

# أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي:

دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان)

The impact of human resources management strategies on job performanc ((a case study of A'Sharqiyah University))

<https://aif-doi.org/AJHSS/106707>

إعداد

أ. صالح بن محمد بن سلطان العزري\*

\* جامعة الشرقية – سلطنة عمان

ملخص الدراسة:

في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية، وأيضاً قياس أثر هذا التدريب على الأداء الوظيفي من خلال المعايير المحددة، وكذلك لا بد من مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لدى الموظفين في الجامعة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والتركيز على وضع سياسة تربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية والترقيات، ويقترح الباحث إجراء دراسات أخرى حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، الأداء الوظيفي.

هدف الدراسة التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة (جامعة الشرقية) في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وسوف تسهم الدراسة في هذا المجال من خلال توفير الأساس النظري والأدلة العملية التي تبين كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وكانت أهم التوصيات: التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة

## Abstract

The study aimed to identify the impact of human resource management strategies on job performance, a case study (A'Sharqiyah University) in the Sultanate of Oman. The analytical descriptive approach was used, where a questionnaire was designed and distributed to the study population. The study will contribute to this field by providing the theoretical basis. And practical evidence that shows how human resource management strategies can affect job performance, and this study also aimed to reveal the most important obstacles and challenges facing and affecting the implementation of human resource management strategies such as recruitment strategy, training and development strategy and compensation strategy on job performance.

The study showed a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect between human resource management strategies and job performance.

The most important recommendations were: Focusing on implementing and applying the policy of

sending university employees to participate in external training courses because of their importance and impact on job performance, the need to continue to strengthen and review the training and development strategy for employees at A'Sharqiyah University in accordance with the scientific and functional degree, and also measure the impact of this Training on job performance through the specified criteria, as well as reviewing the policy of financial incentives that are commensurate with the scientific and job grade of the employees at the university because of its impact on job performance and job stability, and focusing on developing a policy linking job performance with material incentives and promotions, as well I recommend conducting other studies on the impact of human resource management strategies on job performance in general in private higher education institutions in the Sultanate of Oman.

**Keywords:** Human Resource Management Strategies, Recruitment strategy, Training & Development strategy, Compensation strategy, Job performance

## المقدمة:

يُعد الاهتمام بوضع استراتيجيات لجميع الأنشطة التي تعمل بها المنظمة من الضروريات الملحة في الوقت المعاصر ومهمة أساسية للنجاح في العملية الإدارية، وتعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي لا بد للمنظمة التركيز عليها لكونها تهتم بشكل مباشر بالمحرك الأساسي وهو العنصر البشري؛ لذا فإن استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال السياسات والإجراءات التي تتبعها وتطبقها في أرض الواقع.

لذا لا بد للمنظمة من وضع استراتيجيات تحقيق تلك الأهداف ومن ضمنها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كواحدة من عناصر الإنتاج بالمنظمة ولا بد أن يكون هناك توافق بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحيث يتم التوافق والتكامل بين جميع الاستراتيجيات؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بحيث تحقق الميزة التنافسية بين المنظمات. (Beardwell, 2007, ٤٢) في ضوء ما تقدم؛ تأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى تنفيذها وتطبيقها لدى جامعة الشرقية كواحدة من أهم المنظمات التعليمية في سلطنة عمان ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها. لذا يتطلب البحث والتقصي والإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

#### ثانياً: أسئلة الدراسة

- ١- ما مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى جامعة الشرقية في سلطنة عمان والمتمثلة في استراتيجية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات)؟
- ٢- ما واقع أداء العاملين من خلال تنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى جامعة الشرقية؟
- ٣- ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية سلطنة عمان؟

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تُعد من أهم الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة وتنفذها بشكل مباشر لكون العنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع الأعمال في المنظمة. إن التغيرات البيئية المتسارعة في جميع قطاعات الأعمال ومن بينها المؤسسات التعليمية لا بد من تسليط الضوء على الصعوبات والتحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل كامل التي تتبعها الجامعة وأيضاً إعداد إطار فكري لتغيري الدراسة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي)، كما لا بد من بيان عن تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

بناءً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تهدف إلى:

- ١- معرفة أثر تنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية في سلطنة عمان.
- ٢- معرفة مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية من خلال تنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- ٣- تقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة بتنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى إدارة جامعة الشرقية في سلطنة عمان.

#### خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

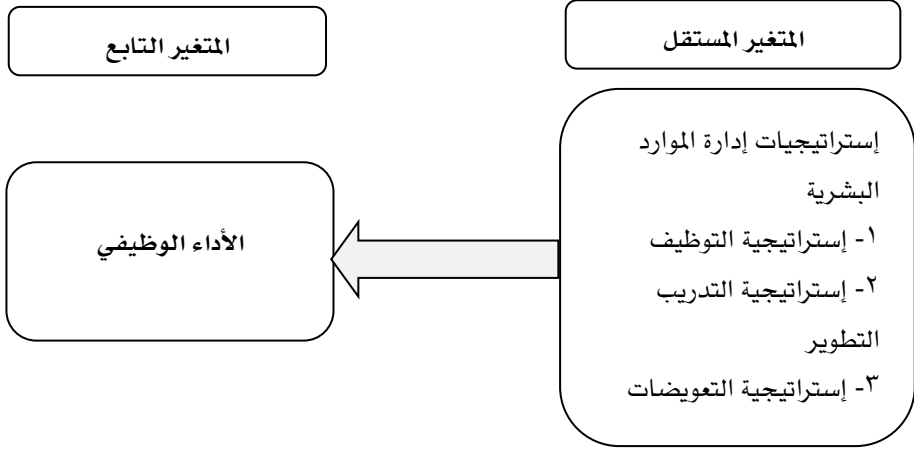
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لاستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان.
  ٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لاستراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان.
  ٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان.

#### سادساً: حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على:

- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات من المبحوثين في فصل الخريف من العام الأكاديمي ٢٠٢٢-٢٠٢٣
- الحدود المكانية: تكونت عينة الدراسة من بعض العاملين في جامعة الشرقية.
- الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة في هذه الدراسة من عينة من العاملين في جامعة الشرقية من الأكاديميين والأكاديميين المساندين والإداريين).

### النموذج المعرفي للدراسة



### التعريفات الإجرائية:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إنها العملية المتعلقة بوضع أهداف الموارد البشرية ومن ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف (Policastro, ٢٠٠٣, ١٤).

وقد عرفها (عباس، ٢٠٠٣، ٤٤) على إنها صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

تُعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الأشمل على مستوى الإدارة والتي تتضمن جميع الاستراتيجيات التي تهتم بالموظف والتي لها دور وتأثير مباشر في الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات، ومن هذه الاستراتيجيات:

استراتيجية التوظيف: تشير استراتيجية التوظيف إلى مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة وبما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم (درة، الصياغ، ٢٠١٠، ٢١٤)، وتتمثل استراتيجية التوظيف بالأساس التي من خلالها يتم توظيف العاملين في المنظمة التي تتماشى مع الاستراتيجيات العامة في المنظمة.

استراتيجية التدريب التطوير: هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن (Arnold, ٢٠١٠، ١٦٦)، وتبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال تطوير العنصر البشري بموجب دراسة واقع المنظمة وحاجاتها الفعلية والاحتياجات الفرعية للعاملين (نصر الله، ٢٠٠٩، ٢١٧). كما تولى المنظمات اهتماماً بالغاً في وضع استراتيجية التدريب والتطوير لما لها من تأثير مباشر على الأداء الوظيفي

لدى موظفيها ويعتبر من المميزات التي تمنحها للموظف من خلال تدريبه وتطويره في مجال عمله أو في مجالات أخرى.

استراتيجية التعويضات: تعرف استراتيجية التعويض بأنها اتباع هيكل أجور متكافئ وعادل وموحد في الدخل ومنافس في الخارج (جودة، ٢٠١٠، ٨٩)، وجود استراتيجية للتعويضات من الأساسيات في إدارة الموارد البشرية والتي تعكس من خلالها على المزايا التي يحصل عليها كل موظف بناءً على المستوى الوظيفي في المنظمة، فإن وجود هذه الاستراتيجية تعدل بين الموظفين وبالتالي تؤثر على الأداء الوظيفي. الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي بأنه ناتج الإنجاز الذي تم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وتحديد درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً (ماهر، ١٩٩٦، ١٨)

### المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري :

##### استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في البداية لا بد من التطرق لتعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ويمكن تعريفها بأنها جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة (السالم، ٢٠٠٩، ١٠٤).

وكذلك يمكن تعريفها على أنها تحديد النهايات التي ترغب المنظمة الوصول إليها وكيفية تحقيق هذه النهايات ضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمة (الغالبي، ٢٠١١، ١٥٨).

وتعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة من القرارات والإجراءات المنسقة التي توجه إدارة الموارد البشرية في سياق تحقيق أهداف المنظمة (Andris, 2010, 733).

##### استراتيجية التوظيف:

يعرف التوظيف بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل (علاقي، ١٩٩٣، ٢١٩).

من مهام إدارة الموارد البشرية التوظيف وهو ذو أهمية عظيمة والذي يعني اختيار الكفاءات المؤهلة لشغل الوظائف المتاحة لدى المؤسسة، كما تتم عمليات التوظيف على مراحل متعددة ومختلفة حسب متطلبات كل وظيفة على حدة. كما يعرف التوظيف بأنه النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة (الطائي، ٢٠٠٦، ٢٢٥).

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات وهي الاستقطاب الإلكتروني، حيث إن الاستقطاب الإلكتروني هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة

كما أن الاستقطاب في الجامعة يخضع لاشتراطات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بالنسبة للوظائف الأكاديمية و الأكاديمية المساندة، ويعتبر اختيار فئة الوظائف الأكاديمية و الأكاديمية المساندة من أصعب مراحل الاستقطاب لصعوبة اختيار الموظف الأكثر كفاءة لكون هؤلاء المتقدمين من أصحاب مؤهلات الدراسات العليا والتخصصات العلمية الدقيقة مما يصعب على العاملين في إدارة الموارد البشرية اختيار الشخص المناسب، لذا تلجأ بعض المؤسسات إلى الاستعانة بوكالات التوظيف أو معاونة المتخصصين من خارج المؤسسة التعليمية.

ويعرف الباحث التوظيف بأنه مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية لملاءم الاحتياجات المطلوبة لاستكمال العملية التشغيلية في المنظمة.

#### استراتيجية التدريب والتطوير:

تعد استراتيجيات التدريب والتطوير للموارد البشرية من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدورها الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعرف طبيعة التدريب المطلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية ويكون وفق طريقة علمية مدروسة (الفياض، ٢٠١١، ٣٦).

يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، أيضاً هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (حرشوش و السالم، ٢٠٠٩، ٥٨).

لا يقل التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية أهمية عن باقي الوظائف التي تعمل بها الموارد البشرية ويهتم هذا النشاط بتنمية العنصر البشري وتأهيله في شتى المجالات الذي من شأنه تعزيز الكفاءات الموجودة في المؤسسة وينعكس ذلك على الإنتاجية ويرفع من قدرها .

كما هو معلوم بأن المؤسسات التعليمية والتدريبية هي بيئة خصبة لاكتساب العلوم بكافة أشكالها وتعرض مختلف البرامج التدريبية لموظفيها أو للمجتمع بشكل عام، لذا قد يكون العاملون في المؤسسات التعليمية ذوي حظ أوفر في اكتساب العلوم والمعرفة لكونها متوفرة في ذات بيئة العمل وهو عامل تحفيز لهم.

وعرف الباحث التدريب بأنه أداء من أدوات تحسين المهارات الشخصية والمهنية لدى العاملين في المؤسسة من أجل تحسين الإنتاج وتمكينهم على مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

#### استراتيجية التعويض:

تعد استراتيجية التعويض من أهم الاستراتيجيات التي لا بد على المنظمة التركيز عليها والاهتمام بها ومراعاة جميع الجوانب التي تتصف بحقوق وواجبات الطرفين، ومما لا شك فيه ينعكس ذلك في الأداء الوظيفي بشكل مباشر واستمرارية الموظفين الأكفاء والمؤهلين بشكل مستمر ودائم.

توفر هذه الاستراتيجية الأساس الملائم لتصميم نظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الأفراد الأكفاء وجذب الآخرين من خارج المنظمة وبالكيفية التي تتسجم مع محتوى استراتيجية الأعمال وتوجيهاتها الأساسية (Ivancevich, 1997, 169)

مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية (السالم، ٢٠٠٩، ١٠٤).

يمكن تحديد المراحل الخاصة ببناء الاستراتيجية بخمس مراحل هي:

- ١- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة: التعرف المبدئي على مضمون رسالة المنظمة وما تحتويه من قيم من أهم مراحل بناء الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ولا بد أن تتوافر فيها خصائص محددة مثل: الوضوح، حسن الصياغة، تحديد المضمون المباشر، والواقعية. ولكي نبني إدارة فعالة للموارد البشرية لابد أن يعرف جميع المسؤولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات وأهداف هذه الإدارة.
- ٢- التحليل البيئي: تتكون عملية التحليل من شقين، الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية ومعرفة مدى قدرتها على تلبية إنجاز استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية، أما الشق الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يجب تجنبها، والهدف من هذا التحليل هو تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتلافي المخاطر.
- ٣- صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية: بعد الحصول على التحليل السابق، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها ووضع إستراتيجيتها بشكل يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويتكامل مع استراتيجيات الأقسام الأخرى. ويمكن تعريف استراتيجية الموارد البشرية بأنها خطة طويلة الأمد تتكون من مجموعة من ونشاطات وسياسات تكون من خلالها وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية محددة البداية والنهاية، وتحتوي على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة ومستقبلهم الوظيفي.
- ٤- تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية: بالاعتماد على توجيهات الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات كاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين، بشكل متكامل مع وجهات الاستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ٥- تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية: يتم ترجمة وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شكل خطط وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط وتوقيت محدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتوجد خمسة متغيرات أساسية تؤثر في نجاح تنفيذ الاستراتيجية هي: تصميم المهام والوظائف، اختيار وتدريب وتنمية العاملين، نظام المكافآت، الهيكل التنظيمي، نوعيات ونظم المعلومات.



## الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي هاجس كبير لدى أصحاب القرارات في المنظمات في الوقت المعاصر لما يشكله من خطر قد يحرق بالمنظمة إلى الإفلاس أو إنهاء أعمالها ، لذا الكثير من المنظمات تضع الأداء الوظيفي والرضى الوظيفي من أولوياتها.

والأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف؛ حيث ينحصر الهدف في وضع كفاءة العاملين مما تستفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة المجال للعاملين من أجل أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور؛ ومما يساعدهم هذا على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين. مما يؤدي إلى جعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة وإنما للتدخل والتأثير على هيكل المنظمة وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات ما بين المديرين والموظفين (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢، ٣).

## الدراسات السابقة:

١- دراسة مفتاحي (٢٠٢٠، ٢٠) بعنوان " أثر التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور كل من التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق إلى أهم النقاط التي تؤول إلى إبراز العلاقة بين العاملين محل الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على التدريب وذلك لرفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية التدريب، القدرة على التحول أو التطور من خلال التكيف والتعلم لتتمكن المنظمة من تقدير وتبؤ التغييرات التي تطرأ على نشاطها لكي تستطيع المنظمة المنافسة على المستوى الدولي.

٢- دراسة بطاينة (٢٠١٦، ١-١٧) بعنوان " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية / أربد " ، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وتم استهداف ٨٧ مديراً هم من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب و الأداء الوظيفي.

- عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التعويض و الأداء الوظيفي.  
وجاءت توصيات الباحث بالاهتمام لاستراتيجية التعويض لما لها من أهمية في اتجاه الطرفين في المنظمة. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

٣- دراسة الحلايبية (٢٠١٣، ٨-٣١) بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى" ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات من عينة عشوائية تطبيقية من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى قوامها ١٥٠ موظفاً. توصلت دراسة الحلايبية إلى عدد من النتائج وكان أهمها "وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى".

٤- دراسة القاضي (٢٠١٢، ١٦-٤٢) بعنوان " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" ، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، التعويضات، الاستقطاب والتعيين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، واختبار وصياغة المقترحات التي تساهم بنجاح وتفعيل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال مجتمع الدراسة وهي (٢٠) جامعة خاصة أردنية وعينة الدراسة (١٠٣) من المديرين الإداريين وجاءت أبرز النتائج بأن ممارسات نظام التعويضات غير فعال كون أداء العاملين غير مرتبط بنظام التعويضات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أيضا غير فعال كون أداء الجامعات غير مرتبط بمشاركة العاملين، هناك ارتباط للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات ومشاركة العاملين) مع أداء العاملين وكذلك أداء الجامعات.

جاءت التوصيات بإعادة النظر في نظام التعويضات لاستخدامه في تحسين أداء العاملين وانعكاسه على أداء الجامعة، وضرورة مشاركة الإداريين في القيام بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين مع مدير الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات، زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير من قبل الجامعات الخاصة الأردنية من خلال الدورات التدريبية.

٥- دراسة Arnold (٢٠١٠، ١٦٦-١٧١) بعنوان " Managing human resources for successful strategy execution: the health care managers" ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة الموارد البشرية بفعالية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الأداء الوظيفي ومن خلال هذه الدراسة تبين أن مديري منظمات الرعاية الصحية يواجه تحديات بتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بإنجاز أهداف المنظمة و أظهرت الدراسة صعوبة في تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية لأن النجاح في ذلك يعتمد على القدرة في إدارة الموارد البشرية وبينت أيضاً أن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً لاتجاهات المديرين حول تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

#### أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لدى جامعة الشرقية في سلطنة عمان من خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة في الإجابة عنها.

#### ثانياً: طرق جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من جمع البيانات والمعلومات وهما:

**أولاً:** تم تصميم استبانة وتوزيعها لدراسة بعض متغيرات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تعريفها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المتوقعة.

**ثانياً:** الاستعانة بالكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية التي تتحدث في نفس موضوع الدراسة.

#### ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين، الأكاديميين المساندين والإداريين في جامعة الشرقية عدا الوظائف البسيطة والبالغ عددهم (٢٣٠) موظفاً، حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١٤٨) استبانة أي بنسبة (٦٤,٣%).

**رابعاً:** أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة للحصول على البيانات المساندة للدراسة والمكونة من (٢٦) فقرة لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي كدراسة حالة في جامعة الشرقية، وتم ذلك من خلال أهداف الدراسة والاستعانة بالدراسات السابقة في نفس المجال، حيث يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

**الجزء الأول:** لقياس المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الإداري، سنوات الخدمة)

**الجزء الثاني:** لقياس المتغير المستقل والمتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والذي يتكون من (١٩) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات.

**الجزء الثالث:** لقياس المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي والذي يتكون من (٧) فقرات. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث يقوم كل فرد من عينة الدراسة بالإشارة على مدى موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بحيث تعطى الدرجات حسب الجدول الموضح أدناه.

### الجدول رقم (١) يبين الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى

المستوى	القيمة
منخفض	٢,٥٩ فأقل
متوسط	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩
مرتفع	من ٣,٤٠ إلى ٥,٠٠

حيث تم احتساب المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة وهي كما يلي:

المستوى المنخفض: إذا بلغ الوسط الحسابي من ١ إلى ٢,٥٩  
المستوى المتوسط: إذا بلغ الوسط الحسابي من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩  
المستوى المرتفع: إذا بلغ الوسط الحسابي من ٣,٤٠ إلى ٥,٠٠

خامساً : ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

لثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لإجابات الباحثين من خلال استخدام أسلوب ألفا كرونباخ حيث إن هذا الأسلوب يساعد معرفة أداء وقوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس

### الجدول رقم (٢) معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام أسلوب ألفا كرونباخ

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة (a) ألفا
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	استراتيجية التوظيف	7	0.707
	استراتيجية التدريب والتطوير	7	0.807
	استراتيجية التعويضات	5	0.601
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	7	0.584
الاستبيان		٢٦ فقرة	0.875

من خلال الجدول رقم (٢) يبين لنا معامل الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان يتمتع بمعدل ثبات عال حيث وصلت القيمة الإجمالية (٠,٨٧٥) وهو أعلى من المعدل المتعارف عليه للمقياس الثبات (٠,٦٠) ، حيث بلغ معدل الثبات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بين (٠,٦٠١ – ٠,٨٠٧) ، أما الأداء الوظيفي فقد بلغت (٠,٥٨٤) وذلك يؤكد على وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان ويشير ذلك إلى صلاحية الاستبيان لإجراء التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة و استخراج نتائجها.

سادساً: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (٣): وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	79	53.4%
		أنثى	69	46.6%
2	العمر	18 – 24	9	6.1%
		30 – 25	33	22.3%
		31 – 35	41	27.7%
		36 – 40	26	17.6%
		41 – 45	27	18.2%
		46 – 60	12	8.1%
		3	المؤهل التعليمي	دبلوم التعليم العام
دبلوم فوق الثانوية	25	16.9%		
بكالوريوس	46	31.1%		
ماجستير	23	15.5%		
دكتوراه	21	14.2%		
4	المستوى الإداري	الإدارة العليا	30	20.3%
		الإدارة الوسطى	62	41.9%
		الإدارة الدنيا	56	37.8%
5	عدد سنوات الخدمة	٢ – ٤ سنة	36	24.3%
		٥ – ٧ سنة	39	26.4%
		٨ – ١٠ سنة	27	18.2%
		١١ سنة فأكثر	46	31.1%

من خلال الجدول رقم (٣) وهي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يتضح لنا الآتي:

**الجنس:** تشكل فئة الذكور النسبة الأعلى من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (٧٩) أي بنسبة

(٥٣,٤%) من إجمالي العينة، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهن (٦٩) أي بنسبة (٤٦,٦%) من عينة

الدراسة.

**العمر:** إن الفئة العمرية من ٣١ إلى ٣٥ يشكلوا أعلى نسبة مشاركة حيث بلغ عددهم (٤١) بنسبة تصل إلى (٢٧,٧%) من إجمالي عينة الدراسة، أما أقل نسبة مشاركة في الأعمار التي تتراوح بين ١٨ إلى ٢٤ سنة وبلغ عددهم (٩) بنسبة (٦,١%).

**المؤهل التعليمي:** يمثل حاملو شهادة البكالوريوس النسبة الأعلى في المشاركة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (٤٦) ما نسبة (٣١,١%) من إجمالي عينة الدراسة، أما أقل نسبة مشاركة فهم حاملو شهادة الدكتوراه إذ بلغ عددهم (٢١) بنسبة (١٤,٢%).

**المستوى الإداري:** تمثل الإدارة الوسطى الفئة الأعلى من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (٦٢) بنسبة (٤١,٩%). أما في المرتبة الأخيرة فتمثل الإدارة العليا أقل نسبة مشاركة حيث بلغ عددها (٣٠) بنسبة (٢٠,٣%).

**عدد سنوات الخدمة:** تركزت أعلى نسبة لسنوات الخدمة في ١١ سنة فأكثر إذ بلغ عدد أفراد العينة (٤٦) بنسبة (٣١,١%)، أما أقل نسبة من حيث عدد سنوات الخدمة تركزت بين ٨-١٠ سنة وبلغ عددهم (٢٧) بنسبة (١٨,٢%).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### نتائج الدراسة ومناقشتها:

من خلال تحليل نتائج الدراسة لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات) على الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان.

**أولاً:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات):

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابة التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه.

جدول رقم (٤): البعد الأول استراتيجية التوظيف

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تهتم الجامعة بوضع المواصفات الوظيفية المناسبة للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل، الخدمة وغيرها من المهارات)	3.70	1.15	مرتفع
2	تقوم الجامعة بوضع برامج تعريفية للموظفين الجدد وتقييم أدائهم	3.62	1.04	مرتفع
3	تتبع الجامعة طرق علمية عادلة في عملية الفرز والمفاضلة بين المتقدمين للوظائف	3.40	1.04	مرتفع
4	تستخدم الجامعة أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات المميزة	3.11	1.19	متوسط
5	تستخدم الجامعة وسائل متنوعة للإعلان عن الشواغر الوظيفية لديها	3.34	1.30	متوسط
6	تتميز إجراءات التوظيف في الجامعة بالشفافية والوضوح	3.60	1.17	مرتفع
7	تقدم الجامعة المعلومات الكافية حولها للمتقدمين للعمل لديها	3.60	1.04	مرتفع
	<b>المعدل العام</b>	<b>3.48</b>		<b>مرتفع</b>

يتبين من خلال الجدول رقم (٤) البعد الأول من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهو التوظيف حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (٣,٤٨) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٠ - ٣,١١)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تهتم الجامعة بوضع المواصفات الوظيفية المناسبة للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل، الخدمة وغيرها من المهارات)" بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (١,١٥) بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تستخدم الجامعة أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات المميزة " بمتوسط حسابي (٣,١١) وانحراف معياري (١,١٩) بمستوى متوسط، كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بطاينة، ٢٠١٦) والتي أثبتت على " وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي".

جدول رقم (٥): البعد الثاني استراتيجيات التدريب والتطوير

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تهتم الجامعة بتدريب وتطوير موظفيها بناءً على المتغيرات البيئية الخارجية	3.30	1.19	متوسط
2	توجد في الجامعة بيئة محفزة للتدريب والتطوير	3.22	1.13	متوسط
3	تستخدم الجامعة معايير محددة في عملية قياس أثر التدريب	3.04	1.29	متوسط
4	تتابع الجامعة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب	3.25	1.20	متوسط
5	تخصص الجامعة جزءاً كبيراً من مواردها المالية لعملية تطوير وتدريب موظفيها	3.02	1.23	متوسط
6	يتم تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظف بناءً على الأداء الوظيفي والكشف عن نقاط الضعف لديه	3.14	1.17	متوسط
7	تبعث الجامعة موظفيها للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية	2.93	1.18	متوسط
	<b>المعدل العام</b>	<b>3.12</b>		<b>متوسط</b>

يتبين لنا من الجدول رقم (٥) البعد الثاني من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهو التدريب والتطوير حيث نلاحظ المعدل العام متوسط بمعدل متوسط حسابي (٣,١٢) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٩٣ – ٣,٣٠)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تهتم الجامعة بتدريب وتطوير موظفيها بناءً على المتغيرات البيئية الخارجية " بمتوسط حسابي (٣,٣٠) و انحراف معياري (١,١٩) بمستوى متوسط، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تبعث الجامعة موظفيها للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية " بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,١٨) بمستوى متوسط، وهذا تتفق مع دراسة بهلول مفتاحي (٢٠٢٠) بعنوان " أثر التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات " ، ومن أهم نتائج الدراسة "يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على التدريب وذلك لرفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية".



جدول رقم (٦): البعد الثالث استراتيجيات التعويضات

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توفر الجامعة الحوافز المالية غير المباشرة مثل (التأمين الصحي، تذاكر السفر، أنظمة التقاعد)	3.56	1.20	مرتفع
2	لدى الجامعة معايير واضحة لمنح العلاوات والترقيات للموظفين	3.18	1.27	متوسط
3	الحوافز المالية مناسبة الدرجة العلمية والوظيفية التي امتلكها	3.06	1.12	متوسط
4	تمتلك الجامعة سياسات واضحة للحوافز والتعويضات	2.96	1.15	متوسط
5	لدى الجامعة سياسية ربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية أو الترقيات	2.95	1.31	متوسط
المعدل العام		3.14		متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٦) البعد الثالث من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهو التعويضات حيث نلاحظ المعدل العام متوسط بمعدل متوسط حسابي (٣,١٤) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥٦ - ٢,٩٥)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "توفر الجامعة الحوافز المالية غير المباشرة مثل (التأمين الصحي، تذاكر السفر، أنظمة التقاعد)" بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,٢٠) بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "لدى الجامعة سياسية ربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية أو الترقيات" بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (١,٣١) بمستوى متوسط، وهذا ما اتفق مع دراسة (الحلايبة، ٢٠١٣) والتي بينت على "وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى".

ثانياً: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

ويتم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان.

## جدول رقم (٧): الأداء الوظيفي

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يقبل أداء الموظف كلما استمر في نفس الوظيفة لعدد من السنوات	3.25	1.27	متوسط
2	تحدد الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي لكل موظف حسب طبيعة عمله	3.46	1.13	مرتفع
3	نظام تقييم الأداء الوظيفي له تأثير على سلوك الموظف	3.60	1.09	مرتفع
4	يتميز نظام الأداء الوظيفي في الجامعة بالشفافية و النزاهة	3.37	1.15	متوسط
5	تتم مراجعة معايير الأداء بما تتماشى مع متغيرات العمل	3.31	1.13	متوسط
6	تعمل الجامعة على احتضان الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون لتحسين مستوى الأداء الوظيفي	3.37	1.17	متوسط
7	لدى الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي	3.50	1.15	مرتفع
	<b>المعدل العام</b>	<b>3.40</b>		<b>مرتفع</b>

يتبين من خلال الجدول رقم (٧) المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي حيث نلاحظ المعدل العام مرتفعاً بمعدل متوسط حسابي (٣,٤٠) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦٠ - ٣,٢٥)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "نظام تقييم الأداء الوظيفي له تأثير على سلوك الموظف" بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٩) بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يقبل أداء الموظف كلما استمر في نفس الوظيفة لعدد من السنوات" بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,٢٧) بمستوى متوسط، هناك تشابه مع دراسة القاضي (٢٠١٢) بعنوان "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات"، وجاءت أبرز النتائج بأن هناك ارتباطاً للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات ومشاركة العاملين) مع أداء العاملين وكذلك أداء الجامعات.

## اختبار الفرضيات

الجدول رقم (٨) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات) على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى الدلالة Sig. * F	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة Sig. * T	الحد الثابت
التوظيف	.761	.579	66.097	.000	.399	4.536	.000	1.090
التدريب والتطوير								
التعويضات								

## جدول رقم (٩) تحليل التباين الأحادي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
الانحدار	30.200	3	10.067	66.097	.000	قبول الفرضية
الخطأ	21.931	144	.152			
الكلية	52.131	147				

## الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية  
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0,05$  )  
لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٦١) عند مستوى (  $\alpha \leq 0,05$  )، كما بلغ معامل التحديد (٠,٥٧٩) أي أن استراتيجيات إدارة موارد البشرية تمثل نسبة ٥٧,٩%، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في استراتيجية التوظيف (٠,٣٩٩)، استراتيجية التدريب والتطوير (٠,١٠٠) واستراتيجية التعويضات (٠,٣٤٥)، كما بلغت قيمة ف (٦٦,٠٩٧) وهي دالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0,05$  ) وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0,05$  ) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لاستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لاستراتيجية التدريب و التطوير على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستراتيجية التدريب والتطوير في الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية.

#### نتائج الدراسة:

- 1- كان مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتفعاً والمتمثلة في بعد استراتيجية التوظيف في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة بأن استراتيجية التوظيف في الجامعة تهتم بوضع المواصفات الوظيفية المناسبة للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل، الخدمة وغيرها من المهارات) بمتوسط حسابي (3,70)، وهذا المؤشر يعبر على إن إدارة الموارد البشرية تطبق استراتيجية التوظيف بالشكل المطلوب.
- 2- كان مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في بعد استراتيجية التدريب والتطوير في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة بمعدل عام متوسط، وذلك يدل على وجود نوعاً ما من الرضا بمستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير الموارد البشرية في الجامعة، إلا إنها لا تطبق الاستراتيجية بالشكل المطلوب حيث جاءت ردت فعل الموظفين من خلال الاستبيان "تبعث الجامعة موظفيها للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية" بمعدل متوسط، ومن المعلوم بأن إشراك العاملين في الدورات التدريبية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.
- 3- كان مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في بعد استراتيجية التعويضات في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة بمعدل متوسط، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض المؤشرات التي تدل على عدم الرضا في استراتيجية التعويضات لدى إدارة الموارد البشرية والمتمثل في " لدى الجامعة سياسية ربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية أو الترقيات " و أيضاً " تمتلك الجامعة سياسات واضحة

للحوافز والتعويضات" وهذه المؤشرات تدل على أنه كلما انخفض الاهتمام وتم تطبيق سياسة الحوافز والتعويضات بشكل صحيح ؛ سيكون له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي.

#### التوصيات:

من خلال نتائج وصف المتغيرات وتحليل فرضيات الدراسة فقد خلصت الدراسة إلى وجود عدد من التوصيات منها ما يأتي:

- ١- التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما له من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي.
  - ٢- ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية و أيضاً قياس أثر هذا التدريب على الأداء الوظيفي من خلال المعايير المحددة.
  - ٣- لا بد من مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لدى الموظفين في الجامعة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي أيضاً.
  - ٤- التركيز على وضع سياسة تربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية والترقيات.
  - ٥- تشكيل فريق عمل يعنى بعمل دراسات شاملة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومعرفة الممارسات التي تستخدمها الجامعات المنافسة و أيضاً دراسة أفضل الممارسات العالمية في الجامعات العريقة و إمكانية تطبيقها في جامعة الشرقية.
- ويقترح الباحث إجراء دراسات أخرى حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

## المراجع

- نصر الله، حنا. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية (ط.١). دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.
- جودة، محفوظ. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية (ط.١). دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- ماهر، أحمد. (١٩٩٦). إدارة الموارد البشرية (ط.١). الدار الجامعية للنشر والتوزيع. جمهورية مصر العربية.
- السالم، مؤيد. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي. دار وائل للنشر. الأردن.
- علاقي، مدني. (١٩٩٣). إدارة الموارد البشرية. مؤسسة المدينة للصحافة. المملكة العربية السعودية.
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي (ط.٢). دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- الطائي، مؤيد. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر والتوزيع. الأردن.
- حرشوش، عادل والسالم، مؤيد. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع. الأردن.
- درة، عبدالباري والصباغ، زهير. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي (ط.٢). دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- إدريس، وائل والغالب، طاهر. (٢٠١١). الادارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- الفياض، مجيد. (٢٠١١). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد، جامعة بغداد. العراق.
- اللوزي، موسى والزهراني، عمر. (٢٠١٢). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. ٣٩ (١)، ٣. الأردن.
- البطاينة، محمد. (٢٠١٦). دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. ٤٣ (١)، ٧-١. الأردن.
- الحلايبة، غازي. (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مفتاحي، بهلول. (٢٠٢٠). أثر التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- القاضي، زياد مفيد. (٢٠١٢)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن (أطروحة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن) <https://www.manaraa.com/Book/92>

## المراجع باللغة الإنجليزية

- Beardwell, Julie. and Claydon, Tim. (2007). *Human resource management: a contemporary approach*, Pearson Education, P42-56
- Arnold, Edwin.( 2010), *Managing human resources for successful strategy execution: the health care managers*, 29 (2): 166-171
- Sarnovies, Andris (2010), Human Resource Development in Organizational of Public Administration of Latvia: A strategic Approach. *Economic and Management Journal*, 733–739
- Ivancevich, Matterson (1997). *Organizational Behavior & Management*. The MC Graw Hill Companies.
- Michael, Policastor. (2003). *Introduction to strategic planning*, Small Business Administration, US