفي الدوائر الحكومية ( ديوان الوقف السني انموذجاً ) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المرادس ( ٢٠٢٣ ) التي اشارت الى انه برامج التدريب والتطوير تحتل المرتبة الاولى في تحسين الاداء المؤسسي للأفراد العاملين وتشير هذه النتيجة الى ان ديوان الوقف السني يخطط مسبقاً لجودة البرامج التدريبية والتطويرية التي يقدمها لموظفيه وباستخدام التقنيات المتطورة الامر الذي يعزز الاداء الوظيفي وزيادة رضاهم من خلال التشجيع على اقامة ندوات العمل الجماعي ومشاركة المعلومات بينهم.

٢- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التقييم ( ٣.١٣ ) وعليه فأن معايير تقييم الاداء جاءت بنسبة جيدة جداً وذات علاقة ارتباطية طردية فالموظف عندما يكون متمكناً من عمله ولديه الخبرة العملية والمعلومات الكافية عن مهنته وفي نفس الوقت يشعر باهميته وبدوره القيادي فيها فانه سيحفزه على

تحسين اداءه وتطويره بما يخدم مصلحة المؤسسة ككل وهذا يتفق مع دراسة زيد ( ٢٠٢٤ ) ودراسة محسن (٢٠٢٢) وتشير هذه النتيجة الى ديوان الوقف السني يهتم بتقييم اداء موظفيه التقييم الامثل وتحفيزهم على تقديم افضل النتائج

٣- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التحفيز ( ٣.٠٣ ) وكان عليه ان اثر التحفيز على اداء الافراد العاملين في ديوان الوقف السني جاء متوسطا وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزري (٢٠٢٤) ودراسة زيد ( ٢٠٢٣ ) وتشير هذه النتائج الى ان ديوان الوقف السني يهتم باحتياجات موظفيه وفق نظام حوافز يتم مراجعته دوريا من اجل تحسينه وفق معايير وضوابط متساوية قائمة على اسس من العدل والانصاف كما انه يقدم نظام حوافز اخرى مثل شهادات التقدير والامتنان وغيرها من الوسائل التي تشعر الموظف بأهميته ومكانته داخل المؤسسة

٤- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاستراتيجيات الادارية الحديثة التي تنتهجها الادارة العليا وبين تحسين الاداء المؤسسي لموظفي القطاع الحكومي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة زيد (٢٠٢٣) ودراسة محسن (٢٠٢٢) ودراسة العزري (٢٠٢٤) فكلما تحسنت عملية تخطيط وتطبيق الاستراتيجيات الادارية وفق اسس علمية صحيحة زاد من امكانية تحسين مستوى الاداء الوظيفي للموظفين

٥- اكدت نتائج التحليل الاحصائي الى مدى اهمية الاستراتيجيات الادارية الحديثة في تحسين الاداء المؤسسي كونها تهتم بشكل مباشر بتنمية وتطوير اداءه وتحسين كفاءته الانتاجية وفق اسس الجودة والالتقان

٦- اكدت نتائج التحليل الى ان استعانة المؤسسة بالتكنولوجيا الحديثة وبوسائل العرض المتقدمة يساهم في تحسين الاداء

٧- بينت نتائج الدراسة الى اهمية الاطلاع على البرامج التدريبية العالمية والاقتراب من تجربتهم التطويرية في مجالات تحسين اداء الموظفين يساعد الادارة العليا على التخطيط الامثل لبرامج تدريب وتطوير الموظفين

٨- بينت نتائج الدراسة الى اهمية تعامل الديوان مع شكاوى الموظفين والتعرف على مشاكلهم يساهم في تحسين ادائهم

#### الاستنتاجات

١- اعتماد المؤسسات الحكومية على التقنيات الحديثة في التخطيط وبناء الاستراتيجيات في ادارة الموارد البشرية لمواجهة ومعالجة المشاكل المؤثرة على مركزها التنافسي .

- ٢- هنالك اهتمام واضح في اعتماد المؤسسات الحكومية على نظم الحوكمة والتقدم العلمي في مجالات النظم الرقمية في تحديد مستويات و معايير الاداء والتقييم والتقويم وتشخيص اهم المقاييس وتحديد مؤشرات الاداء التي يتوجب توفيرها من اجل تعزيز تلك المستويات ومعالجة الاخطاء والمشاكل.
- ٣- تلعب استراتيجيات الموارد البشرية دورا هاما في تحسين الاداء المؤسسي وبشكل خاص من خلال ابعاد التدريب والتطوير والتحفيز .
- ٤- اكدت النتائج المستحصلة من الدراسة الى ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تؤثر بصورة ايجابية في تعزيز الاداء المؤسسي للافراد العاملين في دوائر الدولة من خلال توحيد معايير الاداء وتوفير فرص متساوية للتدريب والتطوير وتحفيزهم على تقديم الافضل .

### التوصيات

- ١- توفير المتطلبات التي تؤثر على تحسين الاداء الوظيفي للموظف من دورات تدريبية وتكاليف مادية واجهزة حاسوب وبرمجيات ونظم رقمية
- ٢- تشخيص نقاط القوة داخل المؤسسة وتعزيزها ومعرفة مواطن الضعف في الاداء ومعالجته
- ٣- دراسة اسباب نجاح المؤسسات الاخرى وتحليل استراتيجياتها المتبعة وامكانية الاستفادة من تجاربها
- ٤- رسم الخطط الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية وتذليل الصعوبات التي تواجه الموظفين
- ٥- دراسة نوعية الدورات التدريبية والتطويرية التي يحتاجها الموظف واقامة ورش تدريبية لتطوير اداء الموظف بشكل عملي ومهاري
- ٦- توصي الدراسة بأهمية اقامة برنامج توزيع الحوافز بشكل عادل بين الموظفين
- ٧- متابعة الادارة لإداء الموظفين والتعرف على كافة المتغيرات التي تطرأ على ادائهم واهمية التواصل معهم للتعرف كل متغير يؤثر في ادائهم ومعالجته والاستفادة من خبراتهم في التخطيط للمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة

### المصادر

- البطاينة ، محمد زكي (٢٠١٦) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا في البنوك الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الاردنية ، اربد ، الاردن ، م ١ ، ع ١٧٤ ، ص ٣٤
- ابو النصر ، مدحت محمد (٢٠٢٠) ادارة وتنمية الموارد - الاتجاهات المعاصرة ، دار النيل للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص ١٢٠
- ابو شيخة ، د. نادر احمد و مساعده ، د. ماجد عبد المهدي ( ٢٠١٨ ) اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في جودة التعليم الاكاديمي في الجامعات الاردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، م ١٨ ، ع ٢ ، عمان ، الاردن ، ص ٢٨٩

- ابو قاعد ، غازي (٢٠٠٦) دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في المنظمات العامة في الاردن ، جامعة القاهرة ، كلية الادارة والاقتصاد ، مصر ، ص ١٠١
- ابو قحف ، عبد السلام (١٩٩٥) مقدمة في ادارة الاعمال ، مكتبة الدار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ص ١٧
- احمد ، محمد سمير (٢٠٠٩) الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للطباعة والتوزيع ، ط/١ ، عمان ، الاردن ، ص ٨٢
- الاغا ، محمود (٢٠٢٠) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الاداء من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية ، الجامعة الاسلامية ، كلية الاقتصاد والعلوم ، غزة ، فلسطين ، م ١٢، ع/٢، ص ٣١٤
- البلبيسي ، محمد بشير حلمي (٢٠٠٢) الاساليب القيادية وادارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية ، رسالة ماجستير في مجال ادارة الاعمال ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن ، ص ٤٦
- الجواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠) ادارة الاعمال من منظور كلي، ط/١، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص ٤٥٣
- الحارثي ، سعود عبد الجبار (٢٠١٩) القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، كلية الملك عبدالله ، الطائف ، السعودية ، ص ٢٠٤
- الحسيني ، فلاح حسن عداد (٢٠٠٥) الادارة الاستراتيجية مفاهيمها / مراحلها / عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ص ٢٣٤
- الخالدي ، بندر بن خالد (٢٠٢٣) دور ادارة الموارد البشرية في التأثير على اداء العاملين ورضاهم الوظيفي ، جامعة لينكولن ، قسم ادارة الاعمال ، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، م ٤، ع ٣٩٤، جدة ، ص ٧٩
- الخشالي ، شاكر جار الله (٢٠٠٣) علاقة قيم العمل الاداري بالخيار الاستراتيجي ، المجلة الاردنية لريادة الاعمال ، عمان ، الاردن ، ص ٢٧
- الخوالدة ، فالح عبيد الله (٢٠١٧) اثر تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء العاملين - دراسة تطبيقية على المدن الصناعية في الاردن ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، ع ٢ ، مصر ، ص
- الداوي ، الشيخ (٢٠١٠) تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث العلمية ، الجزائر ، ع ٧ ، ص ١٧

- السالم ،مؤيد و حرحوش ،العادل ( ٢٠٠٢ ) مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية ،دار عالم الكتب،اردن، الاردن، ص١٤٥
- السعدي ، محمد ( ٢٠١٨ ) معايير اختيار الموارد البشرية للعاملين في مدارس عدن الثانوية في الجمهورية اليمنية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، عدن ، اليمن ، م٧ ، ع٢٨٤ ، ص٣٣
- الشمري ، رهام (٢٠٢١)تصميم بيئة تعليم الكترونية لتنمية كفايات التحول الرقمي لدى معلمات التربية في دولة الكويت ، مجلة الدراسات الانسانية ، كلية التربية ، جامعة دمنهور ، م ١٣ ، ع١/١، ص٢٢٧
- الصباغ ، زهير نعيم ودره ، عبد الباري ابراهيم (٢٠٠٨) ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحى تنظيمي ،دار وائل للطباعة والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص ٣٠
- الصميدعي ، محمود جاسم (٢٠٠٧) استراتيجيات التسويق كمدخل كمي وتحليلي ، دار الحامد للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ص٤١٧
- الصيهود ، احمد قاسم ( ٢٠١٧ ) استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي لدى موظفي وزارة الزراعة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، م١٧ ، ع٦٩ ، ص٩٦
- الطايع ، عبد الناصر مجدي و عطية ، خالد السيد واخرون ( ٢٠٢٥ ) دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية المحلية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، مكتبة المجلة العلمية ، القاهرة ، مصر ، م/٥٧ ، ع١/١، ص٤٥٤
- العائدي ، كمال (٢٠٠٠) اثر الحوافز على الاداء في المنشآت العامة للصناعات الورقية في العراق، جامعة ال البيت ، المفرق ، الاردن ، ص٥٢
- العدلوني ، محمد اكرم (٢٠٠٢) العمل المؤسسي ،دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، ص٧٤-٧٦
- العقيلي ، عمر وصفي (٢٠٠٩) منهج الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للطباعة ، عمان ، الاردن ، ص٣٦١
- العميان ، محمود السليمان (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي في ادارة الاعمال ، ط/٢، دار وائل للطباعة والتوزيع ،عمان ، الاردن ، ص٣١٧
- الفضل ،منى و الجدعاني ، زكية (٢٠٢٠) واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الاداريين دراسة تطبيقية بجامعة الملك عبد العزيز، جامعة طنطا ، كلية التربية ، مجلة كلية التربية ، ص٣٤٥
- الفقي، ابراهيم(٢٠١٠) فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم ،ط/١، دار البداية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، ص٢٨

- القاضي ، زياد (٢٠١٢) علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المؤسسات ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن ، ص٥٦
- القيوتي ، محمد قاسم (٢٠١٠) نظرية المنظمة والتنظيم ، دار الشروق للطباعة والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص٧٨
- المبارك ، منصور علي (٢٠١٧) اثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، جامعة الكويت ، كلية التجارة دار المجلة العلمية ، الكويت ، ص٥٧
- المدهون ، محمود عطا عمر ( ٢٠١٤ ) عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في محافظات غزة ، جامعة الاقصى ، كلية الادارة والاقتصاد، فلسطين ، ص١٥
- النجار، عماد و عرب ، منى ( ٢٠٢٢ ) دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في الخدمات في مديرية الدهلانية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات ، م١٣ ، ع/٢ ، ص٣٤١
- النجار، فائز جمعة و الحوري ، فالح عبد القادر ( ٢٠٠٨ ) جودة المعلومات واثره في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الادوية في الاردن ، مجلة الجامعة للبحوث والدراسات ، م/٣٠ ، ع/٢ ، عمان ، الاردن ، ص٥٧
- الهيبي ، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٣) ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص١١٢
- الهيبي ، صلاح الدين حسن(٢٠٠٤) الاساليب الاحصائية في العلوم الادارية ،دار وائل للطباعة ، عمان ، الاردن ، ص٢٢٣
- الوادي ، محمود حسين (٢٠١٢) التمكين الاداري في العصر الحديث ، ط/٢ ، دار الحامد للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، ص٢١٢
- تبوك ، محمد علي (٢٠١٦) فاعلية الاداء المؤسسي في المنظمات الحكومية ،جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، مصر ، م٣٨، ع١٦ ، ص٢٠١
- حمود ، كاظم خضير و اللوزي ، موسى سلامة (٢٠٠٨) مبادئ ادارة الاعمال ، دار الثراء للنشر، عمان ، الاردن، ص ١٦٦
- خليل ، احمد ابراهيم (٢٠٢٠) اثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الاداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات البحثية، كلية التجارة ، جامعة السويس ، مصر ، القاهرة ، م/١١ ، ع/٣ ، ص١٥٤٨

- دكروري ، منى ابراهيم والسلنتي ، لمياء السعيد (٢٠١٨) اثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى دمياط ،كلية التجارة ، جامعة دمياط ، م/٩،٣ع، ص ٨٠
- زايد ، د.سامية احمد حسن (٢٠١٦) اثر ابعاد الادارة الاستراتيجية على التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين في مصلحة الضرائب المصرية ، جامعة السويس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، مثر ، الاسماعيلية ، م/٧ ، ع/١، ص ٤
- زايد ، هالة (٢٠٢٣) اثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للموارد البشرية العاملين بشركات الخدمات التجارية ، الاكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا ، م/١٤ ، ع/١ ، ص ٥٢٦
- زيد ، جميل احمد زيد واخرون (٢٠٢٤) اثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين ، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا ، كلية العلوم الادارية والانسانية ،مجلة منار الشرق للتربية والعلوم ، تعز، اليمن ،م٢،٣،ص١٦
- سالم ،احمد(٢٠٢١)استراتيجية بناء الموارد البشرية في جامعة العريش، مجلة الدراسات العربية، مصر، م٧،ع/١٢٩، ص ٩٥
- سلامة ، وسام عبد العزيز محمد (٢٠١٥) لقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظة غزة ، جامعة الاقصى ، كلية الادارة السياسية ، غزة ، فلسطين ، ص ١١
- سليم ، محمد السيد (٢٠١٥) دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي ،كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مجلة التجارة البحثية، م /٣٧،ع/١، مصر ، ص ٢٠٢
- سواقد ، جهاد ذياب (٢٠١١) التغيير التنظيمي واثره على فعالية المؤسسة ، دراسة ميدانية على شركات الصناعة في بورصة عمان ، رسالة ماجستير اختصاص ادارة الاعمال في جامعة البلقاء ، عمان ، الاردن ، ص ١٠
- شكر، ليلي(٢٠٢١) مدخل استراتيجي لادارة الموارد البشرية ، دار النيل للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، ص ٥٣
- عبد الباقي ، صلاح الدين واخرون (٢٠٠٧) ادارة الموارد البشرية ،دار الكتاب الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، ص ١١٢
- عبد الباقي ، صلاح الدين ومسلم ، عبد الهادي واخرون (٢٠٠٧) استراتيجيات الموارد البشرية ، دار الكتب المعية الحديثة ، الاسكندرية ، مصر ، ص ٢١٤
- عبد الوهاب ، علي محمد (٢٠١٠) بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح ، ط/١، الدار الاسلامية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص ١٢١

## الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية لموظفي القطاع الحكومي

### ديوان الوقف السني انموذجاً

- عبد الوهاب ، د.علي محمد ( ١٩٧٦ ) منهج تحليلي لادارة الافراد ، دار المكتبة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، القاهرة ، مصر ، ص ٣٠

- عبد الوهاب ، د.علي محمد ( ١٩٧٦ ) منهج تحليلي لادارة الافراد ، دار المكتبة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، القاهرة ، مصر ، ص ٣٠

- عودة ، بلال رشيد ( ٢٠١٨ ) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في الجامعات الاهلية في العراق ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، السودان ، م ١١ ، ع ٤٢ ، ص ٢٧١

- فاطمة ، قهيري والضيف ، احمد ( ٢٠٢٢ ) نحو تحقيق التميز من خلال اعتماد اسلوب الادارة الاستراتيجية ، جامعة هارفارد انموذجاً ، مجلة دراسات اقتصادية في علوم الادارة ، م ١٦ ، ع ٣٤ ، ص ٥٩٢

- فاطمة ، قهيري والضيف ، احمد ( ٢٠٢٢ ) نحو تحقيق التميز من خلال اعتماد اسلوب الادارة الاستراتيجية ، جامعة هارفارد انموذجاً ، مجلة دراسات اقتصادية في علوم الادارة ، م ١٦ ، ع ٣٤ ، ص ٥٩٢

- مجيد ، سوسن شاكر ( ٢٠١١ ) تقويم جودة الاداء في المؤسسات التعليمية ، ط ١ ، دار صفاء للطباعة والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص ٢١٥

- محمود ، هادي رجب ( ٢٠٢٢ ) قياس اثر تطبيق التحول الرقمي على الاداء للمؤسسات العاملة بالقطاع الصحي ، المجلة العلمية ، جامعة السويس ، م / ٤ ، ع / ٣ ، ص ٤٣٧

- محمود ، هشام ابراهيم ( ٢٠١١ ) نظام الحكومة الالكتروني كمدخل للتطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في مصر ، جامعة ، حلوان ، كلية ادارة الاعمال

- مرسي ، نبيل محمد ( ٢٠٠٣ ) الادارة الاستراتيجية ، دار الجامعة الجديد للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، ص ٢١٤

- نصر الله ، حنا ( ٢٠٠٢ ) ادارة الموارد البشرية ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص ٤٤١

- Al Sardieh, Eid. (2012), **Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafrq**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, 45, pp.1-2 , p361

- ALDhuhoori, Ibrahim Mohammed Hassan Ali, Bin Abdul Ghana, Zulkifli Mohamed; Bin Yahiya, Shamus Azhar, (2023) **"The Role of Strategic**

**"Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions"**

International Journal of Academy Research in Business and Social Sciences, Vol 13, Issue 7, PP: 1386– 1395

– Al-Kilani, B. M. (2019). **Strategic Planning in Higher Education in the Arab World: Toward an Effective Implementation to Overcome Challenges. In Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World** (pp. 250–274) IGI Globa – Dr. Mba Ike

Nina and Dr. Ogechukwu Charles Guam (2023) , **"EXAMINING HOW STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES IMPACT ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF NIGERIAN TEACHING HOSPITALS"** , European Journal of Business, Economics and Accountancy Vol. 11, No. 3, ISSN 2056–6018

– ELfegy, Dime B.M; Mustafa, Gehan M.A; Akel, Dalia T, (2023) **"The Relationship between Organizational Excellence and Managerial Competencies Nursing Managers"** Helwan International Journal for Nursing Research and Practice, Vol 2, Issue 2, PP: 175– 183 –

Fisher and others (2003) , **human resource management** , new york; Houghton Mifflin p225

– <http://www.Designcompanyprofile.com/vision/missionandstrategiesandgoal> , 12/4/2024

– Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., ASCE., M., Raphael, B.,& Ofori, G.(2011). **Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business.** Journal Of Construction Engineering And Management, PP. 225–237

– N. Turner, J. Barling, **"Transitional Leadership and Moral Reasoning"**, Journal of Applied Psychology. Vol. 87, No. 2, 2002, p. 39

– Nicolas, Echolike, (2018) **"The Importance of Strategic Management Process in Enugu State Nigeria"** European Journal of Businesses and Management, Vol 10, No 8, PP: 82– 91. P 8

الاستراتيجيات الادارية المؤثرة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية لموظفي القطاع الحكومي  
ديوان الوقف السني انموذجاً

- Porter ,M .(1980) Competitive" **Strategy :techniques for analyzing industries and compe"titors.** New york , free press
- Fatemeh Humidifier, "**Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction**", Islamic Azad University AUGSB Journal, Vol. 3, No. 2, 2011, p. 52
- Fisher and others (2003) , **human resource management** , new york ; Houghton Mifflin p22
- Gary Dressler,(**2008**) **Human Resources Management**, 11th Editions, Person Education International, U.S.A, 2008, p. 31
- Kados (2012) Reflection on the Governance of Sustainable Development Strategies Mahi Harvard
- Porter ,M .(1980) **Competitive Strategy :techniques for analyzing industries and competitors.** New york , free press