

دراسة استطلاعية على -وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي
الجامعات الحكومية في إقليم كردستان/العراق

أ.د. هوشيار معروف كاكه ملا أ.د. خالد يوسف الزعبي م.م. بروا سردار أحمد

الجامعة الفرنسية اللبنانية جامعة مؤتة
جامعة كوية

**Human Resources Management Functions and its impact on
job performance: an exploratory study at public universities
in Kurdistan region/Iraq.**

Prof. Dr. Hoshiar marouf K. M. prof. Dr. khald al-zwaby
Muta university Lebanese French University
Msc. Brwa sardar ahmad
Koya University

تاريخ قبول النشر 2016/6/19

تاريخ استلام البحث 2016/3/28

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آثار وظائف تحليل وتوصيف وتخطيط وتوظيف الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان-العراق. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت إستبانة (مبحوثاً). اعتمدت الدراسة على المنهج 254 شملت (46) فقرة وزعت على عينة الدراسة والبالغ عدداً أفرادها () في تحليل SPSS v.20 الوصفي التحليلي واستخدمت برامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (البيانات، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن مجموعة من التساؤلات والتي منها:

- ما أثر الوظائف إدارة الموارد البشرية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية

في إقليم كردستان-العراق؟

- ما تصورات المديرين نحو وظائف الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان-

العراق؟

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي منها:

- 1 إن تصورات المديرين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان قد جاءت بدرجة متوسطة.
 - 2 إن تصورات المديرين نحو الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان- العراق قد جاءت بدرجة مرتفعة.
 - 3 وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية) في الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بتطبيق برامج طموحة للبحث العلمي والتعليم المستمر وعلى كافة المستويات داخل إقليم كردستان وخارجه وهنا يفترض إعداد خطط استراتيجية تبدأ من القاعدة إلى الأعلى وذلك ابتداء بالتدريسيين ومروراً بالأقسام العلمية ومن ثم الكليات وأخيراً الجامعة وفي كل مرحلة يجري تنسيق الخطط بعناية وحتى يتم الانتهاء من خطة واحدة على مستوى الجامعة. كما أوصت بضرورة التزام المنظمة بمعالجة كافة قضايا ووظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظرة موضوعية و لاسيما بالنسبة لأمر التعيين والترقية والتحفيز وتقييم العمل وتقويمه.
- الكلمات الاستدلالية:** إدارة الموارد البشرية، الإدارة الوظيفية، الجامعات الحكومية.

Abstract:

This study aims to examine the impacts of the functions of analysis, description, planning, and recruitment functionality of human resources in public universities in Iraqi Kurdistan region.

To achieve the objectives of the study a questionnaire prepared encompasses of (46) items distributed to study sample that represents (254) respondents. The study depended on the method of descriptive analytical as well as the program of SPSS (v.20) used in data analysis. The study results includes:

1. The managers' perceptions (mean) to the functions of human resources management in the public universities in the Kurdistan region has come to a medium degree.
2. The managers' perceptions (mean) to the performance of the organization in the public universities in the Kurdistan region has come to a high degree.
3. Statistically a significant impact at the level of significance ($\leq 0.05 \alpha$) appear of the functions of Human Resource Management (analysis and description of human resources, human resource planning, human resources recruitment) performance of organization. Based on results of study it recommended the application of ambitious programs for scientific research as well as continuing education at all levels inside and outside the Kurdistan Region. preparing strategy plans start from the bottom to the top is assumed begin with academic staffs through scientific departments and colleges then finally the university, at each stage being carefully coordinate plans until the completion of one plan at the university level. Furthermore, It also recommended the need for the organization's commitment to address all issues and functions of human resource management in accordance with the objectives especially for matters of appointment, promotion and rewards and performance appraisal.

Key words: Human resource management, Job performance, Governmental universities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة 1:

إن التأخر الذي تشهده الأجهزة الإدارية الحكومية الخدمية بشكل خاص قد تعمقت جذوره واتسع نطاق تأثيره ليعيق غالبية البرامج التي توضع لتحقيق أهداف هذه الأجهزة كمنظمات تعمل للصالح العام ضمن السلطة التنفيذية التي يفترض بها أن تقود عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

والتكنولوجية. يتم ذلك في دولة تشكل الإيرادات النفطية أحد أهم مصادرها المخصصة لتمويل الاستثمارات في الهياكل الثلاثة: الإنتاج المباشر السلعي والخدمي والبنية الارتكازية المادية من طرق وسدود ومبان وكهرباء. والبنية الفوقية البشرية والمعلوماتية. يلاحظ من الدراسات الاستطلاعية أنَّ تخصيص المزيد من رؤوس الأموال من موارد مالية وتكنولوجية في الأجهزة المعنية لم يتمكن حتى الآن من ضمان نجاحها بشكل كبير وذلك لأن محور التخلف يكمن في الموارد البشرية التي يتضاءل أدائها حيث أن الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل عام متخمة بعناصر لا تتسم بالكفاءة الإدارية والعلمية والتقنية ، مما زاد من البطالة المقنعة وانخفاض الأداء والإهمال لأي تحديث قائم على عمليات التخطيط والمتابعة.

مدخل الدراسة: 1.1

1 مشكلة الدراسة: 1.1.1

يعدُّ عدم توفر المورد البشري الكفوء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية المنظمات في تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها. وهذا بدوره يسهم في تقليل قدرة هذه المنظمات على المنافسة خارج الإقليم كوردستان أو داخله. ويتطلب هذا الأمر تصميم الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بشكل يتفق مع الأسس العالمية والممارسات الناجحة ذات العلاقة، مما نلاحظ أنَّ هناك ضعفاً في إدارة الموارد البشرية في إقليم كوردستان يتبعه ضعف في الأداء الوظيفي لهذه الأجهزة، لذي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ما أثر الوظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان ؟

- ماهي تصورات المديرين نحو وظائف الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان؟

- ماهي تصورات المديرين لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان - العراق؟

أهمية الدراسة: 2.1.1

تتبع أهمية الدراسة من أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات فهي الإدارة المسؤولة عن التوجيه والتحكم في العاملين للعمل في المنظمة من خلال النشاطات التي تجريها في استقطاب وتوظيف وتطوير العاملين لزيادة فاعليتهم ليصبحوا قادرين على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع من خلال توفير عناصر بشرية كفوءة.

3.1.1 أهداف الدراسة:

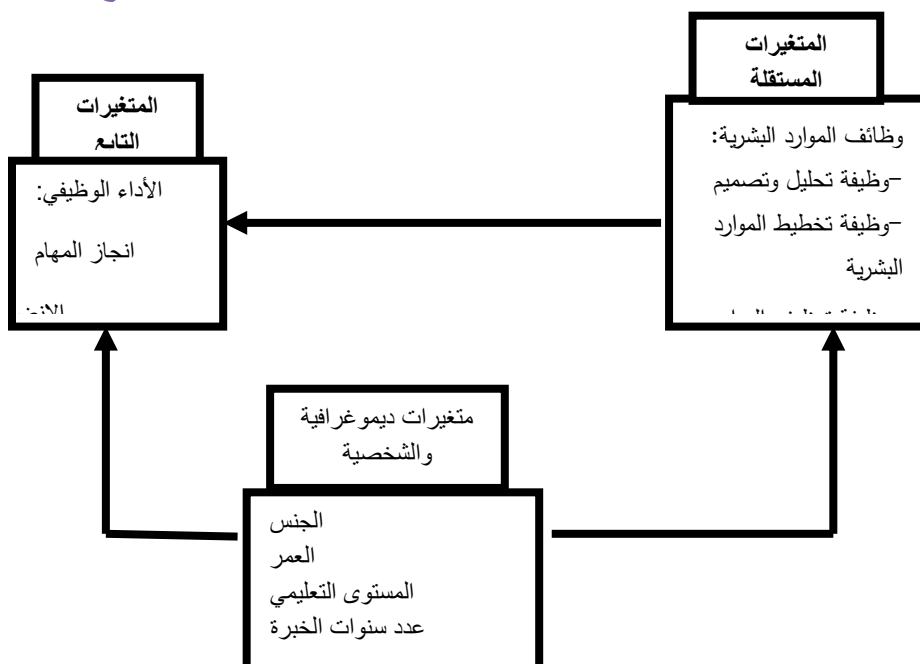
تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى بيان أثر وظائف الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان. واعتمادا على هذا الهدف تعمل الدراسة الراهنة على معرفة تصورات المديرين حول وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان من جهة وتصورات المديرين لمستوى الأداء الوظيفي في هذه الجامعات من جهة أخرى.

4 فرضية الدراسة: 1.1.

تمحورت الدراسة حول الفرضية الرئيسية الآتية:

- (لوظائف إدارة الموارد $\alpha \leq 0.05$ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة البشرية) تحليل وتصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية ، توظيف الموارد البشرية) في الأداء الوظيفي للمديرين (الإنجاز، الانضباط، الكمية، الجودة). وتتنبأ من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظيفة تحليل وتصميم الوظائف في الأداء الوظيفي لدى المديرين في جامعات إقليم كردستان - العراق.
 - 2 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في الأداء الوظيفي لدى المديرين في جامعات إقليم كردستان - العراق.
 - 3 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظيفة توظيف الموارد البشرية في الأداء الوظيفي لدى المديرين في جامعات إقليم كردستان - العراق.

5.1.1 نموذج الدراسة



الدراسات السابقة: 12.

الدراسات العربية: 1.2.1

("الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مزايا تنافسية 2015دراسة (مصلح، لمنظمات الأعمال المعاصرة " . وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي التحليلي معتمدا على الأدبيات والدراسات ذات الصلة، وكان من أهم استنتاجات الدراسة: أن تعاضد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والمحافظة على دافعية العنصر البشري وانتمائه وولائه يعد أكبر التحديات لهذه الإدارة. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: على إدارة الموارد البشرية الموجهة إستراتيجيا وضع برامج استقطاب فعال لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل. دراسة (الشبلي، وآخرون، 2015) "جودة نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها على الأداء الوظيفي: - تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء. دراسة ميدانية" (تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين Orangeالوظيفي في المجتمع في الأردن. وتم اختيار عينة في مجموعة الاتصالات الأردنية في شركة أورنج، تم اختيار عينة عشوائية طبقية موزعة على دوائر وأقسام المجموعة وبذلك تكونت عينة الدراسة من (200) موظف، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات لغرض التحليل الإحصائي وكانت (180) استبانة صالحة لذلك. وتم استخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة عن أسئلة الدراسة، بينما تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. وأشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة الاتصالات الأردنية تطبق بشكل متزايد فقرات جودة النظام وجودة الخدمات وجودة المعلومات. وأن هناك علاقات قوية ما بين جميع متغيرات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين العاملين في دائرة الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة على شركات الاتصالات الأردنية الأخرى، وعلى الصناعات الأردنية الأخرى، وعلى الدول الأخرى ولاسيما العربية منها كونها تتشابه من الناحية الثقافية والاجتماعية مع الأردن، ويمكن عندئذ مقارنة عناصر هذه الدراسة مع الدول العربية الأخرى.

(: "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات 2014دراسة (فوطه وآخرون ، المساهمة في الأردن" دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين. وذلك من وجهة نظر مدراء الإدارات العليا و الوحدات الوظيفية وقد تم قياس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تطبيق تكامل تخطيط الموارد البشرية ضمن تخطيط إستراتيجي ومن

خلال المشاركة الإستراتيجية لمدراء الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، فيما تم قياس الأداء من خلال الربحية والقيمة السوقية المضافة، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتوصل الباحثون الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

("أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في 2013-دراسة (فوطه والقطي، اهتمت هذه الدراسة بمعرفة مدى تطابق ممارسات إدارة الموارد البشرية .المصارف التجارية الأردنية" وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(التعلم والنمو) متمثلا ب (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، القدرات، الإبداع والابتكار). تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، إذ تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تأريخ التأسيس، وتكونت العينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمان، واستخدم الأسلوب الإحصائي الاستدلالي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية وبدرجة عالية.

الدراسات الأجنبية:2.1.2

(Benrahomoune,2014- دراسة)

" Internal work Environment and its impact on Job Performance – A Study on a Sample of Administrative Colleges and Institutes of the University of Batna"

تم تقييم بيئة العمل الداخلية بالأبعاد الآتية: الإدارية ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها، فضلا عن التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم ، واستخدم أسلوب الإحصاء الوصفي الاستدلالي لتحليل البيانات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن كلا من (النظم والقوانين والتعليمات المتعلقة بالتخصص في الوظيفة ، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية ،نظم الحوافز والمكافآت) تؤثر في دافعية الإداريين في أدائهم ، وبالتالي فإن الأداء الوظيفي تتوقف كفاءته وفعاليته على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الموظف.أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بالبيئة الداخلية.

(Hafeez&Aburawi,2013-دراسة)

"Planing Human Resource Requirements to Meet Target Customer Service Levels"

هدفت الدراسة إلى أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للإدارة ،توظيف وتطوير ونشر الأشخاص المناسبين في المكان المناسب في الوقت المناسب، لتلبية الالتزامات المترتبة للمنظمة على المستوى الداخلي والخارجي. فالشركات تبحث باستمرار عن استراتيجيات للتعامل مع النقص في المهارات والتي تعد حادة بسبب ارتفاع معدل دوران الموظفين. فتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير استراتيجيات لتخطيط الموارد البشرية عن طريق إجراء تحليل ديناميكي يستند على الوقت، وتقدم المبادئ التوجيهية للتصميم الأمثل للحد من التفاوت بين احتياجات الخدمة وتوافر الكفاءات المطلوبة.

Triguero,et al,2012:دراسة (-)

"Human Resource Management Practices Aimed at Seeking The Commitment of Employees on Financial And Non Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms"

استخدمت الدراسة الأسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى تعزيز التزام العاملين في الشركات المالية الإسبانية لها أثر على أدائهم الوظيفي.

Nayyab et,al,2011:دراسة (-)

"The Impact of HRM Practices on the Organizational Performance The Study of Banking Sector in Okara"

حاولت الدراسة التحقق من أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع (مصرفا من مصاريف باكستان، إذ توصلت الدراسة إلى أن هناك 15 البنوك، وتكونت عينة الدراسة من) تأثيرا كبيرا " لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك، وأن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية تساعد في تحقيق نمو مستمر وتوفير ميزة تنافسية للبنوك أيضا.

Dimba,obonuo,2009:دراسة (-)

"The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: A moderating role of employee cultural orientations"

تهدف الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية على أداء الشركات العالمية في (شركة صناعية أجنبية، استخدمت الدراسة الأسلوب الإحصائي الاستدلالي 50 كينيا، طبقت الدراسة على) والمنهج الوصفي التحليلي، وبينت الدراسة أن هناك أثرا " للتوجهات الثقافية وتحفيز العاملين كمتغيرات

وسيطرة على أداء المنظمات في الشركات قيد البحث. وتوصي الدراسة بالاهتمام بالجانب الثقافي وتحفيز العاملين التي لها أثر كبير على الأداء الوظيفي.

ما الذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ما تمتاز به الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة سواء أكانت العربية أم الأجنبية هو مجال 1- تطبيقها على مؤسسات ذات صيغة اقتصادية سواء أكانت سلعية أم خدمية.
- إن معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث تم إجراؤها في بيئات عربية، وأخرى أجنبية وقد 2- طبقت هذه الدراسة في قطاعات ومجالات مختلفة تم إجراؤها في إقليم كردستان وتتطرق إلى مواضيع ومتغيرات مختلفة.
- يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة كانت قد ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها 3 وأثرها على الأداء الوظيفي القليل منها ما تناول أثر تلك الممارسات على الأداء الوظيفي بنفس الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة والتي شملت أبعاد المتغير المستقل (تحليل وتصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الإنجاز، الانضباط، الكمية، الجودة).

الفصل الثاني: الإطار النظري

2-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها الرئيسية:

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد" (سالم،). وعرفت أيضا بأنها: "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة 24، 2009". كما Decenzo&Robbins,2000 التي تمارس بغرض تعبئة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية". عرفت بأنها وظيفة إدارية تساعد المديرين على الاستقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في . وعرفت بأنها: "الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات Aswathappa,2002, 4 المنظمة) والتي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع . وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: Daft,2008, 379 استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير". "عملية الاهتمام بكل مايتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهوما يشمل إقتناء هذه الموارد، والإشراف على إستخدامها، وصيانتها والحفاظ عل يها، وتوجيهها لتحقيق أهداف .17، 2007 المنظمة وتطويرها" (برنوطي،

2.2 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تتعدد النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حالياً، فلم يعد دورها يختصر في القيام بالوظائف (Ansoff, 1995, 10) الروتينية من إمساك الدفاتر وسجلات الحضور والانصراف والرواتب وغيرها) تمارس حالياً دوراً إستراتيجياً يشتمل على العديد من النشاطات، أهمها:

أ. **تحليل الوظائف:** يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه (تلك العملية التي يتم من خلالها تجميع، ودراسة،

وتحليل المعلومات الخاصة بوظيفة معينة. والتي ينتج عنها وصف للوظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها وظروف أدائها ثم المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها (حسن ، (وفي تعريف آخر هي تحديد وتسجيل الأنشطة المهمة للعامل والمتطلبات الأساس 44، 2009 والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة (رباعه، 2003، 14).

يركز تحليل الوظيفة على كل من:

(1) **وصف الوظيفة:** اسم الوظيفة، مكانتها في التنظيم، تعريف عام للوظيفة، الواجبات التفصيلية، الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة، الموارد والنماذج المستخدمة، ظروف

(Mondy & Robert, 2005, 87) المعلومات المخاطره

(2) **المؤهلات المطلوبة:** وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لتشغيل الوظيفة وتتضمن تحديد المعارف والمهارات والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بشكل متميز وتمثل مواصفات الوظيفة الحد (2008) الأدنى من المواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة (قحطاني،

ب. **تخطيط الموارد البشرية:** تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة ، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ويتوقف على التخطيط نجاح المنظمات الحديثة في سرعة استجابتها مع المتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة وتقليل مخاطر التهديدات (Meyer & Smith, 2000, 324) البيئية (وقد عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "مجموعة السياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة العليا في المنظمة والمختصة بالموارد البشرية والتي تتضمن تقديراً كمياً كحجم القوى العاملة المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة وضمان تدريبهم بشكل جيد لزيادة كفاءاتهم (44، 2003) الإنتاجية" (عباس،

ت. **توظيف الموارد البشرية:** إن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لأية دائرة وزيادة قدراته الاستيعابية، تحتاج (في المعتاد) إلى تغيير مراكز وظيفية وحدوث شواغر في بعض الأقسام ، وهو ما يتطلب من

إدارة الموارد البشرية حصر الوظائف حصرا سليما وواقعا، بحيث تجعل منها خلايا حية في جسم (117)، 2009. المنظمة، يتوقف عليها جانب مهم من الجهود العلمية والتكنولوجية والإدارية (معروف، (1) **الاستقطاب**: وهو من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بتزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع استراتيجيتها موضوع التنفيذ (240، 2003) (زايد،

(2) **الاختيار**: يعرف الاختيار بأنه: الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اعتماد معايير معينة لانتقاء الأفراد الأصح للوظائف الشاغرة التي تحقق الفوائد (197، 2010) للمنظمة (زويلف،

(3) **التعيين**: التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف. والمقصود بالتعيين: " قبول الشخص الذي يتقدم لشغل الوظيفة ليكون عضوا في المنظمة المعنية من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين" (189، 2009) (سالم،

ث. **التدريب**: التدريب هو "العملية المخططة والمنظمة المستمرة التي يتم من خلالها اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعد العاملين على تحقيق أهداف محددة وتغيير سلوكياتهم ومشاعرهم من أجل زيادة و تحسين (Kreitner, 2007, 441) فاعليتهم و أدائهم")

ج. **الحوافز**: تعد الحوافز من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها ومنع (313، 2010) تسربها إلى خارج المنظمة (توفيق،

ح. **تقييم الأداء**: يعد تقييم الأداء من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية، هذا فضلا (Aycan, 2000, 198) عن إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة)

خ. **الصحة والسلامة المهنية**: ويقصد بصحة وسلامة الموارد البشرية "ذلك النشاط المخطط والمنظم الذي يهدف إلى ضمان صحة وسلامة العاملين في المنظمة من خلال الوقاية من حوادث وإصابات العمل ومعالجتها، عن طريق القيام بتخطيط برامج خاصة لهذا الغرض وتنفيذها والرقابة عليها" (الفارس (318، 2000) وآخرون،

ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده الرئيسية

يعدُّ موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص وذلك لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة (Paul, 2003, 1253) وفعالية

(Daft, الأداء: "عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بصورة كفؤة" . ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد, وهو يعكس (2010, 149) .(209, 2001 الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة (محمد،

أبعاد الأداء الوظيفي:

(Sanchez, 2001, 3)؛ Ivancevich, 2002, 678؛ Mathis et al., 2003, 339

1. **إنجاز الأهداف:** إن الأهداف بشكل عام تتكون من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وإن المنظمة تسعى إلى (26, 2009 تحقيق عدة أهداف أحدها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى. (صالح وسالم،
 2. **الانضباط:** إنه مجموعة الأعمال المطلوب أدائها من الموظف والمحددة بالوصف الوظيفي والتي تحدد واجباته وتتم متابعة ذلك من قبل الإدارة العليا في الدوائر الحكومية وتضم سلوكيات الوظيفة المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة (Durham, 1997, 215, التي يعملون فيها)
 3. **كمية العمل:** كمية العمل المنجز هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية (81, 1995 للعمل، ومقدار هذا الانجاز (العدلي،
- (أن جودة العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد 73, 1997. **جودة العمل:** يرى (الخلف، وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات والتفكير بشكل منطقي ، يقوم على استثمار الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة (الإستبانة) والتي تم بناؤها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان والبالغ (مشاركاً ومشاركة. ويبين الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة (المدرء) حسب الجامعة.254عدد هم)

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة

الرقم	اسم الجامعة	العدد
1	صلاح الدين	38
2	السليمانية	36
3	دهوك	25
4	كويه	20
5	زاخو	25
6	سوران	25
7	رابرين	22
8	كرميان	28
9	حلبجة	15
10	اربيل الطبية	20
	المجموع	254

عينة الدراسة:

تم اختيار كافة مجتمع الدراسة, لذا فإن عينة الدراسة هو مجتمع الدراسة تم توزيع الاستبانات على (254) مبحوثاً. استرجع منها (194) ورقة صالحة للتحليل فضلاً عن الاستبانات غيرصالحة أي ما مجموع (202) استبانة وشكلت (76.4%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة معقولة لأغراض البحث العلمي.

ثبات الأداة:

Cronbach's تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا () لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، والأداة ككل، وكانت قيم معاملات الثبات مرتفعة Alpha وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة. والجدير بالذكر ان معامل الاتساق الداخلي المقبول هو 60% (Sekeran,2006حسب)

جدول رقم (2)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (وظائف إدارة الموارد البشرية)	تحليل الوظيفة	8-1	0.908
	تخطيط الموارد البشرية	16-9	0.899
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	30-17	0.878
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	المتغير المستقل ككل	30-1	0.935
	انجاز المهام	34-31	0.885
	الانضباط	38-35	0.818
	كمية العمل	42-39	0.761
	جودة العمل	46-43	0.703
	المتغير التابع ككل	46-31	0.842
	الأداة ككل	46-1	0.942

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك (لاختبار (Statistical package for social Sciences) (SPSS باستخدام الرزمة الإحصائية (One Way ANOVA.) وتحليل التباين الأحادي (t.test) الفرضيتي الدراسة الرئيسة تم استخدام اختبار (

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في إقليم كردستان، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح

وصلاحية الفقرات المستخدمة لقياس أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه.

عرض نتائج التحليل:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد. نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات المديرين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين نحو استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
8-1	تحليل الوظيفة	3.06	0.709	3	متوسط
16-9	تخطيط الموارد البشرية	3.13	0.729	2	متوسط
30-17	الاستقطاب والاختيار والتعيين	3.46	0.519	1	متوسط
30-1	المتوسط الحسابي العام	3.21	0.652	-	متوسط

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (3) إن تصورات المديرين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق قد جاءت بدرجة متوسطة. واحتل بُعد الاستقطاب والاختيار والتعيين المرتبة الأولى و يلي ذلك في المرتبة الثانية بعد تخطيط الموارد البشرية وفي المرتبة الثالثة بعد تحليل الوظيفة وبدرجة متوسطة، وهذا يعني أن الجامعات المبحوثة تولي أبعاد الاستقطاب والتعيين و التخطيط و تحليل الوظائف أهمية واضحة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات المديرين لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المديرين لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
34-31	انجاز المهام	3.42	0.826	4	متوسط
38-35	الانضباط	3.45	0.794	3	متوسط
42-39	كمية العمل	3.49	0.705	2	متوسط
46-43	جودة العمل	3.66	0.642	1	مرتفع
46 - 31	المتوسط الحسابي العام	3.51	0.741	-	مرتفع

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن تصورات المديرين نحو الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق قد جاءت بدرجة مرتفعة كما هو مبين في جدول رقم (4) واحتل بُعد جودة العمل المرتبة الأولى وبما يحقق الأهداف التعليمية وخدمة المجتمع المحلي، تلاه بُعد كمية العمل الأمر الذي يعني تناسب كمية العمل المطلوب من الموظفين مع قدراتهم الأدائية وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الانضباط وهذا يعني التزام الموظفين بقوانين وأنظمة العمل خلال الأداء ، ثم جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد إنجاز المهام وهذا يعني أن الموظفين ينجزون معظم الأعمال المطلوبة منهم ووفقا لما هو مطلوب منهم

2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
تحليل الوظيفة	2.854	0.350	0.902
تخطيط الموارد البشرية	2.874	0.348	0.362
الاستقطاب والاختيار والتعيين	1.120	0.893	0.009

(لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح VIF نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين)
 (تراوحت ما بين (-0.350 Tolerance ما بين (1.120 - 2.874)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به)
 (بين أبعاد المتغير المستقل. 0.893 Multicollinearity) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال)
 (إذ كانت القيم Skewness وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء)
 أقل من (1)، كما تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (6)

(للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية Analysis Of Variance نتائج تحليل التباين للانحدار)
 الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.315	16.009	7	2.287	12.228*	0.000
الخطأ		34.788	186	0.187		
الكلية		50.797	193			

($\alpha \leq 0.05$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. *)

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول (6) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن
 (لوظائف الموارد البشرية (تحليل وتوصيف α هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq$
 الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي، اعتماداً على
 (وهي معنوية عند مستوى دلالة $0.000 = \alpha$) المحسوبة البالغة (12.228) عند مستوى دلالة (F قيمة)
 (. كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن وظائف الموارد البشرية كمتغير مستقل $\alpha \leq 0.05$
 تفسر ما مقداره (31.5%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية تعكس
 درجة مقبولة من قوة واستقرار أنموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها
 العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وج ود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05
 (لوظائف الموارد البشرية (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد $\alpha \leq$
 البشرية) في الأداء الوظيفي.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي

وظائف إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة	الدلالة الإحصائية
تحليل وتوصيف الموارد البشرية	0.027	0.074	0.037	0.362	0.717

0.306	1.026	0.106	0.072	0.074	تخطيط الموارد البشرية
0.000	3.618*	0.232	0.063	0.229	توظيف الموارد البشرية

(*) $\alpha \leq 0.05$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(إن أبعاد t)، واختبار (Beta يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) ومن متابعة معاملات المتغير المستقل (توظيف الموارد البشرية) ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) (α المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($t \leq 0.05$ بدلالة وارتفاع قيم (Beta. والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (

كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الانجاز كأحد أبعاد الأداء الوظيفي

وظائف إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	t قيمة	الدلالة الإحصائية
تحليل وتوصيف الموارد البشرية	0.231	0.069	0.213	3.362*	0.001
تخطيط الموارد البشرية	0.029	0.092	0.024	0.317	0.751
توظيف الموارد البشرية	0.214	0.072	0.176	2.966*	0.003

(*) $\alpha \leq 0.05$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(أن أبعاد t)، واختبار (Beta يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8) ومن متابعة معاملات المتغير المستقل (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية) على التوالي ذات تأثير دال (المحسوبة الظاهرة t إحصائياً في المتغير التابع (الانجاز كأحد أبعاد الأداء الوظيفي) بدلالة وارتفاع قيم (Beta. والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (α في الجدول السابق عند مستوى دلالة (≤ 0.05)

كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) في المتغير التابع (الإنجاز كأحد أبعاد الأداء الوظيفي).

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي

الدلالة الإحصائية	t قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
0.134	1.505	0.159	0.118	0.178	تحليل وتوصيف الموارد البشرية
0.462	0.737	0.078	0.116	0.085	تخطيط الموارد البشرية
0.151	1.443	0.096	0.101	0.146	توظيف الموارد البشرية

*). $\alpha \leq 0.05$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية) في المتغير التابع (الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي).

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي

الدلالة الإحصائية	t قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
0.928	0.090	0.010	0.112	0.010	تحليل وتوصيف الموارد البشرية
0.434	0.784	0.089	0.110	0.086	تخطيط الموارد البشرية
0.017	2.388*	0.169	0.096	0.229	توظيف الموارد البشرية

*). $\alpha \leq 0.05$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(أن بعد t)، واختبار (Beta يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة معاملات المتغير المستقل (توظيف الموارد البشرية) ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (كمية العمل كأحد

(المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق وهي معنوية عند t أبعاد الأداء الوظيفي) بدلالة ارتفاع قيم α . مستوى دلالة $(0.05 \leq)$

كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية) في المتغير التابع (كمية العمل كأحد أبعاد الأداء) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق وهي غير معنوية عند مستوى t الوظيفي) بدلالة انخفاض قيم α . دلالة $(0.05 \leq)$

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي

وظائف الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	t قيمة	الدلالة الإحصائية
تحليل وتوصيف الموارد البشرية	0.174	0.102	0.192	1.699	0.091
تخطيط الموارد البشرية	0.036	0.100	0.041	0.359	0.720
توظيف الموارد البشرية	0.340	0.088	0.275	3.881*	0.000

* $(\alpha \leq 0.05)$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(أن بعد t يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11) ومن متابعة معاملات واختبار المتغير المستقل (توظيف الموارد البشرية) ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (جودة العمل كأحد) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق وهي معنوية عند t أبعاد الأداء الوظيفي) بدلالة ارتفاع قيم α . مستوى دلالة $(0.05 \leq)$

كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية) في المتغير التابع (كمية العمل كأحد أبعاد الأداء) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق وهي غير معنوية عند مستوى t الوظيفي) بدلالة انخفاض قيم α . دلالة $(0.05 \leq)$

وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. إن تصورات المدراء نحو وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق قد جاءت بدرجة متوسطة. واحتل بُعد الاستقطاب والاختيار والتعيين المرتبة الأولى و يلي ذلك في المرتبة الثانية بعد تخطيط الموارد البشرية وفي المرتبة الثالثة بعد تحليل الوظيفة وبدرجة متوسطة، وهذا يعني أن الجامعات المبحوثة تولي أبعاد الاستقطاب والتعيين والتخطيط وتحليل الوظائف أهمية واضحة. أن

تصورات المديرين نحو الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق قد جاءت بدرجة مرتفعة واحتل بُعد جودة العمل المرتبة الأولى وبما يحقق الأهداف التعليمية وخدمة المجتمع المحلي، تلاه بُعد كمية العمل الأمر الذي يعني تناسب كمية العمل المطلوب من الموظفين مع قدراتهم الأدائية وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الانضباط وهذا يعني التزام الموظفين بقوانين وأنظمة العمل خلال الأداء، ثم جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد إنجاز المهام وهذا يعني أن الموظفين ينجزون معظم الأعمال المطلوبة منهم ووفقا لما هو مطلوب منهم.

2. تعقدت ظاهرة تخلف الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وخاصة الجامعات بتشابك أشكالها وأبعادها وعواملها بدرجات مختلفة من منظمة إلى أخرى، فمن حيث أشكالها فهي تضم نمو البطالة المقنعة وتباطؤ الكفاءة الإنتاجية وتعثر التحول التكنولوجي وغياب تأثيرات التحفيز وتمييز الاختلافات الفردية وإهمال الشروط الموضوعية عند التعيين والترقية وفق مبدأ تطابق المؤهلات الشخصية مع الموصفات الوظيفية وضعف الهياكل التنظيمية.

3. إن التنافس الشديد مابين الشركات العالمية على استقطاب الكفاءات العلمية والتكنولوجية والإدارية المتميزة قد تسبب في حدوث تسرب كبير للموارد البشرية التنموية من البلدان النامية بشكل خاص إلى البلدان الصناعية المتقدمة مما انعكس إيجابا على البلدان الأخيرة، بمزيد من النمو والسيطرة على الاقتصاد العالمي وسلبا على البلدان الأولى بتدهور نموها الاقتصادي وتفاقم تبعيتها الخارجية.

4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوظائف الموارد البشرية (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي.

اعتمادا على الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- إحداث تحولات أساسية في الهياكل التنظيمية للدوائر المختصة بالموارد البشرية من حيث مرونة ارتباطاتها الإدارية ووظائفها الرئيسية وذلك بالتأكيد على البحوث والاستشارات والتدريب والتعليم المستمر والتطوير الثقافي والرعاية الاجتماعية والصحية بدلا من حصر هذه الوظائف بالملفات الشخصية لأوامر التعيين والرواتب والترقيات والإجازات والفصل والتقاعد ومن ثم يفترض الاعتماد الأساس عند توفير عناصرها العاملة على خريجي أقسام علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة بدلا من التركيز على خريجي القانون.

2. تطبيق برامج طموحة للبحث العلمي والتعليم المستمر وعلى كافة المستويات داخل إقليم كردستان وخارجه وهنا يفترض إعداد خطط إستراتيجية تبدأ من القاعدة إلى الأعلى وذلك ابتداءً بالتدريسيين ومرورا بالأقسام العلمية ومن ثم الكليات وأخيرا الجامعة وفي كل مرحلة يجري تنسيق الخطط بعناية وحتى يتم الانتهاء من خطة واحدة على مستوى الجامعة.
3. إن من الضروري اشتراط الإسهام الأولي والمتزايد للكوادر المحلية في كافة النشاطات التي تنفذ عن طريق الشركات الوطنية والأجنبية وذلك في كافة المجالات والمستويات.
4. من الضروري التزام المنظمة عند التعيين بنظرة مبدئية موضوعية متكاملة لعملية التعيين في كافة مراحلها أو خطواتها ابتداء بتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية بكامل المواصفات المطلوبة للوظائف الواردة في موازنة القوى العاملة ومن ثم الإعلان عن الأعداد والمؤهلات والشروط والرواتب والمكافآت والمواقع إلى مطابقة المواصفات الوظيفية بالمؤهلات الشخصية ومن ثم المقابلات والاختبارات المختلفة وأخيرا انتقاء المؤهلين فعلا وحتى الإعداد العلمي والسلوكي.
- 5- إجراء دراسات مماثلة في المستقبل لتشمل متغيرات أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة الحالية بهدف الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها على الجامعات الحكومية في الإقليم.

المصادر

أولا: العربية

أ: الرسائل الجامعية:

- 1 حسن، فلاح حسن، (2009)، "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

ب- الكتب:

- (، " إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني، 12008- بربر، كامل،)، بيروت، لبنان.
- (، " إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 22007- برنوطي، سعاد نائف،) الأردن.
- (، " معجم مصطلحات الإدارية"، مكتبة 31993- التوجيهي، محمد ابراهيم، البرعي، محمد عبدالله،) العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ، مركز الخبرات المعينة 1)، "النتمية الموارد البشرية" الأدوار الجديدة، ط42010- توفيق، عبدالرحمن،) بالإدارة، الجيزة، مصر.

- (، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود "، ط1، مطبعة 52009-حسن، عبدالعزيز حسن ، (العصرية، المنصورة، مصر.
- (، " إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار 62003-ربابعة، على محمود، (الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (، "إدارة الموارد البشرية" رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة.72003- زايد، عادل محمد، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، 1)، "إدارة الأفراد"، ط82010- زويلف، مهدي حسن، (الأردن.
- ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 1)، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط92009- السالم ، مؤيد سعيد، (الأردن.
- (، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط3، 102009-صالح، عادل حرحوش، سالم، مؤيد سعيد، (جدارا للكتاب العالمي، عمان، الاردن
- ، دار وائل للنشر 3)، "ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ط 112003 - عباس، سهيلة محمد، (والتوزيع، عمان، الأردن.
- (، "إدارة الموارد البشرية الأفراد"، 122000- الفارس ، سليمان خليل؛ شحادة ، عيسى، مباركة، يسرى، (جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- (، "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل "، ط2، 132008- القحطاني، محمد وليم، (العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.142009- معروف، هوشيار، (ج- الدوريات والمنشورات
- (، "حول ثالث التمييز : تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة 11997- الخلف، عبدالعزيز بن موسى، (83-67، العدد الأول، ص 37الانتاج"، مجلة الإدارية العامة، مجلة
- ("أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد 22014- فوطه، سحر محمد؛ القطب، محيي الدين؛ القضاء، شاكر، (البشرية على أداء الشركات المساهمة في الأردن " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية ، عمان، الأردن.2، ع 34والصناعية من وجهة نظر المديرين، مجلة العربية للإدارية مج
- (، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم 32013- فوطه، سحر محمد؛ القطبي، محيي الدين، (ع 1، 15ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الأردن.

د: المؤتمرات:

- (، "جودة 12015- شبلي، هيثم حمود؛ طويقات، أمجد؛ الشرباتي، عبدالعزيز؛ النعيمات، صالح منصور،)
نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، مؤتمرالعلمي الدولي
المحكم الأول بعنوان : منظمات الأعمال- الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية.
(، "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات 22015- مصلىح، عطية،)
الأعمال المعاصرة" , مؤتمر العلمي الدولي الحكم بعنوان "منظمات الأعمال- الفرص والتحديات
والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية بالتعاون مع مركز البحث
وتطوير الموارد البشرية، رماح /عمان.

ثانيا: الاجنبية

A. Official Publications

- 1- Benrahomoun, Siham,(2014)," **Internal work Environment and its impact on Job Performance – Study on a Sample of Administrative Colleges and Institutes of the University of Batna**", phd thesis .University Mohamed Khider Biskra.
- 2- Jeffrey, Pfeffer,(1994)," **Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power or Work Force**", Harvard Business School,USA.
- 3- Sanchez, Carol M.,(2001)" **Performance Improvement in International Environments: Designing Individual Performance Interventions of it national Cultures**", Department of Management Grand Valley state university. as seen in performance Improvement Quarterly published by the learning Systems Institute ,Florida state University in cooperation with the ISPI.

B. Books

- 1- Ansoff, H.I. (1995),"**Corporate Strategy**", McGraw- Hill, Book company .N.Y.
- 2- Aswathappa K. (2002), "**Human Resource and Personnel Management**", Tata McGraw-Hill.
- 3- Daft, L.Rechard,(2010), " **Organization Theory and Design**", South- West Pub Co.
- 4- Ivancerich,John M.& Matteson, Michael T.,2002," **Organizational behavior and Management**",6th Ed New York : McGraw-Hill co.
- 5- Kreitner, Robert,(2007)," **Management**",10th ,Houghton Mifflin.
- 6- Mathis,Robert L.& Jackson,John H.(2003)"**Human resource Management**",10th Ed, Ohi:south-western.

C. Periodicals:

- 1- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., and Khursid, A. (2000), "**Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten-Country Comparison**", Applied Psychology: An International Review, 49, 1, 192–220.
- 2- Durham C.C Knight, D., Locke, E.A.(1997)" **Effects of Leader Role Team-set Goal Difficulty, Efficacy, And Tactics on Team Effectiveness**", Organizational Behavior And Human Decision Process vol. 72 pp 231-203.
- 3- Hafeez, Khalid; Abwrawi,(2013), " **Planing Human Resource Requirements to Meet Target Customer Service Levels**" , International Journal of Quality and Services Seinces, 5(2), 230-252.
- 4- Meyer, A. & Smith, C. (2000). "**HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model**". Canadian Journal of Administrative Sciences, 17(4), 319-331.
- 5- Nayyab, H. ; Hamid, M. ; Naseer, F & Iqbal, M. ,(2011), " **The Impact of HRM Practices on the Organizational Performance The Study of Banking Sector in Okara**", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business 3.3, p 661-672.EBSCO.
- 6- Paul.A.k.&,Anantharaman,R.N.,(2003),"**Impact Of People Management Practices On Human Resources Management**" Vol. 14, No.7,pp.1248-1266.
- 7- Triguero,R; Vines, J; Rendon, M.& Pellaniz, M.(2012),"**Human Resource Management Practices Aimed at Seeking The Commitment of Employees on Financial And Non Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms**", An Empirical Contribution, Journal Of Economics Finance & Administrative Science ,Spanish, Vol 17, No 32, pp 17-31.
- 8- Dimba, Beatrice ; Obonyo, Peter,(2009), "**The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multination companies in Kenya**" A moderating role of employee cultural orientations, Proceeding Of The 10 th Annual Conference IAABD.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كوية

فاكلتي العلوم الانسانية والاجتماعية

سكول القانون والإدارة

قسم الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا / دكتورا

حظرة المدراء المحترمين

تحية طيبة.....

تمثل هذه الاستمارة جزءا من دراسة بعنوان " وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة إستطلاعية على الجامعات الحكومية في اقليم كردستان . راجعين تعاونكم معنا في الاجابة على الفقرات المؤشرات علمياً لأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين ومقدرين تعاونكم معنا وجهودكم الطيبة مع جزيل الشكر والاحترام

ملاحظات:

- 1 يرجى وضع علامة (/) أمام الفقرة التي تعبر عن رأيك.
- 2 يرجى الإجابة على جميع الأسئلة.
- 3 -سيتم تعامل مع إجاباتكم بسرية لذا لا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع وستعرض النتائج الإجمالية بشكل أعداد ومجاميع مؤشرات إحصائية عامة وستستعمل لأغراض البحث العلمي.

أ.د. هوشيار معروف أ.د. خالد الزعبي م.م. بروا سردار أحمد
جامعة الفرنسية اللبنانية جامعة مؤتة جامعة كوية

الجزء الأول : معلومات عامة عن المستجيبين في إدارة الموارد البشرية:

1 الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

2 العمر:

3 - () سنة

4 المستوى التعليمي:

ثانوية عامة فأقل ☐

دبلوم فني ☐

بكالوريوس ☐

شهادة عليا (ماجستير/دكتوراه) ☐

5 سنوات الخبرة:

من سنة واحدة إلى أقل من 5 سنة ☐

من 5 سنة إلى أقل من 15 سنة ☐

من 15 سنة فأكثر ☐

6 عدد الدورات التدريبية في المجالات الإدارية:

5 دورات فأقل ☐

من 6 إلى أقل من 10 دورات ☐

أكثر من 10 دورات ☐

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة لمدراء في الإدارات الوسطى

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	مؤيد	غير موافق	شدة
المتغير المستقل: وظائف ادارة الموارد البشرية						
أولا : تحليل وتصميم الوظيفية						
1						عملية تحليل وتصميم الوظيفة واضحة ومفهومة
2						هناك تنسيق و تكامل بين المديريات في الجامعة حول عمليات تحليل الوظيفة
3						القائمون بعملية تحليل و تصميم العمل في الجامعة على اطلاع و دراية تامة بالتخطيط الإستراتيجي
4						يتبع الجميع الخطوط الإرشادية المتعلقة بتحليل الوظيفة

الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
5					ان مهمات ومتطلبات كل وظيفة متناسقة مع مهمات ومتطلبات الوظائف الأخرى
6					يتم مراجعة الوصف الوظيفي دوريا لضمان تحديثه بطريقة دقيقة وصحيحة
7					من يقوم بعملية التحليل لديهم الخبرة اللازمة في هذا المجال
8					يشارك الموظف الخاص به في عملية تحليل الوظيفة
الثانية: تخطيط الموارد البشرية في الجامعة					
9					تقوم الجامعة بالتخطيط لعدد العاملين في الكليات و المديريات التي تحتاج اليهم في المستقبل
10					تقوم الجامعة بالتنبؤ بعدد الشواغر التي قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو التنقل
11					تقوم الجامعة بإعداد الخطة المالية من خلال الميزانية التقديرية قبل نهاية العام المالي
12					تقوم الجامعة بالتخطيط لنوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها مستقبلا
13					تقوم الجامعة بتخطيط مدى توافق الموظفين مع ما يقومون به من أعمال إدارية أو فنية
14					تقوم الجامعة بالتخطيط لتعميم استخدام الحاسوب من قبل العاملين
15					تقوم الجامعة بربط تخطيط مواردها البشرية مع الأهداف المقررة
16					تربط الجامعة معايير الاختيار والتعيين مع الأهداف التخطيطية
ثالثا: التوظيف (الاستقطاب والاختيار واللاتعين)					
17					يتم اختيار الموظف في الجامعة على الأسس علمية وموضوعية
18					تتبع الجامعة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظف.
19					تقوم الجامعة باختيار موظفيها من الأفراد على أساس قربهم من موقعها الجغرافي
20					عملية اختيار الموظفين في الجامعة تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة
21					اختيار الجامعة للأفراد يعتمد على مدى مطابقة مؤهلاتهم الشخصية لمواصفات وظائفهم

شدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					تقوم الجامعة بتمييز العاملين من خلال أنظمة الترقيات الوظيفية القائمة على الإنجازات الكفوة	22
					في أثناء عملية الاختيار والتعيين يتم مراعاة نوعية المهارات والقدرات المطلوبة سواء أكانت أكاديمية أم إدارية أم فنية	23
					يتم مراعاة مستويات الذكاء عند اختيار المرشحين للوظائف الجديدة في الجامعة	24
					معرفة دافعية الفرد عند التعيين في الجامعة	25
					الاختبار السليم للموظف يساعد على سرعة تأقلمه مع الموقع الجديد	26
					تتبع الجامعة قدرة المرشحين للوظائف الجديدة على القيادة الإدارية	27
					تعتمد الجامعة في تعيينها للموظفين على نظام تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة	28
					الضغوطات الخارجية على إدارة الجامعة تعمل على تعيين أفراد غير كفؤين لمهام وموصفات الوظيفة	29
					تهدف إدارة الجامعة من خلال تطبيق القوانين والأنظمة الخاصة بالاختيار والتعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	30
المتغير التابع: الأداء الوظيفي						
أولاً: انجاز المهام						
					ينجز الموظفون معظم الأعمال المطلوبة.	31
					ينجز الموظفون الأعمال المطلوبة وفقاً لما هو مخطط.	32
					الأعمال المنجزة من قبل موظفي الجامعة تتناسب المعايير الموضوعية لتحقيق الأهداف	33
					يتلقى الموظفون في الجامعة المعلومات والتعليمات الإدارية بانتظام من رئيس الجامعة.	34
					ثانياً: الانضباط	
					يلتزم الموظفون بالقوانين والأنظمة العمل خلال الأداء	35
					لدى الجامعة وصف وظيفي مكتوب يحدد واجبات ومسؤوليات كل الوظيفة.	36
					تتابع إدارة الجامعة مدى التزام الموظفون بالأنظمة والتعليمات	37

الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
38					يتوافر لدى الموظفون معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم
					ثالثا: كمية العمل
39					تتناسب كمية العمل المطلوب من الموظفين مع قدراتهم الأدائية
40					يتقبل الموظفون القيام بأي عمل مطلوب منهم في الجامعة
41					يتقبل الموظفون القيام بأي أعمال إضافية عن العمل المطلوب منهم في الجامعة.
42					ينسجم أداء الموظفون في الجامعة كثيرا مع المعايير الموضوعية.
					رابعا: جودة العمل
43					تركز رسالة الجامعة على المبادئ الأساسية لجودة العمل.
44					تمثل جودة العمل العالية أحد الأهداف الأساسية للتميز التي تركز عليها الإدارة.
45					تعد جودة العمل من الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.
46					تعد الجودة في الجامعة أحد المؤشرات الأساسية لتقييم أداء الموظفين فيها.