



جامعة آل البيت

عمادة الدراسات العليا

فاعليّة إدارة الموارد البشريّة لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين

The Efficiency Human of Resources Administration among Head Departments at AL albayt University and its Relation with their Employees Work Performance

إعداد الطالب

حازم خليل سليم ابداح

إشراف الأستاذ الدكتور

تيسير محمد الخوالدة

الفصل الدراسي الأول

٢٠١٩/٢٠١٨

قرار لجنة المناقشة

فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل

البيت وعلاقتها بأداء العاملين

إعداد

حازم خليل سليم ابداح

إشراف

أ. د تيسير محمد الخوالدة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم | التوقيع |
|-------------------------|------------------|
| أ.د تيسير محمد الخوالدة | (مشرفاً ورئيساً) |
| أ.د محمد عبود الحراحشة | (عضواً) |
| أ.د صالح سويلم الشرفات | (عضواً) |
| د. حابس محمد حتاملة | (عضواً خارجياً) |

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم

التربوية قسم الإدارة التربوية في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ: 2018/12/13

الفصل الدراسي الأول 2018/2019

نموذج التفويض

أنا الطالب: حازم خليل سليم ابداح؛ أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: حازم خليل سليم ابداح

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٨/١٠/١٦ م.

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

الرقم الجامعي: (١٦٢١١٠٦٠٣٤)

أنا الطالب: حازم خليل سليم ابداح

الكلية: كلية العلوم التربوية

التخصص: إدارة تربوية

أقرُّ بأنني قد التزمتُ بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، إذ أن قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

"فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلم بأنَّ رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم، فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها.

توقيع الطالب:

التاريخ:

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع...
إلى الأرواح التي ما زالت ذكرها في قلبي...
إلى ثمرة سهر الليالي وجهدي الذي بذلته...
إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته...
إلى مدرستي الأولى التي ربنتني وسهرت وذللت صعاب دربي وأنشئتني للمستقبل وتحدياته...
إلى أُمي الغالية رزقني الله برها وأطال في عمرها وبارك فيه...
إلى رفيقة دربي وتوأم روحي التي ما توقفت يوماً عن تشجيعي ودعمي لإكمال مسيرتي الدراسية..
إلى زوجتي الغالية أطل الله في عمرها وبارك فيه...
إلى كل من أشد بهم أزرني بالكلمة والروح إلى الضلال التي آوي إليه في كل حين...
إلى قرة العين مهج الروح وأزهار الأمل أبنائي وأخواني وأخواتي حفظهم الله...
إلى كل من يفرح بنجاحي ، أقاربي وأصدقائي وزملائي الأعزاء...
إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد...

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، الحمد لله الذي منحني القوة والعزيمة لإنجاز هذا الجهد الأكاديمي المتواضع، لله الحمد والمنة.

وفي هذا المقام الطيب فإنه لي شرفني بأن أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالدة الذي أشرف على رسالتي هذه وكان ملاحظاته السديدة وآرائه البناءة الأثر الأكبر في إثراء رسالتي هذه وإخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتشرف بأن أتقدم لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بالشكر الجزيل على ما بذلوه من جهد ووقت في قراءة رسالتي هذه لإخراجها بالصورة المنشودة من البحث العلمي في جامعة آل البيت كل من الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة، والأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات، والدكتور حابس محمد حتامله.

ولا يفوتني في هذا المقام بأن أتوجه بجزيل الشكر إلى الأساتذة عمداء الكليات والمعاهد ورؤساء الأقسام الأكاديمية والسادة الزملاء رؤساء الأقسام الإدارية على تسهيل مهمة البحث الميداني وراقي تعاونهم أثناء توزيع أداة الدراسة.

قائمة المحتويات

| | | |
|----|--|-------|
| ج | نموذج التفويض | |
| هـ | الإهداء | |
| و | الشكر والتقدير | |
| ز | قائمة المحتويات | |
| ط | قائمة الجداول | |
| ي | قائمة الملاحق | |
| ك | الملخص باللغة العربية | |
| ل | ABSTRACT | |
| ١ | الفصل الأول : خلفيّة الدّراسة وأهميتها | |
| ١ | المقدمة | |
| ٣ | مشكلة الدّراسة | |
| ٣ | أسئلة الدّراسة | |
| ٣ | أهداف الدّراسة | |
| ٤ | أهميّة الدّراسة | |
| ٤ | التعريفات الاصطلاحية والاجرائية | |
| ٥ | حدود الدّراسة ومحدداتها | |
| ٦ | الفصل الثاني : الأدب النظري والدّراسات السابقة | |
| ٦ | أولاً: الأدب النظري | |
| ٦ | المحور الأول: إدارة الموارد البشريّة | |
| ١٤ | المحور الثاني: أداء العاملين | |
| ١٩ | ثانياً: الدّراسات السابقة | |
| ٢٥ | الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات | |
| ٢٥ | منهج الدّراسة | |
| ٢٥ | مجتمع الدّراسة | |
| ٢٥ | عينة الدّراسة | |
| ٢٦ | أداة الدّراسة | |
| ٢٦ | صدق أداة الدّراسة | |
| ٢٦ | ثبات الأداة | |
| ٢٧ | المعالجة الإحصائية | |
| ٢٨ | متغيرات الدّراسة | |
| ٢٨ | إجراءات الدّراسة | |

| | |
|---------|---|
| ٢٩..... | الفصل الرابع : نتائج الدّراسة |
| ٢٩..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول |
| ٣٤..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني |
| ٣٧..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث |
| ٣٨..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع |
| ٤٠..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس |
| ٤٢..... | الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات |
| ٤٢..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول |
| ٤٤..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني |
| ٤٥..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث |
| ٤٥..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع |
| ٤٦..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس |
| ٤٦..... | التوصيات |
| ٤٨..... | قائمة المراجع |
| ٤٨..... | المراجع العربية |
| ٥٣..... | المراجع الأجنبية |
| ٥٥..... | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---------------|--|---------------|
| ٤٨ | توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة | |
| ٥٠ | قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ (Cronbach Alpha) ألفا لجميع مجالات الدراسة | |
| ٥٣ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً | |
| ٥٤ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرقات المتعلقة بمجال التدريب مرتبة تنازلياً | |
| ٥٥ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرقات المتعلقة بمجال التخطيط للموارد البشرية مرتبة تنازلياً | |
| ٥٧ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرقات المتعلقة بمجال التوظيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية | |
| ٥٨ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرقات المتعلقة بمجال المكافآت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية | |
| ٥٩ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة | |
| ٦٠ | تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت | |
| ٦٤ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة | |
| ٦٥ | تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لمستوى تقدير رؤساء الأقسام لأداء العاملين في جامعة آل البيت | |
| ٦٦ | المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe - Test) لأثر عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري | |
| ٦٦ | معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين | |

قائمة الملحق

| رقم الملحق | العنوان | الصفحة |
|------------|---------------------------------|--------|
| ١ | أداة الدراسة بصورتها الأولى | ٩٠ |
| ٢ | أسماء محكمين أداة الدراسة | ٩٥ |
| ٣ | أداة الدراسة بصورتها النهائية | ٩٦ |
| ٤ | نبذة عن جامعة آل البيت | ١٠١ |
| ٥ | الهيكل التنظيمي لجامعة آل البيت | ١٠٤ |
| ٦ | كتاب تسهيل مهمة | ١٠٥ |

فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين

إعداد الطالبة

حازم خليل سليم ابداح

بإشراف الأستاذ الدكتور

تيسير محمد الخوالدة

جامعة آل البيت ٢٠١٨/٢٠١٩

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، والتعرف فيما إذا كان هناك أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت، لإجراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (١٢٧) رئيس قسمًا إداريًا وأكاديميًا، ورئيس شعبة إدارية تم اختيارهم بالطريقة القصدية، أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمجال أداء العاملين أنه جاء ضمن مستوى متوسط، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط اجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل، ووجود فروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في جامعة آل البيت على جميع المجالات، وأوصت الدراسة بأن تستخدم إدارة الموارد البشرية في الجامعة أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي، أن يتم الحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات، أن تتسم عمليات التعيين في الجامعة بالشفافية، كذلك أن توفر الجامعة للعاملين فيها فرصاً للترقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، رؤساء الأقسام، جامعة آل البيت، أداء العاملين.

The Efficiency Human of Resources Administration among Head Departments at AL albayt University and its Relation with their Employees Work Performance

By: Hazem Khaleel Saleem Aebdah

Al- Albayt University 2018/2019

Supervisor: Prof. Taisir Mohammad Alkhawaldeh

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the level of The Efficiency Human of Resources Administration among Head Departments at AL albayt University and its Relation with their Employees Work Performance, and to know whether there is the impact of gender variables, the number of years of experience, and the educational qualification, in the estimates of the study sample of the level The effectiveness of human resources management and the level of performance of employees at Al-Bayt University, to conduct this study was used as a descriptive and relational survey, the sample of the study was made up of (127) head of Administrative and academic department, and the head of the administrative division selected in the way, the results showed that The overall degree of effectiveness of human resources management at Al-Bayt University came at a moderate level, and the results of the field of staff performance showed that it came within an average rating, and the results showed that there were no statistically significant differences in the average answers of the individual study sample to the level The effectiveness of human resources management according to the variables of gender, scientific qualification and experience, as the results showed that there are no statistically significant differences in the average answers of the members of the study sample of the level of performance of employees according to the gender variable and qualification, and the existence of differences according to the number of years' experience for the benefit (10 years and over), the study showed a statistically positive correlation between the effectiveness of human resources management and the performance of the staff at Al-Bayt University in all areas, and the study recommended that the Human resources department at the university use the method of internal functional substitution, to be To ensure the selection of experienced staff, the university's recruitment processes are transparent, and the university provides its employees with opportunities for promotion.

Keywords: Human Resources Administration, Head Departments, AL albayt University, Employees work Performance.

الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية تغيرات متلاحقة أحدثتها نتائج التقدم التقني والتكنولوجي؛ مما أدى إلى المنافسة الحادة بين المؤسسات، وترافق مع هذا التقدم تطوراً في تطلعات المؤسسات المستقبلية وطموحاتها، الأمر الذي استدعى منها الاهتمام بالموارد البشرية المتاحة لديها، إذ فرضت هذه التحديات على الإدارات العليا في المؤسسات التعليمية التركيز على الموارد البشرية والتي تعد الوسيلة الأكثر تأثيراً في رقي المؤسسة وتقدمها، إذ تُعد تنمية الموارد البشرية هدفاً أساسياً للمؤسسة، إذ أن قيام إدارة الموارد البشرية بتعزيز قدرات الأفراد يُعد محورياً من محاور تقدم المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أن تنمية الموارد البشرية يمكنها من القدرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة، وتأهيل وتدريب الموارد البشرية المتاحة من أجل الوقوف بوجه التحديات، فالموارد البشرية الفعالة تسعى بدورها إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورفع حجم أدائها، وأن الاستخدام الأمثل لها قد يسهم في رفع الكفاءة، والقدرة والخبرة والدافعية لدى الأفراد مما ينعكس بالتالي على كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

وفي ذات الحين الذي أصبحت فيه المؤسسات التعليمية تواجه التحديات التي تؤثر بشكل مباشر في بنية التعليم وبيئته، وأهدافه، ومناهجه، واستراتيجياته؛ والتي انعكست بالكامل على المنظومة التعليمية، فضلاً عن التطور الملموس على العملية التعليمية التي أصبحت بحاجة إلى المزيد من الخطط والاستراتيجيات الحديثة التي قد تحدث تقدماً ملموساً على المؤسسات التعليمية والارتقاء بمستوى أدائها وتطويرها (الطويل، ٢٠٠٠).

من هذا المنطلق أولى علماء الإدارة أهمية بالغة بموضوع إدارة الموارد البشرية؛ تتجلى في وضع وأسس نظرية وعلمية تسهم في رفع كفاءة الأفراد وفعاليتهم؛ بما يعود بنتائج إيجابية على المؤسسة التعليمية، وتتجلى هذه الأسس في عمليات تحليل الوظائف للوقوف على أهم المتطلبات والخصائص الوظيفية وطبيعتها ومدى تناسبها مع طبيعة أعمال المؤسسة، إضافة إلى الاهتمام بعملية التحليل الاستراتيجي لأهداف المؤسسة ضمن مجالاتها الإدارية والتنموية البشرية والتدريب والتطوير المستمر للأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال توافر موارد بشرية مدربة ومؤهلة لديها الإمكانيات على التكيف مع بيئة العمل وتطوراته، إضافة إلى وضع طابع المهنيّة والحرفيّة لدى الأفراد العاملين، وبذلك تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات التي فرضتها ظروف المعاصرة والتطور التكنولوجي وهذا ما تطلب من الإدارات الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة من أجل تمكينها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (القريوتي ٢٠٠٢).

تُعد إدارة الموارد البشرية الوسيلة الأولى لتطوير أداء المؤسسات، حيث تؤدي الموارد البشرية دوراً هاماً في علو المؤسسة ورفقيها من خلال ما يمتلكونه من معارف وخبرات وقدرات ومهارات تمكنهم من الابتكار التطوير ورفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، ومن هنا فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مصدراً للتنمية المؤسسية المستدامة وأساساً للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية (الراوي، ٢٠١٧).

وقد أشار السلمي (٢٠١١: ٤١) بأن إدارة الموارد البشرية هي الأداة الحقيقية التي تحقق للإدارة أهدافها من خلال فهم مصادر الفكر والتطوير للمورد البشري والذي يُعد أداة تشغيل باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة.

وتبرز أهميّة إدارة الموارد البشريّة في المؤسّسات التعليميّة في أنّها تُؤدّي دوراً محورياً في رسم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، من حيث تكامل إدارة الموارد البشريّة مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفيّة الأخرى (درة والصباغ، ٢٠٠٨).

يرى كشواي (٢٠٠٦) بأن أهداف إدارة الموارد البشريّة تتفاوت ما بين مؤسسة إلى أخرى إلا أن هنالك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها غالبية المؤسسات المعاصرة تتمثل في استقطاب العاملين الأكفاء في مختلف الوظائف من أجل رفع الكفاءة والإنتاجيّة وخفض التكاليف على المؤسسة، وذلك من خلال استغلال جهود هؤلاء العاملين لتحقيق الفائدة للمؤسسة من خلال أسلوب المؤسسة في تحقيق انتماء وولاء العاملين وزيادة دافعيتهم إلى العمل، وتنمية قدراتهم الفنيّة والتقنيّة والمعرفيّة، من خلال تدريبهم على مواكبة التطوّرات، وذلك لا يتحقق إلا بوجود بيئة عمل تمكّن العاملين من أداء أعمالهم على أكمل وجه، ووضع سياسات وأنظمة تمنع إساءة استخدام العاملين لوظائفهم وتمنّع وقوع الأخطاء والانحرافات.

وقد عرّف كرونكي (Kroenke, 1998: 161) أداء العاملين بأنّه: "السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ المطلوب منه في الظروف العاديّة ويضمن مستوى مقبول من الكفائيّة والمهارة".

وقد تم التوجه إلى التعرّف على عناصر أداء الموظفين ومكوناته بهدف المساهمة في قياس مستواه وتحديدّه في المؤسسات، ومن أبرز المساهمات، ما أورده (درة، 2003) والذي اعتبر أداء العامل هو محصلة ما يمتلكه من معلومات ومهارات وخبرات تمثل خصائصه الأساسيّة التي تنتج أداء فعّالاً يقوم به ذلك الموظف؛ ومتطلبات العمل، وتشمل الأدوار والمهارات والخبرات التي تطلبها وظيفة من الوظائف؛ وحجم العمل المنجز في الظروف العاديّة، وسرعة الإنجاز؛ ونوعيّة العمل، والدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء؛ وبيئة التنظيم والعوامل الداخليّة التي تؤثر في الأداء الفعّال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل البيئيّة الخارجيّة، مكونات وعناصر لقياس مستوى أداء العاملين وتحديدّه.

في حين يرى توردر (Torder, 2001) إلى أنّ معايير أداء العاملين يجب أن تحتوي على القدرة على أداء العمل، ويمكن تحصيلها من خلال التّدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل؛ وجودة العمل، والتي ترتبط بجميع أنشطة المؤسسة، إذ تعبر عن مستوى أداء العمل، وهي استراتيجيّة عمل أساسيّة تُسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج؛ وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنيّة والصريحة؛ وكميّة العمل، حجم العمل المنجز، وقدرة الموظف على تحمل أعباء الوظيفة، وإدارة الوقت، وإمكانات الفرد؛ ووقت العمل، حيث ترجع أهميّة الوقت من أنه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يتوجب على الفرد استغلاله الاستغلال الأمثل؛ وتكلفة العمل، وتشير إلى تكلفة تحقيق النتائج، ومدى اهتمام الفرد الموظف واستخدامه للمواد الخام والآلات والمعدات، والخدمات، وما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانيّة.

ونظراً بأن جامعة آل البيت هي من المؤسسات التعليميّة التي يقع على عاتقها مسؤوليّة تعليميّة للعديد من الطلبة في مستويات علميّة متعددة، وتخصصات أكاديميّة علميّة وإنسانيّة متعددة أيضاً، ولطلبة من مختلف الجنسيات العربيّة والأجنبيّة، فإنّه لا بد من أن يكون المستوى الإداري للموارد البشريّة ذي فاعليّة تنعكس على أداء العاملين فيها، الأمر الذي تنعكس نتائجه بالتالي على مستوى الأداء الكلي للجامعة، وتكوين صورة ذهنيّة يدركها الطلبة عن جامعة آل البيت قد تُسهم هذه الصورة إن كانت إيجابيّة على سمعة الجامعة الأكاديميّة.

مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات من المؤسسات التي لها مكانة بارزة تميزها عن غيرها من مؤسسات المجتمع، لما تقوم به من وظائف مهمة في بنائه واثرائه وتقدمه، كما أنّها تمثل صروحاً للعلم والمعرفة، إذا لا يمكن تصور أي مخرجات تعليمية على مستوى المجتمع بدون نظام إداري واعي ومدرك للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية يمكنه من تحقيق مستوى عالي من الأداء (شيخو، ٢٠١٥).

وقد لاحظ الباحث كونه يعمل بوظيفة رئيس قسم إداري في جامعة آل البيت وجود بعض أوجه القصور في فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام تنعكس آثارها سلباً على أداء العاملين فيها، من هنا جاءت مشكلة الدراسة للكشف عن فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها في أداء العاملين.

أسئلة الدراسة:

تناولت الدراسة الأسئلة الآتية:

ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم؟
هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

ما مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟
هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت ؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

التعرف إلى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم .
التعرف إلى مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
التعرف فيما إذا كان هناك أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت وأثرها في أداء العاملين.

أَهْمِيَّةُ الدِّرَاسَةِ :

تكتسب هذه الدِّراسة أهميتها من طَرَحِها لموضوع بالغ الأهمِّية في الميادين الإداريَّة، إذ تتناول هذه الدِّراسة مفهوميَّ إدارة الموارد البشريَّة وأداء العاملين، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشريَّة وأداء العاملين، كما وتستمد الدِّراسة الحاليَّة أهميتها من أهمِّية موضوعها وهو محاولة التعرُّف إلى فاعليَّة إدارة الموارد البشريَّة لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بمستوى أداء العاملين. وتتمثل هذه الأهمِّية من خلال تناولها جانبين مهمين وهما:

الأهمِّية النَّظريَّة:

تبرز الأهمِّية النَّظريَّة من خلال ما تُسهم به الدِّراسة الحاليَّة من إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والإداريَّة حول فاعليَّة إدارة الموارد البشريَّة، وعلاقتها بأداء العاملين على وجه العموم، كما أنه من خلال نتائج الدِّراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدَّارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من أداة الدِّراسة في الدِّراسات ذات الصلة بموضوع الدِّراسة الحاليَّة، وتطبيقهما في بيئات أخرى.

الأهمِّية التطبيقية:

تأتي الأهمِّية التطبيقية لهذه الدِّراسة لما تُرتبه نتائج هذه الدِّراسة من فوائد عمليَّة في الميدان الإداري، وتتمثل الأهمِّية التطبيقية لهذه الدِّراسة بأن نتائجها قد تفيد المسؤولين في المجال الإداري، وعلى وجه الخصوص في جامعة آل البيت من خلال ما تقدمه هذه الدِّراسة من معرفة فاعليَّة إدارة الموارد البشريَّة لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بمستوى أداء العاملين، كذلك التعرُّف إلى مستوى إدارة الموارد البشريَّة ومستوى أداء العاملين في الجامعة المبحوثة.

التعريفات الاصطلاحيَّة والاجرائيَّة:

تناولت الدِّراسة عدداً من المصطلحات تمَّ تعريفها على النحو الآتي:

الفاعلية: "هي درجة التوافق بين المخرجات الفعلية للنظام الإداري والمخرجات المرغوبة". (درة والصباغ، ٢٠٠٨).

ويعرّفها الباحث إجرائياً: بأنّها مدى توافق الأهداف التنظيمية التي وضعتها إدارة الموارد البشريَّة مع المخرجات الفعلية في أداء العاملين.

إدارة الموارد البشريَّة: " مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"

ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنّها: ما تقوم به إدارة الموارد البشريَّة في جامعة آل البيت من ممارسات من شأنها تنمية وتطوير العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، وتقاس إجرائياً في هذه الدِّراسة من خلال أبعاد التخطيط للموارد البشريَّة، والتوظيف، والتدريب، والمكافآت.

الأداء: هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به" (المساعيد، ٢٠١٥: ٢٢).

ويعرّفه الباحث إجرائياً: بأنه مستوى استجابات أفراد عينة الدِّراسة على الأداة التي استخدمت لقياس مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدّدت الدراسة بالحدود والمحدّدات الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرّت هذه الدراسة على موضوع مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بمستوى أداء العاملين.

الحدود المكانية: اقتصرّت على الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة آل البيت.

الحدود البشرية: اقتصرّت هذه الدراسة على العاملين في جامعة آل البيت.

الحدود الزمنية: تمّ تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الصيفي من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.

وتحدّد تعميم النتائج في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة عن أداة الدراسة.

الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: الأدب النظري :

تضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تقسيم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين، تناول المحور الأول موضوع إدارة الموارد البشرية، أما المحور الثاني تناول أداء العاملين وعلى النحو الآتي.

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية:

تسعى العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات، سواء أكانت مؤسسات تعليمية أم مؤسسات خدمية إلى تطوير الموارد البشرية فيها؛ وذلك من خلال إدارات تسمى إدارة الموارد البشرية، وقد برز مفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاه نحو العالمية، وتزايد حدة المنافسة، وكما سبقت للتطورات العلمية في مجالات علوم الإدارة؛ وذلك من خلال تبني مداخل استراتيجية لإدارة المورد البشري تقوم على استثمار، وتوظيف ما تمتلكه العناصر البشرية من قدرات ومهارات وخبرات في بيئة العمل التنظيمية.

ونتيجة للتطورات المتسارعة، والتغيرات المتلاحقة، والحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات التعليمية؛ لا سيما في محور إدارة الموارد البشرية، وظهور ووسائل الاتصالات الحديثة، والتقدم التكنولوجي والعلمي، وتأثيرات العولمة، وما أحدثته من التغيرات التنظيمية، فقد اتجهت الإدارات خصوصاً في المؤسسات المتعلمة إلى تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مكثف، نظراً لاحتياجات المؤسسات إلى ممارسة إدارتها للموارد البشرية بتغيير أفكار العاملين، وتزويدهم بالأفكار الجديدة التي تعزز مستوى ادائهم وتناسب مع تلك الأفكار والمتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة (Khanna & Sehgal, 2016).

وقد أخذت المؤسسات التعليمية في عصرنا الراهن تركز اهتمامها بإدارة الموارد البشرية؛ وذلك إيماناً بأن إدارة هذه الموارد، هي الأساس في تنسيق وتنظيم أنشطة المؤسسة، ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية على اختلاف ملكيتها على مستوى فاعلية إدارة مواردها البشرية، إذ أنه لتحقيق أهدافها، يتوجب أن يتوافر فيها عاملين رئيسيين أولها إدارة كفؤة وفعالة، وثانيها عاملين ذوي أداء كبير، ومن هنا أصبحت إدارة الموارد البشرية تُعد محوراً رئيساً لعملية التنمية ورفع الأداء المؤسسي ووسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة (اليعقوب، ٢٠١٥).

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي مزيج من الممارسات والسياسات والأنظمة التي تنظم سير أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال التأثير على سلوك الموارد البشرية إيجابياً نحو المؤسسة التي ينتمون إليها، وترتبط هذه الممارسات بأنشطة متعددة من أبرزها التوظيف والتأهيل للحفاظ على مستوى أداء المؤسسة، وتجسيد دور العاملين في المؤسسة على اعتبار أنهم أصولاً ثابتة، فتعمل إدارة الموارد البشرية بدورها على الاهتمام بتدريبهم وتنمية أدائهم وحماية المنافع الأساسية لهم وتحفيزهم في سبيل قيامهم ببذل مجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Gerhart & Hollenbeck & Nose, 2007).

وقد عرّف كشواي (٢٠٠٦: ٢٥) إدارة الموارد البشرية بأنها: " مجموعة من العمليات المؤسّسة للاستراتيجيات المخططة والأنشطة المصممة مسبقاً، لدعم الأهداف المشتركة من خلال إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسّسة والأفراد العاملين فيها"

وعرّف بوتينغ (Boateng, 2007) إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة الرئيسة في إدارة المؤسّسات كافة، ويعتمد نجاح وفشل المؤسّسات بشكل رئيس على فاعليّة وكفاءة إدارة الموارد البشرية فيها".

بينما يعرفها غريفن (Griffin, 2012: 36) بأنها: "عملية استقطاب وجلب العنصر البشري والعمل على تطويره والحفاظ عليه من حيث الكم والنوع المناسبين من أجل تحقيق أهداف المؤسّسة".

في حين يرى ديسلر (Dissler, 2013: 55) "أن إدارة الموارد البشرية هي: إدارة تشتمل على الممارسات والسياسات المتعلقة باختيار العنصر البشري والأفراد العاملين ليتم توظيفهم بعد تقييم كفاءتهم للعمل".

بينما عرفها كل من موندي ونوي (Mondy & Noe, 2015: ٥٢١) بأنها: "المنفعة من أداء العاملين في المؤسّسة لتحقيق أهداف المؤسّسة".

ويرى كلّ من القضاة وعصمان وأبو حليم (Al Qudah & Osman & Abu Halim, 2014) بأن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن آليه من خلالها يتم تحليل أهداف المؤسّسة في سبيل الوصول إليها، من خلال دراسة، وتقييم وفهم العاملين بها، وتحديد ما يلائمها في البيئة الخارجية، وتحديد حجم العمالة، ومعدلات تدفق الموارد البشرية، وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم مستوى أدائهم.

أما كير (Keir, 2016) فيرى بأن إدارة الموارد البشرية هي: جملة من الوظائف والأنشطة والعمليات المتشابكة التي تمّ التخطيط لها مسبقاً، والتي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسّسة من خلال رفع مستوى أداء العاملين فيها.

ويرى كلّ من موريثي وجاكونغا ومبورغ (Muriithi & Gachunga & Mburugu, 2014) بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية: "هي الإدارة المسؤولة عن تحديد أنشطة المؤسّسة المتضمنة توظيف وتدريب وتأهيل الموارد البشرية المتاحة، والحفاظ عليها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المؤسّسة وسياساتها".

ويرى الباحث بأن إدارة الموارد البشرية هي الممارسات التي تقوم بها الإدارة المختصة بشؤون العاملين لضمان سير عمل المؤسّسة وفقاً لما تم التخطيط له وطبقاً للأهداف المنشودة.

أهميّة إدارة الموارد البشرية:

تسعى المؤسّسات التعليمية إلى جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تتمثل في استقطاب العاملين الأكفاء، وتوظيفهم لسد الحاجات الوظيفية لديهم، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وخفض التكاليف على المؤسّسة، وذلك من خلال توظيف جهود هؤلاء العاملين لتحقيق الفوائد للمؤسّسة؛ وذلك من خلال تنمية مستوى انتماء وولاء العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وتنمية قدراتهم الفنية والمعرفية والتقنية؛ من خلال عقد البرامج التدريبية التي تساهم في مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل؛ وذلك لا يتحقق إلا بوجود بيئة عمل تحكمها إدارة موارد بشرية ذات فاعلية وكفاءة عالية، تمكن العاملين من أداء أعمالهم على أكمل وجه، من خلال وضع السياسات والأنظمة التي تمنع إساءة استخدام العاملين لوظائفهم وتمنع وقوع الأخطاء والانحرافات التي تؤثر على المؤسّسة (كشواي، ٢٠٠٦).

وقد أكد كل من سيد ويحي (Syed & Yahy, ٢٠١٢) على أن أهميّة ممارسات إدارة الموارد البشريّة تتجلى في تحقيق الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد، وذلك من خلال تأكيدها على العاملين بأنهم يعدون جزءاً من الموارد التنظيميّة للمؤسسة، وأن قدراتهم ومهاراتهم ستُسهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

وقد أشار كل من دره والصباغ (٢٠٠٨) إلى أن أهميّة إدارة الموارد البشريّة تبرز من دورها في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، حيث أنها تظفي نوعاً من التكامل ما بين استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات الوظيفيّة للعاملين فيها.

في حين أشار النجار (٢٠١٢: ١٤) إلى أن أهم ما يبرز أهميّة إدارة الموارد البشريّة في عصرنا الراهن أنها واحدة من الوظائف الإداريّة في المؤسسات التي تفسر التطور الذي تسعى إليه الإدارة العليا من خلال فاعليّة إدارة الموارد البشريّة.

ومن جانب آخر يرى كل من (Neog & Barua, 2014) بأن إدارة الموارد البشريّة تكمن أهميتها في أنها تؤدي دوراً محورياً في رفع مستوى معرفّة العاملين ومهاراتهم الذاتيّة وتحفيزهم لبذل ما بوسعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أشار كل من بامبل وميماكو (Bambale & Maimako, 2016) أن أهميّة إدارة الموارد البشريّة تبرز من خلال دورها الأساسي في استراتيجيات المؤسسة من خلال الممارسات السليمة لها، مما يسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة والعاملين فيها.

وقد أشار سلطان (٢٠٠٣) إلى أنه من أهم الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها البشريّة ارتفاع درجة التوجه إلى التعلّم وازدياد الثقافة العامة، وزيادة تكاليف تشغيل الموارد البشريّة، إذ تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، كذلك اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عماليّة، في ظل الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير والذي أدى إلى تضخم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة، وزيادة دور وأهميّة النقابات العماليّة التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، فضلاً عن ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.

ممارسات إدارة الموارد البشريّة:

في ظل تطوّر مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشريّة، وتطوّر دورها ليصبح أكثر شموليّة وتخصص، وأصبح لإدارة الموارد البشريّة دور استراتيجي فعّال يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية لإدارة الموارد البشريّة (نصر الله، ٢٠٠٢: ١٠).

حيث أصبحت إدارة الموارد البشريّة تناط بوظيفتين رئيسيتين هما: الوظيفة الإداريّة والوظيفة التخصصيّة، فأما الوظيفة الإداريّة فهي تقوم على إشراك مختلف الوحدات المؤسسيّة في المؤسسة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد. وأما المهام التخصصيّة فتتمثل في إدارة الموارد البشريّة بتخطيط الموارد البشريّة والتعيين التوظيف، والتدريب وتحفيز العاملين، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: ممارسة التخطيط للموارد البشرية:

عرّف مشرا (Mishra, 2007: 63) ممارسة التخطيط للموارد البشرية بأنها: "الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية والتي تقوم من خلالها بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة والعاملين فيها، من حيث الشواغر المطلوبة، والأعمال المطلوب إنجازها، وعدد العمالة اللازمة لها، وذلك بتحديد كل وظيفة من الوظائف المطلوبة، والفترة الزمنية اللازمة لها.

وقد أشار أبو شيخة (٢٠١٠: ٣٢) إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي: "تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين اللازمين لإنجاز الأعمال المتطلب إنجازها من قبل المؤسسة من حيث الكم والنوع".

أما من وجهة نظر جاميندر (Jameendar, 2014) فيرى بأن ممارسة التخطيط للموارد البشرية هي: تحديد وتنسيق وتنظيم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، من خلال تقدير الإدارة لحجم الأعمال المطلوبة مقابل عدد العمالة المتاحة، ومن ثم إجراء المقارنة بين العرض والطلب لتحديد العجز أو الزيادة في العاملين.

وقد أشار أشار كل من كينكي ووليامز (Kinicki & Williams, 2014: 280) إلى أن ممارسة تخطيط الموارد البشرية هي من العمليات التي تقوم على النشاط التنبؤي بهدف تحديد الاحتياجات اللازمة من العنصر البشري لدى المؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة.

في حين يرى النهود (٢٠١٦: ٢٨) أنه من الضروري قبل البدء بعملية تخطيط الموارد البشرية يجب أن يتم معرفة القيم السائدة لدى المؤسسة، حيث أن معرفة القيم لدى المؤسسة وأخذها كأساس عند تخطيط الموارد البشرية والتنفيذ، والعمل على تحقيقها، تساعد على تحقيق فاعلية الأداء وفاعلية الإدارة.

وتبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنها من العناصر التي من خلالها تتمكن المؤسسة من امتلاك الموارد البشرية المؤهلة لمواجهة التحديات والمستجدات، بغية توافر الخبرات الفنية والتقنية والمهارات اللازمة لضمان سير عمل المؤسسة، كما يُعد التخطيط لإدارة العنصر البشري مدخلاً من مدخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، كما توجه عملية تخطيط الموارد البشرية اهتمام المؤسسة في مدى حاجتها إلى التغيير (Thoha, 2015).

في حين يرى القضاة وآخرون (Al Qudah, at el, 2014) أن أهمية التخطيط للموارد البشرية تبرز من خلال مساعدتها على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج وزيادة النمو المهني والمؤسسي، إضافةً إلى تطوير وتحسين والكفاءات الأساسية لكي يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر، ويربط بين استراتيجية المؤسسة، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية والتنمية.

وقد أشارت الزهري (٢٠٠٠) إلى أن للتخطيط منافع عدة تكمن في تشجيع السلوك المؤثر عوضاً عن السلوك الاستجوابي؛ ويعني السلوك المؤثر أن تطوّر المؤسسة نظرتها للمستقبل الذي تود الوصول إليه؛ وذلك باستخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، أما السلوك الاستجوابي فهو، على العكس مما سبق، يعني الاستجابة للمشاكل عند حدوثها، وإن الشركات التي تمتلك ردة الفعل الاستجابية قد تخسر مركزها على المدى البعيد، على عكس الشركات ذات الإجراءات المؤثرة التي تكون أكثر استعداداً لمواجهة المستقبل.

ثانياً: التعيين والتوظيف:

تعرفَ عملية التوظيف بأنها: "مدى قدرة المؤسسة على تحديد المصادر التي تمكنها من جذب العناصر البشرية التي تُسهم في تحقيق أهدافها" (الثابت، ٢٠١٦: ١٥)، كما يعرف أوبيكو وآرثر (Opoku & Arthur, 2015) التوظيف على أنه: "عملية تستطيع من خلالها المؤسسة جذب القدرات البشرية وتشجيعهم على الأداء المتميز الذي يحقق غايات المؤسسة"، وقد أشار السالم وحرشوش (٢٠١٢: ٨١) إلى أن عملية التوظيف تقوم كل منها على مجموعة من الإجراءات المختصة بالبحث والجلب للعنصر البشري بحسب الشواغر التي تحتاج إليها المؤسسة وبناء على المواصفات والشروط التي وضعتها في إعلانها.

وتبرز أهمية التوظيف بأنها تُعد آلية لفتح مصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين، كما أنه بواسطة التوظيف تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية أي أن الهدف الرئيسي لعملية التوظيف هو توفير العمالة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب وإدامتها وتحقيق المؤسسة لأهدافها من هذه العملية (الصيرفي، ٢٠١٣).

وقد أشار كيماري (Kimarei, 2012) إلى جملة من أهداف التوظيف التي تعود بنتائج إيجابية على المؤسسة كما يلي:

تحديد متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية.

زيادة نسبة التوظيفات وخفض تكاليف الأجور.

خفض احتمالية دوران العمل في المؤسسة.

زيادة الكفاءة والفاعلية الفردية والمؤسسية.

وتعتمد عملية التوظيف إلى معايير تتمثل في: درجة توافر المهارات الوظيفية والخبرات والمؤهلات التعليمية، بالإضافة إلى مدى مناسبة الصفات الشخصية للمرشح، ومدى تناسبها مع الوظيفة المطلوبة، وهذا يتم من خلال إجراء المؤسسة للمفاضلة بين المترشحين للوظيفة (Coulter & Robbins, 2011).

وقد أشارت الراوي (٢٠١٧: ٣٣) إلى أن المؤسسات تعتمد مصدرين أساسيين في عملية التوظيف وهي:

المصادر الداخلية: ويقصد الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، ويمكن اللجوء لهذه في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المؤسسة، حيث تلجأ المؤسسة إلى الترقية لشغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، أما النقل الوظيفي الذي عادةً ما تقوم به المؤسسة عندما تكون سياساتها قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، كما قد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان الداخلي عندما ترغب في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا

المصادر الخارجية: ويقصد بها المصادر التي تمده المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية في سوق العمل وقد تعتمد هذه الاستراتيجية على الترشح المباشر للمؤسسة، بحيث تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة، أو بالبريد، وغالباً ما تستخدم المؤسسات الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية، في الصحف اليومية، والمجلات، والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان، التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها.

ثالثاً: التدريب والتطوير:

عرّف الهيّتي (٢٠١٠: ٥٦) بأنّ عمليّة تدريب العنصر البشري هي: "مجموعة من الإجراءات التي تعمل من خلالها المؤسّسة على إكساب العاملين فيها للمهارات والمعارف والقدرات والاستعدادات والأفكار اللازمة للقيام بأداء المهام والأعمال المطلوبة منهم".

وعرّف موريثيل (Muriithil et al. 2014) التّدريب بأنّه: " تعليم مخطط وممنهج ومخطط مسبقاً يسهم في تعزيز التّعلّم لدى الأفراد؛ أي أنه عمليّة تنظيميّة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، ولا تقتصر هذه العمليّة على فترة زمنيّة محدّدة، بل هي عمليّة استمراريّة تلازم المؤسّسة لتلبية متطلباتها واحتياجات العمل وتقليص الفجوة بين الاحتياجات والإمكانات والقدرات.

أما شيكل ولولدل فقد عرّفا التّدريب (Shakeel & Lodhi, 2015) بأنّه عمليّة التّدريب اكتساب المهارات التي يحتاج إليها العاملون لأداء أعمالهم بفعاليّة، ويتم تحديد التّدريب وفقاً لطبيعة، ومستوى التّدريب المطلوب في ضوء احتياجات المؤسّسة.

في حين يشير عساف (٢٠١٠) أنّ التّدريب هو تلك العمليّة المشتركة والمستمرة التي يكتسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة، لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً، أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام لأعمالهم، وبالتالي زيادة كفاءة المؤسّسة التي يعملون فيه تحقيقاً للأهداف في إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع. وبتعدد مفاهيم التّدريب، وتنوعها إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فيعرّف التّدريب بأنّه العمليّة المستمرة التي تحتاج إلى الجهود المؤسّسة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعليّة وتميّز في أداء مهامهم.

وقد أشار كيفا (Kepha, 2015) إلى أنّ عمليّة التّدريب توثق العلاقة فيما بين العاملين وإداراتهم، وتسهم في زيادة جودة الأداء الكلي للمؤسّسة، وزيادة مستوى خبرات للأفراد، وصقل مهاراتهم ومواهبهم التي تؤثر إيجابياً على الإنجاز المؤسّسي، وبالتالي تسريع معدل النمو الاقتصادي والربحي للمؤسّسة.

كما أشار فاينش (Vinesh, 2014) إلى جملة من أهداف التّدريب والتطوير المهمة نلخص منها ما يأتي:

معالجة نقاط الضعف لدى العاملين.

رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه.

إنجاز الأعمال بشكل ثابت.

وفي ضوء ما سبق فإنّه من الضروري بأن يمتاز الأفراد في المؤسّسات بالدافعيّة نحو العمل، وأن تقوم المؤسّسات بدراسة مواردها البشريّة بصورة علميّة تمكّنها من التقدم والرقى.

رابعاً: المكافآت التعويضات :

عرّفت التعويضات والمكافآت على أنّها: العوامل التي تقوم بها الإدارة بتحريك قدرات الفرد الكامنة التي تزيد من كفاءة الأداء بالنحو التي تسعى إلى تحقيقه المؤسّسة (عبدالرحمن، ٢٠١١).

وقد أشار كُلاب (٢٠٠٤) إلى أن منح المكافآت للأفراد الأكفاء على بذلهم الأعمال المميّزة هي إحدى الأدوات التي تُسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسّسة.

وتبرز أهميّة نظام التعويضات في أنه يقوم على معايير صحة منح الحوافز، وملاءمتها لظروف العمل، والظروف الاقتصادية، والتشريعات التي تصدر عن المؤسسة، وإمكانية تطويرها والتعديل عليها إن لزم الأمر، وتتمثل المعايير في معيار التميز في الأداء، ومعيار الأقدمية، ومعيار صعوبة العمل، ومعيار الإبداع والابتكار، ومعيار المهارات المكتسبة (الهيتمي، ٢٠٠٥).

وفي هذا الخصوص يرى كُلاب (٢٠٠٤) إلى أن التعويضات والمكافآت تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: رفع معنوية العاملين مما يزيد من كفاءة أدائهم.

منع حدوث أي انحرافات سلبية أو تجاوزات للمعايير الموضوعة في منح الحوافز.

يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، والعاملين فيها من حيث جودة الخدمات التي تقدمها.

خامساً: تقييم الأداء :

عرّف الغامدي (١٩٩٤: ٣٦٩) تقييم الأداء على أنه: "العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين وفقاً لمهام واجباتهم الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعدادهم، لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف، وتدعيم جوانب القوة".

ويُعدّ تقييم الأداء بمثابة إجراءات وعمليات رقابية لازمة للتأكد من أن عملية تنفيذ (الأداء الفعلي للفرد) تتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعة مقدماً، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والخطط التي تم دراستها وتحليلها للتعرف على نقاط الضعف والقصور، وتحديد مسبباتها والمسؤول عنها، وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها، ومنعها من الحدوث مستقبلاً؛ كذلك التعرف إلى مواطن الكفاية والتوفير والعمل على تنميتها وتشجيعها ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية (العامري، ٢٠٠٧):

يتمثل تقييم الأداء في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقاً لما هو مخطط من قبل.

يهدف تقييم الأداء إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً، والمنفذ فعلاً حتى يتسنى للمسؤولين إدارة الوحدات، لبيان نقاط الضعف واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعها السالب والموجب، وتحديد المسؤولين عنها.

اتخاذ الإجراءات المصححة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان، وأخذها في الاعتبار عند وضع الخطط في المستقبل، وتنمية الانحرافات الموجبة بكافة وسائل التشجيع؛ والتي من أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى نهياً للمشروع فرصة للتقدم.

يرى كل من خضير (٢٠٠٢) والخرشة (٢٠٠٧: ١٥٢-١٥٤) أن أهميّة تقييم الأداء تنبع من:

تخطيط الموارد البشرية: أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يسهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد مقاييس لتقييم الأداء دورياً بحسب الموارد المتاحة لديهما، وحاجتها الفعلية للقوى البشرية، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير، وتحديد السياسات المؤسسية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، واختيارها، وتعبئتها وتدريبها، وتطويرها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية، إذ أن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية، والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم.

تحسين الأداء وتطويره: أن عملية التقييم تُسهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن تحفيز الأفراد العاملين، ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي، وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني والتخصص أو الإداري فإن الإدارة تسعى إلى إدماجهم في الدورات التدريبية المناسبة لمعالجة الضعف لديهم، ولذلك فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث نقاط القوة والضعف وبالتالي يتسنى تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

تحديد الاحتياجات التدريبية: أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يسهم في تحديد البرامج التدريبية تحديداً لا يتم عشوائياً، وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

كما يعمل تقييم الأداء على تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات، مما يؤدي إلى رفع من روحهم المعنوية، ويزيد من كفاءتهم باعتباره يضع أساساً مقبولاً لتقييم القدرات، والكفاءات، فضلاً أنه يعمل على تحسين توزيع الوظائف المختلفة، وينظم أعمالها المتعددة (غنيم، ٢٠٠٢).

وقد أشار الظاهر (٢٠٠٩: ١٩٢) إلى أن نظام تقييم الأداء في المؤسسات يحتاج إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة، ومن ثم تحليلها، وذلك قبل تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تضعها المؤسسة، وإلى مجموعة من الأدوات الرقابية منها:

التقارير الكتابية: وهي من أكثر الوسائل أهمية في الحصول على المعلومات عن أداء العاملين، حيث تتضمن حجم الإنجاز، ومعدل الأداء الحالي، كما تُعد مرجعاً يستند إليه في حفظ حقوق جميع الأطراف.

سجلات وبطاقات الدوام: وهي عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام الرسمي وفي نهايته، لمنع حدوث تجاوزات عن ساعات الدوام الرسمي، ولاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

التقارير الإحصائية: وتحتوي هذه التقارير على معلومات، ومعطيات تعتمد على بيانات تحتاج إلى معالجة إحصائية، للخروج بنتائج دقيقة.

التقارير الرقابية: وتوفر التقارير الرقابية معلومات عن حجم الإنتاج الفعلي الذي تحقق، وعادةً ما يشمل المعلومات بيانات مالية، وإنتاجية، وغيرها للتعرف على حالات الانحراف عن المعايير كما توفر معلومات عن مستوى الأداء.

التقارير الشفوية: ويتم الحصول على المعلومات من خلال الاجتماعات والمقابلات، ولا تُعد بمثابة وثيقة لها صفة قانونية ولكنها تساعد في الحصول على حقائق مفيدة.

الملاحظة الشخصية: وتُعد من أقدم أدوات الرقابة الإدارية وتدل على مراقبة المدير للعاملين، ورؤية ما يؤدي فعله، ويتم تسجيل ملاحظاته عن كافة نواحي العمل؛ وذلك من أجل فحص سلامة الإجراءات والأعمال، ومطابقتها بالمعايير الموضوعية.

ومما سبق يرى الباحث بأن استراتيجية الموارد البشرية تقوم على الإفادة إلى أقصى حد من قدرات العاملين، ومواهبهم لخلق ميزة تنافسية، وتحقيق الأهداف المؤسسية للمؤسسة؛ الأمر الذي يتطلب وجود إدارة فعالة في مجال الموارد البشرية تتمتع بالكفاءة في التعامل مع الاستراتيجية المؤسسية، والقدرة على تنظيم أدوار الموارد البشرية من خلال تبني السياسات والممارسات التي تدعم أهداف المؤسسة.

المحور الثاني: أداء العاملين :

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة، وتعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج، ثم التطرق خلال هذا المحور إلى مفهوم الأداء وقياسه وأهميته، وتحديد عناصر الأداء، وكذلك المحددات وطريقة تحسينه، بهدف التعرف على واقع المستوى العام لأداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسة التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة.

نظراً لأهمية الأداء في المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، تم التعرف إلى مفهومه، وعلى أهم مؤشرات الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء جيد أو متوسط أو متدن، أو أنه غير فعال، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المؤسسات والمؤسسات، وكما هو معلوم فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها (رحمون، ٢٠١٤).

مفهوم الأداء:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء والتي من أهمها بأن الأداء هو: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى" (الظاهر، ٢٠١٢: ٣٦).

ومنهم من عرف الأداء بأنه: "الأداء يشير إلى درجة تطبيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الداخلية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن، ٢٠٠٠: ٢٠).

ومنهم من عرف الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الصرايرة، ٢٠١١).

ويعرفه عربيات (٢٠١٢: ٥٥) بأنه: "العمل الذي يؤديه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني".

ويعرّفه الباحث في ضوء التعريفات السابقة: بأنّه مدى كفاءة الفرد الفنيّة، والعملية، للقيام بالواجبات، وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام، وخلاصة القول فإنّ الأداء ينطوي على ما يأتي:

مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

كفاءة الفرد الفنيّة، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد. تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له.

تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين. الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. كمية المخرجات.

ويمكن عرض بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء كما يأتي:

الكفاءة: هي مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة (مزهودة، ٢٠٠١).

الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على إيجاد الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد (صليحة، ٢٠١٠).

أهميّة الأداء:

يتبوأ الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن إهتمام إدارة المؤسسة بقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها (الشريف، ٢٠٠٤)، لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة وبشكل واضح بالعنصر البشري وتنمية أداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيث ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن وجهة نظر (صليحة، ٢٠١٠) يرى أن أهميّة الأداء تبرز في الآتي:

للأداء الداخلي أهميّة كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج كبيرةً فإنّ ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

كما لا تتوقف أهميّة الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهميّة الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

عناصر الأداء:

يَتَضَمَّنُ الأداء عدة عناصر أهمها ما يلي : (السكران، ٢٠٠٤).

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

وبالتالي فإنَّ عناصر الأداء الفعَّال تتمثل في الآتي: (الصباغ ودرة، ٢٠٠٨).

الأداء الفعَّال لأي موظف = كفايات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم

أقسام الأداء:

قسم مخيمر (٢٠٠٠) الأداء إلى ثلاث مستويات كما يلي:

الأداء البشري: ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يقوم الرئيس المباشر للفرد بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمَّن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس، الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.

الأداء المؤسسي: وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناءً على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال.

الأداء التقني: ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس ان تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنَّها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد البشري أو سلوك العامل، وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة، محفزة، ومتمكنة بما يؤثر في الأداء التقني، والذي سيؤثر بدوره في النتائج، في حين أشار آخرون لمقاييس الأداء التقني مثل الإنتاجية والجودة، وتقليل التكلفة، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتتلخص بأخذ فكرة معينة، وتحويلها إلى تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها، ومن ثم اختيارها من جوانب متعددة قبل طرح المنتجات في الأسواق، ويعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب احد اهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون، والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع. (الجوارنة، ٢٠١١).

الأداء المالي: وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية، وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس: الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فتشمل درجة قبول المجتمع للقرارات الخاصة بالمؤسسة، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة، كذلك مدى توفر إيديولوجية محددة في العمل، ومدى الاستقلالية في عملها.

محددات الأداء:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

الجهد المبذول: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

القدرات والخصائص الفردية: وهو يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

إدراك الفرد لدوره الداخلي: وهو يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، إن الحوافز هي المفتاح الأساسي لتحسين أداء العاملين، وأداء يعتمد على المقدرة والحوافز، والمقدرة تعتمد على التعليم، والتدريب، والخبرة في مجال العمل، وتحسين المقدرة عملية طويلة، وبطبيعة لذا فمن الممكن تحسين أداء العاملين بعملية أسرع، وذلك عن طريق تقديم الحوافز المناسبة لهم (جبر، ٢٠١٠).

قياس الأداء:

هو أسلوب منظم لتحديد المدخلات، والعمليات، والمخرجات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وغيرها بكافة أنواعها، ويتضمن نظام قياس الأداء معايير، ومقاييس للأداء (العريفي، ٢٠٠٦) ومقياس الأداء، هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها.

وتتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير، وهذه المقاييس للأداء تعمل على عملية التخطيط وكذلك الملاحظة وعمليات الرقابة على الموارد بهدف الوصول لحاجات العميل وإنجاز أهداف المؤسسة، ونظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التعديلات في العمليات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية في ظل التنافسية التي تواجه منتجاتها وخدماتها

والمدخل الرئيسي لتطوير فعالية المقاييس هو تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة، وتوصيلها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب، حيث ينبغي على المؤسسة أن تبدأ باختيار المقاييس التي تصف، وتعكس الأهداف الاستراتيجية، وتعبر عن النتائج، وتركز على المخرجات، ويجب أن تتصف المقاييس التي يتم تصميمها بما يلي (بن يونس، ٢٠٠٩):

أن تتماشى مع الأولويات المؤسسية المتعددة.

أن تدعم تحسين العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

إنشاء صورة كاملة ودقيقة وواضحة، وشفافة عن أداء المؤسسة.

وكذلك يتضمن المزيج من المؤشرات المالية، وغير المالية.

مؤشرات قياس الأداء :

مؤشر الأداء هو العنصر الذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم أداء العاملين (المحاسبة، الإعلان، الإنتاجية) وتقييم الأداء ككل (خليفة، ٢٠٠٠).

ومؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم اتجاه تحقيق الأهداف العملية للمؤسسة، وعندما ترتبط المقاييس بالاستراتيجيات والعوامل المفهومة، فإنها تساعد المؤسسة أو أي وحدة فيها على تفهم أهداف المؤسسة، وكيفية تحقيقها بشكل جيد، كما يسمح قياس الأداء للمؤسسة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يُعد أداءً مناسباً، وباعتماد التعريف المحدد للنجاح، حتى يتمكن المديرون من مكافأة موظفيهم والاستفادة من الممارسات الجيدة في مؤسسة الأعمال (شحادة، ٢٠٠٠).

اختيار مؤشرات القياس:

يوجد العديد من القرارات التي يجب أن يتم الوصول إليها بخصوص مؤشرات القياس من أجل تحقيق التوازن عند استخدامها، ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطى رؤية شاملة عن أداء المؤسسة، وهناك الكثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تحسين برامج العمل في المؤسسة، وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة، وتشير الدراسات والتقارير والأفكار التي يقدمها أصحاب المصلحة (المستفيدون) إلى أن هناك سبعة عناصر ضرورية يجب أن تتوافر في مؤشر القياس وهي (غباري، ٢٠٠٨):

أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وارتباط المقياس بالعمليات.

تحديد الممارسات الإدارية الفعالة، وتوفير البيانات الفنية الحقيقية.

تقليل حجم البيانات المجموعة.

أنواع مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات التعليمية:

ركزت البحوث التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس ونوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات، وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي مؤشرات تتعلق بفعالية: تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتطويرها، وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

مؤشرات تتعلق بكفاءة: استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويبين تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

مؤشرات تتعلق بالإنتاجية: ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات، ويتمشى هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المؤسسات التعليمية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات في المؤسسات التعليمية بشكل خاص.

ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها (العبادي، ٢٠١٠):

مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل: الذي يقيس مقدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعيار المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.

ثانياً: الدراسات السابقة :

تضمن هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، وقد قام الباحث بترتيبها تنازلياً من الأقدم إلى الأحدث.

أجرى الحويلة (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، والكشف عن الاختلافات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لبعض المتغيرات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تم استخدام استبانة مكونة من (٧٣) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) قائداً تربوياً في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي.

وأجرى لبابنة (٢٠٠٧) دراسة هدفت للتعرف إلى مدى إسهام التعليم العالي الأردني في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الخريجين وأصحاب العمل، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم بتصميم استبانة لجمع البيانات، تكونت من (٤٥) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤١) خريجاً عاملاً في المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظتي (إربد، عمان)، ومن (٢٥٦) صاحب عمل في القطاعات التعليمية والطبية والهندسية والمالية في محافظتي (إربد، عمان)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات الخريجين على المجال المعرفي تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصصات العلمية، وملتغير الجنس لصالح الذكور، وملتغير الجامعة لصالح الجامعات الحكومية. وعلى المجال المهاري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعلى المجال الوجداني تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

أجرى جبري (٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى معرفة المدرسة الثانوية في تطوير الأداء والكشف عن الصعوبات التي تواجهه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣) مديراً ومديرة وتم اختيار العينة بطريقة قصدية، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع والخبرة وعدد الدورات التدريبية، وأن مدير المدرسة يعمل على تذليل الصعاب التي تواجه المعلمين، ويسعى لمكافحة الأمية، ويسعى لتوطيد العلاقات فيما بين المعلمين.

وقام الغامدي (٢٠٠٩) بدراسة هدفت للتعرف إلى مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقام الباحث بتطوير استبانة تتضمن فقرات ذات علاقة بخمسة مجالات للموارد البشرية. وتكونت عينة الدراسة من (١١٨) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة. وأظهرت الدراسة أن هنالك مستوى كبيرة من المعوقات لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يعود للعوامل المتعلقة بعدم توفر قدر كاف من اللامركزية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المالية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخل المحسوبيات في عمليات التوظيف.

أجرى أبو شملة (٢٠٠٩) دراسة هدفت التعرف إلى بعض الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويين في تحسين أداء معلمين مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على (١٦٥) معلماً و (١١٠) معلمة من معلمات اللغة العربية والرياضيات في محافظات غزة، وتمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج تفاوتت الأساليب الإشرافية بالفعالية في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث الدولية بغزة، حيث بلغ الوزن النسبي العام (٧٥%)، في حين حصل مجال التقويم على المركز الثالث بوزن نسبي (٧٤%) ، بينما مجال الإدارة الصفية في المركز الرابع بوزن نسب (٧٢%).

وأجرى مقابلة (٢٠١٠) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، استخدمت الدراسة استبانة مكونة (٤٤) فقرة تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية في كل من جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وأل البيت عددهم (٣١٨) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الموظفين الإداريين كانت ضمن درجة، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية.

وأجرى مشاقبة (٢٠١١) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ارتباط فاعلية إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، ودرجة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين، تكون مجتمع الدراسة في الجامعات الحكومية (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) تكونت عينة الدراسة (٣٠٨) قائداً إدارياً، وأظهرت النتائج إن تقديرات أفراد العينة على مجالات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي وعدد البرامج التدريبية.

أجرى إقبال (Iqbal, 2011) دراسة هدفت إلى مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة في مقاطعة بنجاب في باكستان، تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان يشتمل على (٣٠) بنداً تتعلق بشكل أساسي بالتوظيف والتدريب والتطوير والتعويض والعمل الجماعي ومشاركة الموظف وتقييم الأداء، تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديراً تنفيذياً ورئيساً قسماً إدارياً، في (٦) جامعات حكومية وخاصة، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الخاصة في مجالات التنمية والتعويضات والعمل الجماعي ومشاركة الموظفين، وأظهرت النتائج فروق لصالح الجامعات الحكومية في مجال ممارسة تقييم الأداء.

وأجرى حمد (٢٠١٢) دراسة هدفت معرفة دور الإدارة التعليمية في تطوير أداء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية، ومعرفة العوامل التي تؤثر على المعلمين، وعلى الأدوار التي تؤديها الإدارة التعليمية في تطوير أداء المعلمين، ومعرفة العلاقة بين الإدارة التعليمية والمعلمين والظروف التي يواجهها المعلمون في المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) معلماً وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لجمع البيانات وكانت أهم نتائج الدراسة، ضعف إشراك الإدارة التعليمية للمعلمين في إنجاز مهامها، وعدم اهتمام الإدارة التعليمية بنظام تدريب وتأهيل المعلمين، وعدم إشراكهم في الجوانب الإدارية، وضعف فعالية الأداء الفني للمعلمين داخل المدارس الثانوية، وأن عدم توفر الإمكانيات اللازمة لسد حاجة المعلمين تحد من تطوير أدائهم.

أجرى سلامة (٢٠١٣) دراسة هدفت التعرف إلى دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم أداتين الأولى استبانة موجهة لعينة الدراسة، والأداة الثانية مقابلة شخصية وموجهة لمديري المناطق التعليمية في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) مديرا ومديرة وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس وذلك في مجالي التخطيط وإدارة الصف، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وأجرى الزعيم (٢٠١٤) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين، أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس مستوى أداء المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين كانت بمستوى كبير، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين كانت بمستوى كبير، وأن مستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظتي غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين كانت كبيرة.

وأجرى امبيض (٢٠١٤) دراسة هدفت التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) للمعلم على اتجاهاته نحو دور المشرف التربوي فيتحسن أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس، والبالغ عددهم (٧٢٧) معلماً ومعلمة موزعين على (٣٩) مدرسة حكومية، إضافة إلى مديري ومديرات تلك المدارس، البالغ عددهم (٣٩) مديراً ومديرة وذلك حسب إحصاءات لعام ٢٠١٠-٢٠١١، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها، وجود آراء متوسطة تميل إلى كبيرة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية، وللمعلمين أصحاب الخبرة من ١٠-٦ سنوات.

وأجرى موسى (٢٠١٤) دراسة هدفت التوصل إلى استراتيجيات مقترحة لأداء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين وذلك من خلال التعرف إلى درجة ممارس مركز التطوير بوكالة الغوث بمحافظات غزة في تحسين أداء المعلمين ومن وجهة نظرهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٠) معلم ومعلمة وأظهرت نتائج الدراسة، أن درجة ممارسة مركز التطوير بوكالة الغوث بمحافظات غزة في تحسين أداء المعلمين ومن وجهة نظرهم كانت متوسطة، وكذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخدمة من وجهة نظر المعلمين، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل البكالوريوس فأعلى.

وأجرى الغامدي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة جودة أداء القيادة التعليمية وتنمية الموارد البشرية في أفراد عينة الدراسة تبعاً لبعض المتغيرات، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والمتوسطة بنين والبالغ عددهم (١٤٨)، تم إعداد أداة الدراسة والتي اشتملت على (٣٨) فقرة موزعة على مجالين (القيادة التعليمية وتنمية الموارد البشرية)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة جودة أداء القيادة التعليمية بالمدارس المتوسطة والثانوية كانت كبيرة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التعليمية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، "

وأجرى مشتهى (٢٠١٤) دراسة هدفت التعرف إلى واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها، للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، وأظهرت النتائج: أن الدرجة الإجمالية والتي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع أبعاد الدراسة هي (٦٤%) وهي درجة مقبولة، وأن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية بلغت (٥٦%) وهي درجة ضعيفة، ووجود مستوى مقبول في النتائج الكلية لتخطيط الموارد البشرية بنسبة (٦٧.٢%).

وأجرى الدخيل والمنيع (dakeel & Almannie, 2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن تحقيق الميزة التنافسية في مجال إدارة الموارد البشرية في مدارس منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وكذلك دراسة أدوار الإدارة في مديريات التربية والتعليم لمعرفة تحقيق الميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) من مديريات التربية والتعليم في منطقة الرياض، وكشفت نتائج الدراسة: أن هناك ثلاثة من تسعة أبعاد من إدارة الموارد البشرية جاءت منخفضة وهي (تحفيز الموارد البشرية، تجنيد الموارد البشرية، والخدمات والعلاقات العامة)، فيما جاءت الأبعاد الأخرى بمستوى كبير معتدلة، وبشكل عام كانت الموافقة على أبعاد إدارة الموارد البشرية متوسطة بمتوسط عام (2.53).

وأجرى الجهوري (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف إلى واقع عمليات تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحديد آليات توظيف مدخل إدارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٨) من المحافظات التعليمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأعد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة استبانة للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمحور عمليات تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير النوع، و لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمحور عمليات تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة التي تزيد عن عشر سنوات في عملية التخطيط وتقويم الأداء لتنمية الموارد البشرية.

وأجرى اوزتوك (Ozturk, 2016) دراسة هدفت إلى تقييم إدارة الموارد البشرية في كليات التربية من الجامعات الحكومية في تركيا في إطار مبادئ إدارة الموارد البشرية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع (٤٠) عضواً أكاديمياً من كليات التربية من (٢٠) جامعة حكومية، وأظهرت النتائج أنه: يرى الأكاديميين أن مبادئ إدارة الموارد البشرية لا تؤخذ في الاعتبار بشكل كاف خلال التطبيقات الإدارية في كليات التربية، أن إدارة الموارد البشرية تتشكل وفقاً للخصائص الشخصية والمواقف الديمقراطية والتفاهات بين الإداريين، أن ثقافة إدارة الموارد البشرية لم توجد في العديد من الكليات.

وقام كل من دبكاشي ولوشن بدراسة (Lochan & Deepakshi, 2017) هدفت التعرف إلى النموذج لممارسات إدارة الموارد البشرية، الالتزام الوظيفي، الاستقلالية الوظيفية والإبداع لدى الموظفين كعوامل مؤثرة على الإبداع لدى الموظفين. تكونت عينة الدراسة من ٤٤٠ موظف في ٣٥ فندق، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام الوظيفي كان عامل وسيط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع، بينما كان الاستقلال الوظيفي عامل وسيط بين الإبداع والالتزام الوظيفي.

وأجرى السرحي (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف إلى علاقة الأنماط القيادية بمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم محافظات غزة من وجهة نظر العاملين لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم محافظات غزة من وجهة نظر العاملين لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (٦٦) فقرة، وتكونت عينة الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (٦٦) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) موظفاً إدارياً بوزارة التربية والتعليم، وقد أظهرت نتائج الدراسة، موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط في مجالات أداة تطوير الموارد البشرية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطوير الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم محافظات غزة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير الدائرة ورئيس الشعبة.

أجرى حسونة (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث محافظات غزة، وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام استبانتين، الأولى: لقياس درجة مستوى فعالية أداء إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وتكونت من ثلاث مجالات، والثانية: لقياس مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر المدراء، وتكونت من ثلاث مجالات تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث محافظات غزة، بلغت عينة الدراسة (٢٧٤) من المديرين وتم اختيار معلم من كل مدرسة يديرها مدير من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية محافظات غزة جاءت بمستوى كبير (عالية) بوزن نسبي (٨٣.٤٠٪)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لفعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث محافظات غزة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لفعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث محافظات غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث محافظات غزة وبين تقديراتهم بمستوى أداء معلمهم تساوي (0.72).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة تم استخلاص الآتي:

1. اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بموضوع إدارة الموارد البشرية من عدة جوانب علمية وإدارية وتم ربطها بمتغيرات أخرى.

2. اتفقت الدراسة مع دراسة واحدة متخصصة تبحث في فاعلية الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين حيث قام حسونة (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3. اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسات كل من دراسة مشتهى (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، ودراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي هدفت للتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية ودراسة الحويلة (٢٠٠٦) التي هدفت إلى الكشف عن فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت،

3. اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف جزئياً مع أغلب الدراسات السابقة التي هدفت التعرف إلى فاعلية إدارة الموارد البشرية .

ومن خلال الدراسات السابقة أفاد الباحث من جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب، يكمن للباحث الاستفادة في النقاط الآتية:

1. الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

2. الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة.

3. تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت عناصر التفاؤل والتشاؤم والسعادة .

4. تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها:

تتميز هذه الدراسة بأنها تناولت قياس تطبيقي لفاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت، والتي تعتبر إحدى أقدم ٥ جامعات أردنية وتستلزم دراسات ميدانية متعددة الأغراض.

معظم الدراسات السابقة قد تم تنفيذها في بيئات أجنبية وعربية، في حين تم تنفيذ هذه الدراسة في الأردن في محافظة المفرق.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

تُضمّن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي تم اختيارها، وطريقة إعداد وتطوير الأداة، والطرق التي تم التأكد من خلالها من صدق الأداة وثباتها، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة أثناء تنفيذ الدراسة، والطرق الإحصائية التي تم استخدامها لاستخراج النتائج.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية ورؤساء الشعب العاملين في جامعة آل البيت والبالغ عددهم (١٣٢) رئيس قسمًا وشعبةً، الذين يعملون خلال الفصل الدراسي الأول في العام الجامعي (2018-2019) وفقاً للهيكل المؤسسي لجامعة آل البيت.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة القصدية، وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع جميع الاستبانات، وبعد فرز الاستبانات تبين أن هناك (٥) استبانات غير صالحة لغايات التحليل الإحصائي، وبذلك فإن عينة الدراسة قد تكونت من (١٢٧) رئيس قسمًا إداريًا وأكاديميًا ورئيس شعبة بواقع (٩٥.٥%) من مجتمع الدراسة والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

| المتغيرات | الفئات | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | ٧٩ | ٦٢% |
| | أنثى | ٤٨ | ٣٨% |
| | المجموع | ١٢٧ | ١٠٠% |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | ٤١ | ٣٢% |
| | دبلوم عالي | ٩ | ٧% |
| | ماجستير | ٣٨ | ٣٠% |
| | دكتوراه | ٣٩ | ٣١% |
| | المجموع | ١٢٧ | ١٠٠% |

| | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----|------|
| عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري | أقل من ٥ سنوات | ٥٥ | ٤٣% |
| | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | ٤١ | ٣٢% |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣١ | ٢٥% |
| المجموع | الكلي | ١٢٧ | ١٠٠% |

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة بغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والتي تتناول موضوع فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، حيث تكونت الأداة المعدة لهذه الدراسة من ثلاثة أجزاء، تَضمّن الجزء الأول منها على المتغيرات الديمغرافية، وتَضمّن الجزء الثاني منها على (٣٠) فقرة تقيس فاعلية إدارة الموارد في جامعة آل البيت من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها، وذلك بالرجوع إلى دراسات كل من: الغامدي (٢٠٠٩) ومشتهى (٢٠١٤) وحسونة (٢٠١٨)، وتَضمّن الجزء الثالث منها على (٢٠) فقرة تقيس أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها، وذلك بالرجوع إلى دراسات كل من: الحويلة (٢٠٠٦) ولبابنة (٢٠٠٧) وحمد (٢٠١٢) وأمبيض (٢٠١٤) وحسونة، (٢٠١٨).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعه من الأساتذة الجامعيين، والذين بلغ عددهم (١٣) محكمًا يعملون في مجالات تدريس الإدارة التربوية، وأصول التربية، والمناهج وطرق التدريس، وإدارة الأعمال وعلم النفس التربوي (أنظر الملحق (٢))، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة الترابط ما بين الفقرة والمجال الذي تقيسه، وتعديل ما يلزم تعديله، وحذف ما يلزم حذفه، وفقاً لما يرويه المحكمون مناسباً.

تم تعديل أداة الدراسة وفقاً للملاحظات والاقتراحات التي أبداهها المحكمين على أداة الدراسة بصورتها الأولية، وقد تم التعديل والحذف وفقاً لما اتفق عليه (٨٠%) من المحكمين، حيث كان عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية (٥٦) فقرة، (أنظر الملحق (١) أداة الدراسة بصورتها النهائية)، حيث تم حذف عدة فقرات من أداة الدراسة لتصبح (٥٠) فقرة، وتمّ التعديل على الصياغة بالصورة النهائية بعد التحكيم.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس.

الجدول (٢)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ (Cronbach Alpha) ألفا لجميع مجالات الدراسة

| الأداة | الرقم | المجال | الفقرات | الاتساق الداخلي |
|------------------------------|-------|-------------------------|---------|-----------------|
| فاعلية إدارة الموارد البشرية | ١ | التخطيط للموارد البشرية | ٧-١ | ٠.٨١ |
| | ٢ | التوظيف | ١٣-٨ | ٠.٧٨ |
| | ٣ | التدريب | ٢٣-١٤ | ٠.٧٤ |
| | ٤ | المكافآت | ٣٠-٢٤ | ٠.٨٦ |
| أداء العاملين | ٥ | أداء العاملين | ٢٠-١ | ٠.٨٨ |

يبين الجدول (٢) أن جميع قيم معامل الثبات والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (٠.٧٤-٠.٨٨) وهي قيم مقبولة لغايات البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ بيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني والرابع، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار شيفيه.

للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام معادلة ارتباط بيرسون.

وللتعرف على درجة التقدير، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (كبيرة، متوسطة، منخفضة).

المعيار الإحصائي:

اعتمد الباحث على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدايل} - \text{الحد الأدنى للبدايل}}{\text{عدد المستويات}} = 1 - 0.33 = 0.67$$

المدى الأول: (١ - ٢.٣٣).

المدى الثاني: (٢.٣٤ - ٣.٦٧).

المدى الثالث: (٣.٦٨ - ٥).

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

من ١ - ٢.٣٣ مؤشراً منخفضاً.

من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ مؤشراً متوسطاً.

من ٣.٦٨ - ٥ مؤشراً كبيراً.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً : المتغيرات الديمغرافية (الوسيلة) وهي:

الجنس؛ وله فئتان: ذكر، أنثى.

المؤهل العلمي؛ وله أربعة مستويات: بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه.

عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري؛ ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ٥ سنوات) (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) (١٠ سنوات فأكثر)

ثانياً: المتغير المستقل: فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت.

ثالثاً: المتغير التابع: أداء العاملين في جامعة آل البيت.

اجراءات الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة وتم عرضها على (١٣) أستاذاً أكاديمياً..

تم استصدار كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة آل البيت لتسهيل مهمة الباحث.

قام الباحث بزيارة الأقسام المعنية، والاجتماع مع رؤسائها لتسهيل المهمة في أداء الاستبانة.

تم توزيع الاستبانة على رؤساء الأقسام والشعب وتم تحديد موعد لاستلامها.

قام الباحث الدراسة بجمع البيانات من العينة.

تم جمع الاستبانات حيث تم توزيع (١٣٢) استبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجعت جميعها وتبين وجود (٥) استبانات غير صالحة لغايات التحليل الإحصائي لتصبح عينة الدراسة (١٢٧) مبحوثاً.

تم تفريغ وتحليل واستخراج النتائج باستخدام برنامج (SPSS).

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم، والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة والمستوى لفاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٣ | التدريب | ٣.٤٤ | 0.71 | متوسط |
| ٢ | ١ | التخطيط للموارد البشرية | ٣.٣٧ | 0.67 | متوسط |
| ٣ | ٢ | التوظيف | ٣.٣٠ | 0.75 | متوسط |
| ٤ | ٤ | المكافآت | ٣.٢٣ | ٠.٦٣ | متوسط |
| | | فاعلية إدارة الموارد البشرية ككل | ٣.٣٣ | | متوسط |

يبين الجدول (٣) أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٦١) وأن المتوسطات الحسابية وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.23) – (٣.٤٤) ، حيث جاء التدريب في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري بلغ (0.71) ومستوى كبيرة، بينما جاء مجال المكافآت في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٣) وبمستوى متوسط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بمجال التدريب :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التدريب، والجدول (٤) يبين ذلك.

(٤) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمجال التدريب مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم الفقر | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-----------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | 8 | يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً | 4.03 | 0.86 | كبير |
| ٢ | 6 | تلتزم الجامعة بوضع خطط لتدريب العاملين بشكل مستمر | 3.97 | 0.71 | كبير |
| ٣ | 7 | يتم مسح الاحتياجات التدريبية وفقاً لنتائج تحليل مستوى أداء العاملين | 3.90 | 0.80 | كبير |
| ٤ | 2 | توفر الجامعة فرص تدريبية للعاملين لتمكينهم من تحسين مهاراتهم | 3.77 | 0.78 | كبير |
| ٥ | 4 | توفد الجامعة العاملين في دورات تدريبية خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل | ٣.٦٦ | 0.85 | متوسط |
| ٦ | 5 | تتيح الجامعة للعاملين فرصاً لمناقشة الاحتياجات التدريبية مع الإدارة | ٣.٥١ | 1.00 | متوسط |
| ٧ | 9 | يتم تقييم التدريب من خلال الجهات المشرفة على التدريب | 2.99 | 0.97 | متوسط |
| ٨ | 3 | تفصح الجامعة المجال للعاملين ذوي الخبرة بنقل خبراتهم إلى زملائهم والإفادة منها | 2.92 | 0.83 | متوسط |
| ٩ | 10 | يتم مقارنة نتائج البرامج التدريبية مع تطبيقها على الواقع العملي | 2.90 | 0.67 | متوسط |
| ١٠ | 1 | تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق | 2.77 | 0.84 | متوسط |
| | | مجال التدريب ككل | ٣.٤٤ | 0.71 | متوسط |

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٧١)، ضمن مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "التدريب" قد تراوحت ما بين (٢.٧٧) و(٤.٠٣)، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (٨) التي تنص: "يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٦) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) التي تنص: "تلتزم الجامعة بوضع خطط لتدريب العاملين بشكل مستمر" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧١) ضمن مستوى كبيرة، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٠) التي تنص: "يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٤) ضمن مستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمجال التخطيط للموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرتبة والمستوى لفقرات مجال التخطيط للموارد البشرية، والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط للموارد البشرية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | ١ | يتوافر قاعدة بيانات عن الموارد البشرية الحالية | 3.68 | 0.79 | كبير |
| 2 | ٥ | تستخدم استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء مقدرات ومهارات العاملين | 3.66 | 1.00 | متوسط |
| 3 | ٢ | تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع | 3.55 | 0.97 | متوسط |
| 4 | ٣ | تُحصر الموارد البشرية المتاحة داخل الجامعة | 3.48 | 0.81 | متوسط |
| ٥ | 7 | توضع خطط تنظيمية للحفاظ على سير العمل | 3.39 | 0.87 | متوسط |
| ٦ | 6 | يتم الأخذ بوجهات نظر العاملين ذوي الخبرة قبل البدء بوضع الخطط | ٣.١٣ | 0.97 | متوسط |
| ٧ | 4 | تستخدم إدارة الموارد البشرية أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي | ٢.٦٩ | 1.01 | متوسط |
| | | مجال التخطيط للموارد البشرية ككل | ٣.٣٧ | 0.67 | متوسطة |

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٦٧)، ضمن مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "التخطيط للموارد البشرية" قد تراوحت ما بين (٢.٦٩) و (٣.٦٨)، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (١) التي تنص: "يتوافر قاعدة بيانات عن الموارد البشرية الحالية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (٥) التي تنص: "تستخدم استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء مقدرات ومهارات العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٠) ضمن مستوى متوسط، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٠) التي تنص: "تستخدم إدارة الموارد البشرية أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٩) وبانحراف معياري بلغ (١.٠١) ضمن مستوى متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمجال التوظيف :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التوظيف، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمجال التوظيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | 4 | تدرك الجامعة إمكانيات كل فرد فيها مما يساعد على تحديد الأعمال التي تسند إليهم | 3.84 | 0.85 | كبير |
| ٢ | 6 | تراعي الجامعة اختيار العاملين من الجنسين | 3.73 | 0.94 | كبير |
| ٣ | 2 | تتم التعيينات في الجامعة على أساس الكفاءة | 3.51 | 0.86 | متوسط |
| ٤ | 3 | تهتم الجامعة بتقييم المتقدمين للعمل فيها قبل تعيينهم | 3.27 | 1.26 | متوسط |
| ٥ | ١ | تتسم عمليات التعيين في الجامعة بالشفافية | ٢.٦٦ | 0.75 | متوسط |
| | | مجال التوظيف ككل | ٣.٣٠ | 0.75 | متوسط |

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوظيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٧٥)، ضمن مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "التوظيف" قد تراوحت ما بين (٢.٦٦) و (٣.٨٤)، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (٤) التي تنص: "تدرك الجامعة إمكانيات كل فرد فيها مما يساعد على تحديد الأعمال التي تسند إليهم" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٥) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) التي تنص: "تراعي الجامعة اختيار العاملين من الجنسين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٤) ضمن مستوى متوسط، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) التي تنص: "تتسم عمليات التعيين في الجامعة بالشفافية" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٥) ضمن مستوى متوسط.

رابعاً: النتائج المتعلقة بمجال المكافئات :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال المكافئات، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المكافئات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | 5 | تبدي الجامعة اهتماماً في صحة وسلامة العاملين | 3.69 | 0.88 | كبير |
| ٢ | 3 | تقدم الجامعة للعاملين فيها حوافز مالية حسب أدائهم | 3.36 | 0.82 | متوسط |
| ٣ | 4 | تركز الجامعة على حماية المنافع الأساسية للعاملين فيها | 3.33 | 0.82 | متوسط |
| ٤ | 6 | تناسب المكافئات التي تقدمها الجامعة مع توقعات العاملين | 3.21 | 0.85 | متوسط |
| ٥ | 7 | يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء في منح المكافئات للعاملين | ٣.١٤ | ٠.٩٦ | متوسط |
| ٦ | 1 | تقدم الجامعة للعاملين فيها أجوراً عادلة وفقاً لمستوى أدائهم | ٢.٩٨ | ١.٠٤ | متوسط |
| ٧ | 2 | توفر الجامعة للعاملين فيها فرص للترقية | ٢.٨٩ | ١.٠٩ | متوسط |
| | | مجال المكافئات ككل | ٣.٢٣ | ٠.٦٣ | متوسط |

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المكافئات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.٢٣) وانحراف معياري (٠.٦٣)، ضمن مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "المكافئات" قد تراوحت ما بين (٢.٨٩) و (٣.٦٩)، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) التي تنص: "تبدي الجامعة اهتماماً في صحة وسلامة العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) التي تنص: "تقدم الجامعة للعاملين فيها حوافز مالية حسب أدائهم" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٢) ضمن مستوى متوسط، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) التي تنص: "توفر الجامعة للعاملين فيها فرص للترقية" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٣) ضمن مستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية، لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت، من وجهة نظرهم باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

| المتغيرات | الفئات | | مجال المكافئات | مجال التوظيف | التخطيط للموارد البشرية | مجال التدريب | فاعلية إدارة الموارد البشرية ككل |
|------------------|-----------------------------|---|-------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|--|
| الجنس | ذكر | س | 3.23 | 3.71 | 3.50 | 3.46 | 3.50 |
| | | ع | 0.88 | 0.66 | 0.76 | 0.58 | 0.67 |
| | أنثى | س | 2.83 | 3.59 | 3.52 | 3.72 | 3.44 |
| | | ع | 0.52 | 0.67 | 0.74 | 0.70 | 0.44 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | س | 2.90 | 3.74 | 3.67 | 3.75 | 3.54 |
| | | ع | 0.67 | 0.58 | 0.83 | 0.62 | 0.45 |
| | ماجستير | س | 2.81 | 3.55 | 3.56 | 3.78 | 3.45 |
| | | ع | 0.61 | 0.69 | 0.75 | 0.73 | 0.46 |
| | دكتوراه | س | 2.43 | 3.69 | 3.50 | 3.94 | 3.41 |
| | | ع | 0.63 | 0.62 | 0.68 | 0.77 | 0.38 |
| | اقل من ٥ سنوات | س | 3.25 | 4.04 | 3.42 | 3.75 | 3.61 |
| | | ع | 0.87 | 0.66 | 0.65 | 0.69 | 0.56 |
| | من ٥- أقل من ١٠ سنوات | س | 2.86 | 3.50 | 3.45 | 3.66 | 3.37 |
| | | ع | 0.49 | 0.69 | 0.73 | 0.71 | 0.42 |
| الخبرة | ١٠ سنوات فأكثر | س | 2.91 | 3.66 | 3.77 | 3.98 | 3.58 |
| | | ع | 0.76 | 0.62 | 0.77 | 0.68 | 0.46 |

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول (٩) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت

| مصدر التباين | المجالات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الجنس هوتلنج=0.93 1 ح=0.492 | مجال المكافئات | 0.785 | ١ | 0.392 | 1.005 | 0.37 |
| | مجال التوظيف | 0.953 | ١ | 0.476 | 1.071 | 0.35 |
| | مجال التخطيط للموارد البشرية | 0.921 | ١ | 0.461 | 0.857 | 0.43 |
| | مجال التدريب | 0.81 | ١ | 0.405 | 0.87 | 0.42 |
| | إدارة الموارد البشرية ككل | 0.173 | ١ | 0.087 | 0.433 | 0.65 |
| المؤهل العلمي ويلكس=0.95 2 ح=0.715 | مجال المكافئات | 0.672 | 2 | 0.336 | 0.861 | 0.43 |
| | مجال التوظيف | 0.323 | 2 | 0.162 | 0.363 | 0.70 |
| | مجال التخطيط للموارد البشرية | 0.151 | 2 | 0.075 | 0.14 | 0.87 |
| | مجال التدريب | 0.725 | 2 | 0.362 | 0.778 | 0.46 |
| | إدارة الموارد البشرية ككل | 0.003 | 2 | 0.002 | 0.009 | 0.99 |
| الخبرة ويلكس=0.90 3 ح=0.191 | مجال المكافئات | 0.721 | 2 | 0.361 | 0.924 | 0.40 |
| | مجال التوظيف | 2.105 | 2 | 1.052 | 2.365 | 0.099 |
| | مجال التخطيط للموارد البشرية | 1.953 | 2 | 0.977 | 1.816 | 0.168 |
| | مجال التدريب | 1.336 | 2 | 0.668 | 1.436 | 0.24 |
| | إدارة الموارد البشرية ككل | 1.194 | 2 | 0.597 | 2.985 | 0.05 |

| | | | | | |
|--------|------------------------------|--------|-----|-------|--|
| الخطأ | مجال المكافئات | 43.344 | 127 | 0.39 | |
| | مجال التوظيف | 49.392 | ١٢٧ | 0.445 | |
| | مجال التخطيط للموارد البشرية | 59.687 | ١٢٧ | 0.538 | |
| | مجال التدريب | 51.665 | ١٢٧ | 0.465 | |
| | إدارة الموارد البشرية ككل | 22.199 | ١٢٧ | 0.2 | |
| الكلية | مجال المكافئات | 46.562 | 132 | | |
| | مجال التوظيف | 52.974 | 132 | | |
| | مجال التخطيط للموارد البشرية | 67.523 | 132 | | |
| | مجال التدريب | 59.581 | 132 | | |
| | إدارة الموارد البشرية ككل | 24.017 | 132 | | |

يتبين من الجدول (٩) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري في جميع المجالات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر رؤساء الأقسام والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أداء العاملين في جامعة آل البيت مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ١٣ | يتم إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز | 3.98 | 0.66 | كبير |
| ٢ | ١٢ | يتناسب حجم العمل الموكل للعاملين مع مقدراتهم | 3.71 | 0.76 | كبير |
| ٣ | ١١ | يتم التخطيط للعمل قبل البدء بأدائه | 3.64 | 0.81 | متوسط |
| ٤ | ١٤ | تقوم الجامعة بمراجعة تقارير الأداء وتصحيح الانحرافات السلبية فيها | 3.58 | 0.82 | متوسط |
| ٥ | ٣ | تنجز مهام العمل حسب أولوياتها | 3.57 | 0.87 | متوسط |
| ٦ | ٥ | يتم متابعة جودة مخرجات الأداء | 3.55 | 0.91 | متوسط |
| ٧ | ٨ | تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين | 3.53 | 0.87 | متوسط |
| ٨ | ١٦ | تهتم الجامعة بالرقابة على سلوك العاملين في تقييم أدائهم | 3.48 | 0.75 | متوسط |
| ٩ | ١٧ | يتم تقييم أداء العاملين على أساس معايير محددة | 3.42 | 0.74 | متوسط |
| ١٠ | ٢٠ | يسمح للعاملين بالتواصل مع القائمين على عملية التقييم | 3.34 | 0.76 | متوسط |
| ١١ | ١٩ | يتوفر لدى الجامعة معلومات كافية بشأن نظام تقييم الأداء | 3.31 | 1.00 | متوسط |

| | | | | | |
|-------------------|----|---|------|------|-------|
| ١٢ | ١٥ | يعتمد تقييم الأداء في الجامعة على مدى تحقيق الأهداف | 3.21 | 0.88 | متوسط |
| ١٣ | ١٨ | يستند تقييم الأداء إلى نتائج قابلة للقياس | 3.16 | 0.91 | متوسط |
| ١٤ | ١٠ | لدى العاملين مقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء العمل | 3.03 | 0.93 | متوسط |
| ١٥ | ٩ | يتميز الأداء بالحد الأدنى من الأخطاء | 2.97 | 1.00 | متوسط |
| ١٦ | ٦ | عدد الشكاوي حول جودة أداء العاملين قليلة | 2.92 | 0.94 | متوسط |
| ١٧ | ٧ | يتم التقيد بأنظمة العمل لإنجاز المهام على أكمل وجه | 2.91 | 0.93 | متوسط |
| ١٨ | ٤ | تنجز المهام وفقاً للإجراءات الموضوعة | 2.90 | 0.92 | متوسط |
| ١٩ | ٢ | تحدد الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال | 2.88 | 0.99 | متوسط |
| ٢٠ | ١ | تنجز الواجبات المطلوبة من العاملين في مواعيدها المحددة | 2.75 | 0.98 | متوسط |
| أداء العاملين ككل | | | 3.14 | 0.63 | متوسط |

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.١٤) وانحراف معياري (٠.٦٣)، ضمن مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "أداء العاملين" قد تراوحت ما بين (٢.٧٥) و (٣.٩٨)، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (١٣) التي تنص: "يتم إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٢) التي تنص: "يتناسب حجم العمل الموكل للعاملين مع مقدراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٦) ضمن مستوى متوسط، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) التي تنص: "تنجز الواجبات المطلوبة من العاملين في مواعيدها المحددة" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٨) ضمن مستوى متوسط.

النتائج المتعلقة السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تقدير رؤساء الأقسام لأداء العاملين في جامعة آل البيت باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تقدير رؤساء الأقسام لأداء العاملين في جامعة آل البيت باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

الجدول (١١)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات تقدير رؤساء الأقسام لأداء العاملين في جامعة آل البيت باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسّط الحسابي | | |
|-------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|
| 0.337 | 3.23 | ذكر | الجنس |
| 0.501 | 3.14 | أنثى | |
| 0.472 | 3.19 | بكالوريوس | المؤهل العلمي |
| 0.450 | 3.13 | ماجستير | |
| 0.645 | 3.28 | دكتوراه | |
| 0.598 | 3.97 | اقل من ٥ سنوات | سنوات الخبرة في العمل الإداري |
| 0.448 | 3.07 | من ٥ - أقل من ١٠ سنوات | |
| 0.444 | 3.30 | ١٠ سنوات فأكثر | |

يبين الجدول (١١) تبايناً ظاهرياً في المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعيارية لمستوى تقدير رؤساء الأقسام لأداء العاملين في جامعة آل البيت باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسّطات الحسابيّة تم استخدام تحليل التباين الثلاثي الجدول (١٢).

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة مستوى تقدير رؤساء الأقسام لأداء العاملين في جامعة آل البيت

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسّط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---------------|----------------|--------------|-----------------|--------|-------------------|
| الجنس | 0.824 | ١ | 0.412 | 2.033 | 0.13 |
| المؤهل العلمي | 0.4 | 2 | 0.2 | 0.976 | 0.37 |
| سنوات الخبرة | 2.594 | 2 | 1.297 | 6.392 | 0.00 |
| الخطأ | 22.523 | 127 | 0.203 | | |
| الكلي | 25.707 | 132 | | | |

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 2.033 وبدلالة إحصائية بلغت 0.138.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 0.976 وبدلالة إحصائية بلغت 0.374.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في العمل الإداري، حيث بلغت قيمة ف 6.392 وبدلالة إحصائية بلغت 0.002، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (١٥).

الجدول (١٣)

المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe - Test) لأثر عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري

| سنة | ١١ فأكثر | ١٠-٥ سنوات | أقل من ٥ سنوات | المتوسط الحسابي | | |
|-----|----------|------------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | | | | 3.97 | أقل من ٥ سنوات | أداء العاملين |
| | | | 0.10 | 4.07 | ٥-أقل من ١٠ سنوات | |
| | | 0.23* | 0.33 | 4.30 | ١٠ سنوات فأكثر | |

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين عدد سنوات الخبرة من ١٠-٥ أقل من سنوات و ١٠ سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح من ١٠ سنوات فأكثر في أداء العاملين.

النتائج المتعلقة السؤال الخامس:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت، والجدول (١٤) يوضح ذلك.

الجدول (١٤)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فاعليّة إدارة الموارد البشريّة ومستوى أداء العاملين

| مجالات إدارة الموارد البشريّة | معامل الارتباط ر | أداء العاملين |
|------------------------------------|--------------------|---------------|
| مجال المكافآت | معامل الارتباط ر | -0.286 |
| | الدلالة الإحصائيّة | 0.914 |
| | العدد | 127 |
| مجال التوظيف | معامل الارتباط ر | 0.393* |
| | الدلالة الإحصائيّة | 0.049 |
| | العدد | 127 |
| مجال التخطيط للموارد البشريّة | معامل الارتباط ر | 0.298* |
| | الدلالة الإحصائيّة | 0.015 |
| | العدد | 127 |
| مجال التّدريب | معامل الارتباط ر | 0.371(**) |
| | الدلالة الإحصائيّة | 0.000 |
| | العدد | 127 |
| فاعليّة إدارة الموارد البشريّة ككل | معامل الارتباط ر | 0.338(**) |
| | الدلالة الإحصائيّة | 0.001 |
| | العدد | 127 |

* دالة إحصائيّا عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

** دالة إحصائيّا عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول (١٥) وجود علاقة ارتباطيّة موجبة دالة إحصائيّا بين فاعليّة إدارة الموارد البشريّة وأداء العاملين ككل في جامعة آل البيت، أما بالنسبة للمجالات فقد تبينّ بأنه يوجد ارتباط بين مجال التوظيف وإدارة الموارد البشريّة مقداره (٠.٣٩٣) وهذا ما يفسر بأن نسبة الارتباط (٣٩.٣%)، كذلك وجود ارتباط بين مجال التخطيط للموارد البشريّة وأداء العاملين مقداره (٠.٢٩٨) ما يفسر بأن نسبة الارتباط هي (٢٩.٨%)، كذلك وجود ارتباط مقداره (٠.٣٧١) بين مجال التدريب ومستوى أداء العاملين بنسبة (٣٧.١%)، كما يبين الجدول عدم جود ارتباط بين مجال المكافآت ومستوى أداء العاملين حيث جاءت نتيجة الارتباط (-٠.٢٨٦) وهي نتيجة غير دالة.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها ومجالاتها والتوصيات التي خرجت بها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت قد جاءت بمستوى متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التدريب ضمن مستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثانية مجال التخطيط للموارد البشرية ضمن مستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثالثة مجال التوظيف ضمن مستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال المكافآت ضمن مستوى متوسط، وقد تفسر هذه النتيجة كونها جاءت بمستوى كبير كلية متوسطة إلى أن إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت هي إدارة متخصصة تعمل على توفير الآليات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في الجامعة بكفاءة، مما يسهم في رفع مستوى إنتاجية العاملين في الجامعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحويطة (٢٠٠٦) التي أظهرت نتائجها أن درجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية كانت متوسطة، كذلك اتفقت مع نتيجة دراسة اوزتوك (Ozturk,2016) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تقييم إدارة الموارد البشرية في كليات التربية من الجامعات الحكومية في تركيا جاء بمستوى كبير، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٩) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية كان منخفضاً مقابل ارتفاع المعوقات التي تعيق عمل إدارة الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بمناقشة النتائج المتعلقة بمجالات إدارة الموارد البشرية فقد تم مناقشتها على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التدريب :

أظهرت النتائج أن مجال التدريب قد جاء في المرتبة الأولى بين مجالات إدارة الموارد البشرية، وقد تفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تعمل على إكساب العاملين فيها للمهارات والاتجاهات والمعارف، وتصحيح الانحرافات في أداء العاملين من خلال البرامج التدريبية التي تعقدتها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه نظراً لطبيعة أعمال الجامعة، وخصوصاً أنها تعتمد في إدارتها على إيجاد الكفاءات المدربة للقيام بعمل الجامعة فهي تهتم بموضوع التدريب للعاملين، مما يمكنهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه.

أما فيما يتعلق بمناقشة الفقرات الخاصة بمجال التدريب فقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (٨) التي تنص: "يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً" بمستوى كبير، وقد تفسر هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية تمارس عملية التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية في ضوء أوجه القصور التي يتم رصدها في أداء العاملين وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعة في ضوء التوجهات الحديثة يركزون على اكتساب الدورات التدريبية وخاصة الموظفين الجدد، تلته الفقرة (٦) التي تنص: "تلتزم الجامعة بوضع خطط لتدريب العاملين بشكل مستمر" ضمن مستوى كبيرة وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن ترصد معايير الأداء بشكل دائم للكشف عن القصور الذي يستدعي عقد برامج تدريبية للعاملين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت في عملية التخطيط والذي يعد من أبرز مهام الإدارة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التخطيط للموارد البشرية :

أظهرت النتائج أن مجال التخطيط للموارد البشرية قد جاء في المرتبة الثانية بين مجالات إدارة الموارد البشرية، وقد تفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تهتم بتسليط الضوء على الكيفية أو الطريقة التي يتم من خلالها التنسيق لمكان العمل وصفة العمل ومدى مناسبة العاملين للأعمال المطلوبة، وذلك للقضاء على الهدر والوقت الضائع وتحسين انسيابية العمل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت على التنسيق بين حجم الأعمال وعدد العاملين اللازمين لإنجاز هذه الأعمال بالتوقيت والكيفية المناسبة.

أما فيما يتعلق بمناقشة الفقرات الخاصة بمجال التدريب فقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص: يتوافر قاعدة بيانات عن الموارد البشرية الحالية" ضمن مستوى كبير، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن الجامعة تتوافر فيها أجهزة حاسوبية متطورة تساعد على توفير البيانات والمعلومات بشكل دائم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تمكن إدارة الموارد البشرية بالتكنولوجيا الحديثة، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥) التي تنص: "تستخدم استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء مقدرات ومهارات العاملين" ضمن مستوى متوسط، وقد تفسر هذه النتيجة إلى قدرة إدارة الموارد البشرية في الجامعة على التوظيف الأمثل للمورد البشري المتاح لديها مقابل الأعمال المطلوبة، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٠) التي تنص: "تستخدم إدارة الموارد البشرية أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي" ضمن مستوى متوسط، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت غالباً ما يتوفر لديها عاملين بدلاء يمكنهم أن يشغلوا أو ينوبوا عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لأي سبب من الأسباب، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تسعى إلى ديمومة العمل وعدم انقطاعه.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التوظيف :

أظهرت النتائج أن مجال التخطيط للموارد البشرية قد جاء في المرتبة الثالثة بين مجالات إدارة الموارد البشرية، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن قدرة إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت على التوظيف هي متوسطة نسبياً، وأن إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت غالباً ما تقوم بجذب المقدرات البشرية وتشجيعهم على الأداء المتميز الذي يحقق أهداف الجامعة المؤسسية"، بحسب الشواغر التي تحتاج إليها الجامعة وبناء على المواصفات والشروط التي الأكاديمية والمهنية التي تقوم بالإعلان عنها.

أما فيما يتعلق بمناقشة الفقرات الخاصة بمجال التوظيف فقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (٤) التي تنص: "تدرك الجامعة إمكانات كل فرد فيها مما يساعد على تحديد الأعمال التي تسند إليهم" ضمن مستوى كبير، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بمستوى كبير توافر المهارات الوظيفية لدى العاملين ومدى تناسبها مع طبيعة الأعمال التي يتم القاؤها عليهم، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (٦) التي تنص: "تراعي الجامعة اختيار العاملين من الجنسين"، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تفعيل دور المرأة في المجتمع، وأنها لا تتحيز لنوع اجتماعي ضد نوع، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (١) التي تنص: "تتسم عمليات التعيين في الجامعة بالشفافية"، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت تتسم بالنزاهة في التعيين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه في أغلب الأحيان يتم مقابلة المتقدمين للوظائف من قبل لجنة من ديوان الخدمة المدنية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بمجال المكافئات :

أظهرت النتائج أن مجال المكافئات قد جاء في المرتبة الرابعة بين مجالات إدارة الموارد البشرية، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت تهتم في بعض الأحيان بمنح الحوافز للعاملين وفقاً لملاءمتها ظروف العمل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة آل البيت تعتمد بعض المعايير في الأداء والأقدمية وصعوبة العمل والإبداع والابتكار في منح العاملين للمكافئات.

أما فيما يتعلق بمناقشة الفقرات الخاصة بمجال التوظيف فقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (٥) التي تنص: "تبدي الجامعة اهتماماً في صحة وسلامة العاملين" ضمن مستوى كبير، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن الجامعة ليس لديها أعمال تشكل خطراً على العاملين نظراً لطبيعة عملها، كما أن الجامعة توفر للعاملين الحماية للمنافع الأساسية لهم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة توفر للعاملين فيها تأمين صحي في أفضل المستشفيات المحلية، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) التي تنص: "تقدم الجامعة للعاملين فيها حوافز مالية حسب أدائهم" ضمن مستوى متوسط، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن الجامعة تعتمد معايير محددة للأداء وعلى أساس هذه المعايير يتم منح الحوافز للعاملين، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) التي تنص: "توفر الجامعة للعاملين فيها فرص للترقية" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٣) ضمن مستوى متوسط.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج بوجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت من وجهة باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة من وجهة نظرهم، وعليه سيتم مناقشة كل متغير على حدة وكما يلي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وفي جميع المجالات، وقد تفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام باختلاف جنسهم يرون أن الواجبات المناطة بعملهم هي واجبات عادلة وليس هنالك أي تحيز من قبلهم لفئات معينة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود تشريعات ناظمة لا تفرق بين الجنسين.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر العمر وفي جميع المجالات، وقد تفسر هذه النتيجة بأن مهما اختلف المؤهل العلمي أو ازداد فإن متطلبات الوظيفة هي واحدة ولم تتحيز لمستوى المؤهل العلمي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة :

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر وفي جميع المجالات، وقد تفسر هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت بصرف النظر عن ذوي الخبرات الكبيرة فإنها ترى من منظور واحد مستوى إدارتها للعناصر البشرية المتاحة في الجامعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟:

أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر رؤساء الأقسام قد جاءت بمستوى متوسط، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية تسعى بفاعلية لتحقيق النجاح والتقدم من خلال العاملين، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى نتائج الموارد البشرية والذي جاء بمستوى متوسط قد انعكس على مستوى أداء العاملين في الجامعة.

أما فيما يتعلق بمناقشة الفقرات الخاصة بمجال مستوى أداء العاملين قد جاء في المرتبة الأولى الفقرة (١٣) التي تنص: "يتم إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز" بمتوسط ضمن مستوى كبير، وقد تفسر هذه النتيجة أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تعمل على توظيف التكنولوجيا في الأداء لرفع مستوى أداء العاملين فيها، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (١٢) التي تنص: "يتناسب حجم العمل الموكل للعاملين مع مقدراتهم" ضمن مستوى متوسط، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تنسق بين حجم الأعمال التي تلقىها على عاتق العاملين مع قدراتهم ومهاراتهم، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) التي تنص: "تنجز الواجبات المطلوبة من العاملين في مواعيدها المحددة" ضمن مستوى متوسط، وقد تفسر هذه النتيجة إلى إدارة الموارد البشرية تهتم بقياس مقدرة أداء الأعمال بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعياري المحدد في هذه النقطة هو مستوى إنجاز الأعمال بالوقت المطلوب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تقدير رؤساء الأقسام لأداء العاملين في جامعة آل البيت باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

أظهرت النتائج بوجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين لدى رؤساء الأقسام بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وعليه سيتم مناقشة كل متغير على حدة وكما يلي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس :

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، وتفسر هذه النتيجة بأن مستوى أداء العاملين هو واحد بصرف النظر عن النوع الاجتماعي لرؤساء الأقسام سواء أكانوا من الإناث أم من الذكور فإنهم يرون مستوى أداء العاملين من منظور واحد.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت تستند في تقييم أداء العاملين على أسس علمية ومعايير موضوعية مسبقاً، وبالتالي تكون رؤيتهم للأداء معتدلة وحسب ما الواقع العملي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة :

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر، حيثُ تبين بأن الفروق كانت بين ٥- أقل ١٠ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح من ١٠ سنة فأكثر في أداء العاملين، وتفسر هذه النتيجة بأنه هنالك علاقة طردية بين الأداء وعدد سنوات الخبرة، فكلما زادت الخبرة زادت نسبة الأداء، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحواس (٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى لعدد سنوات والخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، المكافآت) في أداء العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٣٣٨) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً، وهذه النتيجة تسمح بالاستنتاج أن هنالك فاعلية لمستوى إدارة الموارد البشرية في مستوى أداء العاملين، حيثُ تتمثل نسبة التغيير الحاصل بسبب إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بمقدار ٣٣.٨%، وهي نسبة دالة إحصائياً، إلا أنها نسبة طردية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية الكفؤة تساعد في توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف مما يساعد على رفع مستوى الإبداع، كما أنها تساهم في ترشيد الطاقة البشرية من خلال إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة والتي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها بهدف زيادة كفاءتها.

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

أن تقوم الجامعة بالتخطيط للبرامج التدريبية بشكل مستمر بناءً على أوجه القصور التي يتم رصدها في أداء العاملين وأن تقوم بتنفيذها وفقاً للخطة الموضوعية مسبقاً، وأن يتم تقييمه من قبل الجهات المشرفة عليه.

أن تقوم الجامعة بمقارنة نتائج البرامج التدريبية مع تطبيقها على الواقع العملي، للتعرف إلى مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين.

أن تفسح الجامعة المجال للعاملين ذوي الخبرة بنقل خبراتهم إلى زملائهم والإفادة منها، في سبيل تطوير العمل، وتمكين العاملين مستقبلاً من تسلم الوظائف الإدارية العليا.

أن تقوم إدارة الموارد البشرية باعتماد أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي وتفويض السلطة للعاملين بما يسمح بزيادة قدرات العاملين الإدارية.

أن تقوم الجامعة بترقية العاملين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

أن يتم إلزام العاملين بتوقيعات محددة لإنجاز الأعمال، وذلك تفادياً لتراكم الأعمال.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو المجد، محمد (٢٠٠٨). التمكن الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. ط١. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر

أبو شملة، عبدالفتاح (٢٠٠٩). فاعلية الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويين في تحسين أداء معلمين مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شيخة، نادر (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو شيخة، نادر احمد (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو عيد، رائد أحمد إبراهيم (٢٠٠١). أثر أتمتة وآليات تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

أبو لبدة، محمد (٢٠٠٧). الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات المتعلمة، دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات.

امبيض، يسرى (٢٠١٤). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

بعجي سعاد (٢٠٠٧). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال مسيلة منطقة سطيف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

بن يونس، محمد (٢٠٠٩). سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، (ط٩)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الثابت، موسى (٢٠١٦). دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الاردن.

جبري، نادية. (٢٠٠٨). دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير أداء المعلمين بمحلية بحري شمال: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان

الجمهوري، راشد (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مصر: مجلة عالم التربية، المجلد ٥٣ (١٧) العدد (٥٣)، ص ٢٨-١.

الجوازنة، بهجت (٢٠١٠). مرونة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (١) ١٨: ٤٩-٦٣.

حسن، راوية (٢٠٠٠)، إدارة الأفراد، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

- حسن، راوية (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حسونه، إلهام (٢٠١٨). فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمد، إنصاف (٢٠١٢)، دور الإدارة التعليمية في تطوير أداء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية محلية كرري، دراسة ميدانية أم درمان. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الحويلة، عبد المحسن (٢٠٠٦). تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية شمال: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- الخرشة، ياسين كاسب (٢٠٠١). مدى فاعلية الرقابة الإدارية الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- خضير، كاظم حمود (٢٠٠٢). إدارة الجودة وخدمة العملاء، (ط١)، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (٢٠٠٠م)، الدافعية للإنجاز، (ط١)، القاهرة: دار غريب.
- درة، عبد الباري والصباغ، إبراهيم (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، (ط٢)، عمان: دار وائل للنشر.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، (ط٢)، عمان: دار وائل للنشر.
- الراوي، فاطمة (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات المؤسسية- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- رحمون، سهام (٢٠١٤). بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء العاملين دراسة على عينة من نواف، كنعان (٢٠٠٧)، القيادة الإدارية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الروسان، محمود والعجلوني، محمود (٢٠١٠). أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٦(٢).
- الزعيم، محمد (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزهري، رندة (٢٠٠٠). التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، ١٦(١)، ٢٦١-٢٩٣.
- السالم، مؤيد وصالح، حروش (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- السرحي، محمد (٢٠١٦). الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها لتطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

سعيد، الغامدي (١٩٩٤)، فاعليّة الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، على الرابط:
<http://www.kaau.edu.sa/SearchG.asp>

السكران، ناصر (٢٠٠٤). المناخ المؤسسي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

سلامة، جهاد (٢٠١٣). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة

سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر. السلمي، علي (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلمي، علي (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

شحادة، نظمي (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الشريف، عبدالله (٢٠٠٤). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الصباغ، زهير ودرة، عبد الباري (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

صليحة، عبد الخالق (٢٠١٠). الأبعاد الأساسية للشخصية، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). الإدارة الزائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم (٢٠٠٩). إدارة المعرفة، عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث.

العامري، صالح والغالبي، طاهر (٢٠٠٧). إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

عبد الرحمن، توفيق (٢٠١١). العملية التدريبية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

عربيات، بشير (٢٠١٢)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على أداء العاملين لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (٢) ٢٠: ٤٢٣-٤٤٥.

عساف، وفاء (٢٠١٠). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العنزي، سعد والعبادي، هاشم (٢٠٠٩). أنظمة عمل الأداء العالي والمنشأة الصناعية العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (١) ٥١: ٣٢٦-٣٤٨.

الغامدي، علي (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية، في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، (٤٠) ٣: ١٠٦٨-١٠٩٦.

الغامدي، عائض بن سعيد. (٢٠٠٩). مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

غباري، ثائر أحمد (٢٠٠٨). الدافعية - النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غنيم، أحمد (٢٠٠٢). إدارة الأعمال، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

القريوتي، محمد (٢٠٠٠). السلوك المؤسسي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

كشواي، باري (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية، ط ٢، القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

كلاب، سعيد (٢٠٠٤). واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

كنعان، نواف (٢٠٠٩). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

لبابنة، أحمد (٢٠٠٧). مدى إسهام التعليم العالي الأردني في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الخريجين وأصحاب العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

مخيمر، عبد العزيز (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر.

مزهودة، عبد المليك (٢٠٠١). الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، (١) ١: ١٨-١٠.

مشاقبة، نور (٢٠١١). فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

مشتهي، مروان (٢٠١٤). واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مقابلة، ميسون (٢٠١٠). فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

موسى، باسم (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

النجار، نداء محمد (٢٠١٢). دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة الماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- نصر الله، حنا (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود (١٩٩٧). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- النهود، عوده (٢٠١٦). نظم الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- نواف، كنعان (٢٠٠٧). القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الهيتمي، خالد (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.
- اليعقوب، رشا (٢٠١٥). المورد البشري وأثره في الاستراتيجيات التنافسية "دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المساعيد، لطفي (٢٠١٥). درجة الالتزام الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- Al Qudah, M.K.M., Osman, A., Ab Halim, M.S., & Al Shatanawi, H.A .(2014). The Effect of Human, Resources Planning and Training and Organizational Performance in the Government Sector in Jordan . International Journal of **Academic Research in Business and Social Sciences**, Vo1.4, No.4 ISSN: 2222-6990.
- Boateng, A.A. (2007). **The role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management (SHRM)**. Master of Science Theses, Accounting Swedish School of Economics and Business Administration, palovrtijantie.
- Chauhan, Y.S. (2014). Human Resources Management practices and Job Satisfaction : A **Study of Hotel Industry**, 3(9), 1-6.
- Coulter. S & Robbins J. (2012). **The Effects of Supervision on Staff performance in GN South Municipal Education Directorate**. KNUST: the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Deepakshi, J. and Lochan, D. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 16(1), 1-21.
- Dessler, Gary.(2013).**A Framework for Human Resource Management**. Prentice Hall
- Gerhart, B.A., He1dke, L.M., Hollenbeck, J.R., Leitch, A., Nose, R.A., pi1cher, J.M.,... & Wright, P.M.(2007). **Human resource management** : Gaining a competitive advantage.
- Griffin, T (2012). **The effects of domain knowledge on metacomprehension accuracy**. Memory & Cognition, by link: <http://dx.doi.org/10.3758/MC.37.7.100>
- Iqbal, Muhammad (2011). HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study, **International Education Studies**, (4)4: 215-222.
- Jaclyn (2006). **Effect of Organization Control System on Organization**, direct deviance in USA.
- Jameendar, R.(2014). Importance and Impact of Human Resource Planning in Effectiveness and Competitiveness of an **Organization**. **International Journal of Research**, 1(7), 531-538.
- Keir, A.,& Youssif, M. (2016). **Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating ro1es of Oeganisational Cu1ture, Employees, Commitment and Employee Retention in Bahrain private Universities** (Doctoral dissertation, Cardiff Metropo1itan University).
- Kepha, A. o. (2015). **Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya** (Doctoral dissertation).
- Khanna, D.P., & Sehgal, M. (2016). A study of HRM practices and its effect on employees job satisfaction in private sector banks with special reference to ICICI banks in Ludhiana . **International Journal of Management**, Volume4, Issue7, PP. 36-43.
- Kimarei, Tankard (2012). **Performance Rating**, New York: Hastings House Publishers.

Kinicki, S & Williams, R. (2013). The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 4(4), 202-208.

Kroenke, David (1998), **Management Information System**, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Maimako, L. & Bambale, A. (2016). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model. **Journal of Marketing and Management**, 7 (2), 1-18.

Mishra, L.R., (2007), Human resource management, AJM book publication, Kanpur, India, PP. 38-66.

Mondy, Wayne, Noe,(2015). **Robert Administration de recours humains**, Prentice-Hall Hispano-Americans.

Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C.K. (2014). Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. **European Journal of Business and Management** , 6(29), 47-55.

Neog, & Barua, M. (2014). Factors Influencing Employee's Job Employees of Automobile Service, 2 (7), 305-316.

Opoku, J. & Arthur, D. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 16(1), 1-21.

Ozturk, S. (2016). Human Resources Management in Educational Faculties of State Universities in Turkey. **International Journal of Environmental & Science Education**, 2016, 11 (5), 931-948

Robert, J. Moker (2006). **Readings in Management Control**, N.Y. Appleton, Century Crofts, USA.

Severin, Tankard (1999). **Performance Rating**, New York: Hastings House Publishers.

Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. **The International Journal of Business & Management**, 3(11), 76.

Syed, N., & Yan, L.X. (2012). Impact of high performance human resource management practices on employee job satisfaction: **Empirical analysis. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(2), 318-342.

Tan, C.L., & Nasurdin, A.M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic journal of knowledge management**, 9(2), 155-167.

Torder, Deni (2001). Performance Criteria. **Journal of Employ Affairs**, 3(4), 56-79.

Ulrich, Dave, (1998). A New Mandate for Human Resources. **Harvard Business Review**, 124-134 .

قائمة الملاحق

الملحق (١)

أداة الدراسة بصورتها الأولى

حضرة الأستاذة/ الدكتور/..... المحترم/ ة ،،

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة في الكشف عن فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين"، فقد تم إعداد استبانة أولية مكونة من (٥٧) فقرة موزعة على مجالين وهي: المجال الأول: فاعلية إدارة الموارد البشرية ضمن أبعاد: (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات) أما المجال الثاني: أداء العاملين ضمن أبعاد (سرعة الأداء، جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء، تقييم الأداء)، علماً بأنه تم تدريج الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس " ليكرت" الخماسي: مستوى كبير جداً / مستوى كبير / مستوى متوسط / مستوى قليل / مستوى قليل جداً.

ونظراً لما تملكونه من خبرات أكاديمية ومهنية في هذا المجال، وما عُرف عنكم من التعاون والرغبة الصادقة في التوجيه البناء للباحثين؛ فإنني آمل من سعادتكم التكرم بقراءة الاستبانة الأولية وإبداء وجهة نظرکم في مدى وضوح الفقرات، وسلامة صياغتها، ومدى ملاءمتها للمجالات الواردة، وتعديل ما يلزم تعديله.

وتقبلوا فائق شكري وتقديري لجهودكم ووقتكم الثمين،،

الباحث: حازم خليل سليم ابداح

إشراف: أ.د تيسير محمد الخوالدة

| بيانات المحكم | | | |
|-----------------|--|------------|--|
| الاسم: | | التخصص: | |
| الرتبة العلمية: | | جهة العمل: | |

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

| | | |
|----------------|---|---------------------------------------|
| الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> دراسات عليا. |
| سنوات الخبرة: | <input type="checkbox"/> من سنة إلى أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات <input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر. | |

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة

أولاً: إدارة الموارد البشرية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

| الرقم | الفقرة | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرات للمجال | | التعديل المقترح |
|-----------------------|--|--------------|-----------|-----------------------|-------------|-----------------|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمي ة | غير منتمي ة | |
| المجال الأول: التخطيط | | | | | | |
| | يتوافر قاعدة بيانات عن الموارد البشرية الحالية | | | | | |
| | تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع | | | | | |
| | تتضمن الموارد البشرية المتاحة داخل الجامعة وخارجها | | | | | |
| | تستخدم إدارة الموارد البشرية أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي | | | | | |
| | تستخدم استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء مهارات وقدرات الكوادر البشرية المتوفرة | | | | | |
| | يتم الأخذ بخبرات العاملين قبل البدء بوضع الخطط | | | | | |
| | توضع خطط رقابية للحفاظ على سير العمل | | | | | |
| | يتم توزيع الاختصاصات على الأنشطة المستهدفة | | | | | |

| المجال الثاني: التعيين والتوظيف | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | تتسم عمليات التعيين في الجامعة بأنها محايدة |
| | | | | | تتخذ قرارات التعيين في الجامعة بعيداً عن المحسوبية |
| | | | | | تتم التعيينات في الجامعة على أساس الجدارة |
| | | | | | تستقطب الجامعة الموارد البشرية المتميزة |
| | | | | | تهتم الجامعة بتقييم المتقدمين للعمل فيها قبل اختيارهم للعمل |
| | | | | | تدرك الجامعة قدرات كل فرد فيها مما يساعد على تحديد الأعمال التي تسند إليهم |
| | | | | | تحرص الجامعة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة |
| | | | | | تراعي الجامعة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة |
| المجال الثالث: التدريب والتطوير | | | | | |
| | | | | | تهتم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق |
| | | | | | توفر الجامعة فرص تدريبية تمكنهم من تحسين مهاراتهم ومقدراتهم |
| | | | | | توفد الجامعة العاملين في دورات تدريبية خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل |
| | | | | | يتم تحديد العاملين الذين هم بحاجة للتدريب |
| | | | | | تلتزم الجامعة بتدريب العاملين |
| | | | | | يتم التخطيط للتدريب وفقاً لنتائج تحليل مستوى أداء العاملين |
| | | | | | يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً |
| | | | | | يتم مقارنة نتائج البرامج التدريبية مع تطبيقها على الواقع العملي |

| المجال الرابع: المكافآت والتعويضات | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | تقدم الجامعة للعاملين أجوراً عادلة وفقاً لمستوى أدائهم |
| | | | | | توفر الجامعة للعاملين فرص الترقية |
| | | | | | تقدم الجامعة للعاملين حوافز نقدية حسب أدائهم |
| | | | | | تركز الجامعة على حماية المنافع الأساسية للعاملين |
| | | | | | تعوض الجامعة العاملين مادياً عن المنافع غير المستخدمة |
| | | | | | لدى الجامعة سياسات بديلة للتعويض عن المنافع المتعددة |
| | | | | | تبدي الجامعة اهتماماً في صحة وسلامة العاملين |
| | | | | | تتناسب الحوافز التي تقدمها الجامعة مع توقعات العاملين |
| | | | | | يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء في منح الحوافز للعاملين |

ثانياً : أداء العاملين :

| الرقم | الفقرة | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرات للمجال | | التعديل المقترح |
|-------|---|--------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمي | غير منتمي | |
| | | | | | | |
| | أقوم بإنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة | | | | | |
| | تصميم الهيكل التنظيمي يعمل على سرعة الاستجابة لإنجاز العمل | | | | | |
| | تحدد الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال | | | | | |
| | أقوم بإنجاز مهام العمل حسب أولوياتها | | | | | |
| | | | | | | |
| | تُعد العلاقة بين العاملين والمراجعين متميزة | | | | | |
| | يتم إنجاز المهام وفقاً للإجراءات الموضوعية | | | | | |
| | تقوم الجامعة بمتابعة جودة مخرجات الأداء | | | | | |
| | عدد الشكاوي حول جودة أداء العاملين قليلة | | | | | |
| | | | | | | |
| | أتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامي | | | | | |
| | تتسم إجراءات العمل بالمرونة و البعد عن الروتين | | | | | |
| | يتميز الأداء بالحد الأدنى من الأخطاء | | | | | |
| | لدي المقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملي | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | | |
| | | | | | يتم التخطيط للعمل قبل أدائه | |
| | | | | | يتناسب حجم العمل الموكل إلي مع مقدراتي | |
| | | | | | يتم إنجاز العمل وفقا لما خطط له | |
| | | | | | يعمل المسئولين على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز | |
| | | | | | | |
| | | | | | تقوم الجامعة بمراجعة تقارير الأداء وتصحيح الانحرافات السلبية فيها | |
| | | | | | يعتمد تقييم الأداء في الجامعة على مدى تحقيق الأهداف | |
| | | | | | تهتم الجامعة بالرقابة على سلوك العاملين في تقييم أدائهم | |
| | | | | | يتم تقييم أداء العاملين على أساس المعايير المعمول بها | |
| | | | | | يستند تقييم الأداء إلى نتائج قابلة للقياس | |
| | | | | | يتوفر لدى الجامعة معلومات كافية بشأن نظام تقييم الأداء | |
| | | | | | يسمح للموظفين بالاتصال الرسمي مع المشرفين بشأن نتائج التقييم | |

الملحق (٢)

قائمة أسماء محكمين اداة الدراسة

| ت | اسم المحكم | الرتبة الأكاديمية | التخصص | مكان العمل |
|---|--------------------|----------------------|--|------------|
| | محمد عبود الحراحشة | أستاذ | إدارة تربوية | آل البيت |
| | صالح سويلم الشرفات | أستاذ | أصول تربية | آل البيت |
| | أديب ذياب حمادنة | أستاذ | مناهج اللغة العربية وأساليب تدريسها | آل البيت |
| | وليد مجلي العواودة | أستاذ | إدارة أعمال استراتيجية | آل البيت |
| | جمال أبو زيتون | أستاذ | تربية خاصة | آل البيت |
| | منصور نزال الزبون | أستاذ | فلسفة التربية الرياضية | آل البيت |
| | ماهر الزيادات | أستاذ | مناهج دراسات اجتماعية | آل البيت |
| | عبد السلام العديلي | أستاذ مشارك | مناهج علوم | آل البيت |
| | منيرة محمد الشرمان | أستاذ | إدارة تربوية | اليرموك |
| | نضال محمد الشريفين | أستاذ | قياس وتقويم | اليرموك |
| | صالح الخطيب | أستاذ | إدارة أعمال | اليرموك |
| | فواز أيوب المومني | استاذ مشارك | إرشاد / علم نفس | اليرموك |
| | نادر الرفاعي | أستاذ مشارك | مناهج وطرق تدريس | اليرموك |

الملحق (٣)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

حضرة الزميل / الزميلة، رئيس / رئيسة القسم المحترم / المحترمة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، ونظراً بأنكم تعملون في الميدان الإداري في جامعة آل البيت، نرجو منكم الإجابة عن الأداة المرفقة طياً بما يتناسب مع درجة تطبيقها في مكاتبكم، وحسب التعليمات المرفقة، هذا وسوف تكون للمعلومات التي تقدمونها أثراً فعالاً على نتائج الدراسة، علماً بأن البيانات سوف تعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، علماً بأن الإجابة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وكما يلي:

| موافق بشدة | موافق | موافق بمستوى متوسط | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|
|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث: حازم خليل سليم ابداح

إشراف: أ.د تيسير محمد الخوالدة

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

| | | |
|---|---|---|
| الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> دبلوم عالي |
| | <input type="checkbox"/> ماجستير | <input type="checkbox"/> دكتوراه |
| عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري: | | |
| <input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات | <input type="checkbox"/> من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | <input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر |

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة :

أولاً: إدارة الموارد البشرية :

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

| الرقم | الفقرة | المستوى | | | | |
|--|---|-----------|------|--------|-------|------------|
| | | كبير جداً | كبير | متوسّط | منخفض | منخفض جداً |
| المجال الأول: التخطيط للموارد البشريّة | | | | | | |
| | يتوافر قاعدة بيانات عن الموارد البشريّة الحاليّة | | | | | |
| | تُحدد الاحتياجات من الموارد البشريّة من حيثُ الكم والنوع | | | | | |
| | تُحصر الموارد البشريّة المُتاحة داخل الجامعة | | | | | |
| | تستخدم إدارة الموارد البشريّة أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي | | | | | |
| | تستخدم استراتيجيات الموارد البشريّة في ضوء مقدّرات ومهارات العاملين | | | | | |
| | يتم الأخذ بوجهات نظر العاملين ذوي الخبرة قبل البدء بوضع الخطط | | | | | |
| | توضع خطط تنظيميّة للحفاظ على سير العمل | | | | | |

| المجال الثاني: التوظيف | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | تتسم عمليات التعيين في الجامعة بالشفافية |
| | | | | | تتم التعيينات في الجامعة على أساس الكفاءة |
| | | | | | تهتم الجامعة بتقييم المتقدمين للعمل فيها قبل تعيينهم |
| | | | | | تدرك الجامعة إمكانيات كل فرد فيها مما يساعد على تحديد الأعمال التي تسند إليهم |
| | | | | | تحرص الجامعة على اختيار العاملين ذوي الخبرات |
| | | | | | تراعي الجامعة اختيار العاملين من الجنسين |
| المجال الثالث: التدريب | | | | | |
| | | | | | تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق |
| | | | | | توفر الجامعة فرص تدريبية للعاملين لتمكينهم من تحسين مهاراتهم |
| | | | | | تفسح الجامعة المجال للعاملين ذوي الخبرة بنقل خبراتهم إلى زملائهم والإفادة منها |
| | | | | | توفد الجامعة العاملين في دورات تدريبية خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل |
| | | | | | تتيح الجامعة للعاملين فرصاً لمناقشة الاحتياجات التدريبية مع الإدارة |
| | | | | | تلتزم الجامعة بوضع خطط لتدريب العاملين بشكل مستمر |
| | | | | | يتم مسح الاحتياجات التدريبية وفقاً لنتائج تحليل مستوى أداء العاملين |
| | | | | | يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً |
| | | | | | يتم تقييم التدريب من خلال الجهات المشرفة على التدريب |
| | | | | | يتم مقارنة نتائج البرامج التدريبية مع تطبيقها على الواقع العملي |

| المجال الرابع: المكافئات | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | تقدم الجامعة للعاملين فيها أجوراً عادلة وفقاً لمستوى أدائهم |
| | | | | | توفر الجامعة للعاملين فيها فرص للترقية |
| | | | | | تقدم الجامعة للعاملين فيها حوافز مالية حسب أدائهم |
| | | | | | تركز الجامعة على حماية المنافع الأساسية للعاملين فيها |
| | | | | | تبدي الجامعة اهتماماً في صحة وسلامة العاملين |
| | | | | | تتناسب المكافئات التي تقدمها الجامعة مع توقعات العاملين |
| | | | | | يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء في منح المكافئات للعاملين |

ثانياً : أداء العاملين :

| المستوى | | | | | الرقم | الفقرة |
|-----------|------|-------|-------|------------|-------|---|
| كبير جداً | كبير | متوسط | منخفض | منخفض جداً | | |
| | | | | | | تنجز الواجبات المطلوبة من العاملين في مواعييدها المحددة |
| | | | | | | تحدد الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال |
| | | | | | | تنجز مهام العمل حسب أولوياتها |
| | | | | | | تنجز المهام وفقاً للإجراءات الموضوعية |
| | | | | | | يتم متابعة جودة مخرجات الأداء |
| | | | | | | عدد الشكاوي حول جودة أداء العاملين قليلة |
| | | | | | | يتم التقيد بأنظمة العمل لإنجاز المهام على أكمل وجه |
| | | | | | | تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين |
| | | | | | | يتميز الأداء بالحد الأدنى من الأخطاء |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | لدى العاملين مقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء العمل | |
| | | | | | يتم التخطيط للعمل قبل البدء بأدائه | |
| | | | | | يتناسب حجم العمل الموكل للعاملين مع مقدراتهم | |
| | | | | | يتم إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز | |
| | | | | | تقوم الجامعة بمراجعة تقارير الأداء وتصحيح الانحرافات السلبية فيها | |
| | | | | | يعتمد تقييم الأداء في الجامعة على مدى تحقيق الأهداف | |
| | | | | | تهتم الجامعة بالرقابة على سلوك العاملين في تقييم أدائهم | |
| | | | | | يتم تقييم أداء العاملين على أساس معايير محددة | |
| | | | | | يستند تقييم الأداء إلى نتائج قابلة للقياس | |
| | | | | | يتوفر لدى الجامعة معلومات كافية بشأن نظام تقييم الأداء | |
| | | | | | يسمح للعاملين بالتواصل مع القائمين على عملية التقييم | |

الملحق (٤)

نبذة عن جامعة آل البيت

تعد جامعة آل البيت إحدى الجامعات الحكومية الرسمية في الأردن والتي تعود نشأتها إلى تاريخ (١٦ كانون أول ١٩٩٢م) (٢١ جمادى الثاني ١٤١٣ هـ)، وذلك بالإرادة الملكية السامية من جلالة المغفور له بإذن الله الحسين بن طلال، حيثُ أمر بتشكيل لجنة سميت بلجنة آل البيت الملكية الخاصة وقد ترأسها سمو الأمير الحسن بن طلال، وبعضوية العديد من العلماء والمفكرين في البعد الأكاديمي على المستويين المحلي والإسلامي، وتجلت مهمة اللجنة بإرساء الأسس للجامعة من نواحي البناء والتخطيط والتصميم ومن النواحي الأكاديمية، وقد تم افتتاح جامعة آل البيت لبدء التدريس رسمياً في تاريخ ١ تشرين أول ١٩٩٥.

تقع جامعة آل البيت في محافظة المفرق التي تعتبر موقع استراتيجي يتوسط مناطق الكثافة السكانية في الأردن، حيثُ تبعد عن العاصمة عمان (٦٩) كم وتقع على مساحة (٧.٥٣٩) كم^٢، وتقع مدينة المفرق في الجهة الشماليّة الشرقيّة من الأردن وتبعد ٦٨ كم شمال العاصمة عمان.

تنطلق جامعة آل البيت في رؤيتها من منطلق أنّها مؤسسة تعليمية حكومية تمتاز في تقديم خدمات التعليم والبحث في المجالات الإنسانية ومجالات العلوم الطبيعية، وتعميق المعارف العلمية على المستويات المحلية والاقليمية والعالمية، وتتجلى رسالتها في النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، والتركيز على المواءمة بين معطيات الأصالة وآفاق المعاصرة، وأنتاج المعرفة الموجهة نحو تحقيق التنمية المستدامة ونقلها، ومواكبة التطورات التقنية في مجال التعليم، وتنمية مهارات الابداع والتفكير الناقد والمنهج العلمي، وتحقيق التنوع المعرفي في جو من الوسطية والاعتدال، واعداد الموارد البشرية المؤهلة الملائمة لاحتياجات سوق العمل، والقيام بأبحاث علمية تخدم تراث الامة وحاضرها، وتسهم في بناء مجتمع المعرفة وتطوره واستشراف المستقبل.

ومن جهة أخرى تهدف جامعة آل البيت إلى بناء شخصية الطلبة لديها وفقاً للطريقة الإسلامية المتكاملة والواعية والمعاصرة والتي تجمع العلم والعقل مع الإيمان والعقيدة والقيم والمبادئ الإنسانية، من خلال إبراز الصورة الحقيقية للدين الإسلامي الحنيف والمتسامح الذي ينبذ كافة أشكال الانحراف والتطرف والتعصب والغلو، ويقوم على الوسطية والاعتدال والتسامح في ظل الانتماء للحضارة الإسلامية العربية التي بسطت القيم الأخلاقية المبادئ والعدالة على العالم لأكثر من ١٠٠٠ عام منذ مجيء النبي صلى الله عليه وسلم حتى انهيار الخلافة العثمانية.

كما تهدف الجامعة إلى تأهيل طلبتها دينياً وعلمياً، وصقل شخصياتهم وأفكارهم العلمية والسلوكية من خلال نشر القيم، وتعريف الطلبة باللغة العربية ولغات الشعوب الاسلامية، واللغات الحية، لإتاحة الفرصة للإفادة المباشرة من المعارف المدونة بهذه اللغات.

وعلى الصعيد العلمي فإنّ جامعة آل البيت تهدف إلى الاهتمام بالبحوث العلمية والدارسات العليا، لا سيما البحوث الإسلامية والاقتصادية والبشرية والسياسية والعلوم الطبيعية، والإفادة من التطور التكنولوجي الحديث في مجال التعلّم والتعليم، وتنمية الفكر الابداعي والحس النقدي لدى الطلبة ليكونوا قادرين على مواكبة التطور والاقتصاد المعرفي.

كما تهدف الجامعة إلى تحقيق معايير الجودة في عملية التدريس والبحث العلمي والإدارة، وتوفير الطاقات البشرية المدربة القادرة على تلبية احتياجات مجتمع المعرفة وسوق العمل والإسهام في التنمية المستدامة، ومواكبة أهم التطورات العلمية في المجالات المعرفية كافة، وتوثيق الروابط مع الجهات والجامع والهيئات العلمية والاسلامية والعالمية وتعزيز الشركة والتعاون مع المؤسسات المحلية والاقليمية والعالمية.

تظم جامعة آل البيت (١٠) كليات موزعة ما بين الكليات الإنسانية والعلوم الطبيعية، وترس (٣٩) تخصصاً في برنامج البكالوريوس و (٣٠) تخصصاً في برامج الماجستير، وتضم أيضاً الجامعة (١٣٥) من الأقسام الأكاديمية والأقسام والشعب الإدارية.

الهيكل التنظيمي لجامعة آل البيت



الملحق (٦)

كتاب تسهيل مهمة



الرقم: ٢٠٥٧/٧٨
التاريخ: ٢٤ محرم ١٤٤٠ هـ
الموافق: ١٠ / ١٠ / ٢٠١٧ م

السادة عمداء الكليات / والمعاهد المحترمون
تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لديكم لتسهيل مهمة طالبي الماجستير
حازم خليل ابداح وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

"فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء
العاملين"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموسول لجامعة آل
البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور عقاب ربيع

