

اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في ممارسة تعزيز الأداء المنظمي

دراسة ميدانية لعينة من المدارس المتوسطة والثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى

أ. د. خالد عبدالله ابراهيم

جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

أ. م. د. شذى عبود شاكر

متوسطة المستنصرية للبنين

مديرية تربية بغداد الكرخ الأولى

أ. د. فارس عبدالله كاظم الجنابي

جامعة المشرق

كلية العلوم الادارية

المستخلص:

يعتبر موضوع اثر ادارة الموارد البشرية وأستراتيجياتها في تعزيز أداء المنظمة من المواضيع المهمة لصناع القرار والباحثين والمهتمين بالموارد البشرية . ولكي نفهم هذا الدور ينبغي أولاً أن نعرف ماهي أستراتيجيات الموارد البشرية وكيف تساهم في رفع كفاءة الاداء المنظمي من خلال عرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع وعرض لاستراتيجيات الموارد البشرية والتي أثبتت نجاحها في رفع وزيادة الاداء المنظمي. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في المدارس المتوسطة والثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى حيث اخذت عينة عشوائية (100) من تدريسيي المدارس المذكوره ووزعت عليهم 100 استمارة استبيان لجمع المعلومات والبيانات تم استردادها جميعا ثم جرى تحليلها بمجموعة من الاساليب الاحصائية . هدف البحث هو دراسة اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (بإعادها (الاستقطاب والتعيين ، نظم التعويض ، التدريب والتطوير ، مشاركة العاملين) على الأداء المنظمي ، وقد استنتج البحث ان اغلب افراد العينة غير متفقين بأجاباتهم من حيث درجة موافقتهم للفقرات الموضوعية بالاستبانة وذلك لقياس درجة ميولهم لاستراتيجية المدارس التي ينتمون اليها بغية الوصول الى تحقيق رسالة واهداف المنظمة وخرج البحث بعدد من التوصيات

منها العمل الدؤوب على رفع مستوى الأداء وتحديد مقاييس دقيقة لمقارنة الأداء بشكل مستمر وذلك للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية الاداء المنظمي.

Abstract :

The topic of the impact of human resources management and its strategies in enhancing the organization's performance is considered an important topic for decision makers, researchers and those interested in human resources. In order to understand this role, we must first know what human resources strategies are and how they contribute to raising the efficiency of organizational performance by presenting a set of concepts related to this topic and presenting human resources strategies that have proven successful in raising and increasing organizational performance. The study community included all employees in intermediate and secondary schools in the General Directorate of Education in Baghdad / Al-Karkh I, where a random sample (100) of teachers from the aforementioned schools was taken and 100 questionnaires were distributed to them to collect information and data, all of which were retrieved and then analyzed using a set of statistical methods. The aim of the research is to study the impact of human resources management strategy in its dimensions (attraction and appointment, compensation systems, training and development, employee participation) on organizational performance. The research concluded that most of the sample members do not agree in their answers in terms of their degree of agreement with the objective paragraphs of the questionnaire in order to measure the degree of their inclination towards the strategy of the schools to which they belong in order to achieve the mission and goals of the organization. The research came out with a number of

recommendations, including working diligently to raise the level of performance and determining accurate standards for comparing performance on an ongoing basis in order to reach the highest levels of efficiency and effectiveness.

المقدمة

يعد الاهتمام باستراتيجيات المنظمة من الامور المهمة والاساسيه و لكل مرحله من مراحل العملية الادارية وذلك من خلال المفاضلة في اختيار أفضل البدائل المتوفرة في ظل امكانيات المنظمة المتاحة وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

لذا لابد للمنظمة من وضع استراتيجيات تحقق الاهداف ومن ضمنها استراتيجية ادارة الموارد البشرية خاصة في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم ومنها التحولات في المجال الرقمي في مختلف جوانب الحياة المعاصرة حيث أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الانتاجية والخدميه من مشاكل الفائض أو العجز في مواردها البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو ادارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الافراد عن حاجتها الفعلية, نجد ادارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم أمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية مما أدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وادماجه الى الادارة الاستراتيجية بعد ما كان هذا الاهتمام مقتصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه (قسم ادارة الافراد).

فاذا كانت الموارد البشرية تشكل الثروة الحقيقية والدائمة للمنظمات, فان استراتيجيات الموارد البشرية تشكل الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المنظمات لتحقيق متطلبات الابداع والتميز, لذا لابد من رسم استراتيجيات محكمة لادارة الموارد البشرية في المنظمات.

المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

اولا :منهجية البحث

أ- مشكلة البحث

أن المدارس في العراق بحاجة الى تحديث ممارساتها الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من المدارس الأخرى, فإن ذلك يتطلب من المدارس التعرف على طبيعة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر بها هذه الممارسات على أدائها . وتتلخص مشكلة الدراسة بالاجابه على السؤال التالي:

(ما هو دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بعناصرها الاساسيه (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) على أداء العاملين في المدارس المبحوثة) ؟

ب- أهمية البحث

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية النتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكشفها والتي تعود بالفائدة العلمية والعملية على متخذي القرارات ومن أهميتها:

- 1- أبرز العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المدارس المبحوثة .
- 2- ركزت الدراسة على العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال أداء العاملين في المدارس المبحوثة مما يضيفي على الدراسة أضاءة مميزة لأداء العاملين .
- 3- أهمية نتائج الدراسة للمدارس المبحوثة عن دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الاداء لديها بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية .

ت- أهداف البحث

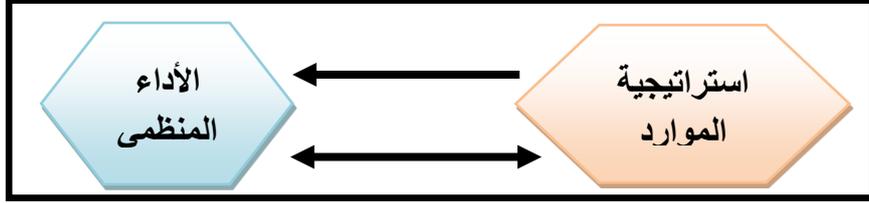
الغرض من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء المدارس المبحوثة وعليه فان هذه الدراسة تسعى لتحقيق الاتي :

1. معرفة اثر استراتيجية الموارد البشرية في تحسين الاداء في المدارس المبحوثة .

2. بيان المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في المدارس

المبحوثة .

رابعاً: نموذج البحث



المصدر : من اعداد الباحثين

ث- فرضيات البحث

1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (بمتغيراتها مجتمعه)والاداء المنظمي في المدارس المبحوثة .

2- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء المدارس المبحوثة .

ج- منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الكتب والمؤلفات والدوريات للقيام بالجانب النظري والبحث ومن ثم الوصول الى العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء المنظمي عبر تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة البحث وتحليل نتائجه إحصائياً لانجاز الجانب العملي من البحث .

ح- ادوات البحث

تم اعتماد استمارة الاستبيان والبرنامج الاحصائي (SPSS) بعد استكمال الاطلاع على المصادر الورقيه والالكترونيه لاغراض الجانب النظري .

خ- حدود البحث

1. الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في عينة من المدارس المتوسطة والثانوية التابعة الى المديرية

العامة لتربية بغداد/الكرخ الأولى باختيار 100 من التدريسيين العاملين في تلك المدارس .

2. الحدود الزمنية: استمرت الدراسة من 2023/10/1 الى 2024/3/1 .

ثانيا : الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

1. دراسة سبرينة (2015) بعنوان: "أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات :

دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية".

هدفت الدراسة الى تحديد أثر استراتيجيات الموارد البشرية على اداء الافراد معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي, حيث تم دراسة حالة الاساتذة والموظفين الاداريين بالجامعات والبالغ عددهم (8677) موظف ولقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (800) مفردة ولقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية واداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

2. دراسة Sezer (2009) بعنوان: "implementation An analysis on relations between

businesses: Asampel of training activities and HRM organization is service

in hotels".

وكانت بعنوان تحليل العلاقة بين تنفيذ أنشطة التدريب وادارة الموارد البشرية للمنظمات في الفنادق التركية, حيث تم تصميم استبانة تم توزيعها على عدد من المديرين في (19) فندق من مجموع (33) فندق, وقد توصلت الدراسة الى أن الفنادق لها قسم للموارد البشرية هي (36,8%) وان الفنادق التي لها مديري للموارد البشرية هي (8,15%) وان الفنادق التي تستخدم الاستشارات للموارد البشرية هي (52,6%) وان الفنادق التي بحاجة الى نظام التخطيط للموارد البشرية هي (42,1) وان الفنادق التي لديها اختيار الموظفين هي (68,4%) وان الفنادق التي لديها نظام تقييم الاداء هي (52,6%) وان الفنادق التي لديها نظام رواتب ومكافآت هي (89,5%) وأن الفنادق التي لديها إدارة وظيفية هي (47,4%) وان الفنادق التي لها تكنولوجيا المعلومات الكافية في تنفيذ الأنشطة التدريبية هي (63,2%).

الدراسات المتعلقة بالاداء المنظمي

1. دراسة البرازي (2012) بعنوان: "أثر ادارة سلسلة التوريد على اداء المنظمة".

حدثت هذه الدراسة في الكويت وبالتحديد سوق الكويت للاوراق المالية وبلغ عدد الشركات (27) شركة ومن (89) مدير، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ادارة سلسلة التوريد على اداء المنظمة وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها وجود تأني لادارة سلسلة التوريد.

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها ان تنتبأ الشركات للمدخل الاستراتيجي لادارة سلسلة التوريد القائم على اساس إقامة علاقة بعيدة الأمد مع الموردين والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين لان الكفاءة في ادارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيسي على المدى البعيد .

2. دراسة Dobni (2011) بعنوان: The relationship between innovation Orientation

&” “ organizational performance

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي والاداء المنظمي، وقد جرت هذه الدراسة في الهند وتكونت من (35) شركة هندية واعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومن خلال المقابلات مع ذوي العلاقة في هذه الشركات وكان من نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الابداعي والاداء المنظمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين أن الشركات ذات التوجه الابداعي ترتبط بعلاقة قوية وايجابية مع النمو ورضا الزبائن ووجود علاقة ايجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الابداعي لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

1. بلورة مشكلة البحث ان الاطلاع على الدراسات السابقة سوف تقود الباحثين الى اختيار سليم لبحثهم وذلك بالابتعاد عن تكرار ما سبق الاشارة اليه .
2. اغناء مشكلة البحث : من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وفرت فرصة واسعة امام الباحثين بالرجوع الى الأطر النظرية مما يجعل الباحثين أكثر جرأة وطمأنينة في التقدم في البحث.
3. تزويد الباحث بالكثير من الادوات : أن الاطلاع على الدراسات السابقة يساعد الباحثين على اختيار الاداة المناسبة في عملية جمع المعلومات والبيانات.
4. توجيه الباحثين على تجنب العقبات التي وقع فيها الباحثون الآخرون.
5. تزويد الباحثين بالكثير من المصادر والمراجع.

6. الاستفادة من نتائج البحوث والتوصيات السابقة.

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولا : مفهوم ومدخل دراسة استراتيجية ادارة الموارد البشرية

يعتبر مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك لخلق ميزة تنافسية لها.

والمحافظة عليها أو تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهداف الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تتسم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (مشرون، 2013، ص23).

لهذا تعددت آراء الكتاب و المفكرين في تحديد تعريف موحد لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية فقد عرفها (دريدي، 2013، ص96) بانها خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل وتتقن وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتعمل على تحقيق رسالتها واهدافها في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها ولعل من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات.

أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي تعبر عن خطة قصيرة أو طويلة الأمد تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج وسياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الاجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية ومستقبلها الوظيفي (مدوري، 2010، ص40) أما من وجهة نظر الباحثين فتعرف على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها الادارة العليا بكافة المستويات لغرض بلوغ أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها وذلك من خلال مساهمة مواردها البشرية.

أ- أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجومها وأنشطتها وأهدافها الى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود ادارة استراتيجية وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الأعمال من خلال قدرتها لرسم غايات المنظمة الهادفة وتحديد التوجهات الطويلة الأمد في بلوغ هذه الاهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التاكيد بالقيام ومتابعة التقييم والتنفيذ لبلوغ الأهداف ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الاعمال (الدوري، 2000، ص28).

بفضل زيادة الحاجة الى الكفاءات التي تحسن استخدام تكنولوجيا حديثة فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية لذلك يجب النظر الى الأصول البشرية على أنها أصول استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة وان تكون جزءا أساسيا ومكملا لاستراتيجية المؤسسة ككل ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الى جانب إدارتها للوصول الآخر على حسن إدارتها للموارد البشرية (نور الدين، 2011، ص48)

وتبرز أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- ❖ توضيح الرؤيا المستقبلية وتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ❖ تمكن المؤسسة من الاستخدام الامثل والتعبئة الجيدة لمواردها.
- ❖ تمكن المؤسسة من مجابهة المنافسة سواء كانت محلية أو دولية.
- ❖ تضمن للمؤسسة على اختلافها من انتقاء أفضل الخيارات المتاحة أمامها كما توجهها في استجابتها للتحديات المفروضة عليها (سبرينة، 2015، ص30)

ب- أهداف استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

من أجل الولوج الى الأهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة الى الرسالة كدليل للأدارة حيث أن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها والتي في ضوئها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية إنجاز تلك الاهداف وتقود الرسالة الى تدرج الاهداف وتتضمن أهداف الاعمال, وعلى سبيل المثال تزداد الارباح بزيادة المبيعات أو تقليل الكلف وتزداد المبيعات بواسطة طرق عديدة منها تحسين نوعية المنتجات أو زيادة حصة السوق في الاسواق المحلية أو دخول أسواق خارجية أو كلاهما هذه الأهداف تصبح أهداف تسويقية مستمرة للشركة .

د- الأبعاد الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية:

يمكننا أيجاز الأبعاد الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تأمين الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة تأهيلا علميا معاصرا والتي تحتاجها المنظمة وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها, وغاياتها, واهدافها ووسائلها .

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى والتي تشتمل على رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العلمي وسياسات وبرامج وأجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري .

2- على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وهي تقوم بأعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرات العالمية .

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والاعمال المنوطة بها.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الانتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي الى نجاح المنظمة وازدهارها .

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لكي تضمن نجاح استراتيجيتها فمسؤولية ادارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريتها وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وموضع التنفيذ على أرض الواقع العملي (الطهراوي، 2010، ص31)

ويمكن للباحثين أن يضيفوا بعد آخر وهو أن تشمل الاستراتيجية رسالة ورؤية واضحة لتحقيق أهداف قابلة للتطبيق ويجب على المنظمة أن تقوم بالانفاق على المورد البشري لانه بالنتيجة يعود من ورائه عوائد مادية وغير مادية .

ح- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ان وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر في النشاطات المتخصصة في المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة ، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك

الإدارة في منظمة الاعمال هذه الوظائف هي: (جبريل، 2009، ص14-15)

1. التخطيط الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية :

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته .
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.
- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات .
- استقطاب واختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها .

2. تنمية الموارد البشرية:

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين

3. التعويضات والمكافآت:

- تصميم نظم الاجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل .
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الاداء للعاملين .

4. السلامة والرعاية الصحية:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم .
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الاداء الكفاء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين مع ما يمنع أو يعيق أدائهم.

5. علاقات العمل:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها .

6. البحوث في الموارد البشرية:

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين.

- تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة .

ثانيا : الأداء المنظمي

أ- مفهوم ومداخل دراسة الأداء المنظمي :

يعتبر الاداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر في الاهتمام أو التمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لاهمية الموضوع على مستوى إدارة المنظمة حيث يعرف بأنه (قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بطريقة كفؤة وناجحة من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها من خلال تعظيم مخرجاتها بنسبة أكبر من مدخلاتها وهي الاقدر على مواجهة التحديات البيئية وبلوغ المراتب المتقدمة على منافسيها في مجال عملها واعتمادا على بعدين رئيسيين هما (الفعالية . الكفاءة).

الفاعلية: هو عمل الاشياء الصحيحة التي هي أنشطة العمل التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها وبذلك تسعى المنظمات لان تكون فاعلة في أنجاز أهدافها عبر تأدية مهامها بالمستوى المطلوب .
الكفاءة: هي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف مع مراعات التكاليف والوقت فضلا عن رضى المرؤسين . (صالح، 2014، 76).

ب- أهداف عملية الاداء :

أن عملية أداء العاملين من الأنشطة المهمة والتي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمة حيث تقوم المنظمة بعملية التقييم لغرض تحقيق الاهداف التالية:

1. الاهداف على مستوى المنظمة: وهي الربط بين الاهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية على أن يكون النظام مرنا يستجيب لاي تغير في استراتيجية المنظمة (المبيض, وسلامة وخليلي، 2016، ص52).

2. الاهداف على مستوى العاملين: وهو تنمية الاحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية تحديد أدائهم والذي

يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ، ويتم تحسين أدائهم عن طريق تطوير قدراتهم ومهاراتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين وزيادة عطائهم في العمل للحصول على أفضل أداء ضمن المنظمة .

3. الاهداف على مستوى المديرين: وذلك بتنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بإدارة العاملين ومساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت أشرافهم وتحسين الاتصال بهم وهذا يساعد على تقوية العلاقات والتعاون فيما بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية ورفع قدرات الافراد (سلطان، 2003، ص295).

وبما أن عملية تقييم الاداء تعتبر أحد وظائف إدارة الموارد البشرية فقد أشار (الشحمانى، 2009، ص39) الى الاهداف التالية:

أ- تساعد في معرفة درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة للمنظمة مقارنة بالاهداف المطلوب تحقيقها.

ب- تحديد الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة والضعف وكذلك معرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة في كتبها الخارجية .

ت- وضع الخطط المستقبلية للمنظمة .

ث- تساعد في ترشيد قرارات الادارة فيما يتعلق بالمجالات المختلفة للمنظمة .

ويمكن للباحثين إضافة هدف آخر من أهداف عملية التقييم وهو جذب الموارد البشرية الجيدة الى المنظمة وذلك عن طريق الدعاية والترويج والاستفادة من خبرات الموارد البشرية من المتقاعدين مما يملكونه من معرفة وثقافة وخبرة .

ت- أهمية الاداء المنظمي:

تأتي أهمية الاداء المنظمي من كونه خطوة تحدد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الاخيرة المرغوبة أو مدى تطابقها معها . وان معاينة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها مسألة في غاية الاهمية لفهم كيفية عمل المنظمات من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الاداء (الدليمي، 2014، ص63) وتبرز أهمية الاداء فيما يلي:

1- أن الاداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر أو أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية .

2- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يزيد اهتمام الأفراد بأدائه .

3- ارتباط الاداء بالاستقرار الوظيفي لاداء العاملين حيث أن العاملين ذوي الاداء المتدني يكونوا دائما مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم (أمال وحواء وحنان وابتسام، 2014، ص38).

ث- عناصر الاداء المنظمي:

يمكن تحديد عناصر الاداء المنظمي على النحو الآتي: (شواي، 2016، ص3391)

1. نوع الجهد المبذول: أي مستوى الدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمعايير المحددة حيث يكون الاهتمام منصبا على نوعية الجهد وليس السرعة أو كمية الجهد .

2. كمية الجهد المبذول: أي الطاقة التي يبذلها العامل في مدة زمنية محددة وهذه مرتبطة مع تقديم المكافآت والحوافز .

3. نمط الانجاز: وهو الاسلوب الذي تؤدي بها الاعمال والنشاطات والسلوك الذي يمارسه والذي يحدد نمط معين من الانجاز وتتمثل بالآتي: (العربي، 2012، ص323)

أ-العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي المواد الخام الهيكل التنظيمي وطرق العمل وأساليبه .

ب-العوامل الانسانية: تشمل القدرة على الاداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والخبرة والتعليم والتدريب والرغبة في العمل .

ج-الادارة وأساليبيها في تسيير الأمور والعلاقات الاجتماعية والحوافز والاتصالات داخل المنظمة وخارجها وغيرها .

ج- أساليب قياس الاداء :

يعتبر قياس الأداء من الخطوات المهمة والاساسية في الرقابة الاستراتيجية ويبنى على جمع المعلومات

التي تمثل الاداء الفعلي للنشاط أو الافراد، فالاساليب تمكننا من جمع المعلومات بفاعلية لاستخدامها في تقييم

هذا الاداء واتخاذ الاجراءات التصميمية (عبد اللطيف وتركمان، 2005، ص138-139).

وقد قام الباحث (أبو زيادة، 2011، ص889-890) بالاعتماد على المقاييس المرتبطة بأداء الموارد

البشرية وهي :

1- الرضا الوظيفي:

يؤكد العديد من المديرين في المنظمات المعاصرة على أهمية تقييم الاداء المنظمي خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري, ويعتبر الرضا الوظيفي مؤشر مهم على تقييم الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية .

2- الالتزام التنظيمي:

أن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء أو السلوك الائتماني لدى القوى العاملة بالمنظمة من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الادارة أن تنتهجها إذا ما سعت الى تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين أو تنمية السلوك الإبداعي.

ويعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة لدى كثير من المنظمات وذلك لارتباطه بسلوكيات العاملين وحضورهم وغيابهم وهذا له تأثير على انتاجيتهم وادائهم ويعرف الالتزام التنظيمي درجة التزام الفرد وتقانيه في بذل الجهود لانجاز عمله ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضوا مشاركا وفعالا وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم (العدم، 2007، ص45)

3- مهارات التفكير الابتكاري:

يعرف الابداع بأنه (توليد الافكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الاجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين)، أما الابتكار (هو التطبيق الناجح لهذه الافكار الابداعية على المستوى التنظيمي).

أن التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والابداع والتفكير ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والابداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على ايجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة .

4- سلوكيات الدور الإضافي:

يمكن تعريفها بأنها (سلوكيات ايجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري)، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، وتركز أهتمام الباحثين لعقود طويلة على سلوكيات الدور الرسمي وفي أوائل الثمانينات بدأ التركيز على سلوك الدور الاضافي لما له أثر على كفاءة وفعالية منظمات الاعمال ومن أمثلتها (مساعدة) الزملاء على حل المشاكل، تقديم المقترحات، تطوير المنظمة المحافظة على موارد المنظمة والتدريب الذاتي وغيرها (أبو زيادة، 2011، ص891).

وقد أترح الباحثين على اعتماد ومقياس التعلم من خلال تطوير مبادئهم بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لأن التعلم يحدد المعرفة المطلوبة وهذا يأتي من الخبرة والقابلية المعرفية للأفراد

ح- دور استراتيجية الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمات:

بينت عدة دراسات أن هناك علاقة واضحة بين الاستراتيجية والاداء المنظمي وان اختلاف طرق تنفيذ الاستراتيجية يؤثر على أداء المنظمة، وان فهم العوامل الداخلية والخارجية يساهم في فعالية أدائها (Chang&Huang, 2005, p434).

حيث يمكن اعتبار تحقيق المنظمات لاهدافها وزيادة أرباحها العامل الأكثر وضوحا في معرفة كفاءة الاستراتيجية بشكل عام، وقد أثبتت عدة دراسات أن المنظمات التي تنتهج ممارسات موارد بشرية فاعلة كمشاركة العاملين في صنع القرارات وتمكين العاملين من العمل بحرية وتحسين بيئة التواصل أدى الى نتائج أفضل من المنظمات التي تنتهج ممارسات قديمة.

أما من ناحية تشغيلية فيمكن قياس أداء المنظمات من خلال مقاييس معدل الدوران الوظيفي، أنتاجية العاملين ومعدل الحافز المعنوي والرضا الوظيفي والتنوع الثقافي في بيئة العمل (, 2001 , Oc&Johnsonp299).

لذلك على منظماتنا العمل بجدية لابتكار استراتيجيات موارد بشرية محسنة تتطوّر من رؤى المنظمات من أجل تحقيق أعلى عائد في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

سيتم في هذا المبحث تناول اجراءات البحث وصف للمجتمع وعينة البحث و اختبار استبانة البحث ومن ثم وصف وتحليل ومناقشة متغيرات البحث على وفق اجابات عينة البحث والتحليل الاحصائي لها

أ- اجراءات البحث:

جرى البحث في العاصمة العراقية (بغداد) وقد اختيرت متوسطة المستتصية للبنين مجتمعا" للبحث وحددت عينة البحث والتي شملت الكادر التدريسي والاداري للمدرسة حيث بلغت عدد الاستجابات 35 استجابة وزعت في الاشهر تشرين الأول, تشرين الثاني وكانون الأول من عام 2019 . حيث تم استخدام الاداة (الاستبانة) لاغراض جمع البيانات. وللتأكد من صدق استمارة الاستبانة فقد تم عرضها على ذوي الاختصاص من الاساتذة وذوي الخبرة . ومن اجل التحقق من ثبات الاداة تم استخراج كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من اجل الوصول الى معامل الثبات للاستبانة وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للتحليل والتوصل الى النتائج.

ب- وصف مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث:

تم اختيار عدد من المدارس المتوسطة والثانوية الواقعة في محافظة بغداد/الكرخ الاولى مجالا ميدانيا لاختبار فرضيات البحث, وذلك لكونها تبرز بجلاء المتغيرات الخاصة بالموضوع لاسيما متغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية وتأثيرها ودورها على الاداء المنظمي بين كادر المدرسة في المدارس المبحوثة .

2- وصف عينة البحث:

حددت عينة البحث والتي ضمت الكادر التدريسي والاداري في عينة من المدارس المتوسطة والثانوية حيث وزعت عليهم(100) استمارة استبيان على الكادر في المدارس المبحوثة بطريقة التسليم والاستلام المباشر حيث استرددت جميعا، وعلى هذا الاساس فان مجموع الاستبيانات التي خضعت للتحليل هي 100 استمارة استبيان .

يتضح لنا بعد تحليل النتائج ان نسبة (79.4%) هم من جنس الذكور ونسبة (20.6%) هم جنس الاناث وبينت النتائج ان نسبة (1%) تتراوح اعمارهم اقل من 25 سنة كما اوضحت النتائج ان نسبة (5.2%) تتراوح اعمارهم ما بين 25-30 سنة وان نسبة (44.1%) تتراوح اعمارهم ما بين 30-35 سنة وان نسبة (9.7%) تتراوح اعمارهم ما بين 35-40 سنة وان نسبة (40%) كانت اعمارهم تتراوح من 40 سنة فأكثر بينما بلغت نسبة (74.2%) هم من الذين تحصيلهم العلمي (بكالوريوس) بينما (23.8%) هم من الذين تحصيلهم العلمي (الماجستير) وان نسبة (2%) الذين تحصيلهم العلمي من الدكتوراه وكذلك بينت النتائج ان نسبة (3.8%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة التربية الاسلامية وان نسبة (5.2%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة اللغة العربية وان نسبة (5.2%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة اللغة الانكليزية وان نسبة (3.8%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة اللغة الكردية وان نسبة (5.2%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة الفيزياء وان نسبة (7.8%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة الكيمياء وكما ان نسبة (3.8%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة الحاسوب وان نسبة (3.8%) هم من الذين اختصاصهم في التربية الرياضية وان نسبة (51%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة الاجتماعيات وكما ان نسبة (5.2%) هم من الذين اختصاصهم في تدريس مادة الاحياء وكذلك بينت النتائج ان نسبة (1%) من هم عنوانهم الوظيفي بدرجة (مدير) وان نسبة (3%) هم من الذين عنوانهم الوظيفي بدرجة معاون وان نسبة (96%) هم الذين عنوانهم الوظيفي بدرجة (مدرس) وكما اوضحت النتائج ان نسبة (8%) هم من الذين لديهم سنوات خدمة اقل من 5 سنوات وكذلك بينت النتائج ان نسبة (20%) هم من الذين لديهم سنوات خدمة تتراوح من (5-10) سنوات وبينما كانت نسبة (34%) ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح من (11-16) سنة وقد اظهرت نتائج التحليل ايضا ان نسبة (28%) ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح بين (17-22) سنة بينما كانت نسبة (8%) ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح بين (23-28) سنة وان نسبة (2%) كانت للذين تتراوح سنوات خدماتهم من 29 سنة فأكثر .

ومن خلال النتائج يتضح لنا ان معظم عينة البحث هم على اطلاع ومعرفة ولهم إمام بالاداء

المنظمي .

ت- اختبار استبانة البحث:

لاختبار استبانة البحث استخدم الباحثين الاختبارات الاحصائية التالية:

1- صدق الأداة (Instrument Validity):

لقد تم اعداد الاستبانة بشكلها النهائي من خلال القيام بمراجعة شاملة لاهم الدراسات والبحوث والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي من خلالها تم التوصل الى المسودة الأولى للاستبانة وعرضت المسودة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين والذين تفضلوا بأبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وقد تم اخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار.

2- اختبار ثبات الأداة (Instrument Reliability):

من اجل التحقق من ثبات الاداة تم استخراج كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من اجل الوصول الى معامل الثبات للاستبانة, للتأكد من عدم حصول اداة القياس على بيانات خاطئة اذا اعيدت الدراسة وباستخدام الاداة نفسها وفي نفس الظروف التي فيها للمرة الأولى وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمتغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية هو (0.984) ومن خلال النتائج نلاحظ ان هذا المتغير كان معامل الثبات له اعلى من 60% وهذا يؤكد على اثبات اداة الدراسة.

ث- وصف نتائج متغيرات عينة البحث:

استخدمت وسائل الاحصاء الوصفي المتوسط الحسابي, والانحراف المعياري لانهما من الوسائل المناسبة لتحليل متغيرات البحث . حيث تم اعتماد التدرج منخفض (اقل من 2.33) متوسط (2.33) ولغاية (3.66) مرتفع (3.67 فاكثر) لتحديد الاهمية النسبية في تصورات المبحوثين حول تساؤلات الدراسة والمستندة لمقياس ليكرت الخماسي, والجدول رقم (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

جدول (1) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استراتيجية ادارة الموارد البشرية	3.27	0.732
2	الاداء المنظمي	3.18	0.715

وتشير نتائج الجدول (1) الى ان مستوى متغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية جاءت متوسطة, وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (3.27) وبانحراف معياري (0.732) . بينما حقق متغير الاداء المنظمي وسطا حسابيا بلغ (3.18) وهذا يدل ان مستواه كان متوسطا وبلغ انحرافه المعياري (0.715) .

المبحث الرابع

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث ابرز نتائج اختبار الفرضيات والاستنتاجات ومن ثم التوصيات التي تم التوصل

اليها من خلال معطيات نتائج البحث.

اولاً: نتائج اختبار الفرضيات

أ- اختبار الفرضية الأولى :

1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي بين الكادر

التدريسي والاداري في المدارس المتوسطة والثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد/الكرخ الاولى .

جدول (2) يبين معامل ارتباط بيرسون ما بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وبين الاداء المنظمي

الاداء المنظمي	استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
**0.943	1	استراتيجية ادارة الموارد البشرية
1	**0.943	الاداء المنظمي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يظهر من جدول (2) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ومرتفعة ذات دلالة إحصائية بين متغير استراتيجية

ادارة الموارد البشرية وبين الاداء المنظمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.943) . وهذا يعني كلما كانت

الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية متوفرة كلما زاد من الاداء المنظمي لدى الكادر التدريسي والاداري في المدارس

المبحوثة ، وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة التي تنص على ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي في المدارس المبحوثة .

ب- اختبار الفرضية الثانية:

2- هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي بين الكادر التدريسي والاداري في المدارس المتوسطة والثانويه في المديرية العامة لتربية بغداد/الكرخ الاولى .

اذ كانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (3) حيث ان معامل لتحديد (R^2) يشير الى ان متغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية له تأثير ودور على الاداء المنظمي لا تقل عن (98) وهذا يعني ان النسبة تدل على ان (98) من الاختلافات الكلية في الاداء المنظمي تحدد من خلال اهتمام الكادر التدريسي والاداري في المدارس المبحوثة باستراتيجية ادارة الموارد البشرية التي تمتلكها وان نسبة (2) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في هذا البحث التي لا يمكن السيطرة عليها . بينما بلغت قيمة (F) 244.99 وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.001$) اذ تشير ذلك الى ان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية ودورها على الاداء المنظمي. وان قيمة الاثر المقدر لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية ودورها على الاداء المنظمي هي ($\beta=0.452$) وهذا الأثر ذو دلالة احصائية بحسب قيمة ($t=3.533$) عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.001$). وبناء على ذلك يمكن القول ان الفرضية الثانية قد قبلت.

جدول (3) يبين نتائج اثر المتغير المستقل على الاداء المنظمي

معامل الانحدار				المتغير التابع	درجات الحرية DF	المحسوبة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig**
المستوى	المحسوبة T	الخطأ المعياري	المتغير المستقل B						
	3.533	0.115	0.452	استراتيجية ادارة الموارد البشرية	14.770	244.99	0.980	0.990	0.001

يتضح من النتائج المتحققة في الجانب العملي ان علاقة الارتباط والتاثير بين المتغير التابع (الاداء المنظمي) وبين المتغير المستقل (استراتيجية ادارة الموارد البشرية) من وجهة نظر عينة البحث كانت ذات اهمية حقيقية تعكس الواقع في بيئة المدارس المبحوثة في العراق حيث كانت النتائج متحققة .

الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً: الاستنتاجات

1- ان اغلب افراد العينة غير متقنين بإجاباتهم من حيث درجه موافقتهم للفقرات الموضوعه بالاستبانة وذلك لقياس درجه ميولهم لاستراتيجية المدارس المبحوثة التي ينتمون اليها بغية الوصول الى تحقيق رساله اهداف المنظمة .

2- ان اداء الافراد العاملين في المدارس المبحوثة قد يتدنى مستواه قليلا عند النقل المفاجئ الى موقع اخر نتيجة التسويه وهذا ما يؤدي:

أ. كسر الروح المعنوية لدى العاملين لكونهم في مكان غير منسجمين مع اجواء المكان الجديد .

ب. ضعف الحافز المادي والمعنوي لرفع دافع الانجاز لدى العاملين .

3- اثبتت النتائج الى ان هناك علاقه ارتباط و تاثير لاستراتيجية ادارة الموارد البشريه بالاداء المنظمي مما يعني ان الاداء الفعال للمنظمة يزداد باحداث التغير الاستراتيجي في المدارس المبحوثة .

4- ان المدارس المبحوثة تحاول الاعتماد على تقنيات واساليب حديثه في تعزيز عمليه التعليم والتعلم بشكل جيد .

5- ميول الافراد واهتمامهم لتطبيق رساله المنظمة واستراتيجيتها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتعزيز نقاط القوة ومعالجها نقاط الضعف .

6- ان ادارات المدارس المبحوثة تعتمد استراتيجية ادارة الموارد البشرية بنسب مرتفعه في جميع اداراتها .

ثانياً : التوصيات

1- على المدارس في العراق زيادة الاهتمام بالتجديد في الافكار واتباع الاساليب الجديدة وهذا يتطلب توفير الأجواء المناسبة للابتكار .

- 2- ضرورة الاستمرار بتأكيد المدارس على الكفاءة المهنية وزيادة مستوياتهم وهذه مهمة لكسب ثقة الطلاب للحصول على مخرجات جيدة من المهنيين واصحاب الخبرات .
- 3- على ادارات المدارس تشجيع المواد والنقاش وتبني الافكار والمقترحات للابتعاد عن او نبذ ثقافة الخجل .
- 4- حيث ان هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المدارس المبحوثة لذلك توصي الدرسة باستغلال هذا التأثير في تنمية افرادها العاملين والمحافظة على مواردها البشرية داخل قطاع التعليم وعدم انتقال الكفؤين الى مدارس أخرى .
- 5- اجراء دراسة مقارنة للتعرف على اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين بين المدارس الاهليه والمدارس الحكومية .
- 6- العمل الدؤوب على رفع مستوى الاداء وتحديد مقاييس دقيقه المقارنة الاداء بشكل مستمر وذلك للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعليه بما يحقق اهداف المدارس المبحوثة واجراء التحسينات بصورة مستمرة بما يتلائم مع التغيرات البيئية .

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. المبيض ، دانية وسلامة ، نانسي وخليلي ، عمر ، (2016) (التعلم التنظيمي وأثره على الاداء المنظمي) بحث منشور، الجامعة السورية الخاصة، كلية ادارة الاعمال .
2. أبو زيادة، تركي، (2011) (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي)، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للابحاث العلوم الانسانية مجلد 35 عدد 4 .
3. آمال حجاج، وحواء بوزيان وضان بوزيان وابتسام مقدم (2014)، (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي)، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .
4. البرازي، تركي دهام (2012) (أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة)، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال .
5. جبريل وائل محمد (2009) إدارة الموارد البشرية، محاضرة جامعة عمر المختار كلية الاقتصاد.
6. دريدي، منير بن أحمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. دار الابتكار للنشر، القاهرة 2013.
7. الدليمي، حيدر طه، (2014) (دور القيادة التحولية في الاداء التنظيمي)، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
8. الدوري زكريا مطلق الادارة الاستراتيجية البازوزي الاردن، عمان 2003.
9. سبرينة، مانع (2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات أطروحة دكتوراه جامعة محمد خضير، كلية العلقم الاقتصادية والتجارية .
10. سلطان محمد سعيد (2003) إدارة الموارد البشرية)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر .
11. الشحمانى، زينب طعمة سلطان (2009) أثر كلفة الجودة في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .

12. شواي, أحلام محمد (2016) (الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه, مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية, المجلد 24 العدد 4 .
13. صالح, فلاح كريم, (تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الاداء المنظمي) مجلة النزاهة والشفافية, العدد السابع, 2014.
14. الطبروي, عبد المنعم رمضان, دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات الغير حكومية في غزة, الجامعة الاسلامية غزة. كلية التجارة .
15. عبد اللطيف عبد اللطيف وتركان حنان (2005) (الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات, مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد 27 العدد 4 .
16. العديم عقوب بن أرشيد (2007) (مبادئ القيادة والولاء التنظيمي دراسة ميدانية للاجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن, مجلة الادارية المجلد (29) العدد108.
17. العربي عطية (2012) (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية, دراسة ميدانية في جامعة ورقلة, الجزائر, مجلة الباحث, عدد 10.
18. عشرون وعودة, أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرياح ورقلة, 2013.
19. فرغيش, عبد الحليم (تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة), رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 2012,
20. الكساسبة, وصفي تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات دار اليازوري للنشر, عمان, الاردن 2011.
21. مدوري, نور الدين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, جامعة تلمسان, 2011

ثانيا: المصادر الاجنبية

22. ,Bratton(2005) strategic human resource mangment , (online), available from <http://www.palgrave.com/bratton> and and gold does/bg chao2.pdf.
23. OC and schnson (2001) strategic humar resource management , effectiveness and firm performance, the international journal of human resource management, vol-12co.p299-310.
24. Chang, w and huang ,(2005) Relationship between strategic human , resource management and firm performance: A conting ency perspective, international journal of manpower vol-26(5),p434-439.
25. Dobni, c Brooke ,(2011), The relationship between innovation orientation , and organi zational performance international journal of innovation and .learning, vol10,No3:226-240.
26. S3 .zer, C (2009), An analaysis on relations between implementation of , tranining activities and HRM organization in service businesses Asample in hotels, procedia social and Behavioural sciences vol-1,2385-2389.