



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية

(دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة)

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء

من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها الطالب

غازي عبد زيد كريم عبد السيد

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

2015م

1436هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(المجادلة: ١١)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى ...

◆ من بعثه الله رحمة للعالمين ... النبي محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)

◆ ساقى ماء الكوثر ... إمام المتقين ... الإمام علي (عليه السلام)

◆ قدوة نساء العالمين ... فاطمة الزهراء (عليها السلام)

◆ من سألت دماؤه يوم الطف ليستقيم الدين ... الإمام الحسين (عليه السلام)

◆ أم اليتامى وخير مثال الصابرين ... الحوراء زرينب (عليها السلام)

◆ من به تقضى حوائج السائلين ... الإمام موسى الكاظم (عليه السلام)

◆ من تنتظره القلوب ليأخذ ثأر المستضعفين ... الإمام المهدي (عجل الله تعالى فرجه الشريف)

◆ شهداء العراق عامة ... وشهداء الإتنفاضة الشعبانية خاصة

◆ إلى روح والدي وأخواني (ناظم والشهيد ستار).

◆ إلى كل من وقف بجانب الأهل والأصدقاء .

غازي



شكر وتقدير

الحمد لله الذي حق حمده والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين النبي محمد (ﷺ) الأمين وآل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين، وبعد:

أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى السيد المشرف الأستاذ المساعد الدكتور **ميثاق هاتف الفتلاوي** الذي كان مشرفاً علمياً أميناً ، فجزاه الله عني خير جزاء المحسنين... متمنياً له التوفيق لخدمة البلد والمسيرة العلمية .

وخالص الشكر والعرفان للأستاذة **رئيس لجنة المناقشة** ، وأعضائها على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وإغنائها علمياً... جزاهم الله خير الجزاء، والشكر موجه إلى الأستاذ **المقوم العلمي** لتحمله عناء قراءة الرسالة... جزاه الله الخير، وخالص امتناني **للخبير اللغوي** لتحمله تقويم الرسالة لغوياً... فله كل الشكر والعرفان.

وأقدم شكري المتواصل وثنائي العاطر إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور **عواد الخالدي** لرعايته الأخوية لطلبة الدراسات العليا، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ **(فؤاد حمودي العطار)** والمساعد الدكتور **بلال القيسي**، وكل أساتذة قسم إدارة الأعمال في جامعة كربلاء، وشكري إلى الأساتذة الأفاضل الذين أشرفوا على تدريسينا في مرحلة الماجستير، والأساتذة الأفاضل محكمي الاستمارة.

ومن واجب الحب والوفاء والعرفان أن أتقدم بشكري وامتناني إلى الاستاذ **أمير غانم** الذي قدّم لي الكثير خلال مرحلة دراسة الماجستير، دعائي له بالتوفيق.

كما وأتقدم بالشكر إلى كل من مديري دوائر البلدية ، ومديري الموارد البشرية عينة الدراسة لمساعدتهم لي، وامتناني لعمادة الكلية ولموظفي قسم الدراسات العليا لما بذلوه من جهود في مساعدة طلبة الدراسات العليا جميعهم، ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأخوة الزملاء في الدراسة.

ومن الله التوفيق

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بأبعدها ومرونة الموارد البشرية بأبعدها في الأداء الوظيفي المتميز.

فقد قدمت الدراسة أسس نظرية عن أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز، و لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بأنظمة عمل الأداء العالي وأبعاده: (التوظيف الفعال، التدريب الشامل، تقييم الأداء، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، مشاركة العاملين)، والمتغير الوسيط المتمثل بمرونة الموارد البشرية وأبعاده: (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) وبين المتغير المعتمد المتمثل بالأداء الوظيفي المتميز، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها.

ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على دوائر البلديات العراقية وعينة من دوائر البلديات في محافظة كربلاء المقدسة للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من (5) دوائر بلدية، أما عدد أفراد العينة فقد بلغ (130) موظف يمثلون الإدارات من مختلف المستويات الوظيفية.

واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة كعامل الارتباط البسيط والمتعدد لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع واختبار (تحليل المسار).

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: أن هناك دوراً كبيراً لأنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال اعتماد الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية.

ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الثلاث كان أهمها ضرورة إدراك عينة الدراسة، للاهتمام بممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بما لها من دور كبير في الأداء الوظيفي من خلال التركيز على مرونة الموارد البشرية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الاشكال
و - ز	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
2 - 1	المقدمة
32-3	الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
18-3	المبحث الأول : منهجية الدراسة
32-19	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
88-33	الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة
54-33	المبحث الأول : أنظمة عمل الأداء العالي
71-55	المبحث الثاني : مرونة الموارد البشرية
88-72	المبحث الثالث : الأداء الوظيفي المتميز
129-89	الفصل الثالث : : الجانب التطبيقي للدراسة
103-89	المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
113-104	المبحث الثاني : تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
129-114	المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة
134-130	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
132-130	المبحث الأول : الاستنتاجات
134-133	المبحث الثاني : التوصيات
161-135	المصادر
174-162	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	6
2	متانة أنظمة عمل الأداء العالي	34
3	نظام عمل الأداء العالي	38
4	المبادئ الأساسية لأنظمة عمل الأداء العالي	39
5	انموذج عملية التدريب والتطوير	48
6	أغراض عملية تقويم الأداء	51
7	مرونة الموارد البشرية	61
8	مرونة المهارة كوظيفة للسرعة والتنوع	68
9	علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي	128
10	علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين بُعد التوظيف الفعال والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية	127
11	علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين بُعد التدريب الشامل والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية	127
12	علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين بُعد تقييم الأداء والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية	128
13	علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين بُعد فرص المسار الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية	129
14	علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين بُعد المكافآت والتعويضات والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية	129
15	علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين بُعد مشاركة العاملين والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية	130

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	خصائص أفراد عينة الدراسة	11-12
2	محاور استمارة الاستبانة	15
3	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	17
4	اختبار اتساق مقاييس الدراسة	18
5	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد التوظيف الفعال	90
6	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد التدريب الشامل	92
7	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد تقييم الاداء	93
8	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد فرص المسار الوظيفي	94
9	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد المكافآت والتعويضات	95
10	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد مشاركة العاملين	96
11	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لأنظمة عمل الأداء العالي	97
12	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد مرونة المهارة	99
13	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد مرونة السلوك	100
14	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لُبعد مرونة ممارسات الموارد البشرية	101
15	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لمرونة الموارد البشرية	102
16	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة للأداء الوظيفي المتميز	103
17	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي	105
18	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز	107

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
19	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي	108
20	ترتيب قوة الارتباط بين أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية	111
21	علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي	111
22	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز	113
23	ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيم (f) المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة على المستوى الكلي	115
24	تحليل معادلة الانحدار للمتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الجزئي	116
25	ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيم (f) المحسوبة للفرضية الرئيسية الخامسة على المستوى الكلي	119
26	ملخص معادلة الانحدار للمتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية على المستوى الجزئي	120
27	تحليل المسار والتأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية	124

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	اسماء السادة المحكمين	162
2	استمارة الاستبانة	163
3	جداول ارتباط بين متغيرات الدراسة	174-146

المقدمة

إن التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تجتاح العالم تؤثر بدرجة كبيرة في كيفية تبادل السلع والخدمات في سوق المنافسة الدولي ، بحيث أصبحت الجودة هي الأساس . وإن خلق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يتطلب الاهتمام الدقيق في أفضل الممارسات التي من شأنها أن تقوي هذه الأصول ولا سيما تلك الممارسات التي تأخذ بنظر الاعتبار أهمية تطوير الأفراد داخل المنظمة ، وهذه الممارسات يطلق عليها أسم " ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي " أو اختصاراً (HPWS) وقد أشار بعض الباحثين أمثال (Foley et , 2008 , Chen, 2012) إلى الاهتمام المتزايد بموضوع أنظمة عمل الأداء العالي في المجال الأكاديمي والتطبيقي ؛ لأنه يهتم وبدرجة كبيرة بممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ، وإن المنظمات في الوقت الحاضر تحتاج هذه الممارسات لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال كما لها تأثير في زيادة التمييز الوظيفي للأفراد وبالتالي زيادة الأمان الوظيفي وتخفيض التكاليف ، كما أنها ترفع من الالتزام وتحفيز الأفراد بشكل كبير لتقديم سلوكيات ادارية ووظيفية تصب في صالح المنظمة .

ولكي يكون لتلك الممارسات الدور الكبير في تمييز الأداء دعت الحاجة إلى اعتماد متغير وسيط هو (مرونة الموارد البشرية) التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الأداء الوظيفي المتميز من خلال مهارة الأفراد وسلوكهم ، فضلاً عن مرونة ممارسات الموارد البشرية . التي تكون مكملاً لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية ، وتحقيق أداء متميز يكون حصيلة استثمار حقيقي من قبل المنظمة.

وقد أشار (Martin,2006; Ketkar and Sett,2010) إلى أن المنظمات ذات المرونة العالية هي المنظمات التي يمتلك فيها الأفراد مجموعة واسعة من المهارات والسلوكيات التي يمكن تداولها بين الأفراد بسهولة وكفاءة . ومما لا شك فيه أن مستوى الأداء للأفراد والمنظمة على حد سواء تمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية ومدى ملائمة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية راسخة تركز على الابتكار والإبداع في الأداء ، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً .

وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة الحالية ، فقد تألفت من أربعة فصول أساسية ، خصصت الفصل الأول لمراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وتحديد المنهجية العلمية المعتمدة عبر مبحثين ، تناول الأول توضيح منهجية الدراسة العلمية الحالية ، في حين خصص المبحث الثاني مراجعة بعض الجهود المعرفية السابقة وكيفية الاستفادة منها.

وتناول الفصل الثاني الذي ضم ثلاثة مباحث (الجانب النظري للدراسة) فتضمن المبحث الأول ، مفهوم وتعريف أنظمة عمل الأداء العالي وممارساتها التطبيقية أما المبحث الثاني فقد تناول مفهوم وتعريف مرونة الموارد البشرية ودورها كمتغير وسيط بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز ، وخصص المبحث الثالث لتناول مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي المتميز .

أما الفصل الثالث (وهو فصل عملي) فتضمن مبحثين ، الأول خصص إلى وصف وتشخيص أبعاد أنموذج الدراسة للعينة المبحوثة ، أما المبحث الثاني و الثالث فقد خصصا، لإختبار فرضيات الرسالة من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير.

والفصل الرابع والأخير تناول أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

تمهيد :

من أجل الوصول إلى نتائج علمية مقبولة اعتمد الباحث صياغة منهجية علمية صحيحة لذا يستعرض هذا الفصل في مبحثه الأول منهجية الدراسة التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة و أهميتها ، و أهدافها ، وتصميم مخطط الدراسة الفرضي وتحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية لها ، وتوضيح الأساليب المستعملة بجمع البيانات وتحليلها ، فضلاً عن إعطاء وصف تفصيلي لعينة الدراسة ومجتمعها، أمّا المبحث الثاني فقد اشتمل على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وقد جاءت بمحورين هما الدراسات العربية والدراسات الأجنبية

المبحث الأول

منهجية الدراسة

يوضح هذا المبحث أهم الخطوات الأساسية لمنهجية الدراسة في ضوء الفقرات الآتية:

أولاً : مشكلة الدراسة :- إنطلقت الدراسة من مشكلة رئيسية مفادها

"هل لأنظمة عمل الأداء العالي دور في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في بعض دوائر البلدية في محافظة كربلاء"

ومما تقدم بدأت فكرة الدراسة الحالية ، ومن خلال ملاحظة الباحث أثناء استكشاف واقع فهم متغيرات الدراسة من قبل عينة الدراسة وجد ضعفاً في فهم وادراك رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات الإدارية في الدوائر لممارسات أنظمة عمل الأداء العالي وعناصر مرونة الموارد البشرية بشكل تطبيقي وعملي ، وما لها الدور الكبير في

الأداء الوظيفي المتميز، مما دفع الباحث إلى وضع جملة تساؤلات تعكس بمجملها التساؤل الرئيسي للدراسة وهي:- .

- 1- ما مدى تطبيق ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في الدوائر عينة الدراسة وما هي أهم الممارسات التي لها أولوية في التطبيق؟
- 2- هل تتوفر عناصر مرونة الموارد البشرية في الدوائر عينة الدراسة وهل يكون لدى رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية ، إدراك لأولويات تلك العناصر؟
- 3- ما مدى إدراك عينة الدراسة لماهية الأداء الوظيفي المتميز .
- 4- كيف تؤثر أنظمة عمل الأداء العالي بالأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في الدوائر عينة الدراسة؟

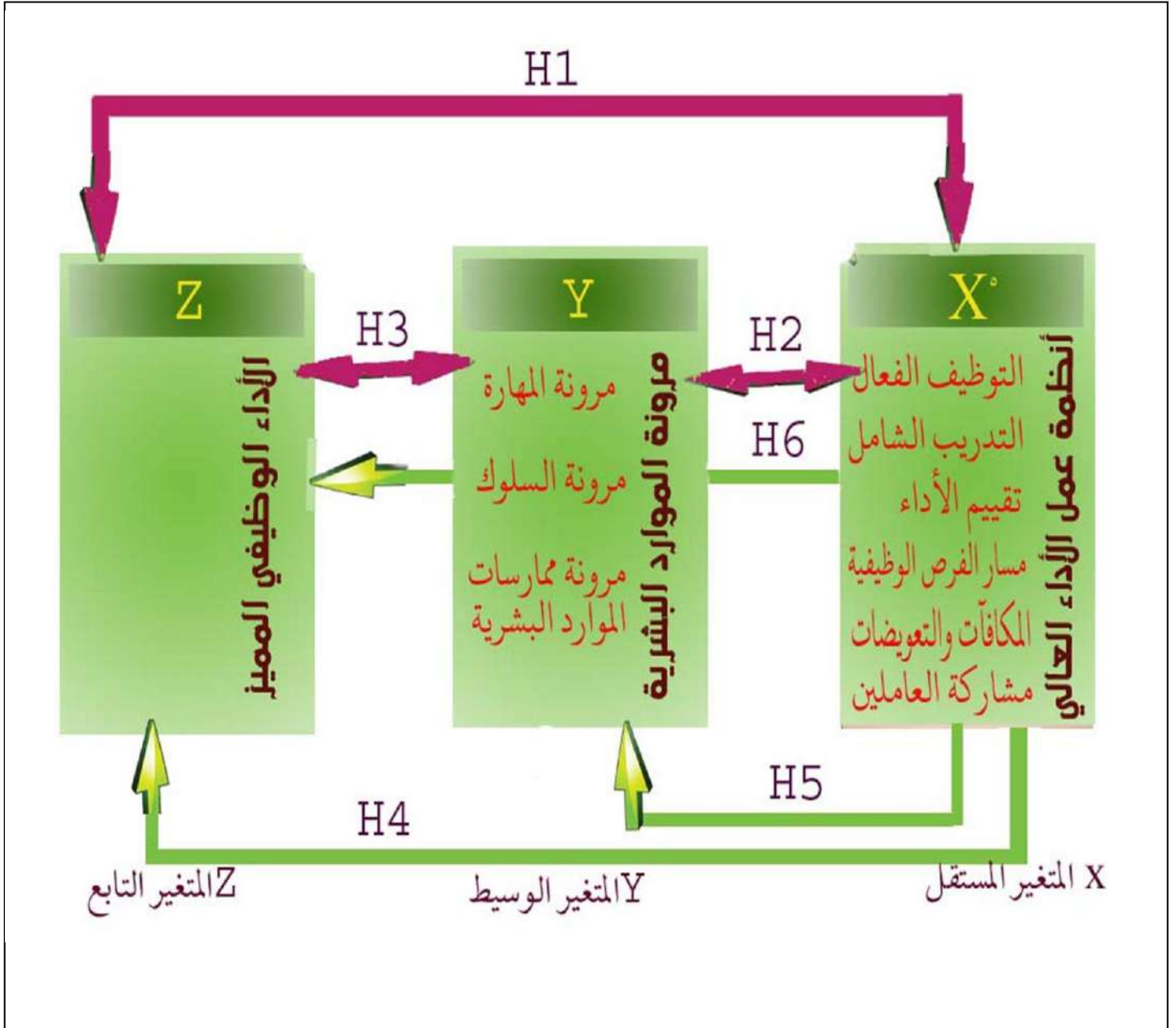
ثانياً : أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة في محاولة إثارة اهتمام الإدارة العليا والوسطى في الدوائر عينة الدراسة إلى أهمية الدور الذي تؤديه ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها المتمثلة بـ(التوظيف الفعال ، التدريب الشامل ، تقييم الأداء ، فرص المسار الوظيفي، المكافآت ولتعويضات ، مشاركة العاملين)، وكذلك أهمية الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية بأبعادها التي تشمل (مرونة المهارة ، مرونة السلوك ، مرونة ممارسات الموارد البشرية) بوصف عناصر المرونة من عناصر النجاح الرئيسية باعتمادها وسيط مهم لتحقيق الأداء المتميز فضلاً عن أهمية الدراسة تتبع من كونها تناولت ثلاثة متغيرات أساسية بالوصف والتحليل مما يعني أن هناك جهداً استثنائياً قد بذل في سبيل إنجازها مما يكسبها أهمية ميدانية ، ومحاولة وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها دوائر البلدية العراقية لتتمكن من التغلب على التحديات التي يمكن أن تعيق عملها ، ومن خلال النتائج المتوقعة الوصول إليها ، يأمل الباحث بتقديم الحلول التي تساعد في تحسين القابليات المعرفية لدى المسؤولين في مجتمع الدراسة من خلال الاعتماد على ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية والتي يمكن أن تعكس نتائج إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي المتميز .

ثالثاً : أهداف الدراسة : تسعى الدراسة لبلوغ الاهداف الآتية:

- 1- معرفة الدور الذي تؤديه أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية.
- 2- تقييم تأثير وتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي من خلال الإفادة منها ولا سيما في مجال (التوظيف الفعال ، التدريب الشامل ، تقييم الأداء ، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين).
- 3- تشخيص مستويات أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية ، والأداء الوظيفي المتميز في الدوائر البلدية العراقية

رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي : تم بناء مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بموضوعات نظم عمل الأداء العالي، مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز ، ويصور الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة، والذي يمكن توضيحها بما يأتي:

1. (المكون الأول للمخطط) [المتغير المستقل] هو نظم عمل الأداء العالي بأبعاده الستة هي: التوظيف الفاعل ، ثم التدريب الشامل ، فتقييم الأداء ، وفرص المسارات الوظيفية ، ثم المكافآت والتعويضات فضلاً عن مشاركة العاملين.
2. (المكون الثاني للمخطط) [المتغير الوسيط] مرونة الموارد البشرية وتضم ثلاثة متغيرات أساسية هي: مرونة المهارة ، والمرونة السلوكية ، ومرونة ممارسة الموارد البشرية.
3. (المكون الثالث للمخطط) [المتغير المعتمد] تمثل بالأداء الوظيفي المتميز.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً : فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة الحالية بشكل يتوافق مع توجهات الدراسة لإختبار العلاقة والتأثير المباشر وغير المباشر لدور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز ، بإطار الدور الوسيط لممارسات مرونة الموارد البشرية وعبر الاستدلال الإحصائي للفرضيات الآتية :

1 (الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة (H1)

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أنظمة عمل العالي) ، وبين المتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي في الدوائر عينة الدراسة ، ويتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية.

1-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف الفعال ، والأداء الوظيفي المتميز .

2-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب الشامل ، والأداء الوظيفي المتميز .

3-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الأداء ، والأداء الوظيفي المتميز .

4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المسار الوظيفي ، والأداء الوظيفي المتميز .

5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المكافآت ، والتعويضات والأداء الوظيفي المتميز .

6-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد مشاركة العاملين ، والأداء الوظيفي المتميز .

2 (الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل أنظمة عمل الاداء العالي ، وبين مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي. وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات:

1-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف الفاعل ، ومرونة الموارد البشرية.

2-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب الشامل ، ومرونة الموارد البشرية.

- 3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الأداء ، ومرونة الموارد البشرية.
- 4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرص المسار الوظيفي ، ومرونة الموارد البشرية.
- 5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المكافآت ، والتعويضات ومرونة الموارد البشرية.
- 6- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد مشاركة العاملين ، ومرونة الموارد البشرية.

3 (الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير مرونة الموارد البشرية ، وبين الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي.

تتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية :

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المرونة المهارية ، والأداء الوظيفي المتميز .
- 2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المرونة السلوكية ، والأداء الوظيفي المتميز .
- 3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية، والأداء الوظيفي المتميز .

4 (الفرضية الرئيسية الرابعة (H4)

وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل (أنظمة عمل الأداء العالي)، والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الأولى ستة فرضيات فرعية:

- 1- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التوظيف الفاعل ، والأداء الوظيفي المتميز .
- 2- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب الشامل ، والأداء الوظيفي المتميز .
- 3- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد تقييم الأداء ، والأداء الوظيفي المتميز .
- 4- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد فرص المسار الوظيفي ، والأداء الوظيفي المتميز .
- 5- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد المكافآت والتعويضات ، والأداء الوظيفي المتميز .
- 6- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد مشاركة العاملين ، والأداء الوظيفي المتميز .

5 (الفرضية الرئيسية الخامسة (H5)

وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي ، وبين ممارسات مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي .
ويتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية .

- 1- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التوظيف الفاعل ، ومرونة الموارد البشرية .
- 2- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب الشامل ، ومرونة الموارد البشرية .
- 3- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد تقييم الأداء ، ومرونة الموارد البشرية .
- 4- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد فرص المسار الوظيفي ، ومرونة الموارد البشرية .
- 5- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المكافآت والتعويضات ، ومرونة الموارد البشرية .
- 6- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد مشاركة العاملين ، ومرونة الموارد البشرية .

6 (الفرضية الرئيسية السادسة (H6)

وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي بوجود ممارسات مرونة الموارد البشرية .

ويتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية:

- 1- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التوظيف الفعال ، والأداء الوظيفي المتميز بوجود مرونة الموارد البشرية.
- 2- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب الشامل ، والأداء والوظيفي المتميز بوجود مرونة الموارد البشرية.
- 3- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين تقييم الأداء ، والأداء الوظيفي المتميز بوجود مرونة الموارد البشرية.
- 4- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين فرص المسار الوظيفي ، والأداء والوظيفي المتميز بوجود مرونة الموارد البشرية.
- 5- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المكافآت والتعويضات والأداء والوظيفي المتميز بوجود مرونة الموارد البشرية.
- 6- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ، والأداء الوظيفي المتميز بوجود مرونة الموارد البشرية.

سادساً : حدود الدراسة

1 - الحدود الزمنية : وهي المدة الزمنية التي قام بها الباحث بإجراء الدراسة ، فضلاً عن مدة التطبيق الفعلية لتوزيع الاستبانة على أفراد العينة واسترجاعها التي امتدت من 2014\11\21 إلى 2015\1\21 .

2 - الحدود البشرية : مجموعة من رؤساء الأقسام ومديري الوحدات الإدارية في الدوائر عينة الدراسة.

3 - الحدود المكانية : شملت مجتمع الدراسة دوائر البلديات العراقية وعينة الدراسة بعض دوائر البلديات في محافظة كربلاء المقدسة.

سابعاً : وصف مجتمع الدراسة

تم الاعتماد على عينة من دوائر البلدية العراقية لإجراء الدراسة ، إذ تم اختيار (خمس) دوائر هي : (بلدية كربلاء المقدسة ، ومديرية البلديات ، مديرية بلدية الحر ، مديرية بلدية الحسينية ، مديرية بلدية الهندية) وسبب اختيار هذه الدوائر يعود؛ لدورها الحيوي في تقديم الخدمات العامة ، وبناء وتشبيد الطرق والبنى التحتية ، فضلاً عن قيامها بالعديد من المشاريع الأخرى التي من شأنها تقديم الخدمات للمواطنين بالاعتماد على المعلومات الحديثة واستعمال التكنولوجيا، والعمل على تطوير الخطط الاستراتيجية وإنشاء المواقع الترفيهية التي تهتم المواطن ، كما أنها تعاونت مع الباحث من خلال قبولها الإجابة على فقرات الاستبانة .

د . عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة عدداً من رؤساء الأقسام ومديري الشعب العاملين في دوائر البلدية العراقية ، والبالغ عددها (130) من أصل (147) وزعت على أفراد دوائر البلدية عينة الدراسة، ويعرض جدول (1) وصفاً تفصيلياً لخصائص أفراد عينة الدراسة :-

جدول (1)

خصائص أفراد عينة الدراسة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	عنوان الوظيفة	مهندس	41	31.5%
		مسؤول شعبة	35	26.9%
		ملاحظ	23	17.6%
		مسؤول قسم	18	13.8%
		مدير وحدة ادارية	13	9.9%
		المجموع	130	100%

56.9%	74	ذكر	النوع الاجتماعي	2
43.7%	56	أنثى		
100%	130	المجموع		
33%	43	30 سنة فأقل	الفئة العمرية	3
38.4%	50	31 – 40 سنة		
20.7%	27	41-50 سنة		
7.6%	10	51-60 سنة		
0%	0	61 سنة – فأكثر		
100%	130	المجموع		
16.9%	22	دبلوم	التحصيل الدراسي	4
76.1%	99	بكالوريوس		
3.8%	5	دبلوم عالي		
2.3%	3	ماجستير		
0.7%	1	دكتوراه		
100%	130	المجموع		
30.7%	40	1 – 5 سنة	سنوات الخدمة في الدائرة	5
25.3%	33	6-10 سنة		
26.1%	34	11-15 سنة		
7.6%	10	16 – 20 سنة		
9.9%	13	21 سنة – فأكثر		
100%	130	المجموع		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبانة.

ووفقاً للبيانات الظاهرة في جدول (1) التي قدمها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرة (معلومات عامة) في استمارة الاستبانة، اتسمت هذه العينة بمجموعة خصائص:

1 (**العنوان الوظيفي** : عند تصميم الاستمارة وتوزيعها ركز الباحث على رؤساء الأقسام ومديري الوحدات الإدارية والمهندسين ؛ لكونهم الجهات المسؤولة عن وضع الخطط والإجراءات اللازمة لمزاولة الأعمال ، كما يظهر الجدول (1) أن نسبة المهندسين في الدوائر عينة الدراسة شكلت ما نسبته (31.5%) ، تلتها فئة مسؤول شعبة بنسبة (26.9%) ، ثم فئة ملاحظ بنسبة (17.6%) ، وأخيراً فئة مدير وحدة إدارية بنسبة (9.9%) ، وهذا يمكن أن يعزز من مصداقية النتائج التي يمكن أن تستخلصها الدراسة.

2 (**النوع الإجتماعي** : تشير النتائج الواردة في الجدول (1) على أن نسبة الذكور شكلت نسبة (56.9%) وهي نسبة مرتفعة قياساً بنسبة الإناث التي بلغت (43.7%).

3 (**الفئة العمرية** : أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت المعلومات الواردة في الجدول (1) أن نسبة (38%) من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين (31-40) سنة والبالغ عددهم (50 فرداً) وهذه الفئة تمثل أعلى نسبة ، تلتها نسبة (33.5%) التي تمثل فئة الشباب (30 سنة فأقل) ، مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة تتباين من حيث الاعتماد على ذوي الخبرة في المنظمات لتعزيز فرص النجاح من جهة ، والاعتماد على فئة الشباب للإفادة من طاقاتهم الجوهرية الكبيرة في المنظمات وتطلعاتهم التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء من جهة أخرى .

4 (**التحصيل الدراسي** : أوضحت النتائج الواردة في جدول (1) أن نسبة (76.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن (16.9%) يحملون شهادة الدبلوم، جاءت بعدها نسبة حملت شهادة الدبلوم العالي بـ (3.8%)، وشكلت نسبة حملت شهادة الماجستير والدكتوراه (2.3%) (0.7%) على التوالي ،

ومن خلال النسب أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهلات العلمية الجيدة التي ينبغي أن تتسجم مع طبيعة وظائفهم. فضلاً عن امتلاكهم القدرة على فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس إيجاباً على النتائج النهائية للدراسة.

5 (عدد سنوات الخدمة: يتضح من جدول (1) أن أكبر نسبة لأفراد العينة من سنوات الخدمة هي (30.7%) التي مثلت فئة (1 - 5 سنوات) والبالغ عددهم (40) شخصاً ، أمّا أقل نسبة فكانت للذين لديهم خدمة في دوائر عينة الدراسة هم من فئة (16 - 20 سنة) أي بنسبة (7.6%) وكان عددهم (10) أفراد وتشير هذه النسب إلى أنّ غالبية أفراد العينة من فئة الشباب أصحاب الطاقات والقدرات.

ثامناً : أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في عملية جمع البيانات وتحليلها على عدد من الأدوات وكالاتي:

1) الجانب النظري : في سبيل اغناء الجانب النظري تم الاعتماد على نتائج الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية، والكتب والمجلات والأطاريح والرسائل والبحوث والدراسات العلمية وباللغة العربية والأجنبية ، وهي ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2) الجانب الميداني : تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب ومنها:

أ. أسلوب جمع البيانات

استمارة الاستبانة :صممت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، و تم عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين ملحق (1) للتعرف على ملاحظاتهم ، وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند الإجابة ، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert)-

الخماسي الذي تتراوح قيمته بين الدرجة (5) التي تعني انفق تماماً والدرجة (1) التي تعني لا انفق تماماً، والذي يعد أكثر الأساليب استعمالاً في العلوم الإدارية ، و تضم استمارة الاستبانة عدداً من المحاور يوضحها جدول (2) كآلاتي .:

جدول (2)
محاور استمارة الاستبانة

ن	المحاور	المتغيرات الفرعية	ال فقرات عدد	المصدر
المحور الأول	معلومات عامة	اسم الدائرة – العنوان الوظيفي – الفئة العمرية – سنوات الخدمة – التحصيل الدراسي – النوع الاجتماعي	6	من اعداد الباحث
		المجموع	6	
المحور الثاني	أنظمة عمل الأداء العالي	التوظيف الفعال – التدريب الشامل – تقييم الأداء – فرص المسار الوظيفي – المكافآت والتعويضات – مشاركة العاملين	4 4 4 4 5 4	Snell and Dean's (1992), Delery and Doty (1996), Snell and Youndt (2004), Chen (2008).
		المجموع	25	
المحور الثالث	مرونة الموارد البشرية	مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة ممارسات الموارد البشرية	4 3 4	(Martin, 2006)
		المجموع	11	
المحور الرابع	الأداء المتميز	أحادي البعد	11	Tsui, Pearce,) Porter, and Tripoli (1997
		المجموع	11	
		المجموع الكلي	47	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

ب . أساليب تحليل البيانات : في ضوء طبيعة توجهات أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم استعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية في عملية التحليل الإحصائي للبيانات تتمثل في الآتي :-

التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب شدة الإجابة : وذلك من أجل عرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها ، ومعرفة مستوى إجاباتهم بخصوص متغيرات الدراسة ومدى أهميتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

معامل الارتباط البسيط : وقد استخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فضلاً عن تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة

الانحدار البسيط : وقد استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسة والفرعية في المتغير المعتمد الرئيسي .

معامل التحديد (R^2) : يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .

اختبار (T) : وقد تم استخدامه لإختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .

اختبار (F) : وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة .

تحليل المسار لإختبار التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي من خلال المتغير الوسيط

ج . توزيع استمارة الاستبانة

يشير جدول (3) إلى عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من المستجيبين، إذ كان عدد الاستثمارات الموزعة (147) استمارة، وعدد الاستثمارات المسترجعة (130) استمارة، وهذا يعني أن نسبة الاسترجاع كانت (88.4 %) .

جدول (3) :

عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات			حجم العينة	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع %	المسترجعة	الموزعة		
87%	41	47	130	بلدية كربلاء
93%	29	31		بلدية الحر
89%	25	28		مديرية البلديات
85%	24	28		بلدية الهندية
84%	11	13		بلدية الحسينية
87%	130	147		المجموع

المصدر :- من إعداد الباحث

وللتحقق من دقة البيانات وصحتها التي تم الحصول عليها باستخدام استمارة الاستبيان قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية :

1-قياس الصدق الظاهري :-

بعد الإنتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة ، وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (10) في العلوم الإدارية ملحق (1) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية فقرات الاستبانة ووضوحها ، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية ، وبعدها إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف

وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات ، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي أغلب الخبراء والمستخدمين.

2- معامل الارتباط (الفا - كورنباخ):

وأيضاً خضعت استمارة الاستبيان إلى اختبار الثبات بعد توزيعها على عينة البحث وعلى وفق هذا الاختبار يجب أن تعطي استمارة الاستبيان نفس النتائج فيما لو تم توزيعها مرة أخرى على عينة البحث ، و لصعوبة وصول الباحث إلى أفراد عينة البحث مرة ثانية فقد استخدم الباحث معامل الارتباط (الفا - كورنباخ) من أجل هذا الغرض ويبين الجدول (4) نسب الصدق لكل متغير.

جدول (4)

اختبار اتساق فقرات مقياس الدراسة

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الفا-كورنباخ	نسبة الاتساق
1	أنظمة عمل الأداء العالي	25	0.954	95%
2	مرونة الموارد البشرية	11	0.907	91%
3	الأداء الوظيفي المتميز	11	0.908	91%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

وهذا يدل على ان استمارة الاستبيان بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ، فضلاً عن الاتساق الداخلي الذي يكون بين فقراتها.

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

تمهيد :

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في صياغة متطلبات الرسالة وتحديد توجهاتها ، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العلمية، للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى الأساليب والاجراءات التي اتبعتها والنتائج التي توصلت إليها وأهم التوصيات لها . ومن خلال تناول الباحث للدراسات السابقة المرتبطة بعنوان ومكونات الدراسة الحالية أمكن للباحث تقسيم وتصنيف الدراسات إلى ثلاثة مجموعات أساسية وعرض كل منها على عنوان الدراسة ، والأهداف المقصودة منها، والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات لتمكن الباحث من تحديد أهم الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها ودراسة الجوانب الإضافية التي يمكن للباحث إضافتها والوصول إليها ، إلا أن الباحث وتوخياً للإختصار اقتصر في عرض الدراسات السابقة على الملامح العامة لها.

وفي ضوء ما سبق فسوف يقوم الباحث في تناول ما يأتي:

أولاً : الدراسات التي ركزت على أنظمة عمل الأداء العالي .

ثانياً : الدراسات التي ركزت على مرونة الموارد البشرية .

ثالثاً : الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي المتميز .

رابعاً : التعليق على الدراسات السابقة .

أولاً : أنظمة عمل الأداء العالي

1 (الدراسات العربية

دراسة (العنزي والعبادي، 2009)	الدراسة (1)
أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة	عنوان الدراسة
مجموعة من النماذج الجديدة من أنظمة عمل الأداء العالي والمطروحة من قبل مجموعة من الباحثين من جامعة دبلن وجامعة كانساس .	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم واضح إلى طبيعة الاختلافات بين شركات الأداء العالي وشركات الأداء العادي.	هدف الدراسة
إن الممارسات المستخدمة لنظم عمل الأداء العالي في المنشآت الصناعية تحقق مستويات ومعدلات إنتاجية عالية.	اهم نتائج الدراسة
أنظمة عمل الأداء العالي وهو متغير مستقل وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

دراسة (فوطة والقطب ، 2013)	الدراسة (2)
أثر ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية	عنوان الدراسة
تم اختيار المصارف الست الأقدم من حيث التأسيس وتكونت العينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين .	عينة الدراسة
هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات ادارة الموارد البشرية تمثلت بـ (التحليل الوظيفي ، تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، التعويضات والمنافع ، التمكين ، إدارة علاقات العاملين وأثرها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	هدف الدراسة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي ، في حين لم يكن هناك له دلالة إحصائية في تقييم الأداء والتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار	اهم نتائج الدراسة
أنظمة عمل الأداء العالي وهو متغير مستقل وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

2 (الدراسات الأجنبية :

دراسة (Guthrie et. al 2009)	الدراسة (1)
نظم عمل الأداء العالي في ايرلندا: الموارد البشرية والمخرجات التنظيمية	عنوان الدراسة
عينة من الشركات الايرلندية الكبيرة من حيث حجم المبيعات والموجودات في مختلف القطاعات والبالغ عددها (1338)	عينة الدراسة
الربط بين الميزة التنافسية وأنظمة عمل الأداء العالي	هدف الدراسة
أن استعمال نظم عمل الأداء العالي يرتبط بصورة كبيرة إيجابياً مع الموارد البشرية والمخرجات التنظيمية	اهم نتائج الدراسة
أنظمة عمل الأداء العالي وهو متغير مستقل وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

دراسة (Na mao et al , 2013)	الدراسة (2)
الأثر الايجابي لاستخدام الأفراد العاملين لأنظمة عمل الأداء العالي على (قناعة الأفراد ، الالتزام الفعال)	عنوان الدراسة
شملت العينة (370) عامل في قطاع الصناعات الصينية	عينة الدراسة
اكتشاف الأثر الايجابي لاستخدام الافراد لأنظمة عمل الأداء العالي .	هدف الدراسة
خلصت الدراسة إلى أن الافراد المستخدمين لأنظمة عمل الأداء العالي يكون لديهم تأثير إيجابي على القناعة بالعمل والالتزام الفعال.	اهم نتائج الدراسة
أنظمة عمل الأداء العالي وهو متغير مستقل وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

ثانياً : مرونة الموارد البشرية

1 (الدراسات العربية

دراسة (العابدي ، 2012)	الدراسة (1)
انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية	عنوان الدراسة
تم جمع بيانات الدراسة من (92) كلية في ست جامعات حكومية عراقية	عينة الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى توضيح انعكاسات نظم الأداء العالي في المخرجات الوظيفية (الموقفية والسلوكية) من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية	هدف الدراسة
توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظم عمل الأداء العالي لها تأثير إيجابي في مخرجات العمل الوظيفية عبر الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية	اهم نتائج الدراسة
مرونة الموارد البشرية وهو المتغير الوسيط وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

دراسة (زعتري ، 2013)	الدراسة (2)
ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في مرونة الأفراد في المصارف الإسلامية الفلسطينية	عنوان الدراسة
عدد من مدراء المصارف الفلسطينية والبالغ عددهم (150) مديراً	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية	هدف الدراسة
خلصت الدراسة إلى أن جميع ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية لها أهمية مرتفعة ، وكان المحافظة على الموارد البشرية له الأثر الأكبر ، يليه التدريب والتطوير.	اهم نتائج الدراسة
مرونة الموارد البشرية وهو المتغير الوسيط وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

2 (الدراسات الأجنبية

دراسة (Martín 2006)	الدراسة (1)
تأثير إدارة الالتزام العالي على الأداء التنظيمي: مرونة الموارد البشرية كمتغير تفاعلي	عنوان الدراسة
عدد من مديري الموارد البشرية والتجارة والتسويق البالغ عددهم (118) مديراً في (226) شركة اسبانية .	عينة الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير إدارة الالتزام العالي في مرونة الموارد البشرية	هدف الدراسة
وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بإدارة الالتزام العالي بأبعاده الثلاثة، وأخرى تتعلق بمرونة الموارد البشرية بأبعاده، واستنتاجات تتعلق بتحليل العلاقة السببية بين إدارة الالتزام العالي ، ومرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.	اهم نتائج الدراسة
مرونة الموارد البشرية وهو المتغير المستقل وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

دراسة (Beltrán–Martín et al 2008)	الدراسة (2)
مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين نظم عمل الأداء العالي والأداء.	عنوان الدراسة
عدد من الشركات الاسبانية الصناعية الخدمية والبالغ عددها (226) شركة	عينة الدراسة
ايراز مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء.	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى أن هنالك تأثير مباشر وواضح لنظم عمل الأداء العالي في الأداء من خلال تأثير مرونة الموارد البشرية في الشركات.	اهم نتائج الدراسة
مرونة الموارد البشرية وهو المتغير الوسيط وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

ثالثاً : الأداء الوظيفي المتميز

1 (الدراسات العربية

دراسة (الفتلاوي ، 2012)	الدراسة (1)
تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي: دراسة حالة جامعة كربلاء	عنوان الدراسة
عدد من الهيئات التدريسية في جامعة كربلاء والبالغ عددهم (203) .	عينة الدراسة
قياس تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي	هدف الدراسة
توصل البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر للمكانة الخارجية المدركة في الأداء المتميز وتأثير جزئي غير مباشر من خلال الدمج التنظيمي (متغير وسيط)	اهم نتائج الدراسة
الأداء الوظيفي المتميز وهو المتغير المعتمد وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

دراسة (ماضي ، 2014)	الدراسة (2)
جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	عنوان الدراسة
عينة من الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية البالغ عددهم (344) فرد.	عينة الدراسة
يهدف البحث للتعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية	هدف الدراسة
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين	اهم نتائج الدراسة
الأداء الوظيفي المتميز وهو المتغير المعتمد وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

3 (الدراسات الأجنبية :

دراسة (Olorunsola E.O,2012)	الدراسة (1)
مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية من وجهة نظر المديرين	عنوان الدراسة
شملت عينة الدراسة (400) موظف وموظفة من مختلف الإدارات العاملة في أربع جامعات تعمل في تلك المنطقة	عينة الدراسة
هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المديرين	هدف الدراسة
أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :	اهم نتائج الدراسة
إن الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات كان مرتفعاً جداً ، حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى 79% لجميع العوامل المرتبطة بالأداء .	
الأداء الوظيفي المتميز وهو المتغير المستقل وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

دراسة (Kazan, Halim, 2013)	الدراسة (2)
قياس أداء العاملين بقطاع الخدمات الحكومية	عنوان الدراسة
شملت العينة (500) موظف بإحدى البنوك الحكومية في تركيا	عينة الدراسة
قياس أداء العاملين بقطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية في تركيا ، التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنك	هدف الدراسة
إن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثيراً إيجابياً لكل من : (الرواتب الممنوحة للعاملين ، مستوى الرضا الوظيفي ، أنظمة الترقيات والنقد الوظيفي ، علاقات العمل ، الحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين.	اهم نتائج الدراسة
الأداء الوظيفي المتميز وهو المتغير المستقل وهو أحد متغيرات دراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استعملت كدراسة سابقة	مجالات الافادة منها

ثالثاً : مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة ، والجهود المعرفية من حيث الصلة بموضوع الدراسة الحالية وطبيعة الدراسات السابقة ، وأدواتها المستعملة في التحليل ، وعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة وطبيعتها. يتضح أمام الباحث جملة من المعطيات لأهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة بشكل عام، وكما يأتي:-

- المنهجية العلمية للدراسة: التعرف على منهجيات هذه الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحث من تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على المعضلات الفكرية والميدانية وأهداف وأهمية وفرضيات ونماذج الدراسات السابقة.
- إثراء الجوانب النظرية والفكرية: أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في أغناء الجانب النظري والفكري عبر الاقتباس من هذه الدراسات والإفادة من التأطير النظري الخاص بها.
- الإطلاع على نتائج الدراسات: لم تكن هنالك دراسة تتناول العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز، سوى الربط بين متغيرين فقط ، وهذا مما يشكل دافعاً أمام الباحث لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل إلى النتائج .
- بناء مقياس الدراسة: أسهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في بناء مقاييس الدراسة الحالية لنظم عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز، وذلك من خلال الإطلاع على المقاييس والاستبيانات والأدوات المستعملة في الدراسات المشابهة، واعتمادها في الدراسة الحالية بعد إجراء التحكيم العلمي لها، للاطمئنان إلى رصانة هذه المقاييس ومدى انسجامها مع توجهات وأغراض الدراسة الحالية.

- اختيار عينة الدراسة: مهددت الطريق أمام الباحث لاختيار عينة الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على عينات الدراسات السابقة والإفادة منها في الدراسة الحالية.
- الوسائل الإحصائية: الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات وتحديد تلك الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار مخطط البحث الفرضي.

رابعاً : ما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بغية تحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة الحالية في ميدان التطبيق والمنظمات قيد الدراسة فإن الدراسة الحالية تميزت بعدة جوانب عن الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها والتي تمثلت بالآتي :

- 1-إنها جمعت بين ثلاث متغيرات لم يسبق أن جمعت في دراسة واحدة .
- 2-أبرزت الدراسة الحالية الدور الذي تؤديه ممارسات مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط فعلي للعلاقة بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز .
- 3-تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق ، إذ كانت أغلب الدراسات يكون مجال التطبيق فيها في الجامعات أو المنشآت الصناعية بينما طبقت الدراسة الحالية في المنظمات الخدمية .
- 4-طبقت الدراسة الحالية في بيئة يسودها عدم التأكد ، بينما جل الدراسات السابقة كانت في بيئات مستقرة .
- 5- تميزت هذه الدراسة من خلال حجم العينة إذ تم اختيار (130) موظف في مستويات الادارات العليا والوسطى ، صاحبة القرارات الاستراتيجية بينما أغلب الدراسات السابقة أخذت الأفراد العاملين أو الادارات العليا.

الفصل الثاني حماة الصناعات الحرفية

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: أنظمة عمل الأداء العالي

المبحث الثاني: مرونة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي المميز

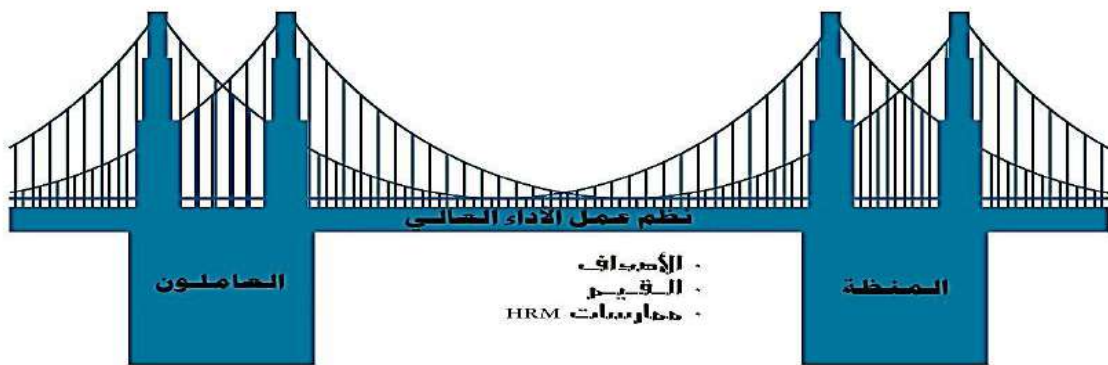
المبحث الأول : أنظمة عمل الأداء العالي

أولاً : مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي وتعريفها

أكد العديد من الباحثين أمثال (Hui et al ,2010) ، و (Kristensen,2011) بأن نظم عمل الأداء العالي (HPWS) توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي من خلال المورد البشري والذي يختلف عن المدخل (البيروقراطي) ، أو المدخل الهرمي التقليدي الذي يعتمد على المركزية في القرارات ونوع هيكل المنظمة (Foley et al,2012:108) ، وقد أشار (Barnes,2001:89) إلى أنّ جذور و مفهوم و أفكار أنظمة عمل الأداء العالي تعود إلى القرن الماضي خلال الثورة التي حدثت في الصناعة الأمريكية ؛ إذ أدرك العاملون في القطاع الصناعي أن مستوى المنافسة العالمية وصل إلى حده الكبير وشعر المسؤولون بضرورة التفكير مجدداً بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها (العنزي والعبادي،2009:93) ، وقد استخدمت (HPWS) في الفكر الإداري كحزمة ممارسات للموارد البشرية والتي اختلف مدى الاستفادة منها وفقاً لاستراتيجيات العمل وثقافة المنظمة ، وهذه الممارسات تشكل سلوك ومواقف الأفراد تجاه أهداف المنظمة ، إذ تم تعريف (HPWS) من قبل (Sani,2012:10) بأنها : " أسم معطى لمجموعة من الممارسات الإدارية والتي تحاول خلق أو ابتكار بيئة عمل ضمن المنظمة يكون فيها الأفراد العاملين أكثر ارتباطاً ومسؤوليةً ، وأشار (Tomer,2001:67) إلى وجود مصطلحات أخرى تطلق على مصطلح أنظمة عمل الأداء العالي نفسه مثل ممارسات الأداء العالي والالتزام العالي ، ونظم عمل الاحتواء العالي ، وممارسات العمل المتقدمة ، وعرفها (Balgbid,2007:14) بأنها: "مجموعة متنوعة من ممارسات الموارد البشرية ذات التأثير المباشر بإدارة الأفراد فضلاً عن كونها أفضل الممارسات التي يختلف مستوى تأثيرها على أداء المنظمات" أو : "أنها القيمة المضافة التي تخلص إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لإختيار وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة على الكوادر الكفوءة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة"(Noe et al,2008:350).

كما عرفها (Bohlander,2004:3) بأنها "مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية، وتراكيب العمل التي تنظم معرفة والتزام ومرونة الأفراد".

أشار (Gittel etal,2010:495) إلى أن "نظم عمل الأداء العالي هي حزمة معقدة ومتميزة من الممارسات ، ولكن متداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تكون بهيئة حزمة مترابطة ومتماسكة ومتطابقة من هذه الممارسات ، وأن هذا التكامل يساعد الإدارة في تعزيز وتمكين العاملين من زيادة التزامهم تجاه المنظمة، وبالمقابل تستطيع المنظمات من تحقيق الميزة المستدامة من هذه الممارسات (العابدي؛2012:58) ، أما (Leffakis,2009:25) فقد عرفها على إنها حصيلة تفاعل الفرد مع المنظمة من خلال التعرف على الأهداف التنظيمية والتطبيق الفاعل لممارسات الموارد البشرية بما يتضمن متانة وتماسك هذه النظم. والشكل رقم (2) يبين متانة وتماسك هذه الأنظمة والذي يبين أن التفاعل بين المنظمة والعاملين يمثل الدعامة الرئيسية ومن خلال أنظمة الأداء العالي الذي يمثل الرابط بين هاتين الدعامتين لتحقيق الأهداف المرغوبة من قبل المنظمة ، والقيم التي يمكن أن يحملها الأفراد من خلال المبادئ التي يعملون بها لتحقيق أهداف المنظمة .



شكل رقم (2)

متانة نظم عمل الأداء العالي

Armstrong, Michael,(2009), " *Armstrong's handbook of human resources management practices*", 11th ed. United Kingdom, www.koganpage.Com

إن الأفراد في المنظمة ومن خلال تطوير العلاقات التفاعلية تزداد معارفهم داخل المنظمة ، وأن زيادة هذه المعارف بالإضافة إلى ما يمتلكونه من المهارات يمكن أن تشكل مصدر مهم في تطوير عمل المنظمات مما ينعكس على إرضاء العاملين وتحقيق أعلى

النتائج (Chen,2008:6) ، ونقلًا عن (العززي والعبادي، 2009:88) (Nadler etal,1992:198) وزملائه قد قدموا تعريفًا شاملاً لـ (HPWS) على أنها : "هندسة معمارية إدارية وتنظيمية تجمع العمل ، والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب ؛ لتحسين التطابق بينها لكي تنتج أداء عالي ومتطور من ناحية الإستجابة الفاعلة لمتطلبات الزبون ومتطلبات فرص البيئة الأخرى" ، وكما أضاف (Huselid ,1995:650) أن معظم تحليلات أنظمة عمل الأداء العالي تنشأ من دراسة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث تم فحص تأثير هذه الممارسات على نتائج الأداء المنظمي ورغم التعاريف المختلفة (HPWS) فإن أغلب الباحثين يتفقون على أنها مجموعة ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بنظم عمل الأداء العالي والتي تعتمد على بعضها البعض وان تجميع هذه الممارسات يقود إلى مخرجات إدارية وتنظيمية أكبر من تلك التي تنفذ بمعزل عن الأخرى (Chen,2008:8) ويرى الباحث أنه على الرغم من أن (HPWS) قد تم تعريفها بطريقة وبعبارة بسيطة فإن التقييم الحقيقي وتطبيق هذه الممارسات هو ليس بسيطاً تماماً وهو الذي لا يمكن صياغته وإعادة ابتكاره ببساطة ضمن منظمات مختلفة . ويرى الباحث من خلال ما تقدم من تعاريف فإن أغلبها يمكن أن يوضح بأن (HPWS) هي مجموعة ممارسات تنظم بها المنظمات وحسب أهدافها وثقافتها وحسب ما تنشده هذه المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية ويجب أن تكون هذه الممارسات مكملة بعضها للبعض أي أنها لا تعمل إحداها بمعزل عن الأخرى ويجب تطبيق هذه الممارسات بصورة جيدة تلبي طموح الأفراد والمنظمات ، ويعرف الباحث (HPWS) أنها : " مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمات من خلال برامج خاصة تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء وتحقيق ميزة التفوق بشرط توفر الارتباط بين هذه الممارسات بعضها مع البعض الآخر .

ثانياً : أهمية أنظمة عمل الأداء العالي :

يمثل تطوير وتنفيذ أنظمة عمل الأداء العالي استثمار استراتيجياً مهماً في رأس المال البشري وتحول جذري في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية وإن هذه الطريقة الابداعية لتنظيم العمل تعتمد على فكرة التطوير الشامل ، والالتزام العالي ، والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات (Fuchs,2012:39) ، بالإضافة إلى حل مشاكل الأفراد العاملين عن طريق

الموارد الاجتماعية والبشرية الخاصة بتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية للأفراد ، أما بخصوص المهارات والابتكارات فأنها موجودات حيوية ومعيارية وذات قيمة للتنافس والنجاح في المنظمات (Leffakis,2009:56) ، ان تبني(HPWS) يمكن أن تؤثر إيجابياً على نتائج الأفراد العاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام الفعال ويمكن أن يكون ذلك التأثير بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، كما تفسر هذه الممارسات عملية الارتباط والنتائج السلوكية من ناحية العدالة والانصاف للمنظمة تجاه العاملين (Heffernan & Dundon,2012:8) وقد أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة (Evans & Davis,2005) ودراسة (Chen,2008) أن كثير من النتائج الإيجابية التي تتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء ، وعلى فاعلية وكفاءة المنظمة كانت من خلال ما تقدمه هذه الممارسات من تعزيز لمهارات العاملين وزيادة نوعية هذه المهارات والقدرات . وقد أشار(Choudhar,2009:2) إلى أن تطبيقات هذه الممارسات المتنوعة تتم من خلال الاختيار المقصود ، وإيجاد موظفين جدد وإعداد برامج مشاركات واسعة وتقييم رسمي للأداء ووضع برامج اتصال فعال لبقاء الموظفين على اطلاع كامل عن أحوال المنظمة مما يساعد على تحسين الأداء (Moideen Kutty et al,2011:243) ، كما تمتلك هذه الممارسات الأثر الأعظم في تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا الزبون .

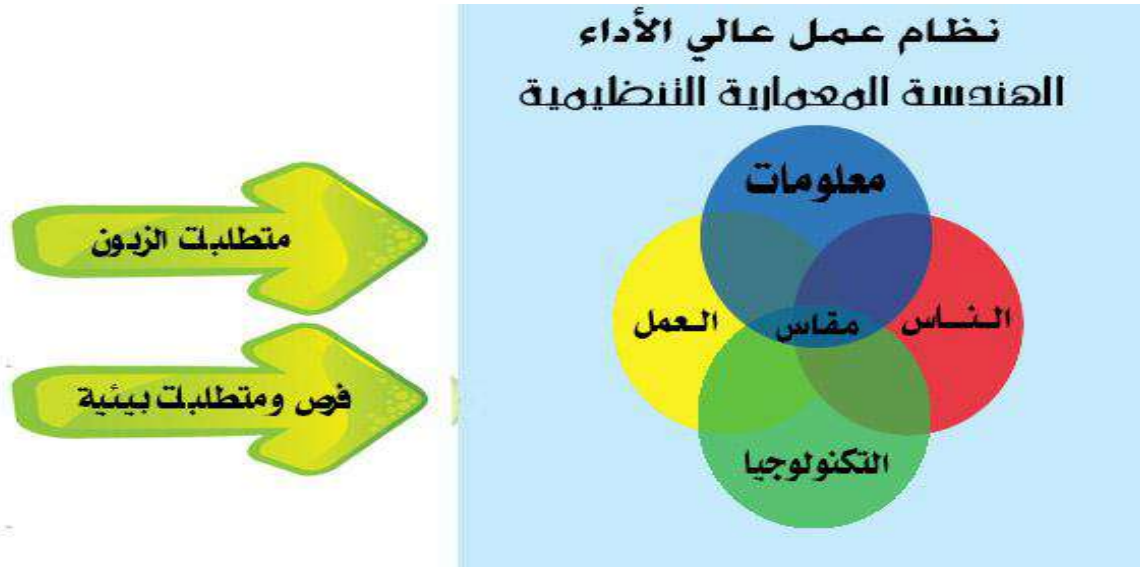
إن التنفيذ الناجح لممارسات(HPWS) يجلب العديد من المنافع للمنظمات وأكثر هذه المنافع حسب ما أكدت عليها الأبحاث والدراسات السابقة هي موضوع زيادة وتحسين مستوى الأداء التنظيمي فضلاً على أن هناك منافع أخرى تتصل بالاستمرار في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وإنهاء نوايا ترك العمل ، ورفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل ، والتحفيز على تقديم التضحيات الشخصية لمصلحة المنظمة (Zhang,2011:65) .

وقد وجد بعض الباحثين أمثال (Laggat et al,2011:288) أن (HPWS) يكون لها تأثير واضح على الأمان الوظيفي ، وكذلك تخفيض التكاليف الإدارية والتنظيمية وترفع من التزام العاملين وتقلل من حالات عدم الرضا الوظيفي وتقلل أيضاً من الاجهاد في العمل إضافة إلى تحقيق إرضاء لرغبات الزبائن ، وتحسين مستوى الأداء العالي والتسويقي

للمنظمات وزيادة ثقافة الأفراد وإطلاق العنان إلى المواهب وزيادة طاقة العاملين في كل المستويات ، وأضاف (Armstrong,2008:11) أنها خطوات لتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري ومساهمته ، وامكانيات توفير فرص التعلم والتطوير المستمر ، وأنها تنطوي على عملية إجراءات التوظيف الفعال والحصول على المهارات الإدارية والمحافظة عليها من خلال الأنشطة التجريبية ، كما أن المنظمات لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية بمجرد امتلاكها الموارد المعتمدة على المعرفة إذ أن هناك عوامل كثيرة ترافق عملية امتلاك المنظمة لهذه الموارد مثل ثقافة المنظمة وإمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية ، ودراسة البيئة المحيطة (Khandekar & Sharma ,2005:212) فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين (HPWS) ، والميزة التنافسية لإدارة ممارسات الموارد البشرية تؤثر في مواقف وسلوك الأفراد من خلال تفسيرات العاملين لخصائص مكان العمل ومن خلال هذا التفسير يمكن أن تصبح المنظمة في وضع أفضل لتطبيق استراتيجياتها التنافسية والتي تؤدي إلى نجاح المنظمة في نهاية المطاف (Ivancevich,1998:8) وأشار (الساعدي،2006:208) إلى أن المنظمات التي تتشد الميزة التنافسية المستدامة من خلال المورد البشري ينبغي عليها أن تصمم أنظمة عمل بطرائق يسمح لها برفع واستغلال طاقة هذا المورد ، وتمكن العاملين من الاستفادة من هذه الممارسات للحصول على الميزة التنافسية وأضاف (Caleskan,2010:102) إلى أن التكنولوجيا والأسواق والمنتجات يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ، وأن الموارد البشرية هي التي تدعمها .

وقد عدت ممارسات الموارد البشرية أحد ثلاثة أعمدة لفاعلية الموارد البشرية ونجاحها فضلاً عن (رسالة واستراتيجية المنظمة ، والبناء المنظمي وكثافة رأس المال) كما يؤكد كل من (Bratton & Cold,2003:434) إلا أن البحوث الحديثة في حقل الموارد البشرية تعتمد في أغلبها على المعرفة الإبداعية لممارسة هذه الموارد مثل عمليات (التوظيف الفعال، التدريب، التقييم ، التعليم ، التحفيز ، والمشاركة) وإضافة إلى ما سبق فإن المنظمة يجب أن تنشئ مجموعة من الممارسات والتطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر لكل المهارات والمعارف من خلال هذه الممارسات التي تخلق العاملين المبدعين المرنين والملتزمين بما يجعل فهم القابليات المتميزة للموارد البشرية وتحقيق أداء منظمي فعال (العنزي،2009:135) والشكل رقم (3) يمثل التعريف الشامل الذي وضعه (Nadler ,1992:118) ، والذي يبين حالة

التكامل أو التداوؤب بين ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ذات الاعتماد المتبادل والذي يقود إلى تحقيق الأداء المتميز للأفراد . فالحوافز يمكن أن ترسم مفاهيم العمل وبالمقابل فإن المعلومات والناس والتكنولوجيا يمكن أن تمثل الارتباط فيما بينهما والتوجه إلى الأمام في أسلوب تحسين عملية التطابق ؛ لكي يتم تحسين الأداء والإستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات الفرص البيئية الأخرى (العنزي وآخرون ؛ 2011:94) .



الشكل رقم (3)

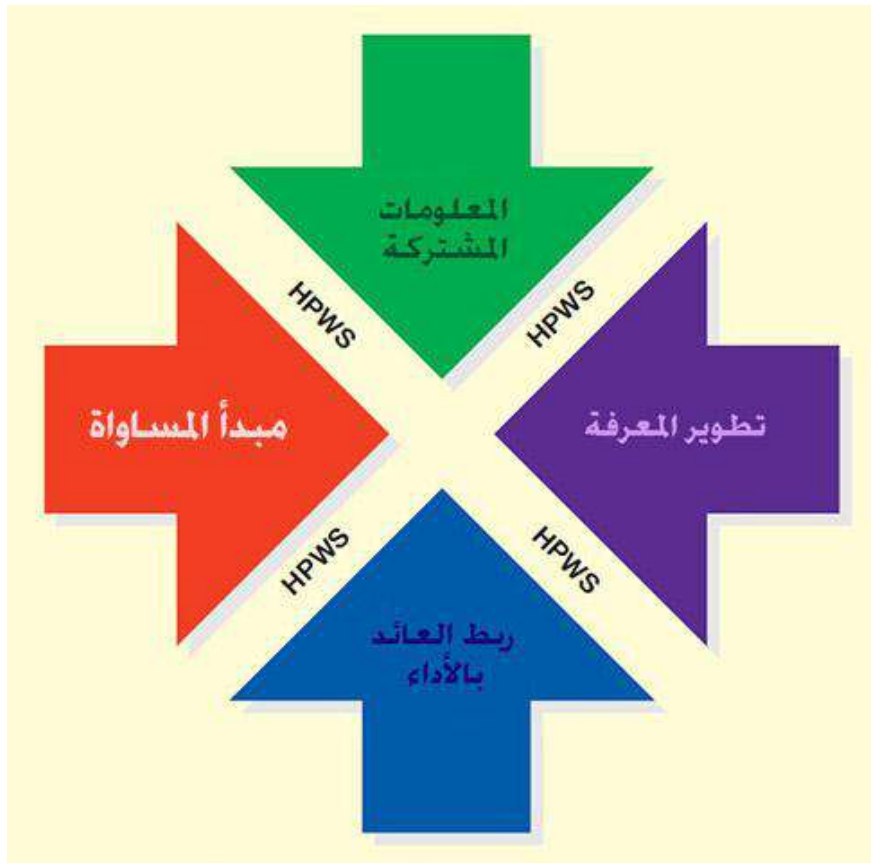
نظام عمل الأداء العالي

(Hinrichs,2001,p.6)The enactment of high performance work systems in a brownfield site p. Doctoral dissertation: Benedictine University.

ثالثاً : المبادئ الأساسية لأنظمة عمل الأداء العالي

تعد مهمة الموارد البشرية مستهلكة للوقت والجهد كما يردده البعض من الباحثين أما (Ellerman & Kleiner,2005:35) ، فقد كان وصفهما على العكس من ذلك أنها أدوات بوسعها جعل هذه المهمة أسهل كما أنها تقلل سوء الفهم بين الإدارة والأفراد إذ تستفيد الإدارة من ممارسات الموارد البشرية التي تكون ذات أهمية لملائمة أنواع الأعمال وتحسين الأداء. وقد ازداد الإهتمام بهذه الممارسات في ثمانينات القرن العشرين وقد علل هذا الإهتمام كل من (Lissachk & Roos,2001:57) ؛ إلى زيادة المنافسة الحادة بين المنظمات في

الأسواق العالمية ومن خلال جعل الموارد البشرية أكثر مرونة للتكيف السريع بالمقابل لقد ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرة الموارد البشرية على الاسهام بالأدوار المتميزة لتتناسب مع حجم التحديات كما أن هناك تحديات جديدة ظرفية قد تتولد من خلال التغير في الرغبات والاحتياجات التي تقدمها للزبائن وهذه التحديات تتمثل في الفهم الجديد للزبون فضلاً عن التطورات التكنولوجية الفاعلة التي يتغير في ضوءها كل شيء بما في ذلك مهارات الأفراد وأساليب الأداء (Shemerhoyen et al, 2000:36) وفي السياق نفسه فقد طور (Nedler & Gersting,1992:78) فكرة نظم عمل الأداء العالي في الأصل لتحديد هندسة المنظمة المعمارية التي تتكامل مع مظاهر العمل البيئية والاجتماعية لإنجاز المبادئ الأساسية التي تدعم عمل الأداء العالي . والشكل رقم (4) يمثل أهم المبادئ لنظم عمل الأداء العالي .



الشكل رقم (4)

المبادئ الأساسية لنظم عمل الأداء العالي

Source. Bohlander,G.,& Snell, S. A.(2007). (Managing Human Resources) 14th Edition.Mason, Ohio:South-Western College Publication.P.692.

1) **مبدأ مشاركة المعلومات** : تعد صفة الاحتواء والتمكين من الأمور التي تساعد العاملين في عملية صنع القرارات في المنظمة تلك العملية التي يتولى المديرون مهامها ويسهم الأفراد في صنع تلك القرارات رغبة في توسيع الاطار الديمقراطي في العمل التام (Mkamwa,2009:24) ، ولقد أشار كل من (Anlona&Kanam ,2000:73) ان مبدأ المعلومات المشتركة هو جوهر نجاح مبادرات الإحتواء والتمكين وأن طبيعة هذه المعلومات توفر امكانية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

وهناك عامل آخر مهم يرتبط بعملية الاحتواء والتمكين هو امتلاك المعرفة والمعلومات عن الأعمال وعن كيفية ارتباطها وعلاقتها بالبيئة الخارجية والذي ، بدوره سيمنح الاحساس للأفراد العاملين بملكية المنظمة وعن كيفية تفهم الأدوار والسلوكيات في تحقيق الأهداف من خلال المعلومات المشتركة (Lashly,2001:67) ومن ناحية أخرى أنهم سوف يقدمون اقتراحات جديدة لتحسين الأعمال والتعاون والاهتمام في نجاح التغيير الإداري إذا ما أعطوا المعلومات الآنية حول أداء تلك الأعمال ، ووضع الخطط والاستراتيجيات وسيشعرون بالتزام كبير نحو تحقيق التوجهات الجديدة للحدث ، اذا شاركوا فعلياً بصناعة القرارات (Bohlander & Snell,2007:694) وان هذه المعلومات المقدمة لهم تلعب دوراً اساسياً في تمكين الأفراد كما انها تعتبر العنصر الاساسي في عملية التمكين .

كما أشار (الملوك،2002؛66) أن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على تلك المعلومات المسبقة يتطلب توافر أنظمة اتصال فعالة ، وقد تقع المنظمات في أخطاء مثل عدم تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد من جهة وبين الزبائن من جهة أخرى ، إضافة إلى أن مبدأ المعلومات المشتركة قد يغير عملية القيادة والسيطرة داخل الإدارات وعند قيام المديرون بعمل جيد من خلال الاتصال الفعال مع العاملين وتعلم ثقافة الاشتراك بالمعلومات فإن الأفراد على الأرجح يرغبون في العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة (Mkamwa,2009:24) .

2) **مبدأ تطوير المعرفة** : يشير التطوير المعرفي إلى القابلية على الادراك لعديد من الأبعاد التي يستخدمها الشخص للتعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويشير (العنزي ، 2013:13) إلى أن تطوير المعرفة يدل على قابلية التمييز المعرفي للشخص وعلى هذا الأساس فالمنظمات تحاول التنافس من خلال الأفراد ، فإنه يجب عليها أن تستثمر في

تطوير الموظفين وهذا يتضمن اختيار أفضل وألمع المرشحين المتوفرين في سوق العمل الذين تكون لديهم ميزة التطور والاستجابة ، ووفقاً لما تقدم فإن عملية التطور المعرفي تتضمن استعمال العديد من الأفكار والآراء لتشكل الانطباع عن الآخرين (Choi,2010:124) لقد أشار كل من (Mayer&Dale,2012:30) إلى أن مبدأ تطوير المعرفة يهتم بقابلية الأفراد على الإدراك والتكامل الذي يعكس تلك الفاعلية التي يتم من خلالها زج العناصر المتعددة والمتنوعة في بيئة الأعمال والتي تعكس بدورها الأداء العالي من خلال عملية التطوير.

إن عملية التطوير يمكن أن يكون لها مساهمة كبيرة في حل المشاكل التي تعترض العديد من جهات النظر ويساعد كذلك في استخدام الأفراد للمعلومات لتوفير الكثير من البدائل المتاحة (Camps& Luna,2009:1061) ويرى الباحث أن في الإدارة المعاصرة يجب على الأفراد العاملين التعلم بشكل مستمر إذ أن البرامج التدريبية المؤقتة قد لا تكون كافية ، فالأفراد بحاجة إلى تحقيق الأداء العالي من خلال التعلم وتطوير الأعمال واستخدام مداخل إبداعية جديدة .

(3) مبدأ ربط العائد بالأداء :-

إن أنظمة عمل الأداء العالي تعبد الطريق أمام تحقيق أهداف استراتيجية للمنظمة والمتمثلة في امتلاك الأفراد المناسبين الذين تكون لديهم مهارات صحيحة وخبرات متوافرة في الوقت والمكان المناسبين وتمثل ممارسات أنظمة الأداء العالي ركيزة أساسية يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في رفع الأداء إلى الأمام بسهولة أكثر عندما توجد هناك طرق لتدريب الأفراد بطريقة تتطابق مع أهداف المنظمة (Cheloha et al ,2005:7) ، وعندما يتم ربط العائد بالأداء ، فمن الطبيعي أن يتابع العاملين النتائج المتحققة للمنظمة ولأنفسهم وأضاف (العنزي والعبادي ،2009 :93) أن عملية التركيز على تعظيم العائد وتحقيق الأرباح العالية يعني أن تكون لديهم رغبات قوية في تحسين الأداء ، مقابل ما يوفر لهم العمل من حوافز، ومن أمثلة هذه الحوافز الدعم والاسناد من قبل الإدارة ، وإضافة إلى المواقع الوظيفية والعناوين التشريفية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية وتكون هذه الحوافز ذات أهمية لربط العائد بالأداء والذي ينسجم مع القيم الفردية التي تدعم هذا الأداء .

4) مبدأ العدالة والمساواة:

بموجب هذا المبدأ يبنون أعضاء المنظمة قراراتهم على ما هو عادل ومنصف وغير متحيز ، وعليه سوف لن يعامل الأفراد بطريقة مختلفة أو يستند إلى خصائص اعتبارية فضلاً عن القواعد التي يجب أن تدار بشكل عادل بحيث أن كل شخص يفهم ويطبق تلك القواعد (DafI&Noe,2001:25) .

إن نظريات المساواة التي تستند للعدالة تستخدم مقارنة تسعى إلى تحقيق موازنة بين المزايا والأعباء الموزعة بين أعضاء المنظمة وتطبق القواعد والقوانين والإجراءات أما (Noe et al 2008:377) فقد أشار بأن الأفراد بحاجة إلى الشعور بأنهم يؤدون أعمالاً مميزة وأن العمل يقدم لهم فرصة الإبداع والإبتكار وعندما يشعرون بالمساواة سوف يستطيع الأفراد في المنظمة زيادة معرفتهم ، وتقديم المعلومات عن المنظمة ، والزبائن من خلال التعامل مع الأفراد القدامى وقد تتجسد أكثر بيانات العمل العادلة في إزالة الخلافات الحالية وزيادة التعاون بين الأفراد والعمل كفريق وعندما يجدون هذا الشيء فإن عمل الأفراد يمكن أن يتقدم إلى الأمام إذا عملوا معاً (Morris & Oregan,2012:295) .

رابعاً : ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي

شددت الأبحاث التي تناولت دراسة أنظمة عمل الأداء العالي على اختيار حزمة الممارسات التي تتعلق بالموارد البشرية وهذه الممارسات تشمل برامج مشاركة المعلومات، واجراءات تقييم الأداء الرسمي وتقديم التعويضات والحوافز والاختيار المناسب وتصميم العمل ، إضافة إلى عملية التدريب المستمر (Way,2002:1025) ، وادراج الأفراد العاملين في العمل الجماعي والاتصالات ، ولقد اعتمد الباحثون في مجال الموارد البشرية على وجهة النظر القائمة على موارد المنظمة لشرح دور ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمة من ذلك يمكن استنتاج أن الموارد المعتمدة في المنظمات هي القدرات البشرية إضافة إلى مواردها المتميزة الأخرى (Macky,2012:4) ، وفي واقع الأمر أن أغلب الأبحاث ترى أن هذه الممارسات يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد والمنظمات ويمكن أن تكون مصدر مهماً للميزة التنافسية المستدامة ، ولأن هذه الممارسات تكون فريدة من نوعها ويصعب تقليدها فأنها يمكن أن تعزز هذه الميزة عندما تكون معتمدة على بعضها البعض

داخلياً وتقوم بإدارة العاملين بشكل يؤدي إلى تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى (Delery & Doty,1996:803) إن المفتاح الرئيسي لتطبيقات ممارسات الموارد البشرية في المنظمات هو الترابط بين اهداف ونتائج العمل إضافة إلى وجود الاتصال الفعال والذي يعتبر ذات أهمية لتطبيق هذه الممارسات وغالباً ما تبدأ هذه الأنظمة في فهم طريقة العمل والتي تعود إلى إدارة الجودة وإعادة الهندسة والتركيز على إجراءات العمل الرئيسية وبدل التركيز على فصل الوظائف لأن خبراء الإدارة يعتقدون أن عملية التركيز على إجراءات العمل الرئيسية يمكن أن تقود بدورها إلى وضع قيمة للزبون وإلى تحسين الأداء (Bohloder & Senll ,2004:690) .

لقد أجريت خلال العشرين سنة الأخيرة الكثير من الأبحاث عن الطرق التي تؤثر بها ممارسات الموارد البشرية بشكل إيجابي على تحقيق التميز في المنظمات وكيف أن هذه الممارسات تمتلك تأثيرات قوية ومفيدة على الأفراد والإدارة وأكدت هذه الأبحاث على الحاجة إلى تبني أنظمة متماسكة من التطبيقات للحصول على التكامل بين مكونات أنظمة عمل الأداء العالي ، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء (Cust,2011:3) كما أضاف (Boselle,2010:42) أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن توصف باعتبارها شكل واسع للإبداع ومعالجة هياكل العمل التي عندما يتم استخدامها في مجموعات سوف تقدم منافع كثيرة للمنظمات (Huselid,1995:672) ويشير (الساعدي،2006:171) إلى أن الجوهر الفكري لممارسات الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة وهو ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة العليا لإنجاز الأهداف كما تتضمن ممارسات الموارد البشرية عند (الدوري،2005:281) وظائف وأنشطة رئيسية كالتخطيط لإحتياجات الموارد البشرية في المستقبل وجذب الأفراد ذات المهارة والابتكار و ثم تحديد موقع الأفراد وتقييم الأداء من أجل تحقيق استخدام أكثر فاعلية للموارد البشرية . كما أضاف (Armstrong,2009:115) أن هذه الممارسات تكون على شكل سياسات وبرامج بقصد توفير التعلم والتطوير والعلاقات بين العاملين وبذات الاتجاه فقد أشار (Inyang,2010:126) أن ممارسات الموارد البشرية هي نهج استراتيجي وتقييم لجميع الأنشطة في المنظمة ، والتي يكون لها تأثير على جهود الأفراد والتي بدورها تعرف وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

كما أكد (الفياض،2011:31) على أن هذه الممارسات هي حزمة من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تعمل بالتوافق مع استراتيجية المنظمة من أجل زيادة جودة وقدرة الأفراد على تحسين النجاح والبقاء في ميادين الأعمال ومما لا شك فيه ان معظم الدراسات تتفق إلى حد ما بأن الخصائص الإدارية التي يهيمن عليها الجانب اللامركزي يميل كثيراً باتجاه تعزيز الإبداع والإبتكار لدى الأفراد (Moren et al 2011:899,) كما أنها تعطي إمكانية المشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرارات وتقديم مصدر جديد للمعلومات ، وأن عملية تطبيق هذه الممارسات تعطي امكانية أفضل على تقدم الأفكار الجديدة التي تبحث عن ممارسات ذات صلة بأنظمة الأداء العالي ويوجد هناك تباين كبير بين أنواع هذه الممارسات فعلى سبيل المثال قد ركز (Delery&Doty,1996:98) على ممارسات الفرص الوظيفية الداخلية ، والتدريب ، وتقييم الأداء والأمان الوظيفي ، والمشاركة، والتوصيف الوظيفي ، وتقاسم الأرباح كما أضاف (Way,2002:1025) أن هذه الممارسات يمكن أن تشمل التعليمات الوظيفية ، والتعويض، والعمل الجماعي ، والتدريب ، والاتصالات وبعد مراجعة بعض الدراسات السابقة (Martin et al,2008:27) (Chen,2008:20) (Leggat,2011:289) (العبادي 2012:21). فقد وقع الاختيار على بعض الممارسات الخاصة بالموارد البشرية والتي تشكل ابعاداً لأنظمة عمل الأداء العالي وتتوافق مع توجهات الدراسة الحالية وتشمل (التوظيف الفعال ، التدريب الشامل ، تقييم الأداء ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، ومشاركة العاملين).

(1) **التوظيف الفعال** : إن استراتيجية التوظيف الفعال ينظر إليها اليوم بأنها مطلب أساسي للنجاح ، وأن عملية اختيار الأفراد أصحاب المهارة العالية يجب أن تتم بطرق جديدة وعدم التركيز على عمليات الاختبار التقليدية إذ يجب البحث عن الأفراد الذين تتطابق مهاراتهم مع ما يتطلبه العمل في المنظمة والذين يمكن الإبقاء عليهم في المنظمة (Beckstop&Gellatly,2004:6) وأن عملية التوظيف الفعال تعني التوظيف الانتقائي وأن تأخذ المنظمات بنظر الاعتبار الخصائص الشخصية والقابليات المطلوبة ، إضافة إلى المهارات الفردية التي يحملها العاملین وامتلاك المعرفة والخبرة ويكون هذا عن طريق استراتيجية الاستقطاب المحكمة ، وأنظمة الاختيار الجيدة وبالنتيجة سوف يؤدي إلى اختيار أفضل المرشحين من ناحية ملائمتهم لشغل الوظائف (Chen,2008:21) . إن الفلسفة الجديدة لاختيار الموارد البشرية تعد منظومة قرارات إستثمارية مهمة جداً بالنسبة إلى الإدارة وهي ربما تكون أهم القرارات يمكن أن تشابه إلى حد كبير مع الاستثمارات الأخرى داخل المنظمة ويرى (Gasico,2006:238) أن عملية التوظيف الفعال تتطلب العديد من الأمور أولها : العدد الكبير للمتقدمين إلى العمل والذي يتم من خلاله يمكن الاختيار بسهولة، والعامل الثاني : هو ضرورة انسجام قدرات المتقدمين مع متطلبات العمل الخاصة بالوظيفة، وثالثاً : ضرورة معرفة المنظمات بالمهارات والقدرات المطلوبة والتي يمكن أن يمتلكها المتقدمون أما الأمر الرابع فيجب تحديد الخصائص التي تحتاج إلى التطوير من خلال التدريب.

وقد أشار (Daugherty,2011:34) أن عملية الاختيار الجيدة هي عملية استقطاب الأشخاص تلبية إلى إحتياجات المنظمة وتتم عن طريق إنتقاء الأشخاص المناسبين من مجموعة الأشخاص المتقدمين حول وظيفة معينة وبما تحقق حالة التطابق والتكامل بين الأهداف الإدارية والخصائص إذ سيتعرف العاملون الجدد على متطلبات أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الإنسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وبين ما موجود فعلاً (العنزي وآخرون،2011:95).

وبين (الشمري,2002:40) أن هناك استراتيجية أولى للاختيار تكون من الداخل تهدف للتعرف على الأطر البشرية داخل المنظمة ، والثانية من الخارج والتي توصف بأنها مرنة تربط بين فرص العمل ، ومتطلبات إدارة الموارد البشرية وهناك ضرورة لربط استراتيجيات

الموارد البشرية مع رؤية وظروف كل منظمة ، وقد أشار (Rocha,2010:75) إلى أن العديد من أنظمة عمل الأداء العالي قد يكون لها تأثير مباشر يبدأ بعملية التوظيف واختيار الأفراد أصحاب المهارة والأداء العالي جداً ، وتميل عملية الجذب إلى أن تكون واسعة ومركزة في الوقت نفسه لتتم من خلالها عملية الحصول على أفضل المرشحين الذين تم اختيارهم بحيث يكون الاختيار للأفراد ذوي المهارات ، والقادرين على التعلم والعمل الجماعي، ولأن الأفراد الماهرين الموهوبين يتطورون بسرعة أكبر ووقت أقل فقد قدم كل من (Gild,2009:43) دراسة أشارت إلى أن المنظمات أخذت تركز في إستراتيجيات الجذب والاستقطاب الفعالة ، لجذب صناع المعرفة والابتكار وذلك باعتماد الرواتب والتعويضات المناسبة وعلى أساس زيادة استقلالية العاملين في بيئة العمل والتركيز على الجدارة دون التركيز على الأقدمية في الوظيفة ، كما أن خيارات التوظيف الفعالة قد تبنى بالاعتماد على قوة العمل الطارئة ، وذلك لمرونة العمل التي يقدمونها وإستجابة لمتغيرات العمل والتغيرات البيئية المتحولة بسرعة (Doody,2007:132) . ويرى الباحث أن عملية التوظيف الفعال: هي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية ويتم من خلال عملية التحليل الوظيفي إضافة إلى ذلك تتم عملية جذب أعداد من المتقدمين المتوفرين في سوق العمل الداخلية والخارجية الذين يلبون إحتياجات المنظمة ، بالرغم من التباين في عملية التوظيف بين دولة وأخرى إذ يمكن أن تركز بعض الدول على الاحترافية ، والأفراد الجاهزين لشغل الوظائف بالمقابل أن بعض الدول تركز على الولاء والثقة وعملية التوظيف مدى الحياة.

(2) **التدريب الشامل** : إن عملية التدريب الشاملة تعد جهود إدارية منظمة لتعلم المهارات الوظيفية والسلوكية للموارد البشرية (No et al,1994:419) وبذات الإتجاه فقد أشار (الهيبي،2000) أنها جهود إدارية مستمرة لأحداث تغيرات معرفية ومهارية وسلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية والمستقبلية ، والتي يتم من خلالها إدارة الأفراد بهدف اكتساب المهارات التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الإدارية (رشيد وجلاب،2008:329) وقد لا تعتمد المنظمة على وسيلة واحدة في عملية التدريب إذ أن هناك ضرورة لانتقال أثر التدريب والتحقق من فاعليته ، وأنه قد تم بموجب أساليب مختلفة لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف ، وأكد الباحثان

(Wright&Nishil,2004:64) أن الإدارة يمكن أن تسهم في استغلال المهارات وقدرات الأفراد عن طريقة تصميم برامج خاصة بالتدريب والتي تسعى من خلالها إلى توسيع هذه المهارات والمعارف الحالية للأفراد ، لمواكبة متطلبات العمل فيما أشار (الساعدي،2006:181) إلى أن التدريب الشامل يعد عملية نظامية لتغيير السلوك لدى الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف ، كما يساعد التدريب في الحصول على القابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاح الأعمال وقد أشار (الملا وآخرون ،2012:459) نقلاً عن (Chen,2008:7) بأن عملية التدريب الشامل تتضمن بعدين :

1-تكثيف التدريب والتركيز على عمق التداخل المعرفي ، وقدرات برامج التدريب الحديثة باستمرار .

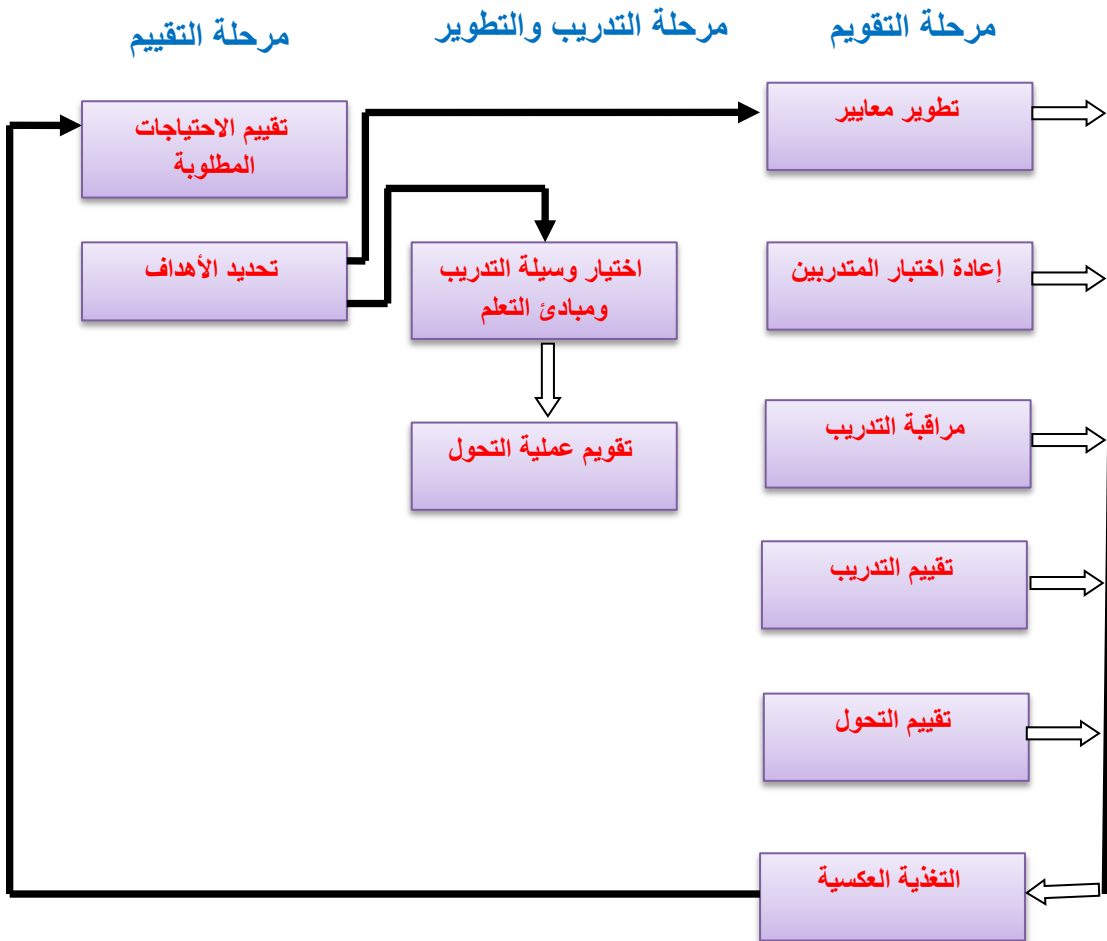
2- مجال التدريب ، ويركز على سعة التدريب والأنواع المختلفة ، لغرض التدريب المقدم للعاملين .

إن التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات الإدارية ؛ لينغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية إضافة إلى أن تطوير الأعمال ذات الأهمية العالية والذي لا بد منها للتنافس بين المنظمات وعلى هذا الأساس يعتبر التدريب ممارسة نظامية باتجاه تحقيق الاهداف (Mor et al ,2011:26) .

إن برامج التدريب تعد جزء من عملية التطوير الشاملة والتي تضم المهارات المعرفية الواسعة، لغرض تقديم منافسة قيمة ويجب على المنظمة التي تنظر إلى عملية التدريب من منظور اوسع ؛ لغرض تكوين رأس مال فكري ومعرفي يعتمد على أساس توفر برامج التدريب وأن زيادة عمليات التطور المعرفي والقدرات على العمل في جميع الأحوال يتم اختبارها في ضوء ما جرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى الكفاءة لأقصى حد يمكن (العززي،2013:291) ، وبذلك يعتبر الهدف الرئيسي لأي برنامج تدريبي هو ربطه بأحداث العمل ، وهناك عدد من العوامل التي تؤثر على فاعلية برنامج التدريب مثلاً يعزز نجاح التدريب ليس فقط على الجودة في تقديم الأداء ؛ بل باستعداد الأفراد للدخول في عمليات تدريبية أخرى إضافة إلى درجة الدعم الإداري للتدريب بالرغم من تنوع وتعدد مفاهيم التدريب إلا أنها في النهاية معاني محددة وواضحة ، وأن عملية التدريب تقوم بالاهتمام بشكل أساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعارف المناسبة التي يكون لها دور أساسي في تحسين

وتقييم الأخطاء في مجال العمل (Shikha,2010:65-85) ويشير الباحث بشكل عام إلى أن عملية التدريب الشاملة هي : جهد منظم من قبل إدارة الموارد البشرية الغرض منه تعزيز قابلية وتعليم الموظفين ، وزرع روح التنافس لهم وتوجيه هذه المهارات والمعرفة إلى تحقيق الأهداف والشكل الآتي يمثل أنموذج عملية التدريب والتطوير .

والشكل رقم (5) يمثل ثلاث مراحل من عملية التدريب والتطوير هي : مرحلة التقييم ، ومرحلة التدريب والتطوير ، ومرحلة التقويم : إذ تساعد مرحلة التقييم كأساس لعملية التدريب كلها والغرض من عملية التقييم هو تحديد ما يجب أن يتعلمه الأفراد من خلال سلوكيات العمل المرغوبة .



الشكل رقم (5)

أنموذج عملية التدريب والتطوير

Source: Cascio, W. (2006). *"Managing human resources: productivity, quality of work life, profits"*. Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition, P.293.

وإن الإدارة يجب أن تحدد أهداف برامج التدريب في المراحل الأولى والمراحل الأخيرة والتي يتم من خلالها تقييم عملية التدريب بصورة كفوءة وتبرز أهمية في أنه التدريب يقلل من بعض المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمات .

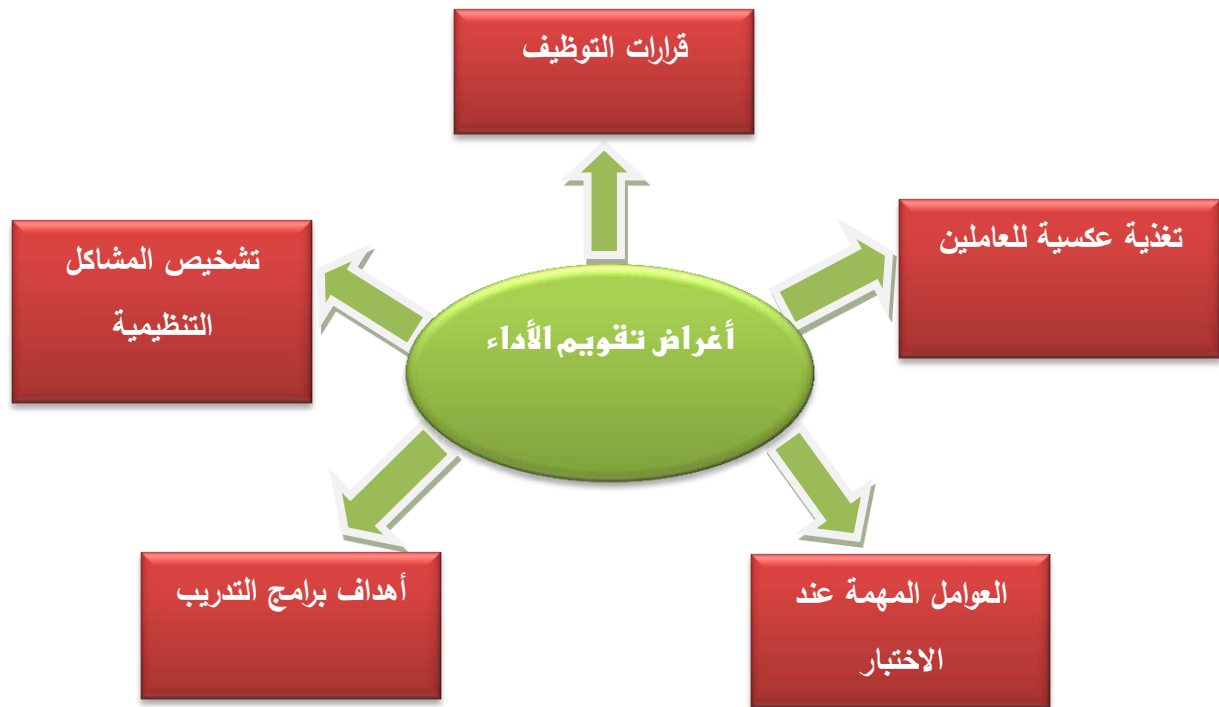
(3) تقييم الأداء :-

إن عملية تقييم الأداء تشجع المبادرات ، وتطور الشعور بالمسؤولية ، وتعمل على تحفيز العاملين على بذل مجهود أكبر ؛ لتحقيق الأداء العالي . ويعد الهدف الإستراتيجي لتقييم الأداء هو الترابط بين اهداف ، العاملين واهداف المنظمة (Spence & Keeping,2011:88) ويشير (العالمي والغالبي،2007:602) إلا إن عملية تقييم الأداء التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية من أجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء الواجب القيام به ، وتتجه عملية تقييم الأداء نحو تحديد المؤشرات التي يتم على اساسها قياس الأداء لدى العاملين ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف ثم التوصل إلى حلول بشأن تعزيز الجوانب الإيجابية في الأداء ، وتلافي نقاط الضعف في المستقبل (رشيد وجلاب ، 2008:329) أما من وجهة نظر (الهيبي،2000:174) فإن عملية تقييم الأداء يعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة وأنها لا بد أن تتوافق مع استراتيجية المنظمة ، كما أنها تعتبر مجموعة من الأنشطة التي يقود تطبيقها إلى نجاح هذه الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة إضافة إلى نجاح إدارة الموارد البشرية ؛ لأنها تتضمن تنافس أنشطة الأشخاص مع نتائج وأهداف المنظمة ، وهي تتعلق أيضاً بتقويم أداء الأفراد ، لمعرفة أداءهم ومقارنته مع ما هو مخطط وثم تحديد الانحرافات من أجل عملية التصحيح وتلافي الأخطاء مستقبلاً (الدوري،2005:282) أما (العنزي،2009:98) فقد بين أن عملية تقييم الأداء من الموضوعات الساخنة في مجال الموارد البشرية لتحديد سيرة الفرد ومستقبله في المنظمة، ونظراً لأهمية هذا النشاط فإن محاولات التنافس لا زالت تتوافر في تقييم أنظمة الأداء الذي يشجع التطورات الحاصلة على مستوى منظمات الأعمال.

أما في مجال أهمية تقييم الأداء فقد وصف (Cascio,2006:329) عملية تقييم الأداء بأنه يؤدي دوراً مهماً في عملية إدارة الأداء ، وله جوانب إيجابية عديدة فهو ممارسة للملاحظة والتقدير ، وعملية تغذية عكسية ، وتداخل إداري وكذلك يمكن أن يكون عملية

شعورية بصورة قوية جداً كما أن عملية تقييم الأداء تركز بشكل أساسي على غرضين الأول :هو تحقيق هدف إداري يتضمن أفعال مثل : التخصيص الوظيفي ، والترقيات ، وإنهاء الخدمة أما الغرض الثاني: فهو غرض تطويري . وقد أشار (Spence&Keepng 2011:85) إلى أن المنظمات قد تمتلك حالة الاستقرار من خلال عملية تقييم الأداء والتركيز على تقييمات ذاتية للأفراد وهذا يعني أن الأفراد الموجودين في أعلى الهرم الإداري يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية إنجاز العمل في حين أن المنظمات التي تستهدف التنوع تستخدم مقاييس كمية للأداء ، ليتم تقييم أداء الأفراد كون الذين في قمة الهرم لا يمتلكون معرفة كثيرة عن كيفية إنجاز الأعمال من قبل الأفراد في المستويات الدنيا (Bratton&cold, 2003:33) كما أضاف (أحمد, 2001:284) بأن عملية تقييم الأداء هي مكون يتم من خلاله تحقيق الميزة التنافسية ، وإن هذه الميزة ترتبط بتقييم الأداء بشكل كبير بالمنظمة التي تبحث عن التميز من خلال مواردها الداخلية المتمثلة بالعاملين كذلك ينبغي أن يكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوك الأفراد بشكل فعال ويمكن القول أن معدلات الأداء الوظيفي للفرد هو قياس القيمة التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها ، ووفقاً لذلك فإن التقييم الحقيقي للأداء الوظيفي الشامل سوف لا يعتمد على المستوى الذي يؤدي به سلوكيات محددة ولكن يبني التقييم على المهارات حول أحداث المنظمة ومواردها البشرية (Kuvaes,2011:123) .

والشكل رقم (6) يبين بأن عملية تقييم الأداء توفر الأطار القانوني لترقية العمال الذين تكون لديهم مهارة في الأداء وبالمقابل إدخال الأفراد ذوي المهارات المحدودة بعمليات تدريبية إضافة إلى عملية التقييم توفر التغذية العكسية للأفراد ، وتبين للمنظمة الوسائل المهنية للتطوير ، كذلك تساعد في تشخيص خصائص الأفراد ، والقابليات التي يتمتعون بها لغرض تقديم الأجر المناسب للأفراد .



الشكل رقم (6)

أغراض عملية تقويم الأداء

Source: Cascio, W. (2006). *"Managing human resources: productivity, quality of work life, profits"*. Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition, P.333

4) فرص المسار الوظيفي :

ترسل الفرص المهنية إشارة بأن المنظمة لديها إلتزام طويل الأجل تجاه الأفراد العاملين فيها، وأن خصائص وطبيعة المنظمات هي التي تخلق سوق العمل الداخلي ، والتي تعتمد بشكل أساسي على العاملين داخل المنظمة وتوسع من السلم الوظيفي ، وأن المشرفين يجب أن يكونوا مسؤولين عن معرفة التوقعات المهنية لمروسيهم كما أن الفرص المهنية تمنح حالة الضمان والأمان للعاملين نحو تعزيز فرص النمو والتطور (Hoekstra,2011:160) وأضاف (Chen,2008:8) إن المسار الوظيفي للأفراد ممكن أن يتأثر بعدة عوامل وقد تكون العوامل ذاتية ، والتي يمكن للأفراد الإعتماد عليها من خلال البيئة ، أو المنظمة ، أو البيئة الإقتصادية التي يعملون فيها كما أن هناك عوامل موضوعية مرتبطة بسياق عمل

الأفراد ، والتي تمكن المديرين من فهم البيئة المحيطة بعمل الأفراد فضلاً على ان هذا البعد يمثل الفرصة الكبرى لظهور قابليات ، ومهارات الأفراد اضافة إلى الإرتقاء بمستويات أعلى بالتنظيم الإداري الداخلي والتي يكون العمل فيها على أساس معياري (Palade,2010:126) وتوفر فرص النمو الإرتقاء داخل العمل من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار المهارات لضمان الحصول على فرص النمو داخل المنظمة إضافة إلى التحسين المالي والإداري الذي يمكن أن يحصلوا عليه من خلال هذه الفرص (Hoekstra,2011:161) ، ويرى الباحث أن المنظمة يجب عليها أن ترعى الأفراد العاملين من خلال ما تقدمه من فرص نمو وظيفية ، وأن هذه الفرص يمكن ان تحفز الأفراد للدخول في تنافس مهني لتقديم الأفضل والإرتقاء بمستوى الأعمال المنوطة بهم والذي يصب في النهاية لصالح المنظمة والأفراد .

5) المكافآت والتعويضات :

تعد الحوافز من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية بالإضافة إلى الحفاظ عليها ، إذ أن الأفراد ذوي المواهب والقدرات العالية أكثر عرضةً إلى الإغراءات المالية والمعنوية من قبل المنظمات المنافسة مما يحتم على المنظمة بناء منظومة تعويضات ومكافآت تشكل سداً منيعاً أمام طموح المنظمات المنافسة في الحصول على القدرة البشرية المهارية لديها ، وبما يحقق قناعة وولاء ورضا لتلك الموارد (Guptas,2009:239) لقد أشارت العديد من الدراسات التي تبحت في تأثير التعويضات على الأفراد وأداء المنظمات من خلال ميول ورضا العاملين والتي يمكن أن تكون مصدراً محتملاً لتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى الأثر الإيجابي على أداء الأفراد من حيث تقليل دورانهم وزيادة النمو للمنظمات (Batt et al,2002:573-581) ، كما أكد (Kauanu,2004:123) أن نظام التعويضات والحوافز التي تقدم للعاملين يمكن أن يلعب دوراً أساسياً ورئيسياً في زيادة تحفيزهم ورفع روح الأداء وبالتالي فإن معظم الإدارات تكون قلقة جداً إزاء إنشاء ، وتطوير هذه الانظمة كما بين (Armstrog ,2009:739) أن سياسة الحوافز والتعويضات يمكن ان تعالج قضايا كثيرة منها :

1-تحقيق المساواة في دفع الأجور .

2-الحوافز تكون مرتبطة بالأداء والمهارة لدى الأفراد .

3- الأهمية النسبية المتعلقة بالتنافسية الخارجية والانصاف الداخلي.

إن الفقرة المهمة الأخرى من نظام عمل أنظمة الأداء العالي هي صفة التعويضات، والتي تعد مسألة مهمة بمستويات مختلفة لتحقيق الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف الإدارية ، إضافة إلى الحوافز التي تحفز المديرين ، والأفراد لتحقيق تلك الأهداف ويرى (Rodrigues&Seabr,2012:59) أن إلية التعويض المناسبة سوف تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ويمكن أن تكون المعضلة الأساسية لمديري الموارد البشرية تتمثل في كيفية رفع روح الأداء بين الأفراد ، والتأكيد على أن نظم التعويضات يمكن أن تكون العنصر الملائم لتحقيق الأرباح وبالتالي يمكن أن تكون الحوافز ملائمة بصورة ما مع الأرباح المتحققة (Garibaldi,2006:18) لقد بنيت نظم التعويضات على أساسين هما: الأجر على أساس الأداء ، والأجر على أساس المسؤولية ، واللذان بدورهما يستندان على أداء الفرد الأمر الذي يجعل المنافسة قائمة بين العاملين لإظهار المهارة لديهم إضافة إلى أن الحوافز يمكن أن تعطي صورة واضحة لأهداف المنظمة الاستراتيجية (العنزي وصالح ،2009:100) .

ويرى الباحث أن مفهوم التعويضات يبدأ بعقد التعيين والتي تمثل اتفاقية بين المنظمة والموظف على أن يقوم الموظف بالالتزامات المذكورة بالعقد ، والتي تمثل القيام بأداء المهام الموكلة إليه والتقيد بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات المنظمة بالمقابل تقوم المنظمة بدفع التعويضات المالية المناسبة ، إضافة إلى ميزات أخرى مذكورة في العقد والتي يمكن أن تكون على شكل مكافآت أو مزايا أخرى .

6) مشاركة العاملين :

يساعد هيكل العمل والوظيفة على تشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين مثل استخدام هيكل فرق العمل التي تسمح للعاملين تحديد ما يجب أن يكون وكيف يجري أدائه والتي تكون وفق علاقته بالعمل فالتمكن واللامركزية يعملان على تسهيل إستجابة الأفراد العاملين السريعة للمشكلات الإدارية والمشاركة الفعالة للعاملين حسب ما تشير الدراسات أن المنظمات تعمل على زيادة الرضا الوظيفي وتقليل غياب العاملين وتزيد من دوافعهم الوظيفية خلال عملية المشاركة الواسعة (الملا وآخرون ،2012:459) .

إن أسلوب المشاركة يسمح وعلى نطاق واسع في صنع القرار مع إدارة المنظمات ، وتطلق على هذا الأسلوب (الإدارة التشاركية) وتعد المشاركة بأنها: العملية التي تسمح للموظف ممارسة بعض السيطرة والصلاحيات على أعمالهم والظروف التي يعملون فيها (Strauss,2006:8-19) كما يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين تمثل الإدارة والمديرين طرفها الأول ، فيما يمثل العاملون طرفها الثاني ، والمشاركة بهذا الوصف لا تتفصل خارج رغبة واستعداد كلا الطرفين الإدارة قادرة على فرض المشاركة على العاملين من غير رغبتهم وإيمانهم بها ، وبالمقابل فإن العاملين ليس بإمكانهم أن ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة (الزبيدي،2004:28) وقد أشار (العززي،2013:413) إلى وجود اهتمام متزايد بمشاركة العاملين لأنها اللبنة الأساسية لقيام عمل المنظمات ، وإن المنظمة لا تستطيع أن تشجع الأفراد على المشاركة والتعاون إلا إذا تمكنا من معالجة الحالات السلبية التي تقف وراء مستوى انخفاض المشاركة إضافة إلى أن مشاركة العاملين تشجع في إتخاذ القرارات التي لها تأثير مباشر على بيئة العمل ، وكذلك تعبر عن التكامل الوظيفي وكفاءة العمل . لقد بين (Wan,2007:302) أن المنظمات التي تعمل إلى زيادة قدرتها التنافسية يجب عليها إعطاء دور لمشاركة العاملين وتشجيع هذه المشاركة من أجل زيادة الأعمال وتقاسم الأرباح وتكون المنظمات أكثر نجاحاً في أعمالها إذا اقترن الأداء بمشاركة العاملين بدرجات مختلفة من التأثير التي تسمى بكثافة المشاركة ، ولقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك ارتباط إيجابي بين المشاركة والرضا الوظيفي والتميز في الأداء وإن عملية تبني مفهوم المشاركة هو السعي من قبل الإدارة لتطوير مهارات ومعارف العاملين للوصول إلى بناء موارد بشرية تكون قادرة على التنافس ، لذا تعد عملية المشاركة من أفضل الثقافات الإدارية التي تتوافق مع التغييرات الهيكلية والإدارية من أجل عملية تمكين الأفراد وإن مسؤولية الإدارة هو تكثيف الثقافة عندما تتوافق مع إستراتيجية المنظمة الجديدة (Sani,2012:14) .

ويرى الباحث أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء لإدخال التحسينات في الأداء يسهم في عملية رفع الروح المعنوية للعاملين ؛ لتقديم أداء متميز يساعد في تحقيق أهداف المنظمة .

المبحث الثاني

مرونة الموارد البشرية

أولاً : مفهوم وتعريف مرونة الموارد البشرية

المرونة : هي خاصية للنظم التي تتصف بالديناميكية والتي تعكس طبيعة التفاعل بين الأفراد العاملين والبيئة المحيطة . وقد يكون الاستخدام الأول لمفهوم المرونة غير معروف بشكل محدد ولكن أغلب الباحثين ينسبونه لعلوم أخرى غير إدارية مثل العلم البيولوجي ، أو الفيزياء ، أو علم النفس (Stphenson,2010:36) وقد استخدم هذا المفهوم في مجالات إدارية وتنظيمية عديدة مثل الرعاية الصحية ، وفرق الأنقاذ ، ومنظمات الأعمال الأخرى (Somers,2009:12) اما من الناحية الإصطلاحية فإن كلمة المرونة قد يكون اصلها لاتيني ويتجسد بكلمة (Resile) ، والتي تشير إلى الشيء الذي يتعرض إلى حادث أو أزمة مفاجئ وتكون لديه القدرة على إعادة نفسه للحياة مرة أخرى والمحافظة عليها أيضاً (Chabto,2008:22) ، وتشير مرونة الموارد البشرية إلى قدرة الأفراد على التكيف بفعالية واستجابة بالوقت المناسب للتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية (Zoline et al,2011:2) وقد أشار (Ngo&Loi,2008:138) أن مرونة الموارد البشرية تشير إلى المدى المتاح الذي تمتلك فيه الموارد البشرية المهارات والسلوكيات التي يمكن أن تعطي للمنظمة عدة خيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئة المنظمة التنافسية فضلاً عن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد (العابدي، 2012:109) كما أن مرونة الموارد البشرية تعطي المنظمات القدرات والامكانيات على التكيف مع التحولات البيئية من خلال تعديل القدرات الإدارية والتشغيلية الموجودة لديها ويتم ذلك من خلال إمتلاك الموارد البشرية أربع قدرات أساسية وهي قدرة الاستشعار ، وقدره الإستيعاب ، وقدرة التوحيد والتنسيق (Pavlou&Sawy,2011:243).

وعليه فإن المنظمات التي تدعي بأن لديها مستوى عالي من المرونة من خلال مواردها البشرية يجب أن تمتلك فعلاً هذه القدرات حتى تكون بمثابة أدوات فاعلة في أيدي القيادات

الإدارية إذ أشار بعض الباحثين إلى أهمية تلك القدرات للموارد البشرية من أجل خلق جيل متعلم من منظمات الأعمال (Santos & Vijande, 2011:4) لقد قدم الباحثون عدة تعاريف تتفق إلى حد ما مع مفهوم المرونة والتي قد تتخذ عدد من المعاني المختلفة من خلال الممارسات التي يتم تطبيقها والتي تنطوي في الواقع على قدرة المنظمة والأفراد على التكيف مع المتغيرات البيئية التنافسية (McIlroy & Regalia,2004:300) ، وهذا يعني القدرة على التكيف بسرعة مع ظروف السوق ومتطلبات الزبائن وقد عرفها (Ketkaar & Seet,2009:1020) بأنها "قابلية الموارد البشرية على التغلب على المخاطر والأحداث غير المتوقعة عندما يصبح ظاهرة لا مفر منها". أما (Kook,2009:37) فقد عرفها هي "قدرة شاملة يسمح فيها للأفراد بأن تمنع أو تقلل أو تتغلب على الأحداث المفاجئة ، وبذات الاتجاه" فقد عرفها كل من (Sevill et al,2008:260) باعتبارها قدرة المنظمة من خلال المورد البشري في تقادي أو إستيعاب أو استجابة إلى الحالات التي يمكن أن تهدد وجود المنظمة .

أما (Somers,2009:13) فقد عرفها على أنها : " قابلية الأفراد على التقييم والتنفيذ العاجل للسلوكيات والتكيف والاستجابة التي تقابل الاحداث الطارئة مع تكبد القليل من الجهد والاقتصاد في الكُف والتميز في الأداء " ، أما (Mallak,1998:149) فقد أشار بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق الترافف والتحاذي بشكل فاعل بين استراتيجيات الموارد البشرية والإدارة والهيكل وقدرات دعم القرار" وعليه فأن مرونة الموارد البشرية يمكن أن تكشف الغطاء وتحقق التكيف مع عناصر التغير المستمر وتعطي الميزة التنافسية على كل المتنافسين الذين يعملون في الأسواق وعرفها كل من (Bhattacharya et al,2005:628) أن المرونة هي وظيفة المنظمة وإدراك المواقف المفاجئة وكذلك إدارة نقاط القوة والضعف الجوهرية والقدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة كما أنها مزيج معقد من السلوكيات التي يمكن أن تطور ، وتدار بجهد وعناية خاصة من قبل المنظمة.

أن مفهوم مرونة الموارد البشرية تتطلب اعادة تقييم الخطط المستدامة ضمن مجموعة بدائل ، وأن هذه البدائل قد تم بناءها بالاعتماد على كيفية تقييم الموارد البشرية للبيئة التنافسية التي تعمل بها (Parnell,2003:17) ، وبذلك فأن الباحثين من خلال تقديم

التعاريف قد أشاروا بأن مرونة الموارد البشرية تختلف من حيث المفهوم عن المرونة بمعناها العام كون مرونة الموارد ترتبط بجوانب عديدة ذات أهمية استراتيجية للمنظمة ، وتشير إلى قدرة النظام والأفراد على التكيف ضمن البيئات المتنوعة ، أو التكيف مع التغيرات في اعمال المنظمة نفسها (Ketkaar & Seet,2010:1180) ، كما تعد مرونة الموارد البشرية بأنها نادرة وفريدة من نوعها ؛ لأنها تعتمد على مسار واضح ومحدد للمنظمة وهذه المرونة قد ولدت مع مرور الوقت من خلال مجموعة من المهارات والسلوكيات المكتسبة ، والتي تأتي أما بشكل خارجي من سوق العمل أو يتم تطويرها داخلياً من خلال عملية التدريب المستمر (Cabot,2008:29) ، كما يوجد في الفكر الاداري اتجاهين مختلفين بخصوص مفهوم وتعريف المرونة الاتجاه الأول: يعرفها وفق صيغة المجهول والذي ينظر إلى المرونة على أنها ردة فعل للمواقف المفاجئة بهيئة نمط ، أو شكل معين بدلاً من كونها سلسلة موصوفة مسبقاً من الخطوات والأنشطة (Somers,2009:13) أما الاتجاه الثاني: فإنه ينظر إلى المرونة وفق صيغة المعلوم والتي تعني الجهد المدروس والمقصود لتكون قادرة بشكل أفضل من التغلب على المواقف والاحداث المفاجئة (Stephenson,2010:50) .

أن الاتجاه الثاني قد يكون أكثر ملائمة مع مرونة الموارد البشرية الفعلية بسبب أن التخطيط المسبق لبناء هذه القدرات يجب أن يكون معلوم لدى المنظمة وقبل وقوع الاحداث، أما التصرف بعد وقوع الحادث فلا يعني بالضرورة أن المنظمة لديها قابلية المرونة بل قد يكون ذلك مرتبط بالحظ وليس بالتقييس الرشيد (العنزي والعطوي،2013:249)، ويرى الباحث أن مرونة الموارد البشرية تعبر عن الإستجابة السريعة المستندة على القدرات والمهارات الشخصية للمتغيرات التي تطرأ على البيئة والتغير في أذواق الزبائن والتكيف مع ظروف العمل .

ثانياً : أهمية مرونة الموارد البشرية

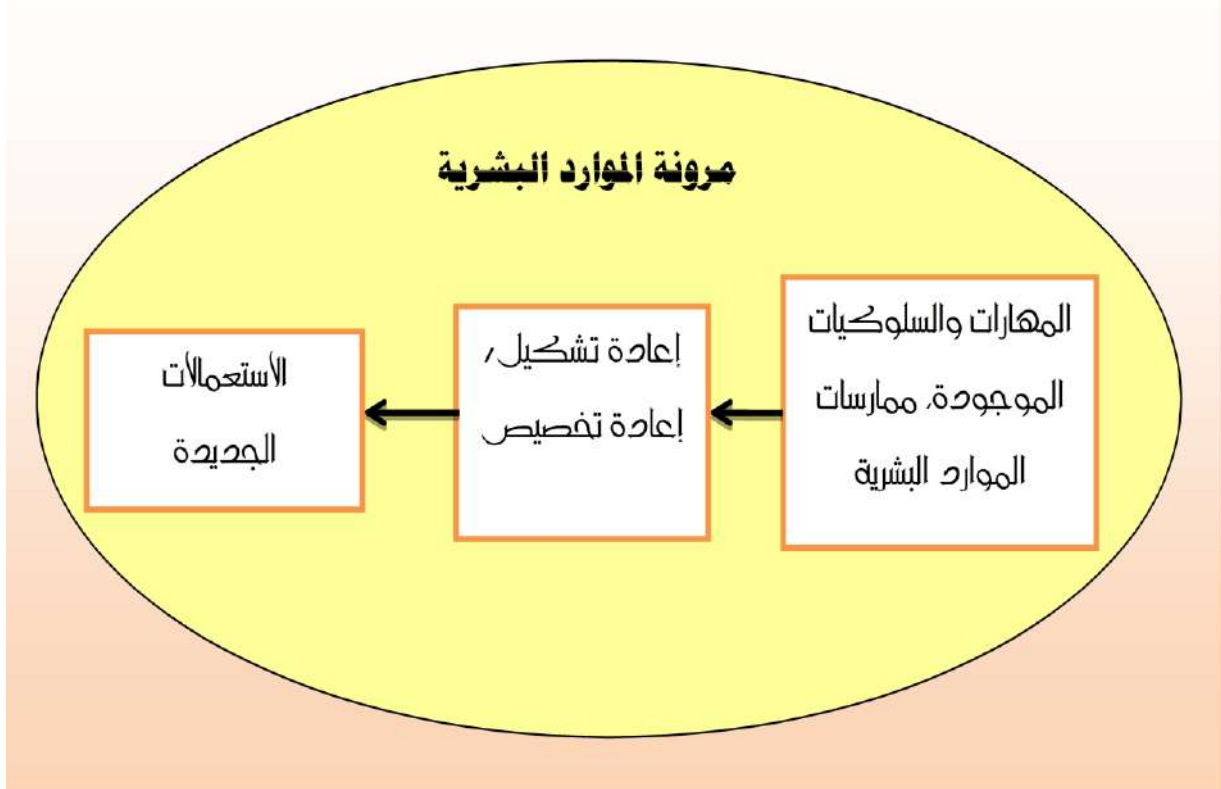
إن تشجيع العاملين نحو تطوير المهارات والقدرات المعرفية عن طريق تصميم برامج خاصة تساهم في تنمية واستغلال هذه المهارات بالإضافة إلى سعيها إلى تطوير المعارف الحالية والذي يصمم من خلال نشاطات التخطيط والتنفيذ والتي تسمح باستقلالية وسيطرة الأفراد العاملين (Treacey,2012:917) ، ومن أجل مواكبة جميع أنشطة ومتطلبات

العمل فأن مرونة الموارد تكون لها القدرة في تطوير الأداء ، ورفع مستوى العطاء لدى الأفراد العاملين (Yuan et al ,2011:260) كما تساعد المرونة في القدرة على التكيف بسرعة وسهولة مع متطلبات الأعمال المتغيرة ، وكيف تساعد هذه القدرات على إيجاد الميزة التنافسية وبالتالي ربط نظام الموارد البشرية بشكل فردي أو جماعي ، مع أداء المنظمة (العابدي،2012:102) لقد عدّ رأس المال البشري من أهم المصادر المهمة للمنظمات المرنة والتي تسهم بشكل ايجابي في ديمومة الميزة التنافسية و تبرز أهمية مرونة الموارد البشرية في إدراك الإدارة بأن يكون لديها دور اساسي على تطوير مواردها البشرية لأن المنظمات الحديثة يجب أن تستند بصورة مميزة على المعرفة والمهارة إضافة إلى عدم التركيز على الموارد المادية باعتبار الأفراد من أهم المصادر لتطوير أداء المنظمة (العنزي والعبادي،2011:3) اذ تساهم الموارد البشرية في توليد القابليات والقدرات الجوهرية بحيث تلبي كافة الطلبات المتزايدة في منظمات الأعمال وعندما تكون المنظمات مميزة بالموارد البشرية المرنة فأن هذه الموارد تكون مساهمة بشكل فاعل في تطوير الأداء من خلال الارتكاز على اساس مهني بالإضافة إلى إمتلاك الأفراد الميزات الجديدة وهذا يعني أن يضعوا ادوارهم في خدمة العمل وبذلك فأن الدور المتميز لمرونة الموارد يتمثل في اعادة التنظيم وتقديم مقترحات لزيادة أو تقليص عدد العاملين واحداث حالة التغير في العمل من خلال التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل المحيطة (العنزي وصالح ،2009:34).

وتبرز أهمية المرونة في القضاء على المنظور الجامد لإدارة الموارد البشرية واستخراج القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين (Ngo,2011:4) ، وبذات الاتجاه اشار (Yanggui&Hing,2004:36) ، عن اهمية مرونة الموارد البشرية إن المنظمات أدركت أهمية المرونة نتيجة ضرورتها لتحقيق التميز وتطوير قابلية الأفراد والقدرة على الاستجابة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة إضافة إلى أهمية الكشف عن اهتمام الزبائن المستقبلية والمتعددة والاهتمام بقدرة المنظمة في رفع روح المنافسة بين الأفراد لتحقيق الأداء المتميز إضافة إلى فتح باب المشاركة في القرارات بينها وبين الزبائن والمساهمة في عرض الخدمات والأعمال التي تقدمها الأفراد في اسواق متعددة (Way,2005:24) كما تساعد المرونة في توليد قيمة للزبائن وتوليد فرص المنظمة في المنافسة في الأعمال في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة . ومن خلال المراجعة للدراسات السابقة تبين بوضوح أن

هناك عوامل عديدة يمكن أن تعزز من امكانية المنظمة من تحقيق سرعة التكيف والإستجابة للظروف والاحداث المفاجئة وعلى مستوى الأفراد فقد قدمت هذه الدراسات بعض الاقتراحات بأن مرونة الأفراد تنتج من التفاعل بين الخصائص الفردية الداخلية والخارجية، وأن هناك عوامل قد تساعد أيضاً في مرونة الأفراد والتعامل مع المواقف المتغيرة (Mallaki,1998:140) ومنها الثقة والذكاء الشعوري والمقدرة على حل المشاكل والانفتاح والتعبير لدى العاملين . أما بالنسبة إلى العوامل والتي تساهم أو تعزز بإظهار المنظمة للسلوك المرن من خلال التعامل مع الأفراد ، فأنها قد تتمثل في إدراك الإدارة إلى المخاطر البيئية والبحث عن المعلومات الإدارية داخل أروقة العمل إضافة إلى المشاركة في عملية التخطيط داخل المنظمة وتصميم هياكل إدارية وتنظيمية تتسم بالمرونة وتحمل القيم الثقافية التي يمكن أن تركز على التكيف وسرعة الاستجابة (Traccy,2012:920) كما أن نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة يتمثل في قدرتها على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة وتبني بعض الممارسات الجديدة من خلال الهيكلية وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة والتسليم في الوقت المناسب لضمان البقاء في اطار المنافسة (Snachcz, 1995 :135) إلا أن هذه الممارسات قد لا تكون كافية في المساهمة في الأداء المتميز وقد لا تعمل على توليد الاستمرار وخلق ميزة مستدامة حيث أن الاهتمام من المفترض أن يكون موجهاً نحو المرونة ، لأنها في النهاية هي التي تدعم تطوير الأعمال المستقبلية من خلال تمكين العاملين على التكيف والاستجابة بسرعة للمتغيرات الخارجية الداخلية للمنظمات (Bhander et al,2004:11) ، والشكل رقم (7) والذي يعبر عن المدى المتاح الذي توفره الموارد البشرية للمنظمة من خلال المهارات اللازمة والنصوص السلوكية التي تساعد الأفراد بأن تكون لديهم عدة خيارات استراتيجية للعمل في بيئة يسودها التنافس والتغير كذلك توفر مرونة الموارد البشرية الاستفادة القصوى من المهارات المتاحة للأفراد ، والذخيرة السلوكية التي تنصب لخدمة أداء المنظمات ، فضلاً عن التنسيق المرن لممارسات الموارد البشرية ، وقد تم التأكد من أن مرونة الموارد البشرية تعتبر مشابهة لمفهوم القدرات والتي يمكن أن تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية (Asikia,2010:21) ، وسوف يتم تناول مرونة الموارد البشرية الداخلية والخارجية باعتبارهما عوامل مهمة لمرونة الموارد البشرية داخل وخارج المنظمات.

وقد قسم (Martin,2006:77) المرونة إلى نوعين :-



شكل رقم (7)

مرونة الموارد البشرية

Source: Bhattacharya , Mousumi, (2000), " People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance ,Doctoral Dissertation, Syracuse university, P; 38

1) مرونة الموارد البشرية الداخلية

ترتبط المرونة الداخلية مع رأس المال البشري باعتبارها وظيفة تساعد على الاستجابة بسرعة للمتغيرات ، وتقديم الخدمات ، واستخدام المعرفة ؛ لأنها تمكن المنظمة في عملية تخصيص الأفراد بسهولة إضافة إلى عملية التنقل من مكان لآخر عند الحاجة بدون تكاليف إضافية ويتم التركيز والاهتمام خلال المرونة الداخلية على القوى الفاعلة الحالية في المنظمة . (Lingwu,2011:208)

أن مرونة الموارد الداخلية تشير إلى قدرة الأفراد في التكيف في مواصلة العمل في الظروف والاحداث غير الاعتيادية والتي تتطلب الابداع وروح المبادرة وتتطوي على عمليات زيادة مسارات العاملين في تمكينهم من اكتساب القدرة على العمل عبر الحدود المهنية التقليدية (Zingxu,2013:11).

أن هذا التعريف يعتبر الأكثر شيوعاً والمعتمد على المرونة الداخلية للموارد ، وأنه يتوافق مع فكرة المرونة الوظيفية في المنظمات المرنة وقد أضاف كل من (صالح وحسن ،2010:14) أنه أصبح لزاماً على الإدارات العليا أن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل في تقديم الخدمات للزبائن بعد أن ازدادت رغبات وحاجات الأفراد بسرعة وأن تكون ذات تميز تنافسي في سوق الأعمال وفي سبيل تلبية هذه الرغبات اصبح للمرونة الداخلية الدور الأهم في الوقت الحاضر من خلال تقديم الخدمات والاستجابة لرغبات الزبائن وأشار (Dilworth,1996:57) إلى أن المنافسة في الاسواق تتطلب وجود موارد لتحقيق المرونة في الطلب ، والمرونة في التصميم . وأن المرونة الداخلية تعطي القدرة والإستجابة للمتغيرات في خضم الخدمات المقدمة وتقديم كل ما هو جديد بالمقدار المطلوب وتحسين جودة الخدمات والأخذ بنظر الاعتبار تنوع أنواع الزبائن وقد قسم (Stak ,1998:56) المرونة الداخلية إلى ثلاثة أقسام : (هي مرونة الايضاء ، ومرونة تقديم الخدمات ، ومرونة الأفراد) ويتم من خلال استخدام المنظمة لأدوات تحليلية لمساعدة الأفراد العاملين في عمل موازنة ما بين تقديم الأعمال والحاجات الخاصة بهم .

والسؤال المطروح هو متى واين ومن ينجز الأعمال وإلى من تقدم هذه الخدمات وذلك لتوفير برامج عناية مستقبلية واستخدام مرونة عمل داخلية لموازنة متطلبات العمل (Daft&Noe,2001:799) فيمكن ملاحظة أن العاملين في المنظمات المعاصرة والمتطورة يسمح لهم باختيار ساعات البدء والانصراف بحسب ما هو ملائم لهم والاستفادة من ساعات العمل المرنة لقضاء حاجاتهم الخاصة إضافة إلى استخدام العديد من الخطوات لتوفير جداول عمل أكثر مرونة واستخدام الوقت الفعلي لجعله أكثر نفعاً (Noe, et al,2003:9).

لقد أشار (Bernardion,2003:259) إلى أن تطبيق المرونة الداخلية تحقق فوائد كبيرة منها الممارسات الجديدة في الموارد البشرية خاصة في مستوى الإشراف وتطبيق الإدارة الذاتية والمشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء كما أن برامج المرونة تساهم في

تحقيق رضا أكبر للأفراد وهذا يبدو واضحاً من خلال سيطرة العاملين على بيئة عملهم وهنا تتضح أن الإدارة تلعب دوراً أساسياً بالتحكم بالعوامل المرتبطة بطبيعة العمل من حيث عدد ساعات العمل وفترات الراحة التي تعطي لهم (شاويش، 1996:144) كما تساعد المرونة في انخفاض مستوى الاجهاد الوظيفي ؛ لأن أوقات الراحة تقلل من ضغط العمل المسلط عليهم وتعزز من فرص تنظيم أوقاتهم وتدفعهم إلى المزيد من العطاء (Desler,2000:511) ، ومن ناحية أخرى تساهم المرونة الداخلية في بعض التعديلات في مضمون العمل وفقاً لمؤهلات الموظف وعادة ما يتزامن ذلك مع سهولة أنتقال العاملين ما بين المهام من خلال التناوب على الوظائف المتعددة (Sanchez & Jimenez,2008:650) ، ويرى الباحث أن هذه العوامل يمكن أن تطبق في بعض الدول المتقدمة التي يكون لديها احترام للوقت والانضباط والالتزام لتقديم افضل الخدمات والتي يمكن أن تتحقق بخلفيات اجتماعية وثقافية أما في الدول النامية فأن تطبيق البيروقراطية يمكن أن يكون الحل الأفضل لعملية الالتزام بالأوقات وتقديم الخدمات وخلاف ذلك يمكن أن يؤدي إلى الفوضى غير المبررة.

(2) مرونة الموارد البشرية الخارجية

أن المرونة الخارجية للموارد البشرية تعبر عن كفاءة إدارية حاسمة في البيئة المتغيرة أو بعبارة أخرى هي إمتلاك المنظمة للقدرات والقابليات التي تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة (Abbott&Baaner,2003:2)، وأضاف (كتانة والأغا،2012:105) أن المعلومات الاستراتيجية التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية تساعد في التحقق من المخاطر التي تواجه عملها وأن التهديدات الخارجية تعتبر احدى القوى التي قد تعرقل مسيرة المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها أما الخطر فإنه ظرف أساسي غير ملائم موجود في البيئة الخارجية وأن هذه التحديات إذا ما حصلت سوف تسبب خطر أو اثار سلبية على المنظمة كدخول منافسين جدد بتكاليف قليلة إلى السوق ، أو زيادة الضغوط التنافسية أو بنمو قوة التفاوض لدى الزبائن والمجهزين أو المتغيرات التي تحصل في رغبات الزبائن (Hijhorst,2004:2) ، وفي خضم هذه الظروف يمكن أن تكون لمرونة الموارد البشرية الخارجية دور كبير في مواجهة المخاطر والقضاء على التأثيرات البيئية وإمتلاك المؤثرات الايجابية لتوليد الميزة التنافسية ومضاعفة العوائد التي يمكن أن يحققها الأفراد

العاملون من خلال القدرة العالية في التعرف والتقييم واتخاذ الإجراءات لتخفيف حدة التهديدات واستكشاف الفرص البيئية الناشئة والاستفادة منها (Mackinnon et al 2008:1).

وقد حدد (Hulsann et al,2006:1) أن مواجهة المخاطر الخارجية المحتملة تكون من خلال ثلاثة مراحل :

1-مرحلة الانتباه : وذلك من خلال إمتلاك القابلية على العناية والتركيز على التغذية العكسية.

2-مرحلة التقييم : وتتمثل هذه المرحلة بالتوجه نحو جمع وتقييم البيانات بموضوعية.

3-مرحلة التنفيذ : وهي المرحلة التي يتم من خلالها البدء بإجراء التغييرات في الوقت المناسب بصورة فعلية من خلال الأفراد الذين يمتلكون المفاتيح الأساسية لتغيير سمات العمل الخارجية بسهولة لإمتلاكهم سرعة الاستجابة الامر الذي ينعكس على تحسين موقع المنظمة التنافسي.

أن عملية التنسيق الصحيح بين موارد المنظمة وتوجيهها صوب الفرص الخاصة في البيئة تعبر عن الاستثمار الأمثل لمرونة الموارد البشرية الخارجية وتخفيض حجم المخاطر المحيطة في العمل (Martin,2006:78) وتؤكد كثير من الابحاث الإدارية أن المرونة الخارجية مرتبطة بالتعديلات التي تطرأ على حجم العمل المتاح والتي من شأنها أن تزود المنظمة بعدد مرتفع أو منخفض من الأفراد العاملين وفقاً لإحتياجاتها فعلى سبيل المثال العمالة الموسمية لتغطية متطلبات ذروة العمل والعمالة المؤقتة لسد حاجة المنظمة (Peiro,2002:45) ، وأضاف (Zhou & Wu,2010:449) أن المنظمة ومن خلال تفسير المرونة يمكن أن تحقق درجة عالية منها بالاعتماد على مجموعة علاقات العمل والتي تهدف إلى الحد من فترات التوظيف ، أو الحد من ممارسة ساعات العمل . وسوف تسمح المنظمة بقدر كبير من الحرية لضبط حجم العمل في الظروف المتغيرة عندما يتم تحديد مدة العقود سلفاً ، ويتم ذلك من خلال التوظيف المؤقت لمدد محدودة كما يمكن للمنظمات تغيير ساعات العمل من خلال التوظيف الوقتي .

ثالثاً : الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية

لقد وجد العديد من الباحثين أن أنظمة عمل الأداء العالي والتي تم فحصها وإدراكها من قبل الأفراد العاملين لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ؛ ولكن يوجد هناك ((صندوق اسود)) يبين تأثير هذه العلاقة (Becker&Haselid,1998:66) وقد قدم بعض الباحثين عدد من المتغيرات الوسيطة مثل سلوك ومواقف الأفراد ، الهياكل التنظيمية ، الإبداع لكن هذه العناصر أثبتت أنها لا تؤثر بصورة ايجابية ولا تمثل كوسيط تنافسي قوي لهذه العلاقة (XingHui et al,2010:990) ومن خلال الابحاث والدراسات الحديثة التي قدمت فقد تم التوصل إلى أن العلاقة تحتاج إلى تقديم وسيط جديد يكون له تأثير فاعل يجعلنا نتفهم بشكل أفضل هذه العلاقة ، وأن هذا الوسيط يكون له القدرة على الاستجابة السريعة بشكل استثنائي في التغيرات البيئية والتغيرات في أذواق الزبائن (Demenzes & Wood,2006:193) وقد أثبتت بعض هذه الدراسات أن مرونة الموارد البشرية تستطيع التعامل بطريقة افضل مع هذه المتغيرات لأن هذه المرونة حسب اعتقاد الباحثين تمثل مقدرة الأفراد العاملين لإضافة قيمة عالية للأداء والتي بدورها تعكس عدد من المهارات النافعة والسلوك المتميز إضافة إلى تطوير واستغلال ممارسات الموارد البشرية في سبيل تنظيم هذه المهارات (Delaney & Haslelid,1996:954) ، ويمكن أن ترى فاعلية المرونة في التأثير بهذه العلاقة من خلال الاتي فعلى سبيل المثال ، أن عملية التوظيف الفعال هي عملية البحث من خلال الاختيار المناسب والذي بدوره يستطيع أن يؤثر على القدرات والامكانيات المناسبة من خلال إمتلاك الأفراد المهارة والمعرفة أما التدريب فإنه يوسع القدرة والمرونة في العمل ويوفر فرصة لتقديم مدى واسع النطاق من المهارات (Ngo et al,2011:4 .

وأن العمل كفريق يمكن أن يزيد من الالتزام الوظيفي ويحسن المهارة والمرونة في المدى الطويل ، إضافة إلى تقاسم المعلومات ومشاركة العاملين من اتخاذ القرارات والتحفيز وتقديم التعويضات المناسبة يمكن أن يزيد من تحسين الأداء بصورة مستمرة والذي يتم من خلال تأثير مرونة الموارد البشرية علاوة على ذلك أن المنظمات التي لديها كادر يتميز بمرونة عالية يمكن لها أن تعتمد على هيكلية قوتها العاملة عن طريق الارتباط القوي والفعال بين

ممارسات الموارد البشرية والمساهمة في خلق قوة عمل مرنة (Liao et al,2004:45) لقد بين (Coller,1996:161) أن عملية التدريب المستمرة اذا ما تمت بشكل فاعل يمكن أن تزيد من تنوع المهارات والذي يكون منسقاََ بين الأفراد الحاليين والأفراد الجدد كذلك يزيد من امكانية التعلم المعرفي وزيادة الخبرات كما أضاف (Dong et al,2008:112) أن تنوع المهارات يمكن أن يدفع إلى مواقف ايجابية للأفراد باعتماد على نظريتين هما نظرية تقييم العمل ونظرية التبادل الاجتماعي . ووفقاً للنظرية الأولى فإن تطبيقات ممارسات الموارد البشرية تشترك في عملية تطوير وتشجيع الأفراد بأن تجعل لهم قيمة كبيرة وأنه يمكن للأفراد الحصول على فرص النمو والتطور داخل المنظمة . أما في نظرية التبادل فإن تحقق نوع المهارات يتطلب من المنظمات استثمارها في عدة أعمال والذي يقود بدوره إلى زيادة الامكانيات الوظيفية وزيادة الاهتمام من أجل زيادة الرضا الوظيفي .

لقد أشار كل من (Wright&Snell,1998:762) أن مرونة الموارد البشرية تتألف من ثلاثة أجزاء : مرونة مهارات الأفراد ، ومرونة سلوك الأفراد ومرونة تطبيقات ممارسات الموارد البشرية ، فمهاراة الأفراد تشير إلى عدد العوامل الممكنة التي تستخدم في مواقع متعددة من الأعمال وكيف يستطيع الأفراد الاستجابة السريعة لمتغيرات العمل من خلال هذه المهارات .

كما اضاف (Martin et al:2008:1020) أن مرونة السلوك تشير إلى تنوع الاساليب والقابليات المختلفة للأفراد ضمن مساحات العمل وكيف يمكن الاستفادة منها واستغلال هذه القدرات من خلال توفر المنظمة لتصوير سلوك الأفراد كنصوص مكتوبة ، وأن هذه النصوص تكون أكثر تجانساً إضافة إلى أن تنوع هذه النصوص يمكن أن يساهم في تقديم أليات وطرق عمل قياسية . أما (Sanchez,1995:141) فقد عبر عن مرونة ممارسات الموارد البشرية أن هذه التطبيقات تشير إلى أن الأفراد يستطيعون التكيف والتطبيق لإيجاد تشكيلة متنوعة من هذه الممارسات . بالإضافة إلى ذلك فإن مرونة الموارد البشرية يمكن أن تكون ذات صلة في تبني حلول ابداعية مبتكرة في المنظمة (Macduffic,1995:200) وقد ساهمت عدة دراسات في تعريف الابعاد الرئيسية لمرونة

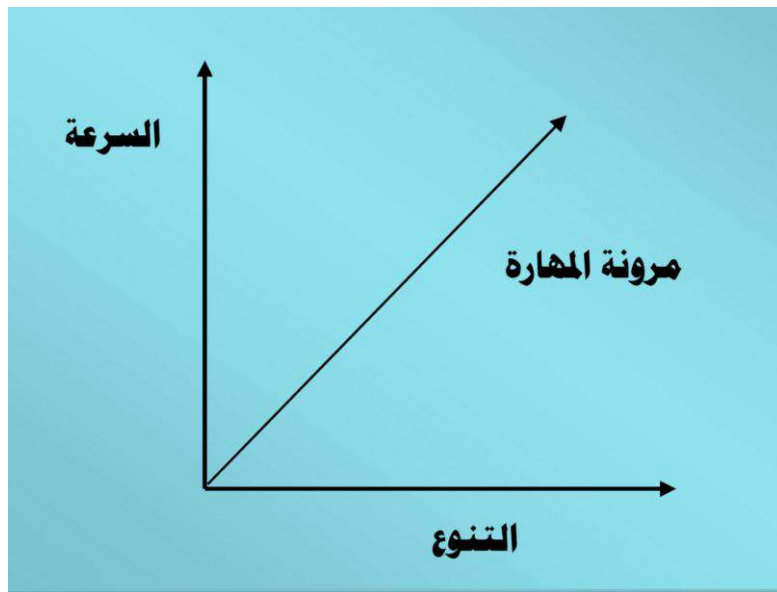
الموارد البشرية وسوف نقدم استعراض تفصيلي لهذه الأبعاد (Ngo.et al,2011:7)
(Martin et al,2008:8-9).

1) مرونة المهارة :

تتعلق المهارات في قدرة الأفراد على فهم العمل وممارسة النشاط داخل المنظمة بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين العمل والبيئة المحيطة ومن خلال تلك العلاقة تحدد نشاطات ومهام الأفراد بما يتلاءم وتحقيق الاهداف (العزاوي، 2006:33) .
وتعرف المهارة بأنها " القدرة على الأداء الفعال والتي تستند على مهارات تخطيطية " والتي تعني القدرة على وضع البرامج والسياسات المختلفة التي بدورها تستند على المهارات الإدارية والتي بدورها تمثل القدرة على اعداد العمل الاداري وتطويره وتعديله بصورة مستمرة (Heng,2010:70) وقد عرف كل من (العطوي والفتلاوي ،2014:10) أن مرونة الموارد البشرية يشير إلى قابلية الأفراد في الحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام والواجبات الجديدة وعليه فأن العاملين يظهرون المرونة المهارية عندما يتم تدريبهم أو اعادة تدريبهم عند الضرورة . لقد أشار كل من (Stohr&Muehlen,2008:68) إلى أن مرونة المهارة تشير إلى سهولة وسرعة الحصول على القدرات اللازمة للأفراد للقيام بمهام جديدة ومن خلال هذا المعنى يظهر العاملون قابلية في تطويع المهارات والتي تم تطويرها من خلال عملية التدريب التي تقدمها المنظمة والتي تشكل عنصر مهم في تطوير الأداء الذي يجب أن تتسجم مع استراتيجية المنظمة (الحلو، 2010:26) وتعتبر المهارة في نظر خبراء الإدارة والباحثين من العناصر الرئيسية للعمل بل هي العنصر الأكثر أهمية فقد أشار (اللوذي، 2002:65) أنها تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومعلومات الأفراد بشكل عام . كما عرف (الصيرفي، 2004:22) أن المهارة هي " تلك الخلفيات العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من أنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية " كما أضاف أن مرونة المهارة تعكس مؤشرات عملية التخطيط والتطبيق للمعارف الجديدة والمهارات الإدارية والاستجابة للظروف المتغيرة . إذ أن الأفراد يجب أن يكون لهم التزام بالتعلم والتدريب المستمر والحصول على المعلومات الجديدة حول متطلبات الأداء اللازم لسد فجوة العمل وتحسين الأداء (Halle,2011:244) .

وقد أشار (الصرن،2002:42) إلى أن المهارات الفنية والكفاءة في استخدام المعارف هو الطريق الامثل في تحقيق الاهداف ويرتبط هذا النوع من المهارات في التعامل مع الأشياء المادية والعمليات التي تمثل القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والاجراءات لا سيما الخاصة منها في أنجاز العمل وأضاف (Boylel,2006:11) أن عمل المنظمات من خلال البحث عن مجموعات واسعة من المهارات يمكن لها أن تختار الأفراد الذين يمتلكون المهارات الفكرية والقيادية والفنية من خلال عملية التوظيف والتي يمكن أن تلبى طموح الإدارة من خلال التعامل مع الأفراد بنجاح والقدرة على قيادة الآخرين والتأثير على سلوكهم والتوجه في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة اهدافها لأن الأفراد الذين يملكون المهارة تكون مسألة تعلمهم أسهل وتكاليف التدريب تكون أقل (الصيرفي،2006:23).

ويبين الشكل رقم (8) بعدين من مرونة المهارة هما التنوع أي الاستعمالات أو التطبيقات المتعددة للموارد والعمليات والبعد الثاني هو السرعة أي الوقت المستغرق في إعادة تجميع أو تكوين هذه الموارد وبالتالي ، فإن التنوع والسرعة سوف يقودان إلى مرونة أكبر في الأداء.



الشكل رقم (8)

مرونة المهارة كوظيفة للسرعة والتنوع

Source: Bhattacharya , Mousumi, (2000), " *People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance* ,Doctoral Dissertation, Syracuse university, P; 22.

أما بالنسبة إلى المهارات الفكرية فإنها تمثل الأساس في المبادئ العلمية في ميدان الإدارة من خلال اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل وإيجاد الحلول وأن المهارات الإدارية تمثل القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى رؤية المنظمة بمنظور شمولي (الحلو، 2010:28) .

أما (Mullins,2007:438) فقد بين أن الإدارة يمكن أن تعزز عملية تطوير المهارات من خلال الممارسات المختلفة التي يمكن أن تحفز المهارات لدى الأفراد على سبيل المثال التعويض المناسب خاصة في المستويات الوسطى والذي يساعد بدوره في زيادة خبرات الأفراد وكذلك عملية المشاركة التي يمكن أن تعزز الثقة والرضا الوظيفي (Jones,2005:33) ، وكذلك يمكن من خلال عملية الاتصال التي تكون ذات أهمية كونها اداة فاعلة للتأثير في السلوك الإداري للمرؤوسين وتوجيه جهودهم وتعديل السلوك والقيام بتكوين فرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

(2) مرونة السلوك :

يتضمن الفكر الإداري الخاص بالسلوك التنظيمي مفردات تشابه في افكارها ومفاهيمها مع فكرة المرونة السلوكية والتي منها الابتكار وروح المبادرة وتعبر هذه المفاهيم عن نطاق واسع لتغيير سلوك وتوجيهات الأفراد والذين تكون لديهم مرونة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل وتقديم الحلول المبتكرة الجديدة (Dyer & Eric Ksen,2005:185) ، ولقد أصبحت الحاجة إلى المرونة السلوكية مهمة بشكل جوهري خاصة وأن الوظائف القيادية اليوم اصبحت أكثر تعقيداً بسبب تأثير العديد من العوامل مثل زيادة المنافسة في الأسواق وزيادة التعاقدات المباشرة مع الزبائن وزيادة عمليات اعادة الهيكلية وغيرها (Hunt et al,2004:150) ، وبسبب هذه التعقيدات فإن الادوار الإدارية قد تغير بشكل اساسي من حالة الاشراف واعطاء الاوامر للمرؤوسين إلى إمكانية تقديم الخدمة لهم وصياغة وتكوين فرق عمل ووضع الاستراتيجية ومساعدة الزبائن وهذا يعني أن الإدارة العليا يجب أن تتعلم كيف تكون قادرة على إدارة الموقف في حالات لا تكون تمتلك الأوامر بصورة مباشرة على الأفراد وبالمقابل لا تجعل الآخرين مسيطر عليهم من خلال عملية تفويض الصلاحيات . إذ أن عليهم تعلم الإدارة في جميع الاتجاهات (Hoojbcrg,1996:917) ، وأن هذه التغيرات

يمكن أن تجعل الوصف الوظيفي لأدوارهم أكثر مرونة في فهم سلوك الأفراد والقدرة على مواجهة المشاكل الوظيفية . وأضاف (العطوي والفتلاوي ،2014:10) أن المرونة السلوكية تشير إلى التكيف والتعديل في الممارسات المتبعة عادة من قبل العاملين فاعامل مع المرونة السلوكية يستطيع أن يكيف سلوكه لغرض الاستجابة إلى المواقف الجديد بالاعتماد على القدرات الذاتية وليس على نمط ثابت من التصرف. وأشار (Denison et al,1995:531) إلى أن مرونة سلوك الأفراد تشير إلى التركيز وتسهيل العمل الجماعي وقيادة الأفراد والتشجيع على تبادل الآراء والتفاوض والتسوية ما بين حاجات الأفراد والاستماع لهم وقرار العدالة ودعم المطالب المشروعة والسعي إلى تطوير الأفراد وأشار (العنزي والعطوي،2013:263) إلى أن المرونة السلوكية تنصف بالتركيز على البيئة الخارجية والاهتمام بتطوير الابداعات كما أن المرونة السلوكية تعطي الأدوار القيادية المختلفة التي تؤهل إلى الاستجابة السريعة إلى المتغيرات وتحقيق الأهداف وكلما زادت مرونة هذه الادوار زادت قابلية الإدارة في التعامل مع المواقف ومواجهة الظواهر الإدارية والتنظيمية (Martin,2006:90) .

أن الفرق بين نجاح إدارة الموارد البشرية من منظمة وأخرى هو قابلية الأفراد على الاستجابة السريعة والاستعداد التام للمشاكل الإدارية وهنا يأتي دور الإدارة في إجراء خطوات تعتبر أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي ومساعدة هذه الفرق على تشخيص أي الأعمال يمكن أن تحقق النجاح والاستمرار (العنزي وصالح ،2009:27) كما قدم كل من (Wright&Snell,1998:759) تعريفاً أكثر شمولية لمرونة السلوك والذي يعبر عنها "هي مدى إمتلاك العاملين لذخيرة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة إضافة إلى تكيف العاملين لسلوكهم بمواجهة التغيرات بسهولة وتنفيذها في بيئة العمل وحتى إذا كانت هذه الاحداث غير متوقعة لكن يمكن أن يكون هذا الوصف حسب رأي الباحث ينسجم بصورة كبيرة بكل مواقف الأفراد الحالية والمستقبلية وامكانية التوافق بين مهارات الأفراد والبرامج الموضوعية من قبل المنظمة. كما أشار (Martin,2008:7) إلى أن تنوع مرونة السلوك لدى الأفراد تشير إلى المدى الذي يوظف فيه لكل حالة سلوك معين وعلى طيف واسع من المواقف والاستعداد لقبول المتغيرات في المتطلبات الوظيفية . وعليه يجب أن يتبع مرونة السلوك ذخيرة واسعة من

النصوص السلوكية بين العاملين ، وأن المرونة أمر ضروري من أجل تغيير الأحداث الروتينية الموجودة إضافة أنه على المنظمة أن تقدم النصوص الإدارية لتطوير عمل الأفراد (العابدي،2012:121) .

3) مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية

أن خلق ميزة تنافسية من خلال المورد البشري يتطلب الاهتمام والتركيز على تطبيق أفضل الممارسات التي من شأنها أن تجعل من هذه الاصول أحد العناصر الحاسمة للمنظمة عندما يتعلق الأمر في البقاء والمنافسة لأن هذه الموارد تلعب دور حاسم في تقديم الأداء الأفضل (Arthur,1994:670) .

إن مرونة الممارسات تشير إلى المدى الذي تتكيف فيه الموارد البشرية من خلال تطبيقها لهذه الممارسات عبر مجموعة متنوعة من المواقف المتغيرة مثل الأجور المرنة أو عبر عمليات مختلفة مثل تقييم الأداء والاستجابة السريعة التي يمكن من خلالها إجراء هذه التعديلات والتي تدل على أن الموارد البشرية تطبق هذه الممارسات بمرونة عالية (Ketkcr & Sett ,2010:1177) ومن خلال ما تقدم فإن لمرونة الممارسات من المفترض أن يكون لها تأثير على المعارف والمهارات والقدرات والمواقف وسلوك الأفراد وبالتالي التأثير على الأداء .

إن من واجبات إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالموائمة بين هذه الممارسات وتطبيقها بأفضل صورة (Van Buren,2011:210) مثل توفر الدورات التدريبية وخلق الفرص الوظيفية والقيام بعملية التصحيح داخل المنظمة وهذه التطبيقات يمكن أن تفسر العلاقة بين الموارد البشرية والأداء العالي التي بدورها تعبر عن الاتجاه العام لبلوغ الاهداف الاستراتيجية وتحقيق التميز ، إضافة إلى اسهامات تنظيم الأعمال ونشاطات المنظمة (عبد الوهاب،2006:13) كما أن مرونة ممارسات الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد لكي يكون مصدراً للميزة التنافسية لأن هذه الممارسات غالباً ما تكون فريدة من نوعها ويصعب تقليدها وأنها سوف تعزز من أداء المنظمة عندما تكون متجسدة مع بعضها البعض داخلياً والتي تزيد من قدرات الأفراد في تحقيق الميزة من خلال المهارات التنافسية وفقاً لمعيار الخطط الموضوعة مقابل الإدارة (Paul&Anantharaman,2003:1250) .

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتعبئة المهارات من خلال عمليات التدريب المستمر والتطوير والحفاظ على قنوات الاتصال لضمان تغير هذه الممارسات وفقاً لسياستها كما أن الإدارة تسعى إلى ممارسة العمل المرن والذي يعتبر أحد الاساسيات لخفض الدوران وارضاء الموظف وزيادة الأداء ، وتحسين سمعة المنظمة (العنزي والعبادي ،2009:108) فضلاً عن أن مرونة الممارسات يمكن أن تعزز المرونة داخل المنظمة من خلال تطوير مجموعة واسعة من المهارات السلوكية ، وتوفير أنظمة الاختيار المناسب الذي يسعى إلى تحديد هوية الأفراد والقدرة على التقييم والتكيف مع الاوضاع الجديدة للمنظمة (Balgobind,2007:14) .

أن مرونة الممارسات يمكن أن تحدد الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد المطلوبة وتكون قوة عمل مستقرة . كما أن التطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر للمهارات والمعارف يتم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وهذه المشاركة يمكن أن تخلق الأفراد المبدعين المرنين و الملتزمين مما يجعل فهم القدرات والقابليات المتميزة للموارد البشرية ذات أهمية أفضل من فهم المنافسين لتحقيق أداء مستمر (الساعدي،2006:177) .

المبحث الثالث

الأداء الوظيفي المتميز

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام بأداء الفرد في السنوات الأخيرة لما تواجه المنظمات من تغيرات متسارعة في بيئة عملها فرضت عليها التركيز على أداء الافراد كمتغير حاسم في قدرتها على تحقيق النجاح ضمن تلك البيئة التي تمتاز بعوامل تعد ضاغطة ومؤثرة من جهة وكاشفة من جهة اخرى لما تمتلكه المنظمة من قدرات بشرية تؤهلها على الاستمرار وتحقيق التميز (الفتلاوي 2012:129) ، وقد أشارت أدبيات الإدارة إلى ان الأداء الوظيفي هو حصيعة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً حيث تكون العلاقة واضحة بين المتغيرين فالفرد يمتلك القدرة على أداء معين ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إذ لم تكن لديه الدوافع الكافية لأدائه (الصرايرة 2011:607) ، وسوف يتم تناول الأداء الوظيفي كمفهوم وطبيعية وأهمية ومقياس ومحددات وعناصر في هذا المبحث .

أولاً : مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي

ارتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره، وما زال أحد المحاور الرئيسية التي تنصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم؛ لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة واعمالها (Abdallah&Yuen 2011:352). كما يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمة الأعمال على حد سواء . ويختلف مفهوم الأداء من باحث لآخر تبعاً لمعطيات وأهداف البحث ووفقاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الأداء (Davoudi&Kaur,2012:69). ونظراً لأهمية الأداء سوف يتم التطرق إلى آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الأداء بصورة عامة ، ومن ثم الدخول في تفاصيل الأداء الوظيفي المتميز. فقد عرف (Wheellennd 2010:380) الأداء بأنه: النتيجة النهائية لأنشطة وفاعلية المنظمة . وقد عرف (Meyer,2003:22) بأن الأداء هو الإنجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقسيمه . أما (Hag, et al ,2008:70) فقد عرفه هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة. وأكد (البغدادي والعبادي ،2010:359) أن الأداء هو: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستخدامها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وأوضح (Noe,2009:329) أن الأداء هو: الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المنافسة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والحفاظ على ميزاتها التنافسية كما عدّ (العنزي، 2013:241) أن الأداء يمكن التعبير عنه من خلال مجموعة مختلفة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين مع وجود الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تبني تلك الممارسات

أما عن مفهوم الأداء الوظيفي فإنه يعتبر أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال فإذا كان هذا الأداء مميزاً للأفراد في بيئة يسودها العدل والمساواة ، فإن من المنطقي أن يكون هذا الفرد له مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل بها (بظاظو،2009:41) كما سعت المنظمات في الماضي إلى تحقيق أهداف أسياسية تتمثل بالكفاءة والفاعلية في الأداء سعياً منها ؛ لزيادة الإنتاج من خلال توظيف جهود الأفراد العاملين بشكل أمثل (Berghe,2011:24) ، وقد قدمت بعض الدراسات التي تناولت تأثير الحركة والوقت على

الأداء الوظيفي ومنها بعض النظريات مثل نظريات (X,Y) ونظرية (هريزبيرغ) ، ونظرية دوافع الإنجاز (Cumings et al,2009:424) ، وكانت هذه الدراسات هي الثمرة الأولى لدراسة الأداء الوظيفي . إذ ركزت هذه الدراسات على أداء الفرد وطبيعة ونوعية العمل التي بدورها تكون عوامل دافعة للأفراد أو المنظمات لتقديم أداء مميز وزيادة الاخلاص في العمل والإنجاز وتحمل المسؤولية (حسن ، 2012:42) ، وقد عبر (Janking Thong & Rurkkum,2012:118) عن مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك الإداري الذي يظهر العلاقة المتميزة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتقديم جودة في الأداء وكفاءة في التنفيذ . فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة . كما أشار (الصرايرة،2011:608) ان الافراد يمكن أن يأخذوا على عاتقهم تقبل مهام جديدة من خلال الالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لكل فرص العمل واتمام المهام الموكلة إليهم . كما بين (Cook,2008:33) ، إن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة يمثل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة وذلك في كل المستويات كما يعتبر من الموضوعات الرئيسية في التنظيم الاداري والموارد البشرية على حد سواء وعلى الرغم من ذلك فإن الموضوع ما يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وأثار للجدل سواء فيما يتعلق بعناصر أم مفهوم الأداء (العجلة،2009:36) ، وقد أشار (Ivancevich,2008) إلى أنه في بعض الاوقات يمكن أن يكون الأداء سلبياً فهو لا يعني بالضرورة أن يكون هناك نقص في الجهد أو القدرة أو التوجه ولكن يمكن أن تكون هناك متغيرات أخرى قد تحول دون تحديد الأداء الفعال، وقد يكون أهمها النقص في الزمن اللازم للإنجاز أو قد نضع خطوات الأداء بطريقة تكون غير مجدية (يوسف،2005:60) ، وقد بين (Li,2011:248) أنه في مجال إدارة الأعمال فالأفراد يقدمون أفكاراً وخدمات تتسم بالحدائة والاصالة والإبداع والتميز في مجال تخصصهم ، الامر الذي يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى أضاف إلى الأداء التنافسي للمنظمة . لذلك فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والقيادات التي تتمتع ببصيرة ثاقبة تستطيع تحقيق الأرباح والنمو المستدام والتفوق الإداري والتنظيمي (العبيدي،2013:543) .

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن مجهودات الافراد في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة ، ويخصص الأفراد بناءً على ما يملكون من قدرات ومهارات وخبرات إذ تسهم

القدرات والمهارات السابقة للأفراد في دعم الابتكار والابداع بشرط توفر المناخ الملائم الذي يشجع على استغلال القدرات في تحقيق الأهداف (Tapiu,2013:252) لقد باتت منظمات اليوم تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي في عملية التركيز على البحث والتطبيق في محاولة للتعرف على صيغة الأداء ، ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه مسبقاً وكذلك لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه ، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة (سعيي والمصري،2011:14) ، وفي نفس السياق يعبر (Wheelen & Hunger,2002:243) عن مفهوم الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات والادراك للدور أو المهام . وقد عدّ كل من (درويش والشمري،2010:73) إن المورد البشري في أي منظمة يعد الأكثر أهمية والذي تنصب عليه عملية الاهتمام ؛ لأن كفاءة العنصر البشري وسمعته الوظيفية تعكس كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية ، ولأجل أن يأخذ الأفراد دورهم الأفضل في إنجاز الأعمال بالصورة الأفضل فلا بد من جمع المعلومات عن كل وظيفة لمعرفة الحقائق وظروف العمل والأدوات المستخدمة (Sonnetag et al,2010:430)، فضلاً عن تحديد المهارات التي يجب أن تكون متوفرة في شاغل الوظيفة ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف إضافة إلى أن هذه العملية لها العديد من الاستخدامات المهمة والمتعلقة بمختلف المتطلبات الوظيفية (درة والصباع،2010:140)، وعلى الرغم من النسبة الكبيرة من البحوث الإدارية والتطبيقية التي استخدمت مفهوم الأداء الوظيفي المقياس للمخرجات إلا إن نسبة قليلة من الجهود سعت إلى توضيح هذا المفهوم (الفتلاوي،2012:125)، وقد قدمت العديد من التعاريف التي تناولت الأداء الوظيفي فقد عرفه (Armstrong,2001:428) بأنه عبارة عن سجل من نتائج الأعمال المتميزة . أما (Rehman,2009:10) فقد عرفه من عدة جوانب هي الالتزام نحو المنظمة ونحو العمل والولاء للرؤساء؛ إضافة إلى الدقة في المواعيد . وقد عرفه (عكاشة،2008:33) بأنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية أما (Robert, 2004:36) فقد عرفه بأنه مدى أو درجة بلوغ العاملين لأهداف وحدة العمل والمنظمة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهارته وقدراته ومعارفه أما (البشاشنة،2005:45) ، فقد عرفه بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله ، ويتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة بالوظيفة فضلاً

عن التفاعل والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص . وقد أشار (Noe,2009:329) إلى أن المنظمة إذا أرادت تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قادرة على إدراك سلوك ونتائج عاملها ، وذلك من خلال تقييم الأداء حين يجري التعرف على كفاءة ادائهم . ومن خلال ما تقدم فإن الأداء الوظيفي هو العمل الذي يعتمده الأفراد بعد تكليفهم فيه ويكون محدود ذات مستوى جودة معينة ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة .

ثانياً : الأداء الوظيفي المتميز :

إن أداء الافراد بشكل عام هو انعكاس لما يحمله من معارف ومعلومات وخبرة والتي تكون موجودة في أذهان العاملين . وعلى هذا الأساس فإن تفاوت مستويات الأداء المقدم يعود إلى تفاوت مستويات إدراكهم ، وقدراتهم الفكرية وسلوكهم الإبداعي (Warholm,2010:24) وهذا ما يؤكد وجود علاقة ترابطية بين الأداء ، والمستوى الفكري والثقافي ولكي تعمل المنظمات على بلوغ عاملها مستويات الأداء الوظيفي المتميز ينبغي عليها القيام بتحفيز القدرات واستخدام أساليب التطوير والتدريب خصوصاً الذهنية منها (Dancher,2013:38). أما فيما يتعلق بمفهوم الأداء الوظيفي المتميز أو ما يطلق عليه بعض الباحثين بالأداء المتفوق أو العالي فهو من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (Thomas,2011:352) . وأن الأداء يمكن أن يتناول مستويين : هما الأداء المتميز على مستوى الفرد ، والأداء المتميز على مستوى المنظمة وسوف يتم تناول الأداء المتميز على مستوى الأفراد العاملين تبعاً لمتطلبات البحث ويشير (حسين،2004:12) إلى إن تميز المنظمات يأتي من تميزها بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذا المنظمات وبالتالي فإن الأداء المتميز هو الذي تنفرد به منظمة ما ، دون سواها من خلال ما تمتلكه من أفراد قادرين على تحقيق التفوق والميزة التنافسية المستدامة. كما يعرف الأداء المتميز أنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح ، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل إستثنائي (يوسف2005:49) وقد قدمت العديد من التعاريف التي

تناولت الأداء المتميز إذ عرفه (حسن،2012:123) بأنه مجموعة من السلوكيات والمقدرات الفكرية والمعرفية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمات .

أما (Sallch,2011:35) فقد عرفه بأنه : مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن أداء الموظف بطريقة تضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ كما عرفه (فرج،2009:1) بأنه:المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة في مجال أداء الأعمال . وعرفه (الفتلاوي،2012:126) بأنه: أداء المكلف بالوظيفة الذي يحقق مستويات عالية من الأداء الوظيفي في كل من جانب السلوك وجانب المخرجات وبما يتفق ويحقق أهداف المنظمة أما (القيوتي،2009:303) فقد عرفه من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من دراسة الإبداع ويمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء . كما عرفه (كشكول،2014:146) بأنه: معرفة الإدارة العليا بالأسس والقواعد المطلوبة للوصول إلى الأداء المتميز الذي يرتكز على أساس نوعية أساسها الفرد والاعتماد على فرق العمل ذات التوجه الذاتي .

ومن خلال ما تقدم من استعراض آراء بعض الباحثين لمفهوم الأداء المتميز يرى الباحث أن الأداء المتميز هو المستوى الأعلى من مستويات الأداء الذي يميز الأفراد داخل المنظمة من خلال ما يمتلكون من سلوك ومهارات وقدرات معرفية يستطيعون بها إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير الموضوعية ومن خلال التطرق إلى آراء الباحثين فقد أشارت بأن الأداء الوظيفي المتميز هو الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة فضلاً عن كونه يتفوق كماً ونوعاً على الآخرين ، وإن التميز هو تقديم شيء جديد سواء كان فكرة أم خدمة كما بينت التعاريف أن الأداء المتميز يرتبط بعدد من العوامل والتي تخضع بعضها لإرادة الموظف في حين تخرج العوامل الأخرى من سيطرته . وتتلخص العوامل في الآتي :

- الموظف : وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .
- الوظيفة : هي ما تتصف به متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات .
- الموقف : هو ما تتصف به بيئة العمل حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن المناخ ، العمل ، الإشراف ، الأنظمة الإدارية ، والهيكل التنظيمي . (المراد وآخرون،2012:40)

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي المتميز

يعد الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل والبحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية من جهة أخرى (ماضي،2014:75) أما بخصوص أهميته ، فيمكن القول أنه يمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على كافة المستويات ، وان المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز (Mussel,2013:458) .

إن اهتمام إدارات المنظمات بمستوى الأداء يكون أكبر من اهتمام العاملين بالمنظمة وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء الوظيفي في المنظمة ، أو في أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب ، بل انعكاس لقدرات ودوافع القيادة الإدارية (Broni,2012:311) . وأشار كل من (Ali et al,2014:14) إلى أن لتحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة فاعليته لا بد من اعتماد نظام للجدارة والاستحقاق في التوظيف والتدريب وتقديم الحوافز، لأن أغلب المنظمات الناجحة ترتبط بهذه العوامل المقدمة إلى الأفراد وبالتالي يولد الدافعية لزيادة وتحسين الأداء . كما تبرز أهمية الأداء الوظيفي داخل كل منظمة تحاول تحقيق الميزة المستدامة والنجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي للأفراد فإذا كان هذا الأداء مرتفع ، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستمرارها (الصرايرة،2011:611) . كما إن الأداء الوظيفي يرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مراحل أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها (Schermerhorn,2010:51).

ويشير (المشهداني،2010:33) إن للأداء أهمية كبرى فهو يعد الوسيلة الهادفة لتحقيق هدف معين ومحدد كي يرتبط مفهومه بكل من سلوك الفرد والمنظمة إذ يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات بوصفه محصلة النشاطات على مستوى الفرد والمنظمة . اما (الزبيدي،2006:131) فقد أشار إلى أن أهمية الأداء الوظيفي تتجلى أيضاً في خدمته للمنظمات من خلال بناء المقدرات الشخصية والعلاقات بين العاملين والتفهم لتفعيل عمل

الجماعة و فرق العمل كما أنه يعزز من الدور الاستراتيجي للموارد البشرية إذ يساعد على توجيهها من كونها مركزة على العمليات الإجرائية والخدمات إلى كونها مورداً له تأثير على تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة (الخفاجي والظالمي، 2013:60) .

إن الهدف العام من الاهتمام بالأداء الوظيفي هو تشخيص مستويات الأداء لدى الافراد كماً ونوعاً ، للتحقق من مدى إنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن خلاله تتمكن المنظمة من تحديد الأفراد الذين لديهم المقدرة على تحقيق التميز واتخاذ التدابير التي تحقق ذلك (الكرعاوي،2012:59) ، كما تبرز أهمية الأداء الوظيفي في توجه المنظمات المعاصرة على التركيز على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رغبات الزبائن فضلاً على تحقيق أهداف وحاجات العاملين خلافاً للتوجهات التقليدية التي كانت تركز على تقليل الكلف وزيادة الإنتاج والربحية (العبادي والطائي،2011:430) لذا فإن التوجه في هذا الاتجاه لتحقيق التميز في الأداء يستوجب تبني المنظمة بشكل عام والموارد البشرية خصوصاً مجموعة من الممارسات يكون فيها العاملين مدركين تماماً للأداء الذي يتم بواسطته تحقيق الجودة (Dancher, :2013:28) ، لذا ينبغي أن يمتلك الأفراد اهتمام أكثر في تحمل المسؤولية والقيام بالعمل إضافة إلى وجود درجة عالية من الولاء لديهم تجاه للمنظمة (يوسف،2005:571) .

إن الحصول على خدمات الافراد وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي وضمان أنهم سوف يستمرون في الحفاظ على التزامهم تجاه المنظمة انما هي أمور أساسية لتحقيق الأغراض والمقاصد ، وهذا الأمر جوهرى بغض النظر عن نوع المنظمة لأنه يشكل سبب نجاح المنظمات (Ramendran,2013:299) ، ويعد سبب الاهتمام بالأفراد ، لأنهم الحلقة الأهم والذين يتطورون مع تطور المنظمة ، وقد بدأت المنظمات فعلاً في السعي للحصول على الأفراد الذين يمتلكون الموهبة والمهارة المتكاملة ليساهموا في الوصول إلى المستويات العالية في الأداء (الطائي،2004:4). كما أشار (العاني،2008:100) إلا أن المنظمات التي تنشئ تقديم أداء وظيفي مميز هي التي تمتلك القدرة على مقابلة الاحتياجات وتوقعات الزبائن وأصحاب المصالح المرتبطين بها بفاعلية

وإن هناك خصائص إدارية تعد المفتاح للوصول إلى الأداء الأفضل . ويمكن إيجاز أهمية الأداء الوظيفي بالآتي (حموشي، 2009:35) :

- 1) تحسين الأداء يسهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة على اعتبار أن تلك العملية تتمخض عنها زيادة في تنمية المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة .
- 2) تحسين الأداء يلعب دوراً بارزاً في زيادة تحقيق الأرباح التي تسخر بدورها في خدمة الأفراد، وذلك من خلال توفير السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن تكلفتها الأصلية.
- 3) رفع مستوى أداء الأفراد في المنظمة يعد من أهم الواجبات التي تعنى بها الإدارة لزيادة مستوى الخدمات المقدمة ، والتي بدورها تحقق جملة من الفوائد منها ما يخص المنظمة ، ويعزز من موقفها وقدرتها على تحسين نوعية الخدمات ومنها ما يتعلق بالأفراد .

ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي المتميز فقد قدمت الكثير من الدراسات التي تختص بالأداء الوظيفي وجاءت أغلبها بجعل الأداء الوظيفي كمتغير تابع وسوف نستعرض بعض الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية . فقد قدم (Pugno&Depedri, 2009) دراسة عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء فقد شملت الدراسة إحدى الجامعات الكندية وخلصت الدراسة أن رضا العاملين يرتبط بعلاقة طردية مع الأداء الوظيفي ، أن الأداء يتبع الرضا الوظيفي ، فكلما ارتفع مستوى الرضا لدى الأفراد ارتفع مستوى الأداء . (Berghe, 2011:15) ، فالفرد الراضي عن وظيفته يقبل عليها بهمة ونشاط ويكون سعيداً بها أما عدم الرضا فينتج عنه سوء التكيف ويظهر العامل غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من التضجر . كما قدم (Salleh, et at, 2011) دراسة عن تأثير مستويات المهارة على الأداء الوظيفي على عينة من العاملين في أحد المصانع في ماليزيا وخلصت الدراسة عن توصيات قدمت بوجوب الاهتمام واستقطاب الأفراد ذوي المهارة وتقديم الحوافز المالية والمعنوية الإضافية بهدف تشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهود للتميز والإبداع وتقديم كل ما هو جديد .

كما قدم (صليحة، 2010) دراسة عن تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في إحدى الجامعات الجزائرية ، وقد تناولت تأثير عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي ، هما الهيكل

التنظيمي ، ونمط القيادة على الأداء الوظيفي وخلصت إلى أن الهياكل التنظيمية التي تتسم وتتميز بالجمود وضعف المرونة قد تؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع ولا تسمح بإقامة علاقات خارج حدود العمل ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات ما من شأنه تحسين العمل (Davoudi&Allapyari,2013:136) . أما الهيكل الذي يتميز بالتوازن والمرونة والاستمرارية فمن شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ، ورسم السياسات ، وتحقيق سبل الإبداع والإبتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي (العلاق،2008:201) أما تأثير نمو القيادة على الأداء الوظيفي ، فإن القيادة لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ، ولكن الدور الأساسي هو إمداد الأفراد بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون (الصيرفي،2009:32) .فيما قدم (عكاشة،2008) دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين وأظهرت إن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة والأداء الوظيفي وعلى تطوير الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل تدعم ذلك ، ومنح التفويض والانسجام لفريق العمل . وبينت الدراسة أيضاً أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الامكانيات المتاحة (الهيتمي،2003:705).

أما عن الدراسات المحلية، فقد قدمت (حاوي،2011) دراسة عن الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي لدراسة تطبيقية في مستشفى بن ماجد العامة في البصرة ، خلصت الدراسة أن المنظمات غالباً ما تتعرض إلى فجوة ناتجة عن الفرق بين الأداء المتحقق فعلاً والمخطط لتحقيقه ، وتعمل المنظمات وأصحاب القرار على ردم هذه الفجوة والإستجابة إلى متطلبات التغيير من خلال توفير الامكانيات المادية الساندة للنشاط الإبداعي ، وتعزيز الرغبة والإيمان بقدرة المنظمة على الإبداع (كاظم،2008:35) .

وقدمت (حسن،2013) دراسة عن قياس ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني في بغداد وبينت الدراسة إلى وجود العلاقة السلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للأفراد

في تأدية الأعمال . حيث يلجأ الأفراد لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها ، وقد يلجأ البعض إلى بعض الحيل كالتدليس والتحايل ، أو قد يمكن تأثير هذه الضغوط على الأداء الحسي (حجل،2008:24). كما قدمت دراسات أخرى عديدة تناولت الأداء الوظيفي مثل إستراتيجيات الإبداع ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، والذكاء الانفعالي والأداء الوظيفي ، والتغذية العكسية وتطوير الأداء .

ويتضح مما تقدم أن أهمية الأداء تتطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح ، والفضل، والكفاءة وما هو مخطط وما هو فعلي كما ونوعاً وبالتالي فإن أهمية الأداء الوظيفي في وصفه يعبر عن القابليات المتميزة للمنظمة وتحقيق نتائج ترضي الأطراف المهتمة بها ، وكذلك تعد معيار يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (العزاوي،2010:53) .

رابعاً : عوامل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما وإن هذه العوامل تكون ذات تأثير متباين على الأداء وبالتالي اختلاف نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة تأثير كل منهما على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع . لذا نجد أن أغلب العلماء يواجهون صعوبات عدة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي المتميز ومدى التفاعل بينهما ، وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة تحديد بعض العناصر التي يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي المتميز والتي من أهمها (عكاشة،2008:33) :

- 1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2) نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلك من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التعليم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء .
- 3) كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الأفراد إنجازه في ظروف عادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

4) المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها ومتى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الساعدي، 2013:36)

وقد قسم (Rehman,2009:123) الأداء الوظيفي المتميز إلى ثلاثة أقسام وهي : أداء المهام ، والأداء الظرفي ، والأداء المعاكس أو المجابه . يشير أداء المهام إلى السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الخدمات التي يقدمها ، في حين أن الأداء الظرفي أو الموقفى و السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة الأعمال الجوهرية في المنظمة (القيسي ، 2010:33) وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ الذي يحيط بالعمل ، أما الأداء المعاكس فهو يختلف عن النوعين السابقين ؛ لأنه يمثل السلوك السلبي في العمل فهو يختلف عن التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ، وإنما يشمل سلوكيات أخرى مثل الانحراف في العمل، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف .

خامساً : محددات الأداء الوظيفي المتميز :

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك المهام ويمكن ان ينظر لهذا الأداء في موقف معين ، إذ يمكن أن ينظر إلى محددات الأداء الوظيفي المتميز من خلال نتائج العلاقة المتداخلة بين هذه المحددات والتي يمكن أن تبين بالآتي :

- 1) الجهد : ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على الدعم والحوافز وتحويلها إلى طاقة جسمانية وعقلية والتي من خلالها يؤدي الفرد مهامه .
- 2) القدرات : الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تعبر هذه القدرات عن سلوك الأفراد في فترة زمنية قصيرة .
- 3) إدراك المهام : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . (محمد، 2001:21).

ومن خلال ما تقدم فإن معظم الدراسات الأجنبية بينت أن الأداء الوظيفي المتميز يشير إلى المستويات العليا من الأداء التي يميزها الأفراد ، مقارنة مع ما يميزه الآخرون في المنظمة

أي ان المستوى يتفوق بكثير عن المستوى المطلوب ، والمتوقع في الأداء أما الدراسات المحلية فقد ربطت الأداء المتميز كمفهوم مرادف إلى الأداء العالي والمتفوق وهذا غير دقيق من الناحية النظرية والتطبيقية ؛ لأن الأداء المتميز يعكس أداء الأفراد في حين أن الأداء العالي يمكن أن تبني مفاهيمه على مستوى المنظمة ويشير (يوسف،2005:48) . إلا أنه يمكن الإشارة إلى دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز والتي تعد مسألة استراتيجية على مستوى عالٍ . إذ أن نجاح المنظمات في تحقيق الأهداف هو ناتج لمقدرات الأفراد إذ يمكن من خلال التعرف على مستويات الأفراد ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم . وهذا الرابط بين الأفراد والأداء الذي يجب أن يكون واضحاً لكل أصحاب المصالح(Davoudi & Kaur,2012:63).

وكجزء من الواجبات الاستراتيجية للموارد البشرية يجب التركيز على إيجاد ما يسمى أنظمة عمل الأداء العالي ، وهذه الأنظمة يمكن أن تعظم الموائمة بين النظام الاجتماعي والفني للأداء (Noe,et,al,2006:38) والتي بدورها تهدف إلى تكامل سياسات الموارد البشرية و تؤدي إلى أداء متفوق ، والهدف الأساسي هنا إيجاد الطرق الرئيسية من خلال هذه الأنظمة. فإن عملية الاختيار الفاعل ، وإعطاء التدريب الأفضل ، وربط الأجور بشكل صريح بالأداء، وتوفير بيئة عمل آمنة وبهذه الطرق سوف تساهم الموارد البشرية بصورة كبيرة لنجاح المنظمات (Dessler,2009:14) .

وإضافة إلى كل هذه العوامل لا بد من ذكر دور التعليم التنظيمي والمعلومات والمعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المتميز، وعلى هذا الأساس فإن دور الموارد البشرية في هذا الجانب يقوم على تشجيع ومشاركة الأفراد في شؤون المنظمة المختلفة (البغدادي والعبادي،2010:356) وكذلك السماح في مشاركتهم في تحديد أوصاف وحدود الوظائف والمساهمة في اجراء التقويمات التي تخص الأداء واتخاذ بعض القرارات التي تخص التعويضات كما يساهم في اعطاء الأفراد وصفاً عاماً وواسعاً للوظيفة كما يكون لديهم حرية في العمل وتنمية روح الابداع .

سادساً : تقييم الأداء الوظيفي :

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الإدارية المهمة والمعقدة ؛ لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط ، ويجبر المديرين أو المسؤولين على مراقبة وملاحظة أداء الأفراد بشكل مستمر (الغالبى،2009:339) ، كما تعتبر عملية تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري ، أو أي مشروع اقتصادي للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة وتقديم الخدمات ، لذلك فإن قياس كفاءة الأفراد في أي منظمة تمثل أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي (الحيالي،2013:56) ، كما يمكن أن تزيد الثقة التامة بالإدارة والتي بدورها تزيد من حرصهم على تحقيق الأهداف ، وهناك مصطلحات كثيرة يستخدمها الباحثين للدلالة على تقييم أداء الأفراد فقد أطلق كتاب الإدارة عدة مسميات على هذه العملية ، فقد سميت تارة بتقييم الأداء ، وقياس الكفاءة ، وتقييم الكفاءة (زوليف، 2001:187) ، كما يستخدم البعض تسمية كفاية العامل بما يعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة الأفراد في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم في الأداء ، ويعد الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة (شاويش،2005:86).

لقد عرف تقييم الأداء بأنه: " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً " كما يتم وصف عملية تقييم الأداء بأنها إجراء رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لوضع الفائدة لإفادة الفرد والمنظمة(الهييتي،2005:199).

وينظر كذلك لتقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه ، وربما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أداء الفرد ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة (أبو حطب ،2009،15) ، وفي ضوء ذلك يعد تقييم الأداء الوصف المنظم

لنواحي الأداء المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أم جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات ، وهما تطوير أداء الأفراد في الوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف الموارد البشرية التي تسعى إلى تقييم أداء الأفراد الجماعي ، أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لإتخاذ القرارات المتعلقة به لكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي،2007:167) أما عن أهمية تقييم الأداء فقد أشار (الشريف،2004:178) إلا أن تقييم الأداء يحقق فوائد عديدة للمنظمة والعاملين أهمها:

- 1- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري ، فهو يتناول جوانب عديدة منها ما يتصل بالمنظمة وإجراءات العمل فيها ، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حين تسهم في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء الأفراد .
- 2- تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار .
- 3- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء الأفراد ، إذ تساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب القوة والضعف والقصور في كفاءة الأفراد والعمل على تقويتها إلى جانب تحديد التوجه اللازم لرفع السلوك وسد جوانب النقص في الكفاءة .

سابعاً : قياس الأداء الوظيفي المتميز:

إن عملية قياس أداء الفرد داخل المنظمة تعد من المسائل المعقدة والصعبة التي تواجه عملية دراسة وتقييم الأداء في المنظمات المختلفة ، وهذا التعقيد ناتج عن أسباب عديدة منها: صعوبة تحديد المؤشرات الأساسية والمؤثرة على الأداء وكذلك صعوبة التمييز بين مفهوم الكفاءة والفاعلية بشكل دقيق كما أن لكل منظمة ظروفها الخاصة وطبيعتها عملها وبهذا يصعب قياس الأداء وتوعية بمعايير محددة (صالح وآخرون ،2009:120) ، كما يمكن القول إن بقياس الأداء يمكننا الحصول على حقائق وبيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء الأفراد لأعمالهم وتقدير مدى كفاءتهم الفنية والعمليات الواجبة القيام بها (Mehmet,2013:262) ، وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات المختلفة في

أشغال الوظائف في المستقبل ، وتقديم مستويات أعلى من مستوى الأداء الحالي . وذلك من خلال استغلال القدرات والطاقة البشرية من خلال التقدم الوظيفي الحاصل وبالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال حصول الأفراد العاملين على رغباتهم (شاويش،2005:86) كما أن عملية قياس أداء الفرد تتضمن أغلب الجوانب التي تقيس الأداء بعيداً عن التحيز إذا ما كانت تعتمد على تقييم الفرد لذاته ، وهو ما يطلق عليه تسمية التقرير الذاتي . في حين أن هناك مقياس يتجنب التمييز من خلال التقييم من قبل المشرفين والذي يسمى التقرير الإشرافي. كما أن هناك مقاييس أخرى استخدمها الباحثين مثل مقياس ، تقرير الأقران أو مقياس تقرير التابعين ، كما ركزت دراسات أخرى على استخدام مقاييس كمية في تقييم الأداء الوظيفي للفرد هذه المقاييس تعتمد بشكل صريح وواضح على استخدام نتائج تقييم الأداء كمعيار كمستوى الأداء الوظيفي (الفتلاوي،2012:131) ، ويعد تحقيق مستويات أعلى للأداء الوظيفي المسؤولية النهائية لأي منظمة وبشكل هدفياً من أهداف الموارد البشرية أيضاً ويتم باستخدام أساليب كفوءة لتحقيق هذه الأهداف (الكرعاوي،2010:104) ، وأن عملية إنجاز الأعمال بشكل كفوء يذهب إلى ما بعد النجاح ، وهذا الأمر يتعلق بالأفراد والمنظمات التي يعملون بها وبشكل مبدع ... الأمر الذي يجعل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بشكل إستثنائي.

وقد أشار (العبادي،2007:98) . إلى إن هذه تصورات تلتقي مع وجهات النظر الأخرى التي ترى أن الأداء الوظيفي المتميز يعتمد على :

1) أعلى مستوى للأداء يمكن أن تحققه المنظمة ، أو أفرادها بالمقارنة مع معايير محددة

2) الأداء الناتج عن القدرات والممارسات الإبداعية للمنظمة .

3) نتائج تفاعل سلوكيات وقدرات المنظمة بما يضع الجهد في مكانه وناتجة المحدد.

4) الأداء الذي يتصف بالتميز مقارنة بالمنافسين ، أو معايير الأداء المقارن .

وهذا يعني أن المنظمة تنشد إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الأداء المتميز ومن ثم فإن الأداء وسيلة من أجل الحصول على المكانة التنافسية ، وعلى هذا الأساس فإن الأداء

التميز، هو الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (العزاوي، 2010:55).

وأشار (الماضي، 2005:33) إلا أن في عام 2000 أصبحت عملية قياس الأداء في الولايات المتحدة عملية أسياسية طبقاً لقانون قياس الأداء الذي صدر عام 1993 وينطبق نفس الكلام على بريطانيا، فمنذ ابريل عام 2000 أصبحت عملية قياس الأداء إجبارية وباستخدام أساليب ذات جدارة كمعيار قياس الأداء في المنظمات الحكومية . وتوجد هناك أساليب عدة يمكن الاعتماد عليها في قياس أداء العنصر البشري حيث استخدمت عدة معايير لتحديد وتفسير هذه الأساليب والطرائق . فقد ذكر بعض الباحثين ومنهم (Davoudi&Allahyari,2013:137) أنه يمكن تقسيم هذه الطرائق تقليدية وأخرى حديثة وتشمل الطرائق التقليدية طريقة التدرج البياني ، وطريقة الترتيب ، وطرق المقارنة الثنائية بين العاملين وهناك طريقة التوزيع الاجباري وطرائق القوائم وطريقة التقييم بحرية التعبير (شاويش، 2005:88) أما الطرق الحديثة فتشمل على طرق الوقائع ذات الأهمية القصوى ، وطرق البحث الميداني ، وطريقة التقرير الجماعي ، والاتجاه السلوكي في قياس الأداء وطريقة الإدارة بالأهداف ، التي تعد أكثر انتشاراً في قطاعات الإدارة الحديثة وقد أعتمد الباحث مقياس (Tsui et al ,1997) باعتباره مقياس للاتجاه السلوكي ويتوافق مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني جانب التطبيق للدراسة

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المبحث الثاني: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات البحث

تمهيد

سوف يستعرض هذا المبحث تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات، المستقل المتمثل بأنظمة عمل الأداء العالي والمتغير الوسيط المتمثل بمرونة الموارد البشرية ، والتابع الذي يمثل الأداء الوظيفي المتميز ، والتي استمدت من نتائج ، استمارات الاستبيان الموزعة وباستخدام مقياس (Liekert) الخماسي الموزع على خمسة فقرات ، أتفق بشدة (5) درجات ، وموافق (4) درجات ومحايدي (3) درجات ، وغير موافق (2) درجتان ، وغير موافق بشدة (1) درجة ، ومن أجل توضيح الوصف الإحصائي لإجابات عينة الدراسة استخدم الباحث مقاييس إحصائية هي : الوسط الحسابي ، الانحرافات المعيارية ، وشدة الإجابة. وقد تم ترتيب عملية الوصف الإحصائي كما يلي :

أولاً : أنظمة عمل الأداء العالي

يتألف مقياس أنظمة عمل الأداء العالي من (25) سؤالاً مقسمة بين ستة أبعاد ، إذ خصصت الأسئلة الأربعة الأولى لمقياس التوظيف الفعال ، ثم الأسئلة الأربعة التي بعدها خصصت لمقياس التدريب الشامل ، والأسئلة الأربعة التي فيها خصصت لمقياس تقييم الأداء ، ثم الأسئلة الأربعة الأخرى لقياس فرص المسار الوظيفي ، وخمسة أسئلة خصصت لقياس المكافآت والتعويضات ، وآخر أربعة أسئلة كانت لقياس مشاركة العاملين ، وفيما يلي توضيح لنتائج إجابات عينة الدراسة موزعة وفق الأبعاد والأسئلة .

أ) **التوظيف الفعال** : يظهر الجدول رقم (5) الوسط الحسابي ، والانحرافات المعيارية ، وشدة الإجابة لإجابات عينة الدراسة اتجاه التوظيف الفاعل . إذ نلاحظ من الجدول (بأن الفقرة (2) الخاصة (بشارك مديرو الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الدائرة) قد حصلت على أعلى الوسط الحسابي فقد بلغ

(3,72) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0,837) وبلغت شدة الإجابة (74,4%) وهو بين انسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (تأخذ الدائرة في الحسبان تطابق المواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها الوظيفة .) على أدنى الوسط الحسابي فقد بلغ (3,41) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري مقداره (1,094) وبلغت شدة الإجابة (69,2%) مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة تبين الوضوح الجيد لهذه الفقرة ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام للوسط الحسابي لبعد التوظيف الفاعل بلغ (3,58) وبانحراف معياري مقداره (0,769) وبلغت شدة الإجابة (71,6%) .

جدول (5)

الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد التوظيف الفعال

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	تستقطب الدائرة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الادارية وغير الادارية	3,62	1,014	72,4%
2	يشارك مديرو الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الدائرة	3,72	0,837	74,4%
3	تحتوي الدائرة على مركز بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين فضلاً عن المقابلة والاختبار لإستخدامها في المفاضلة والتعيين	3,51	0,982	70,2%
4	تأخذ الدائرة في الحسبان تطابق المواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها الوظيفة .	3,41	1,094	69,2%
	المعدل العام	3,58	0,981	71,6%

يتضح من النتائج أعلاه إن الدوائر عينة الدراسة تعتمد بشكل كبير على آليات فاعلة في عملية استقطاب الأفراد واختيار الأشخاص المناسبين وفق خطوات الاختبار

ووفق شروط شغل الوظائف التي يتم من خلال تحليل الوظيفة وتقييمها، ويرى الباحث ضرورة وجود استراتيجيات تساعد في تعزيز التخطيط المسبق وتحليل الوظائف لخلق الموائمة بين الفرد والوظيفة وبما يحقق حالة التطابق والتكامل .

ب) التدريب الشامل : يبين الجدول رقم (6) الوسط الحسابي ، والانحرافات المعيارية ، وبشدة الإجابة لفئة الدراسة ، إذ يلاحظ من الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة (تعد برامج التدريب والاحتياجات التدريبية واقعية ومفيدة وتتماشى مع تنفيذ استراتيجية الدائرة) فقد حصلت على أعلى الوسط الحسابي فقد بلغ (3,85) وبانحراف معياري مقداره (0,973) فيما بلغت شدة الإجابة (71,0%) وتبين اجابات عينة الدراسة لفترة الفقرة بأنها اتسمت بالوضوح. فيما حصلت الفقرة رقم (2) الخاصة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الدائرة من خلال واقع العمل والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز) على أدنى الوسط الحسابي إذ بلغ (3,35) وبانحراف معياري مقداره (1,167) وبلغت شدة الإجابة (67,0%) مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة لم تسمح بالوضوح الجيد .

ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام للوسط الحسابي لبعء التدريب الشامل قد بلغ (3,55) وبانحراف معياري مقداره (0,913) وبلغت شدة الإجابة (71,0%)

الجدول (6)

بين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعث التدريب الشامل

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	يخضع الموظفون في كل الأقسام لبرامج تدريبية وتطوير محددة سنويا	3,58	1,033	71,6%
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الدائرة من خلال واقع العمل والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز	3,35	1,167	67,0%
3	تعتمد الدائرة برامج منتظمة لتدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة	3,43	1,174	68,6%
4	تعد برامج التدريب والاحتياجات التدريبية واقعية ومفيدة تتماشى مع تنفيذ استراتيجية الدائرة .	3,85	0,973	71,0%
	المعدل العام	3,55	1,071	71,0%

يتضح من الجدول أعلاه أن الدوائر عينة الدراسة تعتمد نوعاً ما على عملية التدريب؛ لأنها تساعد الأفراد في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها.

ج) تقييم الأداء : من خلال الجدول رقم (7) تظهر الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لإجابات عينة الدراسة تجاه فقرة الأداء ويلاحظ أيضاً أن الفقرة (2) الخاصة (يناقش المشرفون الأداء الفردي لمروؤسيهم بصورة مستمرة .) قد حصلت على أعلى الوسط الحسابي إذ بلغ (3,66) والتي تبين تناسق إجابات عينة الدراسة لقدرة الفقرتين ، وبانحراف معياري مقداره (0,977) وبلغت شدة الإجابة للفقرة المقدار (73,2%) ويتضح إنسجام وتناغم أجوبة عينة الدراسة لهذه الفقرة ، وحصلت الفقرة رقم (1) الخاصة (تستعمل الدائرة معايير متعددة لتقويم أداء الموظفين استناداً إلى طبيعة أعمالهم) قد حصلت على أدنى الوسط الحسابي إذ بلغ (3,3) ، وبانحراف معياري (1,061) وبلغت شدة الإجابة (66,0%) ووفقاً

لما تقدم فإن المعدل العام لبعده تقييم الأداء بلغ (3,43) وبانحراف معياري مقداره (0,85) وبلغت شدة الإجابة (68,6%)

الجدول (7)

بين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده تقييم الأداء

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	تستعمل الدائرة معايير متعددة لتقويم أداء الموظفين استناداً إلى طبيعة أعمالهم .	3,3	1,061	66,0%
2	يناقش المشرفون الأداء الفردي لمروؤسيهم بصورة مستمرة .	3,66	0,977	73,2%
3	تستند تقديرات تقييم أداء الموظفين على الالتزام و القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة	3,32	0,998	66,4%
4	يبلغ الموظفين عن نتائج تقييم ادائهم الفردي بشكل منتظم	3,43	1,078	68,6%
	المعدل العام	3,43	1,028	68,6%

يتضح من النتائج أعلاه أن الدوائر عينة الدراسة تكون لها القدرة على إدارة وتوجيه الأفراد وبشكل رئيسي بنظام تقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف والميزة التنافسية .

د) فرص المسار الوظيفي : من خلال الجدول رقم (8) تظهر الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده (فرص المسار الوظيفي) ، لعينة الدراسة ، وتظهر أيضاً أن الفقرة (4) الخاصة (يعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة) قد حصلت على أعلى الوسط الحسابي فقد بلغ (3,52) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1,029) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (70,4%) مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة اتسمت بالتناسق والوضوح لهذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تمتلك الدائرة خطط متخصصة وواضحة لتحقيق الفرص الوظيفية للأفراد) على أدنى الوسط

الحسابي إذ بلغت (3,33) وبانحراف معياري مقداره (1,045) وبلغت شدة الإجابة (66,6%) مما بين أن إجابات عينة الدراسة قد اتسمت بالوضوح نوعاً ما. ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعد فرص المسار الوظيفي بلغ (3,43) وبانحراف معياري مقداره (0,88) وبلغت شدة الإجابة (68,6%) .

الجدول (8)

بين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد فرص المسار الوظيفي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	تكون طموحات المسار الوظيفي للموظفين معروفة من قبل مشرفيهم المباشرين	3,45	1,043	69,0%
2	تمتلك الدائرة خطط متخصصة وواضحة لتحقيق الفرص الوظيفية للموظفين	3,33	1,045	66,6%
3	يعتمد نظام الترقيّة على أداء الموظفين	3,42	1,029	68,4%
4	لايعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة مع المسؤولين	3,52	1,029	70,4%
	المعدل العام	3,43	1,036	68,6%

من الجدول أعلاه يرى الباحث أن الدوائر عينة الدراسة عليها التركيز في مجال تطوير الأفراد والارتقاء بمعنويات أعلى لأدائهم داخل الدائرة لأنه السبيل الوحيد الذي يوفر الفرصة والنمو والارتقاء الوظيفي .

هـ) **المكافآت والتعويضات** : يظهر من الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة (الإجابات عينة الدراسة) تجاه بعد (المكافآت والتعويضات) إذ يلاحظ في هذا الجدول ، أن الفقرة (4) الخاصة (تستخدم المكافأة في الدائرة بوصفها جزء من منظومة التمييز بين الأداء الإعتيادي ، والأداء المتميز) قد حصلت على أعلى الوسط الحسابي إذ بلغ (4,25) وبانحراف معياري مقداره (0,932) وبلغت الإجابة (85,0%) مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة قد اتسمت بالوضوح الجيد والتناسق تجاه هذه الفقرة ، بينما حصلت الفقرة رقم (5)

الخاصة (تعتمد الدائرة على المعلومات التي يوافرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون) قد حصلت على أدنى الوسط الحسابي إذ بلغ (3,6) وبانحراف معياري مقداره (1,001) وبلغت شدة الإجابة (72,0%) .

ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعدها (المكافآت والتعويضات) قد بلغ (3,89) وبانحراف معياري مقداره (0,843) وبلغت شدة الإجابة (77,8%) .

الجدول (9)

بين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعدها المكافآت والتعويضات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	التعويضات التي تقدمها الدائرة تتناسب مع توقعات الموظفين	3,88	1,078	77,6%
2	تتابع الدائرة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق الموظفين	3,95	0,959	79,0%
3	يتنوع مقدار ونوع الحوافز تبعاً لاختلاف الكفاءة والمقدرة بين الموظفين	3,8	0,96	76,0%
4	تستخدم المكافأة في الدائرة بوصفها جزءاً من منظومة التمييز بين الأداء الاعتيادي والأداء المتميز	4,25	0,932	85,0%
5	تعتمد الدائرة على المعلومات التي يوافرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون	3,6	1,001	72,0%
	المعدل العام	3,89	0,986	77,8%

يتضح من الجدول أعلاه أن الدوائر عينة الدراسة يكون اهتمامها ليس في مستوى الطموح فيما يخص أنظمة المكافآت ، والتعويضات بما فيها الرواتب التي يمكن أن تكون وزارة البلديات من أقل الوزارات اهتماماً في هذا الجانب ، ويرى الباحث يجب

الاهتمام في زيادة الحوافز والتعويضات التي من شأنها أن ترفع معنوية الافراد وروح المنافسة .

و (مشاركة العاملين : يظهر في الجدول رقم (10) الوسط الحسابي وبالانحرافات المعيارية ، وشدة الإجابات عينة الدراسة تجاه بعد (مشاركة العاملين) إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة (لدى الدائرة ثقافة تشجع الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات) قد حصلت على أعلى الوسط الحسابي إذ يبلغ (3,79) وبانحراف معياري مقداره (1,002) ، وبلغت شدة الإجابة(75,8%) مما بين أن إجابات عينة الدراسة الخاصة بهذه الفقرة قد اتسمت بالوضوح والتناغم ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (تهتم الدائرة بمشاركة الموظفين كونها تعزز رضاهم عن الدائرة) على أدنى المستويات ، إذ بلغ الوسط الحسابي (3,62) وبانحراف معياري مقداره (1,014) وبلغت شدة الإجابة(72,4%) .

ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام لبعده مشاركة العاملين بلغ (3,69) وبانحراف معياري مقداره (0,84) وبلغت شدة الإجابة(73,8%) .

الجدول(10)

يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده مشاركة العاملين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	يشارك الموظفون في الدائرة في عملية صناعة القرارات	3,65	1,127	%73,0
2	تمنح الدائرة فرصة للموظفين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة	3,69	1,033	%73,8
3	لدى الدائرة ثقافة تشجع الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات	3,79	1,002	%75,8
4	تهتم الدائرة بمشاركة الموظفين كونها تعزز رضاهم عن الدائرة	3,62	1,014	%72,4
	المعدل العام	3,69	1,044	%73,8

ويتضح من الجدول أعلاه أن الدوائر عينة الدراسة تهتم نوعاً ما بأهمية مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل ، وابداء الرأي ويرى الباحث أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يحتاج إلى زيادة مستوى ثقافة الدوائر وزيادة الصلاحيات واللامركزية في العمل .

والجدول (11) يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لأنظمة عمل الأداء العالي.

جدول (11)

يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة الخاص بأنظمة عمل الأداء العالي الكلي

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	التوظيف الفعال	3,58	0,769	%71,6
2	التدريب الشامل	3,55	0,913	%71,0
3	تقييم الأداء	3,43	0,85	%68,6
4	فرص المسار الوظيفي	3,43	0,88	%68,6
5	المكافآت والتعويضات	3,89	0,843	%71,8
6	مشاركة العاملين	3,69	0,84	%73,8
	المعدل العام لمتغير أنظمة عمل الأداء العالي	3,6	0,801	%72,0

ومن خلال الجدول يمكن ملاحظة أن بعد المكافآت والتعويضات قد شكل اهتماماً واضحاً بالنسبة إلى عينة الدراسة واتفاق حول ضرورة الاهتمام والتركيز لهذا البعد.

ثانياً : مرونة الموارد البشرية :

يتألف مقياس المرونة البشرية من (11) سؤالاً مقسمة بين ثلاثة متغيرات فرعية ، إذ خصت الأسئلة الأربعة الأولى لقياس المرونة المهارية ، ثم خصت الأسئلة الثلاثة التي تليها المرونة السلوكية ، فيما خصت الأسئلة الأربعة التالية لقياس (مرونة ممارسات الموارد البشرية) .

وفيما يلي توضيح لنتائج إستجابات عينة الدراسة الموزعة حسب الأسئلة والمحاور :

أ) مرونة المهارة : يظهر في الجدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة، لإجابات عينة الدراسة تجاه (بعد المهارية) إذ نلاحظ بأن الفقرة (2) الخاصة (يتعلم الموظفون في هذه الدائرة بشكل سريع الإجراءات والعمليات المستحدثة في وظائفهم) قد حصلت على أعلى المتوسطات إذ بلغ (3,55) وبانحراف معياري مقداره (0,907) وبلغت شدة الإجابة(71,0%) مما يدل على أن اجابات عينة الدراسة تتسم بالوضوح إلى حد ما تجاه هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (يعالج الموظفون مشكلات العمل المفاجأة بشكل فوري وسريع)على أدنى الوسط الحسابي إذ بلغ (3,33) وبانحراف معياري مقداره (1,095) وبلغت شدة الإجابة(66,6%).

ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام لبعء المرونة المهارية بلغ (3,44) وبانحراف معياري مقداره (0,895) وبلغت شدة الإجابة(68,8%).

جدول (12)

يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده مرونة المهارة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	يحاول الموظفون في هذه الدائرة ان يطوروا باستمرار قدراتهم ومهاراتهم.	3,42	1,12	68,4%
2	يتعلم الموظفون في هذه الدائرة بشكل سريع الإجراءات والعمليات المستحدثة في وظائفهم.	3,55	0,907	71,0%
3	يعالج الموظفون مشكلات العمل المفاجأة بشكل فوري وسريع .	3,33	1,095	66,6%
4	عندما يكون أحد الموظفين في هذه الدائرة لا يجيد أداء مهمة معينة فان يبادر بسرعة لتعلم طريقة جديدة لأدائها.	3,44	1,155	68,8%
	المعدل العام	3,44	1,069	68,8%

من الجدول أعلاه يتضح أن الدوائر عينة الدراسة قد تمتلك وبما يكفي للتنوع المهاري لتلبية متطلبات العمل ، مما يؤثر بصورة ايجابية في إنجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة بسرعة ومرونة عالية .

ب) مرونة السلوك : يظهر في الجدول (13) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة، لإجابات عينة الدراسة تجاه بعد مرونة السلوك . إذ يلاحظ بأن الفقرة (1) الخاصة (عندما يستكشف الموظفون في هذه الدائرة المشكلات في أداء وظائفهم فأنهم يحاولون بشكل تطوعي تحديد مسببات هذه المشكلات) قد حصلت على أعلى الوسط الحسابي فقد بلغ (3,45) وانحراف معياري مقداره (1,079) وبلغت شدة الإجابة (69,0%) مما يدل على أن اجابات عينة الدراسة انسجمت بالوضوح إلى حد ما اتجاه هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (يتمتع الموظفون بقابليات كبيرة على التكيف بحسب الظروف والمواقف المستمدة) على أدنى الوسط الحسابي فقد بلغت (3,29) وانحراف معياري مقداره (1,204) وبلغت شدة الإجابة (65,8%) .

جدول (13)

يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده مرونة السلوك

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	عندما يستكشف الموظفون في هذه الدائرة المشكلات في أداء وظائفهم فأنهم يحاولون بشكل تطوعي تحديد مسببات هذه المشكلات.	3,45	1,079	69,0%
2	يتمتع الموظفون بقابليات كبيرة على التكيف بحسب الظروف والمواقف المستجدة .	3,29	1,204	65,8%
3	بإمكان الموظفون الانتقال بين الوظائف المختلفة بسهولة ويسر .	3,42	1,263	68,4%
	المعدل العام	3,39	1,053	67,8%

ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام لمرونة السلوك بلغ (3,39) وبانحراف معياري مقداره (1,053) وبلغت شدة الإجابة (67,8%) مما يتضح من النتائج أعلاه أن الدوائر عينة الدراسة قد تكون مستعدة على تحمل المسؤوليات ومواجهة المشاكل ، إضافة إلى وضع مهاراتهم وتصرفاتهم السلوكية المرنة لمواجهة التطورات الجديدة وبسرعة عالية . وهذا يتطلب الكثير من الجهود والتدريب للتكيف مع فكرة المرونة السلوكية .

ج) مرونة ممارسات الموارد البشرية : يظهر في الجدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ، لإجابات عينة الدراسة تجاه بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية ، إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (2) الخاصة (يتبادل الموظفون الآراء والافكار مع الموظفين في دوائر البلدية الأخرى) قد حصلت على أعلى الوسط الحسابي فقد بلغ (3,55) وبانحراف معياري مقداره (1,086) وبلغت شدة الإجابة (71,0%) مما يدل على أن اجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة كانت قريبة نوع ما من الوضوح تجاه هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (يشارك الموظفون بهذه الدائرة الآراء والافكار ويتعلمون من بعضهم

البعض) قد حصلت على أدنى الوسط الحسابي إذ بلغ (3,18) وبانحراف معياري مقداره (1,173) وبلغت شدة الإجابة (63,6%) .

ووفقا لما تقدم فإن المعدل العام لبعده مرونة ممارسات الموارد البشرية بلغ (3,31) وبانحراف معياري (0,963) وبلغت شدة الإجابة (66,2%) ويتضح من الجدول (9) ان الدوائر عينة الدراسة تكون قدرتها أقل من مستوى الطموح في مرونة ممارسات الموارد البشرية من حيث القدرة على تنسيق وتطبيق تلك الممارسات في مواقف مختلفة ومتنوعة .

جدول (14)

يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده مرونة ممارسات الموارد البشرية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	يتشارك الموظفون بهذه الدائرة الآراء والأفكار ويتعلمون من بعضهم البعض	3,18	1,173	63,6%
2	يتبادل الموظفون الآراء والافكار مع الموظفين في دوائر البلدية الأخرى .	3,55	1,086	71,0%
3	يشارك الموظفون مع المواطنين بتطوير الحلول لمشكلاتهم الخاصة حتى وان كان هذا خارج نطاق مسؤولياتهم.	3,22	1,1	64,4%
4	تتبادل اقسام الدائرة المعلومات والآراء فيما بينها.	3,29	1,124	65,8%
	المعدل العام	3,31	1,120	66,2%

وفي ضوء ما تقدم فإن الوصف الإحصائي لأبعاد مرونة الموارد البشرية يمكن القول بأن مستويات الأبعاد جميعها كانت أكبر أو قريبة من الوسط الفرضي البالغ (3) ويمكن أن نلخص الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لأبعاد ومتغير مرونة الموارد البشرية بالآتي :

جدول (15)

يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لمرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	مرونة المهارة	3,44	0,895	%68,6
2	مرونة السلوك	3,39	1,053	%67,8
3	مرونة ممارسات الموارد البشرية	3,31	0,963	%66,2
4	المعدل العام لمتغير مرونة الموارد البشرية	3,38	1,014	%67,6

ويبين الجدول أعلاه إن بعد مرونة المهارة قد شكلت الإهتمام الأكبر بالنسبة إلى عينة الدراسة لما له من أهمية في زيادة وتحسين الأداء.

ثالثاً : الأداء الوظيفي المتميز :

يتألف مقياس الدراسة لمتغير الأداء الوظيفي المتميز من (11) سؤال خصصت جميعها لهذا المتغير باعتباره أحادي البعد . وفيما يلي توضيح لنتائج استجابات عينة الدراسة موزعة وفق الأسئلة والمحاور :

يظهر الجدول رقم (16) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة، لإجابات عينة الدراسة تجاه متغير الأداء الوظيفي المتميز ، ويلاحظ من الجدول بأن الفقرة (8) الخاصة (يهتم الموظفون بتحقيق جودة العمل) قد حصلت على أعلى الوسط الحسابي ، إذ بلغ (3,73) وانحراف معياري مقداره (1,044) وبلغت شدة الإجابة(75,0%) مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرات اتسمت بالوضوح والتناسق في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة (يتمسك الموظفون بأعلى المعايير المهنية) على أدنى الوسط الحسابي إذ بلغ (3,3) ومقدار الانحراف المعياري (1,172) وبلغت شدة الإجابة(64,6%) مما يدل على ان اجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة كانت متناسقة و متناغمة .

ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام لمتغير الأداء الوظيفي المتميز بلغ (3,45) وبانحراف معياري مقداره (0,78) وبلغت شدة الإجابة (69,1%) .

جدول (16)

يبين الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة للأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	أداء الموظفين في العمل هو أعلى من المعدل المحدد	3,51	1,081	70,2%
2	يمتاز عمل الموظفين بجودة أداء عالية	3,62	0,918	72,4%
3	مستوى كفاءة أداء الموظفين للأنشطة عالية	3,44	1,012	68,8%
4	يمتلك الموظفون منظومة قيم اخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	3,44	1,128	68,8%
5	يسعى الموظفون للعمل بجودة أعلى من المطلوب.	3,53	1,051	70,6%
6	يتمسك الموظفون بأعلى المعايير المهنية	3,3	1,172	64,6%
7	يمتلك الموظفون القدرة على أداء المهام الوظيفية الأساسية .	3,37	1,182	67,4%
8	يهتم الموظفون بتحقيق جودة العمل	3,73	1,044	75,0%
9	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الأساسية بدقة عالية	3,23	1,145	66,0%
10	يمتلك الموظفون معرفة مهنية فيما يتعلق بأداء المهام الوظيفية الأساسية .	3,57	1,071	71,4%
11	ينفذ الموظفون المهام الأساسية بطرق إبداعية	3,27	1,077	65,4%
	المعدل العام	3,45	1,78	69,1%

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة قد تباينت من فقرة إلى أخرى وإن الإهتمام في ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تقديم أداء فعال.

المبحث الثاني

اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تمهيد

سوف يخصص هذا المبحث لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (أنظمة عمل الأداء العالي) والمعتمد (الأداء الوظيفي المتميز) إضافة إلى ارتباط وتأثير (مرونة الموارد البشرية) بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ، كمتغير وسيط ، ومن أجل التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، استخدم الباحث تحليل الانحدار (البسيط) لقياس الأثر بين أبعاد متغيرات الدراسة ، وسيكون اختبار الفرضيات بالشكل التالي:

أولاً : تحليل واختبار فرضيات الارتباط

1-الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز ، على المستوى الكلي والجزئي.

الجدول (17) يوضح علاقة الارتباط بين أنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز ، وقبل تفسير نتائج الجدول يجب الإشارة إلى أن (N) يشير إلى حجم العينة والتي كانت (130) موظف ؛ وتشير كلمة (2-tailed) إلى نوع الاختبار ، أما الاختبار (Sig) الموجود في الجدول . فإنه يشير إلى اختبار معنوية الارتباط من خلال مقارنة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية من غير أن تظهر فيهما في الجدول ، فوجود العلامة (**) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى (0.01) ويتضح من الناتج الواردة في الجدول ما يلي :

جدول (17)

يوضح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي

ابعاد أنظمة عمل الأداء العالي						أنظمة عمل الأداء العالي (X)	المتغير المستقل المتغير المعتمد	الأداء الوظيفي المتميز (Z)
مشاركة العاملين (X6)	المكافآت والتعويضات (X5)	فرص المسار الوظيفي (X4)	تقييم الأداء (X3)	التدريب الشامل (X2)	التوظيف الفاعل (X1)			
.451**	.435**	.401**	.470**	.608**	.646**	.601**	Pearson correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	
130	130	130	130	130	130	130	N	

أ) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.601) وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى ، ويشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لزيادة جودة الأداء الوظيفي مع زيادة القدرات والقابليات لتحقيق أعلى المستويات الوظيفية الأفضل.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

أ- أما على المستوى الجزئي من علاقات الارتباط ، نلاحظ كذلك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين يعد (التوظيف الفعال البعد الأول من أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.646) وتدلل هذه العلاقة على الأهمية الكبيرة لعملية التوظيف الفاعل تجاه الأداء الوظيفي المتميز للأفراد.

ب- وبلغت قيمة معامل الارتباط (**0.608) عند مستوى معنوية (1%) بين بعد معدل بعد (التدريب الشامل البعد الثاني من أنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز) وتؤكد هذه القيمة الإيجابية إلى الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في تقديم الأداء الأفضل إضافة إلى زيادة المعارف والقدرات والاطلاع على كل ما هو جديد في عالم إدارة الأعمال.

ج- وظهرت أيضاً علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (تقييم الأداء البعد الثالث لأنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.470) وتدلل هذه القيمة الإيجابية حسب رأي عينة الدراسة إلى الدور الذي يلعبه تقييم الأداء من زيادة المنافسة بين الأفراد العاملين لتقديم جودة أفضل في تقديم الخدمات الوظيفية.

د- وبلغت قيمة معامل الارتباط بين البعد الرابع (فرص المسار الوظيفي وبين الأداء المتميز) (**0.401) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذه القيمة الإيجابية إنما تؤكد حسب عينة الدراسة بأن فرص المسار الوظيفي تساعد الأفراد في التطلع لشغل المناصب الأعلى وبالتالي زيادة الإحساس لديهم بالرضا الوظيفي إضافة إلى الأمان

الذي يمكن أن توفره الدوائر عينة الدراسة لهم من خلال حصولهم على فرص الترقية والتقدم.

هـ- كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.435^{**}) عند مستوى معنوية (1%) بين البعد الخامس (المكافآت والتعويضات والأداء الوظيفي المتميز) ، وتعكس هذه القيمة الإيجابية الدور والأهمية الكبيرة الذي يلعبه بُعد المكافآت والتعويضات حسب رأي عينة الدراسة في حصول الأفراد العاملين على الأجور المناسبة وتقييم الأداء المتميز بالحافز المادي والمعنوي ، إضافة إلى زيادة شدة المنافسة بينهم لتقديم الأفضل.

و- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.451^{**}) عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (مشاركة العاملين البعد السادس لأنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز) وهذه القيمة الإيجابية تعكس حسب رأي عينة الدراسة إلى الأهمية التي تلعبها مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في تقديم الآراء لما يخدم عمل الدوائر عينة الدراسة إضافة إلى الشعور بالإنتماء كجزء لا يتجزأ من هذه الدوائر من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

جدول (18)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز

ترتيب قوة العلاقة	الأداء الوظيفي المتميز	المتغير التابع	
		المتغير المستقل	
الثاني	0.646^{**}	أنظمة عمل الأداء العالي	X1 التوظيف الفعال
الأول	0.608^{**}		X2 التدريب الشامل
الثالث	0.470^{**}		X3 تقييم الأداء
السادس	0.401^{**}		X4 فرص المسار الوظيفي
الخامس	0.435^{**}		X5 المكافآت والتعويضات
الرابع	0.451^{**}		X6 مشاركة العاملين

نلاحظ من خلال الجدول (18) الخاص بترتيب قوة علاقة الارتباط بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز ، أن بعد التدريب الشامل قد حصل على

أعلى القيم إذ بلغت (**.684). وأن بعد التوظيف الفعال قد حل ثانياً بقيمة بلغت (**.646). مما يعني إن عينة الدراسة كانت متفقة بنسبة كبيرة حول هذين البعدين.

2 (الفرضية الرئيسية الثانية (H2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي وبين مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي.

جدول (19)

يوضح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي

ابعاد أنظمة عمل الأداء العالي						أنظمة عمل الأداء العالي (X)	المتغير المستقل المتغير المعتمد	
مشاركة العاملين (X6)	المكافآت والتعويضات (X5)	فرص المسار الوظيفي (X4)	تقييم الأداء (X3)	التدريب الشامل (X2)	التوظيف الفاعل (X1)			
.395**	.399**	.359**	.405**	.553**	.530**	.529**	Pearson correlation	المتغير الوسيط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	مرونة الموارد البشرية
130	130	130	130	130	130	130	N	(Y)

يظهر الجدول رقم (19) دعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية ، وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين أنظمة عمل الأداء العالي وبين مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي إذ بلغت قيمة الارتباط البسيط فيهما (**.529). مما تدل قيمة معامل الارتباط الإيجابية وفق رأي عينة الدراسة إلى ضرورة تطبيق ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في الدوائر عينة الدراسة في سبيل زيادة مرونة الموارد البشرية وبالتالي تعكس في الإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية التي قد تطرأ إضافة إلى زيادة القدرات والقابليات الفردية والجماعية لمتطلبات العمل المتغيرة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

أ- يبين الجدول (19) علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين (البعد الأول التوظيف الفعال وبين مرونة الموارد البشرية) ، إذ بلغت قيمة الارتباط البسيط منها (**0.530) ، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الأولى، وتدلل على الأهمية الكبيرة لعملية (التوظيف الفعال) في زيادة مرونة الأفراد، بسبب إن اختيار الأفراد ذات الكفاءة العالية يمكن أن يزيد من المرونة والقدرة لدى هؤلاء الأفراد.

ب- يظهر الجدول (19) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين (التدريب الشامل البعد الثاني من أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط فيها (**0.553) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الثانية ، وتدلل على أن الارتباط الإيجابي حسب رأي عينة الدراسة يكون للدور المهم الذي يلعبه التدريب الشامل لزيادة مرونة الموارد البشرية لما يقدمه من زيادة المهارات والقابليات والمعارف وينعكس على زيادة مرونة الأفراد في الإستجابة السريعة وحل المشاكل .

ج- يظهر الجدول (19) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين (تقييم الأداء البعد الثالث لأنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.405) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة ، وتبين أن القيمة الإيجابية للارتباط ، إنما تدل على ان تقييم الأداء يلعب دوراً رئيسياً في زيادة مرونة الأفراد من خلال تقييم عمل الأفراد ودفعهم لتقديم الأفضل ، مما ينعكس على زيادة معنوية الأفراد داخل هذه الدوائر وبالتالي زيادة الاستجابة لكل المتغيرات في بيئة الأعمال.

د- يظهر الجدول (19) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (فرص المسار الوظيفي البعد الرابع لأنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.359) وتدلل هذه النتيجة الإيجابية على الأهمية التي تليها فرص المسار

الوظيفي والترقية والأمان والحصول على الدعم المعنوي في زيادة مرونة الأفراد داخل الدوائر عينة الدراسة.

هـ- يبين الجدول (19) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد المكافآت ، والتعويضات البعد الخامس من أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (**.399). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الخامسة ، وتعكس طبيعة العلاقة الإيجابية بينهما ، في حالة إدراك الأفراد عينة الدراسة لأهمية التعويضات المناسبة التي تقدم لهم وتحفيز عملهم بالأمر المادية والمعنوية في سبيل تقديم الأفضل من الأعمال وبالتالي زيادة مرونتهم وتحفزهم للإجابة إلى التغيرات التي تحصل في قيمة الأعمال.

و- بين الجدول (19) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (مشاركة العاملين البعد السادس الأنظمة عمل الأداء العالي وبين مرونة الموارد البشرية) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (**.395). وتدعم هذه القيمة الإيجابية صحة الفرضية الفرعية السادسة ، وتدل على الأهمية التي تلعبها مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتقديم المشورات والمقترحات في زيادة مرونة الأفراد داخل هذه الدوائر.

جدول (20)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية

ترتيب قوة العلاقة	مرونة الموارد البشرية	المتغير الوسيط	
		المتغير المستقل	
الثاني	.530**	التوظيف الفعال X1	أنظمة عمل الأداء العالي
الأول	.553**	التدريب الشامل X2	
الثالث	.405**	تقييم الأداء X3	
السادس	.359**	فرص المسار الوظيفي X4	
الرابع	.399**	المكافآت والتعويضات X5	
الخامس	.395**	مشاركة العاملين X6	

يُظهر الجدول (20) الخاص بترتيب قوة علاقة الارتباط بين أنظمة عمل الأداء العالي ، ومرونة الموارد البشرية ، إن بعد التدريب الشامل قد حصل أيضاً على المرتبة الأولى ثم بعد التوظيف الفعال ثانياً ، ثم تأتي الأبعاد الأخرى تباعاً.

3) الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية وبين الأداء الوظيفي المتميز .

جدول (21)

يوضح علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي

ابعاد أنظمة عمل الأداء العالي			مرونة الموارد البشرية (Y)	المتغير الوسيط المتغير المعتمد	
مرونة ممارسات الموارد البشرية (Y3)	مرونة السلوك (Y2)	مرونة المهارة (Y1)		Pearson correlation	الأداء الوظيفي المتميز (Z)
.682**	.733**	.789**	.873**	Sig- (2-tailed)	
.000	.000	.000	.000	N	
130	130	130	130		

يبين الجدول (21) دعم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ، وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز) على المستوى الكلي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.873). وتدل قيمة الارتباط الإيجابية حسب رأي أفراد عينة الدراسة إلى الأهمية الكبيرة التي تلعبها مرونة الأفراد داخل الدوائر عينة الدراسة في تقديم جودة في الخدمات وأداء متفوق في تلك الدوائر بسبب ؛ أن الأفراد لهم القدرة على التكيف والاستجابة السريعة لكل متطلبات الأعمال.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

أ- يبين الجدول (21) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (مرونة المهارة البعد الأول لمرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (**0.789) ، وتدعم هذه القيمة صحة الفرضية الفرعية الأولى ، وتعكس طبيعة العلاقة الطردية الإيجابية بينهما في حالة ادراك الأفراد لمرونة المهارة داخل دوائرهم في سبيل تقديم الأداء الأفضل والمتميز.

ب- يبين الجدول (21) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (مرونة السلوك البعد الثاني لمرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.733) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثانية ، كما تعكس طبيعة العلاقة الطردية بينهما في حالة ادراك الأفراد لمرونة السلوك داخل الدوائر عينة الدراسة من خلال النصوص المكتوبة وتوظيفها لتقديم أداء متميز.

ج- يبين الجدول (21) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (ممارسات مرونة الموارد البشرية البعد الثالث لمرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (**0.682) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة ، وتعكس طبيعة العلاقة الطردية بينهما في حالة

ادراك الأفراد عينة الدراسة إلى دور مرونة ممارسات الموارد البشرية في الأفراد داخل هذه الدوائر من أجل التكيف والاستجابة وتطوير المقدرات والمعارف لتقديم أداء أفضل.

جدول (22)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد مرونة الموارد البشرية الأداء الوظيفي المتميز

ترتيب قوة العلاقة	الأداء الوظيفي المتميز	المتغير المعتمد	
		المتغير الوسيط	
الأول	.789**	مرونة المهارة Y1	مرونة الموارد البشرية
الثاني	.733**	مرونة السلوك Y2	
الثالث	.682**	مرونة ممارسات الموارد البشرية Y3	

نلاحظ من خلال الجدول (22) الخاص بترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز ، إن مرونة المهارة حلت أولاً ثم مرونة السلوك ثانياً .

المبحث الثالث

تحليل واختبار التأثير بين متغيرات الدراسة

تمهيد :

تم في هذه الفقرة قياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (f) ؛ لتحديد معنوية معادلة انحدار التأثير ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمة (f) الجدولية ، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (f) المحسوبة أصغر من قيمة (f) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) كما استعمل معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وكذلك اختبار الدور الوسيط ، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من التحقق من إمكانية قبول الفرضيات الرئيسية (الرابعة، والخامسة، السادسة) والفرضيات المنبثقة عن كل منها وبالشكل الآتي:

1 (الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي ، والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي .

وتبين نتائج الجدول (23) أن قيمة (f) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (72,395) ، وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (7,08) عند مستوى (1%) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، وبلغت قيمة معامل بيتا (1.067) أي أن تغيير مقدار وحدة واحدة من أنظمة عمل الأداء العالي يؤدي إلى تغيير طردي مقداره (1.067) في الأداء الوظيفي المتميز.

جدول (23)

يبين ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (f) المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة.

قيمة R2	قيمة (f) المحسوبة	قيمة B	معادلة الانحدار	Constant a	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الفرضية الرئيسية الرابعة
.361	72,395	1,067	$Z = 1,067 + (.664)x$	1,067	الأداء الوظيفي المتميز (Z)	أنظمة عمل الأداء العالي (X)	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

كما بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (.361) مما يعني أن (أنظمة عمل الأداء العالي) تفسر ما نسبة 36% من التغيرات الكلية الفردية التي تطرأ على (الأداء الوظيفي المتميز) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالي . مما يؤدي إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي ، والأداء الوظيفي المتميز) على المستوى الكلي.

تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة

جدول (24)

يظهر نتائج تحليل الانحدار للمتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي، والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الجزئي

قيمة R2	قيمة (f) المحسوبة	قيمة B	معادلة الانحدار	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الفرضية الرئيسية الرابعة
				الأداء الوظيفي المتميز (Z)	أنظمة عمل الأداء العالي (X)	
.417	91,551	1,110	$Z = 1,110 + (.656)X_1$		التوظيف الفعال (X1)	ابعاد أنظمة عمل الأداء العالي
.369	74,929	1,609	$Z = 1,609 + (.520)X_2$		التدريب الشامل (X2)	
.221	36,241	1,976	$Z = 1976 + (.432)X_3$		تقييم الأداء (X3)	
.161	24,477	2,236	$Z = 236 + (356) \times 4$		فرص المسار الوظيفي (X4)	
.189	29,801	1,888	$Z = 1,888 + (.403)X_5$		المكافآت والتعويضات (X5)	
.203	32,607	1,910	$Z = 1,190 + (.419)X_6$		مشاركة العاملين (X6)	

أ- يُظهر الجدول (24) نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للتوظيف الفعال على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,110) وقيمة (f) المحسوبة (91,551) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7,08) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت (.417) بمعنى أن التوظيف الفعال يفسر ما نسبة (42%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي أما النسبة

المتبقية والبالغة (59%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى ، (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوظيف الفعال والأداء الوظيفي المتميز).

ب- يُظهر الجدول (24) نتائج تحليل الأفراد ان هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للتدريب الشامل على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,609) وقيمة (f) المحسوبة (74,929) ، وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7,08) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخطي الخاص بهذه الفرضية، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.369) ، إذ يعني أن التدريب الشامل يغير ما نسبته (37%) من المتغيرات الطردية التي تطراً على الأداء الوظيفي، أما النسبة المنبثقة والبالغة (63%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب الشامل ، وبين الأداء الوظيفي المتميز).

ج- يُظهر الجدول (24) نتائج تحليل الأفراد ان هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعده تقييم الأداء على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,976) وقيمة (f) المحسوبة (36,241) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخطي الخاص بهذه الفرضية، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.221) ، إذ يعني أن التدريب الشامل يغير ما نسبته (22%) من المتغيرات الطردية التي تطراً على الأداء الوظيفي، أما النسبة المنبثقة والبالغة (78%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء ، والأداء الوظيفي المتميز).

د- يُظهر الجدول (24) نتائج تحليل الانحدار إن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعده فرص المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (2,236) ، وقيمة (f) المحسوبة (24,477) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) ، مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.161) ، إذ يعني أن التدريب

الشامل يفسر ما نسبته (16%) من المتغيرات الطردية التي تطراً على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (84%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين فرص المسار الوظيفي ، والأداء الوظيفي المتميز .

هـ- يُظهر الجدول (24) نتائج تحليل الأفراد أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعده المكافآت والتعويضات على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,888) ، وقيمة (f) المحسوبة (29,801) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.189) . إذ يعني أن المكافآت والتعويضات تفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات الطردية التي تطراً على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المكافآت ، والتعويضات الأداء الوظيفي المتميز .

و- يُظهر الجدول (24) نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعده مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,910) وقيمة (f) المحسوبة (32,607) ، وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.203) ، إذ يعني أن مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (20%) من المتغيرات الطردية التي تطراً على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين الأداء الوظيفي المتميز .

2 (الفرضية الرئيسية الخامسة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي ، ومرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي.

الجدول (25)

يبين ملخص معادلة الانحدار ، وقيم (R²) ، وقيمة (f) المحسوبة للفرضية الرئيسية الخامسة.

الفرضية الرئيسية الخامسة	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	Constant a	معادلة الانحدار	قيمة B	قيمة (f) المحسوبة	قيمة R2
	أنظمة عمل الأداء العالي (X)	مرونة الموارد البشرية (Y)	.609	$y = 1,90 + (.609)x$	1,190	49,641	.279

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

الجدول (25) يظهر أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (49,641) ، وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (7,08) عند مستوى معنوية بلغت (1%) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، وبلغت قيمة بيتا (1,190) أي أن تغير وحدة واحدة من أنظمة عمل الأداء العالي يغير ما قيمة (1,190) من مرونة الموارد البشرية . كما بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (.279) إذ يعني أن أنظمة عمل الأداء العالي تفسر ما نسبته (28%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية أما النسبة المتبقية التي تبلغ (72%) ، فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي ، ومرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي).

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار للمتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي ، والمتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية على المستوى الجزئي

قيمة R2	قيمة (f) المحسوبة	قيمة B	معادلة الانحدار	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	الفرضية الرئيسية الخامسة
				مرونة الموارد البشرية (Y)	أنظمة عمل الأداء العالي (X)	
.281	50.010	1.373	$Y = 1,373 + (.561)X_1$		التوظيف الفعال (X1)	ابعاد أنظمة عمل الأداء العالي
.306	56.512	1.626	$Y = 1,626 + (.493)X_2$		التدريب الشامل (X2)	
.164	25.059	2.051	$Y = 2,051 + (.387)X_3$		تقييم الأداء (X3)	
.129	18.898	2.241	$Y = 2,241 + (.332)X_4$		فرص المسار الوظيفي (X4)	
.159	24.266	1.879	$Y = 1,879 + (.385)X_5$		المكافآت والتعويضات (X5)	
.156	23.705	1.966	$Y = 1,966 + (.383)X_6$		مشاركة العاملين (X6)	

أ- يُظهر الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعدها التوظيف الفعال على مرونة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,373) وقيمة (f) المحسوبة (50,010) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (.281) إذ يعني أن التوظيف الفعال يغير ما نسبته (28%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (72%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوظيف الفعال ، ومرونة الموارد البشرية).

ب- يُظهر الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) ، لبعد التدريب الشامل على مرونة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,626) وقيمة (f) المحسوبة (56,512) ، وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.306) . إذ يعني أن التدريب الشامل يفسر ما نسبته (32%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (68%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب الشامل ، ومرونة الموارد البشرية).

ج- يُظهر الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعد تقييم الأداء على مرونة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (2,051) وقيمة (f) المحسوبة (25,059) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.164) . إذ يعني أن تقييم الأداء يفسر ما نسبته (16%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المنبثقة والبالغة (84%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء ، ومرونة الموارد البشرية).

د- يُظهر الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعد فرص المسار الوظيفي على مرونة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (2,241) ، وقيمة (f) المحسوبة (18,898) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.129) . إذ يعني أن فرص المسار الوظيفي تفسر ما نسبته (13%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (87%) تعود إلى متغيرات أخرى غير

موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين فرص المسار الوظيفي ، ومرونة الموارد البشرية).
 ه- يُظهر الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار ان هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعد المكافآت والتعويضات على مرونة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,879) وقيمة (f) المحسوبة (24,266) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.159) ، إذ يعني أن بُعد المكافآت والتعويضات يفسر ما نسبته (16%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (84%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المكافآت والتعويضات ، ومرونة الموارد البشرية).

و- يُظهر الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعد مشاركة العاملين على مرونة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,966) ، وقيمة (f) المحسوبة (23,705) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.156) إذ يعني أن بُعد مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (16%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (84%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في الدراسة الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ، ومرونة الموارد البشرية).

الفرضية الرئيسية السادسة :

توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي ، والأداء الوظيفي المتميز بتوسط ممارسات مرونة الموارد البشرية ، ومنها تتبثق الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التوظيف الفعال ، والأداء والوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية.
- 2- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب الشامل ، والأداء والوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية.
- 3- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين تقييم الأداء ، والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية.
- 4- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين فرص المسار الوظيفي ، والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية.
- 5- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المكافآت والتعويضات ، والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية.
- 6- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ، والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية.

لغرض تحليل نتائج البيانات الخاصة بمدى وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير المعتمد ، من خلال المتغير الوسيط فقد استعان الباحث بتحليل المسار للوقوف على التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي.

وضعت في الدراسة الحالية الفرضية السادسة والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي ، والأداء الوظيفي المتميز بتوسط ممارسات مرونة الموارد البشرية) ، وقد تفرعت من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية ، تبنت هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه أحد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات ، ويشير الجدول (27) إلى تفصيل

اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي ، وفيما يلي نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها:

جدول (27)

يبين تحليل المسار والتأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين أنظمة عمل الأداء العالي ، والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد لبشرية

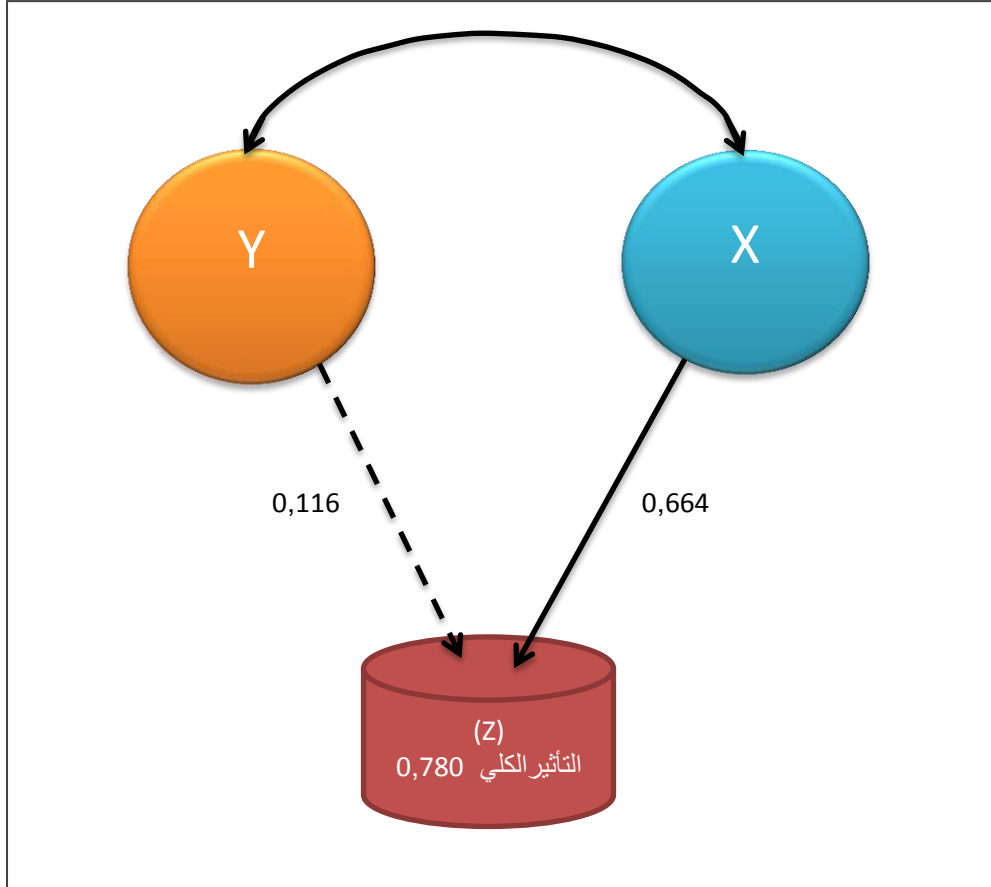
علاقات التأثير بين المتغيرات	المباشر	غير المباشر	الكلي
X – Y – Z	0,664	0,116	0,780
X1 – Y – Z	0,656	0,165	0,821
X2 – Y – Z	0,520	0,110	0,630
X3 – Y – Z	0,432	0,065	0,497
X4 – Y – Z	0,365	0,040	0,396
X5 – Y – Z	0,403	0,045	0,448
X6 – Y – Z	0,419	0,057	0,476

يفسر الجدول رقم (27) النتائج التي تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير أنظمة عمل الأداء العالي (X) على الأداء الوظيفي المتميز (Z) من خلال توسط مرونة الموارد البشرية (Y).

إذ حققت على المستوى الكلي تأثير مباشر مقداره (0,664) ، بينما بلغ مقدار التأثير غير المباشر (0,116) وبتأثير كلي مقداره (0,780) ومن خلال النتائج

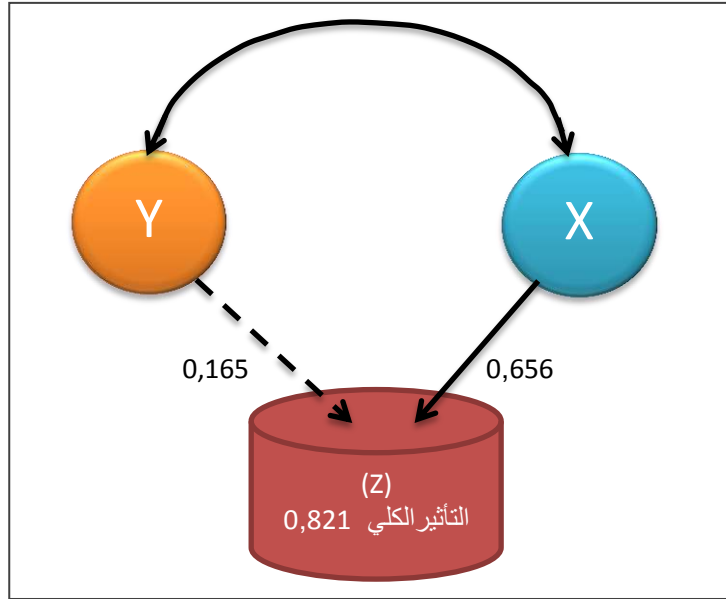
أنفة الذكر نستدل إلى أن التأثير الكلي سوف يزداد من خلال توسط مرونة الموارد البشرية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

والشكل الآتي يبين علاقة التأثير المباشر، وغير المباشر، والتأثير الكلي لهذه العلاقة



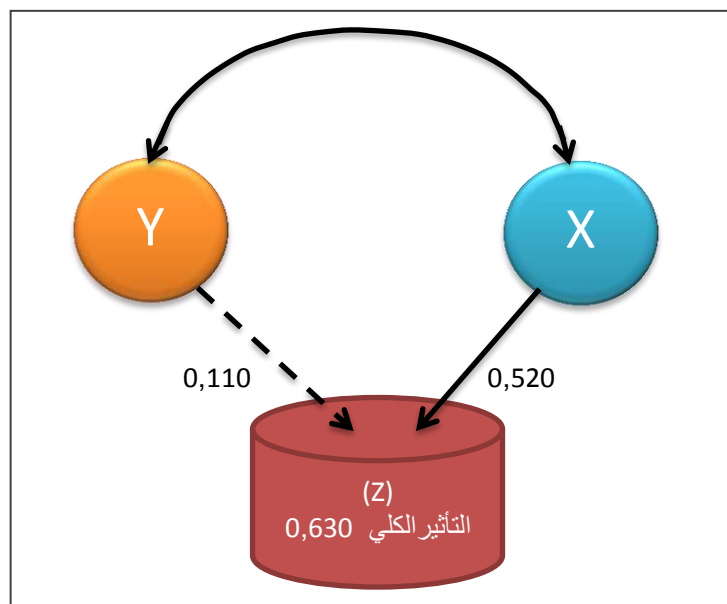
الشكل (9) يوضح علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي بين أنظمة عمل الأداء العالي ، والأداء الوظيفي المتميز بتوسط مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي

أ- أما على مستوى الأبعاد فمن خلال الجدول (27) نلاحظ أن قيمة التأثير المباشر لبعد التوظيف الفعال (X1) على الأداء الوظيفي المتميز (Z) بلغت (0,656) فيما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0,165) وبلغت قيمة التأثير الكلي (0,821) مما يدل على أن التأثير الكلي سوف يزداد من خلال توسط مرونة الموارد البشرية والشكل الآتي يبين تأثير هذه العلاقة.



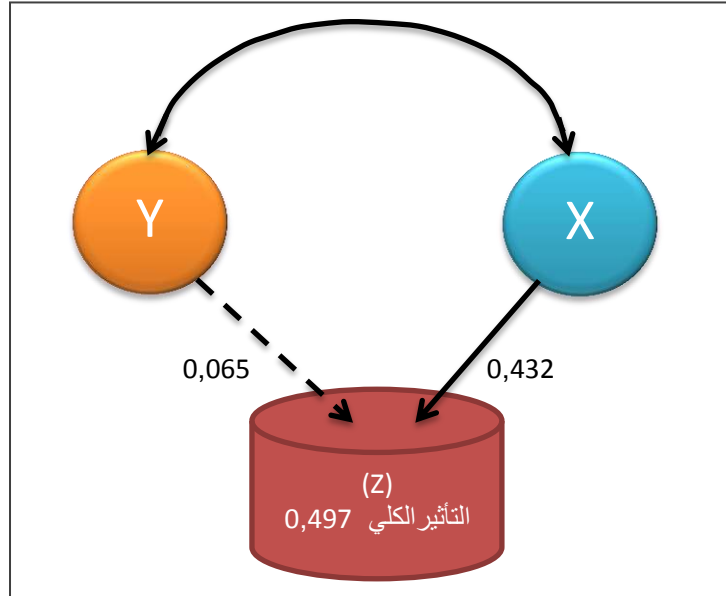
شكل (10) يوضح علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي لبعد التوظيف الفعال على الأداء الوظيفي المتميز من خلال توسط مرونة الموارد البشرية

ب- كما يبين الشكل (10) أن قيمة التأثير المباشر لبعد التدريب الشامل (x2) على الأداء الوظيفي المتميز (z) إذ بلغت (0,520) ، فيما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0,110) وبلغت قيمة التأثير الكلي (0,630) مما يدل على أن التأثير الكلي سوف يزداد من خلال توسط مرونة الموارد البشرية والشكل الآتي يبين تأثير هذه العلاقة.



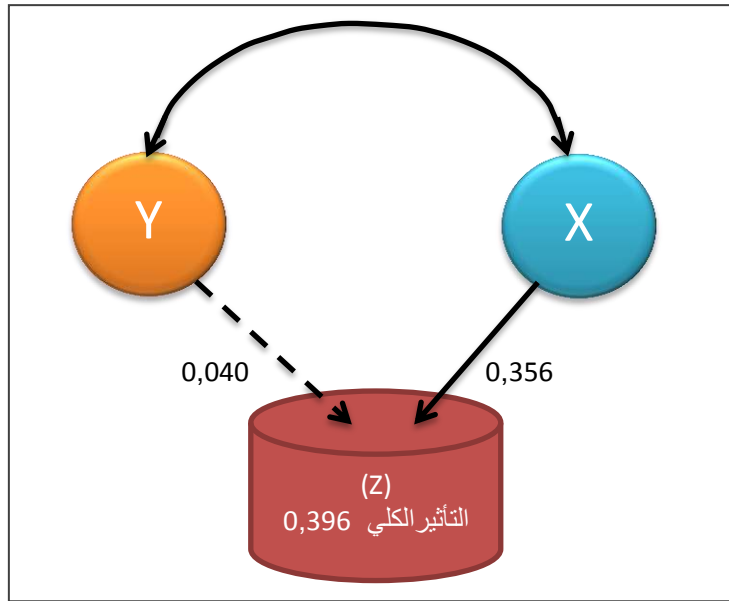
شكل (11) يوضح علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي لبعد التدريب الشامل على الأداء الوظيفي المتميز من خلال توسط مرونة الموارد البشرية.

ج- كما يبين الشكل (12) أن قيمة التأثير المباشر لبعده تقييم الأداء (X3) على الأداء الوظيفي المتميز (Z) بلغت (0,432) فيما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0,065) وبلغت قيمة التأثير الكلي (0,497)، مما يدل على أن التأثير الكلي سوف يزداد من خلال توسط مرونة الموارد البشرية والشكل الآتي يبين تأثير هذه العلاقة.



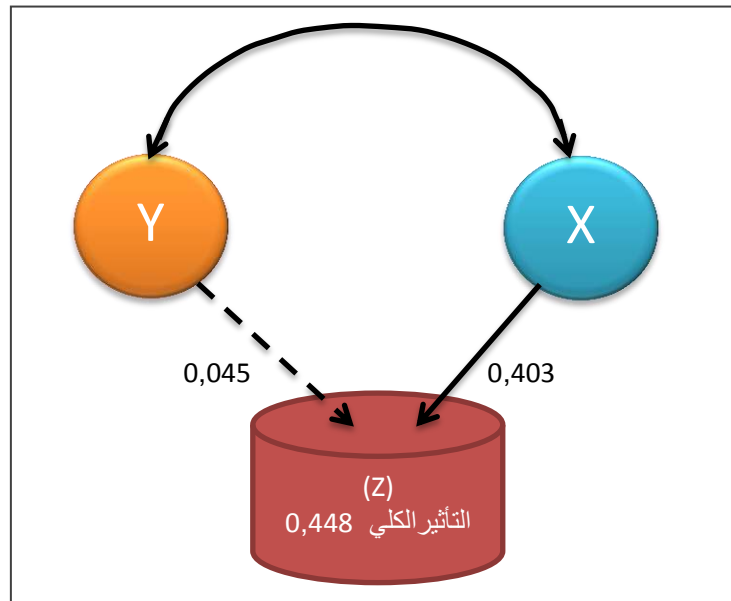
شكل (12) يوضح علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي لبعده تقييم الأداء على الأداء الوظيفي المتميز من خلال توسط مرونة الموارد البشرية.

د- كما يبين الشكل (13) أن قيمة التأثير المباشر لبعده فرص المسار الوظيفي (X4) على الأداء الوظيفي المتميز (Z) بلغت (0,356) فيما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0,040) ، وبلغت قيمة التأثير الكلي (0,396) ، مما يدل على أن التأثير الكلي سوف يزداد من خلال توسط مرونة الموارد البشرية والشكل الآتي يبين تأثير هذه العلاقة.



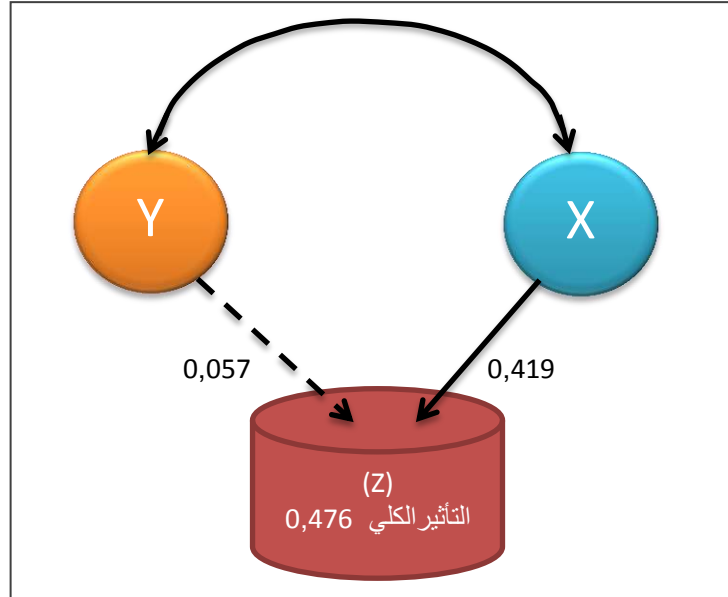
شكل (13) يوضح علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي لبعد فرص المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي المتميز من خلال توسط مرونة الموارد البشرية

هـ- كما يبين الجدول (14) أن قيمة التأثير المباشر لبعد المكافآت والتعويضات (X5) على الأداء الوظيفي المتميز (Z) بلغت (0,403) فيما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0,045) وبلغت قيمة التأثير الكلي (0,448) مما يدل على أن التأثير الكلي سوف يزداد من خلال توسط مرونة الموارد البشرية والشكل الآتي يبين تأثير هذه العلاقة.



شكل (14) يوضح علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي لبعد المكافآت والتعويضات على الأداء الوظيفي المتميز من خلال توسط مرونة الموارد البشرية

و- كما يبين الجدول (15) أن قيمة التأثير المباشر لبعد مشاركة العاملين (x6) على الأداء الوظيفي المتميز (z) بلغت (0,419) فيما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0,057) وبلغت قيمة التأثير الكلي (0,476) مما يدل على أن التأثير الكلي سوف يزداد من خلال توسط مرونة الموارد البشرية والشكل الآتي يبين تأثير هذه العلاقة.



شكل (15) يوضح علاقة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي لبعد مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي المتميز من خلال توسط مرونة الموارد البشرية

الفصل الرابع حماة أمن سرنا - ماسر - ماسر

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات



المبحث الثاني: التوصيات



الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض جملة من الإستنتاجات والتوصيات المتعلقة بشقيها النظري والعملي ، كما يهتم بالتوصيات المتعلقة بالدراسة المستقبلية ؛ ويتكون هذا الفصل من بحثين هما :-

المبحث الأول : الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بجانبها التطبيقي ، وكما يلي :

- (1) أكدت نتائج الدراسة الحالية أن هناك دور إيجابي وطردي بين أنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى .
- (2) كما أكدت نتائج الدراسة الحالية أن هنالك دور إيجابي وطردي لأنظمة عمل الأداء العالي في مرونة الموارد البشرية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية .
- (3) وأكدت نتائج الدراسة الحالية أيضاً أن هناك دور إيجابي ومعنوي لممارسات مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي المتميز وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة .
- (4) كما أظهرت النتائج إن هناك دور وتأثير إيجابي لأنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية ، من خلال النتائج التي ظهرت من عملية تحليل المسار .
- (5) تحرص الدوائر عينة الدراسة على توظيف ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لتغيير العمل مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أفضل النتائج ، كما يوجد ادراك واضح من قبل عينة الدراسة لتطوير هذه الممارسات ، وهذا ما يؤكد استمرار كفاءة الأداء من خلال تنمية قدرات الموظفين لتحقيق النجاح .

(6) ظهور توجه نحو مرونة الموارد البشرية من حيث تنسيق وتنظيم رأس المال البشري داخل هذه الدوائر ، ويتضح ذلك من خلال التكيف لمتطلبات الأعمال المهنية التي قد تطرأ ، وقد حلت مرونة المهارة بالدرجة الأولى من حيث الاهتمام مما يدل على حرص الدوائر عينة الدراسة على استقطاب الأفراد أصحاب هذه المهارات ، أو تطوير الأفراد داخل العمل ، ويتضح ذلك جلياً من خلال الإستجابة السريعة للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة مقارنةً مع أبعاد المرونة الأخرى ، وقد حلت مرونة السلوك بالدرجة الثانية من حيث الاهتمام حسب رأي عينة الدراسة أن هناك إلتزام من قبل الأفراد في النصوص السلوكية المكتوبة وتسخير توجه سلوك الأفراد نحو الاهتمام في التمييز الوظيفي ، ثم حلت مرونة ممارسات الموارد البشرية بالدرجة الثالثة.

(7) يؤكد أفراد عينة الدراسة بأن أنظمة عمل الأداء العالي تؤثر على مرونة الأفراد داخل هذه الدوائر من خلال تبني رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية لهذه الممارسات ، أو يستمد هذا التأثير من حيث قوة استعمال هذه الممارسات ، وأن تفاعل هذه الممارسات من شأنه أن يزيد قدرة الدوائر عينة الدراسة في جعل مرونة رأس المال البشري أكثر اسهاماً ، ويكون من خلال تفاعل ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي مع بعضها البعض .

كما يشير النتائج المتحققة أن هناك دور كبير لمرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط للعلاقة بين أنظمة عمل الأداء العالي ، والأداء الوظيفي المتميز وهذا ما أكدته نتائج إختبار علاقة الوسيط .

(8) أكدت النتائج الإحصائية أن استعمال أنظمة عمل الأداء العالي على مستوى الأفراد تشكل نسبة لا بأس بها للتأثير في الأداء الوظيفي ، وأن الأفراد يحققون نتائج جيدة على المستوى الفردي من خلال تبني واستعمال هذه الممارسات ، كما تملك مرونة الموارد البشرية كذلك تأثير واضح في الأداء الوظيفي لا سيما مرونة المهارة ، وأن هذه النتائج تدل على أن أبعاد مرونة الموارد البشرية هي الأفضل لتقديم أداء وظيفي مميز ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات .

(9) يؤكد أفراد عينة الدراسة أن تفاعل ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لها تأثير واضح في زيادة مرونة الأفراد ، الأمر الذي يجعل العمل الجماعي والفردي يصب

في صالح تقديم الأداء المتميز ، وأوضحت نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات لبعض المتغيرات التفسيرية على المتغير المعتمد ، والتي تشير إلى وجود تباين في التأثير . كما أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي والجزئي ، ما يؤكد سعي الدوائر عينة الدراسة إلى تحقيق التميز في الاعتماد على الموارد البشرية من خلال قدراتهم الفكرية والمهارية والاعتماد على الخبرات والمعارف.

(10) كما أوضحت فرضية تحليل المسار أن التأثير الكلي سوف يزداد بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز من خلال توسط مرونة الموارد البشرية ، ويكون تأثيره أكبر من تأثير العلاقة المباشرة.

المبحث الثاني : التوصيات

تمهيد:

تأسيساً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد خصص هذا المبحث لإيجاز أهم التوصيات التي تسهم في افادة الدوائر المبحوثة ، وذلك من خلال دعمهم للوصول إلى أفضل السبل لتحقيق التوافق بين ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية ودورها في الأداء الوظيفي المتميز في القطاع الخدمي ، لضمان القدرة في البقاء في المنافسة وتقديم أفضل الخدمات ومن هذه التوصيات ما يأتي :

- 1) ضرورة تبني الدوائر عينة الدراسة ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ؛لأن ذلك من شأنه تحقيق أداء وظيفي متميزاً إذا تفاعلت وتكاملت مع بعضها البعض.
- 2) ضرورة اعتماد الدوائر عينة الدراسة آليات فعالة لتعزيز عملية التوظيف من خلال استقطاب الأفضل بين المتقدمين لشغل الوظائف من عملية تحليل الوظائف.
- 3) اعتماد برامج تدريبية متطورة يكون الهدف منها واضح لتطوير الأفراد من خلال تعلم مهارات جديدة عن طريق هذه البرامج وزيادة مجال التخصص في العمل.
- 4) زيادة الاهتمام بتقييم أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف التي من شأنها تحقيق الأهداف الإدارية ، والتطويرية مثل : التخصص والترقية وإنهاء الخدمة.
- 5) توفير فرص المسار الوظيفي للأفراد لما له أهمية في توفير الضمان والأمان، وتوفير الفرص للنمو والتقدم والارتقاء داخل هذه الدوائر.
- 6) الإهتمام أكثر بموضوع المكافآت والتعويضات من خلال تبني استراتيجيات يتم من خلالها مراعاة المرتبات الشهرية وتقديم الحوافز ؛ لما لها تأثير كبير في تقديم الأفضل في الأداء.
- 7) ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات داخل الدوائر ووضع الأهداف مع الإدارات العليا الذي من شأنه أن يزيد من تشجيع الأفراد ، لتقديم مقترحات جديدة تصب في صالح تقديم الأداء المتميز.

- (8) الاهتمام بالممارسات التي من شأنها أن تزيد من مرونة الموارد البشرية وبالتالي انعكاسها على الإستجابة والتكيف لمتغيرات العمل.
- (9) زيادة الاهتمام بمرونة مهارة الأفراد من خلال التركيز على زيادة معارفهم وطريقة اختبارهم والاهتمام ببرامجهم التدريبية.
- (10) ضرورة الاستفادة من مرونة السلوك ، أي من خلال النصوص والذخيرة السلوكية التي تشمل عملية تنسيق الأنشطة داخل النظام الاجتماعي.
- (11) ضرورة الاهتمام بممارسات مرونة الموارد البشرية التي من شأنها أن تحفز الأفراد العاملين بفرص المساهمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- (12) الاهتمام بزيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إيجاد السياسات والاساليب المناسبة في أداء الاعمال ، إضافة إلى تهيئة المناخ الملائم لبيئة العمل .
- (13) اهتمام رؤساء الأقسام ومديري الوحدات الإدارية بحل مشاكل الأفراد العاملين الوظيفية والاجتماعية والسعي إلى تبني سلوكيات من شأنها زيادة الاندماج والتعاون بين الأفراد العاملين.
- (14) ضرورة تشجيع الأفراد العاملين ؛ لتقديم أداء متميز وتعزيز وتنمية هذا الأداء من خلال وضع السياسات والبرامج التي يشكل استثمارها بشكل صحيح.
- (15) ضرورة استعمال أنظمة عمل الأداء العالي بالنسبة للمسؤولين لتحقيق مرونة الموارد البشرية والتفاعل مع البيئة الخارجية لتحقيق وتعزيز الأداء الوظيفي.

الْمَصْنُوعَاتُ
عَنْ مَالِكِ بْنِ أَنَسٍ

المراجع المصادر

القرآن الكريم

أولاً: المصادر والمراجع العربية

▪ الكتب

- 1- احمد ، ماهر (2001) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الطبعة الخامسة ، الاسكندرية ، جمهورية مصر .
- 2- البغدادي ، عادل هادي حسين ، والعبادي ، هاشم فوزي (2010) " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمناهج الإدارية المعاصرة : السلوك والذاكرة التنظيمية - إدارة المعرفة - إدارة المعلومات - الاداء التنظيمي " مؤسسة الوراق للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن - عمان .
- 3- الدوري ، زكريا مطلق (2005) الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات ، مقالات دراسية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 4- رشيد ، صالح عبد الرضا ، وجلاب ، احسان دهش (2008) الإدارة الاستراتيجية ، مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 5- زوليف ، مهدي حسن (2001) ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل كمي ، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان - الأردن .
- 6- شاويش ، مصطفى نجيب (1996) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشرق للنشر والتوزيع .
- 7- شاويش ، مصطفى نجيب (2005) ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) دار الشروق ، كان/الأردن .
- 8- الصرن ، رعد حسن (2002) صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دمشق ، دار الرضا للنشر .
- 9- الصيرفي / محمد عبد الفتاح (2006) مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج للنشر والتوزيع .

- 10- الصيرفي ، محمد (2009) ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى الفردي الجزء الثاني ، الكتب الجامعي الحديث ، مصر .
- 11- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (2004) الإدارة الرائدة ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 12- العامري ، صالح مهدي ، والغالبي ، طاهر محسن منصور (2007) الإدارة والأعمال دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، عمان .
- 13- العبادي ، هاشم فوزي ، والطائي ، يوسف حجيم (2011) " التعليم الجامعي بمنظور اداري ، دار البازوري- عمان - الأردن .
- 14- عبد الوهاب ، علي (2006) إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- 15- العزاوي ، نجم (2006) التدريب الاداري ، عمان ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 16- العلاق ، بشير (2008) ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 17- العنزي ، سعد علي حمود والعطوي ، عامر علي حسين (2013) إدارة التناقضات ، الطبعة الأولى ، مكتبة الذاكرة للطباعة والنشر ، بغداد - شارع المتنبي .
- 18- العنزي ، سعد علي وصالح ، احمد علي (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، الطبعة العربية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- 19- الغالبي ، طاهر محسن (2009) إدارة استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- 20- الغني ، خالد عبد الرحيم مطر (2000) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " ط1 دار مكتبة الحامل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 21- القريوتي ، محمد قاسم (2009) ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني والفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، الطبقة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان - الأردن.

- 22- اللوزي ، سوسن (2002) القيمة الإدارية ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر .
- 23- محمد ، راوية حسن ، (2001) إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع . القاهرة - مصر .
- 24- المغربي ، كامل محمود (2007) السلوك التنظيمي - مفاهيم واسس وسلوك الافراد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع طبعة (3) عمان - الأردن .
- 25- الهيتي ، خالد عبد الرحيم (2000) ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

■ الرسائل والاطاريح العربية

- 1- ابو حطب ، موسى محمد (2009) فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين ، حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين .
- 2- الاسدي ، نورس علي (2014) "دور إدارة الموهبة ونظم المعلومات الاستراتيجية في الاداء المتميز . دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء .
- 3- بظاظو ، عزمي محمد (2009) " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا" رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين .
- 4- الجبوري ، هدير خيون ، (2012) " تأثير المعرفة التسويقية و والاستخبارات التنافسية في تحقيق الاداء المتميز ، دراسة تحليلية مقارنة لأداء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 5- حجل ، عامر ، (2008) أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة دمشق - سوريا .

- 6- حسن ، علاء باقر (2012) "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاداء العالي" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف الأشرف ، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي ، إدارة مستشفيات.
- 7- الحلو ، عبد العزيز محمد (2010) اثر تفويض الصلاحيات على قيمة المهارات الإدارية للعاملين ، دراسة ميدانية على الجماعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال في كلية البناء في الجامعة الاسلامية غزة .
- 8- حموشي ، حامد نافع (2009) " تقانة القياسات الحيوية وتأثيرها في أداء العاملين رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 9- الحياي ، ساهرة عبد السلام (2013) الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية .
- 10- الزبيدي ، غني دحام ، (2004) علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين واثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 11- زعتري ، عبد العزيز هاني (2013) ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية ، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال / جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- 12- الزبيدي ، ناظم جواد (2006) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات المصرفية ، دراسة تحليلية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد - بغداد .
- 13- الساعدي ، مؤيد يوسف (2006) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية ، واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية ، دراسة مشجعة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، اطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

- 14- الشريف ، طلال عبد الملك ، (2004) الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا الرياض ، السعودية .
- 15- الشمري ، انتظار احمد جاسم (2002) " تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزيز الجودة الشاملة ، دراسة تقنية من مديري فنادق القطاع المختلط في بغداد ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .
- 16- صليحة ، شامي (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بو مرداس ، رسالة ماجستير ، جمهورية الجزائر .
- 17- الطائي ، ابراهيم خليل ابراهيم (2004) "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض المتغيرات القيادة الإدارية ، دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 18- العابدي ، علي رزاق (2012) انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية باطار ممارسات مرونة الموارد البشرية اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 19- العاني ، اريج سعيد خليل (2008) تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العامة في العراق ، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
- 20- العجلة ، توفيق عطية (2009) الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دراسة تطبيقية على وزارت قطاع عدة ، رسالة ماجستير إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة - فلسطين .
- 21- العزاوي ، فارس صلاح ، (2010) متطلبات اقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض ابعاد الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية ، نينوى رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل .

- 22- عكاشة ، اسعد محمد (2008) اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة - فلسطين .
- 23- العنزي ، سعد علي (2013) الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال ، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 24- الفتلاوي ، ميثاق هاتف (2012) "تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز من خلال الدمج المنظمي ، دراسة حالة جامعة كربلاء ، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 25- فرج ، وليد علاء ، (2009) علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال ، وأثرهما في الأداء المتميز . دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة " رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الإدارية بغداد ، هيئة التعلم المهني.
- 26- الفياض / مجيد حميد طاهر (2011) اثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في وزارة النقل "رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 27- القاضي ، زياد مفيد ، (2012) علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين ، وأثرهما على أداء المنظمات ، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال / جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- 28- القيسي ، مهند حمدان (2010) دور بعض مكونات التفكير الابداعي في الاداء المتميز ، دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في ثانويات مختارة في المديرية العامة لتربية نينوى ، الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل .
- 29- الكرعاوي ، محمد ثابت (2012) "البنية التحتية لإدارة الموهبة وابعادها واثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات " دراسة مقارنة بين جامعة الكوفة وجامعة القادسية " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

- 30- كَشْكُول ، قاسم عبد علاج (2014) "حقوق الانسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والاداء العالي للمنظمات . دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركات ومعامل الاسمنت العراقية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- 31- كمونة ، علي عبد الأمير (2013) " اللاملموسات ودورها في تحقيق الاداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة" دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- 32- ماضي ، خليل اسماعيل ابراهيم (2014) جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال - جامعة قناة السويس - مصر .
- 33- المشهداني ، علي حسن (2010) " الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز دائرة صحة نينوى ، رسالة الدبلوم العالي التخصصي في الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .
- 34- الملوك ، جلال سعيد (2002) جور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي ، دراسة لأداء القيادات العلمية في جامعة الموصل (اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
- 35- يوسف ، بسام عبد الرحمن (2005) اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .

■ الدوريات والدراسات

- 1-ال مراد ، نوال يونس ، ومحمد أثمار عبد الرزاق ، وأنوار هادي .(2013) أثر القيم التنظيمية في الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الادارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 29 ، 2013 ، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد.
- 2-ادريس ، وائل صبحي ، والغالي ، ظاهر محسن (2013) اختبار مرونة الموارد البشرية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية ، دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، المجلة العربية للإدارة . مجلد (33) العدد (3) .
- 3-البشاشة ، سامر (2005) "اثر جودة نظام المعلومات الاداري في رفع مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، عمان ، العدد الأول ، المجلد 15 الأردن .
- 4-حاوي ، ايمان عسكر (2011) الابداع التنظيمي وتأثره في الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة - البصرة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد(4) العدد (8) جامعة البصرة .
- 5-حسين ، سحراء انور (2013) قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي ، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء نخبة من العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (36).
- 6-الخفاجي ، علي كريم ، والظالمي ، محمد جبار (2013) أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء ثقافة الاداء المتميز ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، مجلد (2) العدد (5) .
- 7-درويش ، ماهر صبري والشمري ، ابراهيم رائد (2010) "تفويض السلطة الاسلوب الأمثل لرفع كفاءة الاداء الوظيفي ، دراسة لآراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة الاسمدة ، المنطقة الوسطى ، الكوفة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (82) - كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

- 8- الساعدي ، مؤيد يوسف ، علي ، محمود ، عبد علي ، سعد مجيد ، (2013) "دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10 العدد 4 سنة 2013 .
- 9- سعيري ، عزة ابو شقدم ، والمصري ، رزان الشيخ (2011) أثر التنمية الإدارية على الاداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في نابلس ، بحث مقدم إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس- فلسطين .
- 10- صالح ، خضير مهدي ، ورضا ، عصام محمد ، وعلي ، شافي حسين (2009) سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية - المجلد السابع - العدد (3) .
- 11- صالح ، سرمد غانم وحسين واسراء طارق (2010) رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة ، دراسة في جامعة الموصل ، وكلية تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 6/ ، العدد (17) ، 2010 .
- 12- الصرايرة ، خالد احمد . (2011) الاداء الوظيفي لدى الهيئات الوظيفية التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها . دراسة تحليلية في جامعة مؤتة ، الأردن . مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد (1 ، 2) 2011.
- 13- العبادي ، هاشم فوزي (2007) دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الاداء المميز : دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة مجلة الدراسات الإدارية ، جامعة البصرة ، العدد (3) المجلد (1).
- 14- العبيدي ، شيماء صلاح (2013) تقويم الاداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبتهم ، مجلة الاستاذ ، العدد (206) المجلد الأول .
- 15- العطوي ، عامر علي الفتلاوي ، ميثاق هاتف (2015) توظيف المرونة - التنظيمية والبشرية كاستراتيجية لمواجهة عبء الزيارات الدينية في العتبات المقدسة دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة في كربلاء ، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المثنى .

- 16- العنزي ، سعد علي ، العبادي ، هاشم فوزي (2009) أنظمة عمل الاداء العالي واداء المنشأة الصناعية العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (15) العدد (54) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- 17- العنزي ، سعد علي ، والعبادي علي رزاق (2011) انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في منظمات الأعمال ، السنة الرابعة والثلاثون ، العدد (89) كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 18- فوطة ، سحر محمد ، والقطب ، محي الدين (2013) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية " سلسلة العلوم الانسانية" المجلد الخامس عشر ، العدد الأول .
- 19- كاظم ، عبد الله (2008) اثر رأس المال في الابداع التنظيمي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (15)، العدد(3).
- 20- كنانة ، خيرى مصطفى والاغا احمد عوني احمد (2012) عناصر استراتيجيات الريادة واثرها في ابعاد ابداع المنتج ، دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الاطراف الصناعية في الموصل ، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد (11) ، 2012.
- 21- الماضي ، محمد المحمدي (2005) "اليات واساليب قياس الاداء في القطاع الخاص" ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، القاهرة - مصر .
- 22- الملا ، عبد الرحمن مصطفى ، والعبادي ، علي رزاق ، والامارة ، أحمد عبد الحسين ، والعبادي ، حاتم فوزي (2012) استخدام ممارسات انظمة عمل الاداء العالي كمفهوم لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، بحث منشور في وقائع مؤتمر ضمان الجودة العلمي الدولي الثالث لجامعة الكوفة للفترة من 19-20 / 3 / 2012 .

ثالثاً : المصادر الاجنبية

A. BOOK :

- 1- Antona ,P, S, and kanam, P., (2000) Organizational communication empowerment in a technological society 3th ed thought on miffin ,Co,USA.
- 2- Armstrong , M. , (2001) "Hand book of Human , Rosource management practice" new york , Hoaghton miffin company.
- 3- Armstrong ,M.,(2008) Strategic Human resource management :Aguide to action,4th ,edition ,kogan page London p.11.
- 4- Armstrong, Michael, (2009), " Armstrong's Handbook of Human Resource Management practices ", 11th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com.
- 5- Beckst,d ,D and Gellatly ,C., (2004) Are knowledge workers found only in high technology industries san francises- Jossey Bass.
- 6- Bernardo,J, H., (2003) Human resources management ,3th ed Irwin Mc Grew- Hall U.S.A.
- 7- Bohlander,G and snell ,S,A., (2007) managing human resource 14th edition mason ohio: soath western college publication .
- 8- Bohlander ,G and Snell ,S,A., (2004) Managing human resources (13th ed) mason ,oh : Thomson south –western ,bosten :Ma : Harvard Business school press.
- 9- Bratton J.S and cold ,J (2003) "Human resource management" : theory and practice Great Britain ,bath bress.
- 10- Cascio, w.(2006) management human resource productivity, quality of work life ,profits seventh edition mcgraw ,hall international edition .
- 11- CUPFa ,S,C.,(2009) "Advaneed human resource management strategic perspective ,new Dellh,And ,book ,pvt,ltd ,p.239.
- 12- Daft ,R, L .& Noe ,R , A., (2001) Organization behavior , inc. U.S.A.

- 13- Dessler , Gary , (2009) "A . Framework For Human Resource management" 5th Edition, Peavson Eduction, Inc.,Upper Saddle Rever New Jersey, U.S.A.
- 14- Dessler ,G., (2000) "Human resources management 8th ed prentice hall international Inc,U.S.A.
- 15- Dilworth J, B.,(1996) "Operation management Mc.Graw-hill U.S.A .
- 16- Garibaldi, p.(2006) "personnel Economics in imperfect labour markets oxford university press oxford.
- 17- Hage, S, & Raltan, P, & Phillips A., (2008) "Husiness driven technology" me Grow- Hill companies, Inc, New York, U.S.A.
- 18- Hulsmann ,M, & Grapp, J., & Liying, (2006) Srategic flexibility in global supply chain competitive advantage by Autonomous cooperation longhborough, Uk.
- 19- Ivancevich J,M., (1998) Human resource management 7 thed mecraw hall companies in U.S.A .
- 20- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T., (2008), Organizational behavior & management, Eighth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
- 21- Jracey, J , Brace., (2012) "A contextual ,Flexibility based model of the HR-firm performance relationship" Cornell university New York ,U.S.A.
- 22- Meyer, M, M., (2003) "Rethnking performance me asurementi beyond the balanced score card" Ist puplished, Cambridge university press, New York, U.S.A.
- 23- Mullis , L., (2008) Essentials of organizational Behavior , Book aid international , Person prentice Hall .
- 24- Nadler ,D,A and Gersting M,S.,(1992) designing high performance work systems organization people technology and information organizational architecture (san francisso : Jossey –Bass , .
- 25- Nadler. D,A ,Gerstein ,M .S and Shaw R,B., (1992) Organization architee trure : Design s foe changing organizationjs (1st ed) San Francisco Ca: Jossey – Bass.

- 26- Noe , R,A Hollen beck ,J.R and wright ,P,M., (2009) Human resource management gaining acompetitive advantage ,sixth edition meGraw- hill/Irwin.
- 27- Noe,R A ,Hollen beck J. R ,Ger ,Gerhard B. and Patrick M.R (1994) Human resource management : Gaining Competitive advantage Illinois Richard D,Irwin /:Inc,U.S.A .
- 28- Noe,R,A, John , R, Hollen B, B, & Patrick M, W., (2003) Human resources management ,Mc graw-hill companies,Inc, U.S.A .
- 29- Pugno , M., and Depedri , S., (2009) "A Job performance and Job satiffaction an integrated survey".Dipartimento Di Economla university Deglistu didi Trento
- 30- S'chermerhern , J , W . , (2010) "Introduction to management : International student version the Editon , John wiley and sons, Hoboken , New Jersey, 2010.
- 31- Stak,N, Chabers ,S ,H., (1998) Operation management pittman publishing ,London.
- 32- Tracey,,j,B., (2012) Acotextual ,Flexibility Model of the Hr-firm performance relationship Cornell university new York USA.
- 33- Wheeln , T, and Hunger , D , J., (2008) "Stratcgic management and business policy concepts and casis" ; 11th Ed, Upper saddle R: Ver , New Jersey , persey, pearsan prentice – Hal.
- 34- Wheeln, T, L, and Hunger, D., (2010) "Strategic management and business policy" ; Achieving sustainability international edition "12th" edition, pearson education, Inc, pperr saddle river, New Jersey , U.S.A.
- 35- Wright ,P,m and nishi, L.,(2004) "Strategic (HRM) and organizational behavior : integrating multiple level analysis paper presented at the what next for (HRM) ? conference Rotter dam.

B. JOURNALS AND PERIODICATS

- 1- Abbott,A & Banerji, K., (2003) " Strategy flexibility and firm performance" : the case of us Based transnational corporations "Global Journal of flexibility system management pp.1 - 32.
- 2- Abdullah, D.N.M., and Yuen, F.C., (2011) "The Impact of jop burnout towards job performance a mong nurses, symposium on business", engineering and industrial Application (ISBE 1A) langkawi, Malaysia . pp. 351-357.
- 3- Ali, W, U., and Raheen, A, R, and Imamuddin, K., (2014) "Impact of stvess on job perfromunce: An Empirieal study of the Employees of private sector universities of kavachi, pakistan, research Journal of management seienes vol. 3(7). 14-17.
- 4- Anne S. Tsui, Jone L. Pearce, Lyman W. Porter and Angela M. Tripoli , Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? The Academy of Management Journal Vol. 40, No. 5 (Oct., 1997), pp. 1089-1121.
- 5- Arthur J,B., (1994) "Effects of Human Resource systems on manufacturing performance and turnover" academy of management journal ,37 , (3 , pp,670-678).
- 6- ASikhia, O., (2010) "Market- focused strategic flexibility among Nigerian Banks" African Journal of marketing management Vol.2.No 2 pp. :18-28.
- 7- Balgobind , P., (2007) "The relationship between Human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa" university of pertoria p.14.
- 8- Batt, Resemary ,and lisa moyniha,(2002) the viability of alternative coll center production models ,Human ,resource management Journal ,10 ,p. 573-594.
- 9- Bergh, J.V., (2011) "Job satis faction and job performance at the, work place", Degree thesis International business. Number of pages, 51, date of acceptance, 20,4.
- 10- Bhandarig ,G, Bilemel,M, Harold,A, and Hassanien K.,(2004) "Flexibility in business strategy a requirement for success

- Global" Joarnal of flexibility systems management Vol. 5, pp: 11-22.
- 11- Bhattacharya, M Gibson , D,& Doty ,H., (2005) "The effects of flexibility in employee skills employee behaviors and Human resource practices on firm performance" ,Journal of management ,31.622-640.
 - 12- Boselie , paal , (2010) " High performance work practices in the health care scctor aDutch case study " international journal of manpower vol . 31 no . 1 , pp. 42-58 , Emerald Group publishing Limited .
 - 13- Boyle , T,A ., (2006) "To wards best management practices for implementing manufacturing flexibility" , Tournl of Manafacturing Technology management , 17 (1) 6-21.
 - 14- Brattn ,J and Cold, (2003) Human resource management theory and practice 3/1 greaf management ,bath press bath.
 - 15- Broin, A,A.,(2012) Relationship between Motivation and Job performance at the university of mines and technolog , Tarkwa, Ghono, Leader ship Lessons, creative Edacation , vol, 3. No 3, 309 – 413.
 - 16- Caliskan ,E.N., (2010) "The impact of (SHRM) on organization performance" Journal of naval science and engineering vol,6,no,2 pp.100-116.
 - 17- Camps , I . and Luna – Aro cas , R. (2009) . "High involvement work practices and firm Performance" . the international journal of human Resurce Management , Vol , 20 , No .5 1056 – 1077 .
 - 18- Cheloha . R and Swain J ., (2005) "Telent Management and systems key to effective succession planning" , Canadian HR Reporter (17) , PP . 5-7.
 - 19- Choi,K, (2010) "Development of model group Cognitive complexity :A combined view of group compositional and group as –a – whole perspectives" , seoul Journal of Business volum 16 ,November 1 , 119 – 142 .
 - 20- Choudhar,K., (2009) "An empirical quest for linkages between Hpws and Employee behaviors perspective from the non-managerial employee in Japanese organizational" .International Journal pf social sciemces 4(2).

- 21- Coller, X., (1996) "Managing flexibility in the food industry : a cross- national comparative" case study in European multinational companies European Journal of industrial relations 2,153-172.
- 22- Cumming, J. N., Espinosa, J.A., and pickering. C.K., (2009) "Crossing spatial and Tem Dora Boun daries in Globall / Distrtion Delay" . Information systems Research (20:3) pp. 420 – 439,DIA.
- 23- Dancher,A., and Ilgun , E.,(2013) Jop performance, Jop Satisfaction and Human Capital in the Labour Market in Bosnia International Journal of management , knowledge and learning , 2(1),pp,25 – 44.
- 24- Daugherty ,P chen ,H and ferrin B., (2011) "Organizational structure and logistics service innovation" ,the international journal of logisties management ,Vol .22 no.1 pp. 26-51.
- 25- Davoadi , M.M, and Kaur , R.(2012) "The Link between internal marketeting and Haman Resouce management "Arth Prabhand , Ajournal of Econmics and management Vol.I.No2, pp.59-72.
- 26- Davoudi, S.M,M., and Allah yari , M.,(2013) "Effect of Job organization on Job performance amony operating staffsin manufacturing companies , Americah Journal of Industrial and Basiness management,3 pp 136 – 139 .
- 27- De menezes ,L,M and wood,S., (2006)"The reality of flexibility work systems in Britain", international Journal of human resource management 17,1-33.
- 28- Delaney, J, and Huselid M,A., (1996) "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance" ,Academy of management of Journal 39,: 949-969.
- 29- Delery ,E,J and Dotty ,D ,H.,(1996) "Modes of theorizing in strategic human resource management" : tests of university contingency and configurationally performance predictions : academy of management journal ,39:802-835.
- 30- Denison , D, R., Hooijber G, R., & Quinn , R, E., (1995) " Paradox and Performance : To ward a theory of behavioral

- complexity in managerial Leadership" . Organization Science , 6 (5) , 524 – 540 .
- 31- Dong,B,Z,S and Taylor, C,R., (2008) "Factors that influence multination corporations control of their operations in foreign markets an empirical investigation" ,Journal of international marketing 16,98-119.
- 32- Dyer , L . & Ericksen , J ., (2005) "In pursuit of marketplace agility : Applying , Precepts of self organizing systems to optimize human Resource Scalability " Human Resource Management , 44 : 183 – 188.
- 33- Ellerman J.S and Kleiner, (2005) how to write excellent Human resources polices management development review ,Vol 10 ,No 1/2/3 pp. 35-36.
- 34- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005)."High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure". Journal of Management, 31(5), 758-775.
- 35- Foley, Sharon, and Ngo, Hang-yue, and Loi, Raymond, (2012)," The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries", Journal of World Business 47, 106–113, Elsevier Inc.
- 36- Foley, S ,Ngo. H-y and Loi ,R., (2012) "The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries" ,Journal of world business pp.95-123.
- 37- Fuches .S., (2012) Predicting pro- change behavior: The role of perceived organizational justice and organizational identification ,Human resource management Journal 22(1) : pp39-59.
- 38- Gill,G ,(2009) union impact on the effective adoption of high performance work practices ,Human resource management review 19,39-50.
- 39- Gittell, J, H, and Scidner, R, W ,and Julian, (2010) "Arelational model of how high –performance work systems work organization" science Vol,21 no .2 march –april ,pp 490-506.

- 40- Guest, D.E., (2011) Human resources management and performance, still searching for so answers, Human resources management journal 21(1) 3-13.
- 41- Hall, C, A, L, & Beck, T, E, Hall M, L., (2011) "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management" Human resource management review, 21, 243-255, Elsevier inc
- 42- Hant, J, Stelluto, G. & Hooijbeg, R., (2004) "To ward new – ware organization creativity : Beyond romance and an alogy in the relationship between orchestra – conductor leadership and musician creativity", the leadership Quarterly 15, 145 – 162 .
- 43- Hoekstra, Hans, A. (2011) "A career roles model of career development" Journal of Vocation at behavior, 78, 159-173 published by Elsevier, inc.
- 44- Hooijberg, R., (1996) A multidirectional approach toward Leadership : An extension of the concept of behavioral complexity. Human Relations, 49 (7), 917 – 946.
- 45- Huselid, M, A., (1995) "The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance" academy of management Journal=1, 38(3), 635-672.
- 46- Inyang, B, J, (2010) "Strategic human resources management (SHRM) a paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization" international bulletin of business administration, Euro. Journals inc pp.120-155.
- 47- Jonkingthong, K., and Rur, k, k, Hmm, S., (2012) "Factors Affecting Job . performance" A. Review of literature, Silpakorn university, Journal of social sciences. Humanities, and Arts. Vol. (12 (2) 115-149.
- 48- Kauanai (2004) "Impact of training on firm performance a look at manufacturing smes in viet nam)
- 49- Kazan, Halim, (2013) Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application). International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue 2.
- 50- Ketkar, S & Sett, P, K., (2009) "HR Flexibility and firm performance :analysis of a multi- level causal model"

- international: Journal of Human resource management ,22,1173-1206.
- 51- Ketkar, S , Sett,P,k., (2010) "Environmental dynamism ,Human resources flexibility , and firm performance" : analysis of multi-level causal model .international Jpurnal of Human resources management ,22,1173-1206.
- 52- Khadekar.A and Sharma,A., (2005) "Organizational learning in indian organizations : a strategic (HRM) perspective Journal of small business and enterprise development vol. 12.No,2 pp. 211-226.
- 53- Kristensen, Peer Hull,(2011), " Managing OHS: A route to a new negotiating order in high-performance work organizations?", Safety Science, , Elsevier Ltd.
- 54- Kurvaas, B., (2011) "The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback" Journal of managerial psychology vol.26.No. 26,pp.123-137.
- 55- Lashleys , C, (2001) "Empowerment through involvement" :acase study of Tgi Friday reataurants personal review vol. 29 no .6.
- 56- Leggat ,S, G, and Bartram ,T, and Stanton ,P., (2011)" High performance work systems : the gap between policy and practice in health care reform " journal of health organization and management ,Vol.25No. 3,PP,281-297.
- 57- Li,Lin (2011) "Research Evaluation of Construction studies Abroad on Job Performance International conference on future computer Science and Education" , Department of physical Education in , china pp.240-266.
- 58- Liao H, and Chanag, A., (2004) "Auntie level investigation of factors influencing employee service performance and customer" academy of managementJournal ,47:41:58.
- 59- Ling w,S., (2011) Impact of environmental uncertainty on Human resource flexibility national Hsincha university of education vol. 1(2011) lacsit press kaala lumpur ,malaysin ling x4
- 60- Ling, X,U., (2011) "Mixture models of Human resource management flexibility and firm performance" international

- conference on education technology and management science
Cisetms , orngDao, china.
- 61- Lissack ,M and Roos J., (2001) "Bechernt not visionay long range ,planning" vol, 34 No.1 pp. 53-70.
- 62- Maccduffie ,J,P., (1995) "Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production system in the world auto industry". Industrial and labour relations reviews ,48 : 179-221.
- 63- Mack,K., (2012) "High performance work systems and the instrument employee Department of management ,Aucklan university of technology (AUT) Auckland new Zealand.
- 64- Mackinnon ,W,G, and Gary,D, (2008) Enterprise information system and strategic flexibility proceedings of the list Hawaii international conference on system science.
- 65- Mallak ,L., (1998) "Measuring Resilience in health care provider" organizations health manpower management 24,(4) ,148-152.
- 66- Maritin ,I ,B and Puig ,R and Tena ,E., (2008) "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance" Journal of management ,Vo ,32 no.4, 1-29.
- 67- Martin ,I,b ,Puig ,V,R & Tena A,E., (2008) "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance" work systems and performance ,Economics ,universal Jawne I, castellan (12071) spain journal of management vol.314.
- 68- Martin, I,B , Puig, V,R, Aeserig- T, J. Bou- L. (2008) "Human resource Flexibility a samediating variable between high performance work systems and performance" . Journal of management ,34(s)P(6).
- 69- Mayer , B. and Dale , k ., (2010) "The impact of group Cognitive Complexity on group Satisfaction" : A person – Einveronment fit perspective . Institute of Behavioral and Applied management . 24 – 47.
- 70- Mehmet,T.,(2013) "organizational variables on Nurses" Job performance in Turkey : Nursing Assessments , Iranian Journal lthealth , vol , 42 . No.3 ,pp 261- 271 .

- 71- Mellroy ,R , Marginson & Regalia,I,(2004) "Regulating external and audinternal forms of flexibility atlocal level : fire European regions compared international" Journal of Human resource management 15: 295-313.
- 72- Moideen K, ,U, and Al- Lamki, A, and Marthy ,Y, S, R., (2011) "Hrm practies and organizational performance in oman" personnel review ,Vol.40 No. 2 pp.239-251.Emerald group publishing limited.
- 73- Mor ,Neomi Kaplan and Glezer ,Chanan and Zriran mosha (2011) "A comparative analysis of end –user training methods "Journal of systems and information Technology ,Vol.13 no.1,pp. 25-42, Emerald group publishing limited .
- 74- Moreno ,A ,D ,S, and Egea,T., (2011) "The influence of quality management on orientation to innovation in service firms African" Journal of business management vol.5(17) pp.8990-9001.
- 75- Morris . T. and oregan . Ph ., (2012) "Exploring the performance effect of Hpws on Professional Service supply chain management" : An International Journal . 18/3 pp 292-307 .
- 76- Mussel ,p.,(2013) Introducing the construct curiosity for prodictiong jop performance ,Journal of organizational B, havior, J, organiz, Behav. 34, 453- 472.
- 77- Ngo,H,Y., Loi ,R, & Sharon, F., (2011) "Human resource flexibility in foreign subsidiaries : an empirical investigation in Hong Kong" ,international Journal of Business studies ,Vol 19 ,No2.
- 78- Ngo. H,y, & loi,R ., (2008) "Human resource flexibility organizational culture and firm performance : an investigational of multinational firms in Hong kong", international Journal of Human resource management ,19.1654-1666.
- 79- Olorunsola E.O (2012) Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West of Administrative Staff job performance in South West Nigerian universities Journal of International Education Research Vol 8, Nol. pp49-54.

- 80- Palade ,A., (2010) " Significant aspects regarding career management means for a better career planning an development" ,Economic sciences servies, Vol LXII no. 2, 124-134.
- 81- Parnell,J., (2003) "Five challenges in strategy making Advanced" management Journal, Spring: 15-22.
- 82- Paul, A,K,& Anantharaman, R,N., (2003) impact of people management practices on human resources management,14:7p.1243,pp.1246-1260.
- 83- Pavlou, P, & Sawy,O., (2011) "Understanding the elusive black Box Dynamic capabilities decision sciences Journal 7.42,N.1p.243.
- 84- Ramendran , H,M,A.,(2013) organizational flexiplity and Its Implications on Employees productivity Interdisci plenary Jouranal of contemporary in Business, February. pp284-310.
- 85- Rocha,R.,(2010) "Changing the (im) balance of power ,high performance work systems in Brazil employee relations vol,32 no,1 pp 74-88 emerald.
- 86- Rodrigues,Jorge and Seabra M., (2012) "An analysis of corporate board compensations in the Portuguese energy sector management of environmental quality" : an international Journals Vol. 23 No. 1 pp. 56-67,Emerald Group publishing limited .
- 87- Salleh. Fauzilah, (2011) "The influence of Skill on Job. Per formance of pupile service emproyces in Malaysia". Businer and managment review (1) : 31 – 40.
- 88- Sanchez,A,M, & Jimenez ,M, J, V., (2008) "Workplace flexibility and innovation the moderator effect of inter – organizational cooperation" ;personnel review ,Vol. 37 No,6 pp. 647-665,Emerald group publishing limited.
- 89- Sanchez,R, (1995) "Strategies Flexibility in product competition" :Strategic management Journal ,Vol. 16. Pp 135-159.
- 90- Sani,Abdulkadir (2012) , SHRM and organizational performance in the Nigerian insurance industry intelligence Journal vol. 5.No1 pp. 8-20.

- 91- Santos , V , Maria L., (2011) "How organizational learning affects a firms flexibility ,competitive strategy and performance", Journal of Business research E;sevier, Inc.
- 92- Seville,E, Burnsdon,D, Dantas,D ,Masurier ,j Wilkinson,S & Vango ,J.,(2007) "Organizational resilience ; researching the reality of new Zealand organizations" .Journal of Business continuity & Emergency planning Volumz Number 3,258-266.
- 93- Shemerhouen,M, and maurey.S. and steffy ,B .,(2000) The people make the place perfonn-phychology, 14,(4).pp.437-453.
- 94- Shikha,N, Khera, (2010) "Human resource practices and their impact on employee productivity" : a perceptual analyses of private public and foreign ,Bank employees in india ,DSM ,business review vol,2,no.1.
- 95- Snell, S.A. and Dean, J.W., Jr. (1992). 'Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective'. Academy of Management Journal, 35: 3, 467-504.
- 96- Somers. S.,(2009) "Measuring resilience potential an adaptive strategy for organizational crisis planning" journal of contingencies and Crisis management 17 (1) 12-23.
- 97- Song,H and Han ,Y., (2013) "High performance work systems and influence processes on employees attitudes perspectives from china" international, Journal of manpower Vol. 34,No. 7 pp. 736-752.
- 98- Sonnentag, S. Judith, V. and spychala A., (2010) "Job performance " first pabl, in: micro approaches lsage hand book of organizational behavior", vol, lod by Julian Barlin los Angeles calif. Pp-427 – 447.
- 99- Spence, J effrey ,R and keeping ,Lisa keeping (2011), "Conscious rating distortion in performance appraisal" : are view commentary and proposed framework for research human resource management review 21, 85-95 Elsevier inc.
- 100- Stohr ,E, A.& Muchlen ,M., (2008) "Business process management impact o organizational flexibility" . Global Journal of flexibility systems management Vol.9 No.4.

- 101- Strauss,G., (2006), "An overview ,in Heller ,F.,pusic,E.,
strauss,G, and Wilpert ,B. (EDs) organizational participation :
myth and reality ,oxford university press, Oxford 8-39.
- 102- Sun,L ,Y ,aryee,S and law ,K.s., (2007)"High performance
human resource citizenship behavior and organizational
performance" : a relational perspective academy of
management journal ,so 558-577.
- 103- Tabiu, A., (2013) "Asseing the effects of human resource
management (HRM)practiceson employ yee Jop performance"
: Astudy of usmanu Danfodl / university sokoto, Journal of
business studies quarterly, volume 5 , Number.2.
- 104- Thomas , H., (2011) "Innovation, Strategy and identity: a case
study from the food Indastry" European Journal of Innovation
management, Vol. 14. No.3, pp.345-363.
- 105- Tomer ,J.F.,(2001) "Understanding high performance work
systems : the joint contribution of economics and
Humimanresource Management" ,Journal of social economics
,30:1, 63-73.
- 106- Van Buren , H, J.& Greenwood ,M,& Sheehan G., (2011)
"Strategic Human resource management and the decline of
employee focus" . Human resource management review 21,
published by Elsevier inc,.
- 107- Wan,H.L. (2007) "Human capital development policies :an
enjhancing employees satisfaction, Journal of European
industrial training .31(4) : pp.297-321.
- 108- Way , S,A .(2002) " High performance work systems and
intermediate indicators of firm performance" within the us
small business sector Journal of management .
- 109- Wright,P, and Snell,S., (1998) "Towards unifying framework
for exploring fit and flexibility" in strategic Human resource
management ,Academy of management review 23,756-772.
- 110- Xing H, Gao Su-Y, Zhang Y., (2010)"The Correlation between
high performance work systems Human resource flexibility
and organizational performance" international conference on
management science & engineering (17) p.991.
- 111- Yonggui, W, & Hing ,P ,L., (2004) "Customer –focused
performance and its key resource – based – determinations" :

- an integrated framework, customer relationship Vol,14pp 34-59.
- 112- Yuan,L,S, Zhongfeng ,L,Y & Liming ,F.,(2011) "Fast adaptation ,strategic flexibility and entrepreneurial roles": Chinese management studies,Vol. 5 no.3 pp.256-271.
- 113- Zhang ,Y ,J., (2011) "The relationship between high performance work system organizational commitment and demographic factors in public sector universities of Pakistan" ,Interdisciplinary Journal of research in Business Vol.pp.(62-71).
- 114- Zhou,K,Z, and W,F., (2010) "Technological capability ,strategic ,flexibility and product innovation" ,strategic management Journal Vol.31. No 5 pp. 547-61.
- 115- Zolin ,R, & Kuckertz ,A ,Kautonen ,R., (2011) "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams" : Journal of Business research ,Published by Elsevier Inc.
- 116- No Mao, (2013) "High – Performance Work Systems and influence processes on employees' attitudes , perspectives from china , International Journal of management , vol. , 34 , No, 7, Emerald group publishing limited.
- 117- Sani, Abdulkadir , D. (2012) SHRM and organizational performance in the Nigerian Insurance Industry , the impact of organizational climate , Business Intelligence Journal , vol. 5. No.1 , pp. 8-20.
- 118- Yaan, Li, Su, Z, and Lia, Y., (2010) "Can HR Flexibility help firms profit from product innovation" Technovation, vol,30,pp; 300-309.
- 119- Yu, F , (2012) "HR flexibility entrepreneurial orientation and firm performance , Evidence from small and medium – sized business (SMB) in china" African journal of business management , vol, 6, No , 4 , pp, 1711=1720.

C. THESIS AND DISSERTATIONS

- 1-Barnes ,W.f., (2001) " The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the united states" : an evolutionary analysis of 1/n tek and kote ,Doctoral dissertation : university of notre dame.
- 2-Chabot,P.,(2008) "An historical case study of organizational resiliency within the Arellano felix Drug trafficking organization" unpublished Dissertation , the George Washington university.
- 3-Chen ,D ,(2008) "The relationship between high performance work systems and organizational performance" : the mediating effect of intellectual capital unpublished thesis .
- 4-Chuai ,D., (2008) "The relation between high performance work systems and organizational performance" : the mediating thesis.
- 5-Cook, A. L., (2008) "Job satisfaction and Job performance is the relationship spurious" . Submitted to the office of Graduate studies of Texas A &M university in partial fulfillment of the requirement for the degree of master of science.
- 6-Doody,S (2007) high ,involvement work systems : their effect on employee turnover and organizational performance in new zealand organization unpublished thesis ,Lincoln university .
- 7-Heffernan ,M . and Dondon ,T., (2012)" Researching employee reactions to high performance work system in the service sector : the role of organizational Justice theory 16th ILERA (HRA) world congress Philadelphia USA.
- 8-Henger , I., (2010) Organizational flexibility management in construction unpublished dissertation ,national university of singapore.
- 9-Hilhorst, C.,(2004) "Strategic flexibility and it in restructure investment" empirical in two case studies " Tilbury university Netherlands.
- 10- Jones , R ., (2005) " So what is Flexibility's toward a multi – level theory of organizational , group , and individual flexibility" , unpublished Dissertation Queensland University .

- 11- Kook, Gloria, (2009) "Human resource systems flexibility and firm performance in turbulent environments" Doctoral Dissertation, University of Illinois at urbana- champaign.
- 12- Leffakis,Z.,(2009) "The effects of high performance work systems on operational performance in different manufacturing environments improving the fit of HRM practices in mass customization" ,Unpublished dissertation, the university of Toledo,.
- 13- Martin, I. (2006). Influence of high commitment management on organizational performance : human resource flexibility as a mediator variable. Unpublished Dissertation, University of Jaume.
- 14- Mkamwa , T, F., (2009) "The impact of high performance work systems in Irish companies: an examination of compact and employee" : unpublished thesis Dublin city university of business school .
- 15- Rehman, M. S., (2009)" Impact of Job Analysis on Job performance : A study of public sector organizations of Pakistan. Doctor of philosophy , In management science, National university modern language, islamabad.
- 16- Stephenson ,A., (2010) "Benchmarking the resilience of organizations" , unpublished Dissertation , university of Canterbury.
- 17- Warholm , V,S.,(2010) Good feelings and increased Job performance : pleasure and interest as predictors of skill improvement and work achievement among Norwegian Job – holders" Institutt for psykologi Det helsevitenskapelige fakultet University of Tromsø.
- 18- Way ,S, A., (2005) "A firm level analysis of Flexibility" Doctoral Dissertation New Jersey U.S.A.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين

الكلية / الجامعة	الاسم	ت
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أ.د. عبد الحسين حبيب الطائي	1
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أ.د. علاء فرحان طالب	2
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أ.د. علي كريم الخفاجي	3
المعهد التقني / المسيب	أ.د. مؤيد نعمة الساعدي	4
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أ.د. أكرم محسن الياسري	5
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أ.م.د. فيصل علوان الطائي	6
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى	أ.م.د. عامر علي العطوي	7
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	أ.م.د. علي رزاق العابدي	8
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م.د. فاضل راضي غباش	9
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	م.د. محمود فهد عبد علي	10

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء
كلية الإدارة واقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استمارة استبانة

المتعلقة بمشروع رسالة ماجستير تحت عنوان :

**((دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي
المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد
البشرية))**

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر بلدية كربلاء المقدسة

الباحث

طالب الماجستير

غازي عبد زيد كريم

جامعة كربلاء / كلية الإدارة واقتصاد

قسم إدارة أعمال

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة واقتصاد

قسم إدارة أعمال

Methakhatef@yahoo.com

الأستاذ الفاضل

تحية طيبة

نضع بين يديك الكريمة أستبانة مخصصة لمشروع رسالة ماجستير موسمه

ب ((دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية))

بوصفها جزء من متطلبات البحث النهائي لرسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء. راجين تعاونك في إبداء ملاحظاتك القيمة ورأيك حول صياغة هذه الاستبانة المرفقة من اجل دعم قيمة ورصانة هذا البحث ، شاكرين جهدك .

تتكون استبانة هذه الدراسة من قسمين :-

القسم الأول : يتعلق بالمعلومات العامة .

القسم الثاني : أسئلة الاستبانة.

القسم الأول: - معلومات عامة

1- اسم الدائرة :

2- العنوان الوظيفي :

3- الجنس : نكر: أنثى:

4- الفئة العمرية :-

61 فأكثر

50 - 41 سنه

30 سنه فأقل

60 - 51 سنه

40 - 31 سنة

5- التحصيل الدراسي:

دبلوم عالٍ

إعداديه

ماجستير

دبلوم

دكتوراه

بكالوريوس

6- سنوات الخدمة في الدائرة:

21 سنة فأكثر

15 - 11

5 - 1

20 - 16

10 - 6

القسم الثاني / أسئلة الاستبانة ..وكما يلي :-

أولاً / أنظمة عمل الأداء العالي (High Performance Work Systems)

وهو عبارة عن مزيج محدد من ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء الاعمال والتي تزيد من مرونة ومهارة والتزام الموظفين . واعتمد الباحث على عدة مقاييس منها مقياس **Snell and Delery and Doty (1996), Snell and Youndt (2004), Dean's (1992), Chen (2008)** ، والذي يتكون من ستة أبعاد (التوظيف الفاعل ، التدريب الشامل ، تقييم الأداء ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين) وبالشكل التالي :-

1- التوظيف الفعال :

هي عملية اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف وتوفير حاجة الدائرة من الموارد البشرية .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تستقطب الدائرة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية وغير الإدارية					
2	يشارك مديرو الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الدائرة					
3	تحتوي الدائرة على مركز بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين فضلاً عن المقابلة والاختبار لإستخدامها في المفاضلة والتعيين					
4	تأخذ الدائرة في الحسبان تطابق المواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها الوظيفة .					

2- التدريب الشامل :

وهي عملية حصول الموظفين على المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها من خلال عملية نظامية لتغيير سلوك الموظفين من أجل نجاحهم في العمل .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يخضع الموظفون في كل الأقسام لبرامج تدريبية وتطوير محددة سنويا					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الدائرة من خلال واقع العمل والمتطلبات اللازمة لتحقيق الاداء المتميز					
3	تعتمد الدائرة برامج منتظمة لتدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة					
4	تعد برامج التدريب والاحتياجات التدريبية واقعية ومفيدة تتماشى مع تنفيذ استراتيجية الدائرة .					

3- تقييم الأداء :

وهي عملية تشخيص ومراجعة لمستوى تطور أداء الموظف في الدائرة في ضوء معايير العمل المحددة .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تستعمل الدائرة معايير متعددة لتقويم أداء الموظفين استناداً إلى طبيعة أعمالهم .					
2	يناقش المشرفون الأداء الفردي لمرووسيهم بصورة مستمرة .					
3	تستند تقديرات تقييم اداء الموظفين على الالتزام و القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة					
4	يبلغ الموظفين عن نتائج تقييم أدائهم الفردي بشكل منتظم					

4 - فرص المسار الوظيفي :

وهي عبارة عن ارسال الدائرة اشارات بأن لديها التزام طويل الأمد تجاه الموظفين تمنحهم حالة الضمان والأمان نحو وجود فرص النمو والتطور داخل الدائرة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تكون طموحات المسار الوظيفي للموظفين معروفة من قبل مشرفيهم المباشرين					
2	تمتلك الدائرة خطط متخصصة وواضحة لتحقيق الفرص الوظيفية للموظفين					
3	يعتمد نظام الترقية على أداء الموظفين					
4	لايعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة مع المسؤولين					

5- المكافآت والتعويضات :

نظام أساسي وفعال لاستقرار الموظفين في الوظائف وتحفيزهم لتحقيق نتائج عالية والحصول على الرضا الوظيفي لديهم للأعمال التي يمارسونها .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	التعويضات التي تقدمها الدائرة تتناسب مع توقعات الموظفين					
2	تتابع الدائرة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق الموظفين					
3	يتنوع مقدار ونوع الحوافز تبعا لاختلاف الكفاءة والمقدرة بين الموظفين					
4	تستخدم المكافأة في الدائرة بوصفها جزء من منظومة التمييز بين الاداء الاعتيادي والاداء المتميز					
5	تعتمد الدائرة على المعلومات التي يوافرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد الحوافز التي يستحقها الموظفين					

6 - مشاركة العاملين :

وهو العمل داخل الدائرة كفريق واحد والتفاعل ذهنياً ووجدانياً واجتماعياً لتحمل المسؤوليات وتحقيق الأهداف .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يشارك الموظفون في الدائرة في عملية صناعة القرارات					
2	تمنح الدائرة فرصة للموظفين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة					
3	لدى الدائرة ثقافة تشجع الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات					
4	تهتم الدائرة بمشاركة الموظفين كونها تعزز رضاهم عن الدائرة					

ثانياً / مرونة الموارد البشرية (Human Resource Flexibility).

هي قدرة استقادة نظام الموارد البشرية من المهارات والسلوكيات الحالية للموظفين وتوظيفها للاستجابة لمتغيرات البيئة والعمل . حيث اعتمد الباحث على مقياس (Martin, 2006) في قياس مرونة الموارد البشرية والمتمكون من ثلاثة أبعاد هي (المرونة المهارية ، المرونة السلوكية ، مرونة ممارسات الموارد البشرية) ، للمقياس وبالشكل التالي :

1 - المرونة المهارية

وتشير إلى قابلية العاملين في الحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام او الواجبات الجديدة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يحاول الموظفون في هذه الدائرة أن يطوروا باستمرار قدراتهم ومهاراتهم.					
2	يتعلم الموظفون في هذه الدائرة بشكل سريع الإجراءات والعمليات المستحدثة في وظائفهم.					
3	يعالج الموظفون مشكلات العمل المفاجأة بشكل فوري وسريع .					
4	عندما يكون أحد الموظفين في هذه الدائرة لا يجيد أداء مهمة معينة فان يبادر بسرعة لتعلم طريقة جديدة لاداءها.					

2- المرونة السلوكية

قابلية العاملين على تكيف استجابتهم للمواقف والظروف الجديدة بالاعتماد على الارتجال والبدئية وليس باعتماد نمط ثابت من الفعل من خلال تعديل سلوكهم.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	عندما يستكشف الموظفون في هذه الدائرة المشكلات في أداء وظائفهم فأنهم يحاولون بشكل تطوعي تحديد مسببات هذه المشكلات.					
2	يتمتع الموظفون بقابليات كبيرة على التكيف بحسب الظروف والمواقف المستجدة .					
3	بامكان الموظفون الانتقال بين الوظائف المختلفة بسهولة ويسر .					

3- مرونة ممارسات الموارد البشرية

قابلية العاملين على العمل الجماعي والتشارك بالآراء والافكار لتحقيق الاهداف المشتركة في العمل.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتشارك الموظفون بهذه الدائرة الآراء والأفكار ويتعلمون من بعضهم البعض					
2	يتبادل الموظفون الآراء والأفكار مع الموظفين في دوائر البلدية الأخرى .					
3	يشارك الموظفون مع المواطنين بتطوير الحلول لمشكلاتهم الخاصة حتى وإن كان هذا خارج نطاق مسؤولياتهم.					
4	تتبادل أقسام الدائرة المعلومات والآراء فيما بينها.					

ثالثاً / الأداء الوظيفي المتميز (Excellence Jop performance)

هو أداء المكلف بالوظيفة الذي يحقق مستويات عالية من الأداء في كل من جانب السلوك وجانب المخرجات ، واعتمد الباحث على مقياس (Tsui, Pearce, Porter, and Tripoli (1997) لقياس الاداء الوظيفي وكما يلي :-

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	أداء الموظفين في العمل هو أعلى من المعدل المحدد					
2	يمتاز عمل الموظفين بجودة أداء عالية					
3	مستوى كفاءة أداء الموظفين للأنشطة عالية					
4	يمتلك الموظفون منظومة قيم اخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل					
5	يسعى الموظفون للعمل بجودة أعلى من المطلوب .					
6	يتمسك الموظفون بأعلى المعايير المهنية					
7	يمتلك الموظفون القدرة على أداء المهام الوظيفية الأساسية .					
8	يهتم الموظفون بتحقيق جودة العمل					
9	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الأساسية بدقة عالية					
10	يمتلك الموظفون معرفة مهنية فيما يتعلق باداء المهام الوظيفية الأساسية .					
11	ينفذ الموظفون المهام الأساسية بطرق إبداعية					

ملحق رقم (3)
جداول الارتباط بين متغيرات الدراسة

		Correlations					
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	Pearson Correlation	1	.730**	.622**	.592**	.551**	.720**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X2	Pearson Correlation	.730**	1	.437**	.540**	.520**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X3	Pearson Correlation	.622**	.437**	1	.712**	.614**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X4	Pearson Correlation	.592**	.540**	.712**	1	.693**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X5	Pearson Correlation	.551**	.520**	.614**	.693**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130
X6	Pearson Correlation	.720**	.545**	.679**	.727**	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130
X	Pearson Correlation	.838**	.759**	.812**	.856**	.839**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Y1	Pearson Correlation	.598**	.461**	.270**	.260**	.322**	.377**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.003	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Y2	Pearson Correlation	.405**	.667**	.155	.283**	.330**	.298**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.078	.001	.000	.001
	N	130	130	130	130	130	130
Y3	Pearson Correlation	.346**	.246**	.606**	.359**	.353**	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Y	Pearson Correlation	.530**	.553**	.405**	.359**	.399**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Z	Pearson Correlation	.646**	.608**	.470**	.401**	.435**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations							
		X	Y1	Y2	Y3	Y	Z
X1	Pearson Correlation	.838**	.598**	.405**	.346**	.530**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X2	Pearson Correlation	.759**	.461**	.667**	.246**	.553**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X3	Pearson Correlation	.812**	.270**	.155	.606**	.405**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.078	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X4	Pearson Correlation	.856**	.260**	.283**	.359**	.359**	.401**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X5	Pearson Correlation	.839**	.322**	.330**	.353**	.399**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X6	Pearson Correlation	.895**	.377**	.298**	.327**	.395**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
X	Pearson Correlation	1	.455**	.432**	.447**	.529**	.601**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Y1	Pearson Correlation	.455**	1	.758**	.547**	.908**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Y2	Pearson Correlation	.432**	.758**	1	.376**	.857**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Y3	Pearson Correlation	.447**	.547**	.376**	1	.757**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Y	Pearson Correlation	.529**	.908**	.857**	.757**	1	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130
Z	Pearson Correlation	.601**	.789**	.733**	.682**	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Abstract

This study aims of finding out the role played by high performance work systems in all its dimensions and flexibility of human resources in all its dimensions, in the functional and distinctive practice.

The study produced theoretical bases for high – performance work systems and flexibility of Human resources and functional and distinctive practice .A hypothetical scheme is decided to specify the relation between the independent variation which represented by high – performance work systems loffective employment ,comprehensive training , performance evaluation career opportunities bonuses and compensation and workers , participation and mediator variation which represented by the flexibility of human resources and it's dimensions(flexibility of skill , behavior , and human resources practices) and certified variation which represented by functional and practice. The study depended on a group of primary and secondary hypotheses to specify the relations between these three variations. The study was applied to samples of Iraqi governmental mupal department in order to get important information through questionnaire form was given to (5) municipal department. The number of individual was (130) employers from different functional levels different development statistical methods were chosen such as simple and complex link coefficient to measure the coefficient relation between the variations (T) test was used for simple coefficient relation and analyzing the simple and complex regression and (F) test used for specifying the equation of regression. In addition (R^2) was used for explaining the amount of independent variation effect on relevant variation (line Analsis)

The study reached many conclusions. Among these conclusions was that there is a signature role for high – performance systems in functional and distinctive practice depending on mediator role for the flexibility of human resources.

Finally , the study produced some recommendations related to the three variations. One of these recommendations was the importance of realization of simples in high – performance work systems for its significant role in functional practice through a focus on the flexibility of human resources.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research of Karbala University
College of Administration & Economic
Department of Business Administration



***Role of High – Performance work systems
In Excellence Job Performance through
The Role Mediating to HumanResource Flexibility***

An Empirical Study in a Sample of the Iraqi city hall circles

*A Thesis submitted to the council of the college of Administration
and Economics - Karbala University, In partial Fulfillment of
Requirement for the master Degree in Business Administration*

By
Ghazi Aded Zead Kaream

Supervised By
Assistant professor doctor
Miethak Hatef Al-Fatlwy

2015