

تأثير إدارة الموارد البشرية الصلبة على تعزيز أداء العاملين

" دراسة أستطلاعية لموظفي تربية ميسان "

الباحث أحمد جاسم محمد البهادلي

hmaded7@gmail.com

إشراف أ.م.د. رياض ضياء عزيز

reyath@uomisan.edu.iq

جامعة سومر / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة فلسفة وطبيعة عمل اداره الموارد البشرية الصلبة في مديرية تربية ميسان ، ومدى تأثيرها كمتغير مستقل على تعزيز أداء العاملين كمتغير تابع . حيث تكمن مشكلة الدراسة في عدم ادراك مديرية تربية ميسان بفلسفة إدارة الموارد البشرية الصلبة ودورها في تعزيز أداء العاملين من خلال انخفاض مستويات أداء العاملين في اقسام وشعب المديرية . وقد تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين البالغ عددهم (١٢٠٠) وشملت عينه (٢٩١) موظفاً ، ومن اجل التوصل الى نتائج الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية ، وتم تحليل الاستبانة التي جمعت باستخدام البرامج الإحصائية (Excel.V.٢٠١٣, SPSS V.٢٥, Amos V.٢٥) ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان مستوى أداء العاملين يزداد كلما اتجهت الادارة الى الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الصلبة على مستوى مديرية تربية ميسان عينة الدراسة ، ومن ابرز التوصيات هذه الدراسة ضرورة استثمار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة على مستوى المديرية .

الكلمات المفتاحية: (إدارة الموارد البشرية الصلبة ، أداء العاملين).

The impact of solid human resource management on enhancing employee performance

An Exploratory Study of Maysan Education Staff
Researcher Ahmed Jassim Muhammad Al-Bahadli

hmadedv@gmail.com

Supervision of a.m.d. Riyadh Zia Aziz

reyath@uomisan.edu.iq

Sumer University / College of Administration and Economics / Department
of Business Administration

Abstracts:

The study aims to know the philosophy and nature of the work of solid human resources management in the Maysan Education Directorate, and the extent of its impact as an independent variable on enhancing the performance of workers as a dependent variable. Where the problem of the study lies in the lack of awareness of the Maysan Education Directorate of the philosophy of solid human resources management and its role in enhancing the performance of workers through low levels of performance of workers in the departments and divisions of the directorate. The study population was represented by (١٢٠٠) employees, and its sample included (٢٩١) employees. In order to reach the results of the study, the descriptive analytical approach was used and data was collected through questionnaires and personal interviews. The collected questionnaire was analyzed using statistical programs (Excel.V.٢٠١٣). , SPSS V.٢٥, Amos V.٢٥), and the study reached a set of conclusions, the most important of which is that the level of employee performance increases whenever the administration tends to pay attention to solid human resource practices at the level of the Maysan Education Directorate, the study sample, and one of the most prominent recommendations of this study is the need to invest in relationships The association and influence between the variables of the study at the level of the directorate.

Keywords: (solid human resource management, employee performance).

المقدمة:

انطلاقاً من أهمية إدارة الموارد البشرية الصلبة وتأثيرها على أداء العاملين، وتواصلاً مع الإسهامات المعرفية السابقة من أجل الأغناء الفكري لهذه الموضوعات ، فقد جاءت هذه الدراسة لتؤكد ضرورة مواكبة تلك التطورات بغية الحصول على نتائج عالية في مستوى الأداء وتقديم خدمات جيدة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المسيرة للتطور الحاصل في كل الميادين .

عليه فإن استخدام إدارة الموارد البشرية الصلبة بطريقة استراتيجية مطلوبة من أجل التغلب على كافة التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في الوضع الحالي والمستقبلي ، وذلك من خلال وضع برامج تدريب وتطوير الموظفين لتحسين اداءهم من اجل الحصول على جودة عمل افضل تقلل من الملل والروتين التي يعاني منه الموظفين ، وهذا يجعل المؤسسة تحقق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الاخرى . لذلك فإن عمل إدارة الموارد البشرية الصلبة يتطلب استخدام العديد من الممارسات المختلفة والتي لها دوراً مهم في مساعدة المؤسسة على تحسين الأداء الذي تريده والحفاظ عليه ، حيث سيؤثر ذلك على التزام الموظفين وتحفيزهم ،كالتخطيط الجيد للموارد البشرية والتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات .

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

ساعدت التحسينات في الهياكل والعمليات والتقنيات على رفع المستوى الاقتصادي للمؤسسات ، من خلال الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل افضل شكل من اشكال الادارة ، و يعتبر المورد البشري فيها هو رأس المال الحقيقي لنجاح المؤسسات وذلك من خلال ما يقدمه من الابتكارات التي تؤثر على ممارسات العمل داخل المؤسسة ، وان مثل هذه الابتكارات الإدارية يمكن ان تؤدي الى ترشيد اقتصادي تقني (ما يسمى بالإدارة "الصلبة")، وتظهر مشكله الدراسة في عدم ادراك مديرية تربية ميسان بفلسفة إدارة الموارد البشرية الصلبة ودورها في تعزيز اداء العاملين من خلال انخفاض مستويات أداء العاملين في مختلف الأقسام وشعب المديرية ، ويرجع

ذلك للمشاكل التي تتعرض لها ادارة الموارد البشرية الصلبة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية او التوظيف او نقص التدريب وتطوير العاملين وعدم تقييمهم بشكل مستمر ، وهذا يؤثر بشكل سلبي على تعزيز اداءهم وجودة العمل المنجز . وتركز الدراسة على الدور الفعال في تقوية اصرة الترابط والتأثير بين ادارة الموارد البشرية الصلبة وتعزيز اداء العاملين في مديرية تربية ميسان من خلال تطبيق ابعاد ادارة الموارد البشرية الصلبة لأقسام والشعب الخاصة بالمديرية لتمكنهم من ممارسة اعمالهم بصورة صحيحة وتقييم اداءهم الفعلي بشكل مستمر حسب الاداء المخطط له ، وان فلسفة ادارة الموارد البشرية تعمل كمظله داعمة لهذا التحسين .

وفي ضوء المشكلة المحددة فان الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن هذا السؤال :

هل هناك علاقة بين ادارة الموارد البشرية الصلبة و اداء العاملين؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية القطاع المبحوث وهي مديرية تربية ميسان ، فضلا عن أهمية الدراسة الحالية في جانبها النظري والعملي والتي نلخصها بما يأتي :

- ١- **الأهمية النظرية للدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع ادارة الموارد البشرية الصلبة و مدى ارتباطه الكبير بقدرة المؤسسات على التطور والمنافسة وكونها ذات توجه حديث في ادبيات إدارة الموارد البشرية .
- ٢- **الأهمية العملية للدراسة :** أن الأهمية العملية للدراسة تتمثل في مجال الإدارة باعتباره الاولى من نوعها على مستوى التربية والتعليم في العراق وخصوصا في مديرية تربية ميسان . وأن هذه الدراسة تساعد القائمين على توسيع إدراكهم في أهمية اداره الموارد البشرية الصلبة في مديرية تربية ميسان من خلال رفدهم بمعلومات حول اداره الموارد البشرية الصلبة وتعزيز اداء العاملين من اجل الارتقاء بأداء وجودة افضل تمكن العاملين من العمل بأسلوب افضل من السابق .

اهداف الدراسة:

أن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية يتمثل في مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الصلبة في تعزيز أداء العاملين، ويمكن تحديد أهداف الدراسة الآتية :

١- تعريف على فلسفة وطبيعة عمل اداره الموارد البشرية الصلبة في مديرية تربية ميسان .

٢- التعرف على مدى تأثير اداره الموارد البشرية الصلبة وتعزيز اداء العاملين .

٣- تحديد العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتعزيز اداء العاملين .

فرضيات الدراسة:

❖ **فرضية الارتباط الرئيسية :** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية الصلبة وأداء العاملين) ويمكن تقسيم هذه الفرضية الى فرضيات فرعية ، وهي كالاتي :

- الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تخطيط الموارد البشرية وأداء العاملين)
- الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوظيف وأداء العاملين)
- الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير وأداء العاملين)
- الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقييم الاداء وأداء العاملين)
- الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعويض وأداء العاملين)

❖ **فرضية التأثير الرئيسية :** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الصلبة في اداء العاملين) يمكن تقسيم هذه الفرضية الى فرضيات فرعية ، وهي كالاتي :

- الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تخطيط الموارد البشرية في اداء العاملين)
- الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التوظيف في اداء العاملين)
- الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التدريب والتطوير في اداء العاملين)
- الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تقييم الاداء في اداء العاملين)

الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعويض في اداء العاملين)

الجانب النظري

ثانيا : المحور الثاني \ مفهوم إدارة الموارد البشرية الصلبة

تعتبر إدارة الموارد البشرية الصلبة عملية حسابية وعقلية صارمة مثل أي فرع من فروع الإدارة الأخرى . تركز على الجوانب الكمية والحسابية و التجارية لإدارة عدد الموظفين وأطلق عليها اسم محاسبة الأصول البشرية ، كونها تتواصل باللغة الصارمة في تعاملها مع الموظفين في كافة الأعمال. وأن هذا النهج لديه بعض القراة مع الإدارة العلمية حيث يتم اختزال الأفراد إلى أشياء سلبية لا يعتز بها ككل الناس ولكن يتم تقييمهم على ما يمتلكون من المهارات التي تتطلبها المؤسسة . يشير Legge على ان إدارة الموارد البشرية الصلبة هي " الأداة النفعية " تؤكد على التكامل الوثيق لسياسات وأنظمة وأنشطة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل (Gill ,٢٠١١ :٤) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الصلبة يركز على المواءمة الوثيقة لاستراتيجيات وعمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع خطة العمل . وتفرض إدارة الموارد البشرية الصلبة السلطة في تعاملها مع الموظفين دون منحه مركزية في تحقيق الميزة التنافسية لأنها تؤكد على الجوانب الكمية والحسابية والتجارية والإستراتيجية في أدارتها للموظفين دون مراعاة الجانب الإنساني لهم ، لذلك فأن نموذج إدارة الموارد البشرية الصلبة هو نهج استراتيجي إداري ، يركز على التكاليف في

شكل عدد الرؤساء ويضع التحكم بحزم في ايدي الإدارة من أجل الحفاظ على قوة العمل والتنظيم والمتطلبات السلوكية التي تتطلبها المؤسسة (٦٤: ٢٠٢٠, Shrestha) .

❖ ابعاد الموارد البشرية الصلبة

١- تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من اهم مجالات التخطيط الأساسية ، والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة الخاصة بالبلدان والمؤسسات ، كونها توفر قوى عاملة ماهرة ومدربة قادرة على نجاح ودعم برامج التنمية والتطوير في المؤسسات . لقد اهتمت بلدان الدول النامية بعناصر الإنتاج المادية أكثر من اهتمامها بالعناصر البشرية ، وهذا يعكس تنمية العنصر البشري بما لا يتناسب مع خطط التنمية الشاملة ، بسبب ظهور العديد من المشكلات التي تواجهه الموارد البشرية المتعلقة في العمالة الزائدة أو البطالة المقنعة وغيرها . يعتبر العنصر البشري هو المحرك الاساسي لكل انشطه المؤسسة ومصدر مهم لفاعليتها لما يتميز به من قدرات ومهارات تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة (القميري وآخرون ، ٢٠٢١: ٥٥٥) أشار(١: ٢٠٢٣, Simbolon ,etal) أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مهمة في تحديد جودة القوى العاملة للمؤسسة ومساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى القصير والمدى الطويل ، والتخطيط الجيد للموارد البشرية ينتج قوة عاملة منتجة وفعالة تتماشى مع أهداف أعمال المؤسسة التي يمكن أن تؤثر على أداء عمل الموظفين في المؤسسة .

٢- التوظيف Recruitment

التوظيف هي عملية اختيار الأشخاص الذين لديهم الفرص المناسبة لشغل الوظائف وفق اجراءات تتطلبها المؤسسة. يعتبر اختيار الموظف المناسب أمرًا ضروريًا للأسباب مهمة منها التنفيذ والتكاليف والالتزامات القانونية من أجل تحقيق توازن بين مقدم الطلب وما يريده وما تتطلبه المؤسسة . أن عملية التوظيف في المؤسسات تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب طبيعة حجم وعمل المؤسسة في تنظيم وتوحيد القوى العاملة(٢: ٢٠٢٢, Abbasi,etal)

أن عملية التوظيف تتكون من ثلاثة أنشطة أساسية ، وهي تخطيط الموارد البشرية ورسمها واختيارها. لذلك نرى ان المديرين مسؤولون عن التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية ، و أصبح المديرين أكثر اعتماداً على قسم الموارد البشرية في جمع المعلومات حول تكوين ومهارات القوى العاملة الحالية (٧٠٢ : ٢٠٢٢ ، Marthalia) .

٣- التدريب والتطوير Training and development

تركز إدارة الموارد البشرية الصلبة على تدريب الموظفين وتطويرهم من أجل تلبية احتياجات المؤسسة من خلال وضع خططاً حول الأفراد والمجموعات الذين يحتاجون إلى التدريب. وتنفق المؤسسات أموالاً طائلة على تدريب وتطوير موظفيها من خلال وضع برامج تدريبية خارجية وداخلية تمكنهم من ممارسة أداء أعمالهم بكفاءة عالية تواكب التطورات التي تطرأ على المؤسسات . الهدف الرئيسي من التدريب هو تقليل التوظيف الخارجي وتدريب موظفين على أنظمة وقواعد العمل المطلوبة في المؤسسة (٤ : ٢٠٢٣ ، Khan,etal).

أشار(العبرية وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٨٢) أن التدريب والتطوير هو أي نشاط مخطط يحسن المهارات والمعرفة والسلوك من أجل كسب معلومات وخبرات جديدة تعزز أداء الموظفين وطور من قدراتهم وتجعلهم مؤهلين للقيام بأعمالهم .

٤- التقييم Evaluation

تقييم الأداء هو مقارنة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المخطط له ، و أن تقييم أداء الموظفين يتم بشكل دوري عن طريق المسؤول المباشر ، ويتم قياس تقييم الأداء بناء على معايير تحددها الإدارة ناتجة عن تحليل العمل ووصف الوظائف . وهناك نوعان للتقييم الاداء الموظفين وهما : التقييم الرسمي وهو التقييم الذي يتم عن طريق المسؤول المباشر في وقت محدد لفترة زمنية أو فترتين خلال العام ، والتقييم الغير رسمي وهو التقييم الذي يطبقه المسؤولون وقت الحاجة أي في وقت غير محدد . ويعتبر وسيلة تمكن المشرف أو المدير من أخذ أنطباع و رؤية شخصية حول أداء الموظفين ، وفي هذه الحالة

نادرا ما يقوم المشرف أو المدير بأخبار الموظف عن هذا التقييم (العبرية وآخرون ، ٢٠٢٢ : ٨٢).

أشار (Mostafa , etal ,٢٠٢٣:٢٣٤) ان تقييم الأداء هو طريقة تستخدم لقياس أداء الموظف في مكان عمله ضمن خطة معتمدة وفق معايير محددة تساعد المؤسسة على النمو و التقدم الى الأمام ، ويعتمد هذا على مقاييس كمية ونوعية لتقييم نتائج عمل الموظف .

٥- التعويضات compensation

يعتبر التعويض من المزايا التي يحصل عليها الموظفين مقابل التزامهم وتقديم خدماتهم للمؤسسة ، وهو جزء أساسي من الموارد البشرية وبوابة المديرين التنفيذيين التي تساعد في دفع الموظفين وتحسين جدوى المؤسسة. مما يؤثر بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية (Ahmed,etal,٢٠٢٠:٨). عادة قسم الموارد البشرية في مؤسسة يصوغ هيكل الرواتب ، و يعتبر المحرك الأساسي لعمل المؤسسة . إذا كان هيكل التعويض لا يأخذ في الاعتبار قدرة الموظف ومؤهلاته ، من المحتمل أن تؤثر سلباً على عمل المؤسسة . لذلك يجب أن يشجع هيكل التعويض على الأجور وأنظمة المكافآت المنافسة لجذب موظفين مهرة للمؤسسة ، وهذا يخلق الولاء والحماس للموظفين ويؤثر بشكل إيجابي على أداءهم ويعزز قدراتهم التنظيمية والعلاقات الفردية مع زملائه الموظفين والمشرفين والزملائ (Al-Khrabsheh,etal,٢٠٢٢:٨).

ثالثاً : المحور الثالث \ أداء العاملين

أولاً - مفهوم أداء العاملين

إن تحسين الأداء العاملين يؤدي الى رفع وتحسين الأداء العام لدى المؤسسة من خلال إنجاز الموظف المهام المطلوبة والأداء على مستوى عال يلبق بنجاح المؤسسة . إذ تحتاج المؤسسة إلى موظفين ذوي أداء عال لتحقيق أهدافها ، وتقديم الخدمات التي يتخصصون فيها ، لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، وهذا يجعل الموظف راضيا عن ادائه وشعوره

بالفخر والإتقان ، وقد يُنظر إلى الأداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف على أنه غير مرضٍ أو حتى كفضل شخصي (٢-٣:٢٠١٤، Muchhal) . لذلك يجب أن تسعى المؤسسات باستمرار لتحسين أداء العاملين من خلال تحفيزهم لأداء عملهم لتحقيق الأهداف المطلوبة (Tarmizi,etal,٢٠٢١:١٠٩) .

يرى (Rich,etal,٢٠١٠:٦٢٠) أن أداء العاملين هو أداء المهام التي تمثل النشاطات التي تمارس بشكل مباشر في أنجاز مهام وأنشطة الوظيفة الأساسية والتي تدعم عمل المؤسسة بشكل مباشر لإنجاز المهام المتضمنة.

أبعاد أداء العاملين Dimensions of job performance

١- أداء المهمة Task performance

يعرف أداء المهمة هو القدرة على القيام بالعمل والخبرة السابقة التي يمتلكها الموظف في سياق تنظيمي معين ، وان أداء المهمة هو فهم تعاقدى بين المدير والمرووسين لإنجازه المهمة المطلوب أداءها. (Pradhan,etal,٢٠١٧:٣)

يرى (Ramzy,٢٠١٨:٢٢٧) ان أداء المهمة هي الفعالية التي يؤدي بها شاغلو الوظائف المهام والأنشطة التي تساهم في جوهر التقنية للمؤسسة، و ان أداء المهمة هو نوع من انواع السلوك المرتبط بنظام المكافآت الرسمية للمؤسسة. ووضح بورمان وموتويدلو (١٩٩٧) عن أداء المهام هو نوع من السلوك الذي يساهم بشكل مباشر في إنتاج سلعة أو خدمة ، أو اي أنشطة تقدم بشكل غير مباشر لدعم العمليات الفنية الأساسية في المؤسسة.

٢- الأداء السياقي contextual performance

الأداء السياقي ، أداء المواطنة ، وسلوك المواطنة التنظيمية جميعها مصطلحات مترادفة ، ويقصد به السلوك الذي لا يكافأ رسميًا من خلال أنظمة التعويض ، وانما يساهم في الأداء الفعال للمؤسسات ، ويتأثر الاداء السياقي بشكل كبير بالعوامل الشخصية للفرد . , Cavanaugh (٢٠١١:٣)

الأداء السياقي نوع من السلوك الاجتماعي الإيجابي يظهره الأفراد في بيئة العمل ، وان مثل هذه السلوكيات يتوقعها الموظف ولكن لم يطرقها بشكل صريح في الوصف الوظيفي للفرد ، وهذا النوع من التوقعات غير المعلنة يطلق عليها بالسلوك الاجتماعي الإيجابي أو سلوك لعب الأدوار(Pradhan,etal,٢٠١٧:٧٢).

٣- سلوك العمل المعاكس counterproductive work behavior

عرف ساكيت (٢٠٠٢) سلوك الاداء المعاكس هو سلوك متعمد من جانب الموظف الذي تنظر إليه المؤسسة على أنه يتعارض مع مصالحها العامة . و تمثل هذه السلوكيات (المختلة وظيفيا) في النهاية السلبية لكل من أداء المهام والأداء السياقي ، ويتم تمييزها عن السلوكيات الأخرى من خلال اشتراط أن تكون هذه السلوكيات مقصودة في الاداء المعاكس ، على عكس أداء المهام والأداء السياقي فقد يشير أيضا إلى السلوكيات الطائشة أو العرضية غير مقصودة التي لها تأثير سلبي متوقع ، فضلا عن السلوكيات التي تؤثر بشكل ايجابي في سياق العمل أو الإنتاجية والتي تم تنفيذها بقصد ولكن في نهاية المطاف تكون لها قيمة سلبية متوقعة لان الموظف يعاني من نقص في المعرفة الخاصة بالسياق أو المهمة أو المهارة اللازمة لتنفيذ سلوك فعال(Schmitt,etal,٢٠١٣:٩٣).

يعرف سلوك العمل المعاكس ايضا بأنه سلوك تطوعي يضر برفاهية المؤسسة وأعضاءها ، ويشمل السلوك خارج مهمة العمل ، والقيام بالمهام بشكل غير صحيح عن قصد ، وإساءة استخدام الامتيازات بالمؤسسة ، وغيرها من السلوكيات المنحرفة التي ترتبط بعواقب سلبية على المستوى الشخصي والتنظيمي (Villagrasa,etal,١٩٦:٢٠١٩).

❖ الجانب العملي

أولاً: فرضيات الارتباط

أعتمد الباحث معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية) ، لكون هذا الأسلوب يعتبر من ادق اساليب الارتباط الذي يسعى دائما للتأكد من مدى التوافق بين متغيرات الدراسة الرئيسية وإبعادها الفرعية ، لتحقيق هذا الهدف استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS V.٢٥) ، ومن أجل الوقوف والحكم على قوة معامل الارتباط وكيفية تفسيره ، سيعتمد التقييم الخاص الذي يتم تقسيمه الى خمس فئات وحسب الجدول (١) :

الجدول (١) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

الفرضية الرئيسية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية الصلبة وأداء العاملين)

يظهر من خلال الجدول (١) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا وذات دلالة معنوية بين بعد بين ادارة الموارد البشرية الصلبة وأداء العاملين ، حيث بلغت نسبة معامل الارتباط (**٠.٨٢٦) وهذا يؤكد وجود علاقة وانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية تربية ميسان

محل الدراسة والتطبيق عند مستوى دلالة المعنوية (١ %) مما يثبت نسبة الثقة لنتائج العلاقة الموجودة حيث بلغ قدرها (٩٩%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة ان اهتمام ادارة مديرية تربية ميسان عينة الدراسة بممارسات ادارة الموارد البشرية الصلبة من خلال وضع الخطط التي تناسب حاجاتها من الموارد البشرية كالتوظيف حسب مؤهلاتهم العلمية وما يمتلكون من مهارات وخبرات تخدم المديرية عن طريق وضع برامج تدريبية خاصة تنمي وتطور مهارات الأفراد وقدراتهم العملية وتقييم ادائهم باستمرار بهدف تقويمه وتعويضهم بمعايير عادلة تضمن انصافهم حسب ادائهم ، وهذا بدوره يمكن ان يحسن اداء الاجمالي للعاملين .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

الجدول (٢)

علاقات الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الصلبة بأبعادها واداء العاملين

ابعاد ادارة الموارد البشرية الصلبة					ادارة الموارد البشرية الصلبة	المتغير المستقل المتغير التابع
التعويض	تقييم الاداء	التدريب والتطوير	التوظيف	تخطيط الموارد البشرية		
.٦٨٥**	.٧٣٠**	.٦٥٦**	.٥٧٤**	.٥٢٦**	.٨٢٦**	اداء العاملين
.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	Sig. (٢-tailed)
بين ادارة الموارد ٠.٠١ توجد علاقة ارتباط قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى البشرية الصلبة بأبعادها وأداء العاملين						النتيجة (القرار)

n=٢٩٤

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.٢٥)

واعتماداً على نتائج الجدول (٢) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن

الفرضية الرئيسية الثانية ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تخطيط الموارد البشرية وأداء العاملين)

يظهر من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد تخطيط الموارد البشرية وأداء العاملين ، حيث بلغت نسبة معامل الارتباط (**٠.٥٢٦) وهذا يؤكد وجود علاقة وانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية تربية ميسان محل الدراسة والتطبيق عند مستوى دلالة المعنوية (١ %) مما يثبت نسبة الثقة لنتائج العلاقة الموجودة حيث بلغ قدرها (٩٩%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة ان ادارة مديرية تربية ميسان عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق تخطيط معد مسبقا حسب الشواغر الوظيفية التي تطلبها البيئة الداخلية لتحليل وظائف الدائرة ، وهذا يتطلب وضع خطة علمية مناسبة لتحديد العجز والفائض التي تلبي احتياجات الدائرة من أجل تحسين اداءهم المستقبلي ومدى مساهمتهم في تحقيق الاهداف العامة التي تسعى اليها المؤسسة.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

أ. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوظيف واداء العاملين)

يظهر من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد التوظيف وأداء العاملين ، حيث بلغت نسبة معامل الارتباط (**٠.٥٧٤) وهذا يؤكد وجود علاقة وانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية تربية ميسان محل الدراسة والتطبيق عند مستوى دلالة المعنوية (١ %) مما يثبت نسبة الثقة لنتائج العلاقة الموجودة حيث بلغ قدرها (٩٩%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة ان ادارة مديرية تربية ميسان عينة الدراسة تهتم بالتوظيف من خلال وضع لجان متخصصة ومعتمدة وفق معايير وإجراءات تتبعها المديرية لضمان عملية التوظيف

بشكل صحيح بحيث تصب هذه العملية في تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية الصلبة ، وهذا بدوره يمكن ان يحسن من اداء الأجمالي للعاملين.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير واداء العاملين)

يظهر من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير و أداء العاملين ، حيث بلغت نسبة معامل الارتباط (**٠.٦٥٦) وهذا يؤكد وجود علاقة وانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية تربية ميسان محل الدراسة والتطبيق عند مستوى دلالة المعنوية (١ %) مما يثبت نسبة الثقة لنتائج العلاقة الموجودة حيث بلغ قدرها (٩٩%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة ان ادارة مديرية تربية ميسان عينة الدراسة تهتم بتدريب وتطوير العاملين من خلال وضع إستراتيجية فاعلة تمنحهم الفرص لتطوير امكاناتهم وقدراتهم الشخصية التي تأهلهم لممارسة ادوار وظيفية اكثر عمقا في تأدية المهام الوظيفية ، وهذا يتحقق من خلال تشجيعهم على المشاركة في الدورات المختلفة وحثهم على إقامة ورش عمل و ندوات علمية التي من شأنها ان تزيد اداء العاملين .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقييم الاداء واداء العاملين)

يظهر من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية بين بعد تقييم الاداء و أداء العاملين ، حيث بلغت نسبة معامل الارتباط (**٠.٧٣٠) وهذا يؤكد وجود علاقة

وانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية تربية ميسان محل الدراسة والتطبيق عند مستوى دلالة المعنوية (١ %) مما يثبت نسبة الثقة لنتائج العلاقة الموجودة حيث بلغ قدرها (٩٩%). ويمكن تفسير هذه النتيجة ان اهتمام ادارة مديرية تربية ميسان عينة الدراسة بتقييم اداء العاملين وفق معايير معينة يخضع لها جميع العاملين دون اي تحيز او محسوبيات وأن تحديد معلومات التقييم مفيدة في دعم وتطور توجهات الدائرة في ادارة الاداء في المستقبل من خلال تحديث هذه المعلومات بشكل دوري وهذا من شأنه يرفع من مستوى أداء العاملين في تطوير قدراتهم .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .
هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعويض وأداء العاملين)

يظهر من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد التعويض واداء العاملين ، حيث بلغت نسبة معامل الارتباط (*٠.٦٨٥) وهذا يؤكد وجود علاقة وانسجام بين المتغيرين على مستوى مديرية تربية ميسان محل الدراسة والتطبيق عند مستوى دلالة المعنوية (١ %) مما يثبت نسبة الثقة لنتائج العلاقة الموجودة حيث بلغ قدرها (٩٩%). ويمكن تفسير هذه النتيجة ان اهتمام ادارة مديرية تربية ميسان عينة الدراسة بتعويضات العاملين من خلال تبني استراتيجية واضحة تزيد من التزام العاملين وولائهم لأداء وظائفهم التي يديرونها بالاعتماد على معايير اساسية وفعالة وكفاءة وتحسن اداءهم الكلي بشكل نهائي وتطور امكاناتهم ومقدراتهم الجوهرية التي تثير توجهاتهم نحو العمل .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

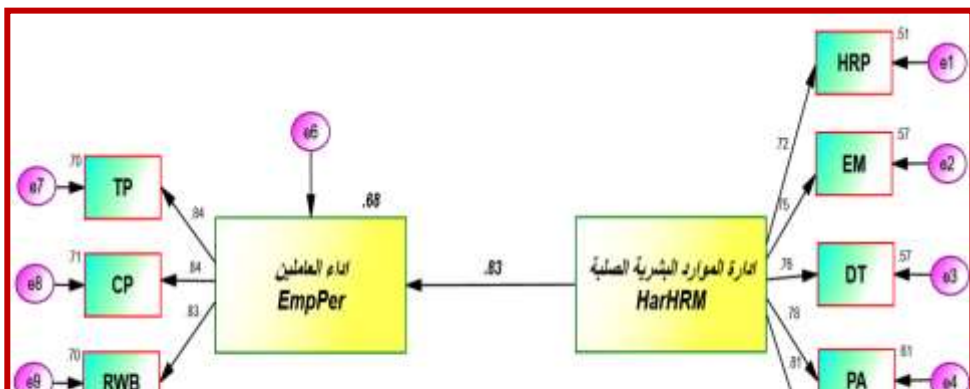
ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الصلبة في أداء العاملين)

يوضح الشكل (١) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الموارد البشرية الصلبة كمتغير مستقل في أداء العاملين كمتغير تابع ، اذ يتبين ان نسبة معامل التأثير المعياري قد بلغ (٠.٨٣) وهذا يدل ان متغير ادارة الموارد البشرية الصلبة تؤثر في متغير أداء العاملين بنسبة (٨٣%) على مستوى مديرية تربية ميسان عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير أداء العاملين سيزداد بمقدار (٨٣%) في حال زيادة الاهتمام بمقدار وحدة واحدة لإدارة الموارد البشرية الصلبة. كما يتضح ان قيمة معامل التأثير هي قيمة ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) تبلغ (٢٤.٤٥٩) الظاهرة في الجدول (٣) وتعتبر قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول نفسه .

كما يتبين من الشكل (١) ان قيمة التي يمثلها معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٠.٦٨) وهذا يوضح ان التغيرات التي تحدث في متغير التابع أداء العاملين يعود (٦٨%) منها الى تغير المتغير المستقل لإدارة الموارد البشرية الصلبة ، أما النسبة المتبقية البالغة (٣٢%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وتشير هذه النتيجة الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الصلبة في أداء العاملين على مستوى مديرية تربية ميسان عينة الدراسة .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الخامسة .



جدول (٣): مسارات ومعلمات اختبار تأثير ادارة الموارد البشرية الصلبة في اداء العاملين

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
اداء الموظفين	<---	ادارة الموارد البشرية الصلبة	.٨٢٦	.٩٨٦	.٠٤٠	٢٤.٤٥٩ ***
DT	<---	ادارة الموارد البشرية الصلبة	.٧٥٧	.٩٢٦	.٠٤٨	١٩.٣٣١ ***
HRP	<---	ادارة الموارد البشرية الصلبة	.٧١٦	١.٠١٥	.٠٥٩	١٧.١٥٠ ***
CO	<---	ادارة الموارد البشرية الصلبة	.٨١٤	.٩٨٠	.٠٤٢	٢٣.٤٣٨ ***
PA	<---	ادارة الموارد البشرية الصلبة	.٧٨٣	١.٠٢٠	.٠٤٨	٢١.٠٥٨ ***
EM	<---	ادارة الموارد البشرية الصلبة	.٧٥٥	١.٠٦٠	.٠٥٥	١٩.٢٢٠ ***
CP	<---	اداء الموظفين	.٨٤٢	١.٠٥٣	.٠٤٠	٢٦.٠٥١ ***
TP	<---	اداء الموظفين	.٨٣٦	.٩٨٣	.٠٣٩	٢٥.٤٤٢ ***
RWB	<---	اداء الموظفين	.٨٣٤	.٩٦٤	.٠٣٨	٢٥.٢٨٤ ***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.٢٥)

وبناءً على ما تقدم ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الخامسة وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تخطيط الموارد البشرية في اداء العاملين)

يوضح الشكل (١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء تخطيط الموارد البشرية في اداء العاملين على مستوى مديرية تربية ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين ان نسبة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠.١٠) وهذا يدل ان بعد تخطيط الموارد البشرية يؤثر في متغير اداء العاملين بنسبة (١٠%) ، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تخطيط الموارد البشرية في مديرية تربية ميسان عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العاملين بنسبة (١٠%) . كما يتضح ان قيمة معامل التأثير هي قيمة ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) تبلغ (٢.٦٧٧) الظاهرة في الجدول (٣) وتعتبر قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٧)

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوظيف في اداء العاملين)

يوضح الشكل (١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التوظيف في اداء العاملين على مستوى مديرية تربية ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين ان نسبة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠.١١) وهذا يدل ان بعد التوظيف يؤثر في متغير اداء العاملين بنسبة (١١%) ، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التوظيف في مديرية تربية ميسان عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العاملين بنسبة (١١%) . كما يتضح ان قيمة معامل التأثير هي قيمة ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) تبلغ (٢.٧٢٩) الظاهرة في الجدول (٣) وتعتبر قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٦)

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التدريب والتطوير في اداء العاملين)

يوضح الشكل (١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التدريب والتطوير في اداء العاملين على مستوى مديرية تربية ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين ان نسبة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠.٢٩) وهذا يدل ان بعء التدريب والتطوير يؤثر في متغير اداء العاملين بنسبة (٢٩%) ، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء التدريب والتطوير في مديرية تربية ميسان عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العاملين بنسبة (٢٩%) . كما يتضح ان قيمة معامل التأثير هي قيمة ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) تبلغ (٧.١٥٢) الظاهرة في الجدول (٣) وتعتبر قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٠) .
وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تقييم الاداء في اداء العاملين)

يوضح الشكل (١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء تقييم الاداء في اداء العاملين على مستوى مديرية تربية ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين ان نسبة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠.٣٩) وهذا يدل ان بعء تقييم الاداء يؤثر في متغير اداء العاملين بنسبة (٣٩%) ، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء تقييم الاداء في مديرية تربية ميسان عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العاملين بنسبة (٣٩%) . كما يتضح ان قيمة معامل التأثير هي قيمة ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) تبلغ (٨.٥٩٥) الظاهرة في الجدول (٣) وتعتبر قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٠) .

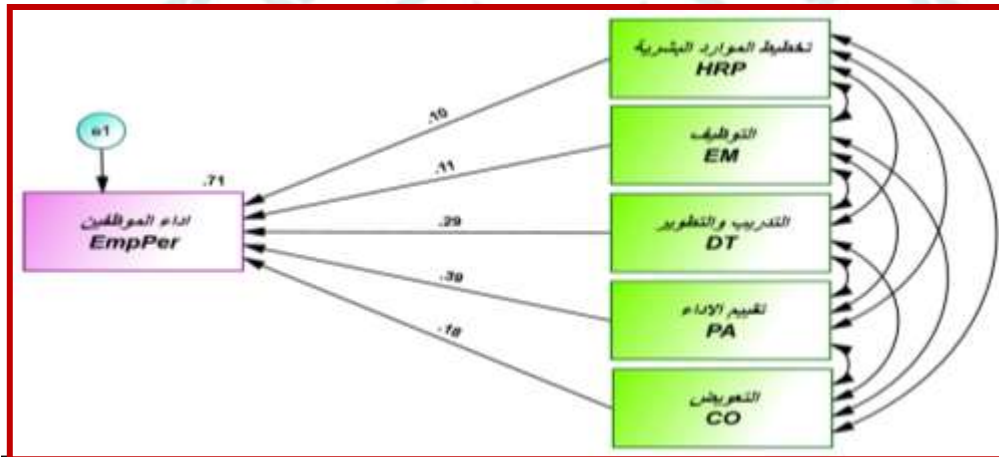
وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التعويض في اداء العاملين)

يوضح الشكل (١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد التعويض في اداء العاملين على مستوى مديرية تربية ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين ان نسبة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠.١٨) وهذا يدل ان بعد التعويض يؤثر في متغير اداء العاملين بنسبة (١٨%)، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التعويض في مديرية تربية ميسان عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العاملين بنسبة (١٨%) . كما يتضح ان قيمة معامل التأثير هي قيمة ذات دالة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) تبلغ (٣.٦٩٤) الظاهرة في الجدول (٣) وتعتبر قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (٠.٠٠٠) .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية

الرئيسية .



الشكل (٢) تأثير ابعاد ادارة الموارد البشرية الصلبة في اداء العاملين

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٥)

جدول (٤)

المسارات	الاحدائية المعيارية	الاوزان	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
اداء العاملين	<---	تخطيط الموارد البشرية	.١٠٣	.٠٨٧	.٠٣٢	٢.٦٧٧	.٠٠٧
اداء العاملين	<---	التوظيف	.١١١	.٠٩٤	.٠٣٥	٢.٧٢٩	.٠٠٦
اداء العاملين	<---	التدريب والتطوير	.٢٩٥	.٢٨٨	.٠٤٠	٧.١٥٢	***
اداء العاملين	<---	تقييم الاداء	.٣٨٦	.٣٥٤	.٠٤١	٨.٥٩٥	***

اداء العاملين	<---	التعويض	.١٧٥	.١٧٤	.٠٤٧	٣.٦٩٤	***
---------------	------	---------	------	------	------	-------	-----

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. ٢٥)

الاستنتاجات

- ١- ضعف اهتمام مديرية تربية ميسان بإدارة الموارد البشرية الصلبة وذلك من خلال الدور الذي تقوم به في ممارسة اعمالها وأنشطتها الخاصة بإنجاز معاملات المراجعين والتعامل مع الموظفين في كيفية تقييم أداءهم على أساس المحسوبية والتمييز العرقي وغيرها .
 - ٢- نستنتج من ذلك أن مديرية تربية ميسان تهتم بإدارة الموارد البشرية الناعمة أكثر من إدارة الموارد البشرية الصلبة لأنها تركز على العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد ، لذلك ضرورة التوازن بينهما من أجل تقديم أفضل خدمات ذات جودة تليق بالمديرية وتحسن من أداء العاملين فيها.
 - ٣- توصل الباحث أن العاملين في مديرية تربية ميسان يميلون الى الدعم المادي والمعنوي لان طبيعة العمل في المديرية يتسم بالعمل الشاق والدؤوب ، وهذا العمل يحتاج الى تحفيز مستمر لذلك ضرورة توفير مكافآت مادية وتشجيعية تمكن العاملين من العمل في المديرية .
- نستنتج ان ادارة الموارد البشرية الصلبة تؤثر في اداء العاملين على مستوى مديرية تربية ميسان من خلال وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا وذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية الصلبة و اداء العاملين وهذا يدل على ان اهتمام المديرية بوضع الخطط التي تناسب حاجاتها من الموارد البشرية كالتوظيف حسب مؤهلاتهم العلمية والعملية بما تخدم المديرية ووضع برامج تدريبية خاصة تنمي وتطور مهارات وقدرات الأفراد ، وهذا بدوره يمكن ان يحسن اداء الاجمالي للعاملين .

التوصيات

١. توصي الدراسة ادارة مديرية تربية ميسان بتحسين استثمار امكانات موظفيها من خلال بذل قصارى الجهد لاتخاذ تدابير حقيقة لبلوغ مستويات متقدمة من الاداء عن طريق تحسين النتائج المتأنية من اجراءات تقديم الخدمات الادارية.

١. ضرورة ان تهتم ادارة مديرية تربية ميسان عينة الدراسة اهتماما كبيرا في تخطيط مواردها البشرية ، وآلية التنفيذ هي :
 - أ- اتباع الاسس العلمية الصحيحة في التنبؤ باحتياجات المديرية الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
 - ب- تحديد الطلب على الموارد وتشخيص العرض منها حسب سوق العمل .
 - ت- أعداد الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ ادارة الموارد البشرية الصلبة في المديرية .
٢. توجيه ادارة مديرية تربية ميسان للاهتمام بتوظيف الموارد البشرية ، وآلية التنفيذ هي :
 - أ- تحديد اللجان المسؤولة عن مقابلة المرشحين للوظيفة وفق المؤهلات والإمكانات التي تحدها المديرية وحسب توجيهات الوزارة .
 - ب- استخدام برامج حديثة ومتطورة في عملية التوظيف وربطها مع الوزارة لضمان حقوق المتقدمين للوظيفة بعيدا عن الميول و التحيز الجاري في المؤسسات .
٣. ضرورة وضع معايير موضوعية عادلة في تقييم اداء العاملين لتكون اكثر واقعية ودقة ومفيدة في عمليات اتخاذ القرار مستقبلاً .
٤. دعوة ادارة مديرية تربية ميسان عينة الدراسة الى صياغة استراتيجية تدريب فعالة هدفها تنمية القدرات والمهارات الادارية ، و آلية التنفيذ هي :
 - أ- الاهتمام بالبرامج التدريبية الحديثة لتنفيذ أنشطة وأدوات إدارة الموارد البشرية الصلبة في مديرية تربية ميسان .
 - ب- رسم برنامج علمي لتعزيز الامكانات الشخصية للموظفين في ممارسة الوظيفة الادارية والتفاعل مع المراجعين وكيفية التواصل معهم للاستفادة من ارائهم وتوصياتهم .
 - ت- توفير الموارد اللازمة لدعم البرامج التدريبية الحديثة التي تنمي من قدرات الموظفين وتطور من امكانياتهم العلمية والعملية .
 - ث- اقامة دورات و ورشات عمل مشتركة مع مديريات اخرى بهدف زيادة الثقافة والإبداع لدى الموظفين من اجل تبادل المعلومات واكتساب المهارات في العمل .

٥. وضع استراتيجيات تعويض واضحة ومفهومة وعادلة تراعي اسس الكفاءة والفاعلية وأداء العاملين وبما يتلاءم مع الجهد المبذول منهم ، و آلية التنفيذ هي :
من الضروري توفير مكافآت مادية ومعنوية تشجع وتحسن العاملين على ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل .

المصادر العربية

- ١- القميري. سالم علي علي ، ابراهيم فهد سليمان ، ذو الكفل بن عبد الغني، (٢٠٢١) العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة النفط اليمنية .
- ٢- العبرية، ل. ب. س. ب. س.، ليلي بنت سويد بن سعيد، الحضرمي & ، أحمد بن سعيد بن ناصر. (٢٠٢٢). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان. المجلة العربية للإدارة ٩٠-٧٩، (٢) ٤٢،

المصادر الاجنبية

١. Gill, Carol. (٢٠١١). Working Paper Series Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management. Carol Gill.
٢. Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (٢٠٢٢). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. Journal of Public Affairs, ٢٢(٢), e٢٤٣٨.
٣. Ahmed, S. W., & Siddiqui, D. A. (٢٠٢٠). Human resource management, total quality management and competitive advantages: evidence from Pakistani banking industry. SSRN.

٤. Khan, R. D. A., Rafay, M., Ali, Y., Mukhtar, M., & Akbar, M. (٢٠٢٣). The Best
٥. Marthalia, L. (٢٠٢٢). The Importance Of Human Resources (Hr) Management In Company. Journal of World Science, ١(٩), ٧٠٠-٧٠٥.
٦. Mostafa , L., & Bisheer, S. (٢٠٢٣). Examining factors affecting Employee's Job Satisfaction under the practices of Human Resources Management and Total Quality Management. Case study of Egyptian Petroleum Company. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. ٤(١), ٢٢٩-٢٦٧.
٧. Shrestha, P. (٢٠٢٠). Status of Hard and Soft HR Approaches: Evidence from Workplaces of Nepal. The Batuk, ٦(٢), ٦٣-٧٢.
٨. Al-Khrabsheh, A. A., Al-Bazaiah, S. A., Al-Khrabsheh, A. A., & Alheet, A. F. (٢٠٢٢). The strategic role of human resources management in performing crisis management: The mediating role of organizational culture and human capital during Covid-١٩ (An Applied Study on the Jordanian Ministry of Health). Journal of Management Information and Decision Sciences, ٢٥, ١-١٨.
٩. Cavanaugh, C.M., (٢٠١١). The Effects Of Job Characteristics On Citizenship Performance. A Thesis Submitted to the Faculty of Purdue University In Master of Science. Indianapolis, Indiana
١٠. Muchhal, D.S. (٢٠١٤). HR Practices and Job Performance. Upstream Research International Journal, Vol. ٢ No.١ , ISSN ٢٣٢١ -٠٥٦٧.

١١. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (٢٠١٧). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, ٥(١), ٦٩-٨٥.
١٢. Ramzy, O., El Bedawy, R., & Maher, A. (٢٠١٨). Dysfunctional behavior at the workplace and its impact on employees' job performance. *International Journal of Business Administration*, ٩(٤), ٢٢٤-٢٣٣.
١٣. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (٢٠١٠). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, ٥٣(٣), ٦١٧-٦٣٥.
١٤. Schmitt, N. W., Highhouse, S., & Weiner, I. B. (Eds.). (٢٠١٣). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (٧nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
١٥. Simbolon, S., Susanto, A., & Ilham, R. N. (٢٠٢٣). Analysis of the Effect of Human Resource Planning, Quality of Work Life and Compensation on Employee Work Performance at PT. Supermarkets Maju Bersama Medan. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, ٦(١.١).
١٦. Tarmizi, A., Lian, B., & Puspita, Y. (٢٠٢١). The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, ٢(٢), ١٠٩-١١٦. <https://doi.org/10.52690/jswse.v2i2.230> .

١٧. Villagrasa, P. J. R., Barrada, J. R., del Rio, E. F., & Koopmans, L. (٢٠١٩). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones= Journal of work and organizational psychology*, ٣٥(٣), ١٩٥-٢٠٥.

