

Measuring the Impact of Applying Human Resource Development Policies on Financial Performance for The Egyptian Endowments Authority: A Study of Trends

DOI <https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI01202515>

Rawya Ragab Ahmed Hafez

DBA Researcher, Arab Academy For Science, Technology and Maritime Transport, Egypt

rawyaragab@gmail.com

Farid Moharam Algarhy

Professor of Financial Accounting, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt

Received: 18 Jan. 2025. Accepted: 4 Feb. 2025. Published: 15 Feb. 2025

Abstract:

The study examined the impact of applying human resource development policies on the financial performance of the Egyptian Endowments Authority. It reached several results, most notably the acceptance of the first sub-hypothesis stating that there is a statistically significant relationship between the recruitment and appointment policy and the performance of employees at the Egyptian Endowments Authority. It also accepted the second sub-hypothesis stating that there is a statistically significant relationship between the training policy and the performance of employees at the Egyptian Endowments Authority. Additionally, it accepted the third sub-hypothesis stating that there is a statistically significant relationship between the incentives policy and the performance of employees at the Egyptian Endowments Authority. The study also presented several recommendations, the most important of which is: It is recommended to strengthen the recruitment and appointment policy in the Egyptian Endowments Authority by developing more accurate and transparent selection criteria, which contributes to attracting the appropriate competencies. A periodic evaluation of the effectiveness of these policies and their impact on employee performance should also be conducted. It is recommended to strengthen training and professional development programs for employees in the Egyptian Endowments Authority. These programs should include new skills that are in line with current and future work needs, while providing opportunities for practical training and guidance by experts in the field. It is recommended to develop a comprehensive and flexible incentive policy that is commensurate with the performance of employees in the Egyptian Endowments Authority. This policy should include financial and non-financial rewards, in addition to appreciating the efforts made, which enhances employee motivation and increases the level of overall performance.

Keywords: Human resource development policies, financial performance, Endowments Authority, Egypt.

قياس أثر اتجاهات تطبيق سياسات تطوير الموارد البشرية على الأداء المالي لهيئة الاوقاف المصرية: دراسة اتجاهات

راوية رجب أحمد حافظ

باحث دكتوراه مهنية، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر

فريد محرم الجارحي

أستاذ المحاسبة المالية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر

الملخص:

تناولت الدراسة قياس أثر اتجاهات تطبيق سياسات تطوير الموارد البشرية على الأداء المالي لهيئة الاوقاف المصرية، وتوصلت لعدة نتائج أهمها، قبول الفرض الفرعي الاول القائل أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين بهيئة الاوقاف المصرية، وقبول الفرض الفرعي الثاني القائل أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب وأداء العاملين بهيئة الاوقاف المصرية، وقبول الفرض الفرعي الثالث القائل أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الحوافز وأداء العاملين بهيئة الاوقاف المصرية. كما قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها، يُوصى بتعزيز سياسة الاستقطاب والتعيين في هيئة الاوقاف المصرية من خلال تطوير معايير اختيار أكثر دقة وشفافية، مما يسهم في جذب الكفاءات المناسبة. ينبغي أيضًا إجراء تقييم دوري لفعالية هذه السياسات وتأثيرها على أداء العاملين، يُوصى بتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين في هيئة الاوقاف المصرية. يجب أن تشمل هذه البرامج مهارات جديدة تتماشى مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، مع توفير فرص للتدريب العملي والتوجيه من قبل خبراء في المجال، يُوصى بتطوير سياسة حوافز شاملة ومرنة تتناسب مع أداء العاملين في هيئة الاوقاف المصرية. ينبغي أن تشمل هذه السياسة مكافآت مالية وغير مالية، بالإضافة إلى تقدير الجهود المبذولة، مما يعزز من دافع العاملين ويزيد من مستوى الأداء العام.

الكلمات المفتاحية: سياسات تطوير الموارد البشرية، الأداء المالي، هيئة الاوقاف، مصر.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

(1) مقدمة

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين الكثير من التحديات التقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تفرضها المعطيات في بيئة الأعمال ، حيث تفرض هذه التحديات عليها مزيدا من البحث والتطوير من أجل معالجتها وفق منهج علمي مدروس ، وقد أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال سياسات إدارة الموارد البشرية ، وانعكست هذه السياسات على المؤسسات وأساليبها في مواجهة هذه المتغيرات ، مما دفع المؤسسات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لعملها ، ولأن هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، يشكل التعلم والإبداع والابتكار الوسيلة لتحقيق غايات المؤسسات ، وأهم نقاط القوة التي تمكن مؤسسات العمل من التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها السياسية بكفاءة وفاعلية ، لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة ، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها ، مما أوجب أن تواكب إدارة الموارد البشرية ما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد لتصبح أكثر اندماجا مع إدارة سياسات المؤسسة وترابطها معا ، وتعد هيئة الأوقاف المصرية من المؤسسات التي تعمل في ظل بيئة ديناميكية حركية تتغير باستمرار ، الأمر الذي يتطلب أن يتمتع جميع العاملين فيها بمستوى عال من الأداء الوظيفي يمكنهم من التأقلم مع كافة الظروف المحيطة .

(2) مشكلة البحث

أدت التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة إلى الاهتمام المتزايد برأس المال البشري ، وبالتالي تزايد الاهتمام بالموارد البشرية بحثا عن رأس المال الفكري ، كأصل من أصول المؤسسات يساهم في توليد وتحويل المعرفة لابتكارات متميزة مما يساعد المؤسسة على خلق مزاياها التنافسية في بيئة الأعمال .

ولذلك فإن الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين قد يكون انعكاسا حقيقيا لمدى الاهتمام بتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وصولا إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ، الأمر الذي يحتم على المؤسسات أن تكون أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الوظيفي المرتبط ببناء سياسات حكيمة للموارد البشرية .

لذلك يمكن تلخيص وعرض مشكلة الدراسة من خلال عدد من التساؤلات الهامة التي تتمثل فيما يلي:

- 1- هل هناك تطبيق لسياسات تنمية وتطوير الموارد البشرية في هيئة الأوقاف المصرية ؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر سياسات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين بالهيئة ؟
- 3- ما أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية على دقة وكمية العمل المنجز من قبل العاملين بهيئة الأوقاف المصرية ؟

3) الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية :

1- دراسة : (سكينة المهمل محمد ٢٠١٣)

تناولت الدراسة واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة ، وابتعاد المنظمات عن التحول نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لضعف البناء التنظيمي وتغير بيئة العمل ، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر البناء التنظيمي وبيئة العمل على تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة ، تأثير تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة على رفع الأداء .

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واختبرت الدراسة فرضية رئيسية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين قوة البناء التنظيمي للشركة والتغير في بيئة العمل مع قدرة الشركة على تبني إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، وتفرعت الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، أن تغير بيئة العمل الداخلية أو الخارجية باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

وأوصت الدراسة الى ضرورة الانتباه عند إعادة الهيكلة للشركة أو تطوير البناء التنظيمي إلى ضرورة تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة .

2- دراسة : (دروزة، ٢٠١٤)

ركزت الدراسة على تقييم أثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة والتدريب والتجريب والعصف الذهني ومجموعات الاتصالات) على عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة ، أخلاق الجودة ، الحوافز ، نمط القرار) في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص وقامت بإجراء مقارنة بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل عليها وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، وبالمقارنة بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة .

3- دراسة : (عبد المنعم رمضان ٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني ، التعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات ، تحديد توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ، ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة.

استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأهم النتائج التي توصلت إليها أن ٨٠ % من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية ، وأن تلك الاستراتيجيات

ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية ، ارتفاع مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات ، وأن التمويل الخارجى يساهم بشكل أساسى فى تطوير تلك الاستراتيجيات . وأوصت الدراسة بضرورة وجود لوائح تنظيمية تقرها السلطة والجهات المختصة تلزم المنظمات غيرا لحكومية بوجود خطة إستراتيجية ، ضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها فى خلق ميزة تنافسية ، ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمى ، بناء علاقات شراكة حقيقية مع الممولين ، تصميم أنظمة أداء مهنية قائمة على أساس الأداء .

4- دراسة : (فالح عبيد الله ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب ، التعلم التنظيمى ، التحفيز) والمتغير التابع لأداء العاملين ، بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوى بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ، وأداء العاملين بمدينة الحسن الصناعية ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة فى مدى تأثير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على انجازات وأداء العاملين فى الشركات الصناعية .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- تتوفر مقومات تطبيق استراتيجيات التدريب والتعليم التنظيمى ، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق إستراتيجية التحفيز .
- يوجد اعتمادية بين كلا من إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التحفيز وأداء العاملين ، بينما لا توجد اعتمادية بين إستراتيجية التعلم التنظيمى وأداء العاملين .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من استراتيجيات التدريب وإستراتيجية التحفيز وأداء العاملين ، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من استراتيجيات التدريب وإستراتيجية التحفيز وأداء العاملين ، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعلم التنظيمى والمتغير التابع لأداء العاملين .

ثانيا : الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Sani, 2012)

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين ، فى عدد ١٨ شركة بنيجيريا ، وهدفت الدراسة الى تحديد ما إذا كانت فعالية ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات ترتبط بمناخ ومكان عمل المنظمات أم لا واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار والارتباط لقياس أثر هذه المتغيرات ، وخلصت الدراسة الى أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع التدريب ونظام تخطيط الوظائف والتعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسى للنجاح فى هذه الممارسات ، العلاقة كانت ذات درجة متوسطة بالنسبة للارتباط بمناخ العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب ونظام تخطيط الوظائف والتعريف الواضح للعمل كأهم ممارسات الإدارة نظرا لقوة ارتباطها وتأثيرها على أداء المنظمة .

2- دراسة (Shiri, 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وفاعلية النظام لمعلومات الموارد البشرية على الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات الموجودة في الهند ، ومعرفة التغيرات والتطورات التي أحدثتها نظام معلومات الموارد البشرية في بيئات أعمال الأقسام في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الهندية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الذين يعملون في المستويات الإدارية المختلفة والذين يعملون في الإدارات الخاصة بالموارد البشرية في الولايات الهندية المختارة ، وتم اختيار ٢١ شركة كعينة قصدية وهي جميع الشركات التي لها اهتمام ومتخصصة بعمليات التصنيع والتكنولوجيا المعلوماتية والصناعية والخدمية ، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي بعد أن تم توزيع أسئلة الدراسة على ١٠٤ مستجيبا توصل الباحث الى عدد من النتائج من أبرزها أن نظم المعلومات للموارد البشرية في المنظمات الهندية متوفرة وهي مكتملة لعمل الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية كما أن المنظمات الهندية مازالت تستخدم الوسائل التقليدية كالسجلات والوثائق الورقية ، وأنها تستخدم نظم المعلومات بشكل جزئي للحصول على المعلومات .

3- دراسة (Gautam, 2015)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية ومدى إشراكهم من قبل المديرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقاسم مسؤولية الموارد البشرية ، والتغيرات في أدوار الإدارة التنفيذية لبرامج تنمية الموارد البشرية في إحدى الشركات التجارية في نيبال . وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان من الإدارة التنفيذية ومدير الموارد البشرية من ١٠٥ منظمة بالاعتماد على وحدة التحليل الحديثة الإنشاء ، وتوصلت إلى أن معظم المنظمات لا تقوم بصياغة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مستوى الشركات عن طريق مشاركة جميع إدارات الشركة ، وأن معدل اختيار مدراء الموارد البشرية من خارج الشركة والتوجه نحو إشراكهم في صياغة الاستراتيجيات ، وتسهم هذه الدراسة كذلك في نظرية إدارة الموارد البشرية القائمة وتساعد على تنفيذ السياسات والبرامج من قبل مديري الأعمال من أجل تسريع أداء الأعمال بشكل عام .

4- دراسة : (Christensen, 2015)

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وتشمل الممارسات على (التدريب المكثف ، إدارة وتقييم الأداء ، تمكين وتنمية الكفاءات) على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في شمال الهند ، بالإضافة لمعرفة دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأداء العاملين ، وقد تم استخدام أسلوب الإحصاء (Census) ، لجمع البيانات من العاملين في قطاع الاتصالات ، وقد استخدم أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات ، وتشير النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء يؤثر إيجابا على أداء الأعمال ، وكذلك فإن التعلم التنظيمي يعمل كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأداء الأعمال ، بالإضافة الى الآثار الإدارية المترتبة على هذه الممارسات .

التعليق على الدراسات السابقة :

- اتفاق بعض الدراسات مع المتغير المستقل للبحث الحالي ، والبعض الآخر مع المتغير التابع .
- يتميز البحث الحالي بالتركيز على منظومة إدارة الموارد البشرية كاملة ذات العناصر المتكاملة ودراسة أثر سياساتها .
- التركيز على الكفاءة الإنتاجية من حيث (التدريب ، التحفيز ، الاستقطاب والتعيين) للعاملين في المنظمات الخدمية ، وبالتحديد هيئة الأوقاف المصرية .

4 اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في :

- 1- التعرف على مكتسبات سياسات تطوير إدارة الموارد البشرية .
- 2- التركيز على أهمية ودور كفاءة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وزيادة نمو العمل بالهيئة .
- 3- التعرف على مقومات ومعوقات تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في هيئة الأوقاف المصرية.
- 4- مدى الاستفادة من سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع وتطوير مهارات وكفاءات أداء العاملين بالهيئة

5 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة من خلال نوعين من الإسهامات التي تحاول أن تقدمها ، وهما :

الإسهامات العلمية :

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تركز على الوسائل والآليات التي تساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية ، في ظل تزايد سياسات وبرامج تطوير الموارد البشرية مما يجعل التركيز على نوعية التطوير والبرامج كأساس يساهم في تميز الموارد البشرية في الأداء والاستفادة من الخبرات والمعارف التي يمتلكها وتوظيفها في المهارات والأعمال الإبداعية والتطويرية في جميع مجالات عمل المؤسسات ، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية تطوير الموارد البشرية بالإضافة الى أهمية اعتمادها كسياسة في رفع مستوى الأداء في المؤسسات .

الإسهامات العملية :

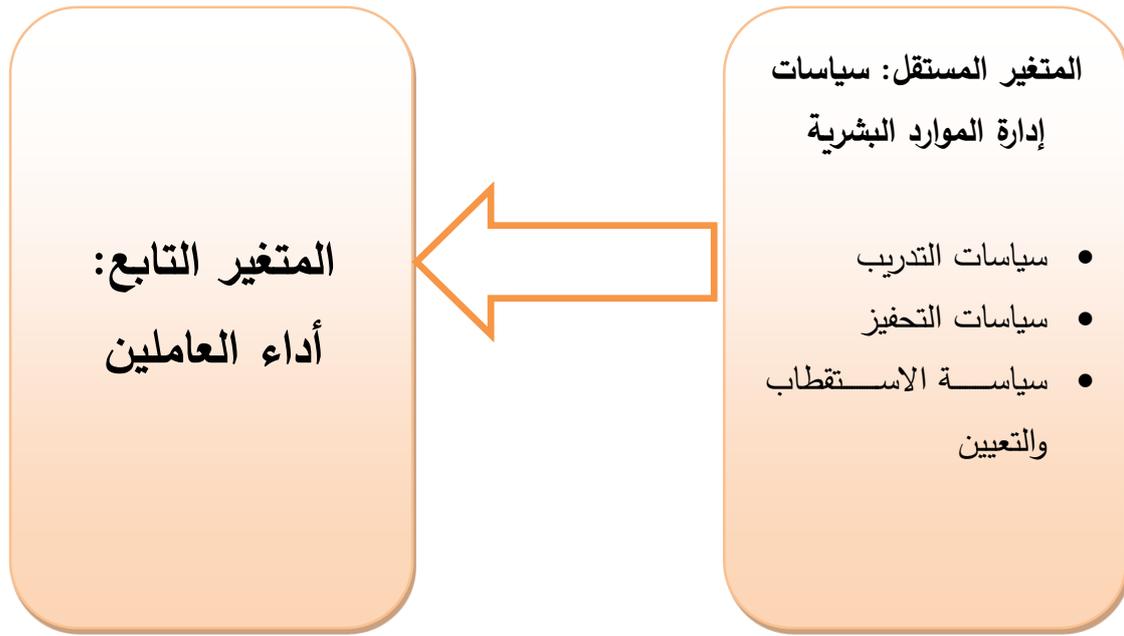
تتمثل الأهمية العملية للدراسة في أنها تركز على بعض متغيرات سياسات تطوير الموارد البشرية في كيفية الاستفادة منها وتطبيقها لرفع كفاءة الموارد البشرية ، والوصول الى أداء متميز ، ولذلك لا بد من العمل على تخصيص الموارد اللازمة لنجاح تطبيق سياسات تطوير الموارد البشرية في مجال أعمال المؤسسات لكونها تعد من الوسائل والأساليب الحديثة التي حققت نجاحا في الارتقاء بمستوى الأداء في العديد من مؤسسات الأعمال .

6 فروض الدراسة :

في ضوء طبيعة المشكلة ، وأهداف الدراسة يمكن للباحث صياغة فروض الدراسة التالية :
الفرض الرئيسي : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئة الأوقاف المصرية .

ويقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الحوافز وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية



(7) منهج وأسلوب الدراسة :

يرتكز منهج البحث على ما يلي :

أ- **المنهج الاستقرائي** : والذي يقوم واقعياً على وصف واستقراء ما تناولته الدراسات السابقة في الفكر الإداري وإصدارات المنظمات المهنية بشأن سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسات المختلفة بغية الوصول إلى الفجوة البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة وصياغة الفروض لمتغيرات الدراسة ، بمعنى تحديد وتحليل مشكلات تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية .

ب- **المنهج الاستنباطي** : اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لمواءمة هذا الأسلوب مع أهداف الدراسة ، وقد تم تصميم قائمة استقصاء ويتم توزيعها على عينة الدراسة من العاملين بالهيئة المصرية للأوقاف ، واعتمدت الدراسة على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة المصادر الثانوية ، والمصادر الأولية ، وذلك بما يخدم أهداف الدراسة واختبار فرضياتها .

المحور الثاني: سياسات تطوير الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

(1) تمهيد

كانت وظيفة إدارة الموارد البشرية تقتصر على حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية، وإذا حدث توسع بإحدى الشركات وزاد تعقد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب .

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح الإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية!

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تهتم بأهم عنصر في المؤسسة وهو الفرد حيث تقوم بتطوير مهارات الأفراد وتصنع الخطط المناسبة للتدريب وتقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، وتختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالإضافة إلى مهام إدارة الموارد البشرية الأخرى.

(2) مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الأفراد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. ركز هذا التعريف على أهمية الأفراد ومكانتهم والمهمة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية تجاههم.

إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أي مؤسسة ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وقيامهم بالأمر الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم، والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند

Rutledge, E., Al Shamsi, F., Bassioni, Y., & Al Sheikh, H. (2011). Women, labour market nationalization policies and human resource development in the Arab Gulf states. *Human Resource Development International*, 14(2), 183-198.

Measuring the Impact of Applying Human Resource Hafez & Algarhy

(506)

حاجته إلى النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها. وقد ركز هذا التعريف على أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة! يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع وأشمل من مفهوم إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات للأفراد العاملين في المنظمة بل هي أوسع من كونها تلك الإدارة المهمة بإدارة شؤون العاملين في المنظمة. وكذلك هي أوسع من كونها تلك الإدارة المسؤولة عن العلاقات العمالية وإنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتراصة مع استراتيجيات المنظمة الأخرى من خلال خلق عملية التوافق بين كافة أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن هنا أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من مجموعة مختلفة من المداخل فإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية وبما تؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة حيث هناك العديد من التعريفات الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:

1. إدارة الموارد البشرية الحديثة: هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتوافق وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى، كإدارة الأعمال، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية الوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادية وعلمية ووظيفية
2. إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام مهم وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية³ وهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها!

1Rangel, E. (2004). Policies for employment and higher education in Mexico: An approach to human resource development as policy. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 374-381.

2Kuruvilla, S., & Ranganathan, A. (2008). Economic development strategies and macro-and micro-level human resource policies: The case of India's "outsourcing" industry. *ILR Review*, 62(1), 39-72.

3Alkhalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51(1), 44-64.

4Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580.

كما عرف McFadden إدارة الموارد البشرية بانها هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الأفراد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. ركز هذا التعريف على أهمية الأفراد ومكانتهم والمهمة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية تجاههم.

ويرى Jones أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أي مؤسسة ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وقيامهم بالأمر الخاصة باقتراح ترفيقهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم، والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

كما يعرفها Olson بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها.

ويعرفها Jones بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوجع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها. في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة.

وذهب Pérez-Conesa في تعريفه لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. بينما ربط MacKenzie تعريف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات التي تستطيع

McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162.

Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2006). Human resource management policies and productivity: new evidence from an econometric case study. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 526-538.

Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.

Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 49(1), 1-21.

Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2020). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804.

MacKenzie, C., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2011). Understanding and preventing dysfunctional behavior in organizations: conceptualizing the contribution of human resource development. *Human Resource Development Review*, 10(4), 346-380.

Measuring the Impact of Applying Human Resource Hafez & Algarhy

(508)

الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تنميتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، وبالتالي ستنمى حتماً بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضاً بالكفاءة استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة). أما تلك المنظمات التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستعرض لخطر الركود أو الموت (الإفلاس والخروج من السوق).

واعتبرها Singh عملية إدارة العنصر البشري التي تنطوي على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

وترى الباحثة أنه يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحث: بأنها تلك الجهود المبذولة لضمان دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة.

3) وظائف إدارة الموارد البشرية

- **تخطيط الموارد البشرية:** يعني بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الإستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها، وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات.
- **استقطاب الموارد البشرية** هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، وهذه العملية تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بجذب الأفراد بالعدد والمؤهلات المناسبة وفي الوقت المناسب لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- **تحفيز أداء الموارد البشرية:** تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتعبئة قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب، كما يفترض أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجرة.
- **الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية:** أن التعبيرين الصحة والسلامة مفهومان متصلان ببعضهما البعض ويتم فهمهما أحياناً بنفس الإطار، بالرغم من وجود فرق بينهما، فعبارة صحة الفرد لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، لذا يقصد بها خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية، بينما يقصد بالسلامة سلامة الفرد من الحوادث وتجنبيه الإصابة بها، كما أن سياسة المؤسسة في توفير الصحة والسلامة للعاملين تنطوي على التعامل الآمن بين الأفراد والبيئة

Singh, S., Singh, K. N., & Bhattacharya, A. (2008). High performance organisations: relationship with human resource policies and practices. *Indian journal of Industrial relations*, 507-527.

Muhenda, M. B., & Lwanga, E. K. (2012). Managing Records in Higher Education Institutions in Uganda: Can Human Resource Policies Salvage the Situation?. *World*, 2(2), 74-83.

بتوفير بيئة آمنة للعامل، وظروف عمل خالية من مخاطر التعرض للحوادث والمشكلات الصحية!

وترى الباحثة أن ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة، ويرجع ذلك إلى أنه في المؤسسات المختلفة من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، تختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، فوظائف إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها والتي تحقق من خلالها مصالح كل من المؤسسة والأفراد. كما يرى Ismail أن وظائف الموارد البشرية تتلخص في :

1. تحليل الوظائف: هي عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي المتمثل في الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، وعلى المواصفات الوظيفية المتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.
2. تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية.
3. الاستقطاب: هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.
4. اختيار وتعيين الموارد البشرية: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.
5. تدريب وتطوير العاملين: عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
6. تقييم الأداء: نظام المراجعة وتقييم أداء المهتمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.
7. التخطيط والتطوير المهني: الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقديمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.
8. التعويضات والمنافع: تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، المكافآت والحوافز، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو المنصوص عليها قانونا، والمنافع المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف، والمنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل.
9. وعلاقة العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى

IWerner, J. M., & DeSimone, R. L. R. L. (2011). Human resource development. Cengage Learning.

Ismail, H. N., & Nakkache, L. (2015). Gender differences at work: Experiencing human resource management policies in Lebanese Firms. *Global Business Review*, 16(6), 907-919.

Kang, H., Shen, J., & Xu, G. (2015). International training and management development policies and practices of South Korean MNEs in China. *Thunderbird International Business Review*, 57(3), 229-240.

Measuring the Impact of Applying Human Resource Hafez & Algarhy

(510)

10. الصحة والسلامة: ثعنى إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة بتوففر ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطر تهدد صحة الموظفين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر، وتوففر شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة!

وترى الباحثة أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتعدد داخل المنظمة، وأيضاً تتطور تبعاً للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، التي تواجه كافة منظمات الأعمال، وتلك الوظائف ليست بمعزل عن بعضها، حيث إن وظائف إدارة الموارد البشرية متداخلة، ويكمل كل منها الآخر، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى.

4) مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد عرف على السلمي تنمية الموارد البشرية بأنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعية والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل، متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة والقادرة على تطبيق تلك القواعد وأساليب والراغبة في أداء الأعمال، باستخدام ما لديهم من قدرات ومهارات كما تعرف بأنها هي أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات والمعارف والاتجاهات للعاملين بالمؤسسة، وهي بذلك تكون المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وهي تهتم بالأنشطة التدريبية بالإضافة إلى أنها تغطي جوانب أخرى مثل: التخطيط، التدرج الوظيفي ودورة العملة!

وترى الباحثة أن من خلال ما سبق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها تلك الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمعرفية وترشيد سلوكياتهم في وظائفهم الحالية وإعدادهم للقيام بوظائف مستقبلية، وتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات الجديدة والمتسارعة من أجل تحقيق أداء أفضل للفرد وللمؤسسة.

5) أهمية تنمية الموارد البشرية

- جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع، وتقديم الجديد والأجود في أدائها لوظائفها.
- الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء الموارد البشرية إلى أعلى المستويات.
- هي أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم في ظل التغيرات السريعة المذهلة في تكنولوجيا وتجهيزات العمل الحديثة!

Ishrat, G. (2013). A comparative study of Recruitment & Selection, Training and Development policies in Indian MNCs and Foreign MNCs. IOSR Journal of Business and Management, 7(5), 29-43.

Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I., & Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. Human Resource Management, 58(6), 585-601.

Roosbeh, A. M., & Timorneghad, K. (2021). Prioritization of Policies Human Resource Development Policy Model of Iranian Governmental Organizations Based on Results of Importance-Performance Gap Analysis. Public Policy In Administration, 12(41), 27-38.

وترى الباحثة أن تنمية الموارد البشرية أصبحت حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة، وسلاح تستخدمه لمواجهة تحديات البيئة ذات العمل وأساليبه، التي يشهدها العالم اليوم.

المبحث الثاني: أسباب تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجيات الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري، باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين، وإشباع حاجاتهم، ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات التغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة. وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب!

1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.
2. ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.
3. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات.
4. اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
5. الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات.
6. زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.
7. ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.²

بينما يرى Lee³ أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين، هما: اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

1Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice.

2 Wang, X., & McLean, G. N. (2007). The dilemma of defining international human resource development. Human Resource Development Review, 6(1), 96-108.

3Lee, M. (2007). Human resource development from a holistic perspective. Advances in Developing Human Resources, 9(1), 97-110.

اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية!

1) أهمية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية

لقد أصبحت إستراتيجية تطوير الموارد البشرية من أكثر الاستراتيجيات التي تحتل مركزة في تفكير المنظمات المعاصرة بوصفها عملية تطوير مبرمجة لسلوكيات العنصر البشري، ومن ثم ان إستراتيجية تطوير الموارد البشرية تكون موجهة في تطوير المهارات وتحقيق أداء متميز في ظل الضرورات والتحديات التي تواجه المنظمات إن عملية تطوير الموارد البشرية هي عملية مستمرة ، ولها أهمية كبيرة كما يراها فهي تحقق الآتي!

1. تسهم في زيادة معارف و قدرات و مهارات العاملين .
2. زيادة تحفيز العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم الإنسانية .
3. زيادة مرونة العاملين في حل المشكلات التي تواجههم .

2) أهداف تنمية الموارد البشرية

وتتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية في أربعة عناصر كالتالي!

- الزيادة في الإنتاجية عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد بكفاءة وفعالية.
 - الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير.
 - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق من الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم.
 - المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي لارتقاء واستلام وظائف عليا.
 - استقرار في دوران العمل، بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المديرين على تلبية حاجات و شروط مختلف مشاريع المؤسسة.
- وترى الباحثة أن الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية تتنوع من منظمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة التي تعيشها المنظمة، وعلى ذلك يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، وما إلى ذلك، على الجانب الآخر تماما من ذلك يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة.

1Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. Annals of the university of petroșani, economics, 10(2), 13-22.

2Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tulenina, D., & Koeva, K. (2016). Artificial Intelligence technologies in human resource development. Computer modelling and new technologies, 20(2), 26-29.

3Kumpikaite, V. (2008). Human resource development in learning organization. Journal of business economics and management, 9(1), 25-31.

ويرى Schmidt أنه يمكن تحديد الأهداف على النحو التالي!

1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
 2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
 3. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها.
 4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
 5. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
 6. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
 7. إتاحة الفرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
 8. توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين.
- (3) التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية**

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها باتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات!

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
2. التغيرات في تركيب القوى العاملة.
3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
4. تغير القيم والاتجاهات.
5. العائد والتعويض المادي للعاملين.
6. زيادة حجم القوى العاملة.
7. التشريعات واللوائح الحكومية.
8. تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
9. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
10. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.

1Schmidt, S. W., Githens, R. P., Rocco, T. S., & Kormanik, M. B. (2012). Lesbians, gays, bisexuals, and transgendered people and human resource development: An examination of the literature in adult education and human resource development. *Human Resource Development Review*, 11(3), 326-348.

2Wilcox, T. (2006). Human resource development as an element of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 184-196.

3Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870.

Measuring the Impact of Applying Human Resource Hafez & Algarhy

(514)

4) سياسات تنمية الموارد البشرية

تتمثل سياسات تنمية الموارد البشرية في ثلاث سياسات مهمة جدا لتنمية العنصر البشري تتمثل في التدريب وتقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي، وسيتم تناول كل سياسة على حده:
أولاً: التدريب: يعد التدريب من اهم سياسات تنمية الموارد البشرية ، لذا سيتم التعرف على ماهيته، ومراحله.

أ- مفهوم التدريب: هناك عدة تعاريف للتدريب نذكر من بينها :

يعرف Katou 'التدريب: بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها.
كما يعرف بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئاتهم. ويعرفه Clardy بأنه المعرفة والمهارات والقدرات والاتجاهات والمثل المكتسبة التي يتم الاحتفاظ بها واستخدامها والاستفادة منها، أو أنها تغيير في السلوك من خلال التجربة والخبرة. فمن خلال التطرق لمفاهيم التدريب نستطيع إدراك أن:

1. التدريب نشاط إنساني.
2. التدريب نشاط مخطط له ومقصود.
3. التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
4. التدريب ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عملية مؤسسة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد، بما يعكس أثره على زيادة أهداف المؤسسة المحققة.
5. أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمؤسسات.
6. أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.
7. أن التدريب عملية مستقبلية.

التدريب عبارة عن توجيه وإرشادات للمتدرب من جانب المدرب بهدف وصول أداء المتدرب إلى الحد الأعلى لمتطلباته الوظيفية التي من أجلها تم تدريبه. ويهدف التدريب الإداري بشكل عام إلى تحسين مناخ العمل، وذلك من خلال إسهامه في التخطيط للقوى العاملة، وسعيه الحثيث لرفع مستوى أدائها الفعلي عن طريق تنمية مهارات أفراد التنظيم، وقدراتهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة، ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى أهداف روتينية عادية وأهداف حل المشكلات وأهداف ابتكارية وأهداف تطوير الذات

ب- أهمية التدريب: إن التعرف على مفاهيم التدريب يدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية فلو لا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمؤسسة لما عملت المؤسسات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:

- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف.

IKatou, A. A. (2009). The impact of human resource development on organisational performance: Test of a causal model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(3), 335-356.

2Clardy, A. (2008). Human resource development and the resource-based model of core competencies: Methods for diagnosis and assessment. *Human Resource Development Review*, 7(4), 387-407.

• تحسين خدمات المؤسسة.

• تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

ت- **أهداف التدريب:** عند تحديد أهداف التدريب يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية من جانب الإدارة للاستفادة من التدريب، يشمل كل الأفراد بالمؤسسة من المديرين إلى العاملين وتهدف برامج التدريب إلى إمداد العاملين بالمعرفة والمهارة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل كما أن التدريب لا بد أن يؤدي إلى تعليم الفرد ليكون قادرا على القيام بعمل محدد.

ث- **مراحل العملية التدريبية:** يرى العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن خطوات التدريب تتكون من أربع خطوات أساسية ورئيسية تتمثل فيما يلي:

- تحليل الاحتياجات التدريبية، والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة!

- تصميم البرنامج التدريبي، وفي هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبي.

- تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام العديد من الأساليب.

- تقييم البرنامج التدريبي، بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

ثانياً: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عنصراً رئيسياً لتنمية وتطوير العاملين، ويهدف إلى خدمة كل من المنظمة والأفراد في نفس الوقت:

أ- **تعريف تقييم الأداء** تهتم كل مؤسسة بتقييم أداء موظفيها وذلك لأنه يعتبر عملية ضرورية لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى للتطور والتميز، ويقصد بتقييم أداء العاملين تلك التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً

ويرى Yawson أن عملية تقييم الأداء تشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل. كما يمكن تعريفه بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم، ويرى مؤيد السالم وعادل حرحوش أن تقييم الأداء عملية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً.

Girma, S., Kitaw, Y., Ye-Ebiy, Y., Seyoum, A., Desta, H., & Teklehaimanot, A. (2007). Human resource development for health in Ethiopia: challenges of achieving the millennium development goals. The Ethiopian Journal of Health Development, 21(3).

Yawson, R. M. (2013). Systems theory and thinking as a foundational theory in human resource development—A myth or reality?. Human Resource Development Review, 12(1), 53-85.

Measuring the Impact of Applying Human Resource Hafez & Algarhy

(516)

من خلال هذه التعاريف نجد بأن تقييم الأداء يتميز بعدة خصائص أهمها.

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوكيات العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
- أنها عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.
- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

ب- أهمية تقييم الأداء: لا بد من التأكيد أن هناك منهجان لتقييم الأداء يستند الأول إلى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المؤسسة ويستند الثاني إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه، يكون التركيز في المنهج الأول على وصف أداء الموظف من خلال تقييم أدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترقيته، وتحديد المكافآت والعلاوات المناسبة أو إنهاء خدمته، أما المنهج الثاني فيكون التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لأداء العمل بشكل أفضل في المستقبل.

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية!

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تبعه المؤسسات الاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

ت- أهداف تقييم الأداء: لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند تحديد عدد العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكشف أن السبب الحقيقي للفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترفيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم كذلك يساعدها على معرفة مواطن الضعف في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات الاختيار والتعيين وبيّن مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس لمتابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب!

ث- الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء ليست أمرا سهلا بل هي عملية مهمة للغاية وتشوبها بعض الصعوبات، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم الأداء إلا أننا استطعنا أن نجعلها في أربعة خطوات أساسية:

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.

- قياس الأداء.

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري.

- مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

- الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة!

ثالثاً: تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي حددت الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

فقد ترغب عادة المؤسسات في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، خاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية، من أجل ذلك تقوم المؤسسة بتنمية مستقبلهم الوظيفي، مما يحقق لهم الرضا والقبول نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

1Khan, M. T., Khan, N. A., & Mahmood, K. (2012). An organizational concept of human resource development—How human resource management scholars view “HRD?”. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(5), 36-47.

2Rose, K. (2016). Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295-316.

أ- **تعريف تخطيط المسار الوظيفي:** لقد تعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، حيث يعرفه أحمد ماهر بأنه هو تحقيق التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة، و بين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى، و يتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كما يعرفه Chapman 'بأنه: ذلك النشاط المنظم و الرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة و صقل و تعميق المعلومات و القدرات و المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا و اتجاها كما يعرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف و الإدارة الإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة و تحديد المهارات المطلوبة من تعلم و تدريب و إرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد و المؤسسة في نفس الوقت ٢٥ من خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية تنظيمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية خدمة لكل فرد و مستقبله الوظيفي في المؤسسة بما يتضمن احتمالات حركة انتقالها عبر مراحل الوظيفة، بما يتناول خبراته و مؤهلاته و قدراته المحققة في الماضي و التي يسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

ب- **أهمية تخطيط المسار الوظيفي:** لعملية تخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل و المؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي و من أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا.
 - مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد.
 - تشجيع تنوع الثقافات.
 - الحد من احباطات العاملين.
 - تجنب تقادم المهارات.
 - تحسين قدرة المؤسسة في جذب و الحفاظ على العمالة المؤهلة.
 - تحسين سمعة المؤسسة.
 - تخفيف القيود على حركة العمالة و التقليل من تكلفتها.
- ج- **أهداف تخطيط المسار الوظيفي:** يهدف تخطيط المسار الوظيفي إلى ما يلي:
- تحديد و تنمية قوى عاملة مستقبلية على درجة عالية من الكفاءة.
 - تزويد الإدارة بوسائل فعالة و مؤسسة النجاح التخطيط البشري.
 - يقوي التوافق بين اهتمامات المسار الوظيفي الفردي و الفرص الوظيفية الخاصة بالمؤسسة.
 - الاستجابة للضغوط الاجتماعية و التوجيهات الحكومية.
 - زيادة الاحتفاظ بالعمالة.

1Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 533-550.

2Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.

3Thakadipuram, T. (2010). Leadership wholeness: A human resource development model. *Human resource development international*, 13(4), 463-475.

- ربط فرص المسار الوظيفي بقوة العمل.
 - ضمان وتأكيد توفر القدرات المهنية والإدارية والفنية.
 - توفير فرص للترقية والتقدم الوظيفي.
 - تقليل معدل دوران العمل.
- ج- **عملية تخطيط المسار الوظيفي:** يرى Garavan أن المسار الوظيفي يمر بخمس مراحل أساسية تتمثل في ما يلي:
- **مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة:** هي بداية دخول الفرد المؤسسة وتعريفه بها وتعلمه وتوجيهه، وفي هذه المرحلة تتم السياسات والإجراءات التالية:
 - **تطوير برامج الاختيار والتوجيه** بهدف التحديد الدقيق لمواصفات الوظائف وتحديد المهارات التي تتطلبها كل وظيفة من حيث القدرات العضلية والحسية والاجتماعية والعقلية والفكرية لشغلها.
 - **تحليل ودراسة طرق العمل** وإجراءاته مع دراسة الوقت والحركة لكل عملية بهدف اختبار أداء العمل الحالي ومعرفة برامج العمل للفترات المستقبلية.
 - **تحليل الفرد لتحديد معارفه وقدراته ورغباته** واستعداده لأداء العمل والتدريب عليه طبقاً لمتطلبات الوظائف المختلفة التي سوف يوجه إليها.
 - **مرحلة التأسيس:** وتعتبر هذه المرحلة هي محور حياة الفرد في العمل ومحاولة إيجاد المجال الوظيفي المناسب وذلك من خلال:
 - تحليل الهيكل التنظيمي لدراسة السلم المهني والفني والإداري، وكيفية ترتيب الوظائف وتحديد مستوياتها والتعرف على شبكة الاتصالات الأفقية والرأسية.
 - تحديد نطاق الإشراف والتحكم لمتابعة أهداف تطوره الوظيفي وما يتطلبه من التعلم والتدريب واكتساب المهارة والخبرة.
 - **المرحلة المتوسطة:** وفيها يتم التكامل بين الفرد والمؤسسة من خلال الربط بين تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة وبين المسار الوظيفي للأفراد، ويتم ذلك عن طريق:
 - تصميم برامج تهدف إلى التقييم المستمر للأفراد.
 - تبني سياسات واتجاهات مرنة نحو المسار الوظيفي.
 - التحديد الدقيق للمسارات الوظيفية والمراكز التي يشملها كل مسار.
 - تحديد التابع المنطقي لمهام كل وظيفة وتحديد المهارات المطلوبة والوقت اللازم لتنفيذها وشغلها.
 - **مرحلة النضج والصيانة والإحلال:** وفيها يصبح الفرد معلماً، يستخدم حكمته وخبرته في النصح والإرشاد وتنمية مرؤوسيه، وإثراء عمله والتخطيط لعمليات الإحلال، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة الأداء الإبداعي والابتكاري، والقاعدة السليمة التي تركز عليها المؤسسة والتي يتم

IGaravan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. Human Resource Development International, 19(4), 289-306.

Measuring the Impact of Applying Human Resource Hafez & Algarhy

(520)

الاختيار منها لتولي مناصب الإدارة العليا للدخول في هذه المراحل وتطبيقها لابد من عملية التطوير الوظيفي وذلك عن طريق تحديد أنواع الأعمال والوظائف ونوع الإشراف وطرق الاختيار والتوجيه والتعليم والتدريب والتنمية، وأسلوب التقييم والمتابعة لكل مرحلة من هذه المراحل.

(5) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

بقصد الاستجابة للتحديات السابق ذكرها، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة بشكل أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إيجاد ظروف عمل أفضل.
2. التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم في حل مشاكل نقص العمالة، وإسهامهم في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها، وكون استعداداتهم واتجاهاتهم أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية، بالإضافة إلى التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.
3. توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنظمات.
4. الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب.
5. مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
6. استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
7. التركيز على التميز وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:
 - تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.
 - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .
 - تحسين المنافع والحوافز.
 - توفير الاستقرار الوظيفي.
 - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
 - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
 - توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات. فاعتماد الشركات الصناعية مثلا على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف!

Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138.

Rutledge, E., Al Shamsi, F., Bassioni, Y., & Al Sheikh, H. (2011). Women, labour market nationalization policies and human resource development in the Arab Gulf states. *Human Resource Development International*, 14(2), 183-198.

المحور الثالث: أداء العاملين المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

(1) مقدمة

لقي أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً.

وعليه فإن تحسين أداء العامل، يعد الضامن الرئيسي لاستمرارية المنظمة خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها، وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أداء عاملها، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته الذي يكتنفه الكثير من الغموض.

ويعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وبالغ الأهمية للمنظمات بشكل عام وللإدارة العمومية بشكل خاص حيث يكاد أن يمثل البعد الشمولي بحمل فروع وحقوق المعرفة الإدارية، وهذا سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية)، أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية والغير ربحية والأفراد)، ومن ثمة فإن ضبط مفهوم الأداء يبقى ضرورة ملحة يجب الاهتمام بها!

(2) مفهوم الأداء

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء، وزيادة إهتمام المنظمات بأنواعها به، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول تحديد مفهوم موحد له، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه وكذا الأهداف والنتائج التي يريد الباحثون الوصول إليها.

إن أصل كلمة الأداء لاتيني "performance" ولكن تعتبر اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "to perform" بمعنى تأدية أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.^٢

تعريف الأداء: الأداء لغة يعني إنجاز عمل ما^١، فقد عرفه العلماء والباحثون بأنه الأداء البشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى.^٣

كما تم تعريفه بأنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين^٤؛

كما يعرف الأداء أيضاً على أنه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال، وتتبلور ثمرته في نتائج وإنجازات وهدف الأداء قد يكون مصدره إنسانياً صرفاً، وقد يكون عملاً مشتركاً بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة.^٥

١ ماهر، أحمد (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
٢ مصطفى، كامل (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر.
٣ سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
٤ درة، عبد الباري (٢٠٠٣) تكنولوجيا الاداء البشرى فى المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
٥ عليان، عبد الرحمن (٢٠٠٢)، موازنة البرامج والمحاسبة عن الاداء، القواعد والتطبيق، القاهرة: مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الاداء، أكتوبر ٢٠٠٢.

ويعرف حسن الأداء بأنه: يعتمد في مراحلها القصيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة ، والكفاءة التي تمثل العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها^١.

فالأداء هو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف ، ولأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة نتيجة للعمل المؤدي^٢.

ويعرف أيضا بأنه العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته واحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا اثناء عمله وحسن اصغائه لتوجهات المشرك عليه وتنفيذه لتعليمات والأساليب المطلوبة.

وهو أيضا النشاطات المتطورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير محسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاث هي كمية العمل نوعيته ونمطه^٣.

كما يعرف الأداء أيضا على انه سجل النتائج المحققة يجسد سلوكا عليما يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد او الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية .

كما يمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد والفريق وباعتبار أن السلوك يفرز الأفعال تمثل ناتج الجهد الجسمي او الذهني المبذول أي السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات^٤.

ويعرفه^٥المغربي الأداء بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأى شكل من الاشكال .

أي أن الأداء مرتبط بنشاط يقوم به الفرد او كالسلوك يؤدي لا محال إلى نتيجة حتمية والشئ الدال عليها التغير في المحيط أيا كان شكله^٦.

ويعرف أيضا بانه سلوك دال على مزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة من ناحية أخرى .

كما أنه يعرف على أنه القيام بالشئ أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة او نشاط معين.

بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بالسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة او حل مشكلة ما او التخطيط لمشروع ما وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة، أو هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف وأهداف المؤسسة^٧.

من خلال التعاريف السابقة المختلفة استخلص الباحثة أن الأداء هو الجهد المبذول من قبل الأفراد، والمنظمات في تنفيذ مجموع المهام المنوطة بهم من أجل تحقيق أهدافها على المدى القصير، المتوسط

١ حسن ، راية (٢٠٠٠) ، ادارة الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر.
٢ حسن ، راية (٢٠٠٣) ، ادارة الموارد البشرية، درا الرؤية المستقبلية، الاسكندرية ، مصر.
٣ سلامة، جهاد (٢٠١٣) دور المساءلة فى تحسين اداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، الرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، القاهرة، مصر.
٤ توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٨) قياس أداء العاملين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
٥ المغربي، كامل (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
٦ حمزة، الجبالي (٢٠٠٨) تنمية وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
٧ صلاح الدين ، عبد الباقي، (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر.

والبعيد من خلال استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

3) مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث تم تعريف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج^١

أداء العاملين هو الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.^٢

كما يلقي بدر الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.^٣

كما عرف عاشور الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس^٤.

كما يرى سامح أن الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء^٥.

إذن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسط أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمنافسة العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة^٦

يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العاملين والجهد، فأداء العاملين يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويعرف حسين أداء العاملين بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول للمواد المتاحة^٧.

١ أمين، ساعاتي (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر

٢ عبد الفتاح دياب حسين (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، شركة البراء العربي، القاهرة، مصر

٣ بدر، حامد أحمد رمضان (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر

٤ عاشور، أحمد صقر (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر

٥ سامح احمد رفعت عبد الباقي (٢٠٠٧)، تقييم دور ادارة الموارد البشرية في الشركات المصرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر

٦ - مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٧ حسين، عبد الفتاح دياب، تنمية وتطوير ادارة الموارد البشرية، شركة البراء العربي، القاهرة، مصر.

كما يعرف لأداء الوظيفي بأنه الأنشطة النظرية والميدانية التي يزاولها اشخاص في تنظيم ادري لتحقيق أهداف ذلك التنظيم بكفاءة وفاعلية حسب القواعد والتنظيم المحدد لذلك. ويعتبر النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في المنظمة التي يعمل بها!

يرى حسن بأن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي والفرد هو محصلة التفاعل الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وان الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوطات او قوي نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء^٢

ويعرف **Majboor** أداء العاملين على أنه مجموعة من سلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعملية وتتضمن جودة الأداء ، حسن التنفيذ ، الخبرة الفنية في الوظيفة ، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ، ولالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله وسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص^٣ وقد استلخص الباحثة من التعريفات السابقة أنه يمكن أن نحدد عناصر لتعريف أداء العاملين في النقاط التالية:

- 1- هو الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.
- 2- هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.
- 3- هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به.

4 ابعاد أداء العاملين

أولاً: ابعاد الأداء

يمكن تناول أبعاد الأداء على اساس العمل وفق منظور تحقيق ما يلي في المنظمة:

- مدى خدمة العملاء وتقديم افضل الخدمات والسلع لهم .
- إعطاء العمل الجماعي الأهمية التي يستحقها .
- تحقيق التواصل الفعال بين العاملين.
- التأكد على التنوع وتشجيعه .
- السعي المتواصل التحليل المشكلات وايجاد الحلول الازمة لها .
- الحرص الكامل على بلوغ النتائج ومتابعتها بشكل دقيق وفعال .
- توفير البيئة السليمة والأمنة^٤.

ثانياً: ابعاد أداء العاملين

يعني أداء الفرد للعمل ، أي قيامه بأنشطة ومهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي وهي كالتالي:

1Drake, S., Gulman, M., & Roberts, S. (2005). *Light their fire: Using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers*. Kaplan Publishing.

٢ حسن، راوية محمد (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر.

3Majboor, B. (2007). Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose and Use the Right Technique to Boost Employee Performance. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(4), 106.

4 Pawar, B. S. (2019). *Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality*. Routledge India.

1. كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء او كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي لطاقة المبذولة¹.
2. الجهد المبذول: ويعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال وبتالي لا يعطي أهمية بالنسبة للكمية او الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة بل يهتم بالجودة والنوعية للجهد المبذول .
3. نمط الأداء ويقصد به الأسلوب او الطريقة التي يؤدي بها العمل فمن خلال نمط الأداء نستطيع قياس ترتيب الفرد في الأداء الحركات وأنشطة العمل او عن طريق المزج بين هذه الحركات والانشطة هذا اذا كان هذا العمل عضلي او جسماني بالدرجة الأولى ، ويمكن قياس درجة أداء الفرد في الوصول إلى حل او قرار لمشكلة معينة أو أسلوبه في دراسة أو قيامه ببحث معين وهذا عمل ذهني وفكري بالدرجة الأولى².

(5) محددات أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا إن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات ، وإدراك الدور (المهام).

- يشير الجهد : على أنه نتاج من الحصول الفرد على التدعيم (الحوافز) طاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- اما القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبرة فترة زمنية قصيرة.
- إدراك الدور او المهمة : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في الأداء مهامه بتعريف إدراك الدور³

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في فعالية أداء العاملين

إن أداء العمل يتوقف على عوامل متعددة بعضها تنظيمي والآخر إجرائي، بعضها ثقافي والآخر نفسي بعضها اقتصادي والآخر اجتماعي، وهذه العوامل تختلف في تأثيرها على أداء العمل من مجتمع لآخر باختلاف رغبات العاملين واحتياجاتهم، وباختلاف أهداف المنظمات وثقافتها، وباختلاف المستويات الحضارية للمجتمعات التي تشكل البيئة الحيوية التي تؤثر في التنظيم كما تؤثر في أداء العاملين.

(1) مفهوم فعالية أداء العاملين

- 1- الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفا "، ويعرفها علي عبد الوهاب بأنها تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا .

¹ بدر، حامد أحمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره

Skousen, C. J., & Sun, L. (2019). Do employee dimension ratings reflect employee performance? Evidence from MSCI's ESG database. *Applied Economics Letters*, 26(14), 1182-1185.

³ جميل، عبد الكريم أحمد (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية، دار النهضة، القاهرة، مصر

ويتجه بعض الباحثين إلى تعريف الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعافا لوسائلها ومواردها، أو إجهادا لقدرات أو طاقات أفرادها، ويعرفها بعضهم الآخر الفعالية بأنها القدرة على تحديد نتائج مستهدفة، وتتأثر بمدى النجاح في اختيار واستخدام المدخلات دون إهدار أو إسراف¹ ويقصد بالفعالية في هذه الدراسة قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المنوطة بإدارة المحافظة العقارية دون إضعاف الطاقاتهم وقدراتهم أثناء أدائهم الوظيفي.

2- **فعالية أداء العاملين** : يتجه بعض علماء الإدارة في تعريفهم لفعالية أداء العاملين إلى تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن الفرد، دون الإهتمام بالفرد الذي يصدر عنه ذلك السلوك، لذلك يعرف فروم vroom الفعالية بأنها " صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة، ويترتب عليه أثر مرئي ". بينما يعرف ريدن فعالية أداء العاملين بأنها " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها "، في حين يعرفها الهواري بأنها " القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من أداء العاملين ".

ويميل البعض الآخر إلى القول بأن فعالية أداء العاملين ليست مفهوما أحاديا يرتبط بعنصر واحد وهو الإنتاجية، وإنما يتسع ذلك المفهوم في نظرهم ليشتمل عدة عناصر تشمل " إنجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاه العاملين - على المدى القريب والبعيد - والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة".

ويقصد بفعالية أداء العاملين في هذه الدراسة مستوى إنجاز الواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بمسؤولي الإدارة أثناء قيادتهم لمروسيهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرسومة للمحافظة العقارية .

2) العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية أداء العاملين

أ- العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلم بيئة العمل

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:²

1) **العنصر البشري**: يشكل أهم مورد في المنظمة، فنمو التنافسية وتطور المنظمة مرهون

بمدى استقطابها العناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

2) **الإدارة**: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع

الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

3) **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال

داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف

IRasch, L. (2004). Employee performance appraisal and the 95/5 rule. Community College Journal of Research and Practice, 28(5), 407-414.

Kirkpatrick, D. L. (2006). Improving employee performance through appraisal and coaching. Amacom.

ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

(4) **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والتسيب الإداري والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

(5) **طبيعة العمل**: يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

(6) **العوامل الفنية**: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ب- العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها

1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، وهما غموض الدور، وصراع الدور .

أ- غموض الدور

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات، الإختصاصات والسلطات، أو هو الفرق بين ماهو مطلوب وماهو مفهوم، ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي، وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور الثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعور بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه، إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات وتوجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة.

من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي ومسؤوليات، أولويات وصلاحيات العمل، ومعايير أو أهداف الأداء.

ب- صراع الدور

ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور " تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها"، ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب.

2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد

من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

1 توفيق، عبد الرحمن، قياس أداء العاملين، مرجع سبق ذكره

أ- **التعليم:** ويمثل " تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة"، وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهام عمله، كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب- **التدريب:** يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول، ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل، ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي!

ت- **الخبرات:** إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم.

3- العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد:

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، وبعضها متعلق بالعوامل الموقفية أو التنظيمية، وسنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

أ- **الأجور والمكافآت:** الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها، ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، وقد تكون أفضل مثير لدوافعه حتى ولو أن " هرزبيرغ " خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا.

ويمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، والأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي:

- الأجور و/أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه

- امتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها

- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات

وتبقى الأجور أهم الحوافز باعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله، لذا تستخدمها المؤسسات في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والمحافظة عليها، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين بإستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل، شفاف وواضح للأجور يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والانتماء إلى المنظمة!

ب- عدالة العائد :

أوضح كل من " بورتر ولولير " أن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي، كما أوضح " آدمز " في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل

1 Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

2Wambugu, L. W. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant). *European Journal of Business and Management*, 6(32).

عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارات ، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي...إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا. ومن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء، فبمن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء. ت- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وتطوير المسار الوظيفي، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، وقد يؤدي وجود بعض المشاكل في هذا النظام إلى عدم رضا العاملين، ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم، ويمكن أن نوضح أهم هذه المشاكل فيما يأتي!

- عدم الموضوعية في بعض الأحيان : ففي ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدمية منهم لإعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفي آثاره السلبية على العاملين، وبالتالي على أدائهم ومستوى إنتاجهم.

- تردد قبول بعض العاملين في الترقى: إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسر والأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا.

- خشية بعض المديرين من ترقية العاملين : إن خوف بعض المديرين من ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية، أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم، والتخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل، ويمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يدرّبون موظفيهم بطريقة جيدة ماديا ومعنويا، تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم ويقلل من القلق لديهم.

- عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين : وينطبق ذلك على الموظفين الفنيين والتخصصيين، إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذين لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية لهؤلاء لتعويض قلة فرصهم للترقية .

ث- نمط القيادة أو الإشراف

تعتبر القيادة أو الإشراف من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه بالقائد.

Rogers, M. (2008). Coaching, counseling, and mentoring: how to choose and use the right technique to boost employee performance. *Career Planning and Adult Development Journal*, 24(1), 247.

Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.

Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.

Measuring the Impact of Applying Human Resource Hafez & Algarhy

(530)

ج- الظروف المادية

وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل: الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة الرطوبية، الضوضاء، التي لها تأثيرات نفسية على العامل وبدورها تؤثر بصفة مباشرة على أداءه في العمل.

ح- المكانة الوظيفية

إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور، فكلما كان الموظف له مكانة وظيفي مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيرا منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة الطبيعة الأدوار التي يعملون بها، على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا، بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء، إن الوظائف ومكانتها برغم اختلاف مستوياتها تفرض على شاغليها عددا من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها.

خ- طبيعة العلاقات داخل التنظيم:

إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال، بل أن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة قد تكون بين رؤساء ومرؤوسين أو زملاء فيما بينهم. وهنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية، ما ينعكس على أدائهم للعمل، فإذا كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون وانسجام ترتفع روحهم المعنوية، ويعطون إنتاجية أكبر ويظهرون كفاءة أعلى في الأداء، ويحدث العكس إذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع وعدم التفاهم، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنوية الأفراد ولا يتحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة.

3) أهمية أداء العاملين

يحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثمة يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقيادة أيضا.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يتوقف على مستويات الأداء بهما، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون

الاهتمام بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها^١.

بالنسبة للموظفين

- إن أداء الفرد هو الذي يعكس أداء المنظمة التي ينتمي إليها فكلما كان مستوى أداء العاملين للعاملين مرتفعا وجيدا عبر ذلك عن مدى فاعلية هاته المنظمة.
- يمثل أداء الفرد نموذجا حصريا لمدى قدرته على إنجاز ما كلف به من عمل حالي ومدى قابليته للقيام بما سيوكل إليه من أعمال أخرى مستقبلا^٢.
- يسعى كل فرد خلال قيامه بمتطلبات وظيفته إلى الرفع من مستوى أدائه وذلك لما يترتب عنه من تحسين و رفع سواء في مستوى الأجور و المرتبات التي يتقاضاها، و حتى الامتيازات التي يتحصل عليها مقابل هذا الأداء، كالترقية إلى منصب أعلى أو الشكر والعرفان و التقدير و هذا ما يحفز العامل بدوره على بذل ما بوسعه.
- يعتبر العامل استقراره في منصب عمله و تثبيته فيه حاجة أساسية يسعى هذا الأخير إلى تحقيقها و المحافظة عليها و التي ترتبط بصفة مباشرة بأدائه الوظيفي^٣.

بالنسبة للمنظمة:

- يعتبر موضوع الأداء أحد الركائز الأساسية التي تسعى المنظمة منذ الوهلة الأولى إلى الاهتمام بها كونه يمثل أبرز العوامل المستخدمة أثناء تقييم نشاط المنظمة، لهذا نجد أن أغلب المسؤولين داخل التنظيمات المتنوعة يعيرون موضوع أداء العاملين اهتماما كبيرا.
- خلال محاولة المنظمة النجاح و التقدم و الوصول إلى النتائج الموضوعية سلفا، تهتم المنظمة بالرفع من مستوى أداء عمالها، فكلما كان مرتفعا كلما ارتفع مؤشر نجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها.
- ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها^٤.
- تتعدى أهمية أداء العاملين مستوى المنظمة والمستوى المحلي و لا تتوقف عندهما بل تمثل في مقام أول عنصر أساسي في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدولة عامة.
- أن أي عملية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها.
- أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها .
- قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري الذي يدير العملية

١ خطاب، عابدة (٢٠٠٨). الإنتماء التنظيمي و أداء العاملين، مرجع سبق ذكره.

٢ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

٣ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

٤ أبو بكر، مصطفى محمود، تنمية الموارد البشرية و التحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره.

ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الريح و عليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة و اقل تكلفة وأكثر ربحاً

- تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعة فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها.
- كما لا نتوقف أهمية أداء العاملين على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

محددات أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين هو نتاج التفاعل بين السلوك و الإنجاز للأنشطة و المهام المختلفة المكونة للوظيفة و المنصب الذي يشغله الموظف، و بما أن هذا السلوك يتعرض لجملة من المؤثرات سواء الإيجابية أو السلبية، نتيجة عدة عوامل فإن هذا الأخير يؤثر بدوره على مستوى أداء العاملين للعامل ، ويطلق على العوامل و العناصر المؤثرة في الأداء بمحددات أداء العاملين و هي على النحو التالي:

أ- المحددات الداخلية:

• الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله^٢ ومن هنا يعتبر الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم و الحافز الذي يترجم إلى الطاقة الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته^٣ فأتناء تأدية العامل لمتطلبات وظيفته يبذل هذا الأخير جهوداً عدة سواء سمعية بصرية، عقلية، أو جسمانية بصفة عامة بأعلى كفاءة و فعالية، و التي تمثل محصلتها الدافع القوي للرفع من مستوى أداء العاملين.

• القدرات

القدرة و تعني القدرة على أداء معين سواء كان عملاً حركياً أم عقلياً، و تشير إلى ما يستطيع الفرد أن ينجزه من أعمال و تشمل السرعة و الدقة في الأداء، و ليس هناك فروق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة و القدرات الفطرية^٤ ومن هذا التعريف نقصد بالقدرة الاستطاعة على القيام بذلك الفعل أو الأداء أياً كان نوعه عملاً عقلياً أو حركياً.

١ أحمد، سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره
٢ الشمري، مها صلاح عسكر (٢٠١٧) تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الإستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، مكتبة جريب، القاهرة مصر ،
٣ عشموي، سعد الدين (٢٠٠٠)، التنظيم والإدارة الصناعية وإدارة الموارد البشرية، مكتبة كلية التجارة جامعة الأزهر، مصر.
٤ السلمي، علي (٢٠٠٣)، تنمية وإدارة الموارد البشرية لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مطبعة دار المعارف، مصر.

كما وتشير القدرات في معجم المترادفات و الأضداد إلى: جهد، وسع، طاقة، استطاعة، مقدرة و قوة، و هذا ضد أو عكس عجز، تقصير، ضعف، خور، و نقصد بها هنا الحيوية والنشاط الذي بإمكان الفرد بذله من أجل تأدية مهامه، و هذا عكس التكاثر و التهاون.

• إدراك الدور:

يعتبر الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك الإنساني و أن سلوك الفرد يمثل انعكاسا الإدراكه. ويرى علماء النفس أن الإدراك هو ذاك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية و طموحاته و رغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية. ومن هنا نعني بإدراك الدور الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه. أي أن أداء الفرد يتحدد من خلال مدى معرفته و فهمه للدور الذي يمارسه من خلال المهام المشكلة لوظيفته و الذي يعتبر ترجمة لجهود و قدرات العامل المبذولة أثناء أداء واجبه.

ب- المحددات الخارجية:

بالإضافة إلى المحددات الداخلية التي تؤثر على سلوك العامل و منه على مستوى أدائه الوظيفي، فإن الواقع يفرض عليه جملة إضافية من العناصر أو المحددات التي تخرج عن نطاق سيطرته، و تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أدائه الوظيفي، و تتمثل فيما يلي:

• متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة أو المرجوة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسات العامل و المهامه وأعماله^٢ و نقصد بها هنا كل ما يحتاجه العامل للقيام بمهامه داخل المنظمة والتي تتضح جليا في الشكل التالي:

• البيئة التنظيمية:

و نقصد بها المحيط الداخلي للمنظمة و التي تتغير باستمرار مما يخلق حاجة لدى المنظمة المتابعة هذه المتغيرات و تحليلها و تؤثر البيئة التنظيمية بشكل كبير على تحفيز أو تثبيط دافعية العامل و بالتالي جودة أدائه^٣

البيئة الخارجية

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية. وتظهر العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و تؤثر على الأداء الفعال لعماله في: وترى الباحثة أن محددات أداء العاملين هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، وكذا مدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها ورغبته في القيام بذلك.

١ عليش، محمد ماهر (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة، مصر.

2 Utomo, S. W. T., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2019). THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT, LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLE STUDY CASE AT PT. ANUGRAH GUNA ABADI. Journal of Management, 5(5).

٣ جميل، عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثالث: إجراءات تحسين مستوى أداء العاملين

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين أداء العاملين من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو الأهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية ، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء من هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية ، التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا كتنوع المواد والإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ .

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء!

- تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها ، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة و الاستثماريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء . فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف المعلومات حول الاداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء .

- الاتصالات المباشرة : الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :

- تحسين الموظف : وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء ، وذلك عن طريق (التركيز على مواطن القوة ، التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤدي ، الربط بين الأهداف الشخصية).

- تحسين الوظيفة : أن التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرارية في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي الفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل ، وهذا يعطي منفعة للموظف^٢

Scudder, J. N., & Guinan, P. J. (1989). Communication competencies as discriminators of superiors' ratings of employee performance. *The Journal of Business Communication* (1973), 26(3), 217-229.

^٢ سلطان، محمد سعيد، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره

Alqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.

المراحل الأساسية في تحسين الأداء

يُمر تحسين الأداء بأربع مراحل أساسية وهي: تشخيص الأداء، تطوير خطة إجراءات لتحسين أسباب الفجوة، تنفيذ خطة الإجراءات والتقييم ما إذا كانت المشكلة قد أنتهت.

أ- **تشخيص الأداء:** قبل أن يتخذ أي إجراء لتحسين الأداء، لا بد أن تكون الخطوة الأولى هي تشخيصه لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة.

إن الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء، هو أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة، سواء من حيث الكمية أو الوقت أو الجودة أو التقنية، وتبدوا واحدة من أهتم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من النقد الموجه للمنظمات نظراً لعدم استغلالها الأمثل للخدمات والموارد، الوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، وإهدار ثروة المنظمات من المعلومات ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة، وتنتشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليه والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معها).

ومن هنا يمكن تعريف تشخيص الأداء على أنه " العملية التي يستخدمها المشرف مع مرؤوسه للكشف عن الأسباب الحقيقية لنجاحه، والأسباب التي أدت لمواجهة بعض الصعوبات، وتهدف إلى التعرف على أسباب وجود المشكلات، بحيث يتمكن من إزالتها أو التغلب عليها، وهي تحري في أي وقت من السنة بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة

ب- **تطوير خطة إجراءات لمعالجة المشكلة:** متى ما شعر المشرف أنه قد تعرف على السبب أو

الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندما يكون بحاجة إلى تطوير خطة إجراءات المعالجة

المسألة، وهذه عملية مباشرة إلى حد ما، يفضل أن تتم بالمشاركة مع صاحب العلاقة أيضاً

ت- **تنفيذ خطة الإجراءات:** بعد الإنتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في

الورق، ستكون هناك حاجة إلى تنفيذها، وكأمثلة يمكن أن تضم هذه الإجراءات ما يلي:

- اتخاذ الفرد للخطوات لتحسين مهارته أو تغيير سلوكه.

- تقديم الرئيس للدعم أو التوجيه أكثر.

- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح أكبر للتوقعات.

- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتطوير القدرات والمهارات: هذه المشاركة

تعني أنه سيتوقع من الأفراد اتخاذ الخطوات لتطوير أنفسهم لكن مع تقديم المساعدة

المطلوبة من طرف الرؤساء من خلال التوجيه والتدريب، وتقديم خبرات إضافية.

كما قد تتضمن خطة الإجراءات عملية تمكين المرؤوسين والتي تهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، أو لإتخاذ القرارات

IKhan, A., Ahmed, S., Paul, S., & Kazmi, S. H. A. (2017, July). Factors affecting employee motivation towards employee performance: a study on banking industry of pakistan. In International conference on management science and engineering management (pp. 615-625). Springer, Cham.

Mugaa, L. G., Guyo, W., & Odhiambo, R. (2018). Influence of Career Progression on Employee Performance in Large Commercial Banks in Nairobi City County in Kenya. Journal of Entrepreneurship & Project management, 2(2), 1-19.

Measuring the Impact of Applying Human Resource Hafez & Algarhy(

(536)

التعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل أهداف ونتائج الأداء أي يقصد بالتمكين " توفير فرص السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بجدية وحسم مع المتغيرات على مسؤولية القائم بالعمل. ث- تقييم ما إذا كانت الخطة قد انتهت: بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ، يلزم المشرف أن يجدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة، فإن كانت كذلك فلعله سيكون بحاجة إلى تفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة.

إذا لم يكن هناك خلل في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة، قد يكون في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة، ومن ثمة يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جديد، لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات حول الأسباب والحلول المحتملة باعتبارها فرضيات، وأن يترك المجال دائماً لاحتمالية أن يكون التشخيص غير صحيح، لذلك يجب أن يبذل كل ما في وسعه وإذا لم تنجح محاولاته فليجرب أسلوباً جديداً باستمرار التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين على مدار السنة من خلال متابعة أدائهم وتوفير تغذية مرتدة مستمرة عنه، والسعي نحو تحسينه، وبإمكان الرؤساء في آخر السنة إجراء التقييم السنوي ببسر وفعالية¹

تحسين أداء العاملين

بعد التعرف على مفهوم أداء العاملين وتقييمه، وجب التطرق إلى تحسين الأداء والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحسين أداء موظفيها، نتعرف على تحسين أداء العاملين.

حيث تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى أداء العاملين، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.

إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتاً طويلاً كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة.

وهناك نوعان من إجراءات التحسين، النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء²

تناول الباحثة هذا المحور في ثلاث مباحثة، ففي المبحث الأول تناول مفهوم أداء العاملين، ومفهوم الاداء، ابعاد أداء العاملين، وفي المبحث الثاني تناول الباحثة العوامل المؤثرة في فاعلية أداء العاملين، والعوامل الداخلية المؤثرة في فاعلية أداء العاملين، وأهمية أداء العاملين، ومحددات أداء العاملين، وفي المبحث الثالث تناول الباحثة إجراءات تحسين مستوى أداء العاملين، والمراحل الأساسية في تحسين الاداء، وتحسين الاداء.

1Sparrow, J. (2017). The culture builders: Leadership strategies for employee performance. Routledge.

2Agbaeze, E. K., & Nnaji, P. A. (2017). Evaluation of the impact of Open Book Management on employee performance in selected manufacturing firms in Enugu State, Nigeria. PREFACE AND ACKNOWLEDGEMENTS, 116.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية المبحث الأول: طريقة الدراسة والإجراءات

(1) مقدمة:

يتناول هذا الفصل الخطوات الإجرائية الميدانية للبحث الذي قام به الباحث للوصول إلى إجابات علمية ومنطقية، والتي يتم عن طريقها الإجابة عن أسئلة البحث، وكيفية اختيار العينة التي تمثل المجتمع، ووصف أدوات البحث وخطوات تصميمها وإجراءات توزيعها والتعريف بأداة التحليل – الاستبيان - والخطوات التي اتخذت في بنائه وما يحتويه كل من بعد من أبعاد الاستبيان.

(2) الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

في سبيل تحقيق هدف الدراسة واختبار فروضها، اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة. أما مصدر البيانات فقد تم الحصول عليها من مصدرين هما:

أ- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية ميدانياً، وذلك من خلال استخدام استبيان تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض، ووزع على أفراد العينة لجمع البيانات المطلوبة.

ميدان الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على

مجتمع الدراسة وأداة القياس:

أ – تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهيئة الأوقاف المصرية في مصر ويبلغ عددهم (٧١٢٢٠)، وعليه فإن مجتمع الدراسة هو (٧١٢٢٠) ولتحديد عينة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية. فقد اعتمد الباحث على جدول كريجسي ومورجان Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة باستخدام الصيغة التالية لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

- n = sample size
- N = population size
- e = acceptable sampling error
- χ^2 = chi-square of degree of freedom 1 and confidence 95%
= 3.841
- p = proportion of population (if unknown, 0.5)

وبالتعويض في المعادلة السابقة بالقيم المحددة, وإجمالي المجتمع يتحدد لنا حجم العينة كما يلي

$$n = \frac{3,841 \times 70901 \times 5 (1-0.5)}{0.0025 \times (70901-1) + 3,841 \times 5 (1-0.5)} = 382$$

ومما سبق يتضح أن حجم عينة الدراسة وذلك باستخدام المعادلة السابقة هو (382) مفردة وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بهيئة الأوقاف المصرية.

ب - أداة القياس: اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات حول الدراسة لذا يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي توضع بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موضوع معين ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث، وعلى هذا الأساس تم تصميم استبيان خاص بموضوع الدراسة مصمم من قبل الباحث وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضع الدراسة.

ويتكون هذا الاستبيان من شقين الشق الأول يتضمن المتغيرات الخاصة بسياسات تطوير الموارد البشرية ويبلغ عدد عباراته ١٨ عبارة مقسمة على ٣ أبعاد، والشق الثاني يتضمن البنود الخاصة بأداء العاملين ويبلغ عدد عباراته ٩ عبارات أما البدائل التي تم استعمالها في كلا الشقين فهي بدائل واحدة وهي ٥ بدائل: اوافق تماماً، اوافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً.

ج - الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

للتأكد من أن أداة الدراسة المستخدمة تستطيع أن تقيس ما وضعت من أجله، وحيث أنه يجب قياس الخصائص السيكومترية لهذه الأداة والتي تتمثل في الصدق والثبات فسوف نتطرق إلى كيفية حساب كل خاصية من هاتين الخاصيتين.

3) النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة (خصائص العينة)

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية.

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	٢٠١	52.8%
الإناث	١٨١	47.2%
الإجمالي		100%

من خلال استعراض الجدول رقم (١) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع، يتبين أن أعلى نسبة متغير النوع كانت لفئة (ذكور) الذين يمثلون ما نسبته ٥٢,٨% من إجمالي عينة الدراسة في متغير النوع، وأقل نسبة كانت لفئة (الإناث) حيث يمثلون ما نسبته ٤٧,٢% من إجمالي عينة الدراسة في متغير النوع.

جدول رقم (٢) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	١١٣	٢٩,٧%
30- أقل من ٤٠ سنة	١٣٢	٣٤,٦%
٤٠- أقل من ٥٠ سنة	٨٩	١٩,٢%
٥٠ سنة فأكثر	٤٨	١٢,٥%
الاجمالي	٣٨٢	١٠٠%

من خلال استعراض الجدول رقم (٢) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، يتبين أن فئة (٥٠ سنة فأكثر) يمثلون ما نسبته ١٢,٥% من إجمالي عينة الدراسة وهي أقل نسبة في متغير العمر، أما فئة (٣٠- أقل من ٤٠ سنة) فيمثلون ما نسبته ٣٤,٦% من إجمالي عينة الدراسة وهي أعلى نسبة في متغير العمر

جدول رقم (٣) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دراسات عليا	74	19.27
مؤهل عالي	٢20	52.87
اقل من مؤهل عالي	٨5	15.36
بدون مؤهل	48	12.50
الاجمالي		١٠٠%

من خلال استعراض الجدول رقم (٣) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، يتبين أن فئة (مؤهل عالي) يمثلون ما نسبته ٥٢,٨٧% من إجمالي عينة الدراسة وهي أعلى نسبة في متغير المؤهل العلمي، أما فئة (بدون مؤهل) فيمثلون ما نسبته ١٢,٥٠% من إجمالي عينة الدراسة وهي أقل نسبة في متغير المؤهل العلمي.

4) تصميم أداة الدراسة :

قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وخبرة الباحث العملية وتكون الاستبيان من ثلاث أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية.
- الجزء الثاني: يتضمن البنود الخاصة ب سياسات تطوير الموارد البشرية ويبلغ عدد عباراته ١٨ عبارة مقسمة على ٣ أبعاد
- الجزء الثالث: يتضمن البنود الخاصة ب أداء العاملين ويبلغ عدد عباراته ٩ عبارات .

وبصورة أكثر تفصيلاً يوضح الجدول رقم (٤) متغيرات البحث وعناصر قياسها ورموز أسئلتها التي تعكسها قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٤) يوضح متغيرات البحث وعناصر قياسها ورموز أسئلتها

عدد الاسئلة	الرمز	الأبعاد	المتغيرات
من (٦-١)	X1	سياسات الاستقطاب والتعيين	(المتغير المستقل) سياسات تطوير الموارد البشرية
من (١٢-٧)	X2	سياسات التدريب	
من (١٨-١٣)	X3	سياسات التحفيز	
من (٢٧-١٩)	Y	أداء العاملين	(المتغير التابع)

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) درجات مقياس ليكرت

واوفاق تماماً	واوفاق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٥	٤	٣	٢	١

وقد تم حساب مستوي الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

- مستوي الأهمية = (الحد الأعلى للإجابة - الحد الأدنى للإجابة) ÷ الحد الأعلى للإجابة
- مستوي الأهمية = (١ - ٥) ÷ ٥ = ٠,٨٠، كما هو موضح في الجدول رقم (٦)

مستوي الأهمية	المتوسط المرجح
ضعيفة جداً	أقل ١,٨٠
ضعيفة	من ١,٨٠ إلى أقل ٢,٦٠
متوسطة	من ٢,٦٠ إلى أقل ٣,٤٠
مرتفعة	من ٣,٤٠ إلى أقل ٤,٢٠
مرتفعة جداً	من ٤,٢٠ إلى ٥

(5) صدق وثبات أداة الدراسة

ويشمل وصف أداة الدراسة على صدق وثبات الاتساق لأداة الدراسة وذلك على النحو التالي:

١-٥ معاملات الصدق والثبات :

جدول رقم (٧) نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان .

المتغير	معامل الثبات (الفاكرونباخ)	معامل الصدق (معامل الارتباط)
سياسات الاستقطاب والتعيين	٠,٩٣٨	٠,٨٢٧ (**)
سياسات التدريب	٠,٩١٩	٠,٧٦٠ (**)
سياسات التحفيز	٠,٩٢١	٠,٨٥٧ (**)
اداء العاملين	٠,٩٦٣	٠,٨٧٧ (**)
جميع فقرات الاستبيان.	٠,٩٣١	٠,٨٢٦ (**)

(**) دلالة عند مستوي ٠,٠١

- 1- يوضح الجدول السابق رقم (٨) قيم ثبات أبعاد الاستبيان والتي تراوحت بين (٠,٩٦٣) لبعد اداء العاملين كحد أعلي، و(٠,٩١٩) لبُعد سياسات التدريب كحد أدني، كما بلغ معامل ثبات إجمالي الاستبيان (٠,٩٣١)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أبعاد الاستبيان بمعامل ثابت عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة
- 2- يوضح الجدول السابق رقم (٨) اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة و ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

يتناول هذا الفصل تحليل الدراسة الميدانية واختبارات فروض الدراسة و ذلك من خلال إجراء التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان واستعراض النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحليل الفقرات وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط المرجح لكل فقرة ومن ثم تحديد الأهمية النسبية للفقرات. وكذلك يستعرض هذا الفصل تحليل فروض الدراسة وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برامج الحزم الإحصائية (SPSS) ^٥ وذلك للحصول على نتائج الدراسة اتي سوف يتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل

1) المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science لتحليل البيانات ومعالجاتها.

فيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- 1 – تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (١ غير موافق تماماً، ٢ غير موافق، ٣ محايد، ٤ أوافق، ٥ أوافق تماماً).
- ٢ – تم حساب التكرارات والنسبة المئوية للتعرف على مفردات عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات أبعاد الدراسة.
- ٣ – تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:
 - معامل ارتباط بيرسون: التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل بُعد من الأبعاد والدرجة الكلية للأبعاد الذي ينتمي له البعد، وكل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة.
 - معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- ٤ – المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- ٥ – استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدي انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة

- لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب أبعاد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- ٦ - تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط المئوي المرجح في نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر (المتغير المستقل) على كل بُعد من أبعاد (المتغير التابع).
 - تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Multiple Regression (Stepwise) لمعرفة أثر أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).

2) نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

- أولاً: نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (سياسات تطوير الموارد البشرية).
- ١ - نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد (سياسة الاستقطاب والتعيين).
- جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة الدراسة نحو بُعد (سياسة الاستقطاب والتعيين) ن = ٣٨٢

م	البعد الأول: سياسة الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	يوجد توصيف وظيفي دقيق لكل الوظائف بالهيئة يشمل المؤهلات والمهارات والشروط المطلوبة لكل وظيفة	4.0492	.92040	6	مرتفعة
٢	تقدم الهيئة معلومات تفصيليها كاملة حولها للمتقدمين والراغبين بالعمل لديها	4.1246	.92589	4	مرتفعة
٣	اختبارات التعيين فعالة في اختيار اصحاب الكفاءة والمهارة	4.2164	.85890	1	مرتفعة جدا
٤	تتم عملية الفرز والمفاضلة بين المتقدمين على اسس علمية وشفافية كاملة	4.190	.84928	2	مرتفعة
٥	يوضع الموظف الجديد فترة تحت الاختبار لتحديد مدى قدرته على القيام بمهام الوظيفة الجديدة	4.0492	.71109	5	مرتفعة
٦	سياسات الاستقطاب تلبي احتياجات عملية تخطيط الموارد البشرية بنجاح	4.1246	.7630	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للبعد الأول سياسة الاستقطاب والتعيين	4.12567	0.83809		مرتفعة

* تم وضع ارقام العبارات بترتيب وجودها بقائمة الاستبيان في جميع جداول الدراسة.

يُظهر الجدول السابق رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة تجاه عبارات بُعد سياسة الاستقطاب وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد سياسة الاستقطاب لعينة الدراسة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد سياسة الاستقطاب (٤,١٢٦) وانحراف معياري (٠,٨٣٨) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٥٢%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء.

- جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٢١٦٤)، وانحراف معياري (٠,٨٥٨٩٠)، وبدرجة أهمية (مرتفعة جدا).
- جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٩٠)، وانحراف معياري (٠,٨٤٩٢٨)، وبدرجة أهمية (مرتفعة).
- جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٢٤٦)، وانحراف معياري (٠,٧٦٣٠)، وبدرجة أهمية (مرتفعة).
- جاءت الفقرة الثانية: في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٢٤٦)، وانحراف معياري (٠,٩٢٥٨٩)، وبدرجة أهمية (مرتفعة).
- جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الخامسة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٤٩٢)، وانحراف معياري (٠,٧١١٠٩)، وبدرجة أهمية (مرتفعة).
- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة السادسة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٤٩٢)، وانحراف معياري (٠,٩٢٠٤٠)، وبدرجة أهمية (مرتفعة). وكما يتضح من ترتيب أهمية العبارات المبنية على المتوسط الحسابي نجد تدرج أهمية العبارات لعينة الدراسة حيث ترى عينة الدراسة مدى أهمية عبارة (اختبارات التعيين فعالة في اختيار اصحاب الكفاءة والمهارة) (٨٤,٣%) وصولاً إلى عبارة (يوجد توصيف وظيفي دقيق لكل الوظائف بالهيئة يشمل المؤهلات والمهارات والشروط المطلوبة لكل وظيفة) بنسبة (٨١%).

٢ - نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد (سياسة التدريب).

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة الدراسة نحو بُعد (سياسة التدريب) ن

٣٨٢ =

م	البعد الثاني: سياسة التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تحدد هيئة الاوقاف المصرية الاحتياجات التدريبية للموظفين وفقاً لدراسات دقيقة.	4.1377	.83551	3	مرتفعة
٢	تقوم هيئة الاوقاف المصرية بالعمل على التدريب والتطوير المستمر لأفرادها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	4.0885	.71315	4	مرتفعة

م	البعد الثاني: سياسة التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٣	هناك تحديث مستمر لبرامج التدريب بالهيئة بطريقة تساعد في نمو وتطوير الوظائف والنهوض بها	4.1508	.82928	2	مرتفعة
٤	سياسات تدريب هيئة الأوقاف المصرية تعزز من ثقة العاملين بأنفسهم	3.9541	1.3071	5	مرتفعة
٥	تستعين هيئة الاوقاف المصرية بخبراء ومدرسين محترفين لتنفيذ برامجها التدريبية	3.9377	.97302	6	مرتفعة
٦	تؤدي سياسات التدريب بالهيئة إلى زيادة إنتاجية العاملين	4.1869	.74416	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لبعد سياسة التدريب	4.07595	.90036		مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات SPSS ٢٠٢٣

* تم وضع ارقام العبارات بترتيب وجودها بقائمة الاستبيان في جميع جداول الدراسة.

يُظهر الجدول السابق رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة تجاه عبارات بُعد سياسة التدريب، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد سياسة التدريب لعينة الدراسة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد (٤,٠٧٥٩٥) وانحراف معياري (90036). ونسبة مئوية بلغت (٨١,٥٠%) مما يدل على انخفاض التشبث في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء.

وقد جاءت نتائج فقرات هذا البعد مفصلة على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٨٦٩)، وانحراف معياري (٧٤٤١٦)، وبدرجة أهمية مرتفعة
 - جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٥٠٨)، وانحراف معياري (٨٢٩٢٨)، وبدرجة أهمية مرتفعة
 - جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٣٧٧)، وانحراف معياري (٨٣٥٥١)، وبدرجة أهمية مرتفعة
 - جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٨٨٥)، وانحراف معياري (٧١٣١٥)، وبدرجة أهمية مرتفعة
 - جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الخامسة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٩٥٤١)، وانحراف معياري (١,٣٠٧١)، وبدرجة أهمية مرتفعة
 - جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة السادسة والأخيرة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (٣,٩٣٧٧)، وانحراف معياري (٩٧٣٠٢)، وبتقدير لفظي (موافق)
- وكما يتضح من ترتيب أهمية العبارات المبنية على المتوسط الحسابي نجد تدرج أهمية العبارات لعينة الدراسة حيث ترى عينة الدراسة مدى أهمية عبارة (تستعين هيئة الاوقاف المصرية

بخبراء ومدربين محترفين لتنفيذ برامجها التدريبية) (٧٨,٧٤%) وصولاً إلى عبارة (تؤدي سياسات التدريب بالهيئة إلى زيادة إنتاجية العاملين) بنسبة (٨٣,٧٢%).

٣. - نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد (سياسة الحوافز).

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة الدراسة نحو بُعد (سياسة الحوافز) ن = ٣٨٢ =

م	البعد الثالث بُعد (سياسة الحوافز).	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	توفر هيئة الاوقاف المصرية برامج متنوعة لتحفيز ومكافأة العاملين على الأداء المتميز	4.2295	.95272	2	مرتفعة جداً
٢	سياسات التحفيز بالهيئة تلبي حاجات ودوافع العاملين والمنظمة على حد سواء	4.1803	.86428	3	مرتفعة
٣	سياسات التحفيز فعالة وقادرة على التأثير الإيجابي على مستوى كفاءة وأداء العاملين	4.0262	.89918	5	مرتفعة
٤	تنتهج هيئة الاوقاف المصرية سياسات التحفيز المادي والمعنوي معا	3.9836	.91212	6	مرتفعة
٥	توفر الهيئة تسهيلات اجتماعية للعاملين واسرهم ضمن سياسات التحفيز الخاصة بها	4.2656	.85741	1	مرتفعة جداً
٦	سياسات التحفيز تتميز بالعدل والوضوح وترضي جميع العاملين	4.1803	.92317	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لبُعد (سياسة الحوافز).	4.1443	.90148		مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات SPSS ٢٠٢٣

* تم وضع ارقام العبارات بترتيب وجودها بقائمة الاستبيان في جميع جداول الدراسة.

يُظهر الجدول السابق رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة تجاه عبارات بُعد سياسة الحوافز ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد سياسة الحوافز لعينة الدراسة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد (سياسة الحوافز) (٤,١٤٤٣) وانحراف معياري (٩٠١٤٨). ونسبة مئوية بلغت (82.88%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء.

وقد جاءت نتائج فقرات هذا البعد مفصلة على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٦٥٦)، وانحراف معياري (٨٥٧٤١)، وبدرجة أهمية مرتفعة جداً
- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٢٩٥)، وانحراف معياري (٩٥٢٧٢)، وبدرجة أهمية مرتفعة جداً
- جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٨٠٣)، وانحراف معياري (٨٦٤٢٨)، وبدرجة أهمية مرتفعة

- جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الرابعة, حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٨٠٣), وانحراف معياري (٠,٩٢٣١٧), وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الخامسة, حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٢٦٢), وانحراف معياري (٠,٨٩٩١٨), وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة السادسة, حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٩٨٣٦), وانحراف معياري (٠,٩١٢١٢), وبدرجة أهمية مرتفعة

وكما يتضح من ترتيب أهمية العبارات المبنية على المتوسط الحسابي نجد تدرج أهمية العبارات لعينة الدراسة حيث ترى عينة الدراسة ضرورة أن (تنتهج هيئة الاوقاف المصرية سياسات التحفيز المادي والمعنوي معا) بنسبة (٧٩,٧٢%) وصولاً إلى (توفر الهيئة تسهيلات اجتماعية للعاملين واسرهم ضمن سياسات التحفيز الخاصة بها) بنسبة (٨٥,٣%)

(3) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (أداء العاملين).

جدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة الدراسة نحو بعد (أداء العاملين). ن

٣٨٢ =

م	البعد الأول: مستوى كفاءة أداء العاملين في الشركات محل الدراسة:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية, والتكثيكية, والتشغيلية للشركة.	4.0787	.99027	3	مرتفعة
٢	يستغل العاملون الموارد المتوفرة أحسن استغلال لتحقيق أهداف الشركة.	4.0689	.93110	4	مرتفعة
٣	ينجز العاملون في الشركة أعمالهم ومهامهم في الوقت المحدد وبالمستوى المطلوب.	4.1213	.86319	2	مرتفعة
٤	تستقطب الشركة العاملين الماهرين, وتحفظ بهم.	3.8164	.99954	9	مرتفعة
٥	يشجع الرؤساء العاملين في الشركة على ابتكار أساليب جديدة في مجال عملهم.	3.9410	.96132	6	مرتفعة
٦	تحقق الشركة درجة عالية من الأهداف المخططة.	3.8689	.92969	7	مرتفعة
٧	تطبيق الشركة لنظرية الإدارة بالأهداف يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين	3.8590	.99825	8	مرتفعة
٨	استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للعاملين.	3.9770	.90474	5	مرتفعة
٩	شعور العاملين بالرقابة الذاتية في عملهم يزيد من مستوى كفاءة أدائهم.	4.2098	.92226	1	مرتفعة
	المتوسط العام لبعد أداء العاملين	3.9934	.94448		مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث, بالاعتماد على مخرجات SPSS ٢٠٢٣

* تم وضع ارقام العبارات بترتيب وجودها بقائمة الاستبيان في جميع جداول الدراسة.

يُظهر الجدول السابق رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة تجاه عبارات بُعد (أداء العاملين). ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد (أداء العاملين) لعينة الدراسة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد (أداء العاملين) (٣,٩٩٣٤) وانحراف معياري (٩٤٤٤٨). ونسبة مئوية بلغت (٧٩,٨٧%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء.

وقد جاءت نتائج فقرات هذا البعد مفصلة على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة التاسعة في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٠٩٨)، وانحراف معياري (٩٢٢٢٦)، وبدرجة أهمية مرتفعة جدا
- جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٢١٣)، وانحراف معياري (٨٦٣١٩)، وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٧٨٧)، وانحراف معياري (٩٩٠٢٧)، وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٦٨٩)، وانحراف معياري (٩٣١١٠)، وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة الخامسة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٩٧٧٠)، وانحراف معياري (٩٠٤٧٤)، وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة السادسة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٩٤١٠)، وانحراف معياري (٩٦١٣٢)، وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة السادسة في المرتبة السابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٦٨٩)، وانحراف معياري (٩٢٩٦٩)، وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثامنة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٥٩٠)، وانحراف معياري (٩٩٨٢٥)، وبدرجة أهمية مرتفعة
- جاءت الفقرة الرابعة، في المرتبة التاسعة والأخيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨١٦٤)، وانحراف معياري (٩٩٩٥٤)، وبدرجة أهمية مرتفعة وكما يتضح من ترتيب اهمية العبارات المبنية على المتوسط المثنوى المرجح نجد تدرج اهمية العبارات لعينة الدراسة حيث ترى عينة الدراسة ضرورة أن (تستقطب الشركة العاملين الماهرين، وتحافظ بهم). (بنسبة (٧٦,٢٣%) وصولا الى ان (شعور العاملين بالرقابة الذاتية في عملهم يزيد من مستوى كفاءة أدائهم). (بنسبة (٨٤,٢%).

جدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمتوسط المنوي المرجح لآراء عينة الدراسة في كل بعد من أبعاد مرتبة تنازلياً (ن = ٣٨٢)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	المتوسط	ترتيب الأهمية	عدد العبارات	أبعاد
مرتفعة	.90148	٨٢,٨٨ %	4.1443	١	٦	بُعد (سياسة الحوافز)
مرتفعة	.83809	٨٢,٥٢ %	٤,١٢٥٦٧	٢	٦	بُعد (سياسة الاستقطاب والتعيين)
مرتفعة	.90036	٨١,٥٠ %	4.07595	٣	٦	بُعد (سياسة التدريب)
مرتفعة	.94448	٧٩,٨٧ %	٣,٩٩٣٤	٤	٩	بُعد (أداء العاملين)
مرتفعة	.89610	٨١,٦٨ %	4.0843	الدرجة الكلية لأبعاد الاستبيان		

يُظهر الجدول السابق رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة تجاه كل بعد من أبعاد مرتبة تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة أبعاد الاستبيان درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة الكلية (٤,٠٨٤٣) مع انحراف معياري (٠,٨٩٦١٠). ونسبة مئوية بلغت (٨١,٦٨%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الاستبيان.

4) نتائج اختبار فروض الدراسة

تعتبر الفروض بمثابة الحلول أو المقترحات التي تعالج مختلف جوانب المشكلة التي تمثل مرتكز الدراسة، وبالتالي يمكن القول بأن الفروض هي القرارات التي يتخذها الباحث كحلول لمشكلة دراسته، بناء على المعلومات المحسوبة من عينة الدراسة بالأساليب الإحصائية المتبعة، ومن ثم يجب عليه اتخاذ هذه القرارات بأقل قدر ممكن من الخطأ. ويتناول هذا المبحث اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئة الأوقاف المصرية"

ولإثبات هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (١٤) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير سياسة الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين

مستوى الدلالة Sig	المحسوب T	معامل الانحدار β	درجات الحرية DF		مستوى الدلالة Sig	المحسوب F	معامل التحديد R^2	الارتباط (R)	المتغير التابع
٠,٠٠	٣,٤٥٠	٠,٥٩٦	١	الانحدار	٠,٠٠	٤,٤٤٥	٠,٥٢٦	٠,٧٢٥	أداء العاملين
			٣٨	البواقي					
			٠						
			٣٨	المجموع					
			١	ع					

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) وجود تأثير سياسة الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسة الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٧٢٥) عند مستوي معنوية ٠,٠٥ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٥٢٦) ، أي أن ما قيمته (٠,٥٢٦) من التغيير في أداء العاملين ناتج عن التغيير في سياسة الاستقطاب والتعيين ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠,٥٩٦) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في سياسة الاستقطاب والتعيين ، يؤدي إلي التأثير في بمقدار قدره (٠,٥٩٦) في أداء العاملين بينما يرجع باقي التأثير لعوامل أخرى وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٤,٤٤٥) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٣,٤٥٠) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .
ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص علي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية:
الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية .
وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الثانية قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.
جدول رقم (١٥) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بُعد سياسة التدريب على أداء العاملين

مستوى الدلالة Sig	المحسوب T	معامل الانحدار B	درجات الحرية DF		مستوى الدلالة Sig	المحسوب F	معامل التحديد R^2	الارتباط (R)	المتغير التابع
٠,٠٠	٣,٧٨٢	٠,٤٨٢	١	الانحدار	٠,٠٠	٦,٦٩٦	٠,٢٩٦	٠,٥٤٤	أداء العاملين
			353	البواقي					
			٣٥	المجموع					
			٤	ع					

يتضح من الجدول السابق رقم (١٧) وجود تأثير لسياسة التدريب على أداء العاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسة التدريب على أداء العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٥٤٤) عند مستوي معنوية ٠,٠٥ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٢٩٦) ، أي أن ما قيمته (٠,٢٩٦) من التغيير في أداء العاملين ناتج عن التغيير في بُعد سياسة التدريب كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠,٤٨٢) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بُعد سياسة التدريب يؤدي إلي التأثير في بمقدار قدره (٠,٤٨٢) أداء العاملين وترجع باقي نسبة التغيير لعوامل اخرى، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٦,٦٩٦٢) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٣,٧٨٢) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .
ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص علي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية .
الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الحوافز وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية .
وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الثالثة قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.
جدول رقم (١٨) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بُعد سياسة الحوافز على أداء العاملين

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	المحسوب F	مستوي الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحسوب T	مستوي الدلالة Sig
أداء العاملين	٠,٦٦	٠,٤٣	٧,٣٢٨	٠,٠١	١ الانحدار	٠,٤٥	٦,٩٦٧	٠,٠١
					353 البواقي			
					٣٥ المجموع			
٤	٤							

يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) وجود تأثير سياسة الحوافز على أداء العاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسة الحوافز على أداء العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٦٦٢) عند مستوي معنوية ٠,٠٥ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٤٣٨) ، أي أن ما قيمته (٠,٤٣٨) من التغيير في أداء العاملين ناتج عن التغيير في بُعد سياسة الحوافز ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠,٤٥٤) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بُعد سياسة الحوافز ، يؤدي إلي التأثير في بمقدار قدره (٠,٤٥٤) في أداء العاملين وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٧,٣٢٨) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠,٠٥ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٦,٩٦٧) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .

ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص علي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الحوافز وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية

وبالتالي نقبل الفرض الرئيسي الذي ينص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئة الأوقاف المصرية"

المحور الخامس: النتائج والتوصيات

(1) النتائج

قبول الفرض الرئيسي القائل أن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئة الأوقاف المصرية" وينبثق من هذه النتيجة عدة نتائج فرعية:

- قبول الفرض الفرعي الاول القائل أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية
- قبول الفرض الفرعي الثانى القائل أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية.
- قبول الفرض الفرعي الثالث القائل أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الحوافز وأداء العاملين بهيئة الأوقاف المصرية.

(2) التوصيات

- 1- يُوصى بتعزيز سياسة الاستقطاب والتعيين في هيئة الأوقاف المصرية من خلال تطوير معايير اختيار أكثر دقة وشفافية، مما يسهم في جذب الكفاءات المناسبة. ينبغي أيضاً إجراء تقييم دوري لفعالية هذه السياسات وتأثيرها على أداء العاملين.
- 2- يُوصى بتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين في هيئة الأوقاف المصرية. يجب أن تشمل هذه البرامج مهارات جديدة تتماشى مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، مع توفير فرص للتدريب العملي والتوجيه من قبل خبراء في المجال.
- 3- يُوصى بتطوير سياسة حوافز شاملة ومرنة تتناسب مع أداء العاملين في هيئة الأوقاف المصرية. ينبغي أن تشمل هذه السياسة مكافآت مالية وغير مالية، بالإضافة إلى تقدير الجهود المبذولة، مما يعزز من دافع العاملين ويزيد من مستوى الأداء العام.

المراجع

المراجع العربية

- أمين، ساعاتى (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربى، القاهرة، مصر،
- السلمي، علي (٢٠٠٣)، تنمية وإدارة الموارد البشرية لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مطبعة دار المعارف، مصر.
- الشمري، مها صلاح عسكر (٢٠١٧) تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الإستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، مكتبة جرير، القاهرة، مصر
- المغربى، كامل (٢٠٠٤) السلوك التنظيمى، دار الفكر العربى، القاهرة، مصر.
- بدر، حامد أحمد رمضان (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربى، القاهرة، مصر

- توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٨) قياس أداء العاملين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- جميل، عبد الكريم أحمد (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية، دار النهضة، القاهرة، مصر
- حسن ، راية (٢٠٠٠) ، ادارة الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر.
- حسن ، راية (٢٠٠٣) ، ادارة الموارد البشرية، دار الرؤية المستقبلية، الاسكندرية ، مصر.
- حسين، عبد الفتاح دياب ، تنمية وتطوير ادارة الموارد البشرية، شركة البراء العربي، القاهرة، مصر.
- حمزة، الجبالي(٢٠٠٨) تنمية وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- درة، عبد الباري (٢٠٠٣) تكنولوجيا الاداء البشرى فى المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
- سامح احمد رفعت عبد الباقي (٢٠٠٧) ، تقييم دور ادارة الموارد البشرية فى الشركات المصرية، دار الفكر العربى، القاهرة ، مصر
- سلامة، جهاد (٢٠١٣) دور المساءلة فى تحسين اداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رلسة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، القاهرة، مصر.
- سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٤) السلوك التنظيمى، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- صلاح الدين ، عبد الباقي،(٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر.
- عاشور، أحمد صقر (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية ،دار المعارف، الإسكندرية، مصر
- عبد الفتاح دياب حسين(٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، شركة البراء العربي، القاهرة ، مصر
- عشاوي، سعد الدين (٢٠٠٠)، التنظيم والادارة الصناعية وادارة الموارد البشرية، مكتبة كلية التجارة جامعة الأزهر، مصر.
- عليان، عبد الرحمن (٢٠٠٢)، موازنة البرامج والمحاسبة عن الاداء، القواعد والتطبيق، القاهرة: مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الاداء، أكتوبر ٢٠٠٢.
- عليش، محمد ماهر (٢٠٠١) ، ادارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة، مصر.
- ماهر ، أحمد (٢٠٠١) ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر.
- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر.
- مصطفى، كامل (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر.

المراجع الانجليزية

- Agbaeze, E. K., & Nnaji, P. A. (2017). Evaluation of the impact of Open Book Management on employee performance in selected manufacturing firms in Enugu State, Nigeria. PREFACE AND ACKNOWLEDGEMENTS, 116.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: a fuzzy approach. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(7), 718-734.
- Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan.

European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 51(1), 44-64.

- Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the university of petroșani, economics*, 10(2), 13-22.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: an analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3), 641-658.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580.
- Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I., & Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 58(6), 585-601.
- Bennett, E. E. (2014). Introducing new perspectives on virtual human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 263-280.
- Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tulenina, D., & Koeva, K. (2016). Artificial Intelligence technologies in human resource development. *Computer modelling and new technologies*, 20(2), 26-29.
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 533-550.
- Clardy, A. (2008). Human resource development and the resource-based model of core competencies: Methods for diagnosis and assessment. *Human Resource Development Review*, 7(4), 387-407.
- Drake, S., Gulman, M., & Roberts, S. (2005). *Light their fire: Using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers*. Kaplan Publishing.
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138.

- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289-306.
- Girma, S., Kitaw, Y., Ye-Ebiy, Y., Seyoum, A., Desta, H., & Teklehaimanot, A. (2007). Human resource development for health in Ethiopia: challenges of achieving the millennium development goals. *The Ethiopian Journal of Health Development*, 21(3).
- Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Ishrat, G. (2013). A comparative study of Recruitment & Selection, Training and Development policies in Indian MNCs and Foreign MNCs. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(5), 29-43.
- Ismail, H. N., & Nakkache, L. (2015). Gender differences at work: Experiencing human resource management policies in Lebanese Firms. *Global Business Review*, 16(6), 907-919.
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2006). Human resource management policies and productivity: new evidence from an econometric case study. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 526-538.
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 49(1), 1-21.
- Kang, H., Shen, J., & Xu, G. (2015). International training and management development policies and practices of South Korean MNEs in China. *Thunderbird International Business Review*, 57(3), 229-240.
- Katou, A. A. (2009). The impact of human resource development on organisational performance: Test of a causal model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(3), 335-356.
- Khan, A., Ahmed, S., Paul, S., & Kazmi, S. H. A. (2017, July). Factors affecting employee motivation towards employee performance: a study on banking industry of pakistan. In *International conference on management science and engineering management* (pp. 615-625). Springer, Cham.

- Khan, M. T., Khan, N. A., & Mahmood, K. (2012). An organizational concept of human resource development–How human resource management scholars view “HRD.”. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(5), 36-47.
- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching*. Amacom.
- Kumpikaite, V. (2008). Human resource development in learning organization. *Journal of business economics and management*, 9(1), 25-31.
- Kuruvilla, S., & Ranganathan, A. (2008). Economic development strategies and macro-and micro-level human resource policies: The case of India's “outsourcing” industry. *ILR Review*, 62(1), 39-72.
- Lee, M. (2007). Human resource development from a holistic perspective. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 97-110.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- MacKenzie, C., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2011). Understanding and preventing dysfunctional behavior in organizations: conceptualizing the contribution of human resource development. *Human Resource Development Review*, 10(4), 346-380.
- Majboor, B. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose and Use the Right Technique to Boost Employee Performance*. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(4), 106.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162.
- Mugaa, L. G., Guyo, W., & Odhiambo, R. (2018). Influence of Career Progression on Employee Performance in Large Commercial Banks in Nairobi City County in Kenya. *Journal of Entrepreneurship & Project management*, 2(2), 1-19.
- Muhenda, M. B., & Lwanga, E. K. (2012). Managing Records in Higher Education Institutions in Uganda: Can Human Resource Policies Salvage the Situation?. *World*, 2(2), 74-83.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.

- Pawar, B. S. (2019). Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality. Routledge India.
- Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2020). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804.
- Rangel, E. (2004). Policies for employment and higher education in Mexico: An approach to human resource development as policy. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 374-381.
- Rasch, L. (2004). Employee performance appraisal and the 95/5 rule. *Community College Journal of Research and Practice*, 28(5), 407-414.
- Rogers, M. (2008). Coaching, counseling, and mentoring: how to choose and use the right technique to boost employee performance. *Career Planning and Adult Development Journal*, 24(1), 247.
- Roozbeh, A. M., & Timorneghad, K. (2021). Prioritization of Policies Human Resource Development Policy Model of Iranian Governmental Organizations Based on Results of Importance-Performance Gap Analysis. *Public Policy In Administration*, 12(41), 27-38.
- Rose, K. (2016). Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295-316.
- Rutledge, E., Al Shamsi, F., Bassioni, Y., & Al Sheikh, H. (2011). Women, labour market nationalization policies and human resource development in the Arab Gulf states. *Human Resource Development International*, 14(2), 183-198.
- Rutledge, E., Al Shamsi, F., Bassioni, Y., & Al Sheikh, H. (2011). Women, labour market nationalization policies and human resource development in the Arab Gulf states. *Human Resource Development International*, 14(2), 183-198.
- Schmidt, S. W., Githens, R. P., Rocco, T. S., & Kormanik, M. B. (2012). Lesbians, gays, bisexuals, and transgendered people and human resource development: An examination of the literature in adult education and human resource development. *Human Resource Development Review*, 11(3), 326-348.
- Scudder, J. N., & Guinan, P. J. (1989). Communication competencies as discriminators of superiors' ratings of employee performance. *The Journal of Business Communication* (1973), 26(3), 217-229.

- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Singh, S., Singh, K. N., & Bhattacharya, A. (2008). High performance organisations: relationship with human resource policies and practices. *Indian journal of Industrial relations*, 507-527.
- Skousen, C. J., & Sun, L. (2019). Do employee dimension ratings reflect employee performance? Evidence from MSCI's ESG database. *Applied Economics Letters*, 26(14), 1182-1185.
- Sparrow, J. (2017). *The culture builders: Leadership strategies for employee performance*. Routledge.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870.
- Thakadipuram, T. (2010). Leadership wholeness: A human resource development model. *Human resource development international*, 13(4), 463-475.
- Utomo, S. W. T., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2019). THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT, LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLE STUDY CASE AT PT. ANUGRAH GUNA ABADI. *Journal of Management*, 5(5).
- Wambugu, L. W. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant). *European Journal of Business and Management*, 6(32).
- Wang, X., & McLean, G. N. (2007). The dilemma of defining international human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(1), 96-108.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. R. L. (2011). *Human resource development*. Cengage Learning.
- Wilcox, T. (2006). Human resource development as an element of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 184-196.
- Yawson, R. M. (2013). Systems theory and thinking as a foundational theory in human resource development—A myth or reality?. *Human Resource Development Review*, 12(1), 53-85.