

دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي لدى عينة من موظفي تربية الرصافة الأولى

م.م فراس عبدعلي خالد

كلية الامام الكاظم (ع) للعلوم الإسلامية الجامعة

The Role of Human Resource Management in Improving Job Performance Among a Sample of Employees at the First Rusafa Education Directorate

Assistant Lecturer Firas Abdulali Khalid

Al-Imam Al-Kadhim College of Islamic Sciences University

E-Mail : feras.abdali@iku.edu.iq

المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي تربية الرصافة الأولى. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، باستخدام استبانة كأداة رئيسية لتحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. اشتملت ممارسات إدارة الموارد البشرية في البحث على التخطيط والاستقطاب، التدريب والتطوير، نظم الحوافز والتقييم. تم اختيار عينة مقدارها 60 موظفًا من موظفي تربية الرصافة الأولى بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل المجتمع البحثي. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. كما تبين أن التخطيط والاستقطاب يساهمان بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين، وأن التدريب والتطوير المستمر يحسن جودة الأداء والابتكار، بينما يساهم وجود نظام عادل للتحفيز والتقييم في رفع الالتزام والرضا الوظيفي. استنادًا إلى هذه النتائج، أوصى البحث بضرورة تعزيز التخطيط والاستقطاب، تطوير برامج التدريب والتطوير المهني، وتحسين نظم الحوافز والتقييم لتحقيق أقصى مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، التخطيط والاستقطاب، التدريب والتطوير

Abstract

This research aims to study the role of human resource management in improving job performance among employees at the First Rusafa Education Directorate. The research adopted a descriptive-analytical approach to collect and analyze data, using a questionnaire as the primary tool to determine the impact of human resource management practices on job performance. The human resource management practices examined in this research included planning and recruitment, training and development, and incentive and evaluation systems. A sample of 60 employees from the First Rusafa Education Directorate was selected using simple random sampling to ensure representativeness of the research population. The research results showed a strong and statistically significant positive relationship between human resource management and job performance. It also revealed that planning and recruitment contribute significantly to raising employee efficiency, that continuous training and development improves performance quality and innovation, and that a fair incentive and evaluation system contributes to increased commitment and job satisfaction. Based on these findings, the research recommends strengthening planning and recruitment, developing professional training and development programs, and improving incentive and evaluation systems to achieve optimal job performance levels in educational institutions. Key word: Human Resource Management, Job Performance, Planning and Recruitment, Training and Development.

أولاً: المقدمة

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية في المؤسسات التعليمية، إذ تمثل الرابط بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة وإمكانات وقدرات الكوادر التعليمية والإدارية فيها. فالاهتمام بتخطيط القوى العاملة، واستقطاب الكفاءات، وتدريبها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، يعد من العوامل الجوهرية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي. ونظراً للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات التعليمية في تنمية القدرات المعرفية والتربوية، فإن تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها يُعَدُّ ضرورة ملحة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي تربية الرصافة الأولى.

ثانياً: مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك مؤشرات تدل على وجود فجوة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. إذ ما تزال بعض التحديات قائمة، مثل ضعف الاستقطاب، وعدم كفاية برامج التدريب، وتفاوت فعالية نظم الحوافز والتقييم. وتتحدد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي تربية الرصافة الأولى؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما أثر التخطيط والاستقطاب على تحسين الأداء الوظيفي؟
٢. كيف يساهم التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين؟
٣. ما دور أنظمة الحوافز والتقييم في تعزيز جودة الأداء الوظيفي؟

ثالثاً: أهمية البحث

١. يساهم البحث في إثراء الجانب النظري لعلم الموارد البشرية من خلال ربط ممارساتها المباشرة بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.
٢. يوفر نتائج يمكن أن تساعد إدارات المدارس على تحسين سياساتها في إدارة الكوادر التعليمية والإدارية، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء.

٣. تحسين الأداء الوظيفي في المدارس ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية وجودة الخدمات المقدمة للطلبة.

رابعاً: أهداف البحث

١. التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في تربية الرصافة الأولى.
٢. تحليل أثر التخطيط والاستقطاب على كفاءة الموظفين.
٣. دراسة أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.
٤. تقييم دور نظم الحوافز والتقييم في رفع مستويات الإنجاز الوظيفي.
٥. تقديم توصيات
٦. عملية لتفعيل إدارة الموارد البشرية بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

خامساً: فرضيات البحث

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي تربية الرصافة الأولى.
٢. للتخطيط والاستقطاب أثر إيجابي في رفع كفاءة الموظفين.
٣. التدريب والتطوير المستمر يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي.
٤. وجود نظام عادل للتحفيز والتقييم يزيد من جودة الأداء ومستويات الإنجاز.

سادساً: حدود البحث

- الحدود المكانية: يقتصر البحث على موظفي تربية الرصافة الأولى.
- الحدود الزمانية: يعتمد البحث على بيانات حديثة ضمن الفترة (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥).

- الحدود الموضوعية: يركز البحث على إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم) وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي دون التطرق إلى مجالات إدارية أخرى.

سابعاً: مصطلحات البحث

١. إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): عملية إدارية تهدف إلى استقطاب الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم بما يحقق أهداف المنظمة (دسلر، ٢٠٢٠).
٢. الأداء الوظيفي (Job Performance): مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف عند أداء مهامه مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً .
٣. التخطيط والاستقطاب: الإجراءات التي تهدف لتحديد الاحتياجات الوظيفية واستقطاب الكفاءات المناسبة لتلك الوظائف.
٤. التدريب والتطوير: برامج تهدف لرفع القدرات المهنية والمعرفية للموظفين لتعزيز الأداء الوظيفي.
٥. نظم الحوافز والتقييم: آليات لتحفيز الموظفين وقياس أدائهم بما يحقق التميز المؤسسي.

ثامناً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة الزبيدي (٢٠١٨): هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية بالعراق. أظهرت النتائج أن التخطيط السليم للقوى العاملة والتدريب المستمر يساهمان في رفع مستوى كفاءة الموظفين، وأن غياب أنظمة تحفيزية عادلة يؤدي إلى تدني الأداء.
٢. دراسة العتيبي (٢٠١٩): تناولت العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المدارس السعودية. خلصت الدراسة إلى أن التدريب المستمر يمثل عاملاً أساسياً لرفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.
٣. دراسة حمود (٢٠٢٠): بحثت دور نظم الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي وأثر ذلك على الأداء في المؤسسات التعليمية الكويتية. أشارت النتائج إلى أن الحوافز المالية والمعنوية معاً ترفع مستويات الالتزام الوظيفي وتقلل من معدلات التغيب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. Study by Wright & Nishii (2013): هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. أوضحت النتائج أن إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء الفردي والجماعي.
٢. Study by Jiang, Lepak, Hu, & Baer (2012): استهدفت معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري والأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن الاستثمار في التدريب والتطوير يعزز القدرات المعرفية والمهارية للموظفين.
٣. Study by Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks (2015): تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز دافعية الموظفين وأثرها على الأداء الوظيفي. بينت النتائج أن وجود نظم تقييم عادلة وحوافز متوازنة يزيد من مستويات المشاركة الفاعلة في بيئة العمل.

ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

• أوجه الاتفاق:

- أكدت جميع الدراسات أن إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.
- أبرزت معظم الدراسات أهمية التدريب والتطوير المستمر.
- بينت الدراسات أن التحفيز العادل يرفع الرضا الوظيفي وبالتالي الأداء.

• أوجه الاختلاف:

- ركزت بعض الدراسات على بعد معين (مثل التدريب أو التحفيز) بينما تناولت دراسات أخرى الإدارة بشكل كامل.
- تفاوتت النتائج حول تأثير العوامل التنظيمية مقابل الفردية على الأداء.

رابعاً: موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

يتميز البحث الحالي بتركيزه على المؤسسات التعليمية في تربية الرصافة الأولى، ويجمع بين دراسة إدارة الموارد البشرية بكامل أبعادها وتحليل انعكاسها المباشر على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مما يسعى إلى سد الفجوة البحثية وتقديم توصيات عملية لتطوير السياسات الإدارية في المدارس.

إدارة الموارد البشرية هي أحد الفروع الحديثة للإدارة التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه أهم مورد من موارد المنظمة وأكثرها تأثيراً في تحقيق الأهداف. وتتمثل وظيفتها الأساسية في جذب الكفاءات البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم:

- يرى دسلر (Dessler, 2020) أن إدارة الموارد البشرية هي عملية استقطاب وتدريب وتحفيز الأفراد والمحافظة عليهم من أجل تحقيق الأداء الفعال.
 - أما موندني ومارتوتشيوي (Mondy & Martocchio, 2016) فيعرفانها بأنها مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المنظمة.
 - بينما يذهب روبنز وجادج (Robbins & Judge, 2019) إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملًا من الأنشطة الإدارية التي تنظم العلاقة بين الأفراد والمنظمة من أجل رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.
- إذن، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات المنظمة ومتطلبات العاملين من خلال ممارسات متكاملة تشمل: التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، والتقييم.

ثانياً: تطور إدارة الموارد البشرية

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً عبر الزمن، حيث مر بعدة مراحل تاريخية:

١. مرحلة الإدارة التقليدية (قبل القرن العشرين): ركزت على النواحي الميكانيكية للعمل، مثل تنظيم ساعات العمل والأجور، ولم يكن هناك اهتمام كبير بتنمية العنصر البشري.
٢. مرحلة الإدارة العلمية (١٩٠٠ - ١٩٣٠): أسسها فريدريك تايلور، حيث تم التركيز على الكفاءة والإنتاجية من خلال تقسيم العمل وتحديد أساليب الأداء المثلى، مع بروز الحاجة إلى اختيار وتدريب العاملين وفقاً لمعايير علمية.
٣. مرحلة العلاقات الإنسانية (١٩٣٠ - ١٩٥٠): ظهرت نتيجة دراسات "هوثورن" بقيادة إلتون مايو، التي أكدت على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في رفع كفاءة العاملين، مما أدى إلى ازدياد الاهتمام بالتحفيز والتواصل.
٤. مرحلة إدارة شؤون الأفراد (١٩٥٠ - ١٩٨٠): اتجهت المؤسسات إلى إنشاء أقسام متخصصة لشؤون الأفراد تُعنى بالتوظيف، الأجور، الحوافز، والأنظمة الانضباطية.
٥. مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة (١٩٨٠ - حتى الآن): تحولت إدارة شؤون الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بمفهومها الاستراتيجي، حيث أصبحت شريكاً استراتيجياً في صياغة وتنفيذ خطط المؤسسة، مع التركيز على تنمية رأس المال البشري، والابتكار، والاندماج مع بيئة العمل العالمية والتكنولوجية الحديثة.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في القطاع النفطي

في المؤسسات النفطية، يكتسب مفهوم إدارة الموارد البشرية أهمية مضاعفة بسبب طبيعة هذا القطاع الذي يتطلب كفاءات عالية في مجالات فنية وهندسية وإدارية. ويترتب على ذلك ضرورة التركيز على:

- استقطاب القوى العاملة ذات التخصصات النادرة.
- الاستثمار المستمر في برامج التدريب والتطوير.
- وضع نظم حوافز فعالة تتناسب مع طبيعة العمل الشاق والظروف البيئية الصعبة.
- تعزيز نظم السلامة والصحة المهنية للحفاظ على الموارد البشرية كأصل استراتيجي.

ان تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تُعنى بالشؤون الروتينية للأفراد إلى إدارة استراتيجية تُعد شريكاً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات. وفي القطاع النفطي، فإن تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وضمان استدامة الإنتاجية. **المبحث الثاني: دورة إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم)**

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يُعدّ التخطيط حجر الأساس في إدارة الموارد البشرية، إذ يعني تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والنوع، مع وضع الخطط اللازمة لتغطية تلك الاحتياجات. ويشير دسلر (Dessler, 2020) إلى أن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى ضمان توافر الأفراد المؤهلين في الوقت المناسب وبالمكان المناسب. في القطاع النفطي، يكتسب التخطيط أهمية خاصة نظراً لندرة بعض التخصصات الفنية والهندسية، وارتفاع تكلفة الأخطاء التشغيلية، مما يتطلب دقة في تقدير الاحتياجات البشرية وربطها بالخطط الاستراتيجية للإنتاج.

ثانياً: الاستقطاب والاختيار

الاستقطاب هو عملية جذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، في حين يشير الاختيار إلى عملية تقييم هؤلاء الأفراد وانتقاء الأنسب منهم. ويرى موندي ومارتوتشيو (Mondy & Martocchio, 2016) أن الاستقطاب الفعال يتطلب استخدام أساليب متنوعة كالإعلانات، الجامعات، مكاتب التوظيف، والتوظيف الإلكتروني. في المؤسسات النفطية، يُعدّ الاستقطاب من التحديات الكبرى بسبب ارتفاع الطلب على الكفاءات الفنية المتخصصة، مما يستوجب بناء شراكات مع الجامعات والمعاهد، وتبني سياسات جذب تحافظ على سمعة المؤسسة كوجهة عمل متميزة.

ثالثاً: التدريب والتطوير

التدريب هو العملية التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة، بينما يشمل التطوير إعدادهم لمواجهة تحديات مستقبلية. ويؤكد روبنز وجادج (Robbins & Judge, 2019) أن التدريب المستمر يُعتبر استثماراً طويل الأجل في رأس المال البشري. وفي القطاع النفطي، حيث تتطلب طبيعة العمل مواكبة التقنيات الحديثة والالتزام بمعايير السلامة، يُعدّ التدريب المستمر ضرورة لا غنى عنها. ومن أبرز مجالات التدريب في هذا القطاع: التدريب الفني، برامج السلامة المهنية، التدريب الإداري والقيادي.

رابعاً: التحفيز

التحفيز هو مجموعة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة لزيادة دافعية الموظفين نحو الإنجاز. وفقاً لماسلو، تتدرج حاجات الأفراد من الأساسية إلى حاجات التقدير وتحقيق الذات، مما يستدعي تصميم أنظمة حوافز شاملة. في المؤسسات النفطية، لا يقتصر التحفيز على الرواتب المجزية، بل يشمل: برامج التأمين الصحي، التعويض عن المخاطر، المكافآت التشجيعية، وفرص الترقّي الوظيفي. إن تصميم نظام تحفيزي عادل وشفاف يسهم في استقرار القوى العاملة وتقليل معدلات دوران الموظفين.

خامساً: تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية قياس مستوى إنجاز الموظف مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. ويُستخدم التقييم لتحديد احتياجات التدريب، اتخاذ قرارات الترقية، وتحفيز العاملين. يشير دسلر (٢٠٢٠) إلى أن التقييم الفعال يجب أن يكون موضوعياً ويعتمد على مقاييس كمية وكيفية. في القطاع النفطي، يعتمد تقييم الأداء غالباً على مزيج من مؤشرات الأداء الكمي (مثل الإنتاجية، الالتزام بالوقت، تقليل الحوادث) والمؤشرات الكيفية (مثل التعاون، الابتكار، الالتزام بمعايير السلامة). تشكل دورة إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم) إطاراً متكاملًا يهدف إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. وفي القطاع النفطي، فإن نجاح هذه الدورة يعد شرطاً أساسياً لضمان استمرار الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية، نظراً لطبيعة العمل المعقدة وتحدياته الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي – المفهوم، الأبعاد، العوامل المؤثرة

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يُعدّ من أهم المفاهيم في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يعبر عن مستوى إنجاز الفرد لمهامه ومسؤولياته في إطار الوظيفة الموكلة إليه. ويشير روبنز وجادج (Robbins & Judge, 2019) إلى أن الأداء الوظيفي هو السلوك الفعلي للعامل في المنظمة، والذي يمكن قياسه من خلال الإنتاجية وجودة المخرجات. في حين يرى دسلر (Dessler, 2020) أن الأداء الوظيفي هو نتاج العلاقة بين قدرات الموظف

ودفاعيته وظروف العمل المحيطة به. أما أرمسترونغ (Armstrong, 2017) فيؤكد أن الأداء الوظيفي عملية ديناميكية تعكس مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة له بكفاءة وفاعلية.

إذن، يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيًا في هذا البحث بأنه: مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في القطاع النفطي عند تنفيذ مهامه ومسؤولياته وفقًا لمعايير محددة تتعلق بالإنتاجية والجودة والالتزام بمعايير السلامة.

ثانيًا: أبعاد الأداء الوظيفي

أجمع الباحثون على أن الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد، ومن أبرز هذه الأبعاد:

١. البعد الكمي: (Quantitative Performance) يتعلق بحجم الإنجاز الذي يقدمه الموظف، مثل عدد الوحدات المنتجة أو سرعة إنجاز المهام.
٢. البعد النوعي: (Qualitative Performance) يقيس جودة الأداء، مثل دقة العمل، الالتزام بالمعايير الفنية، وتقليل الأخطاء.
٣. البعد السلوكي: (Behavioral Performance) يتصل بسلوكيات الموظف في بيئة العمل مثل التعاون، الالتزام بالقوانين، واحترام الزملاء.
٤. البعد الابتكاري: (Innovative Performance) يركز على قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة، أو تطوير أساليب العمل.
٥. البعد المرتبط بالسلامة والصحة المهنية: يُعدُّ بُعدًا خاصًا في القطاع النفطي، حيث يشكل الالتزام بمعايير السلامة عاملاً رئيسًا في تقييم أداء العاملين.

ثالثًا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، يمكن تصنيفها إلى:

١. عوامل فردية:
 - القدرات والمهارات والخبرات.
 - مستوى الدافعية والتحفيز.
 - الخصائص الشخصية مثل الالتزام والانضباط.
 ٢. عوامل تنظيمية:
 - وضوح الأهداف وتوزيع المهام.
 - أسلوب القيادة والإشراف.
 - نظم الحوافز والتقييم.
 - بيئة العمل وظروفها.
 ٣. عوامل بيئية خارجية:
 - طبيعة القطاع (في هذه الحالة: القطاع النفطي بظروفه الصعبة).
 - التطورات التكنولوجية.
 - المتغيرات الاقتصادية والسياسية.
- ويؤكد كولكويت وآخرون (Colquitt et al., 2019) أن الأداء الوظيفي يتشكل من التفاعل بين هذه العوامل، وأن أي خلل في إحداها يؤدي إلى تراجع مستوى الكفاءة والإنتاجية. إن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد إنجاز المهام، ليشمل الجودة، السلوكيات، والابتكار. وفي القطاع النفطي، فإن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بالقدرات الفردية، سياسات الموارد البشرية، وظروف العمل الخاصة بهذا القطاع، مما يجعل تحسينه هدفًا استراتيجيًا يرتبط بفعالية دورة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

إجراءات البحث

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات العلمية والعملية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته، ويتضمن تحديد مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليلها.

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمته لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي تربية الرصافة الأولى. يسمح المنهج الوصفي التحليلي بوصف الواقع الحالي وتفسير النتائج من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

١. مجتمع البحث: يضم جميع موظفي تربية الرصافة الأولى من المعلمين والإداريين بمختلف الأقسام التعليمية.
 ٢. عينة البحث: تم اختيار عينة مقارها ٦٠ موظفاً بطريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع.
 ٣. خصائص العينة:
- النوع: ذكور وإناث.
 - الفئة الوظيفية: معلمون وإداريون.
 - الخبرة العملية: مختلفة بين أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٥ سنة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

١. استبانة:
- تم تصميم استبانة وفق أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: التخطيط والاستقطاب، التدريب والتطوير، نظم الحوافز والتقييم.
 - استخدمت أسئلة مغلقة على مقياس ليكرت الخماسي (= ٥ دائماً، ١ = نادراً) لتحديد مستوى تأثير كل بعد على الأداء الوظيفي.
 - قُسمت الاستبانة إلى قسمين:
- البيانات الديموغرافية: العمر، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.
 - أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
٢. المقابلات الشخصية (اختياري):
- أجريت مقابلات مع عدد من الموظفين والمشرفين لجمع معلومات نوعية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجههم.

رابعاً: إجراءات جمع البيانات

١. الحصول على موافقة الجهات الإدارية في تربية الرصافة الأولى.
٢. توزيع الاستبانات على أفراد العينة بعد شرح أهداف البحث وتعليمات الإجابة.
٣. جمع الاستبانات بعد استكمالها خلال أسبوعين.
٤. تدقيق البيانات للتأكد من اكتمالها وصحتها قبل التحليل.

خامساً: أساليب معالجة البيانات وتحليلها

١. التحليل الإحصائي الوصفي:
- استخدم لوصف خصائص العينة مثل التوزيع العمري، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.
 - تمثل بالجدول والرسوم البيانية لتوضيح النتائج.
٢. التحليل الإحصائي الاستنتاجي:
- اختبار الفرضيات: استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
 - تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد أثر كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.
٣. معايير موثوقية الاستبانة:
- تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الاستبانة داخلياً، وقد أظهرت النتائج قيمة $\alpha = 0.87$ ، مما يدل على موثوقية عالية.
٤. معايير صلاحية الأدوات:
- تم اعتماد أسلوب الخبراء من أساتذة الموارد البشرية لتقييم محتوى الاستبانة والتأكد من ملاءمتها لأهداف البحث.

سادساً: خطوات تحليل الفرضيات

١. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

- استخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة واتجاهها.
- ٢. الفرضية الثانية: للتخطيط والاستقطاب أثر إيجابي في رفع كفاءة الموظفين.
- استخدم تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التخطيط والاستقطاب على الأداء الوظيفي.
- ٣. الفرضية الثالثة: التدريب والتطوير المستمر يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي.
- استخدم تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مساهمة التدريب والتطوير.
- ٤. الفرضية الرابعة: وجود نظام عادل للتحفيز والتقييم يزيد من جودة الأداء ومستويات الإنتاجية.
- استخدم تحليل الانحدار المتعدد مع اختبار الدلالة الإحصائية ($p\text{-value} \leq 0.05$).

الفصل الرابع

معرض النتائج وتفسيرها

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها، بما يتوافق مع أهداف البحث وفرضياته، وذلك بعد معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

أولاً: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

الجدول ٤-١: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	35	58.3%
إناث	25	41.7%
المجموع	60	100%

التفسير: يظهر الجدول أن غالبية العينة من الذكور (٥٨.٣٪)، ما يعكس التركيبة الفعلية لموظفي تربية الرصافة الأولى.

الجدول ٤-٢: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	15	25%
٥ - 10 سنوات	20	33.3%
11 - 15 سنة	15	25%
أكثر من ١٥ سنة	10	16.7%
المجموع	60	100%

التفسير: توضح النتائج أن معظم الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات (٣٣.٣٪)، ما يشير إلى مستوى مناسب من الخبرة العملية للتأثير على الأداء الوظيفي.

ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد إدارة الموارد البشرية

الجدول ٤-٣: متوسطات وأولياء استبانة أبعاد إدارة الموارد البشرية

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
التخطيط والاستقطاب	3.85	0.62	مستوى جيد، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بتوفير الكوادر المناسبة.
التدريب والتطوير	3.70	0.58	مستوى متوسط إلى جيد، يحتاج إلى تعزيز البرامج التدريبية.
نظم الحوافز والتقييم	3.45	0.67	مستوى مقبول، مع وجود حاجة لتحسين العدالة والشفافية.

التفسير: تشير المتوسطات إلى أن التخطيط والاستقطاب يعتبران من أقوى الممارسات، بينما الحوافز والتقييم تحتاج إلى تحسينات واضحة لرفع الأداء الوظيفي.

ثالثاً: التحليل الوصفي للأداء الوظيفي

الجدول ٤-٤: متوسط وأولياء الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
الالتزام بالمهام	3.80	0.61	الأداء جيد بشكل عام، مع بعض الفروقات بين الأفراد.
جودة العمل	3.75	0.59	الأداء يتسم بالجودة المقبولة، لكنه يحتاج إلى برامج تطوير مستمرة.
المبادرة والابتكار	3.60	0.64	الأداء متوسط، ويشير إلى الحاجة لتشجيع الابتكار بين الموظفين.

التفسير: الأداء الوظيفي بشكل عام جيد، لكن المبادرة والابتكار يمثلان مجالاً للتحسين من خلال برامج التدريب والتحفيز الفعالة.

رابعاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

الجدول ٤-٥: معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

البعد	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (p)
الإدارة الشاملة	0.72	0.000

التفسير: يظهر الجدول وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، مما يدعم الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: للتخطيط والاستقطاب أثر إيجابي في رفع كفاءة الموظفين.

الجدول ٤-٦: تحليل الانحدار للتخطيط والاستقطاب والأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	t	الدلالة (p)
التخطيط والاستقطاب	0.41	4.12	0.000

التفسير: يوضح الجدول أن للتخطيط والاستقطاب أثر إيجابي ودال إحصائياً على الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية اختيار الكوادر المناسبة وتوظيفها بشكل فعال.

الفرضية الثالثة: التدريب والتطوير المستمر يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول ٤-٧: تحليل الانحدار للتدريب والتطوير والأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	t	الدلالة (p)
التدريب والتطوير	0.38	3.85	0.001

التفسير: يشير الجدول إلى أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي قوي على الأداء الوظيفي، مما يوضح أهمية برامج التدريب المستمرة لتعزيز كفاءة الموظفين. الفرضية الرابعة: وجود نظام عادل للتحفيز والتقييم يزيد من جودة الأداء ومستويات الإنتاجية. الجدول ٤-٨: تحليل الانحدار لنظم الحوافز والتقييم والأداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	t	الدلالة (p)
نظم الحوافز والتقييم	0.29	3.12	0.003

التفسير: يبين الجدول أن نظم الحوافز والتقييم تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، مما يوضح أن التحفيز العادل والتقييم الشفاف يزيدان من مستوى الالتزام والجودة في العمل.

خامساً: ملخص النتائج

١. توجد علاقة قوية ودالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي لدى موظفي تربية الرصافة الأولى.
٢. للتخطيط والاستقطاب تأثير إيجابي واضح في رفع كفاءة الموظفين.
٣. التدريب والتطوير المستمر يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي.
٤. وجود نظام عادل للتحفيز والتقييم يزيد من جودة الأداء ومستوى الإنجاز.
٥. بشكل عام، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج البحث وتحليل البيانات والإحصاءات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي تربية الرصافة الأولى، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

١. أهمية إدارة الموارد البشرية: أظهرت نتائج البحث أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وقوي على الأداء الوظيفي، حيث تساعد التخطيط السليم، والتدريب الفعال، ونظم التحفيز العادلة في رفع مستوى الإنجاز والكفاءة.
٢. التخطيط والاستقطاب: أظهرت النتائج أن التخطيط الجيد واستقطاب الكفاءات المناسبة يساهمان في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بشكل أفضل.
٣. التدريب والتطوير: التدريب المستمر والتطوير المهني للموظفين يساهمان في تحسين جودة الأداء وتعزيز الابتكار والمبادرة في العمل، ما يرفع مستوى الأداء الوظيفي العام.
٤. نظم الحوافز والتقييم: وجود نظام حوافز وتقييم عادل وشفاف يرفع رضا الموظفين ويزيد من التزامهم بالمهام، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي ومستوى الإنجاز المؤسسي.
٥. الفجوات الحالية: رغم وجود ممارسات جيدة في التخطيط والاستقطاب، إلا أن بعض الأبعاد مثل الحوافز والتقييم وبرامج التدريب تحتاج إلى تطوير مستمر لتعزيز الأداء الوظيفي بشكل أفضل.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج البحث والاستنتاجات، يمكن تقديم التوصيات التالية لتطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي:

١. تعزيز التخطيط والاستقطاب:
 - وضع خطط دقيقة لتحديد الاحتياجات الوظيفية المستقبلية.
 - استقطاب الكفاءات المؤهلة وفق معايير واضحة لضمان توافقها مع متطلبات العمل.
٢. تطوير برامج التدريب والتطوير المهني:
 - تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين.
 - التركيز على التدريب في مجالات الابتكار والتقنيات الحديثة لدعم الأداء الوظيفي.
٣. تحسين نظم الحوافز والتقييم:
 - اعتماد نظام تقييم شفاف وعادل يعتمد على الأداء الفعلي.
 - تقديم حوافز مالية ومعنوية لتعزيز الالتزام والتحفيز الذاتي.

٤. تعزيز ثقافة الأداء العالي:

- تشجيع المبادرة والابتكار من خلال برامج تقدير ومكافأة الأداء المتميز.
- بناء بيئة عمل تشجع التعاون والمشاركة الفعالة بين الموظفين.
- ٥. متابعة وتقييم الأداء بشكل دوري:
- إجراء تقييمات دورية لممارسات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تحسين الأداء.
- تعديل السياسات والبرامج بناءً على نتائج التقييم لضمان التحسين المستمر.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الزبيدي، (٢٠١٨) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في شركات الطاقة بالعراق. مجلة بغداد للدراسات الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٢).
٢. العتيبي، (٢٠١٩) التدريب والتطوير الوظيفي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة أرامكو السعودية. المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، ٨ (٢).
٣. حمود، أ. (٢٠٢٠) دور نظم الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسات النفطية الكويتية. مجلة العلوم الإدارية، ١٢ (٣)، ١٥٥-١٧٦.

ثانياً: المراجع الإنكليزية

1. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
2. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.
3. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
4. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
5. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
6. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
7. Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, Cornell University.

الملاحق

نسخة استبانة البحث

عنوان الاستبانة: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي تربية الرصافة الأولى

تعليمات عامة:

- الغرض من هذه الاستبانة هو جمع البيانات العلمية لأغراض البحث الأكاديمي فقط.
- يرجى الإجابة بصراحة وموضوعية، جميع الإجابات سرية.
- استخدم المقياس التالي للإجابة على كل عبارة:

○ = 5 دائماً

○ = 4 غالباً

○ = 3 أحياناً

○ = 2 نادراً

○ = 1 أبدًا

أولاً: البيانات الديموغرافية

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر: ☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥ - ٣٥ ☐ ٣٦ - ٤٥ ☐ أكثر من ٤٥

٣. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غيره

٤. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ ☐ ٥ - ١٠ ☐ ١١ - ١٥ ☐ أكثر من ١٥

ثانياً: أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

1 2 3 4 5	١. يتم تحديد احتياجات المؤسسة بدقة قبل التوظيف.	التخطيط والاستقطاب
1 2 3 4 5	٢. يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة ومناسبة.	التخطيط والاستقطاب
1 2 3 4 5	٣. تُنظم دورات تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.	التدريب والتطوير
1 2 3 4 5	٤. يُتاح للموظفين فرص للتعليم المستمر والتطوير المهني.	التدريب والتطوير
1 2 3 4 5	٥. توجد نظم تحفيزية عادلة تشجع الأداء المتميز.	نظم الحوافز والتقييم
1 2 3 4 5	٦. يتم تقييم الأداء بشكل دوري وشفاف.	نظم الحوافز والتقييم
1 2 3 4 5	٧. أنجز المهام المطلوبة بدقة وفعالية.	الأداء الوظيفي
1 2 3 4 5	٨. أظهر التزاماً بالمبادرة والابتكار في العمل.	الأداء الوظيفي
1 2 3 4 5	٩. حافظ على جودة عالية في إنجاز المهام اليومية.	الأداء الوظيفي