

**الية التحسين المستمر لإدارة الموارد البشرية واثره على أداء  
العاملين (دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركة التأمين  
العراقية العامة)**

**المدرس مساعد : غروب كامل محمد الربيعي  
جامعة بغداد - معهد الهندسة الوراثية والتقنيات الاحيائية  
للدراستات العليا**

**The mechanism of continuous improvement of human  
resources management and its impact on the performance  
of employees**

**An exploratory study of the opinions of a sample in the )  
(Iraqi General Insurance Company**

**Email : ghruoob.k@ige.uobaghdad.edu.iq**

تسعى الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على الية التحسين المستمر لإدارة الموارد البشرية واثره على أداء العاملين، من اجل تحقيق اهداف الدراسة الحالية فقد ابنت الباحثة المنهج الوصفي المسحي من خلال عينة استطلاعية من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، وقد حرصت الباحثة على تطبيق الاستبانة بعد استخراج مجموعة من الخصائص الاحصائية للاستبانة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ١ - وجود علاقة تأثير معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين .
- ٢ - وجود علاقة تأثير متعدد معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في أداء العاملين .
- ٣ - لا يتم تعيين العاملين وفق مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة .
- ٤ - هناك ضعف في يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم .
- ٥ - لا تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين على وفق دراسات دقيقة .
- ٦ - لا تطبق الشركة نظاماً للتعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقاً .
- ٧ - تخصص الشركة بنداً في الموازنة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية **Human Resource Management** ، أداء العاملين **employee performance**

### Abstract

The current study seeks to shed light on the mechanism of continuous improvement of human resources management and its impact on the performance of employees, in order to achieve the objectives of the current study. A set of statistical characteristics of the questionnaire, and the study reached the following results:

- ١- There is a statistically significant effect of human resources management on the performance of employees.
- ٢- The existence of a statistically significant multi-impact relationship for human resources management with its combined dimensions on the performance of employees.
- ٣- The employees are not appointed according to matching the terms of appointment with the job requirements.
- ٤- There is a weakness in the training in the company that enhances the self-confidence of the employees.
- ٥- The company does not specify the training needs of the employees according to accurate studies.
- ٦- The company does not apply a system of compensation that is fair and equitable according to predetermined criteria.
- ٧- The company allocates an item in the budget to attract qualified human resources.

### المقدمة : Introduction

في الماضي ، كانت المنافسة العالمية أقل بكثير مما هي عليه الآن من حيث بيئة الأعمال ، فالمعيار الرئيسي في ذلك الوقت يقوم على مبدأ الاستقرار . اما بخصوص التحديات التي نشهدها اليوم فهي مختلفة تماماً ، فالالاقتصاد العالمي يعزز الفرص والمخاطر للجميع ، مما يضغط على جميع المنظمات لإجراء تحسينات ليس فقط للمنافسة ، ولكن أيضاً لضمان استمراريتها (كوتر ، ٢٠١٢) . يتطلب إنشاء ميزة تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية اهتماماً دقيقاً بأفضل الممارسات التي تعزز هذه الأصول ، وتعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات متغيراً مهماً عندما يتعلق الأمر بمحاولة البقاء في صدارة المنافسة ، ويمكن أن تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنظيم الأداء (Dietz، 2003)) حيث أن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي تؤثر على جودة الأداء التنظيمي مما جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتهم ذات أولوية بالنسبة للمؤسسات . لذلك بدأت المؤسسات بتبني مفاهيم إدارية حديثة تتعلق بإدارة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة ، حيث أنها تركز على دعائم تقوم على التطوير المستمر للأداء من حيث بناء ثقافة تنظيمية لجميع مؤسساتها ، وخدمة الموظفين على أساس جودة المنتج ، وباستخدام جميع الموارد المتاحة للمؤسسات وتقديم المنتج بالطريقة الصحيحة ومناسبة (حسن ، ٢٠١٦) .

تعتبر الموارد البشرية اليوم مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات ، خاصة في مجالات إنتاج المعرفة والتقنيات ووسائل الاتصال الحديثة. وقد شهدت العقود الثلاثة الماضية اتجاهًا يدعو إلى التفكير في ظاهرة الاستثمار المعرفي بين العاملين وتطوير إدارة موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية بهدف امتلاك المعرفة ورأس المال الفكري ( Dumay ، 2016). فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق مركز تنافسي على المستويين المحلي والقطاعي ، في إطار النمو والإبداع والتوسع وخدمة العملاء (السعدي ، (٢٠١٨)). شكلت هذه التداعيات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية ، مما استدعى تكيف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب ، سواء فيما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين أو التدريب والتطوير أو التحفيز و تنتهي بتقييم الأداء وهذا يستدعي في نفس الوقت ضرورة التوافق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبقية الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة سواء في مجالات الإنتاج أو الاقتصاد أو التسويق أو المالية ... الخ. بطريقة يوجد بها توافق وتكامل يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة معها للبقاء والاستمرارية التي لن تتم بدون وجود الأداء الذي يحقق ذلك. (براتون وجولد ، ٢٠١٧) يؤدي تميز أداء العاملين في المؤسسة إلى كونها أكثر ديمومة واستقرارًا وتميزًا. لذلك فإن اهتمام المؤسسة برفع مستوى الأداء يكون عادة أكثر من مصلحة موظفيها ، حيث أن قدرة المؤسسة على التقدم في مختلف مراحل دورة حياتها تعتمد بشكل أساسي على مستويات أدائها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن المؤسسات بمختلف أسمائها وأحجامها وأهدافها يولون اهتمامًا كبيرًا بأداء العاملين في مؤسساتهم ، لأن الأداء كما هو واضح لا يعكس قدرات كل فرد ودوافعه وخصائصه وحجم العمل الذي يؤديه فقط ، بل هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات وتقييم عملها ودرجة فعاليتها من المداخل الرئيسية لتطوير مستوى وجودة أداء الموظفين فهي تمثل آلية التحسين المستمر المستخدمة والمعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات (Cascio ، 2018). أشارت دراسة (Katou 2008) إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسات العاملة في القطاع الصناعي في اليونان. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (١٧٨) مؤسسة عامة في هذا القطاع ، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على هذه المؤسسات ووجدت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية في مجالات (الموارد والتنمية ، المشاركة ، تصميم الوظائف ، التعويضات والحوافز) ومستويات الأداء التي تحققت في مجالات (المهارات والمواقف والسلوك) للعاملين في تلك المؤسسات وانعكاسها على استراتيجيات العمل في المجالات (التكلفة والجودة والابتكار). كما أشارت الدراسة (بشير وآخرون ، ٢٠٠٨) إلى تأثير إدارة الموارد البشرية المتمثل في (ب) التعويضات وتقييم الأداء وسياسات التحفيز) على الأداء في الجامعات الباكستانية. اشتمل مجتمع الدراسة على (١٢) جامعة حكومية ، وتم الحصول على البيانات من خلال استبيان معد لهذا الغرض كأداة لجمع البيانات مع مراعاة آراء أفراد العينة المكونة من (٩٤) عضو هيئة تدريس مقسمة إلى فئتين. (٧٦) ذكور مقابل (٧٦) و (١٨) للإناث. ووجدت الدراسة ان هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. بينما شكلت ممارسات تقييم الأداء علاقة ضعيفة مع مستويات الأداء. لذلك يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لإدارة الموارد البشرية في سياسات تقييم أداء الموظفين لما لها من تأثير وثيق وهام على أدائهم الفعلي.

### المبحث الأول المنهجية

أولاً : مشكلة البحث : **Research Problem** من خلال الدراسة الاستطلاعية اتضح للباحثة عدد من الاستفسارات التالية :

١- هل يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية بأبعادها ( الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، التحفيز ، تقييم الأداء ) ، في أداء العاملين لشركة التأمين العراقية العامة ؟

٢- ما مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العمل لدى شركة التأمين العراقية العامة ؟

٣- هل تهتم عينة الدراسة بأداء العاملين ؟

ثانياً : أهمية البحث : **Research Importance**

١- الجمع بين المتغيرات المذكورة له تأثير كبير في تحسين الموارد البشرية واداء العاملين بشكل عام ، لاسيما وان هناك نوعا من التكامل بين

الأطر النظرية لكل المتغيرات ، إذ أن هذا الترابط والتكامل سيؤدي بالضرورة إلى إيجاد فهم أو تصور أفضل لإداء العاملين .

٢- أن لطبيعة الأطر الفكرية ، وأبعاد متغيرات الدراسة المعتمدة ، ودورها في تحسين الموارد البشرية عن طريق تشجيع المنظمات عينة الدراسة

على التخلي عن المفاهيم التقليدية في ادارة العملية التنظيمية للإداء وتبني المداخل الاستراتيجية الحديثة التي يمكن من خلالها تشخيص

متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ضمن إطار رؤية واسعة ومتكاملة.

ثالثا : هدف البحث: Research Objectives

- ١- معرفة مستوى أداء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة ، وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية لأدائهم .
- ٢- تحليل أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة .
- ٣- حل المشاكل التي تعيق عمل إدارة الموارد البشرية في شركة التأمين العراقية العامة .

رابعا : فروض البحث : Research Hypotheses

- ١- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين.
- ٢- لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها في أداء العاملين .

خامسا : حدود البحث

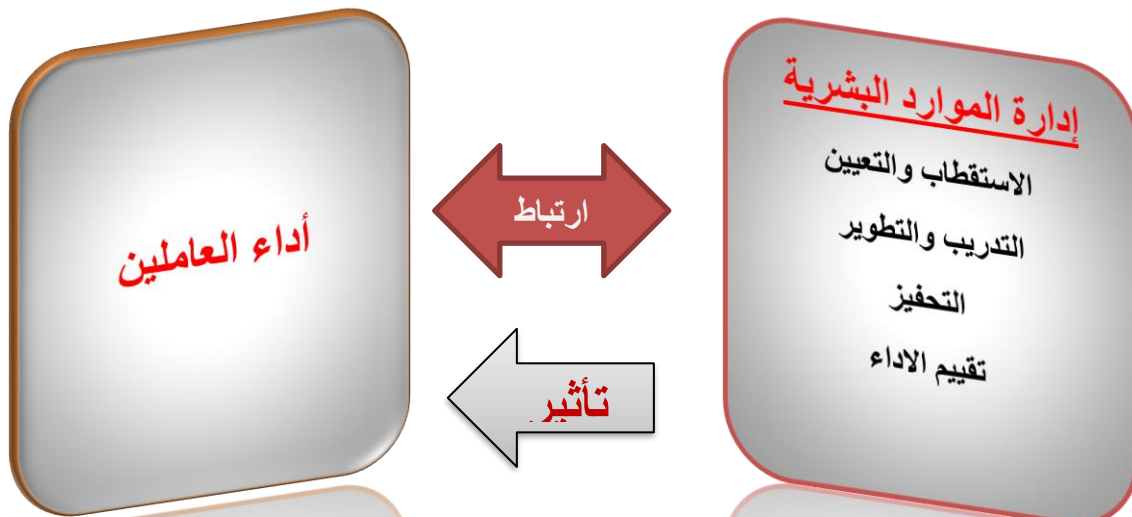
- ١- الحدود الزمنية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث في فترة من الزمن لا تقل عن شهرين من سنة ٢٠٢٢ .
- ٢ - الحدود المكانية: طبق البحث في شركة التأمين العراقية العامة .
- ٣ - الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركة من حملة الشهادات الاتية (دكتوراه , ماجستير , دبلوم عالي , بكالوريوس , دبلوم ) باعتبارهم الاقرب الى موضوع الدراسة.

سادسا : أسلوب البحث : search method

- تم الاعتماد في على التحليل التجريبي الذي يتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول الى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها , ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات :
- ١ - مصادر الثانوية : الكتب العربية والأجنبية , والمجلات والدوريات , والأبحاث العلمية المتخصصة , والمقالات والنشرات والتقارير المحلية والعربية والعالمية , ومواقع الانترنت المختلفة .
  - ٢ - المصادر الأولية : قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني لتحليل البيانات واستقصاء الآراء حول موضوع البحث بالاعتماد على استبانة صممت لهذا الغرض , موجه لعينة من الشهادات في شركة التأمين العراقية العامة .

سابعا : متغيرات نموذج البحث : search form variables

الشكل (١) يبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة

ثامنا : مجتمع وعينة البحث : community and sample research

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة , واعتمدت الباحثة العينة ( التطبيقية الاحتمالية ) من مجتمع الدراسة في شركة الاسمنت العراقية, ولقد تم استخدام نموذج ( دي موركان D.Morgan ) لتحديد حجم العينة في الدراسة الحالية .

## تاسعا : قياس الصدق والثبات Measuring honesty and reliability

١ - اختبار الصدق : تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص لبيان مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق في المنظمة المبحوثة .

٢ - اختبار الثبات : تم استخدام معامل (Cronbach's alpha) لحساب ثبات متغيرات البحث , المقبولة تكون ٠.٦٠ وما فوق

### الجدول (١) اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل كرونباخ ألف

ت	المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا
١	إدارة الموارد البشرية	٠.٨٧١
٢	أداء العاملين	٠.٩٧٨
٣	الاجمالي	٠.٩١١

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الثبات بلغت ( ٠.٩١١ ) وهي اعلى من النسبة المقبولة ( ٠.٦٠ ) وهي نسبة ثبات ممتازة وتدل على

قوة متغيرات البحث وجاهزيتها للتطبيق

## Theoretical Review المبحث الثاني المراجعة النظرية

### المحور الاول: ادارة الموارد البشرية

اولا: اهداف ادارة الموارد البشرية : "يمكن تلخيص اهم الاهداف لادارة الموارد البشرية فيما يلي":(المرسي,٢٠٠٣: ٣٩):

- "تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق اهداف المشروع" .
- "ايجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم اقصى مجهود ممكن لتحقيق اهداف المشروع" .
- "تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع افراد التنظيم" .
- "تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والاجور والتدريب والتطوير" .
- "توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للانتاج وعدم تعريض العمل لاية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وامراض المهنة"
- "اختيار اكفاً الاشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام باعدادهم وتدريبهم للقيام باعمالهم على الوجه المطلوب" .
- "الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد" .
- "رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم" . لقد لخص كل من الاستاذين سعدون حمود جثير الربيعاوي والاستاذ حسين وليد حسين عباس في كتابهما رأس المال الفكري اهداف ادارة الموارد البشرية فيما يلي (الربيعاوي وعباس,٢٠١٥: ٢٠٢١):
- **هدف اجتماعي** : يتمثل في مساهمة ادارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الافراد المعوقين .
- **هدف اخلاقي** : ويتمثل بعدالة ادارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجرهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم .
- **هدف اقتصادي** : يتمثل في تحليل وتفسير كلف وارباح نشاطات ادارة الموارد البشرية .
- **هدف تنظيمي** : يتجسد في دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية .
- **هدف تنظيمي**: يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل ، فضلا عن تجهيز المنظمة بافراد مؤهلين ومدربين ومحفزين بشكل جيد .
- **هدف شخصي** : يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين" .
- **هدف صحي وامني** : يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وامنية والاهتمام بها، بحيث تجعل العمل داخل المنظمة اكثر متعة" .
- **هدف عالمي**: ان احد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور ادارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الانسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية" .



"هدف مستقبلي: ان ادارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على انجاز اهدافها المستقبلية ، وذلك من خلال تقديم ذوي الالهية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين". قرارات ادارة الموارد البشرية : هناك العديد من القرارات تختلف باختلاف اتجاهاتها واره الباحثين اهمها القرارات التنظيمية ، والقرارات الشخصية . كما صنف كل من شاريس وغون القرارات من حيث المدى الزمني الى ثلاثة انواع وهي القرارات الاستراتيجية ، القرارات التشغيلية والقرارات التكتيكية .ويتفق عدد من الباحثين على تصنيف اخر للقرارات وهو قرارات فردية وقرارات جماعية (حافظ وعباس، ٢٠١٤: ٤١) :

- القرارات الفردية : وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون ان يشارك او بتشاور مع المعنيين بموضوع القرار .

- القرارات الجماعية : هي ثمره جهود المرؤوسين ومشاركتهم بوصفهم اعضاء في فرق او جماعات صنع القرارات بغية ضمان التنفيذ الامثل للقرارات التي تم التوصل اليها .

**تنظيم علاقة ادارة الموارد البشرية بالادارات الاخرى في المنظمة :** "تعتبر ادارة الافراد من الاجهزة المساعدة للادارات او الاجهزة الاخرى بالمنشأة، فهي تقوم بتوفير الايدي العاملة المناسبة ، ومن ثم لا بد ان يكون هناك تكامل بينهما، واذا حدث انفصال او عدم تنسيق، فان النتيجة هي الفشل وتتطلب عملية التكامل ان تضع ادارة الافراد اهدافها وخطتها وسياساتها ونظم اجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع اهداف واحتياجات المنشأة" (حافظ وعباس، ٢٠١٤: ٤٥) .ويجب على ادارة المنشأة تحديد العلاقة بين ادارة الافراد والادارات الاخرى في المنشآت منعا لحدوث تضارب او تنازع في الاختصاصات بينهما. ولكن هذا الارتباط قد يخلق كثير من المشاكل بين مدير الافراد وبين المديرين الاخرين في المنشأة ، فقد يصير هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الافراد داخل اداراتهم ، فيطالبون مثلا بأن لهم حق اختيار الافراد الذين يعملون تحت رئاستهم ، وايضا تدريبهم وتقييم ادائهم . واذا حدث خلاف ذلك ، فانهم دائما يحملون ادارة الافراد مسؤولية فشل او عدم قدرة وكفاية الاشخاص الذين سبق ان قامت باختيارهم للعمل بالمنشأة . "ومن ناحية اخرى قد تشكو ادارة الافراد ان بعض اختصاصاتها قد سلبت منها، واعطيت للمديرين الاخرين في المنشأة . وفي هذه الحالة فانه يحاول بكل السبل ان يثبت فشل السياسات التي يتبعها المديرين في الاشراف على العاملين تحت رئاستهم" (حافظ وعباس، ٢٠١٤: ٤١) . وازاء هذا الموقف السلبي من كلا الطرفين ، لا بد ان تتدخل الادارة العليا، وتتخذ كافة الاجراءات لمنع او تقليل التنازع بين ادارة الافراد والادارات الاخرى، وهناك اكثر من وسيلة متاحة امام ادارة المنشأة لتنظيم العلاقة بينهما. ولكننا نميل الى تفضيل الوسيلة التي تقوم على التمييز بين الانشطة او الاعمال في المنشأة(عبد الباقي، ٢٠٠١: ٥٧-٥٨) .

\* **وظائف ادارة الموارد البشرية :** تعني الاعمال التي تمارسها ادارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الاجور والمرتببات، وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن الاطر التالية (الكلالدة، ٢٠٠٧: ١٥) :

- تدريب وتطوير القوى العاملة من اجل رفع كفاءتها الانتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن واقل تكلفة ممكنة .

- تحديد مستلزمات العمل من اعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول الى اهدافها ونتائج اعمالها **الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية** تغيرت النظرة الى ادارة البشرية في الوقت الحالي، واصبحت واحدة من اهم الوظائف الادارية في المنظمات الحديثة . وهناك اسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الادارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة الى ادارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة ادارية متخصصة وايضا كفرع من فروع الادارة ، ومن اهم هذه الاسباب ما يلي(سلطان، ٢٠١٣: ٢٩-٣١):

- "التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث" .

- "ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة امام العاملين ، ادى ذلك الى تغير خصائص القوى العاملة ، واصبح عامل اليوم اكثر وعيا عن سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي . وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في ادارة القوى العاملة، ووسائل حديثة اكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين" .

- "ارتفاع تكلفة العمل الانساني ، حيث تمثل الاجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الانتاج في جميع المنظمات ، الامر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة انتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والادارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين" .

"انساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال واصحاب العمل عن طريق اصدار قوانين والتشريعات العمالية. ومن ثم ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لاتقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين".

"زيادة دور واهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم ، وزيادة حدة الصراع بين الادارة والعاملين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بادارة العلاقات بين الادارة والمنظمات العمالية ، ومن ثم كانت اهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الادارة والمنظمات العمالية ، ويعمل على اعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية".

"اكتشاف اهمية وقدرة ادارة الموارد البشرية في توجيه الاداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية ، وهذا يوضح ان ادارة الافراد من خلال حسن ادائها لوظائفها تستطيع ان توفر للمنظمة افضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء ، الامر الذي يحقق قدرة اعلى في زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية".

### المحور الثاني: أداء العاملين

اولا: مفهوم أداء العاملين الاداء هو ذلك النشاط اليومي الذي يقوم به الموظف كلا حسب اختصاصه وعملة ،حيث يعمل الموظف من خلال هذا السلوك على تقديم افضل اداء ممكن ،كي يسهم في تحقيق اهداف المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها (بحر وابو سويرح ،١١:٢٠١٠).فهو يمثل المحصلة النهائية الحيدة للمخرجات ،والتي يتم التعبير عنها بإنجاز الفرد للمهام المطلوبة منه (الببليسي ،٢٣:٢٠١٢)يمثل الاداء قدرة الفرد على الوصول الى اهداف المؤسسة التي وضعتها (النميان ،٣٧:٢٠٠٦).فهو يمثل العلاقة القائمة بين الجهد والامكانيات بالإضافة الى ادراك الادوار الواجب القيام بها ،وبالتالي فاداء العاملين يمثل الخلاصة النهائية لجهد الفرد وامكانياته بالإضافة الى سماته وادراكه بشكل عام لمهامه الوظيفية ،بمعنى ان اداء العاملين يعكس بصورة او بأخرى قدرة الفرد على تحقيق متطلبات العمل(الصامل ،٢٠١١: ٢٨).فاداء العاملين يشير الى ما يقدمه الافراد العاملون من مخرجات جيدة تمثل اخلاقهم في العمل والتزامهم بالأنظمة والقواعد المعمول بها (دحوح،٢٠١٥: ٤٣). فهو بمثابة المحصلة والخلاصة النهائية التي يصل اليها الفرد نتيجة الجهد المبذول من قبل الفرد نتيجة ممارساته لمهامه المطلوبة منه والمسؤوليات التي تقع على عاتقه (القرالة،٢٠٠٨: ٤٣)

### أهمية قياس أداء العاملين

- أن قياس السلوك المميز للعاملين داخل المؤسسة امر ضروري وحيوي بالنسبة للفرد وللمؤسسة وتظهر اهميته في المجالات التالية :
- ١- الترقية والنقل : اذ يكشف الاداء عن قدرات الافراد العاملين ومهاراتهم ،مما ينعكس ايجابا على وضعهم في العمل من خلال الترقية الوظيفية الى منصب اعلى او الى نقل الى مكان يتناسب مع قدراتهم الوظيفية
  - ٢- تقييم المدراء والقادة: حيث يكشف الاداء بالنسبة للعاملين عن سلوك القيادة في ادارة المؤسسة وبالتالي يسهم في تقييمها بالشكل الصحيح
  - ٣- زيادة اجور العاملين: حيث يكشف عن كفاءة العاملين وقدرتهم في الانجاز والعمل وبالتالي ينعكس ذلك على اصدار المكافآت المالية لهم في زيادة رواتبهم
  - ٤- اداء العاملين معيار: فهو بمثابة معيار يتم من خلاله الحكم على فاعلية المؤسسة وقدرتها على الوصول الى اهدافها التي تسعى اليها
  - ٥- يسهم تقييم سلوك العاملين الى معرفة جوانب القوة والضعف لدى الافراد بالإضافة الى اقتراح التعديلات اللازمة لذلك (دحوح،٢٠١٥: ٤٣).

### العوامل المؤثرة في أداء العاملين

- هنالك مجموعة من العوامل التي من الممكن ان تؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين ومن هذه العوامل ما يلي:-
- ١- غياب الاهداف المحددة:- أن غياب الاهداف الواضحة للمؤسسة يعد من العوامل التي تؤثر في اداء اي مؤسسة ،حيث ان غياب هذا السلوك من الممكن ان يسهم في اضعاف دور تقييم اداء العاملين ،نظرا لفقدان المعيار -وهو وصول العاملين الاهداف - في تقييم الاداء المميز لهم ،وبما ان هذه الاهداف غير واضحة فعملية تقييم الاداء لن تكون ذات جدوى .
  - ٢- قلة المشاركة في الادارة: ان ضعف تمثيل وتواجد الافراد في الادارة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي الى ضعف الثقة بالنفس ،لان قلة مشاركة الافراد العاملين في الادارة يؤدي الى ضعف الاداء المميز لهم نتيجة لضعف المساحة الممنوحة لهم .
  - ٣- اختلاف مستويات الاداء : من العوامل المؤثرة في الاداء للعاملين هو اختلاف مستويات الاداء اي عدم نجاح الاساليب الادارية في قدرتها على الربط بين اداء العامل وحجم المكافآت او المردود المالي الناتج عن العمل .

٤-الرضا الوظيفي :ان الرضا الوظيفي من العوامل التي تؤثر بشكل واضح في السلوك الوظيفي للعاملين ,ويرتبط الرضا الوظيفي عادةً بمجموعة من المتغيرات منها ,السن والحالة الاجتماعية والدخل ,فكلها عوامل خارجية مؤثرة في اداء العاملين .

٥-التسيب الاداري : ويشار الى التسيب الاداري بأنه ضياع ساعات طويلة من العمل دون ان يرافق هذه الساعات انجاز ,او يشار الى التسيب الاداري بأنه التلكؤ في العمل ,او التهرب من الواجبات المطلوبة من الموظف اثناء العمل (الدحوح ,٢٠١٥ :٣٩).

عناصر اداء العاملين : يتكون السلوك المميز من ثلاث عناصر أساسيه ذكرها (القرالة ,٢٠٠٨ :٣٢):

- ١- الموظف: "ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع".
- ٢- الوظيفة: "ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة".
- ٣- الموقف: "ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكـل التنظيمي".

## المبحث الثالث التحليل والاختبار التطبيقي Empirical Analysis and Test

### اولا : وصف أفراد العينة Description of the sample

يبين جدول رقم ( ٢ ) السمات الديمغرافية لعينة البحث في شركة التأمين العراقية العامة الجدول (٢) خصائص أفراد عينة

ت	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
١	الجنس	ذكور	26	43.3
		اناث	34	56.7
		المجموع	60	100.0
٢	العمر	اقل من 35 سنة	21	35.0
		35-45 سنة	20	33.3
		46-55 سنة	13	21.7
		56 سنة فاكثر	6	10.0
		المجموع	60	100.0
٣	المؤهل العلمي	دكتوراه	6	10.0
		ماجستير	7	11.7
		دبلوم عالي	6	10.0
		بكالوريوس	34	56.7
		دبلوم	7	11.7
		المجموع	60	100.0
٤	سنوات الخدمة في الشركة	5سنوات وما دون	6	10.0
		6-10سنوات	13	21.7
		11-15 سنة	21	35.0
		16 سنة فاكثر	20	33.3
		المجموع	60	100.0

ثانيا : اختبار فروض البحث **Research hypothesis test** يركز هذا المبحث على اختبار فروض البحث التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية لغرض الوقوف على صحة تلك الفرضيات من عدمها لعينة الدراسة ، ويتكون هذا المبحث من محورين رئيسية ، المحور الاول تضمن اختبار فرضيات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)) كونه يتناسب مع الدراسة الحالية ، اما المحور الثاني فقد تناول اختبار فرضيات التأثير البسيط من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط والتأثير المتعدد .

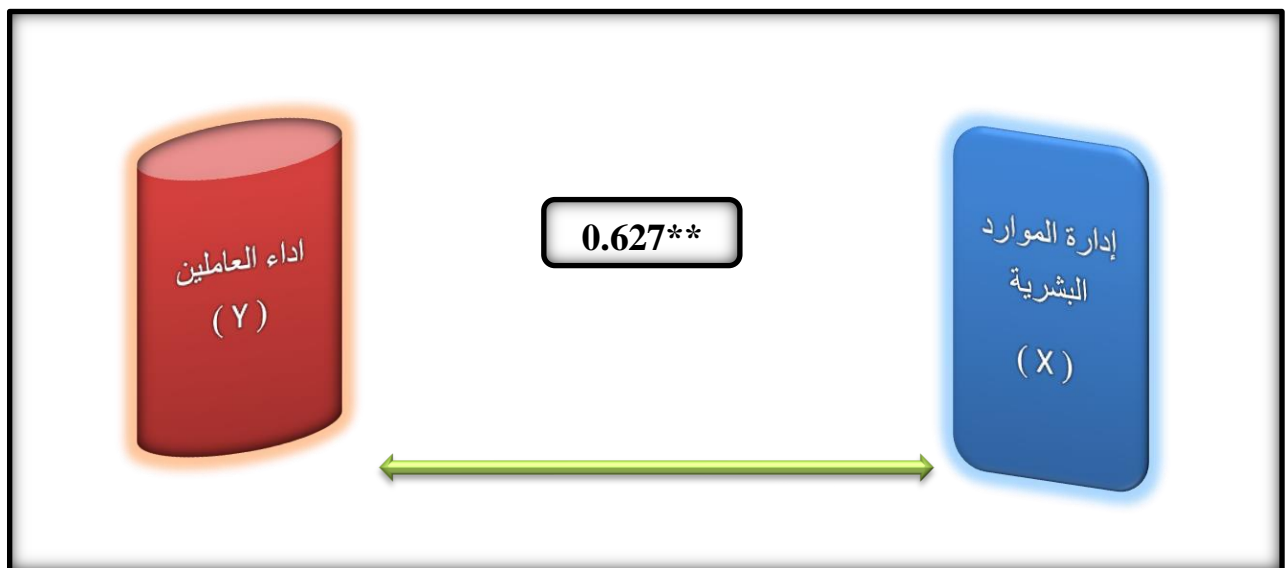


١ - فرضية الارتباط الرئيسية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ادارة الموارد البشرية X بأبعاده واداء العاملين Y) يتضح من الجدول رقم ( ٣ ) , والشكل ( ٢ ) , الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الادارة الموارد البشرية X بأبعدها (الاستقطاب والتعيين X1, التدريب والتطوير X2, التحفيز X3, تقييم الأداء X4 ) واداء العاملين Y , اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين إدارة الموارد البشرية X بأبعدها وأداء العاملين , اذ بلغ ما مقداره (  $0.348^{**}$  -  $0.457^{**}$  -  $0.450^{**}$  -  $0.627^{**}$  ) . اذ كانت قيمة ( P-value مستوى دلالة ) اقل من مستوى المعنوية  $0.01$  , وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية , وهذا يشير الى وجود علاقة موجبة بين إدارة الموارد البشرية بأبعدها واداء العاملين , اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية, اي كلما زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من قبل الشركة المبحوثة زاد من تحسين أداء العاملين , وهذا يعني رفض فرضية الارتباط الرئيسية الاولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ادارة الموارد البشرية X بأبعدها واداء العاملين Y ) .

الجدول رقم (٣) يوضح ارتباط بين ادارة الموارد البشرية X بأبعدها واداء العاملين Y

الموارد البشرية X	إدارة الموارد البشرية X	X4تقييم الاداء	X3التحفيز	التدريب والتطوير X2	الاستقطاب X1 والتعيين	X
						Y
						أداء العاملين Y
						قيمة P-valu
						مستوى الدلالة عند $\geq 0.01$
						معنوي
						معنوي
						معنوي
						معنوي
						معنوي

الشكل رقم (٢)نتائج علاقة الارتباط بين متغيري إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين



٢ - فرضية التأثير الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لإدارة الموارد البشرية X في أداء العاملين Y . يوضح الجدول رقم ( ٤ ) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين , ويلاحظ ان إدارة الموارد البشرية حقق تأثيراً معنوياً في أداء العاملين , اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (  $17.061$  ) وبمعنوية (  $0.0001$  ) , وتحت درجتي الحرية (1)

و (٥٨) وهي اصغر من مستوى المعنوية ( ٠.٠١ ) وهذا يعني ان التأثير المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية ) في المتغير التابع ( أداء العاملين ) معنوي احصائياً ، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (٢٣.٢%) من المساهمات الحاصلة في أداء العاملين ، وان ما نسبته (٧٦.٨%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج الانحدار. ومن خلال الجدول (٤) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت ( $a=1.597$ ) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة لها (2.161) وبمعنوية ( ٠.٠٣٥ ) ، وبدرجة الحرية (٥٨) وهي اقل من مستوى المعنوية ( ٠.٠٥ ) وهذا يعني بان الحد الثابت معنوي احصائياً ، كما ان قيمة الميل الحدي ( $b$ ) بلغت (٠.٦٦٥) وهي معنوية احصائياً لان قيمة  $t$  المحسوبة لها والبالغة (٤.١٩١) وبمعنوية ( ٠.٠٠١ ) ، وبدرجة الحرية (٥٨) وهي اقل من مستوى المعنوية ( ٠.٠١ ) وهذا يعني بان الميل الحدي ( $b$ ) معنوي احصائياً . وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي نصها "يوجد اثر معنوي دال احصائياً لـ ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين". **جدول (٤) يوضح تأثير ادارة الموارد البشرية X في أداء العاملين Y**

أداء العاملين Y								
ادارة الموارد البشرية X	الحد الثابت a	t المحسوبة	الميل الحدي b	t المحسوبة	قيمة معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	المعنوية	القرار
	١.٥٩٧	٢.١٦١	٠.٦٦٥	٤.١٩١	٠.٢٣٢	١٧.٥٦١	٠.٠٠١	معنوي
.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

٣-فرضية التأثير المتعدد الرئيسة الثالثة : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لإدارة الموارد البشرية X بأبعاها في أداء العاملين Y . يتضح من الجدول ( ٥ ) ، أن قيمة ( F ) المحسوبة قد بلغت ( ٨.٢٢٩ ) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( ٣.١٨ ) عند مستوى دلالة ( ٠.٠١ ) ، وبمعنوية ( ٠.٠٠٠ ) ، وبدرجة حرية ( 4,55 ) ، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير معنوي احصائياً للمتغير ( ادارة الموارد البشرية) في المتغير التابع ( أداء العاملين )، في عينة البحث . وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير المتعدد البحث الرئيسة الثالثة التي تنص على ( هناك تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمجموع متغيرات ( X ) ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين Y ) . الجدول رقم (٥) التأثير المتعدد مجموع متغيرات ( X ) ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين Y

أداء العاملين Y							إدارة الموارد البشرية X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	٠.٠٠٠	٨.٢٢٩	0.349	٠.٠٠٣	5.474	2.172	الحد الثابت
				٠.٠٠٠	٦.٢٧٤	٠.١١٨	X1 الاستقطاب والتعيين
				٠.٠٠٠	٥.١٨١	٠.٣٤٥	X2 التدريب والتطوير
				٠.٠٠٠	٤.٢١٧	٠.٢١٣	X3 التحفيز
				٠.٠٠٠	٦.١٢٢	٠.١١٤	X4 تقييم الاداء
.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

- ١ - وجود علاقة تأثير معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين .
- ٢ - وجود علاقة تأثير متعدد معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في أداء العاملين .
- ٣ - لا يتم تعيين العاملين وفق مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة .
- ٤ - هناك ضعف في يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم .
- ٥ - لا تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين على وفق دراسات دقيقة .
- ٦ - لا تطبق الشركة نظاماً للتعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقاً .
- ٧ - تخصص الشركة بنداً في الموازنة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة .

#### ثانيا : التوصيات Recommendations

- ١- تعيين العاملين بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة .
- ٢- العمل على تعزيز التدريب في الشركة حيث يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم .
- ٣- على تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين على وفق دراسات دقيقة .
- ٤- تطبيق الشركة نظاماً للتعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقاً .
- ٥- تتابع إدارة الشركة وبشكل مستمر نظام الرواتب والحوافز التي تقدمها شركات التأمين الأخرى .
- ٦- تعتبر الشركة جودة العمل من المؤشرات لتقويم الأداء .

#### المصادر

- بحر يوسف وابو سويرح ،أيمن (٢٠١٠): اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية في غزة ،مجلة الجامعة الاسلامية ،مج(١٨) العدد (٢).
- حافظ، عبد الناصر علك وعباس، حسين وليد حسين: التحسين المستمر كمسار لادارة وظائف المنظمة ، دار غيداء ، ط١، عمان ، الاردن ، ٢٠١٤.
- الدحدوح ،حسني فؤاد (٢٠١٥): جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الاساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى ادائهم ،الجامعة الاسلامية ،كلية التربية ،قسم اصول تربية .
- الربيعاوي، حمود جثير وعباس، حسين وليد حسين : رأس المال الفكري ، دار غيداء ، ط١، الاردن ، ٢٠١٥.
- سلطان، محمد سعيد انور: ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، ط١، الاسكندرية ، ٢٠٠٣ .
- الصامل ،ناصر علي (٢٠١١): تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي ،رسالة ماجستير جامعة نايف ،الرياض .
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد عبد : الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، ط١، الاسكندرية ، ٢٠٠١.
- القرالة، عصمت سليم.(٢٠٠٨). اثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن
- الكلايد،طاهر محمود : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة، ط ١، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧.
- المرسي، جمال الدين محمد : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، ط١، الابراهيمية ، ٢٠٠٣.
- النيمان ،عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٦):الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الادارية ،اكاديمية نايف للعلوم الامنية .