

Received	2025/08/25	تم استلام الورقة العلمية في
Accepted	2025/09/20	تم قبول الورقة العلمية في
Published	2025/09/22	تم نشر الورقة العلمية في

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة على جامعة الزاوية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

الطاهر المنير علي

جامعة صبراتة - ليبيا

Altahralmnyr6@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية والمتمثلة في (إستراتيجية التدريب والتطوير - وإستراتيجية التخطيط - و إستراتيجية الاستقطاب) واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة من خلال تجميع بيانات عن طريق تصميم استبانة حيث بالغت عينة الدراسة (26) فرداً ومن خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها وجود علاقة طردية (موجبة) بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، مما يعني أن تطوير هذه الأبعاد يسهم بشكل مباشر في رفع الأداء الأكاديمي والإداري، ويدعم التطوير المحلي في الجامعة وأوصت الدراسة على تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تبني منهجية تحليلية دورية للبيئة الداخلية والخارجية، لضمان مواءمة احتياجات الكوادر البشرية معاً لتطورات الحالية والمستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التخطيط - إستراتيجية التدريب - إستراتيجية الاستقطاب - الأداء المؤسسي - جامعة الزاوية

The Effect of Human Resource Management on Enhancing Organizational Performance A Case Study on University of Zawia – Libya, From the Perspective of Administrative Leadership

Altahr almnyr Ali
University Of Sabratha
Altahralmnyr6@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resource management (HRM) strategies on improving institutional performance at University of Zawia. The specific strategies examined were training and development, planning, and recruitment. The researcher adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire administered to a sample of 26 individuals. Data analysis revealed several key findings, most notably a direct positive relationship between the dimensions of HRM strategies and the improvement of institutional performance at University of Zawia. This indicates that developing these dimensions directly contributes to enhancing academic and administrative performance and supports the university's local development.

The study recommends strengthening strategic human resource planning by adopting a periodic analytical methodology for the internal and external environments. This will ensure that the human resources needs align with current and future developments.

Keywords: Recruitment Strategy, Organizational Training Strategy Performance, Planning Strategy.

المقدمة

يُعتبر موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبرى ومن أهم العناصر في المنظمة وتعتبر الموارد البشرية هي نقطة قوة المنظمات لمواجهة التحديات الراهنة في ظل المعرفة والتكنولوجيا والتغيير الدائم في التوجهات الاقتصادية العالمية، وإدراك المنظمات أن المورد البشري أصبح حقيقة مصدراً رئيساً للميزة التنافسية وأن المنظمات اليوم تحتاج لإدارة فعالة للموارد البشرية ، تأخذ فيه

إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يسهم وبشكل مباشر في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وبات جلياً لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية تتنافس كافة المنظمات العالمية وبدأت تأخذ المراتب الأولى عالمياً؛ كل ذلك بسبب وعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح.

إن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها الإدارة الأهم ومن أفضل أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولاً بها إلى تحقيق أهداف المنظمة (أبوماضي، 2018).

ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أدائها أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية تتمتع بالقدرة، والكفاءة على تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بما يتماشى مع التطورات، والتغيرات التكنولوجية في العالم، (الطائي، 2015).

مشكلة الدراسة.

نظراً للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجامعة والذي تتخلص نتائجه في تطوير والرقى بالمجتمعات، وباعتبارها أول التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة، ونشرها واستغلالها كان لزاماً عليها تثمين مواردها البشرية والرفع من مهارتها وكفاءتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار في تنميتها استثماراً فعالاً يُعظم الاستفادة منها وباعتبارها رأسمال الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءاته (مانع، 2016).

حيث أثبت العديد من الأبحاث والدراسات التي أجريت حول هذه الدراسة وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء فمثلاً دراسة (غوش، 2023) بعنوان استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي فقد أثبتت أن هناك علاقة قوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء، وكذلك دراسة (السلوادي، 2022) أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الأفراد بالجامعات الجزائرية ودراسة (حسين، 2020) فقد أثبتت أيضاً وجود أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أدائها بالجامعات الأردنية الخاصة.

وللوقوف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء بجامعة الزاوية قام الباحث بزيارة ميدانية واعتمد على المقابلة والملاحظة كأداء من أدوات الدراسة عند لقائه ببعض القيادات الإدارية ووجه لهم جملة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك أسئلة أخرى حول الأداء بداخل الجامعة، ومن خلال حوار الباحث مع القيادات الإدارية والأجوبة التي قدموها خلال هذه المقابلة تبين أن هناك ضعف في تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وكذلك ضعف في الأداء بالجامعة.

مما أثار لدى الباحث التساؤل البحثي التالي.

**(ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بجامعة الزاوية)
ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة التساؤلات الآتية:**

- ما أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحسين الأداء بجامعة الزاوية ؟
- ما أثر استراتيجية التخطيط في تحسين الأداء بجامعة الزاوية؟
- ما أثر استراتيجية الاستقطاب في تحسين الأداء بجامعة الزاوية؟

أهمية الدراسة.

1. تفعيل دور استراتيجيات الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء داخل الجامعة كونه المحرك الأساسي لها.
2. إبراز أهمية الأداء البشري في حياة الجامعة وأثره الواضح في نجاحها وتحقيق أهدافها بشكل فعال ومتميز .
3. الوقوف على واقع الجامعة ومستويات الأداء لدى موظفيها من أساتذة وإداريين وعلاقتهم بالاستراتيجيات المعتمدة.
4. توجيه المسؤولين في الجامعة على ضرورة اعتبار مواردها البشرية شريكاً استراتيجياً لتحذو بذلك حذو الجامعات الرائدة التي تصب اهتمامها في تميز موظفيها واعتبارهم الثروة الحقيقية ومصدراً لتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة.

1. التعرف على أثر إستراتيجية التدريب والتطوير في تحسين الأداء بجامعة الزاوية.
2. التعرف على أثر إستراتيجية التخطيط في تحسين الأداء بجامعة الزاوية.
3. التعرف على أثر إستراتيجية الاستقطاب في تحسين الأداء بجامعة الزاوية.

4. الوصول إلى مقترحات كفيhle بتفعيل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بجامعة الزاوية

فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

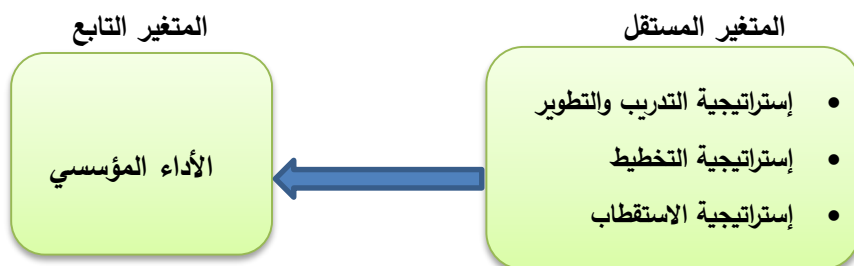
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التدريب والتطوير في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إستراتيجية الاستقطاب في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

متغيرات الدراسة.

سيقوم الباحث خلال هذه الدراسة بتناول العلاقة بين المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل والمتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسيتم دراسته من خلال (إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية _ إستراتيجية الاستقطاب والتعيين _ إستراتيجية التدريب والتطوير).
- المتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي).

نموذج الدراسة



الشكل رقم (1) المصدر: إعداد الباحث

حدود الدراسة.

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بجامعة الزاوية.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بجامعة الزاوية.

الحدود الزمنية: ترتبط الحدود الزمنية بفترة إجراء الدراسة.

الدراسات السابقة

دراسة (بدیع وشبلي، 2024) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية في الأردن:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss لتحليل البيانات وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها زيادة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية لئلاها من دور في تحقيق التميز المؤسسي وإجراء المزيد من البحوث العلمية حول أسباب التميز المؤسسي.

دراسة (عبد الحسين، 2023) بعنوان: تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات جامعة سومر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة التعليمية في جامعة سومر وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث واستهدف وكانت أبرز نتائج البحث هي صحة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية وهذا يدل على أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً طردياً بالخدمة التعليمية، ولها تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بالخدمة التعليمية.

دراسة (فنيجر، 2023) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء في وزارة الشباب والرياضة دراسة مسحية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء في وزارة الشباب والرياضة من خلال اعتماد المنهج الوصفي وتم اختيار عينة عشوائية في وزارة الشباب والرياضة وعددهم (130) فرداً واعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إدارة الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة تعتمد إستراتيجية الموارد البشرية بمستوى جيد جداً و توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الموارد البشرية والأداء في وزارة الشباب والرياضة.

دراسة (الخليفة، 2022) بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية على وزارة العدل - مصر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي على وزارة العدل بجمهورية مصر، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها:

- 1- تنمية الموارد البشرية وتفعيل قنوات التواصل مع المجتمع.
- 2- الاستغلال الأفضل للإمكانات المتاحة.
- 3- تحقيق التوافق بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة المنظمة، وبالتالي تفعيل دورها في إدارة التنمية.

دراسة (عباس، 2022) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية - بغداد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي كأحد عوامل نجاحها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وصمم الباحث الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقد بلغت عدد الاستثمارات الموزعة (132) وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: حث الوزارة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على انجاز أعمالهم بشكل متميز، فضلا عن الرقابة المستمرة على مستوى أدائهم لتقديم خدمات أفضل، بما يحقق لها التميز المؤسسي.

دراسة (العيسري، 2022) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في وزارة العمل بسلطنة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في وزارة العمل بسلطنة عمان، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة والمتمثلة في الاختيار والتعيين، والاستقطاب، والتخطيط، ومشاركة العاملين، والتدريب في الأداء المؤسسي، كما توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

الجانب النظري

إستراتيجية التدريب والتطوير:

مفهوم إستراتيجية التدريب والتطوير

هي عملية مستمرة ومصممة وتهدف إلى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى الأداء المطلوب، وهي مسؤولية لا تقع على الرئيس المباشر للفرد وإنما على عاتق إدارة المنظمة ككل لذا تحاول المنظمة بشكل دائم على استحداث وحدة إدارية خاصة بالتدريب تُعنى في تحسين أداء الموظفين، نجاح المنظمات مرتبط بالضرورة في تدريب أفرادها ومدى فعالية تنفيذ هذا الإستراتيجية ونجاحها في تحقيق أهدافها. (المرداس وآخرون، 2023ف).

وعرفت بأنها عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد الموظفين بالمعرفة وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم على وفق الأهداف المحددة وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة وضرورية لأداء أفضل لهم (السلاوي، 2022ص 209).

ومن خلال ما تقدم نستطيع أن نقول بأنها عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف إلى تزويد الأفراد العاملين بالخبرات والقدرات والكفاءات المناسبة للوصول إلى الأداء الذي من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة. (الباحث)

أهداف إستراتيجية التدريب والتطوير:

يجب أن تهدف إستراتيجية التدريب والتطوير العامة إلى تحقيق بعض المتطلبات الأساسية للحصول على نتائج أفضل، من تلك المتطلبات:

1. تلبية متطلبات القوى العاملة من حيث التعليم والخبرة المهنية المتوقع الحصول عليها وزيادة المعرفة والمرونة في تلقي المعلومات.
2. المساهمة في تنمية مهارات الفريق بطريقة مستدامة من خلال تنمية كافة جوانب رأس المال البشري من دون التعدي على رفاهية العمال الخاصة.
3. غرس الصفات القيادية عند بعض الموظفين لزيادة قوة الفريق واعتماده على ذاته في عدة مجالات. (بوديس، زهمول، 2020، ص: 90).

إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

مفهوم إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تعتمد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الاحتياجات من الموارد البشرية، وعلى المقارنة البسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيره. (العبادي، 2015).

وعرفت بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من الموارد البشرية لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة عمل مناسبة، آخذين في الاعتبار أهداف المنظمة، والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من خطة المنظمة. (الخليل، 2018، ص: 52)

وعرفها (عشوش وآخرون، 2017، ص 242) بأنها مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء عمل ما في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة وأخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنظمة والعوامل المؤثرة فيها. ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها عملية تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً وتديرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

أهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

- 1- تأمين الاحتياجات من الموظفين في الوقت المناسب.
- 2- تخطيط وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد).
- 3- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها.
- 4- الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين.
- 5- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعات كتغيير في الآلات مثلاً.
- 6- إعادة توزيع الموظفين في المنظمة ككل. (كافي، 2014، ف، ص: 88).

إستراتيجية الاستقطاب:

مفهوم إستراتيجية الاستقطاب

تُعرف إستراتيجية الاستقطاب بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزهم لتقديم طلبات التوظيف لدى المنظمات بما يتيح لها اختيار الأكثر كفاءة في الوظائف المطلوبة (محمد، غوش، 2023، ص:209).

وعرفها (حسين عبد الحسن، 2020، ف، ص:21). بأنه الإستراتيجية التي يتم بموجبها تحديد مؤهلات ومهارات ومعارف الموارد البشرية اللازمة لتلبية الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بوظائف المنظمة واستقطابهم لاختيار الأفضل منهم. وعرفت أيضاً بأنها عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيت المناسبة، من المصادر المختلفة تمهيداً لاختيارها وتحقيقاً لأهداف المنظمة" (ندى وآخرون، 2023، ف، ص:96)

أهمية إستراتيجية الاستقطاب:

1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع الأبواب والمصادر المتاحة أمام المنظمة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة.

2- توصيل رسالة من المنظمة للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية.

3- هي الخطوة الأولى لبناء قوة عمل فعالة ومنتجة (شرارة، 2019، ف، ص:137).

مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، فإداء أي منظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها عوامل خارجية والبعض الآخر عوامل داخلية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة.

وعرفه (رضوان، بومدين، 2020، ص:366) أنه عبارة عن محصلة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه تليها أهداف المؤسسة وقدراتها وآلية تسييرها، هذه المحصلة بين الفرد وموارد المؤسسة وطرق تسييرها تجعل من المؤسسة تتمتع بالكفاءة والفاعلية في أدائها وترتقي إلى درجة التميز في الأداء.

وعرفه (أبوماضي، 2018، ص18) هو وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وقدرتها على الاستمرار بالشك المطلوب، مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقاً وعرف الباحث الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء والاستثمار الأمثل لمواردها بشكل الذي يحقق للمنظمة أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

أهمية الأداء المؤسسي:

تكمُن أهمية الأداء المؤسسي في كونه المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات وإستمراريتها فهو يساعد المنظمات على:

- تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تعزيز القدرة التنافسية.
- زيادة رضا العملاء والموظفين.
- تحسين عملية صنع القرار. (العزري، 2023، ص:103)

أهداف الأداء المؤسسي:

- للأداء المؤسسي العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها نذكر منها ما يلي:
- توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباتها.
- إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم.
- زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الميزة التنافسية.
- تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة نحو جودة العمل ومجارات التطور. (حسين، 2022، ص:89)

الدراسة العملية

أولاً: منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال أداة الاستبانة الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المكاتب بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (27)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم إجراء دراسة المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع، استرجع منها (26)، وعند فحصها تبين أن (2) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي تم استخدامها في تحليل البيانات (24) استبيان.

ثالثاً: مصادر وأداة جمع البيانات.

1- المصادر الأولية. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة التي تتعلق بقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الثلاثي وتكون الأوزان على النحو التالي.

جدول (1) مقياس الدراسة المعتمد ليكرت الثلاثي

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الوزن	3	2	1

إن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلى جزائين على النحو التالي.

أ- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ويتضمن ثلاث أبعاد لكل بعد (6) عبارات.

ب- تحسين الأداء المؤسسي. وتتضمن (6) عبارات.

1-المصادر الثانوية. جمعت المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة

بموضوع البحث، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والأبحاث والدراسات السابقة.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

1. صدق أداة الدراسة. قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال.

أ- الصدق الظاهري. يعرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في المجال،

وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق

الصدق الظاهري.

ب- صدق المقياس (الاتساق الداخلي). صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق

كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، فقد تم حساب

الاتساق الداخلي للأستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجداول التالية.

جدول رقم (2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء المؤسسي والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد إستراتيجية الاستقطاب والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية لها.			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد إستراتيجية التريب والتطوير والدرجة الكلية لها.		
Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.795**	1	.000	.774**	1	.000	.784**	1	.000	.798**	1
.000	.800**	2	.000	.789**	2	.000	.781**	2	.000	.781**	2
.000	.794**	3	.000	.793**	3	.000	.795**	3	.000	.776**	3
.000	.791**	4	.000	.771**	4	.000	.777**	4	.000	.786**	4
.000	.987**	5	.000	.788**	5	.000	.786**	5	.000	.794**	5
.000	.982**	6	.000	.787**	6	.000	.798**	6	.000	.780**	6
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

أ- **الصدق البنائي.** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان والمبينة بالجدول رقم (2) أي أن جميع معاملات الارتباط لجميع متغيرات الاستبيان دالة إحصائية وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.

2. **ثبات أداة القياس.** يقصد بثبات أداة القياس هي أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفاكرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة الجدول رقم (3) عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

جدول رقم (3) نتائج اختبار الفا كرو نباخ لقياس ثبات الإستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات
القيمة الكلية لبعء إستراتيجية التدريب والتطوير .	6	0.791
القيمة الكلية لبعء إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.	6	0.784
القيمة الكلية لبعء إستراتيجية الاستقطاب.	6	0.795
القيمة الكلية لمحور الأداء المؤسسي.	6	0.771
القيمة الكلية للاستبيان.	24	0.821

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية.

استخدم الباحث نظام (SPSS .V25) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي

- التكرارات والنسبة المئوية. لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون. لتحديد صدق الأداة، وطبيعة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.
- معامل الثبات (الفاكرونباخ). لتحديد معامل ثبات المقياس.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط. لاختبار الفرضيات.

سادساً: عرض وتحليل البيانات.

للتعرف على مستوى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً على ذلك، وتم تحديد ثلاثة مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول رقم (4)، بناء على المعادلة التالية.

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول رقم (4) مستويات درجة الممارسة لمتغيرات أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في

تحسين الأداء المؤسسي.

ت	المستويات	درجة الأهمية
1	من 1 إلى 1.66	منخفضة
2	من 1.67 إلى 2.33	متوسطة
3	من 2.34 إلى 3	مرتفعة

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بعد إستراتيجية التدريب والتطوير

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تقوم إدارة الجامعة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.	2.50	1.090	مرتفعة	2
2	تحدد إدارة الجامعة احتياجاتها من الموارد الجامعة بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	2.61	1.058	مرتفعة	1
3	يُمكن تخطيط الموارد البشرية في الجامعة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة.	2.45	1.033	مرتفعة	3
4	تقوم إدارة الجامعة بالتخطيط للموارد البشرية بشكل علمي.	2.44	1.100	مرتفعة	4
5	أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يقوم بحفظ الطاقات وتجنب الهدر في طاقات الموارد البشرية والمادية.	2.37	1.112	مرتفعة	5
6	تقوم إدارة الجامعة بمشاركه الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.	2.12	1.109	متوسطة	6
المتوسط والانحراف المعياري العام		2.41	1.075	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (5) بأن نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بعد إستراتيجية التدريب والتطوير فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (2.41)، وبانحراف معياري قدرة (1.075) أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسط الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (2). ويتبين من الجدول السابق أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد إجراء دراسة متأنية وتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية، مما يُمكنها من

التخطيط الفعال لمواردها البشرية من خلال اختيار الكوادر المؤهلة بالمواصفات المطلوبة، بما يتماشى مع متطلبات الوضع الراهن والتوجهات المستقبلية للجامعة.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات لبعيد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	يتوافر لدى الجامعة إدارة مختصة بتدريب وتطوير العاملين.	2.77	1.027	مرتفعة	1
2	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين.	2.64	1.012	مرتفعة	2
3	تضع إدارة الجامعة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	2.44	1.010	مرتفعة	4
4	تستعين إدارة الجامعة بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير عاملها.	1.52	1.063	منخفضة	6
5	ترسل إدارة الجامعة عاملها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير.	1.59	1.034	منخفضة	5
6	تستخدم إدارة الجامعة الوسائل الحديثة في عملية التدريب والتطوير.	2.60	1.114	مرتفعة	3
المتوسط والانحراف المعياري العام		2.42	1.052	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (6) بأن نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق ببعيد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (2.26)، وبانحراف معياري قدرة (1.052) أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (2). ويتبين من الجدول السابق أن إدارة الجامعة تولي اهتمام بتطوير وتدريب الكوادر العاملة من خلال وحدة متخصصة في هذا المجال، وتركز على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للموظفين، كما يتم تحديد هذه البرامج بناءً

على تحليل دقيق لنقاط الضعف أو فجوات الأداء الوظيفي، بهدف رفع الكفاءة المهنية وتحسين الأداء المؤسسي، كما تعتمد إدارة الجامعة في عمليتي التدريب والتطوير على الوسائل الحديثة والتقنيات المتطورة، بما يضمن فاعلية التدريب واستدامته، ومواكبة أحدث الممارسات في مجال تنمية الموارد البشرية.

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات لبعد إستراتيجية الاستقطاب

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تعتمد إدارة الجامعة على دراسة سوق العمل ومصادرها لمتعددة لاستقطاب العاملين.	2.57	1.068	مرتفعة	2
2	تعتمد إدارة الجامعة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.	2.58	1.012	مرتفعة	1
3	تستخدم إدارة الجامعة وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	2.49	1.009	مرتفعة	3
4	تتبع إدارة الجامعة وسيلة إعلان عن طريق الموقع الإلكتروني الخاص بها للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية.	2.36	1.163	مرتفعة	4
5	تتعاون إدارة الجامعة مع المنظمات المعنية لاستقطاب أصحاب الكفاءات.	2.30	1.012	متوسطة	5
6	تعتمد إدارة الجامعة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.	2.27	1.025	متوسطة	6
المتوسط والانحراف المعياري العام		2.47	1.001	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (7) بأن نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق ببعد إستراتيجية الاستقطاب فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (2.21)، وبانحراف معياري قدرة (1.001) أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة

القياس وهو (2). ونلاحظ من الجدول السابق تعتمد إدارة الجامعة في عملية استقطاب الكوادر على تحليل وتوصيف الوظائف، إلى جانب دراسة سوق العمل ومصادر التوظيف المختلفة.

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات محور الأداء

المؤسسي

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تسعى إدارة الجامعة لتحقيق التميز في أدائها بشكل مستمر	2.51	1.021	مرتفعة	4
2	تقوم إدارة الجامعة بقياس مؤشر تحسين الأداء ومقارنتها بفترات سابقة	2.55	1.108	مرتفعة	2
3	تأخذ إدارة الجامعة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة بهدف تحسين الأداء	2.44	1.016	مرتفعة	6
4	تضع إدارة الجامعة مؤشرات محدد لقياس الأداء المؤسسي	2.52	1.005	مرتفعة	3
5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير وتحديث الأنظمة المتبعة فيها لتحسين الأداء	2.59	1.001	مرتفعة	1

يبين الجدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي المتعلق بمحور الأداء المؤسسي فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (2.51) وانحراف معياري قدرة (1.011) أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (2). ويتبين من الجدول السابق أن إدارة الجامعة تعمل على تطوير وتحديث الأنظمة والإجراءات المتبعة باستمرار لتحسين الأداء المؤسسي، وتُجري قياساً دورياً لمؤشرات الأداء مقارنةً بالفترات السابقة، وذلك بهدف تقييم التقدم وتحديد مجالات التحسين. كما تضع الإدارة مجموعة من المؤشرات المحددة والموضوعية لقياس فعالية الأداء وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

سابعاً: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضيات الفرعية.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية التدريب والتطوير وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:
الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية التدريب والتطوير وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.
الفرضية البديلة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية التدريب والتطوير وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

جدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطي لاختبار الأثرين بعد إستراتيجية التدريب والتطوير وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار الأثرين بعد إستراتيجية تدريب وتطوير الأداء المؤسسي بجامعة وبين تحسين الزاوية	.564	.318	.753	19.588	.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

- يوضح الجدول رقم (9) دراسة اختبار الأثرين بعد إستراتيجية التدريب والتطوير وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (19.588) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.5%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) بين بعد إستراتيجية التدريب والتطوير وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بوضع وتنفيذ استراتيجيات فعالة للتدريب والتطوير، زاد ذلك من تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

الفرضية البديلة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

جدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي لاختبار الأثرين بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار الأثرين بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.	.612	.374	.801	21.481	.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (10) دراسة اختبار الأثرين بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (21.481) بدلالة معنوية محسوبة (.000). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.5%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) بين بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، كلما كانت عملية تخطيط الموارد البشرية أكثر تطوراً وتنظيماً، زاد ذلك من تحسين الأداء العام للجامعة

• **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية الاستقطاب وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية. وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية الاستقطاب وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إستراتيجية الاستقطاب وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

جدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي لاختبار الأثرين بعد إستراتيجية الاستقطاب وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
.000	20.187	.711	.284	.533	اختبار الأثرين بعد إستراتيجية الاستقطاب وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (11) دراسة لاختبار الأثرين بعد إستراتيجية الاستقطاب وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (20.187) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.5%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) بين بعد إستراتيجية الاستقطاب وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، أي أنه كلما كانت إستراتيجية الاستقطاب أكثر فعالية وتنظيماً في جذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية والطلاب المتميزين زاد ذلك من تحسين الأداء العام للجامعة

2. اختبار الفرضية الرئيسية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون: الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية. الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

جدول رقم (12) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
.000	18.702	.777	.361	.601	لاختبار الأثر بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (12) دراسة اختبار الأثر بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (f) المحسوبة والتي بلغت (18.702) بدلالة معنوية محسوبة (0.000). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.5%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، مما يعني أن تطوير هذه الأبعاد يسهم بشكل مباشر في رفع الأداء الأكاديمي والإداري، ويدعم التطوير المحلي في الجامعة

ثامناً: النتائج والتوصيات:

النتائج.

بعد استخدام الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة للنتائج التالية.

1. وجود علاقة طردية (موجبة) بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، مما يعني أن تطوير هذه الأبعاد يسهم بشكل مباشر في رفع الأداء الأكاديمي والإداري، ويدعم التطوير المحلي في الجامعة
2. تقوم إدارة الجامعة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد إجراء دراسة متأنية وتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية، مما يمكنها من التخطيط الفعال لمواردها البشرية من خلال اختيار الكوادر المؤهلة بالمواصفات المطلوبة، بما يتماشى مع متطلبات الوضع الراهن والتوجهات المستقبلية للجامعة.
3. تعتمد إدارة الجامعة في عملية استقطاب الكوادر على تحليل وتوصيف الوظائف، إلى جانب دراسة سوق العمل ومصادر التوظيف المختلفة.
4. إدارة الجامعة تعمل على تطوير وتحديث الأنظمة والإجراءات المتبعة باستمرار لتحسين الأداء المؤسسي، كما تجري قياساً دورياً لمؤشرات الأداء مقارنة بالفترات السابقة، وذلك بهدف تقييم التقدم وتحديد مجالات التحسين. كما تضع الإدارة مجموعة من المؤشرات المحددة والموضوعية لقياس فعالية الأداء وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

التوصيات.

بعد عرض وسرد وتحليل أهم نتائج الدراسة، فإن الدراسة توصي بعدد من التوصيات أهمها:

1. على إدارة الجامعة تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تبني منهجية تحليلية دورية للبيئة الداخلية والخارجية، لضمان مواءمة احتياجات الكوادر البشرية مع لتطورات الحالية والمستقبلية.
2. ضرورة تحديد الفجوات واحتياجات التوظيف، ووضع خطة شاملة لجذب الكفاءات وتطويرها، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية.
3. على إدارة الجامعة ضرورة الاعتماد على تحليل وتوصيف الوظائف بشكل منهجي، إلى جانب متابعة مستمرة لسوق العمل واستكشاف مصادر التوظيف المتنوعة، لضمان استقطاب كفاءات مؤهلة تلبي احتياجات الجامعة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
4. يجب على إدارة الجامعة مواصلة تطوير الأنظمة والإجراءات بما يتماشى مع أفضل الممارسات المؤسسية، وتعزيز استخدام البيانات والمؤشرات الكمية في اتخاذ القرارات، كما يوصى بتوحيد منهجية قياس الأداء المؤسسي وربطها بأهداف الجامعة الإستراتيجية.

الخلاصة

وفي الأخير يمكن القول أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يستمد مرتكزا ته من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة وهذا يؤدي للمساهمة بشكل كبير في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات استراتيجياتها، وذلك بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشري، بالحجم والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وهذا ما يساعدها على تحسين أدائها ، حيث إن هذه العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورية لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا مستقبلا إذا تم تطبيقها بشكل جيد.

قائمة المراجع والمصادر:

أولا / الكتب:

أبو ماضي كامل أحمد، (2018)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع فلسطين.

- الخليل، عبد الحميد (2018)، إدارة الموارد البشرية منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- الطائي، يوسف، العبادي، هاشم، (2015)، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، (ط1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان
- القحطاني، محمد (2015)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (ط4)، المملكة العربية السعودية، الرياض، المحمدية.
- بودبوس، سامي، زهمول، خالد، (2020)، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، (ط1)، دار الكتب الوطنية بنغازي- ليبيا.
- شرارة، مجدي (2019)، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- كافي، مصطفى، (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، (ط1)،- مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، عشوش، السيد أمل، ياشري نفيسة، (2017)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ثانياً/ الرسائل العلمية:
- الخليفة، مي، (2022)، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي، ورقة بحثية منشورة، مجلة البحوث الإدارية، (م:40)، (ع:3)، جمهورية مصر العربية
- العزري، صالح بن محمد، (2023)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، ورقة بحثية منشورة، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع:67)، (م:10)، جامعة الشرقية، سلطنة عمان..
- المرداس، ندى، غوش، ابهجيت، شمسي، محمد، (2023)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء، دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية-الرياض، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، (م:4)، (ع:44)، المملكة العربية السعودية.
- رضوان فلاق، بومدين يوسف، (2020)، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أداء المنظمات العمومية، ورقة بحثية منشورة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (م:14)، (ع:1)، وزارة التعليم العالي، الجزائر.

سبرينة، مانع، (2016)، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، البسكرة.

شبلي، إيمان رفيق بديع مطيع، (2024)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، ورقة بحثية منشورة، مجلة جامعة عمان العربية، (ع:9)، (م:1)، عمان. عبد الحسين، عباس عويد، (2023)، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الخدمة التعليمية، جامعة سومر، ورقة بحثية منشورة، مجلة كلية الكوت الجامعة، العراق.

عباس، عبد الحسين، (2022)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق.

عطايبة بوثينة، حازم حجلة سعيدة، (2021)، أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سידار الحجار، ورقة بحثية منشورة، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، (م:4)، (ع:2)، بولاية عنابة، الجزائر.

فنيجر، شهد عودة، (2023)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء، وزارة الشباب والرياضة، ورقة بحثية منشورة، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، (ع:11)، العراق.

ثالثاً/ المجلات العلمية:

السلوادي، عبد الرحمان، (2022)، إثر إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام-فلسطين، مجلة جامعة الاستقلال، (م:7)، (ع:22).

حسين، حسين، عبد الحسن، بتول، (2020)، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (م:4)، (ص:44)، (ع:47).