

دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز

الباحث

غازي عبد زيد كريم

الاستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

المخلص:

أهدافه.

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي تقوم به ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها في الأداء الوظيفي المتميز، ولغرض تحقيق هذه الأهداف تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بأنظمة عمل الأداء العالي وأبعاده (التوظيف الفعال، التدريب الشامل، تقييم الأداء، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، مشاركة العاملين) وبين المتغير المعتمد المتمثل بالأداء الوظيفي المتميز ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها. ولغرض اختبار الفرضيات فقد تم تطبيق البحث على عينة من دوائر البلدية العراقية الحكومية للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من (5) دوائر بلدية، أما عدد أفراد العينة فقد بلغ (130) موظفاً يمثلون الإدارات من مختلف المستويات الوظيفية. واستعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة كمعامل الارتباط البسيط والمتعدد لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها هناك دوراً كبيراً لأنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز. ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة إدراك عينة البحث للاهتمام بممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بما لها من دور كبير في الأداء الوظيفي.

Abstract

This research aims to find out the role played by high-performance work systems in functionality featured, for the purpose of achieving the objectives dimensions practice have been building scheme supposedly determines the nature of the relationship between the independent variable of high performance and dimensions of work systems (effective recruitment, comprehensive training, performance appraisal, opportunities career path, bonuses and compensation, participation of workers) and adopted variable career of outstanding performance and purpose of identifying the nature of the relationship between + variables Find adopted a set of hypotheses main and branch emanating from it. For the purpose of hypothesis testing it has been applied to research on a sample of the Iraqi government municipal departments to obtain the necessary information through a questionnaire form prepared for that purpose and distributed to a sample of (5) Municipality

departments, while the number of respondents totaled 130 employees representing departments of various job levels. And use a range of advanced statistical methods factor of simple and multiple correlation to measure the correlation between the variables, and test (t) to see a significant simple correlation, and analysis of simple and multiple regression test (F) to determine the moral regression equation, also reached search to a set of conclusions was the most important that there a major role for the high performance work systems in functionality featured. Find then concluded a set of recommendations was the need to realize the most important research sample interesting practices of high performance with its major role in job performance work systems.

الجانب النظري/ المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً : تساؤلات البحث:-

أنطلقا لبحث من تساؤل رئيس مفاده "هل لأنظمة عمل الأداء العالي دور في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز بشكل عام في بعض دوائر البلدية في محافظة كربلاء" ؟ ومن خلال ما تقدم بدأت فكرة البحث الحالي، ومن خلال ملاحظة الباحثين أثناء استكشاف واقع فهم متغيرات البحث من قبل عينة البحث وجد ضعفاً في فهم وإدراك رؤساء الأقسام ومدبرين الوحدات الادارية في المنظمات لممارسات أنظمة عمل الأداء العالي وما لها الدور الكبير في الأداء الوظيفي المتميز، مما دفع الباحثان إلى وضع جملة تساؤلات تعكس بمجملها التساؤل الرئيسي للبحث وهي:- .

- 1- ما مدى تطبيق ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في المنظمات عينة البحث وما أهم الممارسات التي لها أولوية في التطبيق؟
- 2- ما مدى إدراك عينة البحث لماهية الأداء الوظيفي المتميز؟
- 3- كيف تؤثر أنظمة عمل الأداء العالي بالأداء الوظيفي المتميز؟

ثانياً : أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث في محاولة اثارة اهتمام الادارة العليا والوسطى في المنظمات عينة البحث إلى أهمية الدور الذي تؤديه ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها المتمثلة ب(التوظيف الفعال ، التدريب الشامل ، تقييم الأداء ، فرص المسار الوظيفي، المكافآت ولتعويزات ، مشاركة العاملين)، وكذلك أهمية الأداء المتميز، وايضا تتمثل أهمية هذا البحث بتناوله متغيرات أساسية بالوصف والتحليل مما يعني أن هناك جهداً استثنائياً قد بذل في سبيل انجازها مما يكسبها أهمية ميدانية ، ومحاولة وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها دوائر البلدية العراقية لتتمكن من التغلب على التحديات التي يمكن أن تعيق عملها ، ومن خلال النتائج المتوقع الوصول إليها ، يأمل الباحثان بتقديم الحلول التي تساعد في تحسين الصعوبات المعرفية لدى المسؤولين في مجتمع البحث من خلال الاعتماد على ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي والتي يمكن أن تعكس نتائج ايجابية على مستوى الأداء الوظيفي المتميز .

ثالثاً : أهداف البحث :

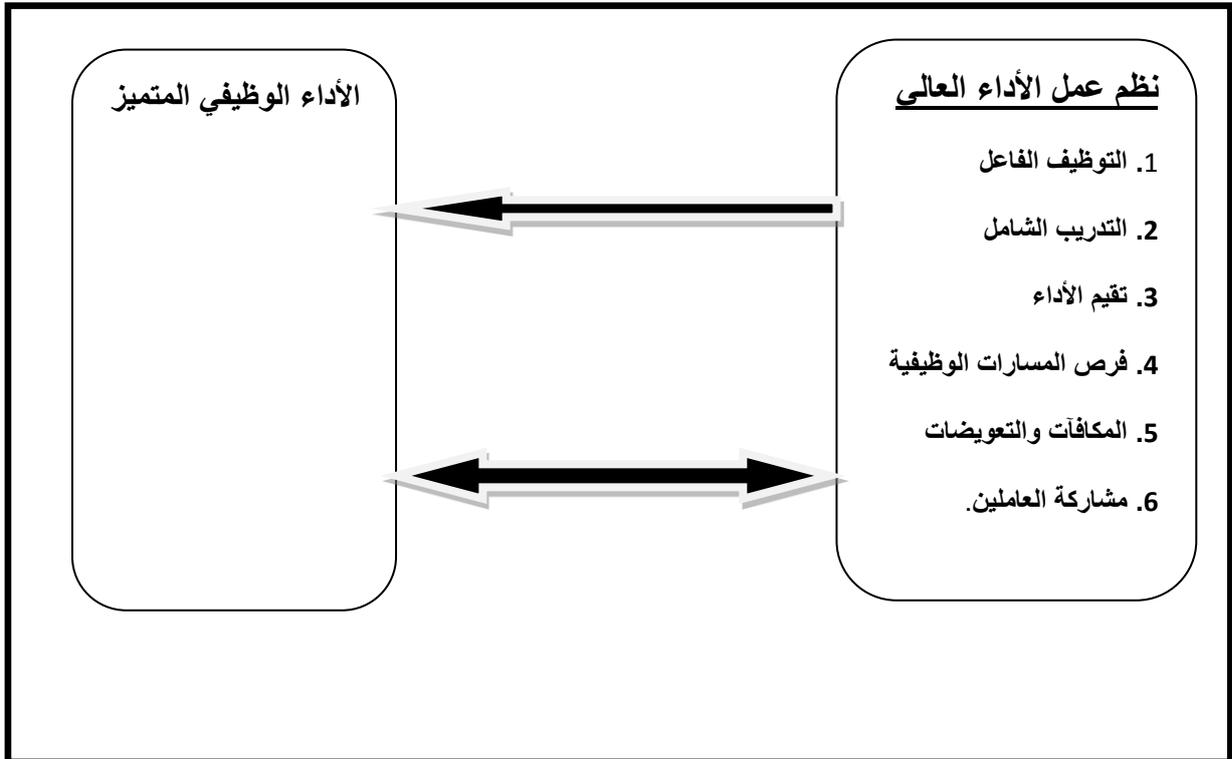
يسعى البحث لبلوغ الأهداف الآتية:

- 1- معرفة الدور الذي تؤديه أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز .
- 2- تقويم تأثير وتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي من خلال الإفادة منها ولا سيما في مجال (التوظيف الفعال ، التدريب الشامل ، تقييم الأداء ، فرص المسار الوظيفي، المكافآت ولتعويضات ، مشاركة العاملين).
- 3- تشخيص مستويات أنظمة عمل الأداء العالي ، والأداء الوظيفي المتميز في المنظمات البلدية العراقية.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي :

تم بناء مخطط البحث الفرضي على وفق ما جاء من مسح لبعض النتاجات الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بموضوعات نظم عمل الأداء العالي، والأداء الوظيفي المتميز ويصور الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث، والذي يمكن توضيحها بما يأتي:

1. (المتغير المستقل) هو نظم عمل الأداء العالي (X) بأبعاده الستة هي التوظيف الفاعل ، ثم التدريب الشامل ، فتقييم الأداء ، وفرص المسارات الوظيفية ، ثم المكافآت والتعويضات وأخيراً مشاركة العاملين.
2. (المتغير المعتمد) تمثل بالأداء الوظيفي المتميز (Z).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً : فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث الحالية بشكل يتوافق مع توجهات البحث لاختبار العلاقة والتأثير المباشر لدور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز وعبر الاستدلال الإحصائي للفرضيات الآتية :

1 (الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة (H1)

"وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل أنظمة عمل العالي ، وبين المتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي" في المنظمات عينة البحث ويتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية:-

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف الفعال والأداء الوظيفي المتميز .
- 2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب الشامل والأداء الوظيفي المتميز .
- 3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الأداء والأداء الوظيفي المتميز .
- 4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المسار الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز .
- 5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المكافآت والتعويضات والأداء الوظيفي المتميز .
- 6- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد مشاركة العاملين والأداء الوظيفي المتميز .

2 (الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى ستة فرضيات فرعية:

- 1- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التوظيف الفاعل والأداء الوظيفي المتميز .
- 2- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب الشامل والأداء الوظيفي المتميز .
- 3- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد تقييم الأداء والأداء الوظيفي المتميز .
- 4- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد فرص المسار الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز .
- 5- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد المكافآت والتعويضات والأداء الوظيفي المتميز .
- 6- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد مشاركة العاملين والأداء الوظيفي المتميز .

سادساً : وصف مجتمع البحث

تم الاعتماد على عينة من المنظمات التي تعمل ضمن مجال (البلديات) لإجراء البحث ، إذ تم اختيار (5) دوائر هي (بلدية كربلاء المقدسة ، ومديرية البلديات ، مديرية بلدية الحر ، مديرية بلدية الحسينية ، مديرية بلدية الهندية) وسبب اختيار هذه المنظمات يعود لدورها الحيوي في تقديم الخدمات العامة وبناء وتشبيد الطرق والبنى التحتية ، فضلاً عن قيامها بالعديد من المشاريع الأخرى التي من شأنها تقديم الخدمات للمواطنين بالاعتماد على المعلومات الحديثة واستعمال التكنولوجيا، والعمل على تطوير الخطط الاستراتيجية وإنشاء المواقع الترفيهية التي تهتم المواطن ، كما انها تعاونت مع الباحثان من خلال قبولها الاجابة على فقرات الاستبانة .

سابعاً: عينة البحث

شملت عينة البحث عدداً من رؤساء الأقسام ومديري الشعب العاملين في بعض دوائر البلدية العراقية والبالغ عددها (130) من اصل (147) وزعت على أفراد دوائر البلدية عينة البحث، ويعرض جدول (1) وصفاً تفصيلياً لخصائص أفراد عينة البحث:-

جدول (1) خصائص أفراد عينة البحث

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	عنوان الوظيفة	مهندس	41	31.5%
		مسؤول شعبة	35	26.9%
		مسؤول قسم	18	13.8%
		ملاحظين	23	17.6%
		مدير وحدة ادارية	13	9.9%
المجموع				
2	النوع الاجتماعي	ذكر	74	56.9%
		أنثى	56	43.7%
المجموع				
3	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	43	33%
		31 - 40 سنة	50	38.4%
		41-50 سنة	27	20.7%
		51-60 سنة	10	7.6%
		61 سنة - فأكثر	0	0%
المجموع				
4	التحصيل الدراسي	دبلوم	22	16.9%
		بكالوريوس	99	76.1%
		دبلوم عالي	5	3.8%
		ماجستير	3	2.3%
		دكتوراه	1	0.7%
المجموع				
			130	100%

5 - 1 سنة	40	30.7%
10-6 سنة	33	25.3%
11 - 15 سنة	43	26.1%
16 - 20 سنة	10	7.6%
21 سنة - فأكثر	13	9.9%
المجموع		100%

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبانة.

ووفقاً للبيانات الظاهرة في جدول (1) التي قدمها أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم على فقرة (معلومات عامة) في استبانة الاستبانة، اتسمت هذه العينة بمجموعة خصائص كالآتي :

1 (**العنوان الوظيفي** : عند تصميم الاستبانة وتوزيعها ركز الباحثان على رؤساء الأقسام ومديري الوحدات الإدارية والمهندسين لكونهم الجهات المسؤولة عن وضع الخطط والإجراءات اللازمة لمزاولة الأعمال ، كما يظهر الجدول (4) إن نسبة المهندسين في المنظمات عينة البحث شكلت ما نسبته (31.5%) تلتها فئة مسؤول شعبة بنسبة (26.9%) ثم فئة ملاحظ بنسبة (17.6%) وأخيراً فئة مدير وحدة ادارية بنسبة (9.9%) ، وهذا يمكن أن يعزز من مصداقية النتائج التي يمكن أن تستخلصها الرسالة.

2 (**النوع الإجتماعي** : تشير النتائج الواردة في الجدول (4) على أن نسبة الذكور شكلت نسبة (56.9%) وهو نسبة أعلى قياساً بنسبة الإناث التي بلغت (43.7%).

3 (**الفئة العمرية** : أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت المعلومات الواردة في الجدول (4) أن نسبة (38%) من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين (31-40) سنة والبالغ عددهم (50 فرداً) وهذه الفئة تمثل أعلى نسبة ، تلتها نسبة (33.5%) التي تمثل فئة الشباب (30 سنة فأقل) ، ما يشير الى أن اجابات افراد العينة تتباين من حيث الاعتماد على ذوي الخبرة في المنظمات لتعزيز فرص النجاح من جهة ، والاعتماد على فئة الشباب للإفادة من طاقاتهم الجوهرية الكبيرة في المنظمات وتطلعاتهم التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء من جهة أخرى .

4 (**التحصيل الدراسي** : أوضحت النتائج الواردة في جدول (4) أن نسبة (76.1%) من أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن (16.9%) يحملون شهادة الدبلوم، جاءت بعدها نسبة حملت شهادة الدبلوم العالي ب (3.8%)، وشكلت نسبة حملت شهادة الماجستير والدكتوراه (2.3%) (0.7%) على التوالي، ومن خلال النسب اعلاه نجد إن أفراد عينة البحث هم من ذوي المؤهلات العلمية الجيدة التي ينبغي ان تتسجم مع طبيعة وظائفهم. فضلاً عن امتلاكهم القدرة على فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجاباً على النتائج النهائية للدراسة.

5 (**عدد سنوات الخدمة**: يتضح من جدول (4) أن اكبر نسبة لأفراد العينة من سنوات الخدمة هي (30.7%) التي مثلت فئة (1 - 5 سنوات) والبالغ عددهم (40) شخصاً ، أمّا اقل نسبة فكانت للذين لديهم خدمة في دوائر عينة البحث

هم من فئة (16 – 20 سنة) أي بنسبة (7.6 %) وكان عددهم (10) أفراد وتشير هذه النسب على أنّ غالبية أفراد العينة من فئة الشباب أصحاب الطاقات والقدرات.

المبحث الثاني/ الجانب النظري المفاهيمي

أنظمة عمل الأداء العالي

أولاً : مفهوم وتعريف أنظمة عمل الاداء العالي

أكد العديد من الباحثين أمثال (Hui et al.,2010) و (Kristensen,2011) بأن نظم عمل الاداء العالي (HPWS) توظف المدخل الاداري الاستراتيجي لتحقيق الاداء العالي من خلال المورد البشري والذي يختلف عن المدخل البيروقراطي أو المدخل الهرمي التقليدي الذي يعتمد على المركزية في القرارات ونوع هيكل المنظمة (Foleyetal,2012:108) وقد أشار (Barnes,2001:89) إلى أنّ جذور ومفهوم و أفكار أنظمة عمل الاداء العالي تعود إلى القرن الماضي خلال الثورة التي حدثت في الصناعة الامريكية إذ أدرك العاملين في القطاع الصناعي إن مستوى المنافسة العالمية وصل إلى حده الكبير وشعر المسؤولون بضرورة التفكير مجدداً بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها (العززي والعبادي،2009:93) وقد استخدمت (HPWS) في الفكر الاداري كحزمة ممارسات للموارد البشرية والتي اختلف مدى الافادة منها وفقاً لاستراتيجيات العمل وثقافة المنظمة وإن هذه الممارسات تشكل سلوك ومواقف الافراد تجاه أهداف المنظمة ، إذ تم تعريف(HPWS)من قبل (sani,2012:10) بأنها : " أسم معطى لمجموعة من الممارسات الادارية والتي تحاول خلق أو ابتكار بيئة عمل ضمن المنظمة يكون فيها الافراد العاملين أكثر ارتباطاً ومسؤولية، وأشار (Tomer,2001:67) إلى وجود مصطلحات أخرى تطلق على نفس مصطلح أنظمة عمل الأداء العالي مثل ممارسات الاداء العالي والالتزام العالي ، ونظم عمل الاحتواء العالي ،وممارسات العمل المتقدمة ،وعرّفها (Balgbid,2007:14) بأنها:"مجموعة متنوعة من ممارسات الموارد البشرية ذات التأثير المباشر بإدارة الأفراد فضلاً عن كونها أفضل الممارسات التي يختلف مستوى تأثيرها على أداء المنظمات" أو : "إنها القيمة المضافة التي تخلص إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء المنظمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لإختيار وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة على الكوادر الكفؤة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة"(Noe et al,2008:350).

كما عرفها (Bohlander,2004:3) بانها "مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية وتراكيب العمل التي تنظم معرفة والتزام ومرونة الأفراد". وقد أشار (Gittel etal,2010:495) إلى أنّ "نظم عمل الاداء العالي هي حزمة معقدة ومتميزة من الممارسات ولكن متداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تكون بهيئة حزمة مترابطة ومتناسكة ومتطابقة من هذه الممارسات وإن هذا التكامل يساعد الادارة في تعزيز وتمكين العاملين من زيادة التزامهم تجاه المنظمة وبالمقابل تستطيع المنظمات من تحقيق الميزة المستدامة من هذه الممارسات (العبادي؛2012:58) ، أما (Leffakis,2009:25) فقد عرفها على إنها حصيلة تفاعل الفرد مع المنظمة من خلال التعرف على الأهداف التنظيمية والتطبيق الفاعل لممارسات الموارد البشرية بما يتضمن متانة وتماسك هذه النظم. ويعرف الباحثان (HPWS) انها : " مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمات من خلال برامج خاصة تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء وتحقيق ميزة التفوق بشرط توفر الارتباط بين هذه الممارسات بعضها مع البعض الآخر .

ثانياً : أهمية أنظمة عمل الأداء العالي :

يمثل تطوير وتنفيذ أنظمة عمل الأداء العالي استثمار استراتيجياً مهماً في رأس المال البشري وتحول جذري في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية وإن هذه الطريقة الابداعية لتنظيم العمل تعتمد على فكرة التطوير الشامل والالتزام العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات (Fuchs,2012:39) بالإضافة إلى حل مشاكل الأفراد العاملين عن طريق الموارد الاجتماعية والبشرية الخاصة بتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية للأفراد أما بخصوص المهارات والابتكارات فإنها موجودات حيوية ومعيارية وذات قيمة للتنافس والنجاح في المنظمات (Leffakis,2009:56) ، ان تبني (HPWS) يمكن أن تؤثر ايجابياً على نتائج الافراد العاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام الفعال ويمكن أن يكون ذلك التأثير بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، كما تفسر هذه الممارسات عملية الارتباط والنتائج السلوكية من ناحية العدالة والانصاف للمنظمة تجاه العاملين (Hefferman & Dundon,2012:8) وقد أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة (Evans & Davis,2005) ودراسة (Chen,2008) أن كثير من النتائج الايجابية التي تتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء وعلى فاعلية وكفاءة المنظمة كان من خلال ما تقدمه هذه الممارسات من تعزيز لمهارات العاملين وزيادة نوعية هذه المهارات والقدرات . وقد أشار (Choudhar,2009:2) إلى ان تطبيقات هذه الممارسات المتنوعة تتم من خلال الاختيار المقصود ، وایجاد موظفين جدد واعداد برامج مشاركات واسعة وتقييم رسمي للأداء ووضع برامج اتصال فعال لبقاء الموظفين على اطلاع كامل عن أحوال المنظمة مما يساعد على تحسين الأداء (MoideenKutty et al,2011:243) ، كما تمتلك هذه الممارسات الأثر الأعظم في تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا الزبون . وان التنفيذ الناجح لممارسات (HPWS) يجلب العديد من المنافع للمنظمات وأكثر هذه المنافع حسب ما أكدت عليها الابحاث والدراسات السابقة هي موضوع زيادة وتحسين مستوى الأداء المنظمي فضلاً على أن هناك منافعاً أخرى تتصل بالاستمرار في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وانها نوايا ترك العمل ورفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل والتحفيز على تقديم التضحيات الشخصية لمصلحة المنظمة (Zhang,2011:65) .

وقد وجد بعض الباحثين أمثال (Laggat et al,2011:288) ان (HPWS) يكون لها تأثير واضح على الأمان الوظيفي وكذلك تخفيض التكاليف الادارية والتنظيمية وترفع من التزام العاملين ونقل من حالات عدم الرضا الوظيفي ونقل أيضاً من الاجهاد في العمل إضافة إلى تحقيق إرضاء لرغبات الزبائن وتحسين مستوى الأداء العالي والتسويقي للمنظمات وزيادة ثقافة الأفراد واطلاق العنان إلى المواهب وزيادة طاقة العاملين في كل المستويات وأضاف (Armstrong,2008:11) انها خطوات لتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري ومساهمته ، وامكانات توفير فرص التعلم والتطوير المستمروانها تنطوي على عملية اجراءات التوظيف الفعال والحصول على المهارات الادارية والمحافظة عليها من خلال الأنشطة التجريبية ، كما ان المنظمات لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية بمجرد امتلاكها الموارد المعتمدة على المعرفة اذ ان هناك عوامل كثيرة ترافق عملية امتلاك المنظمة لهذه الموارد مثل ثقافة المنظمة وامكانية تحقيق الأهداف الموضوعية ودراسة البيئة المحيطة (Khandekar&Sharma,2005:212) فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين (HPWS) والميزة التنافسية لإدارة ممارسات الموارد البشرية تؤثر في مواقف وسلوك الأفراد من خلال تفسيرات العاملين لخصائص مكان العمل ومن خلال هذا التفسير يمكن أن تصبح المنظمة في وضع أفضل لتطبيق استراتيجياتها التنافسية والتي تؤدي إلى نجاح المنظمة في نهاية المطاف (Ivancevich,1998:8) وأشار (الساعدي،2006:208) إلى أن المنظمات التي تتشد الميزة التنافسية المستدامة من خلال المورد البشري ينبغي عليها أن تصمم أنظمة عمل بطرائق يسمح لها برفع واستغلال طاقة هذا المورد وتمكن العاملين من الاستفادة من هذه الممارسات للحصول على الميزة التنافسية وأضاف

(Caliskan,2010:102) إلى أن التكنولوجيا والاسواق والمنتجات يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وان الموارد البشرية هي التي تدعمها .

ثالثاً / أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي

لقد اجريت خلال العشرين سنة الأخيرة الكثير من الأبحاث عن الطرائق التي تؤثر بها ممارسات الموارد البشرية بشكل ايجابي على تحقيق التميز في المنظمات وكيف أن هذه الممارسات تمتلك تأثيرات قوية ومفيدة على الأفراد والادارة واكدت هذه الابحاث على الحاجة إلى تبني أنظمة متماسكة من التطبيقات للحصول على التكامل بين مكونات أنظمة عمل الاداء العالي ، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء (Cust,2011:3) كما أضاف (Boselle,2010:42) ان ممارسات الموارد البشرية يمكن ان توصف بعدها شكلاً واسعاً للابداع ومعالجة هياكل العمل التي عندما يتم استخدامها في مجموعات سوف تقدم منافع كثيرة للمنظمات (Huselid,1995:672) ، وبين (Way,2002:1025) ان هذه الممارسات يمكن ان تشمل التعليمات الوظيفية ، والتعويض ، والعمل الجماعي ، والتدريب والاتصالات وبعد مراجعة بعض الدراسات السابقة (Martin et al,2008:27) (Chen,2008:20)(Leggat,2011:289) (العبادي ,2012:21). فقد وقع الاختيار على بعض الممارسات الخاصة بالموارد البشرية والتي تشكل ابعاداً لأنظمة عمل الاداء العالي وتتوافق مع توجهات البحث الحالية وتشمل (التوظيف الفعال ، التدريب الشامل ، تقييم الاداء ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، ومشاركة العاملين)،

1) التوظيف الفعال :

ان استراتيجية التوظيف الفعال ينظر اليها اليوم بأنها مطلب اساسي للنجاح وان عملية اختيار الافراد اصحاب المهارة العالية يجب ان تتم بطرق جديدة وعدم التركيز على عمليات الاختبار التقليدية إذ يجب البحث عن الأفراد الذين تتطابق مهاراتهم مع ما يتطلبه العمل في المنظمة والذين يمكن الإبقاء عليهم في المنظمة (Beckstop&Gellatly,2004:6) وان عملية التوظيف الفعال تعني التوظيف الانتقائي وان تأخذ المنظمات بنظر الاعتبار الخصائص الشخصية والقابليات المطلوبة اضافة إلى المهارات الفردية التي يحملها العاملين وامتلاك المعرفة والخبرة ويكون هذا عن طريق استراتيجية الاستقطاب المحكمة وانظمة الاختيار الجيدة وبالنتيجة سوف يؤدي إلى اختيار أفضل المرشحين من ناحية ملائمتهم لشغل الوظائف (Chen,2008:21) ان الفلسفة الجديدة لاختيار الموارد البشرية تعد منظومة قرارات استثمارية مهمة جداً بالنسبة إلى الادارة وهي ربما تكون أهم القرارات يمكن أن تشابه إلى حد كبير مع الاستثمارات الأخرى داخل المنظمة ويرى (Gasico,2006:238) ان عملية التوظيف الفعال تتطلب العديد من الأمور أولها العدد الكبير للمتقدمين إلى العمل والذي يتم من خلاله يمكن الاختيار بسهولة والعامل الثاني هو ضرورة انسجام قدرات المتقدمين مع متطلبات العمل الخاصة بالوظيفة ، وثالثاً ضرورة معرفة المنظمات بالمهارات والقدرات المطلوبة والتي يمكن ان يمتلكها المتقدمون أما الأمر الرابع فيجب تحديد الخصائص التي تحتاج إلى التطوير من خلال التدريب.

2)التدريب الشامل :

ان عملية التدريب الشاملة تعد جهود ادارية منظمة لتعلم المهارات الوظيفية والسلوكية للموارد البشرية (No etal,1994:419) وبذات الاتجاه فقد اشار (الهيبي،2000) انها جهود ادارية مستمرة لأحداث تغييرات معرفية ومهارية وسلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية والمستقبلية والتي يتم من خلالها ادارة الافراد بهدف اكتساب المهارات التي من شأنها ان تكيف

سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الادارية (رشيد وجلاب، 2008:329) وقد لا تعتمد المنظمة على وسيلة واحدة في عملية التدريب اذ ان هناك ضرورة لانتقال اثر التدريب والتحقق من فاعليته وانه قد تم بموجب اساليب مختلفة لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق الاهداف وأكد الباحثانان (Wright&Nishil,2004:64) ان الادارة يمكن ان تسهم في استغلال المهارات وقدرات الافراد عن طريقة تصميم برامج خاصة بالتدريب والتي تسعى من خلالها إلى توسيع هذه المهارات والمعارف الحالية للافراد لمواكبة متطلبات العمل فيما اشار (الساعدي، 2006:181) ان التدريب الشامل تعتبر عملية نظامية لتغيير السلوك لدى الافراد باتجاه تحقيق الاهداف كما يساعد التدريب في الحصول على القابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاح الاعمال وقد اشار (الملا وآخرون ، 2012:459) نقلاً عن (Chen,2008:7) بأن عملية التدريب الشامل تتضمن بعدين :

- 1- تكثيف التدريب والتركيز على عمق التداخل المعرفي وقدرات برامج التدريب الحديثة باستمرار.
- 2- مجال التدريب ويركز على سعة التدريب والانواع المختلفة لغرض التدريب المقدم للعاملين .

(3) تقييم الأداء :-

ان عملية تقييم الاداء تشجع المبادرات وتطور الشعور بالمسؤولية وتعمل على تحفيز العاملين على بذل مجهود أكبر لتحقيق الاداء العالي . ويعد الهدف الاستراتيجي لتقويم الاداء هو الترابط بين اهداف العاملين واهداف المنظمة (Spence & Keeping,2011:88) ويشير (العامري والغالي، 2007:602) على ان عملية تقويم الاداء التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية من أجل القيام بالمقارنة ما بين الاداء الفعلي وما بين الاداء الواجب القيام به وتوجه عملية تقييم الاداء نحو تحديد المؤشرات التي يتم على اساسها قياس الأداء لدى العاملين ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف ثم التوصل إلى حلول بشأن تعزيز الجوانب الايجابية في الأداء وتلافي نقاط الضعف في المستقبل (رشيد وجلاب ، 2008:329) أما من وجهة نظر (الهيبي، 2000:174) فإن عملية تقييم الاداء يعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة وانها لا بد ان تتوافق مع استراتيجية المنظمة كما انها تعتبر مجموعة من الأنشطة التي يقود تطبيقها إلى نجاح هذه الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة فضلاً عن نجاح ادارة الموارد البشرية لأنها تتضمن تنافس أنشطة الأشخاص مع نتائج واهداف المنظمة وهي تتعلق ايضاً بتقويم أداء الافراد لمعرفة اداءهم ومقارنته مع ما هو مخطط و ثم تحديد الانحرافات من أجل عملية التصحيح وتلافي الاخطاء مستقبلاً (الدوري، 2005:282) أما (العنزوي، 2009:98) فقد بين أن عملية تقويم الاداء من الموضوعات الساخنة في مجال الموارد البشرية لتحديد سيرة الفرد ومستقبله في المنظمة ونظراً لأهمية هذا النشاط فإن محاولات التنافس ما زالت تتوافر في تقييم أنظمة الاداء الذي يشجع التطورات الحاصلة على مستوى منظمات الاعمال.

(4) فرص المسار الوظيفي :

ترسل الفرص المهنية اشارة بأن المنظمة لديها التزام طويل الأجل تجاه الافراد العاملين فيها وان خصائص وطبيعة المنظمات هي التي تخلق سوق العمل الداخلي والتي تعتمد بشكل اساسي على العاملين داخل المنظمة وتوسع من السلم الوظيفي وان المشرفين يجب أن يكونوا مسؤولين عن معرفة التوقعات المهنية لمرؤوسيهيم كما ان الفرص المهنية تمنح حالة الضمان والامان للعاملين نحو تعزيز فرص النمو والتطور (Hoekstra,2011:160) وأضاف (Chen,2008:8) ان المسار الوظيفي للأفراد ممكن ان يتأثر بعدة عوامل فقد تكون العوامل ذاتية والتي يمكن للأفراد الاعتماد عليها من خلال البيئة أو المنظمة أو البيئة الاقتصادية التي يعملون فيها كما ان هناك عوامل موضوعية مرتبطة بسياق عمل الافراد والتي تمكن المدراء من فهم البيئة المحيطة بعمل الافراد فضلاً على ان هذا البعد يمثل الفرصة الكبرى لظهور قابليات ومهارات

الأفراد إضافة إلى الارتقاء بمستويات أعلى بالتنظيم الإداري الداخلي والتي يكون العمل فيها على أساس معياري (Palade,2010:126) وتوفر فرص النمو الارتقاء داخل العمل من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار المهارات لضمان الحصول على فرص النمو داخل المنظمة إضافة إلى التحسين المالي والإداري الذي يمكن أن يحصلوا عليه من خلال هذه الفرص (Hoekstra,2011:161) ويرى الباحثان أن المنظمة يجب عليها أن ترعى الأفراد العاملين من خلال ما تقدمه من فرص نمو وظيفية وأن هذه الفرص يمكن أن تحفز الأفراد للدخول في تنافس مهني لتقديم الأفضل والارتقاء بمستوى الأعمال المنوطة بهم والذي يصب في النهاية لصالح المنظمة والأفراد .

(5) المكافآت والتعويضات :

تعد الحوافز من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية فضلاً عن الحفاظ عليها إذ أن الأفراد ذوي المواهب والقدرات العالية أكثر عرضةً إلى الإغراءات المالية والمعنوية من قبل المنظمات المنافسة مما يحتم على المنظمة بناء منظومة تعويضات ومكافآت تشكل سداً منيعاً أمام طموح المنظمات المنافسة في الحصول على القدرة البشرية المهارية لديها وبما يحقق قناعة وولاء لرضا لتلك الموارد (Guptas,2009:239) لقد أشارت العديد من الدراسات التي تبحث في تأثير التعويضات على الأفراد وأداء المنظمات من خلال ميول ورضا العاملين والتي يمكن أن تكون مصدراً محتماً لتحقيق الميزة التنافسية فضلاً عن الأثر الإيجابي على أداء الأفراد من حيث تقليل دورانهم وزيادة النمو للمنظمات (Batt et al,2002:573-581) كما أكد (Kauanu,2004:123) أن نظام التعويضات والحوافز التي تقدم للعاملين يمكن أن تلعب دور أساسي ورئيسي في زيادة تحفيزهم ورفع روح الأداء ومن ثم فإن معظم الإدارات تكون قلقة جداً إزاء انشاء وتطوير هذه الأنظمة كما بين (Armstrog,2009:739) أن سياسة الحوافز والتعويضات يمكن أن تعالج قضايا كثيرة منها :

- 1- تحقيق المساواة في دفع الأجر .
- 2- الحوافز تكون مرتبطة بالأداء والمهارة لدى الأفراد .
- 3- الأهمية النسبية المتعلقة بالتنافسية الخارجية والإنصاف الداخلي.

إن الفقرة المهمة الأخرى من نظام عمل أنظمة الأداء العالي هي صفة التعويضات والتي تعد مسألة مهمة بمستويات مختلفة لتحقيق الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف الإدارية إضافة إلى الحوافز التي تحفز المدراء والأفراد لتحقيق تلك الأهداف ويرى (Rodrigues&Seabr,2012:59) أن آلية التعويض المناسبة سوف تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ويمكن أن تكون المعضلة الأساسية لمديري الموارد البشرية تتمثل في كيفية رفع روح الأداء بين الأفراد والتأكيد على أن نظم التعويضات يمكن أن تكون العنصر الملائم لتحقيق الأرباح وبالتالي يمكن أن تكون الحوافز ملائمة بصورة ما مع الأرباح المتحققة (Garibildi,2006:18) لقد بنيت نظم التعويضات على أساسين وهما الأجر على أساس الأداء والأجر على أساس المسؤولية والذان بدورهما يستندان على أداء الفرد الأمر الذي يجعل المنافسة قائمة بين العاملين لإظهار المهارة لديهم فضلاً عن أن الحوافز يمكن أن تعطي صورة واضحة لأهداف المنظمة الاستراتيجية (العنزي وصالح، 2009:100) .

(6) مشاركة العاملين :

يساعد هيكل العمل والوظيفة على تشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين مثل استخدام هيكل فرق العمل التي تسمح للعاملين تحديد ما يجب أن يكون وكيف يجري أدائه والتي تكون وفق علاقته بالعمل فالتمكين واللامركزية يعملان على

تسهيل استجابة الأفراد العاملين السريعة للمشكلات الادارية والمشاركة الفعالة للعاملين حسب ما تشير الدراسات ان المنظمات تعمل على زيادة الرضا الوظيفي وتقليل غياب العاملين وتزويد من دوافعهم الوظيفية خلال عملية المشاركة الواسعة (الملا وآخرون، 2012:459) ان اسلوب المشاركة يسمح وعلى نطاق واسع في صنع القرار مع ادارة المنظمات وتطلق على هذا الاسلوب الادارة التشاركية وتعد المشاركة بأنها العملية التي تسمح للموظف ممارسة بعض السيطرة والصلاحيات على اعمالهم والظروف التي يعملون فيها (Strauss,2006:8-19) كما يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين تمثل الادارة والمدراء طرفها الأول فيما تمثل العاملون طرفها الثاني والمشاركة بهذا الوصف لا تتفصل خارج رغبة واستعداد كلا الطرفين فلا الادارة قادرة على فرض المشاركة على العاملين من غير رغبتهم وايمانهم بها ، وبالمقابل فإن العاملين ليس بإمكانهم ان ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الادارة (الزبيدي،2004:28) وقد أشار (العنزي،2013:413) إلى وجود اهتمام متزايد بمشاركة العاملين لأنها اللبنة الاساسية لقيام عمل المنظمات وان المنظمة لا تستطيع أن تشجع الأفراد على المشاركة والتعاون إلا إذا تمكنا من معالجة الحالات السلبية التي تقف وراء مستوى انخفاض المشاركة اضافة إلى أن مشاركة العاملين تشجع في اتخاذ القرارات التي لها تأثير مباشر على بيئة العمل وكذلك تعبر عن التكامل الوظيفي وكفاءة العمل . لقد بين (Wan,2007:302) ان المنظمات التي تعمل إلى زيادة قدرتها التنافسية يجب عليها اعطاء دور لمشاركة العاملين وتشجيع هذه المشاركة من أجل زيادة الاعمال وتقاسم الارباح وتكون المنظمات أكثر نجاحاً في اعمالها إذا اقترن الأداء بمشاركة العاملين بدرجات مختلفة من التأثير التي تسمى بكثافة المشاركة ولقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك ارتباط ايجابي بين المشاركة والرضا الوظيفي والتميز في الاداء وان عملية تبني مفهوم المشاركة هو السعي من قبل الادارة لتطوير مهارات ومعارف العاملين من أجل الوصول إلى بناء موارد بشرية تكون قادرة على التنافس لذا تعد عملية المشاركة من أفضل الثقافات الادارية والتي تتوافق مع التغيرات الهيكلية والادارية من أجل عملية تمكين الافراد وان مسؤولية الادارة هو تكثيف الثقافة عندما تتوافق مع استراتيجية المنظمة الجديدة (Sani,2012:14) .

ويرى الباحثان أن مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات وابداء الآراء لإدخال التحسينات في الأداء يسهم في عملية رفع الروح المعنوية للعاملين لتقديم أداء متميز يساعد في تحقيق أهداف المنظمة .

المبحث الثالث

الأداء الوظيفي المتميز

أولاً : مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي

ارتبط مفهوم الأداء وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره وما زال أحد المحاور الرئيسية التي تنصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم لأن من خلاله يمكن اعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة واعمالها (Abdallah&Yuen,2011:352). كما يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمة الأعمال على حد سواء . ويختلف مفهوم الاداء من باحث لآخر تبعاً لمعطيات واهداف البحث ووفقاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الأداء (Davoudi&Kaur,2012:69). ونظراً لأهمية الأداء سوف يتم التطرق إلى آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الأداء بصورة عامة ومن ثم الدخول في تفاصيل الاداء الوظيفي المتميز . فقد عرف (Wheellennd) (Hanger,2010:380) الأداء بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفاعلية المنظمة . وقد عرف (Meyer,2003:22) بأن الأداء هو الانجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقسيمه . أما (Hage., et al)

(2008:70)، فقد عرفه بأنه الأداء هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة. وأكد (البغدادي والعبادي، 2010:359) أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستخدامها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وأوضح (Noe,2009:329) أن الأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المنافسة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والحفاظ على ميزات التنافسية كما عدّ (العزبي، 2013:241) ان الأداء يمكن التعبير عنه من خلال مجموعة مختلفة من الممارسات الادارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين مع وجود الثقة المتبادلة بين المستويات الادارية المختلفة من خلال تبني تلك الممارسات

أما عن مفهوم الاداء الوظيفي فإنه يعتبر أحد اهم محاور العمل المهني في أي مجال فإذا كان هذا الاداء مميزاً للأفراد في بيئة يسودها العدل والمساواة فإن من المنطقي أن يكون هذا الفرد ذو مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل بها (بظاظو، 2009:41) كما سعت المنظمات في الماضي إلى تحقيق أهداف اساسية تتمثل بالكفاءة والفاعلية في الاداء سعياً منها لزيادة الانتاج من خلال توظيف جهود الأفراد العاملين بشكل أمثل (Berghe,2011:24) وقد قدمت بعض الدراسات التي تناولت تأثير الحركة والوقت على الاداء الوظيفي ومنها بعض النظريات مثل نظريات X,Y ونظرية هريزبيرغ ، ونظرية دوافع الانجاز (Cumings et al,2009:424) و كانت هذه الدراسات هي الثمرة الأولى لدراسة الأداء الوظيفي. إذ ركزت هذه الدراسات على أداء الفرد وطبيعة ونوعية العمل التي بدورها تكون عوامل دافعة للأفراد أو المنظمات لتقديم أداء مميز وزيادة الاخلاص في العمل والانجاز وتحمل المسؤولية (حسن ، 2012:42) وقد عبر (Janking Thong & Rurkkum,2012:118) عن مفهوم الاداء الوظيفي بأنه السلوك الاداري الذي يظهر العلاقة المتميزة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتقديم جودة في الاداء وكفاءة في التنفيذ . فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي اعضاء المنظمة . كما أشار (الصرايرة، 2011:608) ان الافراد يمكن أن يأخذوا على عاتقهم تقبل مهام جديدة من خلال الالتزام بالنواحي الادارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لكل فرص العمل واتمام المهام الموكلة إليهم . كما بين (Cook,2008:33) ، إن مفهوم الاداء الوظيفي يرتبط سلوك الفرد والمنظمة يمثل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة وذلك في كل المستويات كما يعتبر من الموضوعات الرئيسية في التنظيم الاداري والموارد البشرية على حد سواء وعلى الرغم من ذلك فإن الموضوع ما يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وأثار للجدل سواء فيما يتعلق بعناصر أو مفهوم الاداء (العجلة، 2009:36) ، وقد أشار (Ivancevich,2008) أنه في بعض الاوقات يمكن أن يكون الاداء سلبياً فهو لا يعني بالضرورة أن يكون هناك نقص في الجهد أو القدرة أو التوجه ولكن يمكن أن تكون هناك متغيرات أخرى قد تحول دون تحديد الاداء الفعال وقد يكون أهمها النقص في الزمن اللازم للإنجاز أو قد نضع خطوات الاداء بطريقة تكون غير مجدية (يوسف، 2005:60) ، وقد بين (Li,2011:248) أنه في مجال إدارة الاعمال فإن الافراد يقدمون أفكاراً وخدمات تتسم بالحدثة والاصالة والابداع والتميز في مجال تخصصهم الامر الذي يعزز من تحقيق اهداف عالية المستوى أضاف إلى الاداء التنافسي للمنظمة . لذلك فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والقيادات التي تتمتع ببصيرة ثاقبة تستطيع تحقيق الارياح والنمو المستدام والتفوق الاداري والتنظيمي (العبيدي، 2013:543) .

ثانياً : الاداء الوظيفي المتميز :

ان اداء الافراد بشكل عام هو انعكاس لما يحمله من معارف ومعلومات وخبرة والتي تكون موجودة في أذهان العاملين . وعلى هذا الاساس فإن تفاوت مستويات الاداء المقدم يعود إلى تفاوت مستويات ادراكهم ، وقدراتهم الفكرية وسلوكهم الابداعي (Warholm,2010:24) وهذا ما يؤكد وجود علاقة ترابطية بين الاداء والمستوى الفكري والثقافي ولكي تعمل

المنظمات على بلوغ عاملها مستويات الأداء الوظيفي المتميز ينبغي عليها القيام بتحفيز القدرات واستخدام اساليب التطوير والتدريب خصوصاً الذهنية منها (Dancher,2013:38). أما فيما يتعلق بمفهوم الاداء الوظيفي المتميز أو ما يطلق عليه بعض الباحثين بالأداء المتفوق أو العالي فهو من المفاهيم الادارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (Thomas,2011:352) . وأن الأداء يمكن أن يتناول مستويين ، هما الاداء المتميز على مستوى الفرد ، والأداء المتميز على مستوى المنظمة وسوف يتم تناول الأداء المتميز على مستوى الأفراد العاملين تبعاً لمتطلبات البحث ويشير (حسين،2013:12) ان تميز المنظمات يأتي من تميزها بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد فهي محور الاعمال التي تقوم بها هذا المنظمات وبالتالي فإن الاداء المتميز هو الذي تتفرد به منظمة ما ، دون سواها من خلال ما تمتلكه من أفراد قادرين على تحقيق التفوق والميزة التنافسية المستدامة. كما يعرف الاداء المتميز أنه أكثر من مجرد انجاز الاعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح ، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي (يوسف،2005:49) وقد قدمت العديد من التعاريف التي تناولت الاداء المتميز إذ عرفه (حسن،2012:123) بأنه مجموعة من السلوكيات والمقدرات الفكرية والمعرفية التي يتمتع بها الافراد داخل المنظمات .

أما (Sallch,2011:35) فقد عرفه بأنه مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن اداء الموظف بطريقة تضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ كما عرفه (فرج،2009:1) بأنه المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة في مجال أداء الأعمال . وعرفه (الفتلاوي،2012:126) بأنه أداء المكلف بالوظيفة الذي يحقق مستويات عالية من الاداء الوظيفي في كل من جانب السلوك وجانب المخرجات وبما يتفق ويحقق أهداف المنظمة أما (القيوتي،2009:303) فقد عرفه من مدخل التركيز على الناتج الابداعي بوصفه المدخل الثاني من دراسة الابداع ويمثل بمقدار الانتاجية والبراعة في الأداء . كما عرفه (كشكول،2014:146) بأنه معرفة الإدارة العليا بالأسس والقواعد المطلوبة للوصول إلى الأداء المتميز الذي يركز على أساس نوعية أساسها الفرد والاعتماد على فرق العمل ذات التوجه الذاتي .

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي المتميز

يعد الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل والبحوث والدراسات الادارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية من جهة أخرى (ماضي،2014:75) أما بخصوص أهميته فيمكن القول أنه يمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على كافة المستويات وان المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز (Mussel,2013:458) .وقد قدمت الكثير من الدراسات التي تختص بالأداء الوظيفي وجاءت اغلبها بجعل الأداء الوظيفي كمتغير تابع وسوف نستعرض بعض الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية . فقد قدم (Pugno&Depedri ,2009) دراسة عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء فقد شملت البحث احدى الجامعات الكندية وخلصت البحث ان رضا العاملين يرتبط بعلاقة طردية مع الأداء الوظيفي وان الأداء يتبع الرضا الوظيفي فكلما ارتفع مستوى الرضا لدى الأفراد ارتفع مستوى الأداء . (Berghe,2011:15) فالفردي الراضي عن وظيفته يقبل عليها بهمة ونشاط ويكون سعيداً بها أما عدم الرضا فينتج عنه سوء التكيف ويظهر العامل غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من التضجر . كما قدم (Salleh,et at,2011) دراسة عن تأثير مستويات المهارة على الأداء الوظيفي على عينة من العاملين في أحد المصانع في ماليزيا وخلصت البحث عن

توصيات قدمت بوجوب الاهتمام واستقطاب الأفراد ذوي المهارة وتقديم الحوافز المالية والمعنوية الاضافية بهدف تشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهود للتميز والابداع وتقديم كل ما هو جديد .

كما قدم (صليحة،2010) دراسة عن تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي في احدى الجامعات الجزائرية ، وقد تناولت تأثير عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي ، هما الهيكل التنظيمي ، ونمط القيادة على الاداء الوظيفي وخلصت إلى أن الهياكل التنظيمية التي تنسم وتتميز بالجمود وضعف المرونة قد تؤثر على قدرتهم على المشاركة والابداع ولا تسمح بإقامة علاقات خارج حدود العمل ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات ما من شأنه تحسين العمل (Davoudi&Allapyari,2013:136) . أما الهيكل الذي يتميز بالتوازن والمرونة والاستمرارية فمن شأنها ان تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ، ورسم السياسات ، وتحقيق سبل الابداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة ادائهم الوظيفي (العلاق،2008:201) أما تأثير نمو القيادة على الأداء الوظيفي ، فإن القيادة لا تقتصر على مجرد اصدار الاوامر والتعليمات ، ولكن الدور الاساسي هو امداد الأفراد بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون (الصيرفي،2009:32) .

من خلال ما تقدم إن اهتمام ادارات المنظمات بمستوى الأداء يكون أكبر من اهتمام العاملين بالمنظمة وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء الوظيفي في المنظمة أو في أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل انعكاس لقدرات ودوافع القيادة الادارية (Broni,2012:311) . وأشار كل من (Ali et al,2014:14) بأن لتحسين مستوى الاداء الوظيفي وزيادة فاعليته لا بد من اعتماد نظام للجدارة والاستحقاق في التوظيف والتدريب وتقديم الحوافز لأن أغلب المنظمات الناجحة ترتبط بهذه العوامل المقدمة إلى الأفراد وبالتالي يولد الدافعية لزيادة وتحسين الاداء . كما تبرز أهمية الاداء الوظيفي داخل كل منظمة تحاول تحقيق الميزة المستدامة والنجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي للأفراد فإذا كان هذا الاداء مرتفع فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستمرارها (الصرايرة،2011:611) . كما إن الاداء الوظيفي يرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مراحل أكثر تقدماً انما يعتمد على مستوى الاداء بها (Schermerhorn,2010:51).

ويمكن ايجاز اهمية الاداء الوظيفي بالآتي (حموشي،2009:35) :

- 1) تحسين الاداء يسهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة على اعتبار ان تلك العملية تتمخض عنها زيادة في تنمية المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة .
- 2) تحسين الاداء يلعب دوراً بارزاً في زيادة تحقيق الأرباح التي تسخر بدورها في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن تكلفتها الأصلية.
- 3) رفع مستوى أداء الأفراد في المنظمة يعد من أهم الواجبات التي تعنى بها الادارة لزيادة مستوى الخدمات المقدمة والتي بدورها تحقق جملة من الفوائد منها ما يخص المنظمة ويعزز من موقفها وقدرتها على تحسين نوعية الخدمات ومنها ما يتعلق بالأفراد .

رابعاً : عوامل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما وإن هذه العوامل تكون ذات تأثير متباين على الأداء وبالتالي اختلاف نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة تأثير كل منهما على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع . لذا نجد أن أغلب العلماء يواجهون صعوبات عدة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي المتميز ومدى التفاعل بينهما وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة تحديد بعض العناصر التي يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي المتميز والتي من أهمها (عكاشة،2008:33) :

- 1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2) نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلك من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التعليم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء .
- 3) كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الأفراد انجازه في ظروف عادية، ومقدار سرعة هذا الانجاز
- 4) المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقاتها ومتمى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الساعدي،2013:36)

وقد قسم (Rehman,2009:123) الاداء الوظيفي المتميز إلى ثلاثة أقسام وهي : أداء المهام ، والأداء الظرفي ، والأداء المعاكس أو المجابه . يشير اداء المهام إلى السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الخدمات التي يقدمها ، في حين ان الاداء الظرفي أو الموقفي و السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة الأعمال الجوهرية في المنظمة (القيسي ،2010:33) وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ الذي يحيط بالعمل ، أما الاداء المعاكس فهو يختلف عن النوعين السابقين لأنه يمثل السلوك السلبي في العمل فهو يختلف عن التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ، وانما يشمل سلوكيات أخرى مثل الانحراف في العمل، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف .

خامساً : محددات الأداء الوظيفي المتميز :

ان الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وادراك المهام ويمكن ان ينظر لهذا الاداء في موقف معين ، إذ يمكن ان ينظر إلى محددات الأداء الوظيفي المتميز من خلال نتائج العلاقة المتداخلة بين هذه المحددات والتي يمكن أن تبين بالآتي :

- 1) الجهد : ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على الدعم والحوافز وتحويلها إلى طاقة جسمانية وعقلية والتي من خلالها يؤدي الفرد مهامه .
- 2) القدرات : الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تعبر هذه القدرات عن سلوك الأفراد في فترة زمنية قصيرة .
- 3) ادراك المهام : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . (محمد،2001:21).

ومن خلال ما تقدم فإن معظم الدراسات الأجنبية بينت أن الأداء الوظيفي المتميز يشير إلى المستويات العليا من الأداء التي يميزها الأفراد مقارنة مع ما يميزه الآخرون في المنظمة أي ان المستوى يتفوق بكثير عن المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء أما الدراسات المحلية فقد ربطت الأداء المتميز كمفهوم مرادف إلى الأداء العالي والمتفوق وهذا غير دقيق من الناحية النظرية والتطبيقية لأن الأداء المتميز يعكس أداء الأفراد في حين أن الأداء العالي يمكن أن تبنى مفاهيمه على مستوى المنظمة ويشير (يوسف، 2005:48) . أنه يمكن الإشارة إلى دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز والتي تعد مسألة استراتيجية على مستوى عالٍ . إذ أن نجاح المنظمات في تحقيق الأهداف هو ناتج لمقدرات الأفراد إذ يمكن من خلال التعرف على مستويات الأفراد ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم . وهذا الرابط بين الأفراد والأداء الذي يجب أن يكون واضحاً لكل أصحاب المصالح (Davoudi & Kaur, 2012:63).

سادساً : تقييم الأداء الوظيفي :

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الإدارية المهمة والمعقدة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط ، ويجبر المديرين أو المسؤولين على مراقبة وملاحظة أداء الأفراد بشكل مستمر (الغالبى، 2009:339) كما تعتبر عملية تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم اداري أو أي مشروع اقتصادي للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة وتقديم الخدمات ، لذلك فإن قياس كفاءة الأفراد في أي منظمة تمثل أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي (الحيالي، 2013:56) كما يمكن أن تزيد الثقة التامة بالإدارة والتي بدورها تزيد من حرصهم على تحقيق الأهداف وهناك مصطلحات كثيرة تستخدمها الباحثان للدلالة على تقييم أداء الأفراد فقد أطلق كتاب الإدارة عدة مسميات على هذه العملية ، فقد سميت تارة بتقييم الاداء ، وقياس الكفاءة ، وتقييم الكفاءة (زوليف، 2001:187) كما يستخدم البعض تسمية كفاية العامل بما يعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة الافراد في انجاز الاعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على اسلوبهم في الأداء ، ويعد الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي انجزه خلال فترة زمنية محددة (شاويش، 2005:86). لقد عرف تقييم الاداء بأنه " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً " كما يتم وصف عملية تقييم الأداء بأنها إجراء رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لوضع الفائدة لإفادة الفرد والمنظمة (الهيبي، 2005:199). وينظر كذلك لتقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه ، وربما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أداء الفرد ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة (أبو حطب ، 2009:15) وفي ضوء ذلك يعد تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي الأداء المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات ، وهما تطوير أداء الأفراد في الوظيفة بالإضافة إلى امداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والاساسية من وظائف الموارد البشرية التي تسعى إلى تقييم أداء الأفراد الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الاساس الموضوعي لإتخاذ القرارات المتعلقة به لكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007:167) أما عن أهمية تقييم الأداء فقد أشار (الشريف، 2004:178) ان تقييم الاداء يحقق فوائد عديدة للمنظمة والعاملين أهمها:

- 1- يعد تقييم الاداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري ، فهو يتناول جوانب عديدة منها ما يتصل بالمنظمة وإجراءات العمل فيها ، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حين تسهم في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء الأفراد .
- 2- تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار .
- 3- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء الأفراد ، إذ تساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب القوة والضعف والقصور في كفاءة الأفراد والعمل على تقويتها إلى جانب تحديد التوجه اللازم لرفع السلوك وسد جوانب النقص في الكفاءة.

المبحث الرابع

الجانب العملي

1 أولاً / مقياس البحث

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب ومنها:

أ. أسلوب جمع البيانات

استمارة الاستبانة :صممت استمارة الاستبانة كما مبين في الملحق (1) كأداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، و تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين ملحق (2) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة البحث عند الإجابة ، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين الدرجة (5) التي تعني اتفاق تماماً والدرجة (1) التي تعني لا اتفاق تماماً، والذي يعد أكثر الأساليب استعمالاً في العلوم الإدارية ، و تضم استمارة الاستبانة عدداً من المحاور يوضحها جدول (2) كآتي .:

جدول (2) محاور استمارة الاستبانة

ت	المحاور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
المحور الأول	معلومات عامة	اسم الدائرة - العنوان الوظيفي - الفئة العمرية -سنوات الخدمة - التحصيل الدراسي - النوع الاجتماعي	6	من اعداد الباحثان
المجموع			6	

, Snell and Dean's (1992), Delery and Doty (1996), Snell and Youndt (2004), Chen (2008).	4	التوظيف الفعال - التدريب الشامل - تقييم الأداء - فرص المسار الوظيفي - المكافآت والتعويضات - مشاركة العاملين	أنظمة عمل الأداء العالي	المحور الثاني
	4			
	4			
	4			
	5			
	4			
	25	المجموع		
Tsui, Pearce, Porter, and) Tripoli (1997	11	أحادي البعد	الأداء المتميز	المحور الثالث
	11	المجموع		
	36	المجموع الكلي		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة والمصادر المشار إليها أعلاه .

ب . توزيع استمارة الاستبانة

يشير جدول (3) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من المستجيبين، إذ كان عدد الاستمارات الموزعة (147) استمارة، وعدد الاستمارات المسترجعة (130) استمارة، وهذا يعني أن نسبة الاسترجاع كانت (88.4 %).

جدول (3) : عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

مجتمع البحث	حجم العينة	الاستمارات	
		الموزعة	المسترجعة
بلدية كربلاء	130	47	41
بلدية الحر		31	29
مديرية البلديات		28	25
بلدية الهندية		28	24
بلدية الحسينية		13	11
المجموع		147	130

المصدر :- من إعداد الباحثين

ومن أجل اختبار دقة البيانات وصحتها التي تم الحصول عليها باستخدام استمارة الاستبيان قام الباحثان بإجراء الاختبارات الآتية :

1- قياس الصدق الظاهري :-

بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات البحث فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (10) في العلوم الإدارية ملحق (1) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية فقرات الاستبانة ووضوحها ، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات وبذلك حصلت الاستبانة على رأي أغلب الخبراء والمستخدمين.

2- قياس الثبات :

وأيضاً خضعت استمارة الاستبيان الى اختبار الثبات بعد توزيعها على عينة البحث ويتمثل هذا الاختبار بان تعطي استمارة الاستبيان نفس النتائج فيما لو تم توزيعها مرة أخرى على عينة البحث و لصعوبة وصول الباحثان الى افراد عينة البحث مرة ثانية فقد استخدم الباحثان معامل الارتباط (الفا-كرونيباخ) من اجل هذا الغرض وبيين الجدول (4) نسب الصدق لكل متغير.

الجدول (4) اختبار اتساق فقرات مقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الفا-كرونيباخ	نسبة الاتساق
1	أنظمة عمل الأداء العالي	25	0.954	95%
3	الأداء الوظيفي المتميز	11	0.908	91%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

وهذا يدل على ان استمارة الاستبيان بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ وهنالك اتساق داخلي بين فقرات استمارة الاستبيان.

ثانياً / الإحصاءات الوصفية .

1. أنظمة عمل الاداء العالي .

(أ) **التوظيف الفعال** : يظهر الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، وشدة الاجابة لإجابات عينة البحث اتجاه التوظيف الفاعل . إذ نلاحظ من الجدول (بأن الفقرة (2) الخاصة (بشارك مديرو الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الدائرة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3,72) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0,837) وبلغت شدة الاجابة (74,4%) وهو بين انسجام اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (تأخذ الدائرة في الحسابن تطابق المواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها الوظيفة .) على أدنى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3,41) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري مقداره (1,094) وبلغت شدة الاجابة (69,2%) مما يدل على ان اجابات عينة البحث تبين الوضوح الجيد لهذه الفقرة ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام للوسط الحسابي لبعدهم التوظيف الفاعل بلغ (3,58) وبانحراف معياري مقداره (0,769) وبلغت شدة الاجابة (71,6%) .

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعث التوظيف الفعال

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	تستقطب الدائرة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الادارية وغير الادارية	3,62	1,014	%72,4
2	يشارك مديرو الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الدائرة	3,72	0,837	%74,4
3	تحتوي الدائرة على مركز بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين فضلاً عن المقابلة والاختبار لإستخدامها في المفاضلة والتعيين	3,51	0,982	%70,2
4	تأخذ الدائرة في الحسبان تطابق المواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها الوظيفة .	3,41	1,094	%69,2
	المعدل العام	3,58	0,769	%71,6

يتضح من النتائج أعلاه ان المنظمات عينة البحث تعتمد بشكل كبير على آليات فاعلة في عملية استقطاب الأفراد واختيار الاشخاص المناسبين وفق خطوات الاختبار ووفق شروط شغل الوظائف التي يتم من خلال تحليل الوظيفة وتقييمها، ويرى الباحثان ضرورة وجود استراتيجيات تساعد في تعزيز التخطيط المسبق وتحليل الوظائف لخلق الموازنة بين الفرد والوظيفة وبما يحقق حالة التطابق والتكامل .

(ب) **التدريب الشامل** : يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، وبشدة الاجابة لفئة البحث ، إذ يلاحظ من الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة (تعد برامج التدريب والاحتياجات التدريبية واقعية ومفيدة وتتماشى مع تنفيذ استراتيجية الدائرة) فقد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3,85) وانحراف معياري مقداره (0,973) فيما بلغت شدة الاجابة (71,0%) وتبين اجابات عينة البحث لفترة الفقرة بأنها اتسمت بالوضوح. فيما حصلت الفقرة رقم (2) الخاصة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الدائرة من خلال واقع العمل والمتطلبات اللازمة لتحقيق الاداء المتميز) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3,35) وانحراف معياري مقداره (1,167) وبلغت شدة الاجابة (67,0%) مما يدل على أن اجابات عينة البحث لم تسمح بالوضوح الجيد .ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام للوسط الحسابي لبعث التدريب الشامل قد بلغ (3,55) وانحراف معياري مقداره (0,913) وبلغت شدة الاجابة (71,0%)

الجدول (6) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لبعث التدريب الشامل

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	يخضع الموظفون في كل الأقسام لبرامج تدريبية وتطوير محددة سنويا	3,58	1,033	%71,6
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الدائرة من خلال واقع العمل والمتطلبات اللازمة لتحقيق الاداء المتميز	3,35	1,167	%67,0
3	تعتمد الدائرة برامج منتظمة لتدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة	3,43	1,174	%68,6
4	تعد برامج التدريب والاحتياجات التدريبية واقعية ومفيدة تتماشى مع تنفيذ استراتيجية الدائرة .	3,85	0,973	%71,0
	المعدل العام	3,55	0,913	%71,0

يتضح من الجدول السابق ان المنظمات عينة البحث تعتمد نوعاً ما على عملية التدريب لأنه يساعد الأفراد في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها.

(ج) تقييم الأداء: من خلال الجدول رقم (7) تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لإجابات عينة البحث تجاه فقرة الأداء ويلاحظ أيضاً أن الفقرة (2) الخاصة (بناقش المشرفون الأداء الفردي لمؤوسيهم بصورة مستمرة .) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3,66) والتي تبين تناسق اجابات عينة البحث لقدرة الفقرتين ، وبانحراف معياري مقداره (0,977) وبلغت شدة الاجابة للفقرة المقدار (73,2%) ويتضح إنسجام وتناغم أجوبة عينة البحث لهذه الفقرة ، وحصلت الفقرة رقم (1) الخاصة (تستعمل الدائرة معايير متعددة لتقويم اداء الموظفين استناداً إلى طبيعة أعمالهم) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3,3) وبانحراف معياري (1,061) وبلغت شدة الاجابة (66,0%) ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعث تقييم الأداء بلغ (3,43) وبانحراف معياري مقداره (0,85) وبلغت شدة الاجابة (68,6%) .

الجدول (7) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لبعث تقييم الأداء

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	تستعمل الدائرة معايير متعددة لتقويم اداء الموظفين استناداً إلى طبيعة أعمالهم .	3,3	1,061	%66,0
2	بناقش المشرفون الأداء الفردي لمؤوسيهم بصورة مستمرة .	3,66	0,977	%73,2
3	تستند تقديرات تقييم اداء الموظفين على الالتزام و القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة	3,32	0,998	%66,4
4	يبلغ الموظفين عن نتائج تقييم ادائهم الفردي بشكل منتظم	3,43	1,078	%68,6
	المعدل العام	3,43	0,85	%68,6

يتضح من النتائج أعلاه أن المنظمات عينة البحث يجب أن تكون لها القدرة على ادارة وتوجيه الأفراد ويشكل رئيسي بنظام تقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف والميزة التنافسية .

د) فرص المسار الوظيفي : من خلال الجدول رقم (8) تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لبعده (فرص المسار الوظيفي) ، لعينة البحث ، وتظهر أيضاً أن الفقرة (4) الخاصة (يعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3,52) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1,029) وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (70,4%) مما يدل على أن اجابات عينة البحث اتسمت بالتناسق والوضوح لهذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تمتلك الدائرة خطط متخصصة وواضحة لتحقيق لفرص الوظيفية للأفراد) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت (3,33) وانحراف معياري مقداره (1,045) وبلغت شدة الاجابة (66,6%) مما بين أن اجابات عينة البحث قد اتسمت بالوضوح نوعاً ما. ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعده فرص المسار الوظيفي بلغ (3,43) وانحراف معياري مقداره (0,88) وبلغت شدة الإجابة (68,6%) .

الجدول (8) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لبعده فرص المسار الوظيفي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	تكون طموحات المسار الوظيفي للموظفين معروفة من قبل مشرفيهم المباشرين	3,45	1,043	169,0%
2	تمتلك الدائرة خطط متخصصة وواضحة لتحقيق الفرص الوظيفية للموظفين	3,33	1,045	66,6%
3	يعتمد نظام الترقي على اداء الموظفين	3,42	10,29	68,4%
4	لايعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة مع المسؤولين	3,52	1,029	70,4%
	المعدل العام	3,43	0,88	68,6%

من الجدول أعلاه يرى الباحثان أن المنظمات عينة البحث يجب عليها التركيز في مجال تطوير الأفراد والارتقاء بمعنويات أعلى لأدائهم داخل الدائرة لأنه السبيل الوحيد الذي يوفر الفرصة والنمو والارتقاء الوظيفي .

هـ) المكافآت والتعويضات: يظهر من الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة الاجابات عينة البحث تجاه بعد (المكافآت والتعويضات) إذ يلاحظ في هذا الجدول ، أن الفقرة (4) الخاصة (تستخدم المكافأة في الدائرة بوصفها جزء من منظومة التمييز بين الاداء الاعتيادي والاداء المتميز) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4,25) وانحراف معياري مقداره (0,932) وبلغت الإجابة (85,0%) مما يدل على أن اجابات عينة البحث قد اتسمت بالوضوح الجيد والتناسق تجاه هذه الفقرة ، بينما حصلت الفقرة رقم (5) الخاصة (تعتمد الدائرة على المعلومات التي يوافرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية إذ

بلغ (3,6) وبانحراف معياري مقداره (1,001) وبلغت شدة الاجابة (72,0%) . ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعده المكافآت والتعويضات (3,89) وبانحراف معياري مقداره (0,843) وبلغت شدة الاجابة (77,8%) .

الجدول (9) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لبعده المكافآت والتعويضات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	التعويضات التي تقدمها الدائرة تتناسب مع توقعات الموظفين	3,88	1,078	77,6%
2	تتابع الدائرة باهتمام ويشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق الموظفين	3,95	0,959	79,0%
3	يتنوع مقدار ونوع الحوافز تبعاً لاختلاف الكفاءة والمقدرة بين الموظفين	3,8	0,96	76,0%
4	تستخدم المكافأة في الدائرة بوصفها جزء من منظومة التمييز بين الاداء الاعتيادي والاداء المتميز	4,25	0,932	85,0%
5	تعتمد الدائرة على المعلومات التي يوافرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد الحوافز التي يستحقها الموظفين	3,6	1,001	72,0%
	المعدل العام	3,89	0,843	77,8%

يتضح من الجدول أعلاه أن المنظمات عينة البحث يكون اهتمامها ليس في مستوى الطموح فيما يخص أنظمة المكافآت والتعويضات بما فيها الرواتب التي يمكن أن تكون وزارة البلديات من أقل الوزارات اهتمام في هذا الجانب ، ويرى الباحثان يجب الاهتمام في زيادة الحوافز والتعويضات التي من شأنها أن ترفع معنوية الافراد وروح المنافسة .

و (مشاركة العاملين : يظهر في الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية وبانحرافات المعيارية وشدة الاجابات عينة البحث تجاه بعد (مشاركة العاملين) إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة (لدى الدائرة ثقافة تشجع الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ يبلغ (3,79) وبانحراف معياري مقداره (1,002) وبلغت شدة الاجابة (75,8%) مما بين أن اجابات عينة البحث الخاصة بهذه الفقرة قد اتسمت بالوضوح والتناغم ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (تهتم الدائرة بمشاركة الموظفين كونها تعزز رضاهم عن الدائرة) على أدنى المستويات ، إذ بلغ الوسط الحسابي (3,62) وبانحراف معياري مقداره (1,014) وبلغت شدة الاجابة (72,4%) . ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام لبعده مشاركة العاملين بلغ (3,69) وبانحراف معياري مقداره (0,84) وبلغت شدة الاجابة (73,8%) .

الجدول (10) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لبعء مشاركة العاملين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	يشارك الموظفون في الدائرة في عملية صناعة القرارات	3,65	1,127	%73,0
2	تمنح الدائرة فرصة للموظفين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة	3,69	1,033	%73,8
3	لدى الدائرة ثقافة تشجع الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات	3,79	1,002	%75,8
4	تهتم الدائرة بمشاركة الموظفين كونها تعزز رضاهم عن الدائرة	3,62	1,014	%72,4
	المعدل العام	3,69	0,84	%73,8

ويتضح من الجدول أعلاه أن المنظمات عينة البحث تهتم نوعاً ما بأهمية مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل ، وابداء الرأي ويرى الباحثان أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يحتاج إلى زيادة مستوى ثقافة المنظمات وزيادة الصلاحيات واللامركزية في العمل .

2. الاداء الوظيفي المتميز

يظهر الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة ، لإجابات عينة البحث تجاه متغير الاداء الوظيفي المتميز ، ويلاحظ من الجدول بأن الفقرة (8) الخاصة (يهتم الموظفون بتحقيق جودة العمل) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية ، إذ بلغ (3,73) وانحراف معياري مقداره (1,044) وبلغت شدة الاجابة (%75,0) مما يدل على أن اجابات عينة البحث حول هذه الفقرات اتسمت بالوضوح والتناسق في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة (يتمسك الموظفون بأعلى المعايير المهنية) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3,3) ومقدار الانحراف المعياري (1,172) وبلغت شدة الاجابة (%64,6) مما يدل على ان اجابات عينة البحث لهذه الفقرة كانت متناسقة و متناغمة .ووفقاً لما تقدم ، فإن المعدل العام لمتغير الاداء الوظيفي المتميز بلغ (3,45) وانحراف معياري مقداره (0,78) وبلغت شدة الاجابة (%69,1) .

شكل (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة للأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
1	أداء الموظفين في العمل هو أعلى من المعدل المحدد	3,51	1,081	70,2%
2	يمتاز عمل الموظفين بجودة اداء عالية	3,62	0,918	72,4%
3	مستوى كفاءة اداء الموظفين للأنشطة عالية	3,44	1,012	68,8%
4	يمتلك الموظفون منظومة قيم اخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	3,44	1,128	68,8%
5	يسعى الموظفون للعمل بجودة أعلى من المطلوب.	3,53	1,051	70,6%
6	يتمسك الموظفون بأعلى المعايير المهنية	3,3	1,172	64,6%
7	يمتلك الموظفون القدرة على أداء المهام الوظيفية الأساسية .	3,37	1,182	67,4%
8	يهتم الموظفون بتحقيق جودة العمل	3,73	1,044	75,0%
9	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الاساسية بدقة عالية	3,23	1,145	66,0%
10	يمتلك الموظفون معرفة مهنية فيما يتعلق بأداء المهام الوظيفية الأساسية .	3,57	1,071	71,4%
11	ينفذ الموظفون المهام الاساسية بطرق ابداعية	3,27	1,077	65,4%
	المعدل العام	3,45	0,78	69,1%

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن إجابات عينة البحث قد تباينت من فقرة إلى أخرى وإن الإهتمام في ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تقديم أداء فعال.

ثالثاً / اختبار الفرضيات

سوف تخصص هذه الفقرة لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (أنظمة عمل الأداء العالي) والمعتمد (الأداء الوظيفي المتميز) ، ومن أجل التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، استخدم الباحثان تحليل الانحدار (البسيط) لقياس الأثر بين ابعاد متغيرات البحث، وسيكون اختبار الفرضيات بالشكل التالي:

1. فرضيات الارتباط .

الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز، على المستوى الكلي والجزئي.

الجدول (12) يوضح علاقة الارتباط بين أنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز ، وقبل تفسير نتائج الجدول يجب الإشارة إلى أن (N) يشير إلى حجم العينة والتي كانت (130) موظف ؛ ويتضح من الناتج الواردة في الجدول ما يلي :

جدول (12) يوضح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي والجزئي

أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي						أنظمة عمل الأداء العالي (X)	المتغير المستقل	
مشاركة العاملين (X6)	المكافآت والتعويضات (X5)	فرص المسار الوظيفي (X4)	تقييم الأداء (X3)	التدريب الشامل (X2)	التوظيف الفاعل (X1)		المتغير المعتمد	الأداء الوظيفي المتميز (Z)
.451**	.435**	.401**	.470**	.608**	.646**	.601**	Pearson correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	
130	130	130	130	130	130	130	N	

من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.12)

أ) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**.601) وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى ، ويشير إلى أن أفراد عينة البحث يدركون أهمية ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لزيادة جودة الأداء الوظيفي مع زيادة القدرات والقابليات لتحقيق أعلى المستويات الوظيفية الأفضل.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- أ- أما على المستوى الجزئي من علاقات الارتباط ، نلاحظ كذلك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (التوظيف الفعال البعد الأول من أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.646) وتدلل هذه العلاقة على الأهمية الكبيرة لعملية التوظيف الفاعل تجاه الأداء الوظيفي المتميز للأفراد.
- ب- وبلغت قيمة معامل الارتباط (**.608) عند مستوى معنوية (1%) بين بعد معدل (التدريب الشامل البعد الثاني من أنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز) وتؤكد هذه القيمة الايجابية إلى الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في تقديم الأداء الأفضل إضافة إلى زيادة المعارف والقدرات والاطلاع على كل ما هو جديد في عالم ادارة الأعمال.
- ج- وظهرت أيضاً علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (تقييم الأداء البعد الثالث لأنظمة عمل الأداء العالي وبين الاداء الوظيفي المتميز) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**.470) وتدلل هذه القيمة الايجابية حسب رأي عينة البحث إلى الدور الذي يلعبه تقييم الأداء من زيادة المنافسة بين الأفراد العاملين لتقديم جودة أفضل في تقديم الخدمات الوظيفية.

- د- وبلغت قيمة معامل الارتباط بين البعد الرابع (فرص المسار الوظيفي وبين الأداء المتميز) (**.401). عند مستوى معنوية (1%) وهذه القيمة الايجابية انما تؤكد حسب عينة البحث بأن فرص المسار الوظيفي تساعد الأفراد في التطلع لشغل المناصب الأعلى وبالتالي زيادة الاحساس لديهم بالرضا الوظيفي إضافة إلى الأمان الذي يمكن أن توفره المنظمات عينة البحث لهم من خلال حصولهم على فرص الترقية والتقدم.
- ه- كما بلغت قيمة معامل الارتباط (**.435) عند مستوى معنوية (1%) بين البعد الخامس (المكافآت والتعويضات والأداء الوظيفي المتميز) ، وتعكس هذه القيمة الايجابية الدور والأهمية الكبيرة الذي يلعبه بُعد المكافآت والتعويضات حسب رأي عينة البحث في حصول الأفراد العاملين على الأجور المناسبة وتقييم الأداء المتميز بالحافز المادي والمعنوي ، إضافة إلى زيادة شدة المنافسة بينهم لتقديم الأفضل.
- و- بلغت قيمة معامل الارتباط (**.451) عند مستوى معنوية (1%) بين بعد (مشاركة العاملين البعد السادس لأنظمة عمل الأداء العالي وبين الأداء الوظيفي المتميز) وهذه القيمة الايجابية تعكس حسب رأي عينة البحث إلى الأهمية التي تلعبها مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في تقديم الآراء لما يخدم عمل المنظمات عينة البحث إضافة إلى الشعور بالانتماء كجزء لا يتجزأ من هذه المنظمات من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

2. فرضيات التأثير .

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي .

وتبين نتائج الجدول (13) أن قيمة (f) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (72,395) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية (7,08) عند مستوى (1%) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، وبلغت قيمة معامل بيتا (.664) أي إن تغيير مقدار وحدة واحدة من أنظمة عمل الأداء العالي يؤدي إلى تغيير طردي مقداره (.646) في الأداء الوظيفي المتميز .

الجدول (13) يبين ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (f) المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة.

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Constant ω	معادلة الانحدار	قيمة B	قيمة (f) المحسوبة	قيمة R^2	الفرضية الرئيسية الثانية
أنظمة عمل الأداء العالي (X)	الأداء الوظيفي المتميز (Z)	1,067	$Z = 1,067 + (.664)x$	1,067	72,395	.361	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v .18).

كما بلغت قيمة معامل التغيير (R^2) بلغت (.361) مما يعني أن (أنظمة عمل الأداء العالي) تفسر ما نسبة 36% من التغيرات الكلية الفردية التي تطرأ على (الأداء الوظيفي المتميز) أما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي . مما يؤدي إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أنظمة عمل الأداء العالي و الأداء الوظيفي المتميز) على المستوى الكلي.

تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (14) يظهر نتائج تحليل الانحدار للمتغير المستقل أنظمة عمل الأداء العالي والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي المتميز على المستوى الجزئي

الفرضية الرئيسية الثانية	المتغير المستقل	معادلة الانحدار	قيمة B	قيمة (f) المحسوبة	قيمة R ²
	أنظمة عمل الأداء العالي (X)				
أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي	التوظيف الفعال (X1)	$Z = 1,110 + (.656)X_1$	1,110	91,551	.417
	التدريب الشامل (X2)	$Z = 1,609 + (.520)X_2$	1,609	74,929	.369
	تقييم الأداء (X3)	$Z = 1,976 + (.432)X_3$	1,976	36,241	.221
	فرص المسار الوظيفي (X4)	$Z = 236 + (356) \times 4$	2,236	24,477	.161
	المكافآت والتعويضات (X5)	$Z = 1,888 + (.403)X_5$	1,888	29,801	.189
	مشاركة العاملين (X6)	$Z = 1,190 + (.419)X_6$	1,910	32,607	.203

المصدر : أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v .18).

- أ- يظهر الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للتوظيف الفعال على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,110) وقيمة (f) المحسوبة (91,551) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7,08) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R²) بلغت (0.417) . بمعنى أن التوظيف الفعال يفسر ما نسبة (42%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي أما النسبة المتبقية والبالغة (59%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالية . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى ، (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوظيف الفعال والأداء الوظيفي المتميز).
- ب- يُظهر الجدول (14) نتائج تحليل الافراد ان هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للتدريب الشامل على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,609) وقيمة (f) المحسوبة (74,929) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7,08) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.369) . إذ يعني أن التدريب الشامل يغير ما نسبته (37%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء

- الوظيفي ، أما النسبة المنتبقة والبالغة (63%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في البحث الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب الشامل وبين الأداء الوظيفي المتميز .
- ج- يُظهر الجدول (14) نتائج تحليل الافراد ان هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعدها تقييم الأداء على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,976) وقيمة (f) المحسوبة (36,241) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخطي الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.221) إذ يعني أن التدريب الشامل يغير ما نسبته (22%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المنتبقة والبالغة (78%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في البحث الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي المتميز .
- د- يُظهر الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار ان هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعدها فرص المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (2,236) وقيمة (f) المحسوبة (24,477) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.161) إذ يعني أن التدريب الشامل يفسر ما نسبته (16%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المنتبقة والبالغة (84%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في البحث الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين فرص المسار الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز .
- هـ- يُظهر الجدول (14) نتائج تحليل الافراد ان هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعدها المكافآت والتعويضات على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,888) وقيمة (f) المحسوبة (29,801) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.189) إذ يعني أن المكافآت والتعويضات تفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المنتبقة والبالغة (81%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في البحث الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المكافآت والتعويضات الأداء الوظيفي المتميز .
- و- يُظهر الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار ان هناك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعدها مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (1,910) وقيمة (f) المحسوبة (32,607) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.08) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.203) إذ يعني أن مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (20%) من المتغيرات الطردية التي تطرأ على الأداء الوظيفي ، أما النسبة المنتبقة والبالغة (80%) تعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في البحث الحالية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين الأداء الوظيفي المتميز .

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات

- 1) تختلف المنظمات عينة البحث في استعمال ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ، إذ يتضح من خلال الجانب العملي أن هناك ميل واضح من قبل افراد عينة البحث نحو ابعاد هذه الأنظمة ، والمتمثلة في ميلهم نحو استعمال نظام للمكافآت والتعويضات بالدرجة الأولى ، لما لها من آثار ايجابية لتقديم تميز في الأداء ، ثم يأتي بالدرجة الثانية مشاركة العاملين ويعود السبب إلى طبيعة عمل المنظمات من حيث المشاركة في القرارات وصياغة الأهداف ، ثم يأتي التوظيف الفعال ويتضح إن هناك استعمال لآليات التوظيف الفعالة ونحو وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة ، ثم تأتي الممارسات الأخرى تالياً ، ويعود إلى تباين آراء عينة البحث في استعمال تلك الممارسات.
- 2) اكدت النتائج الاحصائية أن استعمال أنظمة عمل الأداء العالي على مستوى الأفراد تشكل نسبة لا بأس بها للتأثير في الأداء الوظيفي ، وأن الأفراد يحققون نتائج جيدة على المستوى الفردي من خلال تبني واستعمال هذه الممارسات .

ثانياً / التوصيات

- 1) ضرورة تبني المنظمات عينة البحث ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لأن ذلك من شأنه تحقيق أداء وظيفي مميزاً إذا تفاعلت وتكاملت مع بعضها البعض.
- 2) زيادة الاهتمام بتقييم أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف التي من شأنها تحقيق الأهداف الادارية والتطويرية مثل التخصص والترقية وانهاء الخدمة.
- 3) الإهتمام أكثر بموضوع المكافآت والتعويضات من خلال تبني استراتيجيات يتم من خلالها مراعاة المرتبات الشهرية وتقديم الحوافز ، لما لها تأثير كبير في تقديم الأفضل في الأداء.
- 4) ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمات ووضع الأهداف مع الادارات العليا الذي من شأنه أن يزيد من تشجيع الأفراد لتقديم مقترحات جديدة تصب في صالح تقديم الأداء المتميز .
- 5) ضرورة تشجيع الأفراد العاملين لتقديم أداء متميز وتعزيز وتنمية هذا الأداء من خلال وضع السياسات والبرامج التي يشكل استثمارها بشكل صحيح.

المصادر

أولاً: المصادر والمراجع العربية

• الكتب

- 1- البغدادي ، عادل هادي حسين ، والعبادي ، هاشم فوزي (2010) " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمناهج الإدارية المعاصرة : السلوك والذاكرة التنظيمية - إدارة المعرفة - إدارة المعلومات - الاداء التنظيمي " مؤسسة الوراق للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن - عمان .
- 2- الدوري ، زكريا مطلق (2005) الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات ، مقالات دراسية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ..
- 3- زوليف ، مهدي حسن (2001) ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل كمي ، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان - الأردن .

- 4- شوايش ، مصطفى نجيب (2005) ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) دار الشروق ، كان/الأردن .
- 5- الصيرفي ، محمد (2009) ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى الفردي الجزء الثاني ، الكتب الجامعي الحديث ، مصر .
- 6- العامري ، صالح مهدي ، والغالبي ، طاهر محسن منصور (2007) الإدارة والأعمال دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 7- العلاق ، بشير (2008) ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 8- العنزي ، سعد علي وصالح ، احمد علي (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، الطبعة العربية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- 9- الغالبي ، طاهر محسن (2009) إدارة استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- 10- القريوتي ، محمد قاسم (2009) ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني والفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، الطبقة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
- 11- المغربي ، كامل محمود (2007) السلوك التنظيمي - مفاهيم واسس وسلوك الافراد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع طبعة (3) عمان - الأردن .
- 12- الهيتي ، خالد عبد الرحيم (2000) ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

• الرسائل والاطاريح العربية

- 1- ابو حطب ، موسى محمد (2009) فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين ، حالة دراسية على جمعية اصداقاء المريض الخيرية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين .
- 2- بظاظو ، عزمي محمد (2009) " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للافنروا" رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين .
- 3- حسن ، علاء باقر (2012) "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاداء العالي" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف الأشرف ، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي ، إدارة مستشفيات.
- 4- حموشي ، حامد نافع (2009) " تقانة القياسات الحيوية وتأثيرها في أداء العاملين رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 5- الساعدي ، مؤيد يوسف (2006) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية ، واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية ، دراسة مشجعة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، اطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 6- الشريف ، طلال عبد الملك ، (2004) الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا الرياض ، السعودية .
- 7- صليحة ، شامي (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بو مرداس ، رسالة ماجستير ، جمهورية الجزائر .
- 8- العابدي ، علي رزاق (2012) انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية باطار ممارسات مرونة الموارد البشرية اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

- 9- العجلة ، توفيق عطية (2009) الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دراسة تطبيقية على وزارت قطاع عدة ، رسالة ماجستير إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة - فلسطين .
- 10- عكاشة ، اسعد محمد (2008) اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة - فلسطين .
- 11- الفياض / مجيد حميد طاهر (2011) اثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في وزارة النقل "رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 12- القيسي ، مهند حمدان (2010) دور بعض مكونات التفكير الابداعي في الاداء المتميز ، دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في ثانويات مختارة في المديرية العامة لتربية نينوى ، الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل .
- 13- كشكول ، قاسم عبد علاج (2014) "حقوق الانسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والاداء العالي للمنظمات . دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركات ومعامل الاسمنت العراقية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 14- ماضي ، خليل اسماعيل ابراهيم (2014) جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، جامعة قناة السويس ، مصر .
- 15- يوسف ، بسام عبد الرحمن (2005) اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .

• الدوريات والدراسات

- 1- الساعدي ، مؤيد يوسف ، علي ، محمود ، عبد علي ، سعد مجيد ، (2013) "دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10 العدد 4 سنة 2013 .
- 2- الصرايرة ، خالد احمد . (2011) الاداء الوظيفي لدى الهيئات الوظيفية التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها . دراسة تحليلية في جامعة مؤتة ، الأردن . مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد (1،2) 2011 .
- 3- العبيدي ، شيماء صلاح (2013) تقويم الاداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبتهم ، مجلة الاستاذ ، العدد (206) المجلد الأول .
- 4- العنزلي ، سعد علي ، العبادي ، هاشم فوزي (2009) أنظمة عمل الاداء العالي واداء المنشأة الصناعية العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (15) العدد (54) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- 5- الملا ، عبد الرحمن مصطفى ، والعبادي ، علي رزاق ، والامارة ، أحمد عبد الحسين ، والعبادي ، حاتم فوزي (2012) استخدام ممارسات أنظمة عمل الاداء العالي كمفهوم لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، بحث منشور في وقائع مؤتمر ضمان الجودة العلمي الدولي الثالث لجامعة الكوفة للفترة من 19-20 / 3 / 2012 .

ثالثاً : المصادر الاجنبية

A- BOOK :

- 1- Armstrong , M. , (2001) "Hand book of Human , Rosource management practice" new york , Hoaghtonmiffin company.
- 2- Armstrong, Michael, (2009), " Armstrong's Handbook of Human Resource Management practices ", 11th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com.
- 3- Bernardio,J, H., (2003) Human resources management ,3th ed Irwin Mc Grew- Hall U.S.A.
- 4- Cascio, w.(2006) management human resource productivity, quality of work life ,profits seventh edition mcgraw ,hall international edition .
- 5- Garibaldi, p.(2006) "personnel Economics in imperfect labour markets oxford university press oxford.
- 6- Ivaneevich J,M., (1998) Human resource management 7 thedmecraw hall companies in U.S.A
- 7- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T., (2008), Organizational behavior & management, Eighth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
- 8- Noe , R,A Hollen beck ,J.R and wright ,P,M., (2008) Human resource management gaining acompetitive advantage ,sixth edition meGraw- hill/Irwin.
- 9- Noe,R A ,Hollen beck J. R ,Ger ,Gerhard B. and Patrick M.R (1994) Human resource management : Gaining Competitive advantage Illinois Richard D,Irwin /:Inc,U.S.A .
- 10- Pugno , M., and Depedri , S., (2009) "A Job performance and Job satiffaction an integrated survey".Dipartimento Di Economla university Deglistudidi Trento
- 11- S'chermerhern , J , W . , (2010) "Introduction to management : International student version the Editon , John wiley and sons, Hoboken , New Jersey, 2010.
- 12- Wheeln, T, L, and Hunger, D., (2010) "Strategic management and business policy" ; Achieving sustainability international edition "12th" edition, pearson education, Inc, pper saddle river, New Jersey , U.S.A.
- 13- Wright ,P,m and nishi, L.,(2004) "Strategic (HRM) and organizational behavior : integrating multiple level analysis paper presented at the what next for (HRM) ? conference Rotter dam.

B- JOURNALS AND PERIODICATS

- 1- Abdullah, D.N.M., and Yuen, F.C., (2011) "The Impact of jop burnout towards job performance a mong nurses, symposium on business", engineering and industrial Application (ISBE 1A) langkawi, Malaysia . pp. 351-357.

- 2- Ali, W, U., and Raheen, A, R, and Imamuddin, K., (2014) "Impact of stress on job performance: An Empirical study of the Employees of private sector universities of Karachi, Pakistan, research Journal of management sciences vol. 3(7). 14-17.
- 3- Balgobind , P., (2007) "The relationship between Human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa" university of Pretoria p.14.
- 4- Batt, Resemary ,and Lisamoyniha,(2002) the viability of alternative call center production models ,Human ,resource management Journal ,10 ,p. 573-594.
- 5- Bergh, J.V., (2011) "Job satisfaction and job performance at the work place", Degree thesis International business. Number of pages, 51, date of acceptance, 20,4.
- 6- Boselie , Paal , (2010) " High performance work practices in the health care sector a Dutch case study " international journal of manpower vol . 31 no . 1 , pp. 42-58 , Emerald Group publishing Limited .
- 7- Broin, A.A.,(2012) Relationship between Motivation and Job performance at the university of mines and technology , Tarkwa, Ghana, Leadership Lessons, creative Education , vol, 3. No 3, 309 – 413.
- 8- Choudhar,K., (2009) "An empirical quest for linkages between Hpw and Employee behaviors perspective from the non-managerial employee in Japanese organizational" .International Journal of social sciences 4(2).
- 9- Cumming, J. N., Espinosa, J.A., and Pickering. C.K., (2009) "Crossing spatial and Temporal Boundaries in Global / Distribution Delay" . Information systems Research (20:3) pp. 420 – 439, D.I.A.
- 10- Davoodi , M.M, and Kaur , R.(2012) "The Link between internal marketing and Human Resource management "ArthPraband , A journal of Economics and management Vol.1.No2, pp.59-72.
- 11- Davoudi, S.M.M., and Allah yari , M.,(2013) "Effect of Job organization on Job performance among operating staffs in manufacturing companies , American Journal of Industrial and Business management,3 pp 136 – 139 .
- 12- Foley, S ,Ngo. H-y and Loi ,R., (2012) "The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries" ,Journal of world business pp.95-123.
- 13- Gittel, J, H, and Scidner, R, W ,and Julian, (2010) "A relational model of how high – performance work systems work organization" science Vol,21 no .2 march –april ,pp 490-506.
- 14- Guest,D.E .,(2011) Human resources management and performance ,still searching searching for so answers ,Human resources management journal 21(1) 3-13.

- 15- Hoekstra, hans, A. (2011) "A career roles model of career development" Journal of Vocation at behavior ,78,159-173 published by Elsevier,inc.
- 16- Jonkingthong, K. , and Rur, k ,k, Hmm, S., (2012) "Factors Affecting Job . performance" A. Review of literature, Silpakorn university, Journal of social sciences. Humani lies, and Arts. Vol. (12 (2) 115-149.
- 17- Khadekar.A and Sharma,A., (2005) "Organizational learning in indian organizations : a strategic (HRM) perspective Journal of small business and enterprise development vol. 12.No,2 pp. 211-226.
- 18- Kristensen, Peer Hull,(2011), " Managing OHS: A route to a new negotiating order in high-performance work organizations?", Safety Science, , Elsevier Ltd.
- 19- Leggat ,S, G, and Bartram ,T, and Stanton ,P., (2011)" High performance work systems : the gap between policy and practice in health care reform " journal of health organization and management ,Vol.25No. 3,PP,281-297.
- 20- Li,Lin (2011) "Research Evaluation of Construction studies Abroad on Job Performance International conference on future computer Science and Education" , Department of physical Education in , china pp.240-266.
- 21- Maritin ,I ,B and Puig ,R and Tena ,E., (2008) "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance" Journal of management ,Vo ,32 no.4, 1-29.
- 22- Martin ,I,b ,Puig ,V,R &Tena A,E., (2008) "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance" work systems and performance ,Economics ,universal Jawne I, castallon (12071) spain journal of management vol.314.
- 23- Martin, I,B , Puig, V,R, Aeserig- T, J. Bou- L. (2008) "Human resource Flexibility a samediating variable between high performance work systems and performance" . Journal of management ,34(s)P(6).
- 24- Moideen K, ,U, and Al- Lamki, A, and Marthy ,Y, S, R., (2011) "Hrmpractices and organizational performance in oman" personnel review ,Vol.40 No. 2 pp.239-251.Emerald group publishing limited.
- 25- Mor ,Neomi Kaplan and Glezer ,Chanan and Zriranmosha (2011) "A comparative analysis of end -user training methods "Journal of systems and information Technology ,Vol.13 no.1,pp. 25-42, Emerald group publishing limited .
- 26- Mussel ,p.,(2013) Introducing the construct curiosity for predictiongjob performance ,Journal of organizational B, havior, J, organiz, Behav. 34, 453- 472.

- 27- Palade ,A., (2010) " Significant aspects regarding career management means for a better career planning an development" ,Economic sciences servies, Vol LXII no. 2, 124-134.
- 28- Rodrigues,Jorge and Seabra M., (2012) "An analysis of corporate board compensations in the Portuguese energy sector management of environmental quality" : an international Journals Vol. 23 No. 1 pp. 56-67,Emerald Group publishing limited .
- 29- Salleh. Fauzilah, (2011) "The influence of Skill on Job. Per formance of pupilc service employoces in Malaysia". Businer and managment review (1) : 31 – 40.
- 30- Sani,Abdulkadir (2012) , SHRM and organizational performance in the Nigerian insurance industry intelligence Journal vol. 5.No1 pp. 8-20.
- 31- Spence, J effrey ,R and keeping ,Lisa keeping (2011), "Conscious rating distortion in performance appraisal" : are view commentary and proposed framework for research human resource management review 21, 85-95 Elsevier inc.
- 32- Strauss,G., (2006), "An overview ,in Heller ,F.,pusic,E., strauss,G, and Wilpert ,B. (EDs) organizational participation : myth and reality ,oxford university press, Oxford 8-39.
- 33- Thomas , H., (2011) "Innovation, Strategy and identity: a case study from the food Industry" European Journal of Innovation management, Vol. 14. No.3, pp.345-363.
- 34- Wan,H.L. (2007) "Human capital development policies :an enjhancing employees satisfaction, Journal of European industrial training .31(4) : pp.297-321.
- 35- Way , S,A .(2002) " High performance work systems and intermediate indicators of firm performance" within the us small business sector Journal of management .
- 36- Zhang ,Y ,J., (2011) "The relationship between high performance work system organizational commitment and demographic facters in public sector universities of Pakistan" ,Interduscprnary Journal of research in Business Vol.pp.(62-71).

C- THESIS AND PISSERTATJONS

- 1- Barnes ,W.f., (2001) " The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the united states" : an evolutionary analysis of 1/n tek and kote ,Doctoral dissertation : university of notre dame.
- 2- Chen ,D ,(2008) "The relationship between high performance work systems and organizational performance" : the mediating effect of intellectual capital unpublished thesis.
- 3- Cook, A. L., (2008) "Job satisfaction and Job performance is the relaton ship spurious" . Submitted do the office of Graduate studies of Texas A &M university in par tialfulfillment of the requivement for the degree of master of science.

- 4- Heffernan ,M . and Dondon ,T., (2012)" Researching employee reactions to high performance work system in the service sector : th role of organizational Justice thory 16th ILERA (HRA) world congress Philadelphia USA.
- 5- Leffakis,Z,.(2009) "The effects of high performance work systems on operational performance in different manufacturing environments improving the fit of HRM practices in mass customization" ,Unpublished dissertation, the university of Toledo,.
- 6- Rehman, M. S., (2009)" Impact of Jop Analysis on Jop performance : Astudy of puplic sector organizatizions of Pakistan. Doctor of philosophy , In management science, National uniuniversity modern langu . agos, islamaban.
- 7- Warholm , V,S.,(2010) Good feelings and in ereased Job performance : pleasure and interest as predictors of skill improvement and work achievement among Norwegian Job – holders" Institatt for psykologiDethelsevitensk a pligc , fakultet University tromso.