

تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ديناميكية الأداء الوظيفي
لأعضاء فرق العمل دراسة تطبيقية على العاملين بكلية الملك فهد الأمنية
بالمملكة العربية السعودية
اعداد

سلطان بن هشبل عبد الله بن هشبل

المستخلص.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف طبيعة العلاقة والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ديناميكية الأداء الوظيفي لأعضاء فرق العمل ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام قائمة استبيان مُوجهة للعاملين وتطبيقها على عينة طبقية قوامها (358 مفردة)، واختبار صحة الفروض، قام الباحث بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية "أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل المسار". ولقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عن جودة علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث، ووجود تأثيرات مباشرة بين المتغيرات الثنائية، ووجود تأثير غير مباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وديناميكية الأداء الوظيفي. وفي ضوء تلك النتائج قدم الباحث بعض التوصيات والمقترحات لتطوير أداء الموارد البشرية في كلية الملك فهد الأمنية محل البحث.

Abstract

The main objective of this study is to explore the nature of the relationship and the direct and indirect effects of human resource management strategies on the dynamics of job performance among team members. To achieve this objective, a structured questionnaire was utilized and administered to a stratified sample of 358 individuals. To test the validity of the hypotheses, the researcher employed several statistical methods, including "structural equation modeling, Cronbach's alpha coefficient, and path analysis." The results of the statistical analysis of the study's data revealed a significant correlation between the research variables, direct effects between paired variables, and an indirect effect of the mediating variable on the relationship between human resource management strategies and the dynamics of job performance. Based on these findings, the researcher provided several recommendations and proposals to enhance human resource performance at King Fahd Security College, the focus of the study.

المبحث الأول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أدركت المنظمات العصرية التي تسير بخطى متقدمة تجاه مسارات تحقيق أهدافها الطموحة في الأجل الطويل أنه لا بد من السعي – باستمرار – وراء كل ما يُعزز ويُدعم النواحي الإيجابية في بيئة المنظمة بما يجعل أفراد قوة العمل يتوجهون نحو الأداء العالي وهو ما أكدته البحوث والدراسات التي أشارت إلى أن جودة فرق العمل له آثاره الإيجابية في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين على المستوى الفردي ثم الجماعي. (النجار، 2016)

ومن هنا جاءت هذه الدراسة، وتحديدًا على مستوى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وما يرتبط بها بسلسلة من التساؤلات عن كيفية استجابة المنظمة للمشكلات والحلول التي يتم توليدها فيما يرتبط بثلاث إستراتيجيات هامة، أولهما توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتعيين والتسكين داخل الوظائف، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية). إن البحث عن الإجابة على هذه التساؤلات يُمثل المدخل الإستراتيجي الرئيسي لبناء الأبعاد الثلاثة المرتبطة بإستراتيجيات الموارد البشرية كمتغير مستقل له تأثيره على الأداء الجماعي ثم المؤسسي. وعليه يُمكن تركيز التساؤلات الأساسية في هذا الخصوص على النحو التالي: (النجار، الليثي، 2021)

السؤال الأول: والذي يرتبط بمدى سعي المنظمة نحو الحصول على فرص جديدة لتطبيق الأفكار الجديدة فيما يتعلق بخطط التوظيف والتدريب والتحفيز ضمن محتوى هذه الإستراتيجيات؟

السؤال الثاني: والذي يتجه نحو مدى الاستجابة للسياقات التنظيمية المتغيرة عند الإعداد والتخطيط لصياغات ومحتويات الإستراتيجيات الخاصة بالتوظيف والتدريب والتحفيز المُوجهة بالمستقبل؟

السؤال الثالث: هل المنظمة التي تسير في خطى التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ترى مظاهر التغيير وظواهر عدم الاستقرار في بيئة العمل ولا تمتلك إستراتيجيات متناسقة ومتوافقة للتعامل مع هذه الظواهر؟

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على ديناميكية أداء فرق العمل.

أولاً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

اهتم الباحثون بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Strategic Management of Human Resources وتناولوه من جوانب متنوعة في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إذ أصبح من الضروري أن تُولىها الإدارات العليا في المنظمات اهتمامًا متزايدًا من مُنطلق أن الأداء التنظيمي والمؤسسي مرتبطان بنجاح وتميُّز الموارد البشرية التي تمكنت من استقطابها وتدريبها وتطوير أدائها ومن ثم ضرورة الحفاظ عليها لما في ذلك من ميزة تنافسية في السوق. (Dixit, et. al., 2021)

وقد أوضح (Farida, I., & Setiawan, D., 2022) مفهوم إستراتيجيات الموارد البشرية بأنها "مجموعة الممارسات المتكاملة للسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية والتي تتكامل مع بعضها البعض وفق ترتيب وتسلسل منطقي سعياً إلى تكوين منظومة عمل تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

في حين عرّفها (Armstrong, et. al., 2017) بأنها "الممارسات المعنية بالدعم الإشرافي، والمكافآت، وفرص الترقى، والتدريب والعدالة التنظيمية التي تجعل الموظفين راسخين في أماكن العمل".

بينما عرّفها (Arm, et. al., 2019) بأنها "الخطط المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب والتنمية، وإدارة المسار الوظيفي، والمكافآت".

ويصف العديد من الباحثين هذه الممارسات بأنها "وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون مُوجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية". (Behram, N., et. al., 2013)

فيما يري (Brewster, et. al., 2007) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي "تصورات الفرد عن مدي تنفيذ الإستراتيجيات والخطط والبرامج المُستخدمة لجذب وتحفيز وتطوير ومكافأة واستبقاء أفضل الناس لتلبية الأهداف التنظيمية".

وعرّف (Brown, et. al., 2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لاستغلال رأس المال البشري، من خلال تطوير معرفتهم، ومهاراتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتحقيق التواصل الاجتماعي الفعال. ومن واقع ما تقدم، يُمكن تسجيل الملاحظات الأربعة التالية:

- تُمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الأنشطة أو الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.
- لا يُوجد اتفاق على قائمة مُوحدة للممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بشكل نهائي ومُحدد.
- تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية وسيلة المنظمة للتوظيف الأمثل لرأس المال البشري، وتنعكس نتائج تطبيقها على سلوك الموظف وأدائه في المنظمة.
- تتصف ممارسات إدارة الموارد البشرية بكونها مجموعة من الممارسات المُخطط لها، والمتناسقة، والمتكاملة فيما بينها، وهدفها إدارة واستثمار وتنمية العنصر البشري باعتباره أثمن الموارد.

ثانياً: أهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة مستقبل أية منظمة مرهون بمجموعة من المُرتكزات الأساسية والتي يأتي على رأسها هيكل الموارد البشرية بشقيه العددي والنوعي. فما الجدوى أن يكون لدى المنظمة الأموال والمواد والآلات والأسواق التي تستوعب منتجات أو خدمات المنظمة والوقت المُتاح لإنجاز كافة الأعمال والمهام ذات العلاقة بأنشطتها ومجالات أعمالها في ظل غياب الهيكل المتكامل للموارد البشرية الذي يحوي بين ثناياه أفراد قوة العمل القادرين والراغبين في أداء المهام والأعمال والواجبات الوظيفية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والطموحة المُرتبطة بالأداء التنظيمي والمؤسسي. (النجار، 2022)

وانطلاقاً مما سبق يخلص الباحث إلى أن أهمية إعداد إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية يكمن في السعي لتحقيق الأهداف التالية:

(1) أهمية التمسك بوجوبية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الساعية للانضمام لقائمة الكيانات التنظيمية المتقدمة بدءاً بالتخطيط الذي يشمل تحديد الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الموازنات ووضع برامج العمل والجدول الزمني، ومروراً بالتنظيم الذي يرتبط بتصميم الهياكل البشرية والوظيفية والتنظيمية، وانتهاءً بالرقابة وما يختص بها من تحديد معايير رقابية ومؤشرات قياس الأداء. (Megginson, 2020)

(2) تنبُع أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من أهمية الموارد البشرية كمورد إستراتيجي له تأثيره المباشر في تطوير وتحسين الجدارات الجوهرية في ظل وجود إدارة المعرفة. ويُمكن التدليل على ذلك من نتائج الدراسة التطبيقية والتي تم صياغة نموذج الدراسة المُقترح فيها إلى أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير مباشر على الجدارات الجوهرية، في الوقت الذي تم اعتماد إدارة المعرفة كمتغير معدل، والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والجدارات الجوهرية والتي تمثلت أبعادها في فرق العمل الجماعي، وتمكين الموظفين فضلاً عن الإبداع والابتكار وبناء على هذه النتيجة نتبين أن أهمية وأهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد التقيا في هذه الدراسة (العبادي، والشعار، 2019)

(3) الدعم والتأييد لتنفيذ إستراتيجية متكاملة للموارد البشرية تربط بين سياسة التوظيف التي تُمثل حلقة الاتصال بين سياسات الموارد البشرية التي تسبقها (حصر وتوصيف وتحليل وتقييم الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية من ناحية، وبقية سياسات الموارد البشرية التي تليها والمُتمثلة في تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقويم الأداء، وتحفيز الأفراد العاملين وترقيتهم من ناحية أخرى).

(4) تحظى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقييم نتائجها باهتمام القائمين على إدارة المنظمات على اختلاف أشكالها القانونية وانتماءاتها وتبعيتها للقطاعات الاقتصادية في الدولة من مُنطلق أن نواتج المؤشرات المُستخلصة الدالة على مدى فعاليتها ستكون بمثابة المدخل الآمن للتقويم عند إعداد الإستراتيجيات الجديدة أو المعدلة والتي يُمكن الاستدلال عليها من المؤشرات التالية: (عبد الوهاب، 2018)

- مؤشرات الأداء الرئيسية للتوظيف:
- ✓ تكلفة التوظيف لكل وظيفة.
- ✓ متوسط تكلفة استقطاب الموظفين الجدد.
- مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بانتقاء الموظفين.
- مؤشرات الأداء الرئيسية لكفاءة التوظيف.
- مؤشرات الأداء الرئيسية للتدريب:
- ✓ تكلفة التدريب والعائد من ورائه.
- ✓ مؤشرات خاصة بميزانية التدريب.
- ✓ مؤشرات خاصة بالتدريب عن بُعد.
- مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالتحفيز والتعويضات والعوائد.

- مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بترك العمل والخدمة.
 - مؤشرات الأداء الخاصة ببيانات التركيبة الهيكلية للقوة العاملة.
- (5) يرى (وراق، 2023) أن الهدف الأساسي لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هو صياغتها وتنفيذها من خلال القدرة على توظيف المؤهلين بشغل الوظائف الشاغرة وتدريبهم، ومنح الحوافز لضمان تحقيق أهداف المنظمة والوفاء بالالتزامات التنظيمية وذلك عن طريق وضع وتنفيذ وممارسة إستراتيجيات متماسكة للموارد البشرية. أما الأهداف الإنسانية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فتتضمن إبداء مزيد من الرعاية لعمالها، وضمان فرص العمل، والمشاركة، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل والأخذ في الحسبان تطلعات جميع العاملين في المنظمة. بيد أن أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتضمن الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية، وتحفيزها، وتوجيه جهود العاملين باتجاه أهداف المنظمة والمساعدة في تطوير توجُّهها الإستراتيجي وتحقيقها ميزة تنافسية.

ثالثاً: أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

من خلال المسح النظري للأدبيات في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبين للباحث حجم ونوع وشكل التباين والاختلاف في تناول الدراسات الخاصة بهذا الموضوع والتي تركزت حول مدخلين عند بحثها، وهما:

(أ) المدخل الأحادي Individual Approach:

وفيه يتم تناول العلاقة بين إحدى الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية أو التوظيف أو التدريب أو تقييم الأداء ... وما شابه ذلك كمتغير مستقل، مع متغير تابع في علاقة ثنائية بين متغيرين إثنيين فقط.

(ب) المدخل المتعدد Multiple Approach:

ووفقاً لهذا المدخل يتم بحث ودراسة العلاقة بين المتغير التابع ومجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل. والمنطق وراء هذا المدخل هو أن الأداء يتعزز من خلال أنظمة الممارسات التي تتداخل مع بعضها البعض بفعل الرابطة الوثيقة بينهم، فضلاً عن تأثير الدعم المتبادل على مساهمات الموارد البشرية في الأداء المؤسسي والتنظيمي. ففعالية إستراتيجية التوظيف ذات تأثير مُركب على التدريب كأحد أهم الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية، وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد العاملين تتعزز عندما تتوحد مع تحفيزهم ... وهكذا.

وتأسيساً على ما ورد في الأدبيات حول أفضل الممارسات ذات الارتباط بإدارة الموارد البشرية، برز في هذا الشأن مدخلين رئيسيين أولهما؛ شمولي، والثاني موقفي يجب أن يتطابق مع نظم العمل وأنشطته وظروف المنظمة والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها. (Itika, J., 2011)

فيما يرى (Hong, et. al., 2012) أن "ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها، والتصميم الوظيفي وتحليل المهام وتوصيف الوظائف والإثراء الوظيفي، وتعويض الموارد البشرية ومكافأتها وتحفيزها، وتدريب وتنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها، وأخيراً قياس أداء الموارد البشرية وتقييمها".

والجدير بالذكر بخصوص أفضل الممارسات، يتفق العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك ممارسات محددة لهذه الإدارة، تُعتبر بمثابة جوهر تلك الممارسات وهي: الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، ونظم التعويضات والعوائد، والمكافآت.

وتُعد نظرية (AMO) من النظريات الرئيسية التي يُمكن أن تُساعد في شرح العلاقة بين إستراتيجيات الأداء العالي والنتائج السلوكية للعامل في المنظمات. ومن ثم فإن المديرين يُمكنهم تحسين أداء الفرد العامل من خلال التأثير إيجابياً في قدرة العامل على الأداء (Ability)، والتحفيز على الأداء (Motivation)، وفرصة الأداء (Opportunity). وبالتالي، ووفقاً لنظرية AMO، فإن الأداء التنظيمي يرتبط بقدرة الموظف وتحفيزه وإعطائه فرصة للمشاركة، فالأداء الجيد للعاملين مشروط بتوافر المعرفة والمهارات اللازمة لأداء تلك الوظيفة (القدرات)، بالإضافة إلى اهتمام العاملين وتحفيزهم بشكل كافٍ للقيام بهذه المهمة (الدافع)، وتوافر بيئة عمل تُقدم الدعم اللازم وسبل التعبير (فرصة المشاركة).

وتتأثر مُتغيرات AMO بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تُشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المُشار إليها على أنها أبعاد إستراتيجية الأداء العالي، إذ تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرات العاملين وتحفيزهم وفرصة المشاركة. يُنظر إلى هذه الأبعاد (مثل التوظيف، والاختيار، والتدريب) على أنها تُعزز قدرات العاملين، في حين يُفترض أن الدفع مقابل الأداء والأجور المرتفعة يُعزز الحافز، وأن الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار تُعدّان أمراً أساسياً في تعزيز فرص المشاركة والإسهام في الجهد التقديري. (Gruman, et. al., 2011)

بيد أن إستراتيجية الأداء العالي التي تُحفز قدرة العامل وتُعطيه فرصة للمشاركة (AMO) تُساهم في الجهد التقديري للعامل. كذلك، يُعد هذا الجهد التقديري بمثابة أساس الكفاءة والفعالية التنظيمية، وبالتالي، يُمكن أن يُساعد استخدام الإدارة لممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة في التأثير إيجاباً بسلوكيات العاملين، ومن ثم تأثير ذلك في نواتج مؤشرات الأداء التنظيمي. (Iqbal, et. al., 2011)

ومع تبني نموذج القدرة والدافعية والفرصة Ability-Motivation-Opportunity Model (AMO)، برز توجه إداري حديث صنف ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة محاور هي: الممارسات المُعززة للقدرة Ability وتشمل التوظيف والتدريب، والممارسات المُعززة للدافعية Motivation وتتمثل في التعويضات وتقييم الأداء، وأخيراً الممارسات المُعززة للفرصة Opportunity وتتضمن تصميم العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبناء على كل ما تقدم، يخلص الباحث إلى ما يلي:

- اختلف الباحثون عند تحديد الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تبعاً للعديد من الاعتبارات ذات العلاقة بأهداف بحوثهم وظروف المنظمات محل الدراسة بالإضافة إلى طبيعة المشكلات البحثية وتساؤلاتها.
- اتفق معظم الباحثين على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية طبقاً لمدخلها الشمولي أفضل وأعمق وأكثر احترافاً من المدخل الأحادي من مُنطلق أن نواتج

التطبيق ستكون ذات دلالة صادقة، وحصيلة نتائج المؤشرات أكثر ضماناً من حيث الاعتماد عليها بدلالاتها الإحصائية.

• الاعتماد على نموذج (AMO) Ability-Motivation-Opportunity يُمثل الأداة العلمية والعملية التي يُمكن توظيفها في إطار تطبيق أو الاعتماد على المدخل الشمولي. وهو المدخل الذي تم اتباعه في الدراسة الحالية حيث اعتمدت الدراسة على إستراتيجية التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) وإستراتيجية التدريب بالإضافة إلى إستراتيجية التحفيز والتعويضات والعوائد. وعليه ولأغراض الدراسة الحالية سيتم الأخذ بنموذج (AMO) في تصنيفه لممارسات إدارة الموارد البشرية في الإطار الإستراتيجي العملي والذي ينطوي على محور التوظيف – المُعبر عن القدرات – بأضلاعه الثلاثة (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) ومحور التدريب والتطوير، فضلاً عن محور التعويضات والمكافآت للتعبير عن الدافعية.

رابعاً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وممارساتها طبقاً لنموذج AMO:
من واقع ما ورد في الدراسات السابقة، وما تناوله الباحثون في الأدبيات، وما تم تحليله نظرياً فيما سبق، تبنت الدراسة الحالية نموذج AMO في إطار نظري وتطبيقي للممارسات الثلاثية للإستراتيجيات الثلاثة التالية:

- إستراتيجية التوظيف بمحاورها الثلاثة: الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتسكين داخل الوظائف المُمثلة لجانب القدرات Abilities.
- إستراتيجية التدريب والتطوير المُمثلة للجانب الثاني من القدرات أيضاً فضلاً عن الفرص Opportunity المُتاحة للمُوهلين في تحسين أدائهم الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- إستراتيجية التعويضات والمكافآت "التحفيز" المُعبرة عن زيادة الدافعية Motivation.

وسيتم التطرق إلى هذه الممارسات من الناحية النظرية، وذلك على النحو التالي:
(أ) إستراتيجية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين في الوظائف الشاغرة):
تُمثل عملية استقطاب واختيار وتعيين الأفراد العاملين عنصراً من أهم العناصر المؤثرة في تكوين المنظومة الهيكلية للموارد البشرية لكونها الأساس الذي سُبني عليه كل الممارسات التالية المُتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

فبعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية تظهر الحاجة إلى تجسيدها وترجمتها عملياً بجعلها موضعاً للتنفيذ الفعلي، ومن ثم يبرز دور مسؤولي التوظيف داخل المنظمات المختلفة في الإعداد لاستيفاء الموارد البشرية المطلوبة كماً وكيفاً من خلال برنامج مُعد ومُحدد لإنجاز هذه الخطة بأعلى كفاءة مُمكنة، وذلك في حدود التوقيت الزمني المُلائم لظروف ومتغيرات كل منشأة على حدة.

وعلى هذا يُمكن القول بأن مفهوم عملية الاستقطاب – كنظام – ينصرف إلى البحث الدقيق عن مدخلات هذا النظام، والتعيين الدقيق لأحد نظمه ومصادره المتباينة – الداخلية أو الخارجية – وصولاً إلى مُخرجات تتفق مع طبيعة النتائج المُراد تحقيقها.
(عبد الله، 2019)

ويرى (سليمان، 2018) عملية الاستقطاب أو الجلب Recruitment بأنها العملية الهادفة التي تبحث عن الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل — كمًا وكيفًا — من المصادر المختلفة تمهيدًا لاختيارها وسعيًا إلى تحقيق المواءمة التامة بين الوظائف الشاغرة وشاغليها المحتملين وتحقيقًا لأهداف المنظمة الكلية في الأجل القصير والطويل. من المفهوم السابق ... **يخلص الباحث إلى بعض النقاط الهامة التالية:**

- الهدف من وراء جلب أو استقطاب الموارد البشرية وهو الحصول على أفراد قوة العمل القادرين والراغبين في أداء العمل كمًا وكيفًا.
- الوسيلة التي يُمكن من خلالها تحقيق الهدف السابق الإشارة إليه والتي تكمن في الاستعانة بالمصادر المختلفة للاستقطاب (المصادر الداخلية / المصادر الخارجية).
- على الرغم من تسليمنا بأن جلب أو استقطاب الموارد البشرية يُمثل هدفًا في حد ذاته إلا أنه — في تصورنا — هدفًا جزئيًا لهدف أسمى ألا وهو تحقيق أهداف المنظمة الكلية سواء في المدى القصير أو المدى الطويل.
- أهمية وجود الرابطة بين الوظائف الشاغرة المُتاحة داخل المنظمة، وشاغليها. فالحرص على وجود وتوفير التوافق التام بين متطلبات الوظيفة من ناحية ومواصفات شاغليها المنتظرين من ناحية أخرى يُشكل مدخلًا حاسمًا من مداخل الارتقاء بمستوى إنتاجية العمل ومؤشرًا له دلالاته الصادقة على الارتقاء بأدائه وفاعليته من خلال وضع الفرد المناسب في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته.
- ضرورة توفر عنصري القدرة والرغبة في أداء العمل لدى الموارد البشرية المنتظر تسكينها داخل الوظائف الشاغرة المُتاحة بالمنظمة. فلا يُمكن أن نتصور أن القوى العاملة المطلوبة هي فقط القادرة على العمل، أو هي الراغبة في أداء العمل فحسب. وإنما القوى العاملة المُستهدفة هي تلك التي يتوفر فيها المزيج المتكامل بين هذين العنصرين ليكتمل لها سماتها المُميزة التي تُضفي عليها بريق الإنتاجية والأداء المُتميز.

وعقب الانتهاء من مرحلة الاستقطاب، تأتي عملية الاختيار سعيًا إلى انتقاء أفضل العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة والتي تم استجلابها من مصادر متنوعة بُغية تعيينها وتسكينها في هذه الوظائف. ويُشير (هدايت، 2018) في هذا الخصوص إلى تحقيق هذه الغاية المنشودة، من خلال الربط والتنسيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وترتيب الوظائف، والاختيار، والتعيين ... الخ) نظرًا للتداخل الواضح بينها على نحو يكفل سلامة التخطيط المبني على الأداء والنتائج المُخططة.

ويرى (النجار، أبو وردة، 2011) أن نجاح برنامج الاختيار (الخطوة التالية لعملية الاستقطاب) يتوقف بصورة كبيرة على مدى نجاح برنامجي تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب. أو بعبارة أخرى يُمكن القول أن التدقيق في الإعداد والتخطيط والتنفيذ لخطتي الموارد البشرية والاستقطاب يضمن نجاحًا مُناظرًا في تنفيذ إجراءات الاختيار وانتقاء العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة شريطة مراعاة المعايير الموضوعية الخاصة بعملية الاختيار وحسن تطبيقها. وبمعنى آخر، أن بناء عملية الانتقاء على مجموعة من الضوابط والأسس يُشكل مدخلًا موضوعيًا من المداخل التي

تضمن — نسبياً — نجاح المنظمة في إنجاز هذه المهمة بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق نجد أن هناك اختلافًا في الآراء حول "على من تقع مسؤولية وضع ضوابط الانتقاء للموارد البشرية؟".

بيد أن هناك عدة بدائل للنقاش أمام مسؤولي التوظيف داخل المنظمات، ومن ثم فإن اتخاذ قرار معين يتوقف على تقييم هذه البدائل تبعًا لظروف ومتغيرات كل منظمة التي تتباين حسب (إمكاناتها البشرية — سياساتها — أنظمتها — هيكلها التنظيمي — إمكاناتها المادية — إمكاناتها المالية — حجم المنظمة وأنشطتها ... الخ) فهناك من يرى (عبيد، 2006) أن إعداد ضوابط الانتقاء يتم مركزياً. وفي هذه الحالة يتم تكليف إدارة الموارد البشرية بوضع ضوابط استرشادية للانتقاء الخاصة بكل إدارة تنفيذية متضمنة مواصفات كل وظيفة على حدة — وهو أمر من المفترض أنه سبق إعداده عند التخطيط والتنفيذ لبرنامج ترتيب الوظائف وتقييمها — وبالتالي اقتراح الحدود الدنيا للمواصفات المُناظرة في المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة والتي يكفل لمكتسبها إمكانية الأداء المناسب داخل وظيفته.

وهناك من يراه نحو الأسلوب اللامركزي في وضع ضوابط الانتقاء. بمعنى أن تقوم الإدارات التنفيذية — كلٌ في تخصصها — باقتراح ضوابط الانتقاء المناسبة التي يرى واضعها أن توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الخالية سيؤدي إلى تطابق تام بين الوظيفة وشاغلها. (النجار، خشبة، 2016) ونكون بهذا الإجراء قد أعطينا لكل وحدة تنظيمية داخل المنظمة حقها الطبيعي في وضع الأسس الضابطة لهذه السياسة الهامة، ولعل ما يدعم هذا الاتجاه نظرة المؤيدين لهذا الوضع إيمانًا (بأن مالك الشيء يستطيع أن يُعطيهِ ويُقدِّمه)، وبناء عليه فإن كل إدارة تنفيذية تُعد أكثر الجهات قدرة ودراية بنوعية الأنشطة الممارسة داخلها ونوعية الأفراد المناسبين للقيام بتنفيذ متطلباتها المختلفة. وهناك فريق ثالث يميل إلى التوجُّه نحو إعداد وتنظيم الضوابط الحاكمة للانتقاء بشكل لامركزي، على أن يكون الإشراف على تنفيذها والرقابة عليها بشكل مركزي، وبهذا يتم الجمع بين مزايا البديلين (مكي، 2002)

وعن علاقة الارتباط بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وممارساتها يرى (Sayles, 2021) أن التوظيف يُمثل حلقة الاتصال بين سياسات الموارد البشرية التي تسبقها (حصر وتوصيف وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية) من ناحية وبقية سياسات الموارد البشرية التي تليها (التدريب، وتقويم الأداء، والترقيات، والأجور والحوافز) من ناحية أخرى.

وبناء على ما تقدم، يخلص الباحث إلى أن نجاح سياسة التوظيف (الاستقطاب والانتقاء) يُشير ضمناً إلى توفيق مسؤولي تخطيط الموارد البشرية وأخصائي ترتيب الوظائف في القيام بمسؤولياتهم بفاعلية، ويُلقى — في نفس الوقت — بعبء إضافي على مسؤولي التدريب وتقويم الأداء والترقيات ومُخططي الأجور والحوافز باستكمال هذا النجاح بتوفيق مُناظر في مجال إدارة وتنظيم وتنفيذ برامجهم المختلفة — كلٌ في مجاله — تحقيقاً لأهداف المنظمة الكلية.

(ب) إستراتيجية التدريب والتطوير:

- مفهوم التدريب والتطوير كمنظومة ذات مركّزات إستراتيجية:

يُعتبر التدريب أحد الحلقات الرئيسية في نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل. من هذا المنطلق يتجلى بوضوح السبب الكامن وراء الاهتمام الكبير من جانب مسؤولي الإدارة المعاصرة في المنظمات العالمية والعربية، وتوجهاتهم المُستمرة تجاه حتمية تطويره وزيادة فعاليته سعيًا إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية.

ويستمد موضوع التدريب أهميته من انعكاس المستوى المُحقق له انعكاسًا مباشرًا على أداء الأفراد من ناحية وعلى هيكل ومستوى التكاليف والعائدات من ناحية أخرى.

فالتدريب في الأساس نرمي من ورائه إلى تهيئة الفرد وإعداده على أداء أعمال مُحددة

بمستوى معين من الكفاية والكفاءة. (Meier, et. al., 2007)

وعلى ذلك يُمكن تعريفه بأنه "وسيلة أو أداة تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال زيادة معلوماته ومعارفه وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته السلبية لتحقيق نتائج مادية ومعنوية للفرد والمنظمة التي ينتمي إليها هذا الفرد". (Miles, et. al., 1978)

ولا غرو أن إحداث زيادة محسوسة في التدريب لا يتحقق بالتمني أو العشوائية، وإنما يتطلب جهودًا مكثفة بمستويات مُتعالية، وتخطيط علمي يرتبط بالواقع العملي، وبحث ودراسة متأنية للمؤثرات المُتحكمة في مستوى التدريب.

ومن هذا المنطلق يُمكن القول بأن التدريب هو "المدخل الفعال لتحسين وتطوير الأفراد والمنظمات. وعلى ذلك فإن المنطق الأساسي للتدريب يجب أن ينبني على الدور الفاعل له في تحديد النتائج والإنجازات للمنظمة".

وإذا نظرنا إلى إستراتيجية التدريب والتطوير كمنظومة ذات أبعاد ومُرتكزات أساسية، يُمكن القول بأن هذه المُرتكزات تفتقر بفلسفات معاصرة تتضمن مفاهيم هامة يُمكن إيجازها على النحو التالي: (Mintzberg, 1994)

- إن التدريب في حقيقته ليس مجرد تنفيذ لنظام فرعي يرتبط بأفراد قوة العمل في منظمة ما، وإنما يجب التأكيد على صفة الشمولية والتكامل والترابط في النظام التدريبي المُطبق لتقنين العلاقة الوثيقة بين التدريب كنشاط وبيئة العمل كنظام والعوامل المؤثرة والمتأثرة به كمتغيرات مُتحكمة في إدارته.
- إن التدريب في حقيقته ليس مجرد دليل على تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة المنظمة وأجهزة التدريب فيها، ولكن يجب أن يُنظر إليه باعتباره مُحصلة كفاءة عناصر الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- يجب أن ينظر مُخطط التدريب لهذا النشاط عند الإعداد والتخطيط له أن يرتقي بمستواه باستمرار وبصورة مُتجددة آخذًا بعين الاعتبار مُحدد أساسي هو أن هناك علاقة بين المدخلات المُستخدمة في العملية التدريبية وبين الناتج من تلك العملية.

● مبادئ التدريب والتطوير: (Mintzberg, 2005)

- يُعتبر التدريب نشاطًا رئيسيًا ومستمرًا.
- يُعتبر التدريب استثمارًا حيويًا في الكوادر البشرية بغض النظر عن التكلفة الفعلية التي ستحملها المنظمة في التدريب الفعال الذي يُحقق الأهداف الإستراتيجية لها.

- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء المتمثلة في: وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج وتوفير الموارد البشرية والمادية.
- التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعة وتقييم فعالية التدريب.
- تحرص المنظمة على توفير المعلومات الإدارية والتنظيمية الأساسية لتحقيق النجاح والفعالية للتدريب ومنها وجود خطط العمل الخاصة بالإدارة والتي تُحدد الأهداف، وتوفير متطلبات شغل الوظائف وبطاقات الوصف الخاصة بها.
- ويُضيف (Moore, 1995, op. cit.) أن هذا النوع من التدريب والتطوير يتطلب من الإدارة المسؤولية عن قيادة الإدارات التنظيمية تغييراً شاملاً في النظام المُزمع تطبيقه وتصوراً جديداً في نوعية القيادات التي سيعهد إليها بمسؤولية إدارة العمل وكلها أمور تُعطي بُعداً جديداً لأهمية التدريب باعتباره أحد أهم الجسور المؤدية إلى تأهيل الكوادر البشرية التي ستتحمل عبء التحدي الجديد.
- التخطيط للتدريب والتحديد للاحتياجات التدريبية المبني على التوجه الاستراتيجي للتطوير:

الاحتياج التدريبي يعني في مضمونه وجود تناقض أو اختلافات حالية أو مستقبلية بين الوضع القائم الحالي وبين ما هو مُستهدف في أداء المنظمة أو شاغلي الوظائف القائمة بالفعل أو الجديدة والمُستحدثة على أثر التطويرات الجديدة. (السلمي، 2019)

وبشكل عام فإن أنواع الاحتياجات التدريبية تدور حول الاحتياجات الخاصة بزيادة الحصيلة المعلوماتية والمعرفية لدى أفراد قوة العمل، واحتياجات تدريبية تسعى المنظمة من خلالها إلى تنمية المهارات الشخصية والمهنية والفنية ذات العلاقة بطبيعة الأعمال والمهام التخصصية المرتبطة بالوظائف على مستوى المجموعات الوظيفية.

واستناداً إلى الفكر المأثور القائل (بأن كل ما يُبنى على أساس سليم، يؤدي إلى نتيجة صحيحة)، وسعيًا إلى وضع خطة تدريبية سليمة، ينبغي أن يهتم مسؤولي الإدارة العليا في المنظمة بالتعاون مع القائمين على إدارة العمل في مختلف القطاعات والإدارات والأقسام بمهمة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يجب أن تستند إلى منطق أساسي يعتد بوظائف المنظمة، والوحدات التنظيمية التي خُلقت من أجل تحقيق أهدافها، والأفراد الموجودين على قوة الوظائف بهذه الوحدات.

ولكي يتسنى القيام بعملية التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، فإن الأمر يتطلب توفير البيانات والمعلومات عن مختلف عناصر النظام التدريبي والمتغيرات ذات العلاقة بالنشاط التدريبي وبشكل منتظم ومتصل وحتمية اعتبار هذا الاحتياج أحد المطالب الحتمية كجزء من نظام متكامل للمعلومات لرسم خطط التدريب ووضع سياساته في ظل رؤية واضحة المعالم وشاملة الأبعاد.

وإذا كان الاحتياج التدريبي – يعني في مضمونه – وجود فجوة أو ثغرة في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في مجالات عديدة (معارف / مهارات / اتجاهات)، فإن ذلك يتطلب إلى بلورة أنواع الاحتياجات التدريبية طبقاً للتصنيف التالي: (Nutt, et. al., 1993)

النوع الأول: احتياجات تدريبية لتلبية إشباعات مُستهدف تحقيقها في مجالات زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف المُتوافرة لدى بعض أفراد قوة العمل في المنظمة.

النوع الثاني: احتياجات تدريبية تستهدف تنمية مهارات أفراد قوة العمل في المنظمة (تنمية مهارات إدارية / مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي / تنمية مهارات التفويض / تنمية مهارات التعامل مع الآخرين / تنمية المهارات القيادية والسلوكية ... الخ).

النوع الثالث: احتياجات تدريبية تتعلق بصقل قدرات أفراد قوة العمل بالمنظمة.

النوع الرابع: احتياجات تدريبية لتطوير أو تغيير أو تعديل سلوك بعض الأفراد.

وتحقيقاً لفعالية أداء مهمة التحديد لخطّة الاحتياجات التدريبية يتعين أن تُعهد هذه المسؤولية بشكل تضامني لكل الأطراف ذات العلاقة بهذه العملية الهامة. وفقاً لرأي (Owens, et. al., 2012) الذي يُشير إلى أن أهمية التخطيط للاحتياجات التدريبية الاقتصادي للمنظمة باستخدام أهم وأعز وأغلي أصولها ألا وهو الموارد البشرية وبالتالي فإن الحرص على وجود معلومات وبيانات تفصيلية ومُتكملة ودقيقة عن مختلف عناصر النظام التدريبي والمتغيرات الحاكمة المؤثرة فيه ثُمّثل أحد مُقومات ومداخل تحقيق النجاح لخطّة الاحتياجات التدريبية التي تُعبّر بصدق عن الواقع العملي الذي يمتزج بمبادئ وأساسيات الأصول العلمية في هذا الشأن. ومن ثم فإن التأكيد على مسؤولية الرؤساء المباشرين، وأفراد قوة العمل، والقائمين على إدارة التدريب بالمنظمة علاوة على خبراء التنظيم بالمنظمة في المساهمة بدور ملموس في هذه العملية هو المدخل الحاسم لإعداد خطة فعالة للاحتياجات التدريبية مع أهمية تواصل هذه الجهود بمستويات مُتعلّبة لتحقيق المتابعة المُجدية وتقييم الاختلالات والانحرافات التي قد تنشأ سعياً للتقويم في التوقيت السليم.

• تصميم وتنفيذ التدريب:

يقوم هذا الجزء من هذا المبحث من مباحث الدراسة الحالية على منطق أساسي مُؤداه أن إدارة عملية التدريب بكفاءة يجب تأصيله في مختلف مراحل هذه العملية ليتوافق مع منهجية الفلسفة القائلة بأن التدريب يُعتبر أداة رئيسية من أدوات التطوير.

وتأسيساً على النظرة الواجبة لإدارة التدريب Training Management كواجب رئيسي من واجبات الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات المُتوقعة في المستقبل، فإن تعزيز ومُؤازرة هذا المضمون يتطلب السير – في هذه المرحلة – على هدي من الاتجاهين التاليين: (Parnell, et. al., 1993)

الاتجاه الأول: أن يُدار النشاط التدريبي تحت مظلة العمل الإداري المتكامل من خلال الخطوات الأساسية التالية:

- وجود أهداف مُحددة لمستويات التدريب الواجب تنفيذها.
- التحديد الدقيق للمتغيرات الحاكمة المؤثرة في تحديد التدريب وتحليلها وقياسها بأساليب علمية لرصد تحركها واتجاهات تغييرها.
- التخطيط للبرامج التدريبية المُحققة للمستويات التنموية المُتعلّبة في الكوادر البشرية المطلوب تأهيلها لتحقيق الأهداف المُخططة.

الاتجاه الثاني: تطبيق النظرة الشمولية Integrated View في العملية التدريبية عن طوعية واقتناع بأن التدريب هو المدخل الحاسم لتحقيق الإنتاجية وتعظيم الأداء وذلك

بأن يمتد الاهتمام بهذا النشاط ليشمل أبعاد التخطيط له، والتصميم والتنفيذ لبرامجه، والتقييم والرقابة على نتائجه.

ويخلص الباحث إلى مضمون هام مؤداه:

"حتمية التحقق من شمول البرنامج التدريبي للعناصر المختلفة التي تتكامل معاً لتحقيق التصميم الجيد للبرنامج، مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتشابكة والمتداخلة فيما بينها والتي تُمكن من التطبيق الجيد لفعاليات التدريب من خلال التصميم المتكامل لمحتوياته وأساليبه وأدواته".

• تقييم ومتابعة التدريب:

إذا كان الهدف من إقامة وتنفيذ البرامج التدريبية في أية منظمة هو الارتقاء بمستوى الأداء وتعظيم مستوى الإنتاجية، فإن الطريق إلى ذلك يتحقق معه أهداف هامة أخرى، ألا وهي الإعداد السليم للموارد البشرية الخاصة بالمنظمة وتحقيق الأرباح وتعزيز مكانة المنظمة وزيادة النصيب النسبي أو الحصة السوقية لها في سوق السلعة أو الخدمة.

(Poister, et. al., 2010)

وإيماناً بوجوب تطبيق تقييم التدريب تُصبح أمام حقيقة واجبة التنفيذ وهي ألا يقتصر التقييم بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي، بل يجب أن يمتد ليشمل مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ بشكل متلاحق ووفقاً لهذا التسلسل الهرمي. (Rainey, 2010)

وبناء على ذلك، فإن التقييم للتدريب يجب أن يُنظر له باعتباره أحد الأركان الرئيسية والهامة المطبقة لضمان الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتحقيق الأغراض المنشودة.

(Damanpour, 2010)

ومن ثم فإن التقييم الناجح للتدريب هو الذي يؤدي إلى إحداث التأثير المطلوب في مراحل التخطيط والتنفيذ وما بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي المُنفذ من خلال استخدام الأساليب المناسبة لكل مرحلة من هذه المراحل. وعليه، يتعين على مسؤولي التدريب تبني منهجاً تقييمياً للتدريب طبقاً للمدخل المتكامل بدءاً بمرحلة التخطيط من خلال إثارة بعض التساؤلات المرتبطة بهوية الأهداف العامة للنشاط التدريبي والأهداف الخاصة بالبرامج التدريبية – كلٌ على حدة – في المنظمة، مع تحديد الأسس التي تم على أساسها تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التي تُناظرها لتحقيق الإشباع التدريبي الذي يُغطي الفجوة التدريبية الناتجة عن مُسببات مختلفة، وإلى أي مدى تتناسب المواد التدريبية مع طبيعة ونوع أعمال ووظائف المرشحين للمشاركة في فعاليات التدريب، وما هي الأساليب التدريبية المُقترحة استخدامها لتحقيق كل الجوانب المرتبطة بالتساؤلات الأنفة

الذكر بمستوى عال من الجودة والإيجابية والفعالية. (Davies, et. al., 2001)

ويري (Donaldson, 2001) الأساليب المعاصرة في مجال تقييم التدريب قد تكون قبل البدء في تنفيذ البرامج من خلال اتباع مدخل البرنامج التدريبي المُفصل أو المُعد طبقاً لاحتياجات حقيقية وفعالية Tailor Made Program ويتم من خلال الالتقاء بالأفراد المرشحين للدورات التدريبية في جلسات غير رسمية مع خبراء التدريب بُغية الوقوف على طبيعة ونوع مشكلات العمل الفعلية ومعوقات الأداء على أن يتم بلورة ما يتم التوصل إليه في موعد لاحق. وبهذا تستقيم عملية التخطيط للتدريب وتستند عملية التقييم له على أسس واقعية ورؤية سليمة لمشكلات العمل. وبهذا نضمن إقبال المشاركين في

فعاليات التدريب عن قناعة تامة بأن ما يُقدم لهم يرتبط إجمالاً وتفصيلاً بالواقع العملي المُمتزج بالجوانب العملية مما يُحقق المزيج المتكامل المُستهدف بين النظرية والتطبيق. وفيما يختص بتقييم التدريب في مرحلة التنفيذ يرى (النجار، 2022، مرجع سبق ذكره) أن مسؤولية تقييم التدريب مسؤولية تضامنية بين كل من رؤساء ومشرفي المشاركين في البرامج، ومنسق أو مشرف البرنامج الذي يقوم بمهمة المتابعة اليومية للقاءات الجلسات التدريبية، وخبراء التدريب القائمين على إدارة وتنفيذ هذه البرامج، علاوة على المشاركين في الفعاليات التدريبية باعتبارهم أصحاب المصلحة الأولي والأخيرة من وراء التدريب. وتتبع أهمية عملية التقييم في مرحلة التنفيذ من إمكانية إجراء أية تعديلات أو إدخال تغييرات للتصدي للمشكلات قد تقف حجر عثرة في سبيل إنجاح التدريب المُنفذ.

أما عن تقييم التدريب بعد الانتهاء من تنفيذه، فإن المُبرر الحقيقي لذلك يكمن في التأكد من أن النتائج التدريبية المُحققة جاءت مُطابقة للأهداف الموضوعية ويُمكن الاستدلال على ذلك من خلال آراء الرؤساء والمشرفين على الأفراد الذين شاركوا في فعاليات التدريب مستندين في ذلك إلى أنماط سلوكهم وأدائهم للواجبات الوظيفية عقب الانتهاء من البرامج المُنفذة لهم.

وبناء على كل ما تقدم، تبدو أهمية وجدوى التقييم للتدريب وحتمية الاهتمام بهذا الجانب تحقيقاً للفعالية المُستهدفة من وراءه حيث يُمكن تبين ذلك من خلال نتائج المؤشرات المباشرة وغير المباشرة الدالة على مستوى الأداء الفردي والجماعي مما ينعكس أثره بدوره على مستوى المنظمة.

(ج) إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية "التعويضات والعوائد":

● مفهوم التعويضات والعوائد:

تأتي إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على رأس الأولويات التي تُوليها الإدارات العليا في المنظمات المختلفة لاعتبارات متعددة ترتبط بكونها أحد المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر وتتأثر بشكل مباشر وغير مباشر على معظم أوجه النشاط الاقتصادي التابعة لمختلف القطاعات النوعية في أية دولة من ناحية، بالإضافة إلى كونها من أهم وأصعب بنود اقتصاديات العمل وذلك لتشعب العوامل المؤثرة في تخطيطها وأوجه النشاط التي تتأثر بهذا التخطيط من ناحية أخرى. (النجار، 2022، مرجع سبق ذكره)

وتُمثل الأجور والرواتب والأشكال الأخرى من تعويضات الأفراد العاملين جانباً من جوانب وبنود من البنود التي تشملها تكاليف التشغيل التي تتحملها المنظمات لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

ويرى (Elbanna, 2006) أن التعويضات والعوائد كإحدى الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تُعد بمثابة المفتاح السحري لفك شفرات الانطلاق نحو الأداء المُوجه بالجودة على مستوى كل من الأفراد العاملين والمنظمة من جهة وبوابات العبور نحو التطوير والتحسين على مستوى الإنتاجية والأداء الفردي والجماعي والذي يقود المنظمة إلى الارتقاء دوماً بمستوى الأداء التنظيمي والمؤسسي من جهة أخرى.

ويُعتبر الأجر الذي يحصل عليه الفرد العامل — نتاج تفاعل مجموعة العوامل المُتمثلة في طبيعة المهام الوظيفية وصعوبة تنفيذها لتعرض شاغلي الوظائف للمخاطر

والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة – أحد البنود التي تشكل جانباً من جوانب التعويضات. (Enticott, et. al., 2008)

وإذا كانت الأجور والحوافز تُمثل الوعاء الرئيسي لدخول الأفراد فإنها – أيضاً – بمثابة القوة المُحرّكة المؤثرة في تحريكهم تجاه الأداء في مواقع العمل المختلفة. بيد أنها تُعبّر بصدق عن طبيعة العلاقة المُركبة بين درجة ومستويات الإشباع لحاجات ورغبات الأفراد المتغيرة بصورة مستمرة، ومن ثم دفع الأفراد العاملين على الارتقاء بمستويات أدائهم وإنتاجيتهم باستمرار على نحو يضمن الحصول على شرائح مُتزايدة من هذه الأجور وتلك الحوافز. والجدير بالذكر أن هناك اتفاقاً تاماً بين مفكري ورواد الإدارة في العالم حول اختلاف وتباين مفهوم كل من الأجور والحوافز طبقاً لوجهات نظرهم، (فالأجر النقدي يُعبّر عن ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه العامل من عمله أثناء مدة تعيينه)، وأنه (إحدى وظائف السعر – الثمن – هي تخصيص الموارد النادرة للاستخدامات العاجلة)، بنفس المفهوم فإن الأجور كسعر للعمالة تُؤدي أيضاً نفس الوظيفة. (Lane, et. al., 2009). في حين أن الحوافز هي "تلك المزايا المادية أو المعنوية التي يحصل عليها العامل من المنظمة التي يعمل بها لقاء أدائه لعمل إضافي". (Joldersma, et. al., 2002). ومن ثم وتأسيساً على أن العنصر البشري يأتي في مقامة عناصر العملية الإنتاجية داخل المنظمات المختلفة، فإن دراسة السياسات المُرتبطة بالفرد والتخطيط لها تُعد ضرورة من الضرورات التي تضمن مستويات مرتفعة للأداء من جانب الأفراد العاملين. ولعل أبرز هذه الإستراتيجيات نظم تحفيز الموارد البشرية والتي تحوي بين طياتها جوانب رئيسية منها الأجور الأساسية التي تنصب على الجزء النقدي المدفوع للعامل نظير أدائه لمجموع المُتطلبات والواجبات الأساسية خلال ساعات الدوام الرسمية، والأجور الحافزة والتي تُعرف بأنها الجزء النقدي المُستحق للعامل الذي يفوق الأجر الأساسي مقابل أداء عمل إضافي يفوق متطلبات العمل – المعيارية النمطية الموضوعية سلفاً – والمطلوبة من شاغل الوظيفة شريطة إنجازها خلال نفس ساعات العمل الأساسية. (Johansen, 2007)

أما الأجور الإضافية فهي التي تتمثل في الجزء النقدي المُستحق للموظف نظير أدائه لمتطلبات عمل إضافية تفوق وتعلو متطلبات وواجبات وظيفته الأساسية خلال ساعات العمل الإضافية، شريطة أن يُؤدي هذا الموظف متطلبات عمله الأساسية في ساعات الدوام الرسمية. (منجي، 2001)

● أهمية إستراتيجية التحفيز والتعويضات والعوائد:

تلعب إستراتيجية التحفيز بُعداً مؤثراً في حياة الأفراد العاملين والمنظمات التي يعملون فيها. ففي الوقت الذي تسعى أية منظمة إلى تنفيذ مُخططاتها الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المطلوبة في أطر زمنية مُحددة، فإن بلوغ هذه الغايات مُرتبطة بأداء الأفراد العاملين النابع من رضاهم الوظيفي المؤثر تأثيراً مباشراً على ديناميكية الأداء الوظيفي في أشكاله الفردية والجماعية والمؤسسية.

ولقد أوضحت الدراسات العلمية في مجال العلوم الإنسانية والتي قام بها العديد من المهتمين بدراسة سلوك الإنسان أن هناك مجموعة من العوامل التي تُحفز من همم الأفراد العاملين بطرق مختلفة بهدف تقوية دوافعهم على العمل. ومن ثم فإن نجاح نظم

الحوافز المُطبقة داخل المنظمات يتوقف إلى حد كبير بمدى التوافق والتناسق بين الحوافز من جهة والدوافع من جهة أخرى. (عقاد، 2005)

ونظراً لكون الأجور والحوافز هي المصادر التكوينية الأساسية للتعويضات والعوائد الخاصة بالأفراد داخل المنظمات، فإنها تُعد من الوسائل والأدوات المؤثرة التي يجب أن يستخدمها مُخطط الأجور داخل هذه المنظمات للحفز المادي وغير المادي فهي تُعبر عن العلاقات المباشرة بين درجة إشباع حاجات العاملين المُتزايدة باستمرار وحجم المكافآت التي يحصل عليها العاملون، الأمر الذي يُعتبر معه حافزاً للعاملين لتحسين نتائج عملهم وللاارتفاع بمستويات إنتاجيتهم. (Lashley, C., 2001)

وبناء على ما تقدم، يخلص الباحث إلى إبراز أهمية إستراتيجية التعويضات والعوائد بمفهومها الشامل في النقاط التالية:

- تُشكل الرواتب والأجور أهمية كبيرة لدى الأفراد العاملين – كأحد بنود إستراتيجية التعويضات والعوائد – لما لها من تأثير مباشر على حياتهم المعيشية الأساسية.
- وجوبية توافر الدعم والتأييد من جانب الإدارة العليا في المنظمات لوضع سياسة تحفيزية تضمن للموظفين دخول عادلة تستند إلى أسس ومعايير وضوابط تحكمها مما يترتب عليه الشعور بالرضا عن العمل والرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة، مع السعي إلى زيادة إنتاجية الموظف، لاسيما إذا كانت إستراتيجية التعويضات والعوائد قائمة على الربط بين الإنتاجية والأداء المُوجه بالحوافز.
- بناء إستراتيجية التحفيز "التعويضات والعوائد" المبنية على أسس وضوابط ومعايير موضوعية:

يرى (شمس، 2014) أن بناء إستراتيجية مُتكاملة للتحفيز تشتمل على الأجور والتعويضات والعوائد وتستند إلى مجموعة من الضوابط والمعايير والأسس الموضوعية الشاملة الأركان تُعد من أعقد المهام التي تُعهد بمسؤوليتها إلى مُخططي الموارد البشرية والتعويضات والحوافز في المنظمات نظراً لارتباطها بالعوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المُحيطة بها.

ويُشير (الأخواني، 2018) إلى أنه من الخطأ التخطيط لمنظومة التحفيز على مستوى المنظمة بمعزل عن العوامل المؤثرة على أنواع التحفيز، لاسيما ما يرتبط بالعوامل الاقتصادية دونما إهمال للعوامل الاجتماعية والإنسانية والشخصية والمؤسسية.

ويوضح (أبو زيد، 2016) أن إستراتيجية التحفيز السليمة هي التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستمرار حياة المنظمة. إذ تعتمد هذه الإستراتيجية على النظام الرسمي المُعبر عن شكل الجداول الخاصة بالرواتب بحدودها الدنيا والعليا على مستوى كافة المُسميات الوظيفية حسب المجموعات الوظيفية الإدارية والمالية والفنية والمكتبية ... الخ المبنية في الهيكل التنظيمي والوظيفي.

المبحث الثاني: ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل

تمهيد:

يحتل موضوع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل باهتمام كبير لما له من ارتباط وثيق بالمتغيرات المؤثرة فيه والمتأثرة به. فبنظرة مُتعمقة للأدبيات التي تناولت هذا الموضوع، وبصفة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، سنقف أمام حقيقة علمية تتمثل في أن هناك تأثيرات مباشرة لسياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على نواتج الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي والمؤسسي وهو ما اتفق عليه الباحثين والمُتخصصين في هذا المجال، مع التأكيد على الثقل النسبي لإستراتيجية التدريب والتطوير باعتبارها أداة فاعلة للعبور إلى تنمية القدرات الفردية والجماعية المُحققة للفعاليات الشخصية والمُؤسسية تجاه تحقيق أهداف المنظمات مع التنويه إلى أن المنظمات في العصر الحديث تتطلع إلى استقطاب الموظفين الأكفاء والراغبين في العمل لدعم وتحقيق النجاحات المستمرة في المستقبل. (النجار، 2022، مرجع سبق ذكره) ويُؤكد (السلمي، 2012) على أن الكوادر البشرية الإستراتيجية المؤهلة من أصحاب المواهب والتخصصات التي تقتضيها طبيعة الأعمال والمهام الوظيفية هم أهم موارد المنظمة.

وبنظرة تأملية تجاه بيئة الأعمال الداخلية والخارجية التي تُحيط بالمنظمات، أصبح من الحتمي إدراك وفهم أهمية تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً لنظرية AMO لمجال التطبيق الفعلي حيث القدرات البشرية Abilities يتم توفيرها وتتميتها من خلال حُسن التخطيط لإستراتيجية التوظيف، والتدريب والتطوير، والدافعية والتحفيز Motivation عن طريق إستراتيجية شاملة متكامل للتحفيز "التعويضات والعوائد والأجور والمكافآت والمزايا الأخرى"، أما الفرص المُتاحة Opportunities فتتحقق بفعل الأداء الوظيفي والسعي قُدماً إلى ديناميكيته بما يتوافق مع مصالح الموظفين من خلال الترقى والنمو الوظيفي. (النجار، 2019، مرجع سبق ذكره) وبنال مفهوم جودة فرق العمل مزيداً من الاهتمام في منظمات الأعمال في العصر الحالي نظراً لمرودها الإيجابي على مستوى الموظفين والمنظمات في أن واحد. (عفيفي، 2016)

وبناء على الاهتمام الجدير بالبحث والدراسة لديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل "كمتغير تابع" والدور الذي يُمكن أن يُحققه كل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية "كمتغير مستقل"، وجودة فرق العمل "كمتغير وسيط" المتأثرة بهذه الإستراتيجيات، والمُؤثرة في الأداء الوظيفي، يسعى الباحث إلى بحث ودراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بينها في كلية الملك فهد الأمنية – محل البحث – أملاً أن تُساهم نتائج هذا البحث على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة بأبعادها الخاصة بكل متغير في تحسين وتطوير ديناميكية الأداء الوظيفي لحصد ثمارها في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

أولاً: مفهوم ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل:

تعد ديناميكية الأداء الوظيفي المحرك الرئيسي للأفراد العاملين في أية منظمة، حيث ترتبط بديناميكية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها. مع الإشارة إلى وجوبية النظر إليها كأداة فاعلة لتوجيه القدرات والكفاءات إذا اتسم تقييم الأداء الوظيفي بالعدالة

والموضوعية واستند إلى معايير وضوابط يُعتد بها مما يُشكل دافعاً للإنجاز والأداء العالي. (Westerman, et. al., 2013)

تتباين آراء الباحثين تجاه مفاهيم الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى الأداء بمفهوم الأهداف والنتائج (النسور، 2019) بقوله: "أنه إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو مجموعة من المهام والأعمال لتحقيق أهداف مُخططة في فترة زمنية مُحددة".

وآخر يرى الأداء الوظيفي بكونه "حصيلة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي يُعبّر عن إجمالي الأعمال والنتائج معاً برؤية إنسانية وسلوكية". (الربيع، 2004)

في الوقت الذي يراه بلغة القيمة المُضافة التي تتحقق للمستفيدين من الخدمات المُؤداه لهم بقوله: "أنها عملية قياس لكفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي الذي يقود إلى الأداء المؤسسي من خلال خلق القيمة المُقدمة للمستفيدين من هذه الخدمات وغيرهم من أصحاب المصلحة. (مرازقه، 2009)

فأداء فرق العمل يُعرّف على أنه "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج مُعينة لسلوك مجموعة من الأفراد الذين يشكلون فريق عمل". (إبراهيم، 2008) وهو يُشير إلى "نظام متكامل يُمثل أداء الفرد العنصر الأساسي والفعال فيه، لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال"، وانطلاقاً من ذلك عرّف الأداء الجماعي بأنه "نتاج الجهود المبذولة من مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين". (الشريف، 2013، مرجع سبق ذكره)

والأداء كذلك هو "النتائج المُحدد للسلوك، ومن ثم فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوب بها المُحددة للسلوك، وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوب بها المُحددة للسلوك". (البرعي، وآخر، 1414 هـ) كذلك يُعرّف الأداء بأنه "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من الإنجازات بمعايير مُحددة وبأقل جهد ممكن". (غيث، وآخر 2000)، ويُعرّف أداء فريق العمل بأنه "قيام الفريق بالأنشطة والمهام المختلفة المُكلفين بتنفيذها كفريق عمل". (عاشور، 1986)، وأخيراً فإن الأداء هو "نتاج التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور". وينطوي الأداء على أداء المهمة والأداء السياقي والذي يُمثل انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تنفيذ الأهداف المُخططة خلال فترات زمنية مُحددة. (محمد، 2000)

ويخلص الباحث مما تقدم إلى أن الأهداف التي تسعى إدارة المنظمات إلى تحقيقها من وراء قياس أداء فرق العمل تتمثل في الوصول إلى نتائج يُمكن الاستناد إليها عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتقويم لتُصبح مسارات الأداء أو بالتحفيز لإثابة أعضاء فريق العمل على ما بذلوه من جهود وما حققوه من أداء وإنجاز أو بغرض التوجيه والنصح والإرشاد من أجل أداء أفضل في الفترات الزمنية القادمة أو كل ما سبق من مُبررات داعمة في هذا الشأن.

وعليه يُمكن الخروج بتعريف إجرائي يختص بتعريف تقييم الأداء الوظيفي لفرق العمل مؤداه أنه:

"الأداء الذي يستند إلى أداء الأفراد العاملين القادرين والراغبين في أداء الأعمال الذين يشكلون جماعة أو فريق عمل، والذي ينبثق منه مجموعة من السلوكيات الصادرة والنتائج القابلة للتطوير التي ينخرط فيها قائد وأعضاء فريق العمل أو يُحققونها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية والمؤسسية".

ثانيًا: أهمية وفوائد تقييم أداء الأفراد وفرق العمل:

تُعتبر عملية تقييم أداء الأفراد العاملين من العمليات الهامة التي تُوليها إدارة الموارد البشرية الحديثة اهتمامها في غمار التخطيط لنظام متكامل لتنمية وتطوير مجتمع العمل داخل المنظمات المختلفة. وتتجلى أهمية برنامج تقييم الأداء في هدفه الأساسي الذي تسعى إدارة المنظمة لتحقيقه والذي يتمثل في التأكد من توافر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل الذي يُسند إليه مسؤولية تنفيذ وأداء مهام معينة مُرتبطة بوظيفته، وأنه قد استطاع بالفعل أن يستثمرها بطوعية ليُحقق إنجازًا فرديًا وجماعيًا يُساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. (بلوط، 2013)

ويري (النجار، 2017) أن التباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة يُمكن أن تُرجعه لأحد أو بعض أو كل الأسباب التالية:

(1) التغييرات المختلفة التي تطرأ على محتوى الوظيفة من حيث إضافة واجبات جديدة، أو تفويض صلاحيات وسلطات من مستوى تنظيمي أعلى، أو توسيع نطاق اختصاص الوظيفة.

(2) التغييرات المختلفة التي تدخل على أساليب وطرق العمل المُرتبطة بالوظيفة مثل تغيير النماذج والدورات المستندية.

(3) التغييرات المختلفة التي تتم بالنسبة لإمكانيات العمل مثل الأجهزة والمعدات الحديثة، ولقد أثبتت إحدى الدراسات التطبيقية مدى تأثير التطور التكنولوجي على هيكل العمالة وانعكاساته على خصائص الأفراد العاملين من جهة والوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى.

(4) التغييرات التي تطرأ على الظروف المُحيطة بأداء العمل (تغيير تركيبة هيكل قوة العمل، تغيير نوعيات العملاء، ظهور منافسين جدد)، مع التنويه إلى أن التنافر أو عدم التوافق بين الوظائف وشاغلها يُعد معوقًا يتعين مواجهته والقضاء عليه لما لهذا التباعد من مردود سلبي على مستوى أداء الفرد والمنظمة مما يتطلب ضرورة إحداث هذه المُواجهة والتي تتحقق من خلال التدريب لإكساب الأفراد العاملين المهارات المطلوبة المُستحدثة، والقدرات الإضافية المُستهدفة والمعلومات الجديدة التي طرأت، والاتجاهات الحديثة التي برزت في مجال العمل. وهكذا يتضح أن ملاحقة الأداء الفردي والجماعي ضرورة مُلحة وحتمية واجبة تُملئها مقتضيات التغييرات الحادثة في بيئة العمل، وتُفرضها أساسيات البحث العلمي في مجال إدارة وتنظيم الموارد البشرية داخل المنظمات المختلفة اعطاءً لكل ذي حق حقه وتحقيقاً لأهداف المنظمة وترسيخاً لضوابط التخطيط الفعال في مجال تقييم أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في كل موقع وزمان.

ويُضيف (النجار، 2022، مرجع سبق ذكره) أن موضوع تقييم أداء الأفراد العاملين يتجلى أهميته على مستوى المنظمة من الأغراض الرئيسية التالية:

(1) توفير نظام متكامل لتقييم الأداء السليم يتحقق من خلاله وجود معايير موضوعية عادة يشعر من خلالها الأفراد العاملين على مختلف المستويات الإدارية بأن تقييم أداء زملائهم في العمل يتم وفقًا لمعايير العدالة، وأن هذا التقييم يبتعد عن عناصر التحيز والمحاباة والعلاقات الشخصية، الأمر الذي يُؤتي ثماره المرجوة وأهدافه الموضوعية التي ترمي إلى تحقيق أهداف ومصالح الفرد والمنظمة.

(2) تُعتبر عملية تقويم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة إحدى الوسائل البارزة التي تكشف عن درجة ومستوى التوافق والتواء بين الوظائف بما لها من صلاحيات وواجبات وما عليها من مسؤوليات وأعباء والتزامات، وبالتالي فإن برامج تقويم الأداء تُساهم في إعادة النظر في سياسات الأفراد (تخطيط الموارد البشرية، سياسة التوظيف، سياسات التدريب ... الخ).

(3) إن تقويم أداء الأفراد يُمثل — في واقع الأمر — تقييماً مُناظرًا لخطة التدريب المُنفذة والمُوجهة لمختلف المستويات الإدارية، ومدى نجاحها أو فشلها في صقل مهارات وتنمية قدرات وزيادة معلومات وتغيير اتجاهات أفراد قوة العمل، ومن ثم فإن تقويم الأداء يُمكن النظر إليه كأداة من الأدوات التي تكشف عن حجم ونوعية الاحتياجات التدريبية، أي أنها مُرشد ومُوجه لمُخطط التدريب لكي يُعيد النظر في سياسات وخطط التدريب على النحو الذي يضمن معه سلامة إعداد الموارد البشرية من ناحية ومصلحة المنظمة وخدمة أغراضها وأهدافها المراد تحقيقها من ناحية أخرى.

(4) تخطيط وتطبيق نظم الأجور والحوافز المُوجه بالأداء. فلا شك أن الحرص على ربط ناتج تقييم أداء الفرد العامل بالحوافز المُقررة له وفقًا للنظام المُحدد أمر يُؤكد على موضوعية اتخاذ القرار من جانب إدارة المنظمة من ناحية ويمنع من الصراعات والخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد العاملين والرؤساء من ناحية أخرى.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي للأفراد:

من الثابت علمياً وعملياً أن تقييم أداء الأفراد وجماعات العمل وفرق العمل من العمليات الضرورية في حياة المنظمات لما لها من تأثيرات مُركبة وتداعيات إيجابية أو سلبية على مستوى الأداء المؤسسي.

ولعل التساؤل المطروح في هذا الخصوص يكمن في "هل تقييم الأداء الوظيفي لفرق العمل هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه إدارات المنظمات؟"

يرى (النجار، 2022، مرجع سبق ذكره) أن تقييم الأداء الوظيفي سواء كان على مستوى الفرد العامل أو على مستوى فرق العمل ما هو إلا أداة هامة لقياس الأداء تمهيداً للتقويم الذي يُشير إلى تشخيص نقاط الضعف والقوة، ويُحدد مدى التقدم أو التحسن في العمليات ونواتج المخرجات، من حيث الكم والكيف والسرعة والدقة في أداء المهام، وما يرتبط بالأداء السياقي والأداء التكتيقي والأداء التجريبي، فضلاً عن أن تقييم الأداء بصورة فردية أو جماعية من شأنه يُنير الطريق لقادة المنظمات والقائمين على إدارة الوحدات التنظيمية لاتخاذ القرارات التي من شأنها تُعالج نقاط الضعف وتُدعم وتُعزز وتؤكد على نقاط القوة وتأييدها على مستوى الأداء الجماعي أو الفردي تمهيداً لقرارات أكثر أهمية على مستوى سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات.

ويرى (السلمي، 2013) أن تقويم الأداء الجماعي هي عملية تصحيح للاتجاهات والسلوكيات والأفعال المُحققة من جانب أعضاء فريق العمل من خلال مقاييس ومعايير ضابطة يتم تفعيلها بالفعل، وبموجب نتائجها المرصودة والمُسجلة يتم اتخاذ القرارات بالتصويب بغية التحسين والتطوير والتغيير للأفضل. بمعنى أنها العملية الهادفة إلى التطوير البشري بغية التطوير الإداري والتنظيمي والتي تبدأ بقياس الأداء وتنتهي بتطويره، وبمعنى أشمل يبدأ بالتقييم كجزء من عمليات التقويم.

رابعًا: أبعاد الأداء الوظيفي:

لقد ركزت الدراسات على أن الأداء الوظيفي يتمثل في أداء المهام الوظيفية. باعتبار أن أداء المهام أكثر سلوكيات العمل أهمية، (Herrenkohl, et. al., 2019). الذي يُعرّف بأنه "القيمة المتوقعة لسلوكيات الفرد خلال فترة زمنية مُحددة لإنتاج السلع والخدمات التنظيمية" (Motowidlo, & Kell, 2012). ويُنظر إليه على أنه "السلوك الذي يتعلق بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة" (Rotundo, & Rotman, 2002). أنه يُعبّر عن "كفاءة الفرد في إنجاز المهام الأساسية المركزية" (Campbell, & Wiernik, 2015). بالإضافة إلى أنه يُجسد المُتطلبات التي تُحددها إدارة المنظمة من الموظف (Fernandez, et. al., 2020).

ووفقًا لـ (Heneman, 2020, op. cit.) هناك خمس أبعاد لقياس أداء المهام (1) إتقان المهام الخاصة بالوظيفة والتي تُعبّر عن مدى قدرة شخص ما على القيام بالمهام الأساسية للوظيفة والتي تُميز وظيفة عن أخرى؛ (2) إتقان المهام غير الخاصة بالوظيفة والتي تُعبّر عن مدى قدرة شخص ما على أداء المهام المطلوبة من قبل معظم أو جميع الوظائف في المنظمة؛ (3) إتقان الاتصال الكتابي والشفهي والتي تُعبّر عن مدى قدرة شخص ما على الكتابة أو التحدث إلى جمهور؛ (4) الإشراف في حالة المنصب القيادي والذي يُعبّر عن مدى نجاح شخص ما في التأثير على مروضيه من خلال التفاعل وجهًا لوجه وجزئيًا؛ (5) الإدارة والتي تُعبّر عن مدى جودة أداء شخص ما للوظائف الإدارية الأخرى غير الإشرافية.

إلا أن العديد من الباحثين أكدوا على أن الأداء الوظيفي لا يمكن أن يُقاس اعتمادًا على أداء المهام فقط (Hackman, et. al., 2019). ومن ثم ظهرت أبعاد أخرى للأداء الوظيفي، ومنها الأداء السياقي الذي يُعبّر عن نوع من السلوك الاجتماعي الإيجابي الذي يُظهره الأفراد أثناء عملهم، والذي يُشار إليه باعتباره من التوقعات غير المُعلنة (Pradhan & Jena, 2017, op. cit.). ويُعرّف بأنه "القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوكيات الفرد خلال فترة زمنية مُحددة للحفاظ على البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية للعمل وتعزيزها" (Motowidlo, & Kell, 2012, op. cit.). أنه يختلف عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة لا تُعتبر جزءًا رسميًا من الوصف الوظيفي (Fernandez, et. al., 2020, op. cit.). ويشمل سلوكيات مثل، مساعدة الآخرين، والتطوع، وتعزيز صورة المنظمة، وتقديم اقتراحات للتحسين (Rotundo, & Rotman, 2002, op. cit.). أما سلوك العمل العكسي يُمثل تلك السلوكيات الضارة التي تؤدي لنتائج عكسية، وتنتهك المعايير التنظيمية، وتضر برفاهية المنظمة. وتشمل سلوكيات مثل، التصرفات اللفظية غير المناسبة، وإساءة استخدام الوقت والموارد (Rotundo, & Rotman, 2002, op. cit.).

كما ظهر بُعد آخر يُسمى الأداء التكيفي، والذي يُشار إليه على أنه كفاءة الموظف في التكيف مع التغيرات في أدوار العمل وفي نظام العمل، ويشمل سلوكيات مثل، خلق أفكار جديدة، وفهم الثقافات الأخرى، والانفتاح على الآخرين (Koopmans, et. al., 2011, op. cit.). ويتضمن الأداء التكيفي تصنيفًا ثماني الأبعاد بالاعتماد على مراجعة الدراسات والتحليل العاملي: (1) التعامل مع حالات الطوارئ أو حالات الأزمات؛ (2) التعامل مع ضغوط العمل؛ (3) حل المشكلات بطريقة إبداعية؛ (4) التعامل مع مواقف

العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة؛ (5) تعلّم مهارات العمل والتقنيات والإجراءات؛ (6) إظهار القدرة على التكيف مع الآخرين؛ (7) إظهار القدرة على التكيف الثقافي؛ (8) إظهار القدرة على التكيف الموجه جسدياً (Pulakos, et. al., 2000).

وهكذا يتضح أن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، وأن أداء المهام والأداء السياقي يُمثّلان الأبعاد الأكثر شيوعاً واتفاقاً لقياس الأداء الوظيفي. ولكن ماذا عن أبعاد الأداء الوظيفي الإداري؟ وفقاً لدراسة (Hosie, & Nankervis, 2016) فهناك خصوصية للأداء الوظيفي الإداري مقارنة بالأداء الوظيفي، ولذلك فإن الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي الإداري محدودة في ضوء عدم وجود مقياس شائع لتقييم المفهوم، وفي ضوء ذلك عمدت الدراسة إلى تطوير مقياس اعتماداً على (Borman, & Brush, 1993; Borman, & Motowidlo, 1997) باستخدام مجموعة من الأسئلة البحثية المستمدة من الأدبيات لتحديد ما يُشكل تصورات المديرين التنفيذيين للمديرين وإخضاعها للتحليل العاملي وذلك بهدف معالجة الثغرات في المقاييس السابقة وبما يتلاءم مع خصوصية الأداء الوظيفي الإداري، حيث توصلت الدراسة إلى أربع أبعاد لأداء المهام (التفويض، الفني، الرقابة، التأثير) وأربع أبعاد للأداء السياقي (المتابعة، المثابرة، المساعدة، التأييد).

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتضح أن الأداء الوظيفي الفردي والجماعي يتأثر بالعديد من العوامل التي تناولها الباحثون في الأدبيات والخاصة بالعلوم الإدارية والإنسانية والتي سيُقدم الباحث أبرزها فيما يلي:

(أ) الثقافة التنظيمية:

وفي هذا السياق اتفق الباحثون (العميان، 2002)، (حريم، 2004)، (جرينبرج، 2004) على أن للثقافة التنظيمية دوراً مؤثراً في أداء الأفراد العاملين لما تتضمنه من قيم وقواعد ومعتقدات واتجاهات ذات تأثير على الأداء الفعلي من قبلهم.

حيث يرى (العميان، 2002، مرجع سبق ذكره) أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تتجسد في منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً على ثقافة الموظف بما ينعكس على سلوكه الوظيفي وأدائه للمهام والواجبات الوظيفية المعتمدة في بطاقة وصف وظيفته.

في الوقت الذي عرفها (حريم، 2004، مرجع سبق ذكره) بأنها مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يتمثل تأثيرها على أفراد قوة العمل في المنظمات.

بينما عرفها (جرينبرج، 2004، مرجع سبق ذكره) بأنها الإطار المعرفي الذي يتشكل من الاتجاهات والقيم والسلوك والتوقعات التي يتقاسمها الموظفون في المنظمة.

ولقد أوضح (درويش، وآخر، 2018، مرجع سبق ذكره) دور الثقافة التنظيمية في المنظمات، وتأثير ذلك على أداء وسلوك الأفراد بصورة فردية وجماعية، وذلك على النحو التالي:

- إرساء القيم والمعتقدات في الموظفين (فُرادي أو جماعات) من شأنه يُدعم ويُعزز من الاحساس بالولاء والانتماء والهوية. (خشبة، والنجار، 2012)

- تُمثل عنصر من عناصر هوية المنظمة من خلال طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد فيها الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمن البقاء في المنظمة. (جواد، 2000)
- تُوفر إطارًا ممتازًا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، كونها تؤثر على الموظفين وتُشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونه داخل التنظيم الذي يعملون فيه. (المدهون، الجزراوي، 2008)
- تُساعد على التنبؤ بسلوك الموظفين وخلق الفرق العمل، فمن المعروف أن الموظف عندما يواجه موقفًا معينًا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقًا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الموظف يصعب التنبؤ بسلوكه، فضلًا عن ذلك تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الآتية: (جرينبرج، بارون، 2004، مرجع سبق ذكره)
 - تُعزز الالتزام برسالة المنظمة، إذ إن تفكير الموظفين عادة يُركز على ما يؤثر عليهم شخصيًا إلا إذا شعروا بالانتماء الحقيقي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعندئذ يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، بمعنى أن الثقافة تُذكرهم بأن منظماتهم أهم شيء بالنسبة لهم.
 - دعم وتوضيح معايير السلوك، وتُعد هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة للقادمين منهم أيضًا، فالثقافة تُوجه أقوال وأفعال الموظفين، مما يُحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، مما يُحقق استقرار السلوك المتوقع من الموظف في الأوقات المختلفة.
 - التأثير في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية كالقيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات، كما أن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يُساعد في تعزيز الفاعلية الإدارية.
 - تُعزز الثبات والاستقرار في سلوك الموظفين، وتُحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تُحققها الثقافة في سلوك الموظفين، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الهياكل الرقابة في المنظمة، والرقابة التي تُحققها الثقافة.

(ب) إعادة الهندسة الإدارية:

ويُقصد بها مجموعة من الأنشطة القابلة للقياس والتي يتم تصميمها بصورة جوهرية لإحداث تغييرات إيجابية جذرية مؤثرة على التكلفة والجودة والخدمة. (أبو شقدهم، 2012) مشيرًا إلى أن الدور الذي تقوم به عمليات إعادة الهندسة الإدارية في المنظمات يؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد وعلى مستوى فرق العمل، إلا أنه في ذات الوقت يُفيد في توجيه القائمين على العمل ويُرشدهم نحو تبسيط إجراءات العمل بالتخلص من الإجراءات غير المؤثرة على العمل والسعي إلى الدمج والضم أو الحذف أو الإلغاء لكل ما هو يُعيق تدفق العمل بسهولة ويسر ويؤثر على انسيابية الأداء.

(ج) التدريب والتطوير المُوجه بالأداء:

تعكس مفاهيم الإدارة المعاصرة أهمية التدريب وجدواه، بل وحتميته كأداة رئيسية للتطوير والتغيير للأحسن. ويرى (النجار، 2022، مرجع سبق ذكره) أن الإدارة نشاط

إنساني مما يُضفي عليها أنها إدارة للموارد البشرية الأمر الذي يُحتم عليها القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءً بتحديد الأهداف الإستراتيجية ومرورًا بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ لكافة السياسات التي تُساهم في بلوغ النتائج المرغوبة، وانتهاءً بالرقابة والتقييم لبدء مرحلة جديدة لهذه الحلقة الدائرية. وبمنظرة واقعية سنقف أمام حقيقة هامة مؤداها أن أنشطة التدريب والتطوير من أهم الأنشطة والعمليات والإستراتيجيات التي تقود المنظمة لتحسين الأداء الوظيفي لفرق العمل من خلال ما تُحققه هذه الأنشطة من الأهداف التالية:

- زيادة الحصيلة المعرفية والمعلوماتية لدى أفراد فريق العمل.
- صقل القدرات الفردية والجماعية التي تُمكنهم من الأداء المتميز.
- تنمية المهارات الشخصية والوظيفية التي تُسهل من أداء المهام الوظيفية الفردية والجماعية بإبداع.
- تعديل أو تغيير أو التأكيد على صحة الاتجاهات السائدة لدى الأفراد الذين يُشكلون جماعات وفرق العمل.
- مشيرًا إلى أن السعي إلى تحقيق الأداء الأمثل من وراء التدريب والتطوير يُحتم على إدارة المنظمات بالاهتمام والعناية بما يلي:
- اعتبار التدريب كأداة رئيسية للتطوير.
- حتمية التخطيط للتدريب المبني على الأداء.
- التصميم المتقن للأنشطة التدريبية وفق الأداء المتوقع المطلوب.
- التنفيذ السليم للأنشطة التدريبية على اختلاف أنواعها ومسمياتها.
- تقييم التدريب ومتابعة كافة الخطوات الآتية الذكر مع إخضاع التقييم لأسس ومعايير وضوابط موضوعية تستند إلى العلم وأصوله، وإلى الواقع ودلالاته المُعبرة بصدق وشفافية.

ويخلص الباحث مما تقدم إلى أن ما تم تقديمه بشأن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، واقتصار العرض على الثقافة التنظيمية وإعادة الهندسة الإدارية، والتدريب والتطوير لا يُمثل حصراً شاملاً لهذه العوامل، بل أبرزها فقط. فهناك أيضاً عوامل أخرى ترتبط بالتغذية العكسية Feedback التي يُعني بها المعلومات التي يتم تزويد الأفراد وفرق العمل بها. والتي تُعبر عن أدائهم الوظيفي، وهي نقطة انطلاق قد تقود الأفراد العاملين لتطور لاحق على مستوى أدائهم للمهام ويُطلق عليها بتقارير كفاية الأداء. (Varoom, E. L., 2022)

ومن وجهة نظر أخرى يرى (العربي، 2012) أن هناك دورًا هامًا ومؤثرًا للغاية لتكنولوجيا نظم المعلومات في تطوير أداء الأفراد بصورة فردية وجماعية يتحقق من خلال ما يلي:

- تحسين الأداء الوظيفي تقنيًا وإدارة الأعمال وإنجازها بلا أوراق Paperless وفق مقتضيات السرعة المطلوبة والدقة والتكلفة أو الجهد الأقل وهي من مقتضيات الأداء المتطور.
- حفظ البيانات والمعلومات المُوثقة زمنيًا والتي تُعد بمثابة البنية الأساسية التي يُعتمد عليها في كثير من المواقف والقرارات الإستراتيجية لتطوير الأداء الفردي والجماعي.

ويرى (عبد الباقي، 2005) أن الالتزام التنظيمي — كأحد العوامل أيضًا — له تأثير إيجابي في حياة الأفراد وجماعات وفرق العمل من مُنطلق أنه "درجة انسجام الموظف مع منظمته وارتباطه بها، وهو يُمثل اعتقادًا قويًا وقبولاً من جانب الموظف لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد مُمكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة). وطبقًا لذلك فإن العلاقة بين الطرفين يجب أن تكون إيجابية وديناميكية وتقوم على القناة الداخلية بأهداف وغايات المنظمة فضلاً عن أنه (الرغبة التي يُبديها الموظف للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".

الدراسة الميدانية

ويُوضح الجدول التالي (3/4) ملخص لنتائج الإحصائيات الوصفية لأبعاد متغيرات البحث:

جدول رقم (3/4)

ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)	3.935	.6054	15.39	
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	3.981	.7051	17.71	2
إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	4.119	.6998	16.99	1
إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية	3.677	.6651	18.09	3
المتغير الوسيط (جودة فرق العمل)	4.116	.4838	11.75	
دعم الإدارة العليا ومشاركتها	4.168	.5772	13.85	3
خصائص جماعة العمل	4.143	.5439	13.13	2
تماسك أعضاء الفريق والترابط في أداء المهام	4.189	.5490	13.11	1

تابع جدول رقم (3/4)

ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
المتغير التابع (ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل)	3.990	.4837	12.12	
أداء المهام	3.937	.6396	16.25	1
الأداء التكيفي	3.902	.6362	16.30	2
الأداء السياقي	3.695	.6373	17.25	3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
- أن المستوى الكلي للمتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للعاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، كان يتسم

بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.935)، والانحراف المعياري قدره (0.6054)، ومعامل اختلاف بلغ (15.39)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.

- بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
 - يُلاحظ من الجدول السابق (3/4) أن بُعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.981)، وانحراف معياري قدره (0.7051)، ومعامل اختلاف بلغ (17.71)، ويقع بُعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية.
 - كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.119)، وانحراف معياري قدره (0.6998)، ومعامل اختلاف بلغ (16.99)، ويقع بُعد إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية.
 - كما يُلاحظ أيضاً من الجدول أن بُعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.677)، وانحراف معياري قدره (0.6651)، ومعامل اختلاف بلغ (18.09)، ويقع بُعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية.
- بالنسبة للمتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل:
 - أن المستوى الكلي للمتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل للعاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.990)، والانحراف المعياري قدره (0.4837)، ومعامل اختلاف بلغ (12.12)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.
- بالنسبة لأبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل:
 - يُلاحظ من الجدول السابق (3/4) أن بُعد أداء المهام يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.937)، وانحراف معياري قدره (0.6396)، ومعامل اختلاف بلغ (16.25)، ويقع بُعد أداء المهام في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية.
 - كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الأداء التكيفي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.902)، وانحراف معياري قدره (0.6362)، ومعامل اختلاف بلغ (16.30)، ويقع بُعد الأداء التكيفي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية.
 - كما يُلاحظ أيضاً من الجدول أن بُعد الأداء السياقي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.695)، وانحراف معياري قدره (0.6373)، ومعامل

اختلاف بلغ (17.25)، ويقع بُعد الأداء السياقي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: تحليل الارتباط:

(أ) اختبار الفرض الرئيسي الأول:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (جودة فرق العمل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأبعاد المكونة لها)، وأبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي)، كمتغير تابع، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (4/4):

جدول رقم (4/4) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

بيان	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	دعم الإدارة العليا ومشاركتها	خصائص جماعة العمل	تماسك أعضاء الفريق والترايط في أداء المهام	جودة تدريب فرق العمل بالآداء	ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل	أداء المهام	الأداء التكيفي	الأداء السياقي
إستراتيجية توظيف إدارة الموارد البشرية	1											
إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	.745**	1										
إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية	.662**	.699**	1									
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.911**	.884**	.854**	1								
دعم الإدارة العليا ومشاركتها	.652**	.761**	.583**	.702**	1							
خصائص جماعة العمل	.532**	.684**	.564**	.616**	.843**	1						
تماسك أعضاء الفريق والترايط في أداء المهام	.453**	.623**	.477**	.586**	.680**	.722**	1					
جودة تدريب فرق العمل بالآداء	.662**	.621**	.634**	.726**	.628**	.644**	.624**	1				
ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل	.468**	.512**	.582**	.529**	.701**	.756**	.563**	.635**	1			
أداء المهام	.437**	.454**	.496**	.479**	.597**	.590**	.431**	.536**	.775**	1		
الأداء التكيفي	.401**	.390**	.464**	.430**	.550**	.567**	.391**	.534**	.799**	.916**	1	
الأداء السياقي	.446**	.375**	.519**	.467**	.502**	.522**	.314**	.638**	.813**	.722**	.743**	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

ويتضح من نتائج الجدول السابق (4/4) ما يلي:

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إستراتيجيات الموارد البشرية وبين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل، وتُوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وجميع محاور المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فردي كل محور على حده (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية)، وأبعاد المتغير الوسيط جودة فرق العمل (دعم الإدارة العليا

ومشاركتها، خصائص جماعة العمل، تماسك أعضاء الفريق والترابط في أداء المهام، جودة تدريب فرق العمل المُوجه بالأداء) وأيضاً أبعاد الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي).

- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين إستراتيجيات الموارد البشرية بشكل فردي واجمالاً وبين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل بشكل فردي واجمالاً حيث يُشير إلى وجود ارتباط مُوجب ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وبين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل عند مستوى دلالة (0.01) بلغ معامل الارتباط بين محور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وبين محور ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (**0.446).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية (**0.375).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية (**0.519).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير المستقل إستراتيجيات الموارد البشرية (**0.467).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور دعم الإدارة العليا ومشاركتها عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور دعم الإدارة العليا ومشاركتها (**0.502).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور خصائص جماعة العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور خصائص جماعة العمل (**0.522).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور تماسك أعضاء الفريق والترابط في أداء المهام عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تماسك أعضاء الفريق والترابط في أداء المهام (**0.314).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور جودة تدريب فرق العمل

المُوجه بالأداء عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور جودة تدريب فرق العمل المُوجه بالأداء (**0.638).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين المتغير الوسيط جودة فرق العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير الوسيط جودة فرق العمل (**0.536).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (**0.813).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور أداء المهام عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور أداء المهام (**0.722).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور الأداء التكتيقي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الأداء التكتيقي (**0.743).

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين جميع أبعاده (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي مُوجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط جودة فرق العمل وبين جميع أبعاده (دعم الإدارة العليا ومشاركتها، خصائص جماعة العمل، تماسك أعضاء الفريق والترابط في أداء المهام، جودة تدريب فرق العمل المُوجه بالأداء)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي مُوجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد جودة فرق العمل.

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين جميع أبعاده (أداء المهام، الأداء التكتيقي، الأداء السياقي)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي مُوجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل.

- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل بشكل فردي وإجمالاً حيث يُشير إلى وجود ارتباط مُوجب عالي ذو دلالة إحصائية بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وجميع تأثيراتها عند مستوى دلالة (0.01) حيث بلغ معامل

الارتباط (**.745). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل ومحور إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (**.662). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل ومحور إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (**.911). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل والمتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط (**.652). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل ومحور دعم الإدارة العليا ومشاركتها، حيث بلغ معامل الارتباط (**.532). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل ومحور خصائص جماعة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (**.453). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل ومحور تماسك أعضاء الفريق والترابط في أداء المهام، حيث بلغ معامل الارتباط (**.662). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل ومحور جودة تدريب فرق العمل المُوجه بالأداء، حيث بلغ معامل الارتباط (**.667). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل والمتغير الوسيط جودة فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (**.468). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل والمتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (**.437). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل ومحور أداء المهام، حيث بلغ معامل الارتباط (**.401). بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل ومحور الأداء التكتيبي.

• تشير معاملات الارتباط بين الأبعاد التفصيلية المختلفة لمتغيرات الدراسة إلى أنها في علاقتها المُوجبة بين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبجميع محاوره على أفراد وعلاقتها بالمتغير الوسيط جودة فرق العمل وكذلك أيضًا الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل لم تتجاوز حدًا (**.377، **.859). لكيلا يكون هناك ارتباط عال بينهما مما استدعي دمج بعض المتغيرات مع بعضها البعض، وهذا يُعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

ويُوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لإستراتيجيات الموارد البشرية وديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل:

جدول رقم (6/4)
نتائج اختبار تحليل المسارات لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وديناميكية الأداء
الوظيفي لفرق العمل

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ← أداء المهام	0.132	0.007
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ← الأداء التكيفي	0.149	0.002
إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ← الأداء السياقي	0.239	***
إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية ← أداء المهام	0.153	0.002
إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية ← الأداء التكيفي	0.053	0.279
إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية ← الأداء السياقي	0.108	0.017
إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية ← أداء المهام	0.340	***
إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية ← الأداء التكيفي	0.353	***
إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية ← الأداء السياقي	0.446	***

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية 1%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية على جميع أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (0.132)، (0.149)، (0.239) على التوالي.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على بُعد واحد من أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام) حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.153)، وقد خرج من النموذج بُعدي (الأداء التكيفي، والأداء السياقي) لعدم معنويتها.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على جميع أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (0.340)، (0.353)، (0.446) على التوالي.
- تُفسر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نسبة 0.16 من التباين المُفسر في أداء المهام والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.84.
- تُفسر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نسبة 0.15 من التباين المُفسر في الأداء التكيفي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.85.

- تُفسر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نسبة 0.27 من التباين المُفسر في الأداء السياقي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.73.

ومما سبق يتضح رفض صحة الفرضية الثالثة جزئياً، حيث تُؤثر أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية) على أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام، الأداء التكتيقي، الأداء السياقي).

أهم النتائج:

1) اختبار الفرض الرئيسي الأول:

تم اختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (جودة فرق العمل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأبعاد المُكونة لها)، والمتغير الوسيط (جودة فرق العمل والأبعاد المُكونة لها) وكذلك المتغير التابع (ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل والأبعاد المُكونة لها)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، واتضح ما يلي:

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل، وتُوجد علاقة مُوجبة ذو دلالة إحصائية بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وجميع محاور المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فردي كل محور على حده (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فردي وإجمالاً وبين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل بشكل فردي وإجمالاً حيث يُشير إلى وجود ارتباط مُوجب ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وبين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل عند مستوي دلالة (0.01) بلغ معامل الارتباط بين محور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وبين محور ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (**0.446).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور إستراتيجية تدريب وتنمية

الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية (**375).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية (**519).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (**467).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور دعم الإدارة العليا ومشاركتها عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور دعم الإدارة العليا ومشاركتها (**502).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور خصائص جماعة العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور خصائص جماعة العمل (**522).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور تماسك أعضاء الفريق والترابط في أداء المهام عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تماسك أعضاء الفريق والترابط في أداء المهام (**314).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور جودة تدريب فرق العمل المُوجه بالأداء عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور جودة تدريب فرق العمل المُوجه بالأداء (**638).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (**813).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور أداء المهام عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور أداء المهام (**722).

■ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين محور الأداء التكويني عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الأداء التكويني (**743).

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين جميع أبعاده (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية.
 - وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء السياقي كأحد أبعاد المتغير التابع ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل وبين جميع أبعاده (أداء المهام، الأداء التكيفي، والأداء السياقي)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل.
- (2) اختبار الفرض الرئيسي الثاني:
- تم اختبار الفرض الرئيسي الثالث الذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل لدى العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية". وتبين ما يلي:
- يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية على جميع أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (0.132)، (0.149)، (0.239) على التوالي.
 - يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على بُعد واحد من أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام) حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.153)، وقد خرج من النموذج بُعدي (الأداء التكيفي، الأداء السياقي) لعدم معنويتهما.
 - يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على جميع أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (0.340)، (0.353)، (0.446) على التوالي.
 - تُفسر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نسبة 0.16 من التباين المُفسر في أداء المهام والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.84.
 - تُفسر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نسبة 0.15 من التباين المُفسر في الأداء التكيفي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.85.
 - تُفسر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نسبة 0.27 من التباين المُفسر في الأداء السياقي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.73.
- ومما سبق تبين رفض صحة الفرضية الثالثة جزئياً، حيث تُؤثر أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية

الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية) على أبعاد ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل (أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي).

ثانياً: توصيات البحث:

(أ) توصيات للقائمين على كلية الملك فهد الأمنية بالمملكة العربية السعودية:
يوضح الجدول التالي رقم (2/5) خطة عمل إرشادية مُقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة ونموذج العمل المُقترح مشتملة على التوصيات المُقترحة وآليات ومتطلبات التنفيذ، والجهة المسؤولة عن التنفيذ:

جدول رقم (2/5)

خطة عمل إرشادية مُقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	آلية ومتطلبات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ
1	التطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارات وقطاعات العمل بكلية الملك فهد الأمنية	* تبني رؤية مُوجهة نحو بناء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وترجمتها على هيئة خطط وبرامج وأنشطة مرنة وقابلة للتعديل وتضمينها في ممارسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. * نشر ثقافة داعمة لتوجه ومنهجية الالتزام التنظيمي من خلال التركيز على زرع قيم قبول التغيير والتكيف، وكسر القوالب التقليدية والروتين، والتشجيع على استقلالية الموظفين والتعاون والعل الجماعي، ومنحهم الصلاحيات وتمكينهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صناعة القرارات.	الإدارة العليا، وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية
2	التركيز على تطبيق وتفعيل عمليات وإجراءات تصميم العمل، وأن يُعد نشاطاً محورياً ومن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء المؤسسي الخاص بإدارة الموارد البشرية	* الاعتماد على فرق العمل المُدارة ذاتياً، بحيث تكون مُتعددة التخصصات وتعمل وفق آلية الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والمشكلات، وتمنح لها الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وإنجاز المهام، سواء ما يتعلق منها بالعملاء أو بالعمليات الداخلية ومن ذلك: الابتكار أو تطوير الخدمات أو تحسين العمليات وطرق العمل الداخلية. * تحليل وتصميم الوظائف بما يُحقق تمكين العاملين، ومنحهم الاستقلالية والصلاحيات. * تطبيق نظم العمل المرنة، وبدائل التخصص الوظيفي المُتمثلة في التوسيع الأفقي للوظائف، والإثراء الوظيفي، والتناوب الوظيفي لإبراز القدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين. * الاعتماد على أساليب ونظم عمل تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، تمكّن الموظفين من سهولة التعامل مع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وكذا الاتصال التفاعل والتعاون بين الأفراد، ووحدات العمل المختلفة. * مراعاة أن يُتيح تصميم العمل للموظفين تبادل المعلومات بحرية وسهولة، وتشجيعهم على الاتصالات في كل الاتجاهات.	إدارة الموارد البشرية، وبالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي والدراسات السابقة.

قائمة المراجع العربية

- أبو زيد، نبيل، (2016)، الأصول والأسس في إعداد منظومات الأجور والحوافز في المنظمات "مدخل إستراتيجي"، كلية الدراسات القانونية، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- أبو شقدهم، عزه، (2012)، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات العاملة في محافظة نابلس، فلسطين.
- بلوط، حسن إبراهيم، (2013)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان.
- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جواد، شوقي ناجي، (2000)، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن.
- خشبة، ناجي؛ النجار، نبيل الحسيني، (2012)، التوجهات المعاصرة في السلوك البشري والسلوك في المنظمات، دار الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة. جمهورية مصر العربية.
- خضير، نعمه عباس؛ النعيمي، فلاح تايه؛ النعيمي، عدنان تايه، (1996)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العراق.
- درويش، سعد زناد؛ مصطفى، مصطفى أحمد، (2018)، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر والمنظمات الحكومية، عمان، الأردن.
- السلمي، علي محمد، (2019)، إدارة التميز، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- السلمي، علي محمد، (2012)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السلمي، علي محمد، (2013)، السلوك الإنساني في المنظمات، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- سليمان، حنفي محمود، (2018)، إدارة الموارد البشرية بروؤية إستراتيجية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الشريف، ريم عمر منصور، (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
- شمس، جلال، (2014)، إستراتيجيات التحفيز، ما لها وما عليها، الدار العربية للنشر والتوزيع، بني سويف، جمهورية مصر العربية.
- عاشور، أحمد صقر، (2012)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات، الإسكندرية، مصر.
- عبد الله، شوقي حسين، (2019)، سياسات الأفراد، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- عبد الوهاب، علي محمد، (2018)، الإنتاجية "مدخل تحليلي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عبيد، عاطف، (2002)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر.
- العربي، عطية، (2012)، أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر.
- العميان، محمود سلمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- المدهون، موسي توفيق؛ الجزراوي، إبراهيم محمد علي، (2008)، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- منجي، محمد عبد الفتاح، (2001)، تخطيط الأجور والحوافز: الأصول وأسس ومعايير التطبيق، معهد التخطيط القومي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- النجار، نبيل الحسيني، (2016)، الإدارة: أصولها واتجاهاتها المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

النجار، نبيل الحسيني، (2017)، تأثير التطور التكنولوجي على هيكل القوى العاملة: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للصناعات الكيماوية في مصر، المؤتمر الدولي في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

النجار، نبيل الحسيني، (2019)، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية بأفضل الممارسات، دار الحكمة، الدوحة، قطر.

النجار، نبيل الحسيني، (2021)، الأصول العلمية والعملية في ريادة الأعمال: برؤى الابتكار والإبداع في الأداء الفردي والجماعي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

النجار، نبيل الحسيني، (2022)، الموسوعة العلمية والعملية في إدارة الموارد البشرية، دار الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

النجار، نبيل الحسيني؛ خشبة، ناجي، (2016)، الإدارة المتقدمة "برؤية إستراتيجية"، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

النجار، نبيل الحسيني؛ أبو وردة، شيرين، (2011)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

النسور، بلال هاشم، (2019)، العلاقة بين أبعاد البراعة التدريبية وتطوير ديناميكية الأداء الوظيفي لفرق العمل في ضوء نظرية التعليم التجريبي: دراسة ميدانية على العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، عمان، الأردن.

هدايت، محمد محمود، (2018)، منظومة التوظيف: أفضل الممارسات، دار النشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

وراق، أحمد خلدون، (2023)، إستراتيجية الحفاظ على الموظفين الأكفاء بالمؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

قائمة المراجع الأجنبية

- Armstrong, M., & Taylor S., (2017), Armstrong's handbook of human resource management practice, 14th Edition. London: Kogan.
- Beh, L., & Loo, L., (2013), Human Resource Management Best Practices and Firm Performance: A Universalistic Perspective Approach. Serbian Journal of Management.
- Behram, N., & Ozdemirci, A., (2014), Linking Human Resources Practices to Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. Marmara University, Faculty of Business Administration, Business Management and Strategy.
- Borman, W. C., & Brush, D. H., (1993), More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements. Human Performance.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. Human Performance.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G., (2007), International Human Resource Management. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J., (2010), Consequences of the Performance Appraisal Experience. Personnel Review.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. N., (2015), The Modeling and Assessment of Work Performance. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Damanpour, Fanborz, (2010), An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. British Journal of Management.

- Davies, Juliet A., Diane Brannon, Jacqueline Zinn, & Victor Mor. (2001), *Strategy, Structure, and Performance in Nursing Facilities*. Advances in Health Care Management.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P., (2018), Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance management*.
- Dixit, S.; Singh, S.; Dhir, S., (2021), Antecedents of Strategic Thinking and its impact on Competitive advantage, *Journal of Indian Business Research*.
- Elbanna, Said, (2006), *Strategic Decision-Making: Process Perspectives*. *International Journal of Management Reviews*.
- Enticott, Gareth, & Richard M. Walker, (2008), *Sustainability, Performance and Organizational Strategy: An Empirical Analysis of Public Organizations*. *Business Strategy and the Environment*.
- Fernandez, Sergio, & Tima Moldogaziev, (2020), Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *American Review of Public Administration*.
- Hackman, J. Richard, & Greg, R. Oldham, (2019), *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Hong, E., Hao, L., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V., (2012), An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management*.
- Hosie, P., & Nankervis, A., (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review*.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J., (2011), Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.
- Leshley, C., (2001), *Empowerment: HR Strategies for service Excellence*, Butterworth – Heinemann Co., UK.
- Meggison, (2020), *Human Resources Management, "New Vision"*, Michigan University, Ann Arbor, USA.
- Meier, Kenneth J., Laurence J. O. Toole, Jr., George A. Boyne, & Richard M. Walker, (2007), *Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories*. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Mendibil, Kepa & Mabryda, J., (2016), Factor that affect the Design and Implementation of Teams-Based Performance Measurement Systems, *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Miles, Raymond E., & Charles C. Snow, (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry, (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, & Joseph Lampel, (2005), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, 2nd ed. New York: Free Press.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E., (2000), Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Sayles, M. D., (2021), *Human Resources Management "Best practices"*, McGraw Hill book Co., New York, USA.