

## وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة الاستطلاعية على الجامعات الحكومية ( \* )

HR functions and their impact on job performance  
Survey study on public universities

الأستاذ الدكتور هوشيار معروف كاكه ملا

كلية الإدارة والإقتصاد / الجامعة اللبنانية الفرنسية

المدرس المساعد پروا سهردار أحمد

قسم الإدارة/ فاكلتي العلوم الانسانية والاجتماعية / جامعة كويه

### معلومات البحث

### الملخص

#### تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٧/١١/٢٧

القبول: ٢٠١٨/١/١١

النشر: شتاء ٢٠١٨

#### Doi:

10.25212/lfu.qzj.3.1.11

#### الكلمات المفتاحية:

Human Resources, Job, Performance, Managers, Public Universities, Kurdistan Region, Statistics.

هدفت الدراسة لمعرفة لمررفة أثر كل من وظيفة التحليل والتخطيط والتوظيف الموارد بشرية على الأداء الوظيفي لدى المدراء في الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان-العراق. لتحقيق أهداف الدراسة قام باحث بتطوير الاستبانة التي شملت (46) فقرة وزعت لى عينة الدراسة والبالغة عددهم (254) مبحوثاً.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت برامج الرزمة الإحصائية علوم الإجتماعية (SPSS v.20) في تحليل البيانات , وقد استخدم أ ساليب الاحصاء وصفية والاستدلالية, وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- أن تصورات المديرين نحو وظائف ادارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان قد جاءت بدرجة متوسطة.
- أن تصورات المديرين نحو الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان-العراق قد جاءت بدرجة مرتفعة.

(\*) مسئل من أطروحة الدكتورا بعنوان : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية الخدمية في الجامعات اقليم كوردستان-العراق، قسم الإدارة/ فاكلتي العلوم الانسانية والاجتماعية / جامعة كويه.

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوظائف ادارة الموارد البشرية مجتمعة (تحليل وتوصيف الموارد البشرية , تخطيط الموارد البشرية , توظيف الموارد البشرية) في الأداء الوظيفي.  
قد أوصت الدراسة بما يلي:

1 - تطبيق برامج طموحة للبحث العلمي والتعليم المستمر و على كافة المستويات داخل إقليم كوردستان وخارجه وهنا يفترض إعداد خطط استراتيجية تبدأ من القاعدة الى الأعلى وذلك إبتاء بالتدريسيين ومرورا بالأقسام العلمية ومن ثم الكليات وأخيرا الجامعة وفي كل مرحلة يجري تنسيق الخطة بعناية وحتى يتم الإنتهاء من خطة واحدة على مستوى الجامعة.

2- من الضروري إتزام المنظمة عند التعيين بنظرة مبدئية موضوعية متكاملة لعملية التعيين في كافة مراحلها أو خطواتها إبتداء بتحديد الحاجة الى الموارد البشرية بكامل المواصفات المطلوبة للوظائف الواردة في موازنة القوى العاملة ومن ثم الإعلان عن الأعداد والمؤهلات والشروط والرواتب والمكافآت والمواقع الى مطابقة المواصفات الوظيفية بالمؤهلات الشخصية ومن ثم المقابلات والإختبارات المختلفة واخيرا إنتقاء المؤهلين فعلا وحتى الإعداد العلمي والسلوكي في إقليم كوردستان.

## المقدمة

إن التخلف الذي تشهده الأجهزة الإدارية الحكومية الخدمية بشكل خاص قد تعمقت جذوره واتسع نطاق تأثيره ليعيق غالبية البرامج التي توضع لتحقيق أهداف هذه الاجهزة كمنظمات تعمل للصالح العام ضمن السلطة التنفيذية التي يفترض بها أن تقود عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشفافية والتكنولوجية . يتم ذلك في دولة تشكل الإيرادات النفطية أحد أهم مصادرها المخصصة لتمويل الاستثمارات في الهياكل الثلاثة: الانتاج المباشر السلعي والخدمي والبنية الارتكازية المادية من طرق وسدود ومباني وكهرباء...والبنية الفوقية البشرية والمعلوماتية.

يلاحظ من الدراسات الاستطلاعية بأن تخصيص المزيد من رؤس الأموال من موارد مالية وتكنولوجية في الأجهزة المعنية لم يتمكن حتى الآن من ضمان نجاحها بشكل كبير وذلك لأن محور التخلف يكمن في الموارد البشرية التي يتضاءل أدائها حيث أن الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل عام متخمة بعناصر لا تتسم بالكفاءة الإدارية والعلمية والتقنية , مما زاد من البطالة المقنعة وانخفاض الأداء والإهمال لأي تحديث قائم على عمليات التخطيط والمتابعة . وقد وصل الأمر الى حد تجاوز التشريعات القائمة ويسود التعامل الشخصي عند صنع القرارات المختلفة : الأساسية أو الثانوية فتفتشت ظواهر الفساد المالي والاداري وازداد

تذير المواد والأجهزة والمباني وكل ذلك يتم مع هدر كبير في وقت العمل وضياع واضح لمواقع الخبرة والتخصص والكفاءة النوعية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المنظمات في تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها. وهذا بدوره يسهم في تقليل قدرة هذه المنظمات على المنافسة خارج الاقليم كوردستان أو داخله. ويتطلب هذا الأمر تصميم وظائف الخاصة بالموارد البشرية بشكل يتفق مع الأسس العالمية والممارسات الناجحة ذات العلاقة، ولوحظ ان هناك ضعف في ادارة الموارد البشرية في اقليم كوردستان يتبعه ضعف في الأداء الوظيفي لهذه الأجهزة، لذي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما أثر الوظائف ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية في اقليم كوردستان ؟

## 3.1 أسئلة الدراسة:

تتمركز الدراسة حول الاسئلة التالية:

1. ماهي تصورات المديرين نحو وظائف الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في اقليم كوردستان ؟
2. ماهي تصورات المديرين لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في اقليم كوردستان- العراق؟

## 4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- 1 - تنبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات فهي الإدارة المسؤولة عن التوجيه والتحكم في العاملين للعمل في المنظمة من خلال النشاطات التي تجربها في إستقطاب وتوظيف وتطوير العاملين.
- 2 - كما تكمن أهمية الدراسة من كون أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن زيادة فاعلية العاملين في المنظمة ليصبحوا قادرين على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع من خلال توفير عناصر بشرية كفوءة.
- 3 - كما تكمن أهمية الدراسة من كونها ستكشف عن مواقع الضعف في الأجهزة الإدارية لتلافيها ومواقع القوة لدعمها في جامعات إقليم كوردستان.

## 5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الى بيان أثر الوظائف الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدي المدراء في الجامعات الحكومية في اقليم كوردستان. وينبع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

- 1 - معرفة تصورات المدراء حول وظائف ادارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في اقليم كوردستان.
  - 2 - معرفة تصورات العاملين لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في اقليم كوردستان.
- 6.1 فرضيات الدراسة:**

تمحورت الدراسة حول الفرضية الرئيسية الاتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05\alpha$ )

لوظائف ادارة الموارد البشرية (إستراتيجية تحليل وتصميم الوظائف , إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية , إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ,) في الأداء الوظيفي للمدراء (الإنجاز, الانضباط, الكمية, الجودة). وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

- 1 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05\alpha$ ) لإستراتيجية تحليل وتصميم الوظائف في الأداء الوظيفي لدى المدراء في جامعات اقليم كوردستان- العراق.
- 2 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05\alpha$ ) لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الأداء الوظيفي لدى المدراء في جامعات اقليم كوردستان- العراق.
- 3 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05\alpha$ ) لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الأداء الوظيفي لدى المدراء في جامعات اقليم كوردستان- العراق.

### **7.1 التعريفات الإجرائية:**

أ- المتغير المستقل: وظائف ادارة الموارد البشرية

وهي مجموعة الأفكار و المبادئ و القرارات والإجراءات التي تتناول إدارة العاملين على جميع مستويات الأعمال بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته و إتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل وبما يكفل قيام الإدارة المعنية بإنجاز وظائفها وفق أعلى مستويات الكفاءة والكفاية لهذه الوظائف والتي منها:

تحليل الوظيفة , التخطيط, التوظيف, (Dessler, 2003:6). وتعرف وظائف ادارة الموارد البشرية المعنية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك في فقرات(1-30).

**(1) تحليل وتصميم الوظائف :** وهو تحديد وتسجيل الأنشطة الهامة للعامل والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل المعني, وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة (ربابعة, 2003:14). ويعرف إجرائيا بأنه ال متوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد التحليل الوظيفي وتقيسها فقرات (1-8).

**(2) تخطيط الموارد البشرية:** وهو عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية , وتحليل عرض هذه الموارد . ومن ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينهما (Deni si & Gri f f en,2005:60). ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد تخطيط الموارد البشرية (9-16).

**(3) التوظيف:** وهو عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية , حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي , وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالأستقطاب , وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة (Byar s & Rue,2006:6). ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد التوظيف وتقيسها فقرات(17- 30).

#### ب- المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي الى كمية العمل والمهام المطلوب إنجازها من الموظفين في المنظمات بدقة وجودة فائقة , وإنضباطهم بالتعليمات والأنظمة المحددة لهم مسبقا وتفاعلهم مع زملائهم في بيئة العمل (المهينة,2014:6). ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الأداء الوظيفي والذي تقيسه الفقرات (31- 45). ويتضمن الابعاد الاتية:

**(1) إنجاز المهام:** انجاز وتنفيذ الأعمال المطلوبة وفقا لما هو مخطط له من قبل الإدارة , بحيث يتم إنجازها وفقا للقدرات الوظيفية لكل موظف في المنظمة . (صالح و سالم , 2009:103) ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد انجاز المهام, وتقيسها الفقرات (31- 34).

**(2) الانضباط:** انه مجموعة الأعمال المطلوب أدائها من الموظف والمحددة بالوصف الوظيفي والتي تحدد واجباته وتتم متابعة ذلك من قبل الادارة العليا في الدوائر الحكومية وتضم سلوكيات الوظيفة المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها,(السكرانه, 2016:73) وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الانضباط وتقيسه الفقرات من (35- 38).

**(3) كمية العمل:** تحدد الأعمال الموكلة للموظف بما يتناسب مع قدراته الأدائية وبما يكفل للمنظمة مواكبة نشاطاتها التنموية للارتقاء بالعمل (الدحة, 2001:121). وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد كمية العمل وتقيسها الفقرات من (39- 42).

**(4) جودة العمل:** هناك مبادئ أساسية محددة للجودة, والتي تتعلق بتنفيذ أهداف العمل التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بحيث تعطي مؤشرات للعاملين لتقييم أدائهم الوظيفي (العنزي و صالح, 2009:38). وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد جودة العمل, وتقيسها الفقرات من (43- 46).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مقدمة:

إن العنصر البشري يشكل المورد الرئيسي والأهم للمنظمة وأصبحت عملية ادارة العنصر البشري أكثر أهمية لأن الموارد الأخرى الموجهة لنجاح التنافسية مثل حماية الأسواق أصبحت أقل فعالية مما كانت عليه من قبل (Jeffrey,1994:6), خاصة وأن وظيفة إدارة الموارد البشرية تهدف الى ضمان حصول المنظمات على المهارات الضرورية والحفاظ على القوى العاملة الملتزمة التي تحتاجها(Armstrong,2008:11).

وقد بدأ الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية ودورها في كفاءة الأداء الوظيفي في العصر الحديث بعد أن أخذت تأثيرات هذه الموارد أبعادا إقتصادية وإجتماعية وثقافية وسياسية وسيكولوجية متعددة ومتشابهة (بربر,2008: 19). حيث تحدث تغييرات متلاحقة ومتعاظمة في قدرات المنظمات المختلفة و في مقدمتها ا لحكومية الخدمية وبشكل خاص جامعات الحكومية ويأتي ذلك لكي تستطيع هذه المنظمات أن تتطور وتحافظ على مركزها التنافسي الحالي والمستقبلي (عبدالرسول وكاظم, 2009: 54), وإن ادراك المؤسسات المختلفة لأهمية الموارد البشرية و دور إدارتها في العصر الحديث , قد جاء بناء على مجموعة متغيرات أساسية ومهمة والتي أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية هذه الإدارة (حمود وخرشة, 2013: 21-23).

### 1.2 مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي القوى العاملة التي تتميز بقدرات إنتاجية (حية) حقيقية من خلال ما تقدمه من جهود بدنية أو فكرية (معروف, 2009: 27), ويعرف معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية في المنظمات بأنها جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين أي كل الذين يؤدون عملاً في منشآت معينة (التوجيري والبرعي, 1993: 21).

### مفاهيم وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف وظائف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها "تتكون من مجموعة من النشاطات المتوافقة و المنظمة لهذه الموارد والتي تعتمد على عدد من الإجراءات و القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة وعلاقتها بالمتغيرات البيئية" (Ansoff,1995:10).

### تعريف ادارة الموارد البشرية:

عرفها سالم (2009: 24) بانها "مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الامد البعيد ". وعرفها كل من (Decenzo&Robbins,2000) بانها "هي ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض

تعبئة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية ". كما يعرفها (Aswathappa,2002: 4) بأنها وظيفة ادارية تساعد المدراء على الاستقطاب وإختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة . كما عرفها (Daft,2008:379) بأنها "الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات والتي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياستها وإدارة التغيير". وعرف (برنوطي,2007: 17) إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل مايتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها , وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد, والإشراف على إستخدامها, وصيانتها والحفاظ عليها, وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ". وعرفها(Man,2001: 125) بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وعلى ما سبق يعرف الباحث إدارة الموارد البشرية على أنها:

"مجموعة من القواعد والإجراءات المتعلقة بإجتذاب وإختيار العاملين وتعيينهم وتحديد مرتباتهم وحوافزهم وتطوير كفاءاتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وبإعداد البحوث والدراسات والتقارير حول تقييم الأعمال وتقييم النشاطات وذلك بما يحقق أقصى إنتاج بأدنى تكلفة وكذلك بوضع الخطط الناجحة التي تضمن إستقرار الكوادر الأكثر عطاء وتنمية قدراتهم"

#### وظائف إدارة الموارد البشرية

تتعدد الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حاليا, فلم يعد دورها يختصر في القيام بالوظائف الروتينية من إمساك الدفاتر وسجلات الحضور والإنصراف والرواتب وغيرها , حيث تمارس حاليا دورا إستراتيجياً يشتمل على العديد من الأنشطة , أهمها:

#### أولاً: تحليل الوظائف:

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية من امثلة ذلك العمليات إعادة هيكلة المنظمة, برامج تحسين الجودة, تخطيط الموارد البشرية, استراتيجيات التوظيف, وتحديد احتياجات التدريب وتقييم الاداء ونظم الأجور والحوافز (زايد,2003: 186).

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه (تلك العملية التي يتم من خلالها تجميع , ودراسة, وتحليل المعلومات الخاصة بوظيفة معينة . والتي ينتج عنها وصف للوظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها وظروف أدائها ثم المواصفات و الشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها (حسن, 2009:44). ويهدف الى تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة (قحطاني, 2008), وعرفها (جودة,2014:99) بأنها "أداة رئيسة من ادوات ادارة الموارد البشرية حيث انها تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اللذان يؤثران بدورهما في عديد من نشاطات الموارد البشرية

يركز تحليل الوظيفة على كل من (حسن, 2003: 47):

1 - وصف الوظيفة: اسم الوظيفة, مكانتها في التنظيم, تعريف عام للوظيفة, الواجبات التفصيلية, الأدوات والمعدات والأدوات المستخدمة, الموارد والنماذج المستخدمة, ظروف العمل, مخاطره.

2 - المؤهلات المطلوبة: وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لتشغيل الوظيفة وتتضمن تحديد المعارف والمهارات والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بشكل متميز, وتمثل مواصفات الوظيفة الحد الأدنى من مواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة, اذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

يتوقف نجاح المنظمات الحديثة الى حد كبير على مدى وسرعة استجابتها مع المتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة وتقليل مخاطر التهديدات البيئية. (Meyer&Smith,2000:324).

### مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

عرف البرادعي (49:2006) تخطيط الموارد البشرية بأنه "مجموعة السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة العليا في المنظمة والمختصة بالموارد البشرية والتي تتضمن تقديراً كمياً كحجم القوى العاملة المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة وضمان تدريبهم بشكل جيد لزيادة كفاءاتهم الإنتاجية". "ويمكن ان نعرف تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية بأنها "تحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية, من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده", (عباس,2003:44). وعرفها السالم (2009: 148) بأنها "تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد ووضع الخطط التي تؤدي العدد اللازم في الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل".

### ثالثاً: تشغيل الموارد البشرية:

إن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لأية دائرة وزيادة قدراته الإستيعابية, تحتاجان (في المعتاد) الى تغيير مراكز وظيفية وحدوث شواغر في بعض الأقسام, وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية حصر الوظائف حصراً سليماً وواقعياً, بحيث تجعل منها خلايا حية في جسم المنظمة, يتوقف عليها جانب مهم من الجهود العلمية والتكنولوجية والإدارية (معروف, 2009: 117). وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية, لأنه أساسها يتحدد بنجاح النشاطات الوظيفية الأخرى, وتشمل عملية التوظيف الإستقطاب والإختيار والتعيين (الهيتمي,2010:111).

## الاستقطاب

وهو من الركائز الاساسية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة التي تسعى الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بتزويد المنظمة بالافراد القادرين على وضع استراتيجيتها موضوع التنفيذ . (زايد، 2003:240). وعرفها كشواي (2006:54) انها "تعني جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة ، لإتاحة الفرصة للمنظمة لإختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة".

## الإختيار

يعرف الإختيار بأنه الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم إختيار الافراد والتي تحقق الفوائد للمنظمة (Stewardt&Brown, 2009:198). وعرفها زويلف (197:2010) بأنها "العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون الى فريقين , فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة , وفريق ترفضه وهكذا فإنها تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الأختيار يتم طبقا لمعايير الإختيار الذي تطبقه المنظمة".

## التعيين

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

## رابعاً: التدريب

التدريب هو " العملية المخططة والمنظمة المستمرة التي يتم من خلالها إكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة وتغيير سلوكيات و مشاعر العاملين من أجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أدائهم " (صالح و سالم 2009:13).

## خامساً: الحوافز

تعد الحوافز من أهم العناصر المؤثرة في جذب وإستقطاب الموارد البشرية و الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة (توفيق، 2010:313). عرف القريوتي (2004:301) الحوافز بأنها "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد ". وينظر الى الحوافز على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين (الأفراد) مقابل ما أنجزوه من أعمال و إتزامهم بالإجراءات و القواعد و التعليمات (Kreitner,2007:441).

## سادساً: تقييم الأداء:

ويعد تقييم الأداء من أهم العناصر المؤثرة في جذب وأستقطاب الموارد البشرية، هذا بالإضافة الى ال حفاظ عليها ومنع تسربها الى خارج المنظمة . فطالما أن هذا التقييم لم يؤد دوره في الحفاظ على الموظفين فإن كثيراً منهم لن يقبل بالأستمرار في

العمل في المنظمة وسيبقى دائماً آمناً في العمل خارج المنظمة ومنتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر .  
(Aycan,2000: 198).

### سابعاً: الصحة والسلامة المهنية:

لا يكفي قيام الإدارة بوظائف تحليل وتخطيط وتوظيف وتدريب وتحفيز في المنظمة بل لابد لها من ضمان الصحة والسلامة العامة للعاملين في بيئة العمل.

ويقصد بصحة وسلامة الموارد البشرية "ذلك النشاط المخطط والمنتظم الذي يهدف الى ضمان صحة وسلامة العاملين في المنظمة من خلال الوقاية من حوادث وإصابات العمل ومعالجتها, عن طريق القيام بتخطيط برامج خاصة لهذا الغرض وتنفيذها والرقابة عليها" (الفارس وآخرون,2000:318).

### الأداء الوظيفي:

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

يعد الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة , فهو يحدد اتجاهات سير نشاطات المنظمة سلباً أو إيجاباً, و يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعة , و بذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها.  
(Lahatani,2013:12).

### مفهوم الأداء:

عرف حمداوي (2004:143) مفهوم الأداء "بأنه المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه". وهو عبارة عن "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي اسندت اليها مهامها"(الهيبي,2003:194).

### مفهوم الأداء الوظيفي

عرفه Daf t (2010:149) بأنه "عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بصورة كفؤة".

ويشير الأداء الوظيفي الى درجة تحقيق وأتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد , وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها , أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة (محمد,2001:209).

### أبعاد الأداء الوظيفي:

(Mathis et al.,2003:339 ;lvancevich ,2002: 678 ؛ Sanchez, 2001: 3)

## أولاً: انجاز المهام

عندما تنشأ المنظمة لا بد وان يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها , ولا بد هنا من الوقوف على صعوبة تحديد الأهداف وانها ليست بالعملية السهلة والواضحة , كما أن الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى, وان المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى , وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى , حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة , وقابلة للتحقيق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقاً(صالح و سالم,2009:26).

## ثانياً: الانضباط

كثيرا ما تواجه المنظمات تغيرات تنظيمية تفرض على الإدارات العليا أن يكونو أكثر استعداداً للأعتماد على أولئك الراغبين في التغيير الناجح, لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية , لان اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة التي تتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقية تتجاوز ما هو محدد وتقليدي , تزيد من فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى مرحلة التميز الذي نسعى له(Durham,1997:215).

أكد (Robbins,2001:443) بان المنظمات الناجحة في حاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية, وانجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية.

## ثالثاً: كمية العمل

كمية العمل المنجز هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل , ومقدار هذا الانجاز(العديلي,1995:81) وهي أيضاً عملية القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لأنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها, وهذا يعني توجيه ادارة الفرد الداخلية تجاه الاداء المطلوب وفقا للزمن والوقت المحدد(الدحلة,2001:64).

## رابعاً: جودة العمل

تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح.

يرى (الخلف,1997:73) أن جودة العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات والتفكير بشكل منطقي , يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

## العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي:

الأفتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن الانسان المورد الرئيسي للمنظمة وأداء المنظمة يعتمد الى حد كبير على الأفراد. وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على أداء المنظمة كالاتي:

- 1- عندما تصمم الوظيفة بشكل جيد سمح بإنسياب المعلومات من أعلى السلم الإداري إلى الإداري واضحاً عندما يكون نظام تقييم الأداء العالي عادلاً والأجور كذلك فإن يدعم معنويات العاملين يحفزهم على الأداء الأفضل.
- 2- اما نظام التخطيط الوظائف فهي تبدأ بكفاءة وعدد ونوعية أفراد مستقبلاً حتى يمكن ضمان العدد والكفاءة في الوقت الذي نحتاج و ايلا ضعف الجهاز الإداري وضعف معنويات الأفراد مما سيعكس سلباً على الأداء الوظيفي.

### 2.2 الدراسات السابقة:

#### 1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (الكساسبة و فروخ , 2016), بعنوان: " الدور الوسيط للتوجه للتعلم في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي", هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي من خلال التوجه للتعلم, وأجريت الدراسة على شركة جوال الفلسطينية للاتصالات الخلوية, وكانت وحدة المعاينة المديرين ورؤساء الاقسام في شركة جوال للاتصالات الخلوية في فلسطين والبالغ عددهم (285) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف, والتدريب والتطوير, وإدارة الأداء, والمحافظة على الموارد البشرية) على التميز التنظيمي.
  - يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف, والتدريب والتطوير, وإدارة التعويضات, والمحافظة على الموارد البشرية) على التميز التنظيمي بوجود التوجه للتعلم.
- أوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز التنظيمي من خلال التوجه للتعلم ببناء قدرة المنظمة على التكيف وتحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة.

دراسة (العواسا, 2015), بعنوان: "فاعلية استراتيجية المنظمة في ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة" دراسة وصفية تحليلية عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. هدفت الدراسة الى التعرف العلاقة والأثر بين فاعلية استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية, في ظل المتغيرات العالمية الجديدة في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن. يتألف مجتمع الدراسة من شركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية عددها (62) شركة. وتم استخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة على أسئلة الدراسة, بينما تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات, وكان من أهم نتائج الدراسة:

وجود علاقة بين فاعلية استراتيجية الشركة من حيث (أهداف الشركة , والأهداف المجتمعية ) وكذلك إدارة الموارد البشرية من حيث (تخطيط وتوظيف الموارد البشرية والتدريب والتطوير).

وأوصت الدراسة بالزيادة الأهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الأهمية التي تستحق , من خلال توفير كوادر إدارية تتسم في اليقظة الاستراتيجية.

دراسة (مصلح, 2015), بعنوان: " الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا تنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة". تهدف هذه الدراسة الى معرفة مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها وفق البعد الإستراتيجي وكذلك معرفة الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في كيفية تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في الاردن, وقد إستخدم الباحث المنهج التاريخي التحليلي معتمدا على الأدبيات والدراسات ذات الصلة , وكان من اهم نتائج الدراسة : أن تعاضم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والمحافظة على دافعية العنصر البشري وإنتمائه وولائه يعد أكبر التحديات لهذه الادارة. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: على ادارة الموارد البشرية الموجهة إستراتيجيا وضع برامج استقطاب فعال لجذب أفضل الهمهارات البشرية الموجودة في سوق العمل.

دراسة (الشبلي, وآخرون, 2015) بعنوان: "جودة نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المجتمع في الأردن. وتم اختيار عينة (Orange) تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية في شركة أورانج تم اختيار عينة عشوائية طبقية موزعة على دوائر وأقسام المجموعة وبذلك تكونت عينة الدراسة من (200) موظف, وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات لغرض التحليل الإحصائي وكانت (180) استبانة صالحة لذلك. وتم استخدام الإحصاء الوصفي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقات قوية ما بين جميع متغيرات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين العاملين في دائرة الموارد البشرية . كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة على شركات الاتصالات الأردنية الأخرى, وعلى الصناعات الأردنية الأخرى.

دراسة (فوطة وآخرون , 2014): "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في الأردن" دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين . تهدف هذه الدراسة إلى تقصى أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن بقطاعاتها الثلاثة (المالي, والخدمي, والصناعي), وذلك من وجهة نظر مديري الإدارات العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية, التسويق, المالية والمحاسبة, إدارة الموارد البشرية والتخطيط). وقد تم قياس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تطبيق تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ومن خلال المشاركة الإستراتيجية لمديري الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي, فيما تم قياس الأداء من خلال الربحية والقيمة السوقية المضافة , وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتوصل الباحثون الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ربحية الشركات, وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

دراسة (Benrahomoune,2014) بعنوان **"Internal work Environment and its impact on Job Performance"** بعنوان " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين ببعض كليات ومعاهد جامعة باتنة " ووجهت الدراسة الى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين بمعاهد جامعة باتنة في الجزائر , وقد تم تقييم بيئة العمل الداخلية بالأبعاد الاتية : الإدارية ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها , إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم , واستخدم أسلوب الاحصاء الوصفي الاستدلالي لتحليل البيانات , وأظهرت نتائج الدراسة ان كلا من (النظم والقوانين و التعليمات المتعلقة بالتخصص في الوظيفة , الرقابة الإدارية , الاتصال الإداري , العلاقات الرسمية وغير الرسمية , نظم الحوافز والمكافآت ) تؤثر في دافعية الإداريين في أدائهم , وبالتالي فإن الأداء الوظيفي تتوقف كفاءته وفعاليتته على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الموظف. اوصت الدراسة بالأهتمام الاكثر بالبيئة الداخلية.

دراسة (Hafeez&Aburawi,2013) بعنوان **"Planing Human Resource Requirements to Meet Target Customer Service Levels"**

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

دراسة (Sani, 2012) بعنوان: **"SHRM and Organizational Performance in The Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate."** " استراتيجة ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات التأمين النيجيرية: تأثير المناخ التنظيمي ". تناولت الدراسة أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا. وكذلك دراسة ما إذا كانت فعالية ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات ام لا . تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة بنيجيريا وإستخدام الباحث أدوات التحليل (معامل الأنحدار ومعامل الارتباط ) لتحليل البيانات , ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم إستبانة خاصة خلصت الدراسة الى أن ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية و التدريب . ونظام تخطيط الوظائف , والتعريف الواضح للعمل هو المفتاح الرئيسي لممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العالمية في نيجيريا.

دراسة (Tr i guer o,et al ,2012) بعنوان: **Human Resource Management Practices Aimed at Seeking The Commitment of Employees on Financial And Non Financial (Subjective) Performance in Spanish"**

**Firms** " ممارسات اءارة الموارء البشرفة الهاءفة الى زفاءة التزام العاملفن فل الموءسات المالفة وءفر المالفة وتأفرها على اءائفم فل الموءسة الاسبانفة " اسءءمء ءءاسة الاسباب الوصفف ءءلفلف؁ ءفء ءوصلء نءائف ءءاسة الى انه اسءراءفءفاء ممارسات إءارة الموارء البشرفة الهاءفة الى ءءفزفء إءزام العاملفن فل الشركاء المالفة الاسبانفة لها أءر على أءائفم الوظففف.

ما ءءف فمفز هءة ءءاسة عن ءءاساء السابفة:

فلاحظ أن معظم ءءاساء السابفة كانت قء ركزت على ممارسات إءارة الموارء البشرفة ومءف ءطبفقا وأءرها على الأءاء الوظففف مصلء (2015)؁ فوطه والقطف (2013)؁ (Triguero,2012) والقفلل مئها ما ءناول أءر ءلك الممارساء على الأءاء الوظففف بفنفس الأبعاء ءءف ءناولءها هءة ءءاسة. إذ أن هءة ءءاسة هف ءءاسة الوءفءة ءءف ءناولء ابعاء المءفر المءءقل (إسءراءفءفء ءءلفل ءمصفم الوظائف؁ إسءراءفءفء ءءطفط الموارء البشرفة؁ إسءراءفءفء ءوظفف الموارء البشرفة)؁ على الأءاء الوظففف بأبعاءه (الإءءاز؁ الانضباط؁ الكمفة؁ ءوءة).

منهءفة ءءاسة:

اعءمءء هءة ءءاسة على المنهء الوصفف ءءلفلف الءف ءضمن مسءاً مكءببباً بالرفوع الى المراءع والمصارء ءاهزة لبناء الإءار النظرف للءءاسة؁ والاسءءلاع المفءانف لءمع البفاناء بواءفة أءاة ءءاسة (الإسءبانه) ءءف ءم بناءها ءوزفءها على أفراء العفنة وءءلفلها إءصراءفا للإءابة على أسئلة ءءاسة واءءبار فرضفاءها من اءل ءءقفق أهداف ءءاسة وءقفم ءءوصفاء فل ظل ما ءوصلء إلفه هءة ءءاسة من نءائف.

مءءمع ءءاسة:

ءكون مءءمع ءءاسة من ءمفع المءفرفن العاملفن فل ءامعاء ءءومفة فل إقلفم كورءسءان والبالع عءءهم (254) مءارءاً ومءاركة. وبففن ءءول ءءالف ءوزع أفراء مءءمع ءءاسة (المءراء) ءسب ءءامعة.

ءءول (1)

ءوزع أفراء مءءمع ءءاسة ءسب ءءامعة

الرقم	اسم ءءامعة	العءء
1	صلاء ءءفن	38
2	السلفمانفة	36

25	دهوك	3
20	كوبه	4
25	زاخو	5
25	سوران	6
22	رابرين	7
28	كرميان	8
15	حليجة	9
20	اربيل الطبية	10
254	المجموع	

#### عينة الدراسة:

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

#### 4.3 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وتتكون من الأجزاء الآتية:

**الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في المجالات الإدارية).

**الجزء الثاني:** ويتضمن (46) فقرة، تقيس الفقرات (1-30) المتغير المستقل للدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين،). والفقرات (31-46) تقيس المتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده (انجاز المهام، الانضباط، كمية العمل، جودة العمل).

وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Li kert) وعلى النحو الآتي: (موافق بشدة وتمثل 5 درجات)، (موافق وتمثل 4 درجات)، (متوسط وتمثل 3 درجات)، (غير موافق وتمثل درجتان)، (غير موافق بشدة وتمثل درجة واحدة). اعتمد الدراسة على الدراسات السابقة لأعداد فقرات الأستبانة (شبلي وآخرون, 2015; المعاينة, 2014; المهينة, 2014; الحلايبة, 2013) (Benrahomoune, 2014; Dimmba & Obonuo, 2009)

### صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في إقليم كوردستان، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحيّة الفقرات المستخدمة لقياس أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث أعيد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

### ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cranach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، والأداة ككل، وكانت قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة . حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة المستخدمة في هذه الدراسة (0.942) وتعد هذه النسبة مرتفعة، وتدلل على مناسبة الأداة لقياس ما صممت من أجله، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (0.703-0.935)، ويبين الجدول التالي رقم (3) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

### جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعـد	الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (وظائف إدارة الموارد البشرية)	تحليل الوظيفة	8-1	0.908
	تخطيط الموارد البشرية	16-9	0.899
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	30-17	0.878

0.935	30-1	المتغير المستقل ككل	المتغير التابع (الأداء الوظيفي)
0.885	34-31	انجاز المهام	
0.818	38-35	الانضباط	
0.761	42-39	كمية العمل	
0.703	46-43	جودة العمل	
<b>0.842</b>	<b>46-31</b>	<b>المتغير التابع ككل</b>	
<b>0.942</b>	<b>46-1</b>	<b>الأداة ككل</b>	

من الجدير بالذكر ان معامل الإتساق الداخلي المقبول هو 60% حسب (Sekeran,2006).

#### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها , تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي , وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical package for social Sciences) وتشمل الآتي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة , اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية , ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الأولى تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية ولمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيراً على المتغير التابع في هذه الدراسة . كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Step Wise Multiple Regression Analysis) للتعرف على المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الانحدار. والاختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين الثانية والثالثة تم استخدام اختبار (T.test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

## عرض النتائج التحليل:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول : ما هي تصورات المديرين نحو وظائف ادارة الموارد الب شرية في الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان- العراق؟

## جدول (4)

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

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
8-1	تحليل الوظيفة	3.06	0.709	3	متوسط
16-9	تخطيط الموارد البشرية	3.13	0.729	2	متوسط
30-17	الاستقطاب والاختيار والتعيين	3.46	0.519	1	متوسط
30-1	المتوسط الحسابي العام	3.21	0.428	-	متوسط

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

## جدول (8)

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

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
---------------	-------------	-----------------	-------------------	---------------------	---------------------

المتوسط	المتوسط				
متوسط	4	0.826	3.42	انجاز المهام	34-31
متوسط	3	0.794	3.45	الانضباط	38-35
متوسط	2	0.705	3.49	كمية العمل	42-39
مرتفع	1	0.642	3.66	جودة العمل	46-43
مرتفع	-	<b>0.513</b>	<b>3.51</b>	المتوسط الحسابي العام	<b>46-31</b>

#### 2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

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

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (17) يبين نتائج هذه الاختبارات:

#### جدول (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الالتواء	التباين المسموح	معامل التباين	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
Skewness	Tolerance	VIF	
0.902	0.350	2.854	تحليل الوظيفة
0.362	0.348	2.874	تخطيط الموارد البشرية

0.009	0.893	1.120	الاستقطاب والاختيار والتعيين
-------	-------	-------	------------------------------

## جدول (14)

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

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

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

## جدول (15)

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

وظائف ادارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Bet a	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تحليل وتوصيف الموارد البشرية	0.027	0.074	0.037	0.362	0.717
تخطيط الموارد البشرية	0.074	0.072	0.106	1.026	0.306
توظيف الموارد البشرية	0.229	0.063	0.232	* 3.618	0.000

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

## جدول (16)

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

المصدر	معامل $R^2$	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.612	93.087	7	13.298	* 41.992	0.000
الخطأ		58.903	186	0.317		
الكلية		151.990	193			

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

## جدول (17)

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

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

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

## جدول (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل $R^2$	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
--------	-------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

0.000	* 9.819	4.695	7	32.862	0.270	الانحدار
		0.478	186	88.931		الخطأ
			193	121.793		الكلي

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

### جدول (19)

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

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

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

### جدول (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل $R^2$	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.169	16.296	7	2.328	* 5.420	0.000
الخطأ		79.892	186	0.430		

			193	96.187		الكلية
--	--	--	-----	--------	--	--------

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

## جدول (21)

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

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

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

## جدول (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل $R^2$	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.164	13.054	7	1.865	<b>* 5.216</b>	<b>0.000</b>
الخطأ		66.501	186	0.358		
الكلية		79.555	193			

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

## ءءول (23)

نءائء ءللل الانءءار المءءء لاءبار أءر اسءراءبفاء المءراء البشرفة بأبعاءها المءءلفة فف ءوءة العمل كأءء أبعاء الأءاء الوظففف

الءلافة الإءصاففة	قفمة t	Bet a	الءطأ المعفارف	B	اسءراءبفاء ءنمفة المءراء البشرفة
0.091	1.699	0.192	0.102	0.174	ءللل وءوصفف المءراء البشرفة
0.720	0.359	0.041	0.100	0.036	ءءطفف المءراء البشرفة
<b>0.000</b>	<b>* 3.881</b>	0.275	0.088	0.340	ءوظفف المءراء البشرفة

\*ءاء ءلافة إءصاففة عنء مسءولف ءلافة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ءوصلء ءءراءة إلف النءائء ءالفة:

1. ببئء النءائء أن ءصواء المءرفرفف فءو وظائف اءراءة المءراء البشرفة فف الجامعةاء الءكومفة فف إقلفم كورءسان- العراق قء ءاءء بءرءة مءوسءة، وقء بلء المءوسء الءسابف الكلف (3.28)، بانءراف معفارف (0.428). واءءل بءء الاسءءطاب والاءءبار والءعبفرف المءرءة الأولى الءف ففبفر إلف ءرفص الجامعةاء المءءوءة على اسءءطاب واءءبار وءعبفرف الكفاءء البشرفة لءبفعة عمل الجامعةاء الءف ءءءاء إلف كفاءء وقءراء علمفة ءمكنها من أءاء واءبائها ءعلفمفة على أءسن وءه، فلف ءلك فف المءرءة الءانفة بعء ءءطفف المءراء البشرفة وءذا فعنف قءول ورفص المءءوءفرف بقفام الجامعةاء المءءوءة بالءءطفف لءوعفة وءءم المءراء البشرفة الءف ءءءاءها الوءءاء الإءراءفة ففها، وأءفرأ ءاء بعء ءللل الوظففة وبءرءة مءوسءة، وها فعنف أن الجامعةاء المءءوءة ءولف بعء ءللل الوظائف لءفها أهمفة كبرى كما له من اءر بالء فف سفر العمل ءءفف النءفءة مع ءراءة (فوطة والقطف، 2013) الءف ببئء أن المصارف ءءارفة الأرف ففة ءمارس وظائف إءراءة المءراء البشرفة. ونءائء ءراءة (الفعبوفف، 2011) الءف ببئء أن هناك أهمفة كبفرة لإعءاء إسءراءبففة المءراء البشرفة فف النءام ءربوف فف سلءنة عمان.
2. ببئء النءائء أن ءصواء المءرفرفف فءو الأءاء الوظففف فف الجامعةاء الءكومفة فف إقلفم كورءسان - العراق قء ءاءء بءرءة مءرفعة، وقء بلء المءوسء الءسابف الكلف (3.51)، بانءراف معفارف (0.513). واءءل بءء ءوءة العمل المءرءة الأولى، الأمر الءف فعنف أن الأءاء الوظففف فف هءة الجامعةاء على ءرءة عالفة من ءوءة وبما فءقق أهدافها ءعلفمفة وءءمة المءءمع المءلف، ءلاه بءء كمفة العمل الأمر الءف فعنف ءناسب كمفة العمل المءلوب من المءوظففف مع قءراءءهم الأءائفة، وءقبلهم القفام بأف عمل مءلوب منهم وانسءام أءائهم مع المعاففر المءوضوعفة، وءاء فف المءرءة الءالءة بءء الانسباط وءذا فعنف ءءام المءوظفون بالقفوانفن وانءمة العمل ءلال الأءاء، ووءوء وصف وظففف مءءوب فءءء واءبء ومسؤولفاء كل الوظففة، ءم ءاء فف المءرءة الرابعة والأءفرة بعء انءاء المءام وءذا فعنف أن المءوظفون ففءزون معظم الأعمال المءلوبة منهم ووفقا لما هو

مخطط له، كما ان هذه الاعمال تتناسب مع المعايير الموضوعية لتحقيق الأهداف . اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المهاينة، 2014) التي بينت إن مستوى تصورات المبحوثين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك للأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة. والتقت النتيجة أيضاً مع دراسة (أبو ليلى، 2011) التي بينت أن تصورات المبحوثين نحو متغير أداء العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال كانت مرتفعة.

3. أوضحت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  لاستراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة (تحليل وتوصيف الموارد البشرية ، تخطيط الموارد البشرية ، توظيف الموارد البشرية ) في الأداء الوظيفي . وهذا معناه أن تطبيق الجامعات المبحوثة لوظائف ادارة الموارد البشرية من حيث تحديد كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة واختيار المناسب منها وتدريبها وتأهيلها وتحفيزها قد أسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في تلك الجامعات . تلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الشبلي واخرون، 2015) التي بينت إحدى نتائجها أن هناك علاقات قوية ما بين جميع متغيرات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين العاملين في دائرة الموارد البشرية . ومع نتائج دراسة (عالك وآخرون، 2012) التي أشارت إلى أن وظيفتي الاستقطاب والاختيار تعد من الوظائف التي تلعب دور كبير في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة .. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Benrahomoune,2014) التي بينت أن كل من (النظم واللوائح، والقوانين التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظم الحوافز والمكافآت) تؤثر في دافعية الإداريين في أدائهم. ومع نتائج دراسة (Sani,2012) التي أظهرت أن هناك أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجريا . وكذلك اتفقت النتيجة مع دراسة (Triguero,et, al,2012) التي بينت انه يمكن الاطلاع على الأداء الشخصي لعمليات نظم الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز التزام الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي غير المالي ، وتعزيز العمليات التي تتبعها الشركات الاسبانية التي لها آثار جانبية على الأداء التنظيمي المالي وغير المالي عندما تسعى إلى تحقيق التزام العاملين. وكذلك اتفقت مع نثلج دراسة (Nayyab et,al,2011) التي بينت وجود تأثير كبير لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك، وأن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية تساعد في تحقيق نمو مستمر و توفير ميزة تنافسية للبنوك أيضاً.

وبصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل (توظيف الموارد البشرية، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهذا معناه أن قيام الجامعات المبحوثة بتطبيق إستراتيجية توظيف الموارد البشرية التي تحتاجها الوحدات الإدارية وتدريب وتطوير مهارات وقدرات ال عاملين وتحفيزهم قد أثر بشكل ايجابي في مستوى الأداء الوظيفي في تلك الجامعات . تلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مصلح، 2015) التي بينت نتائجها ان الاستقطاب واختيار وتعيين الموظفين المؤهلين أصحاب الكفاءة كي يكونوا قادرين على الأداء الفعال الذي يحقق مزايا تنافسية لهذه المنظمات المعاصرة . والتقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحدراوي، 2015) التي بينت أن هناك حاجة متزايدة لتدريب الموارد البشرية، وان الاهتمام بنوعية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية يزيد من مستوى كفاءة العاملين. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحلايبي، 2013) التي بينت نتائجها وجود أثر للحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن . ومع نتائج دراسة (Dimba,obonuo,2009) التي بينت ان هناك أثر للتوجهات الثقافية وتحفيز العاملين كمتغيرات وسيطة على أداء المنظمات.

في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهذا ربما يعود إلى أن وظائف تحليل وتوصيف الموارد البشرية وتخطيطها تحدد الكم والنوع من الموارد البشرية التي تحتاجها ال وحدات الإدارية في الجامعات المبحوثة وربما كان هناك انحراف في قدرات ومهارات الموارد البشرية المختارة عن المخطط له لهذا لم تكن دال إحصائياً.

4. وأشارت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  لاستراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توصيف الموارد البشرية) في الانجاز كأحد أبعاد الأداء الوظيفي. وهذا مرده أن تطبيق الجامعات المبحوثة لتلك الاستراتيجيات يزيد من قدرة الموظفين على انجاز مهام العمل المطلوبة، نتيجة تخطيط الموارد البشرية وبصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، توصيف الموارد البشرية) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الانجاز كأحد أبعاد الأداء الوظيفي)، وهذا يعني أن تحديد نوع وكم المورد البشرية والمهارات والقدرات الواجب توافرها واختيار المناسب منهم والإشراف عليهم وتقييم أدائهم يؤثر في مستوى الانجاز لديهم.
  5. كما أشارت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  لوظائف الموارد البشرية بصورة مجتمعة (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توصيف الموارد البشرية) في الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي. وهذا يعني أثر تلك وظائف الفعال في التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات النازمة لسير العمل في الجامعات المبحوثة.
  6. بينت النتائج أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  لوظائف الموارد البشرية مجتمعة (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توصيف الموارد البشرية) في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.
  7. ووضحت النتائج أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05\alpha)$  لوظائف ادارة الموارد البشرية مجتمعة (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توصيف الموارد البشرية) في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي . وهذه النتيجة تعني أن تطبيق الجامعات المبحوثة لوظائف الموارد البشرية تسهم في تحسين جودة العمل في تلك الجامعات.
  8. بينت النتائج عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو إستراتيجية الموارد البشرية تعزي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية . وهذا معناه اتفاق المبحوثين على الفقرات التي تقيس وظائف الموارد البشرية بغض النظر عن الاختلاف في نوعهم الاجتماعي وأعمارهم وسنوات الخبرة لديهم وعدد دوراتهم التدريبية ، خاصة إذا كانت واقعية وموضوعية
  9. كما بينت النتائج وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو وظائف ادارة الموارد البشرية تعزي للمستوى التعليمي، وقد كانت الفروق لصالح حملة الشهادات العليا على حساب باقي حملة الشهادات الأخرى . وهذا مرده إلى أن المبحوثين الذين لديهم تأهيل علمي عال كانت تصوراتهم مختلفة وربما يكون لديهم وجهات نظر أكثر عمقا من نظرائهم حملة الشهادات الأخرى، حيث ان مداركهم قد صقلت مستوى شهاداتهم العلمية
- اعتمادا على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- إحداه تحولاء أساسية في الهياكل التنظيمية للدوائر المختصة بالموارد البشرية من حيث مرونة إرتباطاتها الإدارية ووظائفها الرئيسية وذلك بالأكيد على البحوث والإستشارات والتدريب والتعليم المستمر والتطوير الثقافي والرعاية الإجماعية والصحية بدلا من حصر هذه الوظائف بالملفات الشخصية لأوامر التعيين والرواتب والترقيات والإجازات والفصل والتقاعد ومن ثم يفترض الإعتماء الأساس عند توفير عناصرها العاملة على خريجي أقسام علم الإجماع وعلم النفس والإدارة بدلا من التركيز على خريجي القانون .
2. تطبيق برامج طموحة للبحث العلمى والتعليم المستمر و على كافة المستويات داخل إقليم كوردستان وخارجه وهنا يفترض إعداد خطط استراتيجية تبدأ من القاعدة الى الأعلى وذلك إبتاء بالتدريسيين ومرورا بالأقسام العلمية ومن ثم الكليات وأخيرا الجامعة وفي كل مرحلة يجري تنسيق الخطط بعناية وحتى يتم الإنتهاء من خطة واحدة على مستوى الجامعة.
3. إن من الضروري إشتراط الإسهام الأولى والمتزايد للكوادر المحلية في كافة النشاطات التي تنفذ عن طريق الشركات الوطنية والأجنبية وذلك في كافة المجالات والمستويات .
- 4 . من الضروري إلتزام المنظمة عند التعيين بنظرة مبدئية موضوعية متكاملة لعملية التعيين في كافة مراحلها أو خطواتها إبتداء بتحديد الحاجة الى الموارد البشرية بكامل المواصفات المطلوبة للوظائف الواردة في موازنة القوى العاملة ومن ثم الإعلان عن الأعداد والمؤهلات والشروط والرواتب والمكافآت والمواقع الى مطابقة المواصفات الوظيفية بالمؤهلات الشخصية ومن ثم المقابلات والإختبارات المختلفة وأخيرا إنتقاء المؤهلين فعلا وحتى الإعداد العلمى والسلوكى.
- 5- إجراء دراسات مماثلة في المستقبل لتشمل متغيرات أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة الحالية بهدف الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها على الجامعات الحكومية في الإقليم.

المراجع باللغة العربية:

الرسائل الجامعية:

- 1- حسن, فلح حسن, (2009), " استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " , دراسة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- 2- المهابنة, اسراء خليف, (2014), " فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي " للعاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك : دراسة ميدانية . رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا , كلية ادارة الأعمال قسم ادارة عامة, جامعة مؤتة, الاردن.

الكتب:

- 1- بربر، كامل، (2008)، " إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان.
- 2- برنوطي، سعاد نائف، (2007)، " إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 3- التوجيهي، محمد ابراهيم؛ البرعي، محمد عبدالله، (1993)، " معجم مصطلحات الإدارية"، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 4- توفيق، عبدالرحمن، (2010)، " التنمية الموارد البشرية" الادوار الجديدة، ط1، مركز الخبرات المعينة بالإدارة، الجيزة، مصر.
- 5- جودة، محفوظ أحمد، (2014)، " ادارة الموارد البشرية"، ط2، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 6- حسن، راوية محمد، (2003)، " ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، دار الجامعة، الاسكندرة، مصر.
- 7- حسن، عبدالعزيز حسن، (2009)، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود"، ط1، مطبعة العصرية، المنصورة، مصر.
- 8- الدحلة، فيصل عبدالرؤف، (2001)، " تكنولوجيا الاداء البشري: مفهوم واساليب القياس والنماذج، المكتبية الوطنية، عمان، الأردن.
- 9- ربابعة، على محمود، (2003)، " ادارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 10- زويلف، مهدي حسن، (2010)، " إدارة الأفراد"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 11- السالم، مؤيد سعيد، (2009)، " اساسيات الادارة الاستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 12- السكارنه، بلال خلف، (2016)، " أخلاقيات العمل"، ط6، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 13- عباس، سهيلة محمد، (2003)، " ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 14- العديلي، ناصر، (1995)، " السلوك الأنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة"، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 15- الفارس، سليمان خليل؛ شحادة، عيسى؛ مباركة، يسرى، (2000)، " ادارة الموارد البشرية الافراد"، جامعة ديمشق، ديمشق، سوريا.
- 16- القريوتي، محمد قاسم، (2004)، " مبادئ الادارة" (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17- معروف، هوشيار، (2009)، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

18- الهيبي، خالد عبدالرحيم، (2010)، "إدارة الموارد البشرية: مغل إستراتيجي"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

### الدوريات والمنشورات

1- الخلف، عبدالعزيز بن موسى، (1997)، "حول ثالث التمييز، تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الانتاج"، مجلة الادارية العامة، مجلة 37، العدد الأول، ص 67-83.

2- عبدالرسول وكاظم، حسين علي؛ عبدالله، (2009) "تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة قادسية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، سنة 2009.

3- فوطه، سحر محمد؛ القطب، محيي الدين؛ القضاة، شاكر، (2014) "أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في الأردن" دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين"، مجلة العربية للأدارية مج34، ع 2، عمان، الاردن.

### المؤتمرات:

1- شبلي، هيثم حمود؛ طويقات، أمجد؛ الشرباتي، عبدالعزيز؛ النعيمات، صالح منصور، (2015)، "جودة نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، مؤتمر العلمي الدولي الاول الحكم بعنوان: منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات. جامعة البلقاء التطبيقية.

2- الكساسبة و فروخ، محمد ماضي، رأفت محمود أحمد، (2016)، "الدور الوسيط للتوجه للتعلم في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي"، المؤتمر العلمي الدولي الأول "الاتجاهات الحديثة في الأعمال"، 6- 4/ 2016، ص 5.

3- مصلح، عطية، (2015)، "الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة"، مؤتمر العلمي الدولي الحكم بعنوان "منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات". جامعة البلقاء التطبيقية/كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية بالتعاون مع مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. رماح/عمان.

#### **A. Official Publications**

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

#### **B. Books**

- 1- Ansoff, H.I. (1995),"**Corporate Strategy**", Megraw , Hill, Book company .N.Y.
- 2- Aswathappa K. (2002), "**Human Resource and Personnel Management**", Tata McGraw Hill.
- 3- Byars,Lioy L., Rue.,Leslie W.,(2006)," **Human Resource Management**", Mc Graw.Hill.
- 4- Daft, L.Rechard,(2010), " **Organization Theory and Design**", South- West Pub Co
- 5- Daft, Richard L.(2008), "**New Era of Management**", 2th, ed, Australia: Thomson South-Western.
- 6- Decenzo,David; Robbins Stephen(2012), "**Fundamentals of Human Resource Management**" 8<sup>th</sup> Ed. John wiley song .
- 7- De-Nisi,Angelo S.& Griffen, Rickey W.(2005)," **Human Resource Management**" 2th ed, Boston: Houghton Mifflin Company.
- 8- Ivancerich,John M.& Matteson, Michael T.,2002," **Organizational behavior and Management**",6<sup>th</sup> Ed New York : McGraw-Hill co.
- 9- Kreitner, Robert,(2007)," **Management**",10<sup>th</sup> ,Houghton Mifflin.
- 10- Mathis,Robert L.& Jackson,John H.(2003)"**Human resource Management**",10<sup>th</sup> Ed, Ohi:south-western.
- 11- Stewart,Greg.L & Brown, Kennetn.G(2009), " **Human Resources Management**" Linking Strategy to Practice, 2th.

- 1- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., and Khursid, A. (2000), "**Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten-Country Comparison**", Applied Psychology: An International Review, 49, 1, 192-220.
- 2- Durham C.C Knight, D., Locke, E.A.(1997) "**Effects of Leader Role Team-set Goal Difficulty, Efficacy, And Tactics on Team Effectiveness**", Organizational Behavior And Human Decision Process vol. 72 pp 231-203.
- 3- Hafeez, Khalid; Abwrawi,(2013), "**Planing Human Resource Requirements to Meet Target Customer Service Levels**", International Journal of Quality and Services Seinces, 5(2), 230-252.
- 4- Lahatani, Srimahrani,(2013) "**Strategic Human Resource Management Practice: Mediator Of Total Quality Management And Competitiveness (A study On Small And Medium Enterprises in Kinder southeast Sulawesi)**", International Journal Of Business And Management Invention.vol 2, pp8-20
- 5- Man Waning, T. (2001), "**The Extended Internal Labour Market Cambridge**", Journal of Economics, 8. p125.
- 6- Meyer, A. & Smith, C. (2000). "**HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model**". Canadian Journal of Administrative Sciences, 17(4), 319-331.
- 7- Paul.A.k.&Anantharaman,R.N.,(2003), "**Impact Of People Management Practices On Human Resources Management**" Vol. 14, No.7, pp.1248-1266.
- 8- Robbins, Stephins(2001), "**Organizational Theory:Structure , Design And Applications**, 3rd Edition , Engle , Wood Cliffs: New Jersey:Prentice-Hall ,Inc ,P.439-440.
- 9- Sani, Abdul D. (2012), "**SHRM and Organizational Performance in The Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate**", Business Intelligence Journal, Vol.5. Nai , pp 8-20.
- 10- Triguero, R; Vines, J; Rendon, M.& Pellanz, M.(2012), "**Human Resource Management Practices Aimed at Seeking The Commitment of Employees on Financial And Non Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms**", An Empirical Contribution, Journal Of Economics Finance & Administrative Science , Vol 17, No 32, pp 17-31.

إستمارة الإستبانة

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

1 -الجنس:

ذكر

أنثى

2 -العمر: ( ) سنة

3 -المستوى التعليمي:

ثانوية عامة فأقل

دبلوم فني

بكالوريوس

شهادة عليا ( ماجستير/دكتوراه)

4 -سنوات الخبرة:

من سنة واحدة الى أقل من 5 سنة

من 5 سنة الى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

5 - عدد الدورات التدريبية في المجالات الإدارية:

5 دورات فأقل

من 6 الى أقل من 10 دورات

## مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد ( ٣ ) - العدد ( ١ ) ، شتاء ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)



أكثر من 10 دورات

الجزء الثاني : اسئلة الاستبانة

لمدراء في الإدارات الوسطى

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المتغير المستقل: وظائف ادارة الموارد البشرية					
أولا : تحليل وتصميم الوظيفية					
					1 عملية تحليل وتصميم الوظيفة واضحة ومفهومة
					2 هناك تنسيق و تكامل بين المديرية في الجامعة حول عمليات تحليل الوظيفة
					3 القائمون بعملية تحليل و تصميم العمل في الجامعة على اطلاع و دراية تامة بالتخطيط الإستراتيجي
					4 يتبع الجميع الخطوط الإرشادية المتعلقة بتحليل الوظيفة
					5 ان مهمات و متطلبات كل وظيفة متناسقة مع مهمات و متطلبات الوظائف الأخرى
					6 يتم مراجعة الوصف الوظيفي دوريا لضمان تحديثه بطريقة دقيقة و صحيحة
					7 من يقوم بعملية التحليل لديهم الخبرة اللازمة في هذا المجال
					8 يشارك الموظف الخاص به في عملية تحليل الوظيفة
الثانية : تخطيط الموارد البشرية في الجامعة					
					9 تقوم الجامعة بالتخطيط لعدد العاملين في الكليات و المديرية التي تحتاج اليهم في المستقبل
					10 تقوم الجامعة بالتنبؤ بعدد الشواغر التي قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو النقل
					11 تقوم الجامعة بإعداد الخطة المالية من خلال الميزانية التقديرية قبل نهاية

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					العام المالي	
					تقوم الجامعة بالتخطيط لنوعية المهارات و القدرات و الخبرات التي تحتاج اليها مستقبلا	12
					تقوم الجامعة بتخطيط مدى توافق الموظفين مع ما يقومون به من أعمال ادارية أو فنية	13
					تقوم الجامعة بالتخطيط لتعميم استخدام الحاسوب من قبل العاملين	14
					تقوم الجامعة بربط تخطيط مواردها البشرية مع الأهداف المقررة	15
					تربط الجامعة معايير الاختيار و التعيين مع الأهداف التخطيطية	16
<b>ثالثا : التوظيف (الاستقطاب والاختيار والاعتين)</b>						
					يتم اختيار الموظف في الجامعة على الأسس علمية وموضوعية	17
					تتبع الجامعة معيار الكفاءة و الخبرة السابقة في عملية اختيار الموظف .	18
					تقوم الجامعة باختيار موظفيها من الأفراد على اساس قريهم من موقعها الجغرافي	19
					عملية اختيار الموظفين في الجامعة تتم على اساس الخصائص الشخصية كالعمر و الحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة	20
					اختيار الجامعة للأفراد يعتمد على مدى مطابقة مؤهلاتهم الشخصية لمواصفات وظائفهم	21
					تقوم الجامعة بتمييز العاملين من خلال أنظمة الترقيات الوظيفية القائمة على الإنجازات الكفوة	22
					في اثناء عملية الاختيار و التعيين يتم مراعاة نوعية المهارات و القدرات المطلوبة سواء أكانت اكااديمية أم ادارية أم فنية	23

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					يتم مراعاة مستويات الذكاء عند اختيار المرشحين للوظائف الجديدة في الجامعة	24
					معرفة دافعية الفرد عند التعيين في الجامعة	25
					الاختبار السليم للموظف يساعد على سرعة تأقلمه مع الموقع الجديد	26
					تراعي الجامعة قدرة المرشحين للوظائف الجديدة على القيادة الإدارية	27
					تعتمد الجامعة في تعيينها للموظفين على نظام تحليل و توصيف الوظائف الموجودة	28
					الضغوطات الخارجية على ادارة الجامعة تعمل على تعين افراد غير كفؤين لمهام وموصفات الوظيفة	29
					تهدف ادارة الجامعة من خلال تطبيق القوانين و الانظمة الخاصة بالاختيار و التعيين الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	30
<b>المتغير التابع: الأداء الوظيفي</b>						
<b>أولاً: انجاز المهام</b>						
					ينجز الموظفون معظم الاعمال المطلوبة.	31
					ينجز الموظفون الاعمال المطلوبة وفقاً لما هو مخطط .	32
					الاعمال المنجزة من قبل موظفي الجامعة تتناسب المعايير الموضوعية لتحقيق الاهداف.	33
					يتلقى الموظفون في الجامعة المعلومات والتعليمات الادارية بانتظام من رئيس الجامعة.	34
<b>ثانياً: الانضباط</b>						

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					يلتزم الموظفون بالقوانين والأنظمة العمل خلال الاداء	35
					لدى الجامعة وصف وظيفي مكتوب يحدد واجبات ومسؤوليات كل الوظيفة.	36
					تتابع ادارة الجامعة مدى التزام الموظفون بالانظمة والتعليمات	37
					يتوافر لدى الموظفون معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	38
					<b>ثالثا: كمية العمل</b>	
					تناسب كمية العمل المطلوب من الموظفين مع قدراتهم الادائية	39
					يتقبل الموظفون القيام بأي عمل مطلوب منهم في الجامعة	40
					يتقبل الموظفون القيام بأي أعمال إضافية عن العمل المطلوب منهم في الجامعة.	41
					ينسجم أداء الموظفون في الجامعة كثيرا مع المعايير الموضوعية.	42
					<b>رابعا: جودة العمل</b>	
					تركز رسالة الجامعة على المبادئ الأساسية لجودة العمل.	43
					تمثل جودة العمل العالية أحد الأهداف الأساسية للتميز التي تركز عليها الإدارة.	44
					تعد جودة العمل من الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.	45
					تعد الجودة في الجامعة أحد المؤشرات الأساسية لتقييم أداء الموظفين فيها.	46

## پوخته

ئهم لىكۆلئىنه وهىه بابتهى ستراتىجى بهرپۆه بردنى سهراوه مرۆبىيه كان لهخۆده گرئىت , كه له ستراتىجه كانى (شىكرده وه, پلاندانان, دامه زانندن, مهشقرندن, هاندان, ههلسهنگانندن و تهندروستىي بيشه بىي ), پىكها توهه, ههروهه كارىگه ربى له سهه باشكردى شىوازى كار به رهههنده كانى (جىبه جىكردى كار, پابه ندىبون به رىنما بىي, رىژه و چۆنیه تىي كاركردن). بۆ ئهم مه بهسته, رىكخراوه خزمهتگوزارىيه حكومىيه كان دىارى كران, كه له (10) زانكۆى حكومى پىكها توهه, تا بن به كۆمه لگه ي نامارىي لىكۆلئىنه وه كه و تا قىكرده وهى گرمانه كانى, ئهمه ش له رىي وهرگرتنى بىرواى (254) بهرپۆه به ره وه ئه نجام دراوه.

گرفى لىكۆلئىنه وه كه كۆمه لىك پرسىار له خۆده گرئىت, له وانه:

- كارىگه ربى ستراتىجى بهرپۆه بردنى سهراوه مرۆبىيه كان, له سهه باشكردى شىوازى كار له زانكۆ حكومىيه كانى هه رىمى كوردستانى عىراق, چىبه ?

- وىناى بهرپۆه به ره كان, له روى ستراتىجى بهرپۆه بردنى سهراوه مرۆبىيه كان, له زانكۆ حكومىيه كانى هه رىمى كوردستانى عىراق, چۆنه ?

ئامانجى ئهم لىكۆلئىنه وهىه, زانىنى ستراتىجى بهرپۆه بردنى سهراوه مرۆبىيه كان و كارىگه ربى له سهه باشكردى شىوازى كار له زانكۆ حكومىيه كانى هه رىمى كوردستانى عىراقدا. بۆ به ده ستهىنانى ئه و ئامانجه, لىكۆلئىنه وه كه پشتى به دوو گرمانى سهه كى به ستوهه. گرمانى يه كه م, كهوت گرمانى لى بۆته وه, بۆ رونكرده وه و دىارىكردى كارىگه ربى ستراتىجى بهرپۆه بردنى سهراوه مرۆبىيه كان, له سهه باشكردى شىوازى كار. بۆ ئهم مه بهسته, لستىكى كۆكرده وهى داتا ئاماده كراوه كه له (74) برگه پىكها توهه.

له لىكۆلئىنه وه كه دا رىبازى په سنىي شىكارى (وصفى تحلىلى), په پیره و كراوه و پرۆگرامى گۆزمه ي نامارى زانسته كۆمه لایه تىبه كان ( SPSS V.20 ), بۆ شىكرده وهى داتا كان, به كارها توهه.

لىكۆلئىنه وه كه به كۆمه لىك ئه نجام گه شت, له وانه:

- وىناى بهرپۆه به ره كان, له روى ستراتىجى بهرپۆه بردنى سهراوه مرۆبىيه كان, له زانكۆ حكومىيه كانى هه رىمى كوردستانى عىراق, به پله ي ناوه ند ها توهه.

- وىناى بهرپۆه به ره كان, له سهه شىوازى كار له زانكۆ حكومىيه كانى هه رىمى كوردستانى عىراق, به پله ي بهرز ها توهه.

- كارىگه ربى و اتادارى نامارى له ناستى و اتادارى ( $\alpha \leq 0.05$ ), له ستراتىجى بهرپۆه بردنى سهراوه مرۆبىيه كاندا به ده رده كه وىت, له ستراتىجى (شىكرده وه, پلاندانان, مه زانندن, مه شق, هاندان, ههلسهنگانندن و تهندروستىي بيشه بىي), له سهه باشكردى شىوازى كار به رهههنده كانى (جىبه جىكردى كار, پابه ندىبون به رىنما بىي, رىژه و چۆنیه تىي كاركردن).

لىكۆلئىنه وه كه كۆمه لىك پىشنىياز پىشكه ش ده كات, له وانه:

- پىوىسته زانكۆ حكومىيه كان كار بۆ چالاككردى سهراوه مرۆبىيه كان بكه ن له زانكۆ حكومىيه كاندا, به شىوه يه كه يارمه تىده رىت بۆ باشكردى شىوازى كاركردن, ئهمه ش له رىگای چاودى ربى جىبه جىكردى پلانى تايبه ت به ستراتىجه كانه وه به رجه سته ده بىت, كه له هاوسه نگىي هىزى

كاروهوه دهست پىدهكات تا دهكات به رىكارهكانى مهزاندن و بهرنامهى مهشكردن و سىسته مى هاندان و بهدواداچون بۆ نه نجامدانى شىوازى كارى پاسته قىنه .

- پىوىسته زانكۆكان پروگرامىكى كارا دابرىژن بۆ راکىشان و ههلبىزاردنى باشترىن لىهاتوىى و تواناى مرۆىى له بازارى كار ، نه مهش له رىگاى دهركاكردهوه به روى لىهاتوهكان و توانا زانستى و تهكنه لوجى و كارگىرپىيه كاندا و چركردنه وهى پهيوه ندىيه كان به بهكارهينانى س درجه م هۆكارهكانى راگه ياندن و تۆرى ئىنتهرنىته وه ده بىت .

- زانكۆ حكومىيه كان جهخت له سه ر دىا رىكردنى پىداوىستىيه كانى مهشكردن بكهن ، به گوڤرهى پىوىستىيه كانى كار و پىوه رى زانستى بكرىت به بنه ما، له بابتهى مهشق و وانه بىژه كان و دىارىكردنى شىواز و بابتهى كارىگه ر له وهرگرتنى زانستى و هونه رى و بهرنامهى فىركردنى بهرده وام.





## Abstract

This study focuses on the human resources management strategies represented by (analysis strategy, planning strategy, recruitment strategy, training strategy, motivation strategy, performance appraisal strategy, occupational health and safety strategy) and their impact on improving the organizational performance represented by its dimensions of (completing assignments, discipline, quantity of work, and quality of work). The governmental universities have been selected to be statistically the population of this study along with testing study hypotheses of ten governmental universities by taking the views of managers totaling of (254). The problem study addresses a set of questions that includes:

- Is there is an impact of human resources management strategies on improving the level of organizational performance for employees in the governmental universities in Iraqi Kurdistan region?
- What are the managers perceptions about human resources strategies in the governmental universities in Iraqi Kurdistan region?

This study aims to determine the human resources management strategies and their impact on improving the organizational performance of government universities in Iraqi Kurdistan region. To achieve the objectives of this study two main hypotheses have been adopted, drives from the first hypotheses seven sub hypotheses to verify the impact of human resource management strategies on improving the organizational performance. In order to prove that a survey questionnaire prepared comprises of 74 items. This study depended on the descriptive analytical method as well as used Statistical Package for Social Sciences software (SPSS V.20) in order to analysis data. The study achieved a set of findings, including:

1. The managers' perceptions about the functions of human resources management in the governmental universities in Iraqi Kurdistan region came at a medium degree.
2. The managers' perceptions about the organizational performance in the governmental universities in Iraqi Kurdistan region came at a high degree.
3. Statistically there is a significant impact at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of human resource management strategies in combined shape (human resource analysis strategy, human resource planning strategy, recruitment strategy, training and development strategy, motivation strategy, performance appraisal strategy, occupational health and safety strategy) on improving the organizational performance its dimensions include (completing assignments, discipline, quantity of work, and quality of work).

Based on the findings, the study recommended the followings:

1. It is necessary for the considered universities to increase to activate human resource management functions in a manner that helps them to improve the level of employees performance, by monitoring the implementation of the plan in accordance to those strategies starting with workforce budgets and recruitment techniques, training courses, motivation systems, and so on.



2. The universities that have been studied should establish effective recruitment programs to attract the best human skills in the labor market through depending on people with scientific, technological and managerial qualifications in addition to intensify contacts using all electronic media and networks available.
3. The universities that have been studied should focus on the identification process of training needs , based on scientific criteria and most effective education systems analysis.