

**تحقيق الاداء المنظمي على وفق إدارة
الموارد البشرية
دراسة استطلاعية على عينة من
المصارف الأهلية**

**م. م. إياد خالد
م. م. زينب يونس
كلية المأمون الجامعة**

Abstract

This research seeks to provide a point of view based on the achievement of organizational performance of banks in the context of human resources management. It is intended to develop a model to measure organizational performance in lost human resource management of recruitment , training , motivation and performance assessment , and explore any of the dimensions more effective in achieving performance. This research aims to discuss the importance of human resource management and its role in achieving organizational performance and its impact on the Iraqi banking sector .

used entrance Design/methodology/approach– pilot , the questionnaire was used to collect data in order to develop a model to measure reliably and correctly to the variables of human resources management and organizational performance , and hypotheses were tested through the use of some statistical treatments . research reached an agreement sample that organizational performance is directly affected in the key variables of human resources of recruitment, training, motivation and performance evaluation , model has been developed to measure variables organizational performance with the variables of human resource management , and moreover , the results support the hypothesis of influence and link among the surveyed variables .

This research provides a useful measure of the development of the relationship between human resource management , it helps managers to use to assess the current situation in the capabilities of the performance of banks . Managers may improve their performance regulatory programs more effectively and efficiently through strategic orientation towards competition, undertake this research assisted service providers in the banking sector to address the challenge of the basic

practices of human resource management in order to achieve organizational performance

Key words: human resources management , recruitment, training , motivation and performance evaluation, organizational performance , financial perspective , customer perspective , internal processes , learning and growth.

المستخلص Abstract

يسعى هذا البحث إلى تقديم وجهة النظر القائمة على تحقيق الاداء التنظيمي للمصارف في سياق إدارة الموارد البشرية. فإنه يهدف إلى تطوير نموذج لقياس الاداء التنظيمي في ظل ادارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء، واستكشاف اي من الابعاد اكثر تأثيرا في تحقيق الاداء. ويهدف البحث إلى مناقشة أهمية ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي وأثرها على القطاع المصرفي العراقي.

استخدم المنهج الاستطلاعي، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أجل تطوير نموذج قياس موثوق وصحيح لمتغيرات ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي، وجرى اختبار الفرضيات من خلال استخدام بعض المعالجات الاحصائية. وتوصل البحث إلى اتفاق العينة على أن الأداء التنظيمي يتأثر بشكل مباشر في المتغيرات الاساسية للموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء، وقد تم تطوير نموذج قياس متغيرات الاداء التنظيمي مع متغيرات ادارة الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك، النتائج تدعم فرضية التأثير والارتباط بين المتغيرات المبحوثة.

يوفر هذا البحث وضع مقياس مفيد للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية، إذ يساعد المديرين على استخدامها لتقييم الوضع الراهن في قدرات اداء المصارف. قد يحسن المديرين برامج اداءهم التنظيمي على نحو أكثر فاعلية وكفاءة من خلال توجهاتهم الإستراتيجية نحو التنافس، ويساعد مقدمي الخدمة في القطاع المصرفي لمعالجة التحدي المتمثل في الممارسات الاساسية لادارة الموارد البشرية من اجل تحقيق الاداء التنظيمي.

الكلمات الرئيسية Key Words: ادارة الموارد البشرية ، التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء، الاداء التنظيمي، المنظور المالي، منظور الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

المقدمة Introduction

استمرت الزيادة في أعداد، وتعقيد التحديات الاستراتيجية ، والتنظيمية، وتحديات الموارد البشرية التي تواجه المديرين، وكل العاملين خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين الميلادي. ويحاول المديرين على كل المستويات اللحاق بما تأتي به التغيرات المستمرة في مواجهتهم هذه التحديات عن طريق تنفيذ أساليب وممارسات إدارية جديدة ومعدلة، وتستمر التحديات التي تواجه المديرين في التزايد مع تأثير التغيرات في البيئة مثل العولمة وتزايد تنوع قوة العمل، والتي تجعل من الصعب جداً ضمان نجاح جهود تنمية الموارد البشرية. ودون أن يعمل هؤلاء المسؤولون عن التدريب، والتنمية لاختيارات علمية خاصة بمحتوى وطرق تقديم تجربة التنمية، ستفشل نتائج الكثير من جهود تنمية الموارد البشرية في تحقيق التوقعات منها، وفي قلب كل هذه التغيرات الهائلة يقع العنصر البشري الذي يجب أن يتابع هذه التغيرات ويتأقلم معها مستفيداً من الفرص التي توفرها له ومتجنباً للتهديدات التي تنسب فيها، ويوضح هذا الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية، وأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه مهنيو تنمية الموارد البشرية في التنظيمات التي يعملوا بها، يعد الاداء التنظيمي من اهم التحديات التي تواجه المصارف في القطاع الخاص في البيئة العراقية بسبب حدة التنافس بين هذه المصارف، لذا ان من ابرز المتغيرات المؤثرة في الاداء المصرفي هو المورد البشري، لذا سيتصدى هذا البحث الى التعرف على مستوى هذه الادارة ومدى علاقتها بالاداء المصرفي.

المبحث الاول

منهجية البحث

يقدم هذا المبحث عرضاً لمنهجية البحث التي تتضمن مشكلة البحث والمنهج الذي اعتمده وأهدافه وأهميته ومخططة وفرضياته، وستعرف على حدود البحث والتي تتمثل بالحدود الزمانية والميدانية، والحدود البشرية، فضلاً عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ، وتحليلها واستخراج النتائج . وفيما يأتي تفصيلاً لما جرى ذكره .

مشكلة البحث

بسبب حدة المنافسة في الخدمة المصرفية من اجل الحصول على اكبر قدر من الزبائن الخارجيين، كان لابد من ادارات هذه المصارف التوجه نحو داخل بيئتها التنظيمية، وبالتحديد نحو الزبون الداخلي والمتمثل بالموظفين ومقدمي الخدمة، لذا اهتم هذا البحث بتحديد ادارة الموارد البشرية كونها الادارة الكفيلة باستقطاب وتدريب العاملين الذين هم المحرك الاساسي

نحو النجاح والفوز بالسباق التنافسي، لذا صيغت مشكلة البحث الحالي بعدد من التساؤلات وهي كما يأتي :

- ١- ما مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية في المصارف المبحوثة؟
- ٢- هل ان اكتساب العاملين الكفؤين له علاقة بالاداء المصرفي؟
- ٣- هل ان تدريب العاملين بالطرق السليمة يعزز من الاداء التنظيمي؟
- ٤- ما هو انعكاس عملية التحفيز بتوظيفها في تطوير الاداء التنظيمي؟
- ٥- هل ان عملية تقييم اداء العاملين له علاقة ايجابية في تحسين الاداء المصرفي؟

أهمية البحث :

١. يقدم البحث الحالي توضيح لأهمية ادارة الموارد البشرية في توضيح العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي للمصارف المبحوثة.
٢. إثارة دوافع القيادات الإدارية في المصارف العراقية لأهمية ودور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي.
٣. سعيه وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي ينتظر الخروج بها إلى إدراك الباحثين والأفراد والمدراء العاملين في القطاع المصرفي بضرورة التعرف على هذه المفاهيم بوصفها أحد الركائز التي تحقق أهداف المنظمة وغايتها.
٤. يتوقع من البحث إن يقدم أهمية خاصة تتجسد في النتائج الرقمية التي توصل، إليها على مستوى كل بعد رئيسي أو فرعي في هذه البحث بما يشكل دليلاً إرشادياً وتطبيقياً تستند إليه المصارف المبحوثة بهدف التحسين المستمر وصولاً إلى تحقيق الأداء المصرفي.

أهداف البحث :

- يهدف البحث الحالي الى تحقيق هدف أساسي، وهو تحديد الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء التنظيمي للمصارف عينة البحث، ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي :
١. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في المصارف المبحوثة والاستفادة من نتائج هذه العلاقة، لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المصرفي العراقي.
 ٢. يسعى البحث إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بقيام ادارة الموارد البشرية في زيادة الاداء التنظيمي وتحقيق النجاح للمصارف من خلال تحليل وبيان الأهداف المنفذة من قبل هذه المصارف وما تمتلكها من سمعة طيبة لدى العملاء وبالتالي تحقيق الإبداع في القطاع المصرفي.

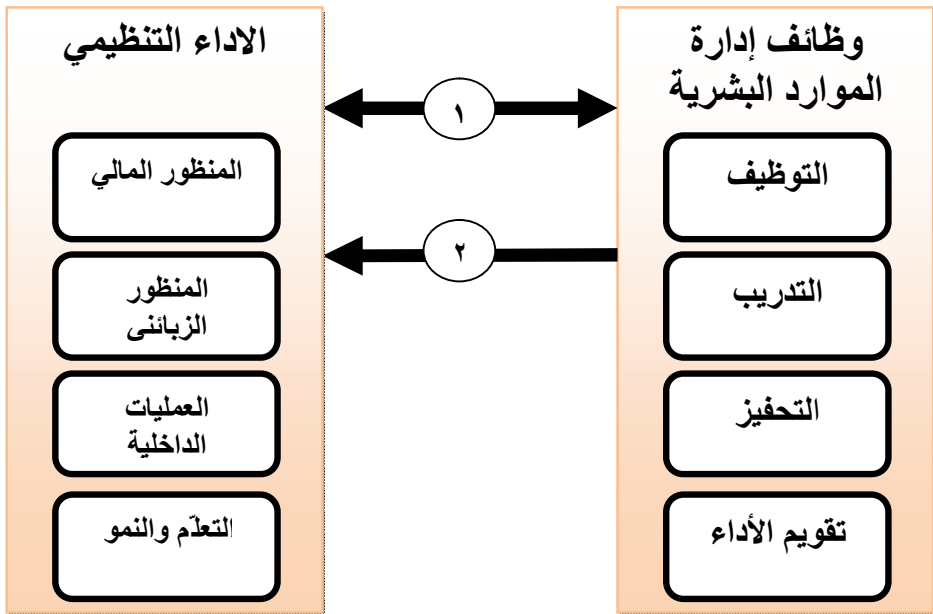
٣. توصيف كيفية استقطاب وتدريب وتحفيز الملاكات الملائمة للمصارف المبحوثة ومدى تفاعلها مع الاداء المالي والزيوني والعملياتي، التي تسهم في زيادة الاداء المصرفي وتحقيق النجاح التنافسي.

٤. محاولة إنشاء مخطط فرضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور ادارة الموارد البشرية ومتغيراتها المدروسة بالاعتماد على الاداء التنظيمي للمصارف العراقية عينة البحث.

مخطط البحث الفرضي

جرى صياغة مخطط البحث الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع ادارة الموارد البشرية بالاعتماد على الاداء التنظيمي المصرفي، وبعد إجراء مراجعة واسعة للبحوث والدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة في المصارف العراقية.

يشير المخطط الفرضي للبحث الى الفرضيات الموضوعية، إذ يمثل السهم ذو الاتجاهين (↔) علاقة الارتباط، أما السهم ذو الاتجاه الواحد (→) فيمثل فرضية التأثير، لذا ان السهم الذي يحمل الرقم (١) فيمثل الفرضية الرئيسية الاولى، وان (٢) فإنه يمثل فرضية التأثير الرئيسية الثانية



شكل (١) النموذج الفرضي للبحث

فرضيات البحث

اولاً : فرضية الارتباط (Spearman)

ترتبط وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف ، التدريب ، التحفيز، تقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً مع الاداء التنظيمي بأبعادها (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو)، وقد تفرعت الفرضية الرئيسة الى اربع فرضيات فرعية وهى :

- ١- يرتبط التوظيف معنوياً وإيجابياً مع ابعاد الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).
- ٢- يرتبط التدريب معنوياً وإيجابياً مع ابعاد الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).
- ٣- يرتبط التحفيز معنوياً وإيجابياً مع ابعاد الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).
- ٤- يرتبط تقييم الأداء معنوياً وإيجابياً مع ابعاد الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).

ثانياً : فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)

وضع البحث الحالي فرضية تأثير رئيسة مفادها (يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بوظائف إدارة الموارد البشرية)، ومن هذه الفرضية الرئيسة تفرعت اربعة فرضيات فرعية وهى:

١. يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف
٢. يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بمنظور الزبون
٣. يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالعمليات الداخلية
٤. يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتعلم والنمو

مجتمع البحث وعينته :

إنَّ الأسباب التي دعت إلى اختيار قطاع المصارف التجارية مجتمعاً للبحث ، تتمثل في أنَّ القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق مكونات المتغيرات المبحوثة في البيئة العراقية هو قطاع الخدمة المصرفية لاعتبارات يمكن ايجازها بالآتي:

- ١- أهمية ونضج قطاع الخدمة المصرفية قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى.

- ٢- تمنع المصارف العراقية بمرونة وحرية أكبر مما متاح للقطاعات الاقتصادية الأخرى.
- ٣- عامل التحالف الإستراتيجي والمنافسة بين المصارف والذي يستوجب تحقيق الميزة التنافسية.
- لذا فإن عدد المصارف التي خضعت للبحث هي (١٠) مصارف وهي مصارف عريقة ومسجلة في السوق العراقي المالي.
- طبقت الدراسة على عينة عمديه مكونة من (١٠٠) فرد التي اقتصرت على من هم بدرجة مدير ومعاون مدير، ومديرين الاقسام والمستشارين والمشرفين في المصارف عينة الدراسة، وكما مبين في وصف العينة جدول(١).

حدود الدراسة

١ - الحدود الزمانية

الحدود الزمانية للدراسة الحالية متمثلة ببداية المقابلات الميدانية والاستطلاع في المصارف ولغاية استكمال التحليل الاحصائي واستخراج النتائج من ٢٠١٣/٤/٢١ - ولغاية ٢٠١٣/١١/٥

٢ - الحدود المكانية

جرى اختيار عينة من المصارف العراقية الخاصة العاملة في القطاع المصرفي ، وعددها (١٠) مصارف بما يشكل (٢٥%) من إجمالي المصارف الخاصة العاملة في العراق، وهي (الاقتصاد، الشمال، الشرق الاوسط، الائتمان، المصرف التجاري العراقي، الاستثمار العراقي، اشور، العراقي الاسلامي، المتحد، دجلة والفرات)

٣ - الحدود البشرية

اختير (١٠٠) شخص والذين يشكلون ٢٥% من العاملين كمديرين للمصارف عينة الدراسة، كمتخذي قرارات فيه ودالين على عينة الدراسة وممثلين لها، وتم اختيار العينة عمداً وسبب ذلك يعود إلى طبيعة المتغيرات وما تحتاجه من دقة في الإجابة ووجهت إليهم الأسئلة التي في الاستبانة، الملحق (٢).

جدول (١) خصائص عينة البحث				
ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
١	الجنس	ذكر	٧٨	%٧٨
		أنثى	٢٢	%٢٢
المجموع				
٢	الفئة العمرية (سنة)	٣٠-٢٠	١١	%١١
		٤٠-٣١	٢٩	%٢٩
		٥٠-٤١	٤٤	%٤٤
		٥١- فما فوق	١٦	%١٦
المجموع				
٣	المؤهل العلمي	دكتوراه	١٨	%١٨
		ماجستير	٢٣	%٢٣
		بكالوريوس	٤٥	%٤٥
		اعدادية	١٤	%١٤
المجموع				
٤	العنوان الوظيفي	مدير تنفيذي	٩	%٩
		مدير مفوض	١٠	%١٠
		رئيس قسم	٧١	%٧١
		مستشار	١٠	%١٠
المجموع				
٥	سنوات الخدمة	١٠-٥	٨	%٨
		٢٠-١١	٢٣	%٢٣
		٣٠-٢١	٣٩	%٣٩
		٣١- فما فوق	٣٠	%٣٠
المجموع				
			١٠٠	%١٠٠

المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

المحور الاول :إدارة الموارد البشرية

اولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية

ان الفلسفة المستندة للموارد تنتظر الى الافراد على انهم موجودات وليس كلف داخل المنظمة، ومع فرص التعلم والنمو يمكن للعاملين تجهيز المنظمة بالامكانات ورأس المال من خلال تطوير المعرفة والمهارات والعلاقات الاجتماعية، إذ توجد أربعة فلسفات متكاملة تجمع كل من الأنماط المستندة الى الرقابة والى الموارد ، وحسب هذه الفلسفات فأن المنظمات يمكن ان تستثمر بعاملها او تكتسب رأس المال البشري الذي تحتاجه من سوق العمل . والخيارات المصنوعة من المحتمل ان تتأثر بتغير مواصفات قوى العمل مثل الاختلافات في الاجيال والتنوع الثقافي ، والمنظمات تمتلك أيضاً الخيار اما ان تكون ذات اشراف ورقابة قوية على العاملين او تركز على تطوير العلاقات (Hartel,2007:58).

تعد وظيفة ادارة الموارد البشرية موضوع اكثر من كونه ملفاً بسيطاً او ادارة منزل او ملف سجلات، عندما ترتبط استراتيجية الموارد مع المنظمة فانها تلعب دوراً رئيساً في توضيح مشاكل الموارد البشرية للشركة وتحاول تطويرها بإيجاد الحلول لها ، إذ يتم توجيهها نحو العمل والافراد والاستقلالية المتداخلة والعالمية وكذلك المستقبل، ومن الصعوبة ان نتصور اليوم ان انجاز المنظمة وتأثيرها المستدام يمكن ان يكون كافياً بدون نشاطات وبرامج ادارة الموارد البشرية (Ivancevich,John&Konopaske,2013:7).

برزت إدارة الموارد البشرية (HRM) كفرع مهم يستخدم في العديد من المجالات في بيئة تنافسية للغاية، وأصبحت إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية ضرورية بالنسبة لمعظم المنظمات، بتكلفة طويلة الأجل وينظر الى تقييم الأداء باعتباره احد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية (Manoharan,2012:448)، واستمر تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية كلما يصبح العالم أكثر عولمة والسوق يصبح أكثر قدرة على المنافسة (Hafeez&Aburawi,2013:231)، أصبح التنافس العالمي كبيراً الى درجة تطلب المنظمات من خبراء ادارة الموارد البشرية بأعلى الدرجات ان تستغل المهارات والموهوبين والمبدعين من العاملين. وفي كل قضية، تطلب المنظمة من محترفي ادارة الموارد البشرية ان تستغل الموجودات البشرية بصورة فعالة ، إذ ان الفشل يعني عدم استطاعة المنظمة بالتنافس في هذا العالم المترابط (Ivancevich&Konopaske,2013:48).

ان ادارة الموارد البشرية هي وظيفة تنظيمية مهمة في المنظمة وتحصل على حصة الاسد في التكاليف التشغيلية هي مجموعة من السياسات المترابطة مع الاسس الايديولوجية والفلسفية، وقد وضع اربع اقتراحات والتي تشكل اساس إدارة الموارد البشرية **الاول:** مجموعة محددة من المعتقدات والفرضيات ،**الثاني:** الدافع الاستراتيجي الذي يكون القرارات حول ادارة الافراد ، **الثالث:** الشراكة المركزية لمدراء الادارة الوسطى ، **الرابع:** الاعتماد على مجموعة من القواعد لتشكيل علاقات التوظيف (Armstong,2008:9)، وبنفس الاتجاه ناقش (Ivancevich&Konopaske,2013:10) ان الافراد هم الذين يقومون بالاعمال ويخلقون الافكار التي تؤدي الى ديمومة المنظمة، ويعد المورد البشري رأس المال الكبير وذو هيكليّة جيدة، فهي تحتاج الى الافراد لادارتها، يحدد الافراد او يحسنون نقاط القوة والضعف للمنظمة، اما وظيفة ادارة الموارد البشرية مع الاستجابة لهذه التغيرات تشمل هذه المتغيرات المجربة من قبل المنظمات في انحاء العالم نمو التنافس العالمي ، التوريد الخارجي، التركيبات التنظيمية ، التقنيات ذات التوسع السريع تزايد الطلب على الافراد، الفريق، تنافس المنظمات، تزايد دقة الاستجابة القانونية، توقعات الزبون العالية، ترابط هذه التغيرات مع حقيقة ان اداء الموجودات البشرية للمنظمة يجب ان تدار وتوجه، وهذا سيؤدي الى الحاجة لخطط استراتيجية اكثر وممارسات قيادية حديثة.

ثانياً : اهداف ادارة الموارد البشرية

ان الدور الرئيس لأدارة الموارد البشرية هو ضمان التوافق بين مجموعة من المتغيرات الاستراتيجية الفرعية وبناء القدرات التنظيمية التي يمكن تطبيقها لاكتشاف وتنفيذ مجموعة مختلفة من المبادرات الاستراتيجية، في حين تهدف ممارساتها الى تمكين وتطوير ثقة الموظفين عن طريق عدة طرق يتحقق من خلالها ارضاء الحاجات الاساسية العاملين ، وقد وضع (Ivancevich&Konopaske,2013:11) عدد من الاهداف لادارة الموارد البشرية تسهم بالفعاليات التنظيمية الاتية:

١. مساعدة المنظمة للوصول الى اهدافها .
٢. توظيف المهارات وامكانيات القوى العاملة بكفاءة .
٣. تجهيز المنظمة بالعاملين ذو التدريب والرغبة الجيدة .
٤. زيادة قناعة وثقة العاملين التامة .
٥. تحسين وصيانة نوعية حياة العمل والذي يؤدي الى جعل التوظيف في المنظمة شيئاً مرغوباً فيه .

٦. ربط سياسات ادارة الموارد البشرية مع جميع العاملين .
٧. مساعدة ترسيخ القيم الاخلاقية والاجتماعية والسلوك المسؤول .
٨. ادارة التغيير نحو الميزة المشتركة للأفراد ، مجاميع ، منظمة .
٩. ادارة دورة الوقت السريعة والطوارئ المتزايدة .

ثالثاً : وظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تقسيم وظائف ادارة الموارد البشرية الى مجموعتين تمثل **المجموعة الاولى** مجموعة الوظائف التخطيطية والتي تشمل تحليل الوظائف والتخطيط للاحتياجات وتقدير الاختصاصات والنوعية والاعداد المطلوبة من الموارد البشرية، اما **المجموعة الثانية** فهي الوظائف التنفيذية لادارة الموارد البشرية والتي سيتم التركيز عليها في هذا البحث والمتمثلة بالوظائف التالية:-

١- **التوظيف** :ويتضمن:-

أ- **الاستقطاب**

الاستقطاب هو عملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة والوقت المناسب بغية اختيار الاكثر ملائمة لشغل الوظائف ، الاستقطاب هو شكل من أشكال المنافسة على العمل وهي عملية تنافسية شرسة كما تتنافس الشركات لتطوير وتصنيع وتسويق افضل المنتجات والخدمات فهي أيضا تتنافس لمعرفة وجذب وتعين افضل الافراد المؤهلين. والاستقطاب هو عمل بل عمل كبير فهو يتطلب اهتمام متسلسل من الإدارة لان أي إستراتيجية عمل سوف تفشل من غير مواهب لتنفيذ هذه الاستراتيجية (Hartel,2007:47).

إن عملية الاستقطاب تأتي لمعالجة نتائج التخطيط من ناحية مواجهة العجز في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمتوقعة في بعض الأحيان، وتهدف عملية الاستقطاب إلى جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة، أو بمعنى آخر اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم إلى المؤسسة . كما تمهد عملية الاستقطاب لمرحلة أخيرة من مراحل هذه العملية المتكاملة، بحيث تشكل وظيفة الاختيار والتعيين نهائيات عملية الاستقطاب، والتي بمقتضاها يتم غربلة المرشحين بناءً على سياسة محددة تمهيداً لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعيينهم في المؤسسة (بربر، ٢٠١٢: ١٢٢).

ويهدف الاستقطاب الى جذب الأفراد ذوي الكفاءات ، فإن تعويض النقص الطبيعي في رأس المال البشري أو مواجهة احتمالات التوسع المستقبلي، قد يتطلب المعرفة التامة

بالصناعة وطبيعة الاعمال للتمكن من استقطاب الافراد المؤهلين بنجاح وكفاءة، تطوير العلاقات مع المصادر المحتملة للعاملين، تحسين سمعة المنظمة بحيث تصبح معروفة كمكان جيد للعمل، تحديد الشواغر الوظيفية، إعداد تقارير رسمية (Mathis& Jakson, 2006: 57)

ب- الاختيار

تعد عملية الاختيار والحصول على الموارد البشرية الكفوءة بالكم والنوع المطلوبين للمنظمات من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية. وتوضح عملية اختيار الموارد البشرية الآليات والإجراءات التي يتم بموجبها تحديد الموارد البشرية لعموم المنظمة، إن هذه العملية ترسي الدعائم المتينة لفاعلية المنظمة إذا ما تمت بموضوعية وعلى وفق الأسس العلمية، كذلك فإن الاختيار المناسب يحقق للمنظمة أهدافها المتمثلة بالكفاءة والإنتاجية والربحية من خلال تطبيق مبدأ **الشخص المناسب في المكان المناسب**. كما إن عملية الاختيار لا يقصد منها إشغال المناصب والوظائف الشاغرة في المنظمات وإنما هي عملية هادفة ومنظمة تتم بخطوات وضوابط تستخدم لإنتقاء الأفراد للمناصب والوظائف الشاغرة، إن الاختيار هو "العملية التي تنفذها المنظمة لإيجاد أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الفرد الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره وعلى وفق معايير الاختيار التي تطبقها المنظمة" (Putzier, 2001: 212)، ويرى آخر أن الاختيار هو "إجراءات تتبع داخل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدمين لشغل وظيفة شاغرة، وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح" (الاحمر، ٢٠٠٧: ٦٣).

هناك الكثير من الكتاب والباحثين يؤكدون على أن الاختيار يمثل البنية التحتية (Infrastructure) لباقي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فإن نجاح تطبيق الاستراتيجيات الأخرى يعتمد على مدى نجاح استراتيجية الاختيار في المنظمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الشمري، ٢٠٠١: ٣٨).

وبناءً على ما تقدم فمن الممكن تعريف الاختيار على أنه "إجراءات تتم داخل المنظمة يتم من خلالها جمع البيانات عن المتقدمين لشغل وظيفة معينة وبعد معالجة هذه البيانات تعتمد الإدارة على المعلومات المتاحة لانتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة، الذي تتوفر فيه أفضل مقومات ومتطلبات العمل أكثر من غيره طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة". ويتضح مما تقدم أهمية عملية الاختيار إذ أنها تعكس على العمليات الأخرى. فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من اختيار الأشخاص المناسبين وبالوقت المناسب والمؤهلات المطلوبة فهذا سيؤدي إلى تعيين أشخاص غير مناسبين وبالتالي ستعاني المنظمة صعوبة كبيرة في

التخلص من الشخص غير المناسب للمكان الذي عين فيه وبالتالي هذا سينعكس سلباً على أداء المنظمة (الأحمر، ٢٠٠٧: ٤٤) .

ج- التعيين

وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف ويتضمن أربع نقاط أساسية هي (إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية للموظف الجديد، التقويم اثناء فترة التجربة، واخيراً تثبيت الموظف وتمكينه من خلال منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في امور عمله وتهيئة الظروف المناسبة لأداء ذلك العمل إذ يعد التمكين (Empowerment) مبدأ أساسي من مبادئ التوظيف)(السالم وصالح، ٢٠٠٠: ١٥٧) .

٢ - التحفيز

ان تحفيز العاملين من اهم وظائف الادارة ولكنها ليست سهلة كما تبدو، فالمدراء يمكن ان يحفزوا الى مدى معين ولكن العاملين يجب ان يحفزوا دائماً انفسهم وياخذوا مسؤوليات انفسهم، وتحفيز العاملين يبدو انه جزء مكمل للعمل من قبل كل المدراء الذين يرغبون لتشجيع الاداء والباحثين التنظيميين الذين يرغبون بتطور النظريات التنبؤية للادارة، لذلك فان تحفيز العمل يعرف بانه تنشيط الجهود المطلوبة لتحقيق الاهداف التنظيمية والحفاظ عليها، ولان الافراد يمكن ان يختلفوا في اسباب اختيارهم للعمل فانهم يمكن ان يتحفزوا بطرق مختلفة للعمل (Hartel, 2007: 47). والحوافز هي العوامل التي تهدف الى اثاره القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية (ديري، ٢٠١١: ٢٩٨).

لقد تباينت المفاهيم التي وضعت لتوضيح مفهوم الحوافز ولم يكن هناك اتفاق واضح في كتابات البعض من الباحثين على مفهوم الحوافز، وهذا ما يلزمنا للتطرق إلى عدة مفاهيم للحوافز عند تعريفها . هي "العائد الذي يحصل عليه الفرد كمكافأة له، نتيجة لتحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء المعتاد ، وأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم، ونرشداهم إلى سلوك معين" كذلك عرفها ، بأنها "جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات". ويشيد أغلب الباحثين بتعريف (وهيب وآخرون) كونه تعريفاً شاملاً لمعنى ومضمون الحوافز وهذا ما يؤيده الباحث. وتأتي شمولية التعريف من خلال النظر إلى الحوافز على أنها وسائل تحث على(الأحمر، ٢٠٠٧: ٥١) :

١- أداء الفرد لعمله بالمعدل الاعتيادي أولاً.

- ٢- بذله مزيداً من الجهود لأداء الواجبات المناطة به، وتحسين مستويات أدائه لها.
- ٣- السعي للتفوق في أداء المهام وبذل جهد يفوق المستوى الاعتيادي، وبما يتيح له فرصة الحصول على مكافأة عن جهده المبذول.

ان تحفيز العاملين من اهم وظائف الادارة ولكنها ليست سهلة كما تبدو، فالمدرء يمكن ان يحفزوا الى مدى معين ولكن العاملين يجب ان يحفزوا دائماً انفسهم وياخذوا مسؤوليات انفسهم، وتحفيز العاملين يبدو انه جزء مكمل للعمل من قبل كلا المدرء الذين يرغبون لتشجيع الاداء والباحثين التنظيميين الذين يرغبون بتطور النظريات التنبؤية للادارة، لذلك فان تحفيز العمل يعرف بانه تنشيط الجهود المطلوبة لتحقيق والحفاظ على الاهداف التنظيمية، ولان الافراد يمكن ان يختلفوا في اسباب اختيارهم للعمل فانهم يمكن ان يتحفزوا بطرق مختلفة للعمل (Hartel,2007:47).

أكد (Lawler,1987) تحتاج المنظمات ذات الاحتواء العالي الى نظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية، وهو يدعو بالتحديد الى الراتب المعتمد على المهارة والمشاركة في الربح وملكية العاملين والفوائد المرنة والقوة العاملة وعمليات القرار المفتوحة. والراتب المعتمد على المهارة يعد عنصراً مهماً جداً في تطوير المعرفة، وفي إيصال إحدى القيم الجوهرية للاحتواء العالي التي تتضمن النمو الشخصي. كما ان نظام المكافأة بحاجة أيضاً الى تضمين شكل أو أشكال معينة من المشاركة في الربح، إذ أنه يعطي وسيلة لدفع المكافآت في كل المنظمة، وهذا يزيد من جذب وولاء العاملين المستمر، وذلك بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة. وتكون ملكية الأسهم مرغوبة كمدخل إضافي لربط مكافأة العمل بنجاح المنظمة، ومن خلال هذه المكافأة سيشعر كل العاملين بأنهم مالكيين المصرف وليس عاملين فيها (العبيدي، ٢٠١٠ : ١١٤).

٣- التدريب والتطوير

يرتبط التدريب (Training) ارتباطاً وثيقاً بالابتكار وازدياد مهارات العاملين وتنمية رأس المال البشري ويعد الهدف الرئيسي هو زيادة كمية المعرفة الضمنية أو الخبرة العميقة والتفاهم التي لا يمكن العثور عليها في سوق العمل المفتوحة وتكتسب عن طريق توفير التدريب المتخصص (Choudhury& Mishra,2010:182). والتدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية ،ان التدريب نشاط مخطط له ، يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات ،

بما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقين للقيام باعمالهم بكفاءة ومقدرة انتاجية عالية (العلاق، ٢٠١٢: ٣٢٣). ويعد التدريب العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام اعمالهم بكفاءة اكبر، و التدريب يُمكن العاملين من الحصول على معارف ومهارات محددة يمكنهم استخدامها في اداء اعمالهم الحالية، وهو بذلك لا يقتصر على اكساب العامل مهارات جديدة وإنما يشتمل ايضاً على مساعدة العاملين على تلافي جوانب القصور في أدائهم، فالعاملون قليلوا التدريب يكون مستوى أدائهم في العادة متدنياً كما قد يقعون في أخطاء مكلفة للغاية (Mathis& Jakson,2006:264) .

التدريب وظيفة مهمة لادارة الموارد البشرية إذ يعمل على تطوير مهارات ومعرفة الافراد، اي هو التطوير المنهجي للمعرفة والخبرات والمهارات المطلوبة لتحقيق الاداء الفعال، وهو عملية تزويد الموظفين بمهارات خاصة او مساعدتهم لتصحيح القصور في مستوى ادائهم الحالي (Mejia&other,2012:259) ، وهو لا يوفر ويحسن المعرفة والمهارات والقدرات فقط لكنه مهم ايضاً في تحديد اهلية الموظفين في الحصول على التطوير الوظيفي، إذ ان الموظف الذي لديه مهارات خاصة ويظهر اداءً متميزاً لديه فرصة افضل بالترقية مقارنة مع الشخص الذي لم يخضع للتدريب .

ويُعرّف التدريب على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو إعداده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (الهيّتي، ٢٠٠٠: ١٨٠)

وعرّف (وهيب وآخرون ، ١٩٩٢: ١٠٨) التدريب بأنه "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة ". كما عرف (الشماخ وآخرون ، ١٩٩٩ : ٣٩٤) التدريب بأنه "عملية تنظيم برامج معينة تستهدف تعلم وزيادة المهارات والقدرات الفردية والمعلومات وتقدير كفاءة الفرد". بينما حدده (الصيرفي ، ١٩٩٨ : ٣٥٩) بأنه "خبرة عملية وعلمية ينقلها مدرب إلى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو إكسابه مهارة معينة ، أو تعديل بعض نواحي السلوك والاتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه وذلك من أجل تحقيق نوع من التوافق والتفاعل بين الفرد وعمله بما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لقوة العمل ". وشدد (Lawler,1987) في هذا الاتجاه الى أنه يجب ان تكون كل منظمة تتميز بالاحتواء العالي في جوهرها النمو والتطور. ولهذا تحتاج المنظمة الى القيام بكل شيء ممكن

لتسهيل تطوير مهارات الأفراد بكل أنواع طرق التدريب الفني من أجل حل أي مشكلة تظهر في المنظمة، وكما يجب على كل الأفراد بان تكون لديهم القدرة على حل المشكلة والتكوين بصورة سريعة الى جماعات اتخاذ القرارات الفاعلة (العبيدي، ٢٠١٠ : ١٠٢).

٤ - تقييم الاداء

التقييم (Assessment) وهو المصدر الذي يأتي منه تقييم الأداء إذ يركز التقييم المنتظم للتقدم صوب الأهداف على اهتمام وجهود العاملين أو الفريق وإذا استغرق المدير الوقت لتشخيص الأهداف القابلة للقياس ولكنه يفشل في تقييم التقدم صوبها فإنه يتصرف بحماقة (Cascio, 2006: 329)، إذن لتحديد الأداء بصورة ملائمة فإن تقييم الأداء (Performance Appraisal) يركز بشكل أساسي على غرضين : الأول هو من أجل تحقيق هدف إداري يتضمن أفعال، مثل التخصص الوظيفي والترقيات وإنهاء الخدمة، وأما الغرض الثاني، فهو ذو هدف تطوري (Spence & Keeping, 2011: 85)، ويعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً من عناصر العملية الادارية، إذ يسهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق اهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة لأنشطتها، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرتها واهدافها الاستراتيجية (سعيد، ٢٠٠٥: ٤١).

تقييم الأداء عملية رسمية ومنهجية لتحديد ومراقبة وقياس وتسجيل وتطوير فرص العمل ذات الصلة بنقاط القوة والضعف للموظفين (Palaiologos, 2011: 826)، وهو العملية المستخدمة لتحديد أداء الموظفين في وظائفهم، وأنها توفر مدخلات لاحتياجات التدريب والتطوير للموظفين ، فضلاً عن ذلك توفر مدخلات للتحقق من صحة إجراءات اختيار وتخطيط الموارد البشرية (Manoharan, 2012: 448)، يؤدي تقييم الأداء دوراً مهماً في عملية إدارة الأداء ككل، وله جوانب عديدة فهو ممارسة عملية للملاحظة والتقدير، وعملية تغذية عكسية وتدخل تنظيمي، وهو عملية قياس وكذلك عملية شعورية بصورة قوية جداً (Cascio, 2006: 329).

تقييم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في تقلد مناصب في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو

بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل (ديري، ٢٠١١: ١١٥).

ان عملية تقييم أداء العاملين كأى عملية إدارية، تجري وفق خطة محددة، تأخذ بوصفها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالاتي (القيوتي، ٢٠١٠: ١٨٨):

- أ- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين عنه .
- ب- تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد إن تكون هذه المعايير واضحة كماً ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين
- ج- المقارنة بين ما تم انجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينهما .
- د- إطلاع المرؤوس على تقرير تقييم ادائه ومناقشته .
- هـ- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي اي خروج عن المعايير المحددة .

المحور الثاني: الاداء المنظمي Organizational Performance

اولاً : مفهوم الاداء المنظمي

يتفاوت محتوى الاداء المنظمي لدى المنظمات تبعاً لاهدافها، وتوجهاتها، وتبعاً لفهم المدير لذلك، هذا الفهم المنبثق من روى الباحثين المتعددة في هذا الموضوع اذ اشار Ansoff McDonnell الى ان الاداء الفعال يأتي من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرص والتهديدات، ورسم الاستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق افضل منفعة واعلى مستوى من الاداء (الزبيدي، ٢٠١٠: ٨٣)

ويشير (Dierick et al; 1989) الى اداء المنظمة بالنواتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها ويتمثل بامكانية المنظمة من الحصول على اشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية الجيدة، وغالباً مايؤسس الاداء التنظيمي ونقاس نتائجه بالاستناد الى النتائج الاقتصادية والتنظيمية الاخرى. ويرى البعض ان العوامل التنظيمية تعود الى الموارد الاساسية للمنظمة وما تشكل من قدرات متميزة تسهم في بناء الميزة التنافسية وهذا يعني اعتماد الاداء التنظيمي على القدرات المبينة على اساس الموارد (نايف، ٢٠٠٧: ٨٠) . ويؤكد (الجرجيفي، ٢٠٠٤) ان المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها تسعى للوصول إلى النهايات والأهداف المرسومة لها، من خلال الأداء المبذول من قبل جميع الأفراد الموجودين في المستويات الإدارية كافة للمنظمات. واغلب المنظمات ترمي إلى تحقيق اكبر عائد ممكن من خلال استغلال مواردها المحدودة أفضل استغلال ولا يتحقق ذلك إلا من خلال

استغلال طاقاتها المتاحة لأقصى ما يمكن ولتخفيض الكلف إلى اقل ما يمكن والعناية بنوعية الإنتاج وجودته إلى الدرجة التي تجذب الكثير من الزبائن (الزبيدي، ٢٠١٠: ٨٤).

ثانياً: انواع الاداء التنظيمي

حدد (Katraman&Ramannja,1988) انواع الاداء التنظيمي بثلاث مجموعات هي (نايف، ٢٠٠٧: ٨١):-

١- الاداء المالي Financial Performance

يشير الى استخدام المؤشرات المالية لقياس الاداء لامكانية مقارنتها مع المنافسين والمعدل العام للصناعة، وامكانية تحديد معدلات المخاطرة المحتملة، ومعرفة كشوف الارباح الغير متحققة وفرص النمو المحتملة.

٢- اداء العملياتي Operational Performance

ويتضمن استخدام مقاييس عملياتية مثل الحصة السوقية وجودة المنتجات وتقديم منتجات جديدة وكفاءة العمليات الداخلية ويتضمن هذا النوع الاداء المالي ايضاً.

٣- الفاعلية التنظيمية Organizational Performance

يتأثر مستوى الاداء بتفاعل الموارد والمهارات والتكنولوجيا والتأثيرات البيئية المختلفة وبالتالي فان مستوى الاداء هو حصيلة التفاعل الشامل للمنظمة في مرحلة زمنية معينة اذ يصبح مقياس الفاعلية هو المقياس المناسب للاداء التنظيمي الشامل.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الاداء التنظيمي

يحدد إنموذج الاداء التنظيمي بالعوامل التنظيمية والاقتصادية إذ تستخدم هذه العوامل لفحص تباين الاداء والمساهمة الاقتصادية لها في ربحية المنظمة. وبصورة اكبر تؤثر العوامل التنظيمية على الاداء التنظيمي من العوامل الاقتصادية. ويحدد (Mcgivern&Tvorik;1997) العوامل المؤثرة في الاداء بالاتي (نايف، ٢٠٠٧: ٨٦):-

١- القدرات التنظيمية والتعلم

المنظمة التي ترغب بالحصول على افضل اداء لابد لها من ربط مقدراتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة، وتستطيع المنظمة تبسيط البيئة وتحديد السوق الاكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتمييز الاستراتيجية وتعزيز الاداء. وتستجيب المنظمة بصورة فاعلة للبيئة من خلال توجيه امكانيات الافراد وتحفيز المنظمة لتقديم افضل ما تعمله من خلال توفير افضل العاملين وافضل نظم معلومات وقنوات توزيع .

٢- الموارد التنظيمية

تتوافر الموارد الاكثر تأثيراً على الاداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار ومن الممكن تصنيفها الى موارد مادية وبشرية ورأسمالية وكذلك موارد تكنولوجية. وعلى الرغم من هذه التصنيفات الا ان علاقتها ضئيلة بمعايير متعلقة بالاستخدام والمنفعة والشهرة والقيمة وصعوبة التقليد مما يقلل من قدرتها على التنبؤ بالاداء. وتكون المنظمة قادرة على تحقيق عوائد غير اعتيادية عندما تكون المنظمات الاخرى عاجزة عن تقليد مواردها.

٣- القيادة والرؤية

تعدّ الرؤية التنظيمية مورداً نادراً لان الرؤيا طويلة الامد تعدّ عامل نجاح لخلق الحماس والابداع والتغير. وعندما تنفذ القيادة رؤية واضحة وتنافسية فانها تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول اليه.

تؤثر هذه المحددات في تباين الاداء في اطار انموذج الادارة الاستراتيجية وان هدف الادارة الاستراتيجية هو توحيد قدرات المنظمة مع بيئتها المتغيرة بصورة مستمرة وتوحيد محددات اداء المنظمة ببناء مقدرات متميزة.

رابعاً: أهداف الأداء المنظمي

تم تحديد بعض الأهداف التي من الممكن ان يحققها الاداء المنظمي وكالاتي (الزبيدي، ٢٠١٠: ٨٧) :

١- معرفة مستوى انجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية، فضلاً عن معرفة مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة، والعمل على تلافيها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

٢- تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المنظمة، وتحديد انجازاته سلباً وإيجاباً مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها، وكذلك الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.

٣- تكوين قاعدة معلوماتية كبيرة، تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والدافعية، بالإضافة الى إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا، مما يمكنها من إجراء مراجعة تقويمية شاملة.

٤- تقديم أفضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء

إعمالها، وايضا زيادة الأداء في المنظمات المصرفية من خلال استخدام المعدات المؤتمتة وتحسين وتدريب المرؤوسين.

٥- تقليل كلف الموارد من خلال الاستخدام الأمثل لها، وزيادة عن ذلك فأن الأداء المنظمي هو تحقيق الأهداف التنموية والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل من خلال زيادة الإرباح والمحافظة عليها.

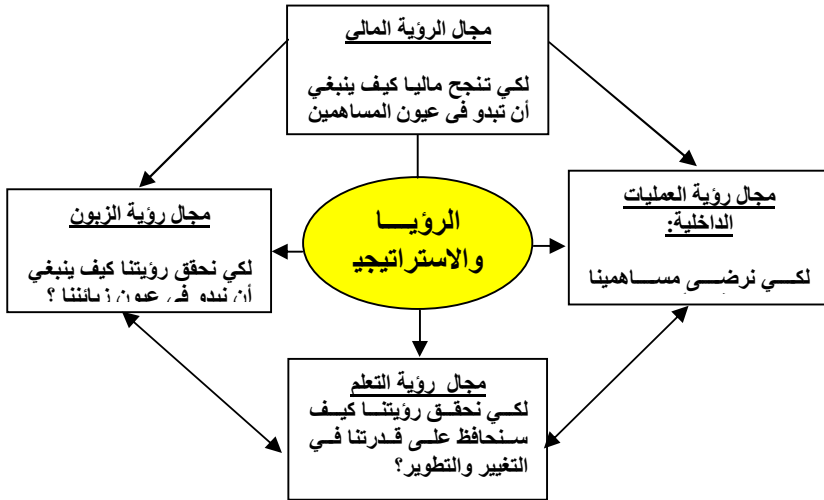
خامساً: بطاقة قياس الأداء المتوازن

قدّم (Kaplan & Norton) نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل الموازنة بين أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وبين المقاييس المالية وغير المالية وبين محور الأداء الداخلي والخارجي (Karlsson, 2007: 4-5). وقد وضعت البطاقة لمعرفة كيفية خلق القيمة للمنظمة كما أنها تقيس أداء المنظمة من أربعة محاور، تتمثل في توفير المعرفة والمهارات التي يحتاجها العاملين (التعلم والنمو) لخلق الإبداع وبناء القدرات الإستراتيجية (العمليات الداخلية) التي تقدم قيمةً محددةً للسوق (الزبون) والتي ستؤدي في النهاية إلى ارتفاع قيمة الأسهم (المالية) (Al Shaikh, 2007: 34).

عرّفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لإدارة الأداء يمكن أن يُستخدم في أية منظمة لجعل الرؤيا والرسالة متوافقةً مع المتطلبات اليومية للزبون وإدارة وتقييم الإستراتيجية ومراقبة كفاءة العمليات وبناء القدرات التنظيمية (Rohm&Halbach, 2005: 1)، كما عرفت بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة"، وهذا يعني ان التقرير المالي لم يعد يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلاله تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan&Norton, 1992: 70-79).

وهي إطارٌ متينٌ لإدارة وتقييم كل من الأمور البيئية والاجتماعية، بالإضافة للاقتصادية ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة (Value Creating) للمنظمة، فضلاً عن كونها أساسُ نظم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة (عبد الحليم، ٢٠٠٥: ٢٣)، ويرى (David) بأنها إستراتيجية تقييم ورعاية تقنية، ينبثق اسمها من حاجة المنظمات لموازنة قياساتها المالية والتي تستعمل في أغلب الأحيان بشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة بقياسات غير مالية مثل المنتج والجودة وخدمة الزبون (David, 2005: 162)، وعرفها (Hutt&Speh, 2004: 462) كأداة تجهز المدراء بنظام إداري لتبصر رؤية وإستراتيجية المنظمة في مجموعة من مقاييس الأداء وثيقة الترابط ، بطاقة الدرجات الموزونة تجمع المقاييس المالية مع مقاييس قيادة الأداء ، إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين

بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ، ويهيئ لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وبما يؤمن ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء وإلى عمل فعال في آن واحد (Maisei, 1992: 47-52) .
وينتضح من الشكل (٢) أن هناك أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء على وفق (Kaplan&Norton,1992:70) تتمثل في ما يأتي :



الشكل (٢) عناصر قياس الأداء المتوازن على وفق كابلان ونورتون

Source : Kaplan , R.S. and Norton , D.P,(1996). " Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review (January- February) ,

١- **البعد المالي:** يقيس ربحية المنظمة وذلك ان تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة ، ويعتمد هذا الجانب على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه (Kaplan&Norton,1992: 70). وشمل الأهداف والمقاييس المالية بالتركيز على إرضاء المساهمين، ومستوى الربحية، العائد على رأس المال العامل، صافي الدخل، القيمة الاقتصادية المضافة، الحصة السوقية، نمو المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من نشاطات التشغيل (Atkinson, 2006: 1448). وتعد الأهداف المالية للنمو والإنتاج هي الأهم وينبغي تحديد أسباب النمو وعند تحديد الأهداف المالية يجب أن تسأل السؤال الآتي: (من هم الزبائن الذين يحققون نمواً في واردات ومنتجات وخدمات المنظمة؟ وما هي أهدافهم وكيف نقيس مستوى النجاح (Harlem, 2002: 26).

٢- **بعد الزبون:** يحدد قطاعات السوق المستهدفة ، ليقيس نجاح المنظمة فيها ، وبما يؤمن لها التحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات في هذا الجانب مقاييس مثل (حصّة السوق ، عدد الزبائن الجدد، ورضاء الزبون، ..)(Kaplan&Norton, 1992: 70)، وكذلك يحدد المديرين على هذا المنظور، الزبون والأجزاء السوقية التي يمكن أن تتنافس فيها وحدات الأعمال ومقاييس أداء وحدة العمل في هذه الأجزاء المستهدفة (أغالبى وإدريس، ٢٠٠٧: ٥٠١)، كما أن منظور الزبون يفرض على المديرين أن يحددوا ما هو المجال الذي تتفوق فيه منظماتهم؟ ومن هم مستخدمى منتجاتها وخدماتها؟ كخطوة أولية لتحديد الأهداف والمقاييس (ألعبادى، ٢٠٠٥: ٧٢) وتختار المنظمات مجموعتين من المقاييس في منظور الزبون تمثل **المجموعة الأولى** المقاييس العامة التي تمكن المنظمات من استعمالها بشكل عملي هذه المقاييس تم التطرق إليها سابقاً. أما **المجموعة الثانية** من المقاييس تمثل مقاييس الأداء المتميزة لنتائج الزبون. والسؤال هو ما الذي يجب على المنظمة تقديمه للزبائن لتحقيق درجات عالية من الإرضاء، الاحتفاظ، الاكتساب، وحصّة السوق. وتقيس مقاييس الأداء مقترحات القيمة التي تحاول المنظمات تقديمها إلى الأجزاء السوقية المستهدفة والزبائن (Kaplan&Norton, 1996: 67).

٣- **بعد العمليات الداخلية:** يركّز هذا المنظور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من منظور الزبائن (بخلق قيمة للزبائن) والمنظور المالي (بزيادة ثروة المساهمين). وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية لإرضاء الزبائن والمساهمين (Horngren et, al, 2009: 493)، يعتمد على العمليات الداخلية التي تؤمن خلق قيمة للزبائن وتحقيق زيادة في ثروة المساهمين. ويضم هذا البعد ثلاثة عمليات فرعية (عملية الابتكار : تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات الزبائن)، و (عملية التشغيل : وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المقدمة للزبائن ، والمبادرات الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع ، وتقليل وقت التوصيل للزبائن، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة)، و (خدمة توصيل المبيعات : تتمثل بتوفير الخدمة للزبائن بعد البيع ، أو توصيل المنتجات للزبائن (Kaplan&Norton, 1992: 70).

٤- **بعد التعلم والنمو:** يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى و تخلق قيمة للزبائن والمساهمين، ويشتمل على ثلاث قدرات: (**قدرات العاملين** : و تقاس بمديات إدراك العاملين ومهاراتهم ومستوياتهم ومسح رضاهم ومعدلات دوران العمل)، و (**قدرات نظام المعلومات** : مقاسة بنسبة العاملين في الإدارة

العليا)، و (التحفيز والمكافآت : مقاسة بعدد اقتراحات كل عامل ومعدل تطبيق هذه الاقتراحات)(Kaplan&Norton,1992: 70). ويصنف منظور التعلم والنمو إلى ثلاثة مبادئ هي قدرات العاملين، قابليات أنظمة المعلومات، والعمليات التنظيمية، إذ يساعد التعلم في تطوير المهارات وتعزيز النظم وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية، مما يساهم في تحقيق المنظورات الثلاثة (Kaplan&Norton,1996:127).

سادساً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال معرفة المجالات الواسعة التي تستعمل فيها والفوائد التي تحققها هذه البطاقة والتي سنتطرق إليها من خلال الآتي:

- ١- لإدارة العمليات، توضيح وتوصيل الإستراتيجية، ربط المقاييس، وضع الأهداف الإستراتيجية، تعزيز إستراتيجية التغذية المرتدة والتعلم.
- ٢- يتم استعمالها على اعتبارها إطار مركزي منظم لإدارة العمليات المهمة مثل وضع الأهداف الفردية والجماعية، تخصيص الموارد، التخطيط والموازنة (Karlsson, 2007: 6).
- ٣- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تعبر عما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء (بدر اوي وصبحي، 2005: 81).
- ٤- تستعمل كأداة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة أو بوصفها عامل دعم لها (Hannula et al, 2009: 1).
- ٥- تعالج النقص الخطير الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى (بدر اوي وصبحي، 2005: ٨١).
- ٦- ان المؤشرات والمقاييس والأدوات دليل لجميع من لهم مصلحة في المنظمة ، ولقياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة ، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة . ولها اثر كبير في توجيه سلوكيات العاملين والمدراء في التركيز على نشاطات المهمة والمحورية الواجب القيام بها من قبلهم لانجاز المهام الأساسية للمنظمة (مسودة، 2005: 6).
- ٧- أنها تعالج النقص الخطير الموجود في انظمه الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن طريق ربط استراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع افعالها وانشطتها قريبة المدى (بدر اوي وصبحي، 2005: 81).

سابعاً: خصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن .

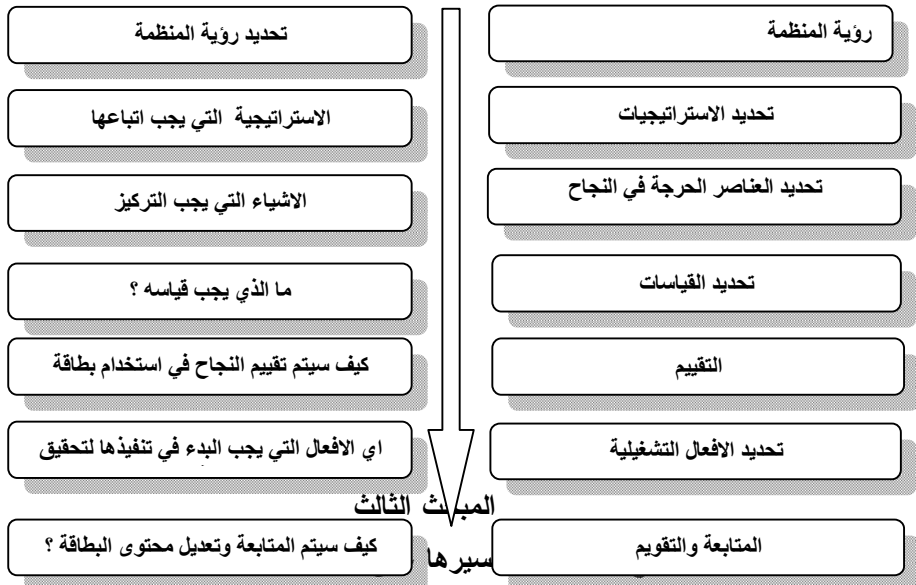
يوسم التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن بعدة خصائص من أبرزها (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٤) انها:

توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة، و تساعد في ادراك أعضاء المنظمة لإستراتيجيتها بما بضمن للمنظمة من تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح اكبر ، كما و تتوافق مع الشركات الهادفة الى الربح ، وتحدد عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

ثامناً: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن وتطبيقها.

تبدأ عملية بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة ، إذ تترجم البطاقة إلى أهداف ومقاييس أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب .

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكيفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منظمة على حده، (Kaplan&Norton,1996:134) 142- ويوضح الشكل (٥) الخطوات التفصيلية اللازمة لتصميم وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن .



شكل (٥) الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الاداء المتوازن وتطبيقها

Kaplan , R.S. & Norton , DP, (1993) , Putting The Balanced Scorecard To Work . Harvard Business Review , Sept-Oct, pp , 134 -142

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج البحث الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة البحث، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، سواءً أكان على المستوى الفرعي أم على المستوى العام لمتغيرات البحث، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (١-٥) بواقع ثلاث مستويات، يوضح ذلك، ويشتمل مستوى حول (الوسط الفرضي)، إذ يتراوح ما بين (٢.٥ - ٣.٥) ، في حين يكون مرتفعاً (فوق الوسط الفرضي) ، إذا بلغ فوق (٣.٥) ، ويكون منخفضاً وضعيفاً (دون الوسط الفرضي)، إذا بلغ دون (٢.٥)، علماً أن الوسط الفرضي (المعياري) هو (٣).

أولاً: تشخيص واقع المتغير التفسيري وظائف إدارة الموارد البشرية

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (التوظيف ، التدريب ، التحفيز، التقييم)، إذ يشير الجدول (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير وظائف إدارة الموارد البشرية بلغ (3.17) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام وشدة الإجابة حولهما (0.55) (63%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

١- التوظيف

جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (التوظيف) وإجمالي المتغير التفسيري (وظائف إدارة الموارد البشرية)			
الفرقات	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١ يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة.	67%	1.31	3.37
٢ نركز على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفية من داخل المصرف .	68%	1.22	3.42
٣ تنجز الكثير من المهام في المصرف من قبل الأفراد الحاليين.	63%	1.09	3.15
٤ تتطلب بعض التغيرات في أداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة.	64%	1.31	3.21
٥ من الأهداف الأساسية لإستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.	60%	1.23	3.02
إجمالي الاختيار والتوظيف			
	64%	0.71	3.23
إجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية			
	63%	0.55	3.17

يشير الجدول (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التوظيف)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (التوظيف) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.23)، وكان التشتت

ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.71)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (64%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٢)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.42) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.22)، وقد بلغت شدة الإجابة

جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (التدريب)				
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الفقرات	
3.45	1.24	69%	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل	٦
3.20	1.25	64%	تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير	٧
3.00	1.22	60%	نركز على البرامج التدريبية داخل المصرف.	٨
2.89	1.19	58%	تركيز البرامج التدريبية خارج المصرف على الكفاءات والمهارات العالية.	٩
3.00	1.15	60%	يتطلب تغيير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية إعداد برامج تدريبية في هذا المجال.	١٠
3.11	0.74	62%	إجمالي التدريب	

(68%)، وهذا يؤكد على أن المديرين وأصحاب القرار في عملية الاختيار والتوظيف يركزون على إستراتيجية ملء الشواغر الوظيفية من داخل المصرف.

٢- تشخيص التدريب

تشير معطيات الجدول (٣) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة

المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التدريب).
 إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ (التدريب) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.11)، وكان التشتت ذو انسجام فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.74)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (62%) ، أما بخصوص الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٣)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.45) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.24) ، وقد بلغت شدة

الإجابة (69%)، فمن خلال هذه الاجابة يمكن التأكد من انه يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل.

٣ - التحفيز

يشير الجدول (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التحفيز)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (التحفيز) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.07)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.74)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (61%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٤)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (١٤)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.42) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.19)، وقد بلغت شدة الإجابة (68%)، وهذا تأكيد على ان الادارة في

جدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (التحفيز)			
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الفقرات
2.83	1.33	57%	١١ تمنح المصارف الحوافز وعلى وفق اساس المهارات التي يمتلكها الفرد العامل .
2.95	1.35	59%	١٢ تمنح الحوافز للفرد العامل وعلى وفق ادائه المتميز تحقيقاً للمصلحة العليا في المصارف.
2.96	1.23	59%	١٣ تمنح المصارف المكافأة المادية للعامل المتميز في ادائه.
3.42	1.19	68%	١٤ تعتمد المصارف الترقية للموظفين كمكافأة لهم عن الأداء المتميز .
3.17	1.20	63%	١٥ يكون كتاب الشكر والتقدير في العادة كافياً لتحفيز العاملين نحو الاداء الافضل.

المصارف المبحوثة تعتمد ترقية الموظفين كمكافأة لهم عن الأداء المتميز.

٤ - تقييم الأداء

يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تقييم الاداء)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (التقييم الاداء) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.25)، وكان التشتت فوق المتوسط بين الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.73)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (65%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول (٥)، وكانت

جدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (تقييم الاداء)			
الفرقات	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١٦ يتوافر نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة	67%	1.10	3.35
١٧ يساعد نظام تقييم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل المصرف	68%	1.03	3.41
١٨ يوفر نظام تقييم أداء الأفراد العاملين قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية	67%	1.14	3.34
١٩ يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم	71%	1.07	3.56
٢٠ يحفز التقييم الموضوعي والمستمر للأفراد العاملين على الإبداع في مجال عملهم	52%	1.21	2.62
إجمالي تقييم الاداء			
	65%	0.73	3.25

النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (١٩)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.56) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.07)، وقد بلغت شدة الإجابة (71%)، وتشير هذه الفقرة انه يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.

ثانياً : تشخيص واقع المتغير الاستجابي الاداء المنظمي

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (المنظور المالي ، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو)، إذ يشير الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الاداء المنظمي، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الاداء المنظمي بلغ (3.34) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام وشدة الإجابة حولهما (0.79) (65%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

١- المنظور المالي

تشير معطيات الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (المنظور المالي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (المنظور المالي) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.15)، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.62)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (63%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة فقرات، وكما موضح في الجدول (٦)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (٢١)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.22) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي

بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.10) ، وقد بلغت شدة الإجابة (64%)، وتكشف الإجابة لهذه الفقرة الى سعي المصارف إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية.

جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (المنظور المالي) واجمالي المتغير الاستجابي الاداء المنظمي			
الفرقات	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
٢١ تسعى المصارف إلى زيادة النمو الإجمالي في العوائد السنوية.	64%	1.10	3.22
٢٢ حققت المصارف معدلات عالية في الأرباح الصافية السنوية.	62%	0.94	3.09
٢٣ تسعى المصارف إلى زيادة الموجودات الإجمالية.	62%	1.12	3.08
٢٤ تسعى المصارف إلى اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف في طرح منتجاتها.	64%	1.16	3.21
٢٥ نسعى المصارف إلى تحقيق نمواً في مبيعاتها.	63%	1.02	3.15
إجمالي المنظور المالي			
إجمالي الاداء المنظمي	63%	0.62	3.15
	65%	0.79	3.34

٢- منظور الزبون

يوضح الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (منظور الزبون)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي (منظور الزبون) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.11)، وكان التشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.59)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (60%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة فقرات، وكما موضح في الجدول (٧)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (٢٧)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.57) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.43)، وقد بلغت شدة الإجابة (61%)، فمن خلال اجابة العينة المبحوثة يمكن الاستدلال من ان المصارف لها رغبة كبيرة بالاحتفاظ بالزبون عبر التوضيح المسبق للخدمات الراجعة بتقديمها .

جدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (منظور الزبون)			
الفرقات	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
٢٦ تمتلك المصارف تصورات ومعلومات عن درجة رضا الزبون عن منتجاتها وخدماتها.	57%	1.25	2.84
٢٧ توضح المصارف لزيائنها الخدمات التي ترغب بتقديمها مسبقاً للاحتفاظ بالزبون.	61%	1.43	3.57
٢٨ يمتلك قسم التسويق المهارات والقدرات العلمية التي تساعد على كسب زبائن جدد	55%	1.12	2.75

٢٩	تسعى المصارف لكسب رضا الزبون من خلال تقديم حوافز مادية	66%	1.08	3.29
	إجمالي منظور الزبون	60%	1.59	3.11

٣- العمليات الداخلية

يوضح الجدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (المعرفة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي (العمليات الداخلية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.64)، وكان التشتت مرتفع بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.27)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (68%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة فقرات، وكما موضح في الجدول (٨)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (٣٠)، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.76) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات بانحراف معياري يساوي (1.36)، وقد بلغت شدة الإجابة (77%)، فمن خلال اجابة العينة المبحوثة يتبين تناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة .

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (العمليات الداخلية)				
الفقرات	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٣٠ يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة	77%	1.36	4.76	
٣١ تستخدم المصارف أحدث التقنيات في عمليات الخزن والنقل.	64%	1.04	3.22	
٣٢ تسعى المصارف للعمل بمستويات أداء عالية	61%	1.07	3.05	
٣٣ تسعى المصارف إلى تسليم المنتجات في الوقت المحدد.	70%	1.02	3.52	
إجمالي منظور العمليات الداخلية	68%	1.27	3.64	

٤- منظور التعلم والنمو

يوضح الجدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (منظور التعلم والنمو)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي (منظور التعلم والنمو) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.47)، وكان التشتت متوسط بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.58)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (69%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول (٩): وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (٣٤)، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.05) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات

يؤكد انحراف المعياري (0.82)، وقد بلغت شدة الإجابة (81%)، إذ يؤكد المدراء هنالك عدد مناسب من العاملين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.

المبحث الرابع

جدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (منظور التعلم والنمو)			
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الفقرات
4.05	0.82	81%	هنالك عدد مناسب من العاملين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل
4.04	0.75	81%	تسعى المصارف لتنظيم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين.
3.06	1.10	61%	ترتفع نسبة العاملين الذي يشكل وجودهم في المصارف قيمة مضافة لها
3.11	1.05	62%	تخصص المصارف جوائز للأفكار المبدعة وتساعد على نشرها.
3.11	1.17	62%	تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل وينتقلون لشركات أخرى.
3.47	0.58	69%	إجمالي منظور التعلم والنمو

اختبار فرضيات البحث

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة، إذ يتضمن هذا المبحث فقرتين، اشتملت الفقرة الاولى على اختبار فرضيات الارتباط، والثانية اختبار فرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

أولاً : تحليل فرضية الارتباط

افترض البحث الحالي الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها :

ترتبط وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف ، التدريب ، التحفيز، تقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً مع الاداء التنظيمي بأبعاده (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو)، وقد تفرعت الفرضية الرئيسية الى اربع فرضيات فرعية وهي :

- ١- يرتبط التوظيف معنوياً وإيجابياً مع ابعاد الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).
- ٢- يرتبط التدريب معنوياً وإيجابياً مع ابعاد الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).
- ٣- يرتبط التحفيز معنوياً وإيجابياً مع ابعاد الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).

- ٤- يرتبط تقييم الأداء معنوياً وإيجابياً مع ابعاد الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور الزبون العمليات الداخلية ، التعلم والنمو). وفيما يأتي تفصيلاً لأثبات الفرضية الرئيسة والفرعية:
- ١- يشير الجدول (١٠) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسة الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إدارة الموارد البشرية وبين الاداء التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.59^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.45) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01).
- ٢- لم تظهر النتائج علاقة ارتباط معنوية بين (التوظيف) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الاداء التنظيمي) فقد بلغ معامل الارتباط (0.16) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (1.51) ، وهي أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (0.95). اما بخصوص الابعاد الفرعية فلم تحدث علاقة ارتباط بين (التوظيف) وبين ابعاد الاداء التنظيمي المتمثلة بـ(المنظور المالي، منظور الزبون، العمليات الداخلية) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.18، 0.13، 0.14) على التوالي كما موضح بالجدول (١٠)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.57، 1.34، 1.44) على التوالي، وهي أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (0.95). في حين حدث علاقة معنوية واحدة بين (التوظيف) وبين الفرعي الرابع (التعلم والنمو)، فقد بلغ معامل الارتباط (0.23^{*}) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.11)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (0.95).
- ٣- يؤكد الجدول (١٠) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (التدريب) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الاداء التنظيمي) فقد بلغ معامل الارتباط (0.66^{**}) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.96) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، اما بخصوص الابعاد الفرعية فقد اظهرت مخرجات التحليل الاحصائي الى حدوث علاقة ارتباط بين (التدريب) وبين جميع ابعاد الاداء التنظيمي المتمثلة بـ(المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.61^{**} ، 0.52^{**} ، 0.58^{**} ، 0.53^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (١٠)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.85، 6.21، 7.26، 6.37) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).
- جدول (١٠) معاملات الارتباط وقيم (t) بين إدارة الموارد البشرية وبين الاداء التنظيمي

التوظيف		التدريب		التحفيز		تقييم الأداء		إدارة الموارد البشرية	
X1		X2		X3		X4		X	
r	t	r	t	r	t	r	t	r	t
Y	الاداء التنظيمي	0.1	1.5	.66**	8.96	.39**	4.32	.55**	6.72
y1	المنظور المالي	0.18	1.57	.61**	7.85	.34**	3.69	.55**	6.72
y2	منظور الزبون	0.13	1.34	.52**	6.21	.33**	3.57	.45**	5.14
y3	العمليات الداخلية	0.14	1.44	.58**	7.26	.35**	3.81	.47**	5.43
y4	التعلم والنمو	.23*	2.11	.53**	6.37	.4**	4.45	.39**	4.32

مجموع علاقات الارتباط (13) = 81%

n=106	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة	* علاقة الارتباط	*
	2.3 = (0.01)	بمستوى معنوية 0.01	
	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05)	* علاقة الارتباط	
	1.6 =	بمستوى معنوية 0.05	

٤- يؤكد الجدول (١٠) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (التحفيز) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الاداء التنظيمي) فقد بلغ معامل الارتباط (0.39^{**}) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.32)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). اما بخصوص الابعاد الفرعية فقد اظهرت مخرجات التحليل الاحصائي الى حدوث علاقة ارتباط بين (التحفيز) وبين جميع ابعاد الاداء التنظيمي المتمثلة بـ (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.34^{**} ، 0.33^{**} ، 0.35^{**} ، 0.4^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (١٠)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.69، 3.57، 3.81، 4.45) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).

٥- يؤكد الجدول (١٠) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (تقييم الأداء) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الاداء التنظيمي) فقد بلغ معامل الارتباط (0.55^{**}) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.72) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). اما بخصوص الابعاد الفرعية فقد اظهرت مخرجات التحليل الاحصائي

الى حدوث علاقة ارتباط بين (تقييم الأداء) وبين جميع ابعاد الاداء التنظيمي المتمثلة بـ(المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.55^{**} ، 0.45^{**} ، 0.47^{**} ، 0.39^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (١٠)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.72، 5.14، 5.43، 4.32) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).

وبالرجوع الى المعطيات السابقة في الفقرات الاربعة آفة الذكر، ومن ملاحظة الجدول (١٠) يظهر أن أبعاد إدارة الموارد البشرية احدثت (١٣) علاقة ارتباط معنوية من أصل (١٦) علاقة مع أبعاد الاداء التنظيمي وبما يشكل نسبة (81%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول فرضية الارتباط الرئيسة الاولى التي مفادها (ترتبط وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف ، التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء) معنوياً وإيجابياً مع الاداء التنظيمي بأبعادها (المنظور المالي ، منظور الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو).

ثانياً : فرضية التأثير البسيط

وضع البحث الحالي فرضية تأثير رئيسة مفادها (يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بوظائف إدارة الموارد البشرية)، ومن هذه الفرضية الرئيسة تفرعت اربعة فرضيات فرعية وهي:

- يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف
- يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتدريب
- يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتحفيز
- يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بتقييم الأداء

وفيما يأتي تفصيل لتحليل الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية : جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاداء التنظيمي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (وظائف إدارة الموارد البشرية) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

الاداء التنظيمي = $0.5 + 0.72$ (وظائف إدارة الموارد البشرية).

وفي ضوء جدول (11) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

يتضح في ضوء الجدول (١١)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (34.2)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية في المتغير الاستجابي (الاداء التنظيمي). وهذا

يدلل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (11) ان الثابت ($\alpha=0.5$)، والذي يعني ان هناك وجوداً للاداء التنظيمي ما مقداره (0.5)، حتى وان كانت (وظائف إدارة الموارد البشرية) تساوي صفراً. واما قيمة ($\beta=0.72$)، فهي تدلل على ان تغيراً مقداره (1) في لوظائف إدارة الموارد البشرية سيؤدي الى تغيير في الهيكل التنظيمي بمقدار (0.72).

ومن خلال الجدول (١١) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً

جدول (١١) تحليل تأثير المتغير ووظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده في المتغير المستجيب الاداء التنظيمي						
المتغير المستجيب	(P-Value) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	الثوابت		المتغير التفسيري وأبعاده
				α	β	
الاداء التنظيمي (Y)	٠.٠٠٠	34.2	0.25	0.50	0.72	وظائف إدارة الموارد البشرية X
	.084	3.0	0.03	.19	.167	التوظيف (x1)
	0.005	8.4	0.12	.57	.53	التدريب (x2)
	0.000	37.4	0.26	.29	.27	التحفيز (x3)
	0.000	41.2	0.28	.56	.51	تقييم الاداء (x4)

n = 106

قيمة (f) الجدولية بمستوى

دلالة 6.1=0.01

قيمة (f) الجدولية بمستوى

دلالة 3.55 = 0.05

وصفياً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.25)، والذي يعني أن ما مقداره (0.25) من التباين الحاصل في الاداء التنظيمي هو تباين مُفسّر بفعل وظائف إدارة الموارد البشرية الذي دخل النموذج، وأن (0.75) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (١١) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في

مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لوظائف إدارة الموارد البشرية في الاداء التنظيمي، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الاولى من البحث الحالي والتي مفادها (يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بوظائف إدارة الموارد البشرية). وبخصوص تحليل الفرضيات الفرعية فهي كالآتي :

جرى اختبار هذه الفرضية الفرعية الاولى من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاداء التنظيمي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (التوظيف ، التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X1,X2,X3,X4) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الاداء التنظيمي	=	0.19	+	0.167	(التوظيف)
الاداء التنظيمي	=	0.57	+	0.53	(التدريب)
الاداء التنظيمي	=	0.29	+	0.27	(التحفيز)
الاداء التنظيمي	=	0.56	+	0.51	(تقييم الأداء)

ويشير معامل التحديد (R^2) الذي بقيمة (0.03) بالنسبة للتوظيف (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.03) من التباين الحاصل في الاداء التنظيمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التوظيف الذي دخل النموذج وهي قيمة ضئيلة جداً بواقع الحال، وأن (0.97) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

ومن خلال الجدول (١١) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.12) بالنسبة للتدريب (X2) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.12) من التباين الحاصل في الاداء

الانتظيمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير التدريب الذي دخل النموذج، وأن (0.88) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

ويشير معامل التحديد (R^2) الذي بقيمة (0.26) بالنسبة التحفيز (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.26) من التباين الحاصل في عملية الاداء التنظيمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التحفيز الذي دخل النموذج، وأن (0.74) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) والتي مقدارها (0.28) بالنسبة لتقييم الأداء (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.28) من التباين الحاصل في الاداء التنظيمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تقييم الأداء الذي دخل النموذج، وأن (0.72) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

يتضح في ضوء جدول (١١) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2) بلغت قيمها (41.2, 37.4, 8.4) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير للابعد (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في المتغير المستجيب (الاداء التنظيمي). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2) و (Y). ويؤكد وجود تأثير لـ (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في المتغير المستجيب (الاداء التنظيمي)، في حين ان قيمة (f) المحسوبة لـ (التوظيف) بلغت (3.0)، وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.55) بمستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة (0.95)، تشير هذه النتيجة الى عدم حدوث تأثير معنوي لمتغير (تقييم الأداء) في المتغير الاستجابي الاداء التنظيمي.

من خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن ملاحظة تحقق ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

- يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتدريب
 - يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتحفيز
 - يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بتقييم الأداء
- ولم تتحقق الفرضية الفرعية التي مفادها (يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف) وقبول الفرضية البديلة التي نصها (لا يتأثر الاداء التنظيمي ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف).

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- تشير نتائج البحث ان عملية التوظيف لم تعزز الاداء التنظيمي لكل من ابعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، العمليات الداخلية)، في حين تبين ان التوظيف عزز التعلم والنمو في المصارف المبحوثة. وهذه نتيجة طبيعية للضعف الذي ظهر في المصارف في عملية استقطاب المورد البشري الكفوء وتوظيفه.
- ٢- ظهر ان التدريب قد عزز من الاداء التنظيمي بكل من ابعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، العمليات الداخلية، و التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في المصارف عينة البحث.
- ٣- تبين ان التحفيز قد عزز من الاداء التنظيمي في كل من ابعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، العمليات الداخلية، و التعلم والنمو) في المصارف عينة البحث.
- ٤- تبين ان تقييم الاداء قد عزز من الاداء التنظيمي بكل من ابعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، العمليات الداخلية، و التعلم والنمو) في المصارف المبحوثة.
- ٥- ان التغيير الايجابي الذي حصل في التدريب والتحفيز وتقييم الاداء قد أحدث تغيير فعلي في الاداء التنظيمي في حين لم يفعل التوظيف في أحداث تغيير فعلي في الاداء التنظيمي.

ثانياً : التوصيات

- ١- ضرورة الاهتمام بعملية استقطاب العاملين الكفوئين الذين يمتلكون مؤهلات تناسب مكان عملهم من سوق العمل من اجل توظيفهم في المصرف، وهذا يوفر مردودات مالية فضلاً من الاقتصاد في وقت العمل بسبب الخبرات التي يمتلكونها وبالتالي تمكنهم من تطوير وتحسين الاداء المصرفي.
- ٢- ضرورة الاستفادة بشكل أكبر من التدريب الذي ظهر بإيجابية في تعزيز الاداء المصرفي، وضرورة الاستمرار في عملية التدريب بتقنين عالي من حيث اختيار المهارات المراد تطويرها والاشخاص المناسبين في الدورات التدريبية.
- ٣- ضرورة الاستفادة بشكل أكبر من انظمة التحفيز المعمول بها في المصارف المبحوثة الذي ظهر بإيجابية في تعزيز الاداء المصرفي، مع ضرورة التنوع في نظم التحفيز

وعدم الاستمرار في انظمة معينة ، فالتحفيز يصل الى مستوى معين ثم يتوقف ويصبح عديم الفائدة، لذا ان التنويع مهم للتحفيز.

- ٤- ضرورة الاستفادة بشكل أكبر من عملية تقييم الأداء الذي ظهر بإيجابية في تعزيز الاداء المصرفي، بسبب ان عملية تقييم الاداء تكشف الانحرافات في الاداء بصورة مستمرة مما ينعكس ذلك على قدرة ادارة المصرف من التصحيح المستمر لعملية الاداء.
- ٥- ضرورة استفادة المديرين في المصارف المبحوثة من التوظيف والتدريب والتحفيز الذي أحدث تغيير فعلي في الاداء المصرفي .

المصادر المعتمدة

- 1 الأحرر، ساهر عبد الكاظم، (٢٠٠٧)، "تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 2 السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، ادارة الموارد البشرية ، دارالكتب والوثائق، بغداد، ٢٠٠٠
- 3 ألعبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، (٢٠٠٥) "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية الدرجات المتوازنة-دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد،.
- 4 ألعالي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)"الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع .
- 5 بدرأوي، عبد الرضا فرج و صبحي ، ادريس وائل محمد ، (٢٠٠٥) "بطاقة التقديرات المتوازنة إدارة حديثة لتقييم أداء المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد (١٥)،.
- 6 يربر ، كامل، (٢٠١٢)، "ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت.
- 7 ديرى، زاهد محمد، (٢٠١١)، "ادارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
- 8 الزبيدي، بلال كامل عودة ، (٢٠١٠)، "تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة

بغداد.

- 9 سعيد، سناء عبد الرحيم،(٢٠٠٥)،"تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- 10 الشماع ، خليل محمد حسن والعلي ، وجيه عبد الرسول ، ناجي ، عاملة محسن ، وسليمان، مؤيد سعيد ، (١٩٩٩) ، مبادئ إدارة الأعمال ، بغداد ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر
- 11 الشمري، انتظار والدوري،معتز(2004)،" إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"،المؤتمر العلمي الرابع ، جامعة الزيتونة،عمان.
- 12 عبد الحليم، نادية راضي، (٢٠٠٥)"دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن"، كلية التجارة-جامعة الأزهر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢١، العدد ٢.
- 13 العبيدي، نور خليل ابراهيم،(٢٠١٠)،" بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي"،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 14 العلاق ، بشير،(٢٠١٢)،"الادارة الحديثة، نظريات ومفاهيم"،اليازوري، عمان، الاردن.
- 15 القريوتي، محمد قاسم،(٢٠١٠)،"الوجيز في ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان.
- 16 القريوتي، محمد قاسم،(٢٠١٠)،"الوجيز في ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان.
- 17 مسودة، سناء،(٢٠٠٦) "نموذج مقترح لقياس الإداء الشامل في منظمات الأعمال في ضوء مقارنة تحليلية لنموذج الأمريكي (بطاقة العلاقات المتوازنة) والنموذج الياباني الإدارة التكاملية الشاملة) لقياس الأداء الشامل."، ورقة مقدمة في فعاليات المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- 18 المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ،(٢٠٠٦) ،"الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن " المكتبة العصرية ،القاهرة

نايف، أسعد كاظم، (٢٠٠٧)، "العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

- 20 Al shaikh Ali, Mohammed,(1997) "Performance Evaluation by Using Balanced Scorecard Approach", Study analytical and Field in Palestinian Telecommunication Corporations–Master Thesis– College of Commerce, the Islamic University–Gaza, 2007.
- 21 Armstrong , Michael , (2008) , “ Strategic Human Capital Resource Management “ , 3th ed , Kogan page limited , USA
- 22 Cascio, W.,(2006),"Managing human resources:productivity,quality of work life, profits",Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition.
- 23 choudhury , Askar , & Jones , James , (2010) , “ Effect of Job Level Performance of Human Capital Attainment on Exploratory Analysis” , Vol. 9 , No. 2 , pp. 89–103.
- 24 David, Fred R.,(2005) "Strategic Management Concepts and Cases", 10th ed, Prentice – Hall,.
- 25 Hannula, M., Kulmala, H., and Suomala, P.,(2009) “Total Quality Management and Balanced Scorecard A comparative Analysis”,. <http://www.im.tut.fi/cmc/pdf>
- 26 Harlem, Malin, S., “Using the Balanced to Overcome Barriers in Strategy Implementation”, Theses, 2002. <http://www.handles.gu.se/epc/>
- 27 Hartel,Charmine&Fujimoto,Yuka&Strybosch,Victoria&Fitzpatrick,K aren,(2007)," Human Resources Managing",Pearson Education, Australia.
- 28 Horngren C. T., Foster G., Dater S.,(2009) "Cost Accounting

- Managerial Emphasis", 13th ed, Prentice– Hall,
- 29 Hutt, Michael. D. & speh, Thomas W., (2004) "Business Marketing Management: A strategic View of Industrial and Organizational Markets", 8th ed, asouth–western– America,.
- 30 Ivancevich, John & Konopaske, (2013), "Human Resource Management ", McGraw– Hill, New York.
- 31 Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , 1992, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan– Feb , 71–79.
- 32 Kaplan , R.S. & Norton , DP, (1993) , Putting The Balanced Scorecard To Work . Harvard Business Review
- 33 Kaplan , R.S. and Norton , D.P, (1996). " Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review (January– February) , pp (75–85).
- 34 Karlsson, Hanna, (2007) "Providing Feedback Through and Beyond the Balanced Scorecard",. <http://tukk.fi/laskenta/thetorial>
- 35 Khalid Hafeez, Izidean Aburawi, (2013) "Planning human resource requirements to meet target customer service levels", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 5 Iss: 2, pp.230 – 252
- 36 Maisel , L.S. , 1992, Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach . Journal of Cost Management , Summer , 47–52 .
- 37 Manoharan .T& Muralidharan .C& Deshmukh S" A composite model for employees' performance appraisal and improvement 2012" ,European Journal of Training and Development,V 36 , N .4

- 38 Mathis,Robert&Jakson,John,(2006)," Human Resource management" ,South-Western,p:66.
- 39 Mejia,Balkin& Cardy,(2012), managing human resources,7th Ed, Prentice Hall, New jersey.
- 40 Palaialogos, Anastasios& Papazekos, Panagiotis& Panayotopoulou, Leda,(2011)," Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal", Journal of Organizational Change Management, Emerald Group Publishing
- 41 Limited, Vol.35, No 8.
Putzier, John, innovative ways to make your company a great place to work; Amacom, 2001
- 42 Rohm, H. and Halbach, L.,(2005) "Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems",.
- 43 Spence,Jeffrey R. and Keeping,Lisa Keeping,(2011),"Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research",Human Resource Management Review 21, Elsevier Inc.