



## دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء.

دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء الليبية

شريهان الزبير خالد

sheryalhassi@gmail.com

ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية الليبية

الجيل الأخضر، ليبيا

طيب موسى طيب

Taibmosa19@gmail.com

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد

جامعة عمر المختار، ليبيا

عبد السلام محمد عبدالجواد عبدالرحيم

abdulslam.abdulrahim@omu.edu.ly

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد

جامعة عمر المختار، ليبيا

تاريخ الوصول: 2025.8.9 - تاريخ الموافقة: 2025.11.13 - تاريخ النشر: 2025.12.1

## الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، مؤسسات التعليم العالي العامة، مدينة البيضاء.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء الليبية. وقد ركزت هذه الدراسة على خمس استراتيجيات رئيسة تمثل أبعاد المتغير المستقل، وهي: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية التمكين، حيث تم قياس علاقتها وأثرها بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في هذه المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام العينة القصدية لجمع البيانات من (92) فردًا من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من (120) موظفًا، مع الاعتماد على (79) استبانة صالحة للتحليل. واستخدمت الدراسة عددًا من الأساليب الإحصائية، من بينها: معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، وتحليل بيرسون لفحص العلاقات بين المتغيرات وتحليل الانحدار الخطي لقياس التأثير واختبار الفرضيات. وقد توصلت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخمسة مع الأداء الوظيفي، كذلك بينت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا قويًا لاستراتيجية التدريب والتطوير، وكذلك لاستراتيجية التمكين واستراتيجية التعويضات والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي، في حين كان تأثير استراتيجية تقييم الأداء متوسطًا، أما استراتيجية التوظيف، فقد تبين أن تأثيرها كان أقل معنوية مقارنة ببقية الاستراتيجيات، رغم وجود علاقة ارتباط متوسطة بينها وبين الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير برامج التدريب المستمر، وتفعيل ممارسات التمكين الوظيفي، وتحسين نظم المكافآت والتحفيز. كما دعت إلى مراجعة سياسات التوظيف بما يضمن المزيد من الشفافية والكفاءة، وتطوير آليات تقييم الأداء لتعكس الجهود الفعلية للعاملين وتساهم في تحفيزهم على تحسين أدائهم.

## The Role of Human Resource Management Strategies in Raising the Level of Job Performance in Public Higher Education Institutions in Al-Bayda city.

Abdulslam Abdulrahim

Department of Business Administration  
Faculty of Economics  
Omar Al-Mukhtar University, Libya

Taib Mosa Taib

Department of Business Administration  
Faculty of Economics  
Omar Al-Mukhtar University, Libya

Sherihan Al-Zubair Khaled

Master of Business Administration  
Libyan Academy Al-Jabal Al-Akhdar

## Abstract

This study aims to analyze the role of human resource management strategies in raising the level of job performance in public higher education institutions in the Libyan city of Al-Bayda. This study focused on five main strategies that represent the dimensions of the independent variable: recruitment strategy, training and development strategy, performance evaluation strategy, compensation and rewards strategy, and empowerment strategy and were measured their relationship and impact on the dependent variable, which is the job performance of administrative employees in these institutions. The study relied on the descriptive analytical approach, and a purposive sample was used to collect data from (92) individuals from the original study population consisting of (120) employees, relying on (79) valid questionnaires for analysis. The study used a number of statistical methods, including: Cronbach's alpha coefficient to measure reliability, Pearson correlation coefficient analysis to examine the relationships between variables, and linear regression analysis to measure impact and test hypotheses. The study results revealed a moderate to strong positive correlation between the five human resource management strategies and job performance. The results also indicated a strong positive and significant impact of the training and development strategy, as well as the

## Keywords

Human Resource Management Strategies, Job Performance, Public Higher Education Institutions, Al-Bayda city.

empowerment strategy and the compensation and rewards strategy, on improving job performance. The impact of the performance evaluation strategy was moderate. The recruitment strategy, however, showed a less significant impact compared to the other strategies, despite a moderate correlation with job performance. The study recommended focusing on developing continuous training programs, activating job empowerment practices, and improving reward and motivation systems. It also called for reviewing recruitment policies to ensure greater transparency and efficiency, and developing performance evaluation mechanisms to reflect the actual efforts of employees and contribute to motivating them to improve their performance.

التدريبي، وتحديد محتواه، وموضوعاته، وتشخص الممارسات والأساليب المناسبة للتنفيذ وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ، ومن ثم المتابعة والتقييم، بما يعود بالنفع على الفرد والوظيفة والمنظمة. (خامرة، 2011). ومن ناحية أخرى يعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي عملية يمكن من خلالها الحكم على أدائهم وممارساتهم وسلوكياتهم وما بها من مواطن قوة وتدعيمها والاستزادة بها ومواطن ضعفٍ وعلاجها وتداركها، (Forrester, 2011).

ان عملية تقييم الأداء الوظيفي توفر الأسس الموضوعية العادلة للقرارات المتعلقة بالعاملين مثل: (العلاوات، الترقيات، النقل) وغيرها، وليس هذا فحسب بل تمكن المدراء في استخدامها لتحفيزهم على بذل المزيد من التفاني في أداء الأعمال المكلفين بها، كما تكشف عن أهم نقاط القوة أو الضعف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. (Al Sawaf, A. 1992). مما تقدم جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على دور استراتيجيات إدارة موارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة في مدينة البيضاء.

## 1-2 مشكلة وتساؤلات الدراسة

لقد ناقش العديد من الباحثين أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح المؤسسي وضرورة أن يكون العاملون مصدراً للتنافسية والقوة، وكذلك ناقشوا دور أهمية إدارة الموارد البشرية بالرفع من مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة بشكل مستمر ومن هذه الدراسات دراسة (عبد الجواد، 2020) ودراسة (العزري، 2023) ودراسة (زروقي، 2021) ودراسة (Olusadum & Anulika, 2018) ويشير

## 1- مقدمة:

يشكل المورد البشري اليوم اهم الموارد للمؤسسات، وقد أصبحت إدارة العنصر البشري أكثر أهمية لان الموارد الأخرى المؤدية للنجاح والتنافس اقل قوه مما كانت عليه من قبل، وتُعد إدارة الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، خاصة في قطاع التعليم العالي الذي يواجه تحديات مستمرة تتعلق بجودة التعليم ومستوى الأداء الأكاديمي، وأصبحت عملية إدارة العنصر البشري أكثر اهمية لان الموارد الأخرى المؤدية لنجاح التنافسية أصبحت اقل قوه مما كانت عليه من قبل (Fisher, 1990). وتلعب الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة (بودبوس وزهمول، 2020)، وهو ما أكسب الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة، والذي غير من طبيعتها وعملياتها، إذ إن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية واشباع حاجاتها (برنوطي، 2004)، ولقد وجدت مختلف المؤسسات في عملية التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية، بما يحقق أهدافها، حيث تعد عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية من بين أهم الوظائف والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية، ونجاح هذه العملية يتمثل في نجاح عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، بناء على تقدير علمي ودقيق للاحتياجات التدريبية، والتي على ضوءها يتم وضع أهداف البرنامج

3. ما هو دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها: (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين)، في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء الليبية.

ويتفرع من هذا السؤال سؤالين:

- أ. هل توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين) ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ب. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين) على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة؟

### 1-3 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- أ. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها: (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين)، في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء الليبية.
- ب. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء الليبية.
- ج. قياس دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها: (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين)، في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء الليبية.

### 1-4 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من جانبين، وهما كما يلي:

الواقع العملي إلى أن المؤسسات التي تدير موردها البشري بفاعلية تحقق معدلات أداء عالية وتحقق إنتاجية عالية وقيمة سوقية عالية، ولذلك تحقق حاجاتها وحاجات الملاك والعملاء والعاملين وحاجات المجتمع، وفي ظل اقتصاد العولمة لا بد أن يتم دمج ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة ورفع أداء موظفيها؛ ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين لا بد أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة، وقد تكون الدول النامية من أكثر الدول التي تحتاج الى مثل هذا الدور لإدارة الموارد البشرية ومن بينهما ليبيا، والتي ازدادت فيها في الآونة الاخيرة حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، والذي فرض على هذه المؤسسات ان تعطي اهتمام أكثر بمصادر التميز التنافسي المختلفة ومن أهمها المورد البشري، ومنها يأتي دور إدارة المورد البشري كعنصر أساسياً وذلك باستخدام مجموعة استراتيجيات كاستراتيجية التوظيف، واستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين وذلك للرفع من مستوى اداء هذه الموارد البشرية فيها.

ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة التي تتعلق بعلاقة وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تُطبق بشكل فعال في هذه المؤسسات لتعزيز مستوى تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء الليبية لذلك تم طرح التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين، في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء الليبية.
2. ما مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء الليبية.

تحمل أهمية عملية بالنسبة للمؤسسات التعليمية والمنظمات الأخرى التي تسعى لتحقيق النجاح والتطور في بيئتها التنظيمية.

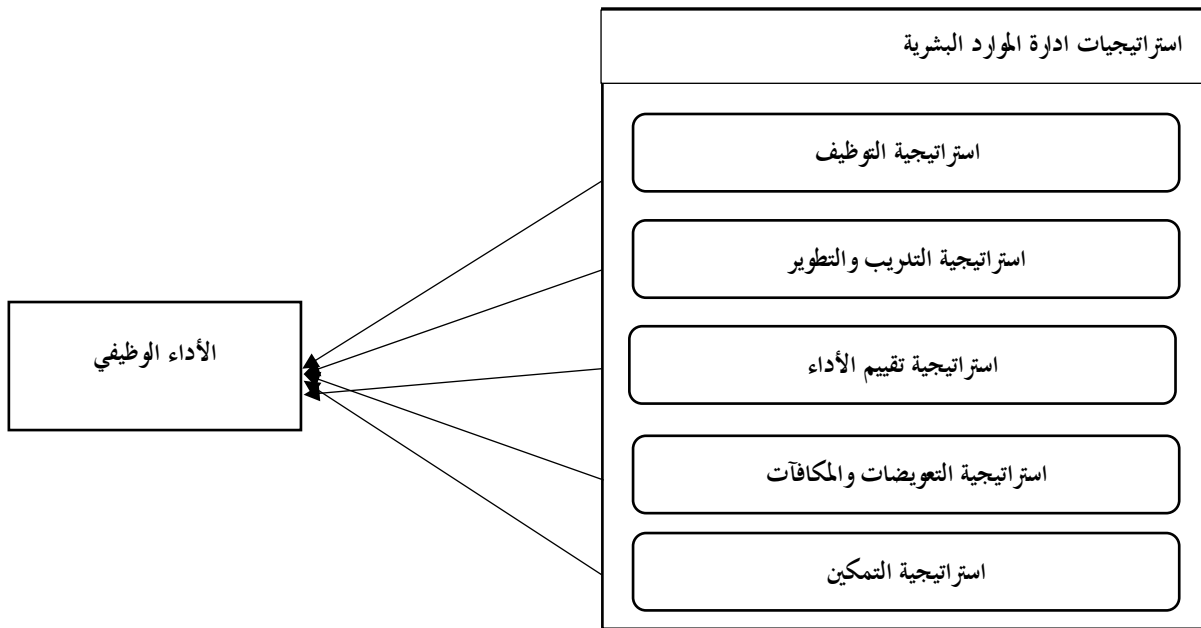
### 1-5 نموذج الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة مثل دراسة (عبد الجواد ، 2020) ودراسة (العزري، 2023) ودراسة (زروقي، 2021) ودراسة (Olusadum & Anulika, 2018) تم تحديد أبعاد كل من المتغير المستقل وكذلك المتغير التابع ومن ثمّ بناء نموذج الدراسة، فقد تمثل المتغير المستقل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين)، وتمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي، والشكل أدناه يوضح النموذج المقترح.

**أولاً-الأهمية العلمية:** تعتبر الدراسة ذات أهمية علمية حيث تناقش مفاهيم حديثة في مجال الإدارة، وهي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها: (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجيه المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين) والأداء الوظيفي، تهدف الدراسة إلى إثراء المعرفة الحالية في مجال المكتبات المحلية والعربية، حيث تُعدّ الدراسة الأولى على حد علم الباحث\_ التي تبحث في دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في البيئة الليبية، بالتالي، يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة معرفية جديدة.

**ثانياً-الأهمية العملية:** تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق لصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء، يمكن لهذه التوصيات أن تسهم في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، بهدف تحسين الأداء الوظيفي، وبذلك، فإن الدراسة

### نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون استناداً على الدراسات السابقة

### 1-6 فرضيات الدراسة:

**الفرضيات الفرعية:**  
أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف الفعالة على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في مدينة البيضاء عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

بناء على ما تقدم من تساؤلاتها الدراسة وفرضياتها فقد تم صياغة فرضيات الدراسة التالية:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.

وتعزيز أدائهم من خلال عمليات مثل التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتمكين). (بابل، 2017: ص 12).

ب. **الأداء الوظيفي**: يُعرف بأنه (قدرة الموظف على أداء المهام المحددة بكفاءة وفاعلية، ويتم قياسه من خلال تحقيق الأهداف المحددة والمساهمة في الأداء العام للمنظمة. يشمل الأداء الوظيفي أيضاً الجوانب السلوكية والمهنية) (السعيد، 2020: ص 17).

ج. **التوظيف**: هو العملية التي تقوم بها المنظمات باستقطاب واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك عبر تحديد احتياجات المنظمة، الإعلان عن الوظائف، جذب المرشحين، تقييمهم، واختيار الأنسب منهم، بهدف ضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة (صبار، 2024).

د. **التدريب**: يُعرف بأنه (وسيلة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم بطرق جديدة وأفضل لأداء المهام. يشمل ذلك التعليم الرسمي وغير الرسمي، ويهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وتسهيل التكيف مع التغيرات في بيئة العمل). (العسيري، 2021: ص 20).

هـ. **تقييم الأداء**: يعرف بأنه (عملية منهجية تُستخدم لتحديد مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة، ويشمل مراجعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الكفاءة الفردية. هذه العملية تساعد المنظمات في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقيات والتدريب). (الصادق، 2018: ص 22).

و. **التعويضات والمكافآت**: تُعرف بأنها (المكافآت المقدمة للموظفين كتحفيز لأدائهم، سواء كانت مالية أو غير مالية. تشمل الحوافز المكافآت، الزيادة في الرواتب، والترقيات، وتهدف إلى تعزيز الدافع والالتزام الوظيفي) (علي، 2016: ص 25).

ز. **استراتيجية التمكين**: تعرف بأنها (نهج إداري يهدف إلى منح الموظفين مزيداً من السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يعزز مشاركتهم ويزيد من التزامهم وأدائهم. تركز هذه الاستراتيجية على تطوير مهارات وقدرات الأفراد، مما يمكنهم من العمل بشكل أكثر

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في مدينة البيضاء ( $\alpha \geq 0.05$ ).

ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في مدينة البيضاء ( $\alpha \geq 0.05$ ).

د. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات والمكافآت على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في مدينة البيضاء ( $\alpha \geq 0.05$ ).

هـ. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في مدينة البيضاء ( $\alpha \geq 0.05$ ).

## 1-7 حدود الدراسة:

### أولاً: الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي.

### ثانياً: الحدود البشرية:

سيتم جمع آراء عينة الدراسة من القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء.

### ثالثاً: الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الفترة من عام 2024 إلى 2025.

### رابعاً: الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على أربع مؤسسات للتعليم العالي العامة في مدينة البيضاء، (جامعة عمر المختار، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، جامعة السيد محمد بن علي السنوسي، المعهد العالي للمهن الشاملة) بهدف تقديم فهم معمق للسياق المحلي وتوفير نتائج قابلة للتطبيق في هذا النطاق الجغرافي.

## 1-8 تعاريف متغيرات الدراسة:

يمكن تعريف متغيرات الدراسة كما يلي:

أ. **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**: تُعرف بأنها (مجموعة من السياسات والممارسات التي تضعها المنظمات لتوجيه إدارة العاملين

فاعلية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل). (Konrad, A. M., & Mangel, R.2000).

### 9-1 الدراسات السابقة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللبدء من حيث انتهى الآخرون، فقد تم حصر الدراسات السابقة والتي تعد إطاراً معرفياً لأي دراسة علمية لاحقة فهي أساس لا بد منه يفيد في إنجاز وتكامل للدراسات اللاحقة، وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي سيتم عرضها والتي ذات صلة بموضوع الدراسة، وقد تم كما يلي:

- دراسة (السعيطي والسعيطي، 2024): "عنوان التدريب في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي". تتمحور أهداف هذه الدراسة إلى إبراز دور معايير الجودة في تحسين المخرجات التعليمية، كما تهدف إلى التأكيد على ربط الجودة بالجوانب التعليمية (الأكاديمية) والإدارية بشكل عملي من خلال أنماط التدريب وإعادة التأهيل والاطلاع على واقع التدريب وممارسته في جامعة بنغازي باعتباره أحد معايير الجودة الشاملة، وقد قام الباحثان من خلال هذه الدراسة وفي إطار هذه النوع من البحوث بوصف وتحليل واقع التدريب وممارسته في جامعة بنغازي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لاستطلاع آراء أساتذة جامعة بنغازي وموظفيها حول واقع التدريب وإعادة التأهيل في الجامعة، حيث توصلت أهم النتائج إلى عدم منح الجامعة لدورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين بها، كما توصلت النتائج إلى عدم التحاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بدورات تدريبية خارج ليبيا وهي نسبة مرتفعة جداً ومؤشر سلبي لعدم قيام الجامعة بتطوير أساتذتها، وعدم التزامها بالمعايير الدولية مما يؤثر بدوره على جودة العملية التعليمية بالتعليم العالي في ليبيا، وتوصلت أيضاً إلى عدم التزام الجامعة بالمعايير الدولية لجودة التعليم العالي في ليبيا، وأخيراً توصلت إلى وجود عراقيل بنسب متقاربة جداً لعملية تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذي ينعكس على جودة أداء التعليم العالي في ليبيا.

- دراسة (معرفي، 2023) بعنوان: "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية، كما هدفت أيضاً إلى معرفة واقع استراتيجية التدريب في الشركات الصناعية الكويتية، وكذلك معرفة درجة أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستناد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية والتي بلغت (194) موظف، وتم تطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن (استبانة) اعتمد على تطويرها من خلال المقياس المعتمد في دراسة سعيد (2019) والمقياس المعتمد في دراسة أبو العاصي (2022) وذلك من أجل قياس استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت، حيث تكونت من (20) فقرة، موزعة على محورين، وتحققت الباحثة من صدقها وثباتها، وخرجت الدراسة بمجموعه من النتائج كانت أهمها، أن هناك أثر إيجابي وبصورة كبيرة لاستراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية، وتبين أن واقع استراتيجية التدريب في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كان كبير، وأن درجة أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة، وبناء على نتائج الدراسة كانت أهم التوصيات على الشركة الصناعية الكويتية هو توفير برامج تدريبية مختلفة على مدار العام، وكذلك الاستمرار في العمل على تحديد كافة الاحتياجات التدريبية للموظفين.

- دراسة (الخالدي وآخرون، 2023) بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة" (دراسة ميدانية على شركة الفهدا في المملكة العربية السعودية)، التي تُعد من الشركات السعودية الرائدة في مجالات التشغيل والصيانة والخدمات البيئية. سعت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، على الأداء الوظيفي ورضا العاملين في شركة الفهدا أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية من خلال توفير التدريب المستمر وتحفيز العاملين أسهمت في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير قوي ودالٍ إحصائياً عند

في سياق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين وقد تم استخدام التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن المرونة في التصميم الوظيفي والتوظيف عن بعد كانت من أبرز التغييرات التي ساعدت في تعزيز الأداء وتحفيز الموظفين بعد الجائحة.

- دراسة (زروقي، 2021) بعنوان: "أثر تبني ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق تميز الأداء الوظيفي" هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على تميز الأداء الوظيفي وكذلك تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وتمثل مجتمع الدراسة هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة وتم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبانة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتميز الأداء الوظيفي، وأوضحت النتائج أن تطبيق هذه الممارسات يمكن أن يسهم في تحسين الأداء والكفاءة في العمل داخل المؤسسات التعليمية.

- دراسة (الوحشي، 2020) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية" وقد هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في الجامعات الحكومية في أبوظبي. مجتمع الدراسة شمل موظفي جامعة الإمارات، واختيرت عينة مكونة من 146 موظفًا. تم جمع البيانات باستخدام استبيان، وحُللت باستخدام برنامجي SPSS و Excel. الدراسة أظهرت أن تخطيط الموارد البشرية كان الأكثر تأثيراً، يليه تقييم الأداء، والتعويضات، والتدريب، والاختبار. كما أشارت إلى فروق دالة في الرضا الوظيفي بناءً على العمر والخبرة والمنصب، بينما لم تُظهر فروقاً مرتبطة بالنوع أو المؤهل العلمي.

- دراسة (عبد الجواد، 2020) بعنوان: "مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين" (دراسة

مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين كل من الأداء الوظيفي ورضا العاملين، ما يدل على أن هذه الممارسات تسهم بشكل فعال في تحسين مستوى الأداء وزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما تبين أن برامج التدريب المستمر والتحفيز الداخلي كانت من العوامل الجوهرية التي أسهمت في رفع كفاءة العاملين وتعزيز التزامهم وولائهم التنظيمي.

- دراسة (العزري، 2023) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب والتطوير، والحوافز) على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية بسلطنة عمان وتقديم الأسس النظرية والأدلة العملية التي توضح كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على أداء العاملين، كذلك الكشف عن التحديات والمعوقات التي تعيق تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، مثل الصعوبات المرتبطة بالتدريب والتطوير أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب والتطوير، والحوافز) والأداء الوظيفي للعاملين حيث شمل مجتمع الدراسة موظفي جامعة الشرقية، وهي مؤسسة تعليمية في سلطنة عمان. تم التركيز على العاملين من مختلف الفئات الوظيفية في الجامعة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين كذلك تم استخدام عينة عشوائية من المجتمع المستهدف لضمان تمثيل الفئات المختلفة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وأوضحته الدراسة أن التدريب والتطوير يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، وأوصت بإرسال الموظفين إلى دورات تدريبية خارجية لتعزيز مهاراتهم كما أكدت على أهمية مراجعة سياسات الحوافز المالية وربطها بالدرجات العلمية والوظيفية للموظفين لتعزيز أدائهم واستقرارهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز المادية بالترقيات كوسيلة لتحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.

- دراسة (Green, 2022) بعنوان: (ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي خلال فترة ما بعد جائحة كوفيد-19) أُجريت هذه الدراسة في جورجيا، وتحديدًا في تبليسي وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة التغييرات التنظيمية بفعالية

المختلفة مثل التدريب، التقييم، والحوافز، و أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في هذه الممارسات لتحسين النتائج العامة داخل الجامعات.

- دراسة (Al-Hawas, 2017) بعنوان: **نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض**. وهدفت الدراسة لمعرفة وجهة نظر المديرين نحو إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، والتصرف على وجهة نظر المديرين نحو أهداف تقويم الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة بمدينة الرياض (1183) مفردة. وجاء من أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الأداء الوظيفي للصفات الشخصية، العلاقات، باختلاف متغير المؤهل العلمي وباختلاف متغير الخبرات العلمية وباختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بوجه عام، تتفق معظم الدراسات السابقة على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها الكبير على الأداء الوظيفي، مما يتطلب مزيداً من البحث لاستكشاف الأمور المعقدة والتحديات المتعلقة بتطبيق هذه الاستراتيجيات في بيئات متنوعة.

وبالتالي، يتضح أن هناك ترابطاً قوياً بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي، مما يستدعي اهتماماً مستمراً من قبل المؤسسات التعليمية لتبني استراتيجيات فعالة تدعم تطوير مواردها البشرية وتحقيق الأهداف المنشودة.

#### بينما تختلف الدراسة الحالية فيما يلي:

- أ. تركز هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي العامة وستستهدف القيادات العالية لهذه المؤسسات.
- ب. تم إجراء الدراسة الحالية من حيث المكان في مدينة البيضاء بدولة ليبيا فيما كانت الدراسات السابقة البعض منها في ليبيا ولكن في

**ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا**). تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في موظفي المصرف التجاري الوطني في بلدية البيضاء - ليبيا. تم استخدام تقنية العينة الطبقية التناسبية لجمع البيانات لهذه الدراسة البحثية. تم توزيع عدد (235) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة التي تم إدخالها للمعالجة والتحليل (210) للتحقق من الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، تم تطبيق تقنية ارتباط بيرسون الإحصائية وتحليل الانحدار على البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التعويض والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب وإشراك الموظفين لها تأثير إيجابي على أداء الموظف. أداء. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (التعويضات، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) على أداء المؤسسة الوطنية التجارية. موظفو البنك بمستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ). وأوصت الدراسة باستثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما، والأثر الإيجابي لممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين داخل البنك، الأمر الذي سينعكس إيجاباً في تحسين أداء هؤلاء الموظفين، حيث ينبغي الحفاظ على إيجابية هذه العلاقة وإجراء التحسينات بما يتماشى مع التغيرات البيئية.

#### - دراسة (Olusadum & Anulika, O. 2018)

بعنوان: **( ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في الجامعات النيجيرية )** حيث تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وتحليل كيف يمكن لتحسين هذه الممارسات أن يساهم في تعزيز الأداء وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات النيجيرية المجتمع الرئيسي لهذه الدراسة، حيث تم اختيار عينة مكونة من 300 موظف يمثلون مختلف الأقسام والوظائف داخل الجامعات ولضمان شمولية النتائج استخدمت الدراسة استباناً مصمماً بعناية لجمع البيانات، يتضمن أسئلة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية



### ثالثاً: المفهوم التكاملي:

تعكس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية العلاقة الوثيقة بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصبح القوى العاملة عنصراً فاعلاً في تحقيق النجاح التنظيمي. يشمل هذا المفهوم دراسة العوامل الداخلية والخارجية لتحديد أفضل الأساليب التي تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات تحليل سوق العمل لاستقطاب الكفاءات المناسبة، أو تصميم برامج تدريبية تواكب التطورات التكنولوجية، مما يضمن توافق القدرات البشرية مع توجهات المؤسسة المستقبلية (Wright & McMahan, 2011).

### رابعاً: المفهوم القائم على الأداء:

تعتمد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تعزيز أداء العاملين عبر توفير بيئة عمل داعمة، وتقديم حوافز تنافسية، وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل هذه الأساليب وضع معايير عادلة لتقييم الأداء، وتقديم ملاحظات بناءة للموظفين، وإتاحة فرص مستمرة للنمو الوظيفي. يهدف هذا النهج إلى رفع مستوى الكفاءة وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (Noe et al., 2019).

### خامساً: المفهوم القائم على القيمة:

يُركز هذا المفهوم على تعظيم القيمة المضافة التي يقدمها الموظفون للمؤسسة من خلال رفع مستوى كفاءتهم، وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، وزيادة مستوى ولائهم. يعتبر العنصر البشري أهم الأصول المؤسسية، والاستثمار في تطويره يساهم في تحقيق عوائد طويلة الأمد. تتضمن هذه الاستراتيجيات تعزيز التمكين الوظيفي، توفير فرص التعلم المستمر، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والإبداع، مما يساعد المؤسسة على تحقيق استدامة في أدائها وتنافسيتها (Ulrich, 1997).

### سادساً: المفهوم الحديث (الرقمي):

في ظل التطورات الرقمية المتسارعة، أصبحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الحديثة، مثل

مدن أخرى والبعض الآخر في دول عربية واجنبية وبالتالي يختلف مكان التطبيق كلياً باختلاف بيئة العمل.

ج. تختلف الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني حيث تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2025/2024).

### 2-1-1-2 مراجعة الأدب النظري:

في هذا الجزء سيتم توضيح وتعريف لمتغيرات الدراسة بدء من المتغير المستقل، وهو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل الابعاد التالية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية المكافآت والتعويضات، واستراتيجية التمكين). حيث سيتم التطرق لكل بعد من هذه الابعاد على حده، وبعد ذلك سيتم التطرق الى المتغير التابع وهو مستوى الأداء الوظيفي.

### 2-1-2-2 مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: المفهوم الاستراتيجي الشامل:

تُشير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من السياسات والخطط المتكاملة مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتهدف إلى تعزيز كفاءة رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تسعى هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات موظفيها، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. وتشمل هذه العمليات الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة نظم التعويضات، مع الأخذ في الاعتبار البيئة التنافسية والتحديات الخارجية (Boxall & Purcell, 2016).

#### ثانياً: المفهوم العملي:

تمثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإطار التنظيمي الذي يحدد كيفية إدارة رأس المال البشري بفعالية، بدءاً من التوظيف والتأهيل، وصولاً إلى تقييم الأداء ونظم التحفيز والاحتفاظ بالمواهب. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة. كما تتضمن وضع آليات عادلة للمكافآت، وتصميم برامج تدريبية تعزز من مهارات العاملين، بما يضمن توافق تطلعاتهم المهنية مع أهداف المؤسسة (Armstrong & Taylor, 2020).

- استراتيجية التدريب والتطوير ( Training & Development Strategy).
- استراتيجية تقييم الأداء ( Performance Evaluation Strategy).
- استراتيجية التعويضات والمكافآت (Compensation & Rewards Strategy).
- استراتيجية التمكين ( Empowerment Strategy).

#### أولاً: استراتيجية التوظيف

يُعد التوظيف امتداداً لعملية التحليل الوظيفي، حيث تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية البحث عن الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، مع العمل على استقطاب المرشحين المؤهلين، واختيار الأنسب من بينهم، ومن ثم تعيينهم في المناصب المتاحة. تتكون هذه العملية من ثلاثة محاور أساسية: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين (الغول، 2011).

تتركز هذه الاستراتيجية على ضمان توفير الموارد البشرية التي تلي احتياجات المنظمة في الوقت المناسب، مع الحفاظ على التوازن والتكامل بين متطلبات الوظائف المتاحة وكفاءة القوى العاملة، مع مراعاة التطورات والتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل.

#### ثانياً: استراتيجية التدريب والتطوير

هناك عدة فروق جوهرية بين مفهومي التدريب والتطوير، من أبرزها ما يلي (جاد، 2008):

أ- يركز التدريب على تحسين أداء الموظف في وظيفته الحالية، بينما يهتم التطوير بإعداد الموظف لأداء أدوار مستقبلية محتملة، سواء من خلال الترقية أو النقل الوظيفي.

ب- يقتصر نطاق التدريب على تنمية مهارات الأفراد، في حين أن التطوير يمتد ليشمل فرق العمل والمنظمة ككل.

ج- يهتم التدريب بتلبية احتياجات المؤسسة على المدى القصير، بينما يسعى التطوير إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل لضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأنظمة الموارد البشرية الذكية، لتحسين كفاءة العمليات المختلفة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. تتيح هذه التقنيات للمؤسسات اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام تقنيات تحليل البيانات في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، أو الاعتماد على الذكاء الاصطناعي لتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي وعادل (Marler & Fisher, 2013).

ويعرفها (Dessler (2020 بأنها العلاقة بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين ادائها وتطوير ثقافتها من اجل زيادة مرونتها وابداعها، بينما عرفها (Dyer) بالخطة الشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال أفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق اهدافها ، ويرى (خضر، 2015) بأنها إطار لصنع القرارات الاستراتيجية التي تخص العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات التنظيمية وذلك لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظة عليها، او هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

#### 2-1-3 الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد

##### البشرية

تُظهر التعاريف السابقة أن استراتيجية الموارد البشرية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تستمد منها توجهاتها وتنسجم مع أهدافها. وبالنظر إلى تعدد مجالات الموارد البشرية وتشعب أنشطتها، تعتمد العديد من المنظمات الحديثة على وضع استراتيجية شاملة للموارد البشرية، يتفرع عنها عدد من الاستراتيجيات الفرعية التي تهتم بكل جانب من جوانبها بشكل مستقل. وبذلك يمكن القول إن المنظمة تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تغطي مختلف مجالات الموارد البشرية وهي:

- استراتيجية التوظيف ( Recruitment Strategy)

### ثالثاً: استراتيجية تقييم الأداء

يُعَدُّ الأداء من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الأبحاث والدراسات، خاصة في مجال الموارد البشرية، نظراً لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة، وكذلك لتداخله مع العلوم الإدارية المختلفة (بعجي، 2007). يتم تقييم الأداء وفق معايير محددة مسبقاً، تشمل الجودة، الدقة، الزمن، ومدى تحقيق الأهداف. ومن خلال هذا التقييم، تتمكن المؤسسات من تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

لا يُنظر إلى تقييم الأداء باعتباره مجرد أداة رقابية، بل يُعد وسيلة تحفيزية توفر تغذية راجعة للموظفين، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم المهني. كما يسهم التقييم الفعال في تعزيز الشفافية والعدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل قائمة على التميز والاحترافية.

### رابعاً: استراتيجية التعويض والمكافآت

تشير الدراسات إلى أن المنظمات بحاجة إلى استراتيجية فعالة لإدارة التعويضات، حيث تعد ميزة تنافسية تساعدها في جذب المواهب والاحتفاظ بها، فضلاً عن دورها الحاسم في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم (Odunlade, 2012). وتوضح الأبحاث أن استراتيجية التعويضات تُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية (Idemobi, 2011). ووفقاً لتعريف (Armache, 2012)، فإن التعويض يُعد شكلاً من أشكال المكافأة مقابل العمل المنجز، وهو عامل تحفيزي رئيسي يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد في وظائفهم.

وتشير أبحاث إلى أن إدارة التعويضات تشمل أربعة أبعاد رئيسية: مستوى الرواتب، الإضافات على الرواتب، هيكل الرواتب، والمزايا والمنافع. كما يُصنّف (Larbi, 2014) التعويضات إلى: أ-تعويضات مباشرة: تشمل جميع المستحقات النقدية مثل الرواتب والمكافآت المالية.

ب-تعويضات غير مباشرة: تتضمن المزايا الإضافية، مثل الضمان الاجتماعي، الإجازات المدفوعة، والخدمات المقدمة للموظفين.

د-يهدف التدريب إلى تحقيق تحسن ملموس وسريع في أداء الموظفين، بينما يسعى التطوير إلى تعزيز الكفاءة الوظيفية للموارد البشرية بشكل عام، مما يسهم في إثراء بيئة العمل وتنمية القدرات المستدامة. يتطلب النهج الاستراتيجي لإدارة التدريب والتطوير تحليلاً دقيقاً للفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية. كما يشمل تقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، سواء من حيث الموارد البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

وفي ظل العولمة والتغيرات المستمرة، تسعى المؤسسات الناجحة إلى تعديل استراتيجياتها باستمرار واعتماد نهج جديد يعزز ميزات التنافسية. هذا التطور يؤثر بشكل مباشر على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية، بما في ذلك استراتيجية التدريب. خلال السنوات الأخيرة، أدى التحول الاقتصادي العالمي إلى تقليل القدرة التنافسية للعديد من المؤسسات، مما أجبر بعضها على الخروج من السوق أو الاندماج مع كيانات أخرى، كما دفع بعض الشركات إلى تقليص عدد العاملين لديها.

حيث شكلت هذه التغيرات تحدياً كبيراً أمام المنظمات التي تعمل في الأسواق العالمية، لكنها في الوقت ذاته أوجدت فرصاً جديدة. ولهذا، أصبح من الضروري أن تتبنى الإدارات العليا منظوراً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية، بحيث تستند قراراتها إلى رؤية المنظمة ورسالتها، مما يمكنها من التعامل مع التحديات المستجدة والحفاظ على ميزتها التنافسية مع تحقيق الجودة والفعالية في الأداء.

وأظهرت بعض الدراسات وجود علاقة وثيقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمؤسسات، حيث أن الشركات التي تتبنى استراتيجية موارد بشرية متكاملة تحقق أداءً أفضل في مجالات الجودة وتحسين أداء الموظفين (Appleb & Marvin, 2025). وتعكس الأدبيات الحديثة أهمية متزايدة لاستراتيجيات التدريب، حيث بات لها تأثير ملموس على الأداء الوظيفي للعاملين. وتشير الدراسات إلى أن تبني ممارسات تدريبية فعالة يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

## خامساً: استراتيجيات التمكين

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تطوير رأس المال البشري داخل المنظمات، حيث يهدف إلى تعزيز بيئة عمل تقوم على التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس. كما يسهم في تحفيز الابتكار والتفكير المستقل والمبادرة لدى الموظفين. ويرتكز التمكين على منح الأفراد حرية أوسع في تنفيذ مهامهم، مع إشراكهم في تحمل المسؤوليات وتعزيز وعيهم بأهمية الأدوار التي يضطلعون بها. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية استثماراً طويلاً في بناء علاقات إيجابية قائمة على الشراكة بين الإدارة والموظفين، مما يعزز من ولائهم التنظيمي ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

التمكين "Empowerment" لغويا من الفعل مكين، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة.

يعد التمكين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة التمكين وازدهرت بشكل فعال وملحوظ مع نهاية التسعينات حيث عرفه السامرائي بأنه: "عملية إدارية معاصرة تؤكد منح العاملين حق تصرف العمال في إدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة." (السامرائي، 2007، ص 401)، ويرى أبو بكر بأن التمكين الإداري هو: "منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة الاستقلالية في أداء مهامهم الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة." (المبيضين، الطراونة، 2011، ص 483-482)

### 2-1-4 الأداء الوظيفي

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت الآراء حول تعريف الأداء الوظيفي باختلاف التخصصات والمجالات العلمية. فعلى المستوى اللغوي، يُقصد بالأداء "التأدية"، أي القيام بالفعل وإتمامه. أما اصطلاحاً، فقد عرفه الباحثون بطرق متباينة تبعاً لمجالات دراستهم، إذ يُعرف الأداء بشكل عام بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك فرد أو مجموعة أفراد. وهو يشير إلى نظام متكامل يكون

فيه أداء الفرد عنصراً أساسياً وفعالاً، نظراً لما يتمتع به من خبرات وقدرات في إنجاز الأعمال (مصطفى، 2021).

كما عرّف العامري الأداء الوظيفي بأنه يتضمن عدة مكونات رئيسية تتمثل في الوظائف الأساسية للمنشأة، والخصائص المرتبطة بها، ومستوى الاعتمادية الذي يعبر عن ثقة المستخدمين، ومدى توافق المنشأة مع المعايير المحددة، فضلاً عن معايير الصلاحية للخدمة، والنواحي الجمالية، والجودة المدركة التي تعبر عن رضا المستخدمين (العامري، 2015، ص 43-44).

ويُعرف الطوالبة الأداء الوظيفي بأنه السلوك الإنساني في مجال العمل، أو الإنجاز المتحقق نتيجة الجهد المبذول سواء كان جهداً فكرياً أو بدنياً (الطوالبة، 2012، ص 28).

كما يرى سليمان أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، بحيث يعكس الكيفية التي يتم بها إشباع متطلبات الوظيفة، مع ضرورة التمييز بين الجهد والأداء؛ فالجهد يقيس الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس بنتيجة العمل المنجز (سليمان، 2014، ص 36).

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بأنه: مدى قدرة الموظف في مؤسسات التعليم العالي على تنفيذ مهامه الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والارتقاء بجودة التعليم والبحث العلمي، مع الالتزام بالمعايير المهنية وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والإبداع.

#### ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس جوانب مختلفة من جهود الموظف وأسلوب عمله هذه الأبعاد هي:

##### 1. كمية الجهد المبذول:

وهو يشير إلى مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة.

وتشمل:

- سرعة الأداء: مدى سرعة إنجاز المهام.

- كمية الإنتاج: عدد المهام أو الوحدات المنتجة في فترة زمنية

معينة.

### 3-1 منهج وإجراءات الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة البحثية، معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء الليبية وذلك وفقاً للإجراءات التالية:

### 3-1-1 مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء الليبية، وهذه المؤسسات تشمل جامعة عمر المختار وجامعة السيد محمد بن علي السنوسي والأكاديمية الليبية للدراسات العليا والمعهد العالي للعلوم والتقنية البيضاء وعليه، سيتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات والمكاتب بهذه المؤسسات وعمداء الكليات والمدارس ورؤساء المراكز البحثية والتعليمية، حيث بلغ العدد الإجمالي للمجتمع محل الدراسة (120) مفردة. وقد تم اعتماد طريقة العينة النسبية في اختيار عينة الدراسة، وتمثل العينة نسبة (77%) باستخدام جدول Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (92) من بين ما تم اختيارهم حسب التمثيل النسبي لكل مؤسسة كما هو موضح في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1) الذي يوضح حجم المجتمع والتمثيل النسبي لعينة الدراسة.

عدد أفراد العينة	النسبة المئوية	مجتمع الدراسة	مؤسسات التعليم العالي العام بمدينة البيضاء
30	33%	40	جامعة عمر المختار
27	29%	35	جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية
19	21%	25	المعهد العالي للعلوم والتقنية البيضاء
16	17%	20	الأكاديمية الليبية فرع الجبل الاخضر
92	100%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون استناداً الموقع الرسمي لهذه المؤسسات

الإحصائي (79) استمارة، أي بنسبة (86%) من عدد الاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، والجدول رقم (2) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل الإحصائي:

حيث تعكس أهمية هذا البعد الكفاءة في استخدام الوقت والموارد لتحقيق أهداف العمل (توفيق، 2002).

### 2. جودة الجهد المبذول:

وهو يعني التركيز على نوعية وجودة العمل المنجز، بغض النظر عن السرعة أو الكمية مثل:

- مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

- درجة خلو العمل من الأخطاء.

- مستوى الإبداع والابتكار في الأداء.

حيث تعكس أهمية هذا البعد مدى التميز في الأداء والالتزام

بمعايير الجودة العالية (اشتون، 2001).

### 3. نمط الأداء:

وهو يشير إلى الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الفرد

الجهد في العمل ويقاس بالتالي:

- الترتيب والتنظيم في أداء المهام.

- الطريقة التي يتم بها حل المشكلات أو اتخاذ القرارات.

- الأسلوب المتبع في إجراء البحوث أو الدراسات.

حيث تعكس أهمية هذا البعد كفاءة الأساليب المستخدمة

في العمل وقدرة الفرد على التكيف مع متطلبات المهام المختلفة (عماري

وعبد الجواد، 2018).

وبالتالي تم توزيع عدد (92) استمارة استبيان على عينة

الدراسة إلا أن عدد الاستمارات المسترجعة كانت (85) استمارة، بينما

كان عدد الاستمارات الصالحة والتي دخلت للمعالجة والتحليل

### الجدول رقم (2) عدد الاستثمارات الموزعة وعدد الاستبيانات المستردة ونسبة الاسترداد

حجم المجتمع	الاستثمارات الموزعة	الاستبيانات المستردة	نسبة المستردة	الاستثمارات الصالحة	نسبة الصالحة
120	92	85	92%	79	86%

وقد تكوّن الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

**الجزء الأول:** البيانات الشخصية، ويشمل معلومات حول

النوع، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** فقرات تقيس أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية، واشتملت على خمس استراتيجيات أساسية، وهي: استراتيجية التوظيف (7 فقرات)، استراتيجية التدريب والتطوير (7 فقرات)، استراتيجية تقييم الأداء (7 فقرات)، استراتيجية التعويضات والمكافآت (7 فقرات)، استراتيجية التمكين (7 فقرات)

**الجزء الثالث:** الأداء الوظيفي، ويحتوي على (12) فقرة

تغطي الجوانب المختلفة للأداء الوظيفي.

وقد تم الاعتماد في قياس استجابات المشاركين على مقياس

ليكرت الخماسي، حيث تم تحديد درجات الاستجابة كما يلي: (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة.

ولغايات التحليل الإحصائي، تم تفسير المتوسطات الحسابية

وفقاً للمجالات الموضحة في الجدول رقم (3) التالي:

### 3-1-2 وصف أداة ومقاييس الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تصميمها بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، مثل دراسات (بلوط، 2002)، و(الفارس وآخرون، 2003)، و(مشور وحسيني، 2021). وقد تم بناء فقرات الاستبيان بشكل علمي منظم يتماشى مع أهداف الدراسة ومحاورها.

وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمر المختار، حيث قاموا بتقييم مدى مناسبة الفقرات، وصياغتها، وتوزيعها على المحاور المختلفة. وبناءً على ملاحظاتهم، لقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي شملت تعديل بعض العبارات لتكون أكثر دقة ووضوحاً، وإعادة ترتيب بعض الفقرات، وتحديد مؤشرات أكثر ملاءمة للأبعاد المستهدفة.

### الجدول رقم (3) يوضح المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية

ت	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة
1	من 1.0 الى أقل من 1.8	منخفضة جداً
2	من 1.8 الى أقل من 2.6	منخفضة
3	من 2.6 الى أقل من 3.4	متوسطة
4	من 3.4 الى أقل من 4.2	مرتفعة
5	من 4.2 الى 5	مرتفعة جداً

بين (3.4) إلى (4.2)، فإن مستوى الإجابات يصنف على أنه "مرتفع"، ويشير إلى وجود درجة كبيرة من الاتفاق الإيجابي بين أفراد العينة. وأخيراً، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح من (4.2) إلى (5)، فإن ذلك يعكس أن مستوى الإجابات يقع ضمن التصنيف "المرتفع جداً"، مما يدل على اتفاق شبه تام من قبل المبحوثين حول مدى أهمية أو تحقق العبارات المرتبطة بذلك المتغير.

### 3-1-3 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع أبعاد الاستبانة حققت معاملات ثبات مرتفعة تجاوزت (90%)، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات، ويؤكد صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة بدقة وموثوقية.

بناءً على ما ورد في الجدول رقم (3)، يمكن تصنيف مستويات استجابات أفراد العينة وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة. فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لأي متغير أقل من (1.8)، فإن ذلك يشير بوضوح إلى أن مستوى الإجابات يقع ضمن المستوى "المنخفض جداً"، مما يعكس ضعفاً شديداً في إدراك أو اتفاق المبحوثين على العبارات المرتبطة بذلك المتغير. أما في حال تراوحت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (1.8) إلى أقل من (2.6)، فإن هذا يدل على أن مستوى الإجابات يقع ضمن التصنيف "المنخفض"، مما يشير إلى وجود اتفاق محدود بين المبحوثين حول فقرات المتغير. في المقابل، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (2.6) إلى أقل من (3.4)، فإن هذا يعبر عن أن مستوى الإجابة يعتبر "متوسطاً"، وهو ما يدل على تباين آراء المبحوثين بين الموافقة والرفض بدرجات متقاربة. بينما إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير ما

الجدول رقم (4) يوضح قيم معاملات الثبات والصدق لمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ت	المتغير	عدد العبارات	مقياس الثبات	مقياس الصدق
1	استراتيجية التوظيف	7	0.950	0.975
2	استراتيجية التدريب والتطوير	7	0.942	0.970
3	استراتيجية تقييم الأداء	7	0.922	0.960
4	استراتيجية التعويضات والمكافآت	7	0.926	0.962
5	استراتيجية التمكين	7	0.948	0.974
	مقياس متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	35	0.978	0.989

المصدر: إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائية.

يتوافق مع المعايير الإحصائية التي ترى أن أي قيمة لمعامل "ألفا كرونباخ" تفوق 0.9 تعتبر دلالة واضحة على جودة الثبات. أما بالنسبة لمعامل الصدق، فقد بلغ (0.989)، وهي أيضاً قيمة عالية جداً وتعد مؤشراً مهماً على مدى صلاحية المقياس في قياس المفهوم الذي وُضع من أجله. فارتفاع معامل الصدق بهذا الشكل يعكس مدى دقة المقياس وقدرته على تمثيل الأبعاد الحقيقية

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (4)، يتضح أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغت (0.978)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتشير إلى أن هذا المقياس يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات الداخلي. ويُعد هذا الرقم مؤشراً قوياً على أن فقرات المقياس متسقة فيما بينها، أي أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة ومتجانسة على مختلف فقرات المقياس، مما يعزز من موثوقية الأداة المستخدمة في قياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وهذا

لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دون انحراف أو تشويه، ويؤكد أن الفقرات تعكس المحتوى الذي تهدف الدراسة إلى قياسه بدقة ووضوح.

#### الجدول (5) يوضح قيمة معامل الثبات والصدق لمقياس الأداء الوظيفي

ت	المتغير	عدد العبارات	مقياس الثبات	مقياس الصدق
1	الأداء الوظيفي	12	0.928	0.962

المصدر: إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائية.

#### 1-4 مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة

##### الدراسة

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، تم في هذا الجزء من الدراسة عرض خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية كما في البنود التالية:

#### 1-1-4 وصف عينة الدراسة حسب النوع:

لوصف العينة المشاركة في الدراسة حسب نوع الجنس، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (6).

أيضا تم التأكد من ثبات وصدق مقياس الأداء الوظيفي من خلال استخدام ألفا كرونباخ، والصدق الإحصائي، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (5).

يتضح من الجدول (5) ان قيمة الفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي (0.928) وهو معامل ثبات ممتاز ويدل على تمتع مقياس الاداء الوظيفي بدرجة ثبات مناسبة جدا، كما بلغ معامل الصدق للمقياس (0.962)، وهي قيمة مرتفعة وتدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الصدق.

#### 4. عرض نتائج الدراسة:

يركز هذا الجزء من الدراسة على تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة التي تم توزيعها على العينة المدروسة كما يلي

#### الجدول رقم (6) يوضح وصف عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد(التكرار)	النسبة المئوية %
ذكر	49	62%
انثى	30	38%
المجموع	79	100%

المصدر: إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائية.

حيث التمثيل داخل العينة. وهذا التفاوت في التوزيع بين الذكور والإناث قد تكون له انعكاسات محتملة على نتائج الدراسة، لا سيما إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن نوع الجنس قد يؤثر في طبيعة الإجابات أو وجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة، وخصوصاً إذا كانت هناك فروق جوهرية في الاتجاهات أو المواقف تجاه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بناءً على النوع الاجتماعي، ومن المهم كذلك الإشارة إلى أن

من خلال مراجعة البيانات الواردة في الجدول رقم (6)، يتبين أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم (62%) من إجمالي العينة التي تم اختيارها لإجراء هذه الدراسة. في المقابل، بلغت نسبة الإناث المشاركات في الدراسة (38%) فقط، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت واضح بين الجنسين من



الوظيفية، أو الأنماط الثقافية والاجتماعية السائدة، أو حتى معايير التوظيف والترقية في تلك المؤسسات.

#### 4-1-2 وصف عينة الدراسة حسب العمر:

لوصف اعمار المشاركين في عينة الدراسة، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول رقم (7) يوضح وصف عينة الدراسة حسب العمر

ت	العمر	العدد (التكرار)	النسبة المئوية %
1	أقل من (30) سنة	11	14%
2	من (30) سنة الى أقل من (40) سنة	18	23%
3	من (40) سنة الى أقل من (50) سنة	35	44%
4	من (50) سنة فأكثر	15	19%
المجموع			100%

المصدر: إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائية.

نلاحظ أن النسبة الإجمالية للفئة العمرية من (30) سنة إلى أقل من (50) سنة بلغت (67%) من مجموع العينة، وهي نسبة مرتفعة تعكس بشكل واضح أن معظم المشاركين في الدراسة يقعون ضمن المرحلة العملية الأكثر إنتاجية في حياتهم المهنية. وتتميز هذه الفئة عادة بالخبرة المكتسبة من سنوات العمل، إلى جانب التفاعل النشط مع متطلبات الوظيفة والقدرة على التكيف مع استراتيجيات التطوير المؤسسي، وهو ما يدعم مصداقية النتائج ويمنحها بعداً واقعياً يتماشى مع طبيعة المؤسسات التعليمية المستهدفة.

#### 4-1-3 وصف عينة الدراسة حسب المستوى

التعليمي:

لوصف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وكانت النتائج كما هي معروضة في الجدول (8):

هذه النسبة قد لا تعكس بالضرورة تحيزاً في اختيار العينة، بل قد تعكس بصورة طبيعية ومباشرة التركيبة السكانية أو الوظيفية للمجتمع الأصلي الذي تم اختيار العينة منه. فقد تكون طبيعة العمل في مؤسسات التعليم العالي المستهدفة في الدراسة تتسم بكونها ذات كثافة ذكورية أعلى في المناصب الإدارية أو القيادية، وهو ما أدى إلى ارتفاع نسبة الذكور ضمن العينة. كما يمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل، منها خصوصية الأدوار

يتضح من مراجعة البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من (40) سنة إلى أقل من (50) سنة، حيث شكّلوا ما نسبته (44%) من إجمالي أفراد العينة. تلتهم في الترتيب الفئة العمرية من (30) سنة إلى أقل من (40) سنة، والتي بلغت نسبتها (23%) من مجموع المشاركين، ثم جاءت الفئة العمرية من (50) سنة فأكثر، والتي شكّلت نسبة (19%). أما الفئة العمرية الأقل من (30) سنة فقد مثلت أدنى نسبة مشاركة بين الفئات، حيث بلغت فقط (14%). وبذلك، نلاحظ أن الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و(50 سنة فأكثر) تمثلان معاً نسبة (33%) من إجمالي العينة، وهو ما يعكس وجود تمثيل جيد للطرفين: الشباب من جهة، وكبار السن ذوي الخبرة من جهة أخرى. ويُعد هذا التنوع العمري مؤشراً إيجابياً على شمولية العينة وتنوعها، حيث يجمع التمثيل بين فئات عمرية مختلفة تحمل في طياتها قدرًا كبيراً من الخبرة العملية المتراكمة، ومن جهة أخرى، فإننا

الجدول رقم (8) يوضح وصف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد (التكرار)	المستوى التعليمي	ت
3%	2	اقل من الدرجة الجامعية	1
48%	38	الدرجة الجامعية وما يعادلها	2
49%	39	اعلى من الدرجة الجامعية	3
100%	79	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائية.

وهي نسبة ضئيلة نسبياً، ولا تشكل تأثيراً كبيراً على الاتجاه العام للخصائص التعليمية للعينة.

4-1-4 وصف عينة الدراسة حسب مدة الخبرة

بمؤسسات التعليم العالي:

لوصف مدة او سنوات الخبرة (الخدمة) للمشاركين في الدراسة، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (9).

يتضح من تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أن ما نسبته (49%) من المشاركين في عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمياً أعلى من الدرجة الجامعية، وهي نسبة تمثل الشريحة الأكبر ضمن التوزيع التعليمي للعينة. وتليها مباشرة نسبة المشاركين الحاصلين على الدرجة الجامعية أو ما يعادلها، حيث بلغت نسبتهم (48%)، وهي نسبة قريبة جداً من النسبة الأولى، مما يشير إلى وجود تقارب كبير في التوزيع بين هاتين الفئتين، ويعكس نوعاً من التماثل في المستويات التعليمية لعينة الدراسة. أما الفئة الأقل تمثيلاً فكانت فئة المشاركين ممن تقل مؤهلاتهم عن الدرجة الجامعية، حيث بلغت نسبتهم فقط (3%)،

الجدول رقم (9) يوضح وصف عينة الدراسة حسب مدة الخبرة بمؤسسات التعليم العالي

النسبة المئوية %	العدد(التكرار)	سنوات الخبرة	ت
19	15	أقل من (5) سنوات	1
11%	9	من (5) سنوات الى (10) سنوات	2
70%	55	من (10) سنوات فأكثر	3
100%	79	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائية.

#### 4-2 تحليل العلاقة بين ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد

##### البشرية ومستوى الأداء الوظيفي

تشير نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين استراتيجية التوظيف والأداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة. وقد تم قياس هذه العلاقة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث بلغ مقدار هذا المعامل ( $r = 0.488$ )، وهو ما يُصنّف ضمن فئة العلاقات المتوسطة وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها. ويُفهم من هذه النتيجة أن هناك ارتباطاً طردياً بين جودة وفاعلية استراتيجية التوظيف من جهة، والأداء الوظيفي للموظفين من جهة أخرى. بمعنى آخر، فإن أي تحسن يطرأ على ممارسات التوظيف داخل المؤسسة، سواء على صعيد أساليب الاستقطاب أو آليات الاختيار والتعيين أو مدى توافق المهارات والكفاءات مع متطلبات الوظيفة، سينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين، ويسهم في رفع مستوى إنتاجيتهم وكفاءتهم.

تشير نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بالجدول رقم (10) أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين استراتيجية التدريب والتطوير ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.492$ . هذا الرقم يعكس أن تحسّن جودة وفعالية برامج التدريب والتطوير المقدمة داخل المؤسسة يساهم بشكل ملحوظ في رفع كفاءة وأداء العاملين، وإن كان التأثير بدرجة متوسطة مقارنة بالعوامل الأخرى ذات الصلة.

كما يظهر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $Sig = 0.000$ ) التي تقل عن 0.05، أن هذه العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية أو صدفية، بل هي ذات دلالة إحصائية قوية، ما يؤكد وجود ارتباط حقيقي وموثوق بين استراتيجية التدريب والتطوير والأداء الوظيفي.

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (9)، يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين في عينة الدراسة، والتي تمثل أكثر من نصف العينة، قد بلغت (70%)، وهم من الأفراد الذين تتجاوز مدة خبرتهم العملية (10) سنوات فأكثر. وهذه النسبة المرتفعة تعكس بشكل مباشر أن قطاعاً كبيراً من العاملين في مؤسسات التعليم العالي يمتلكون باعاً طويلاً وتجارب متراكمة في مجالات عملهم الإدارية، مما يعزز من قدرتهم على تقديم رؤى ناضجة وممارسات مهنية مدروسة. وتلي هذه النسبة، الفئة التي تقل خبرتها عن (5) سنوات، حيث شكّلوا (19%) من إجمالي المشاركين في الدراسة، وهو ما يمثل فئة جديدة نسبياً في العمل، لكنها تساهم أيضاً في تقديم رؤى حديثة قد تعكس توجهات معاصرة وأساليب مختلفة. أما الفئة المتوسطة من حيث سنوات الخبرة، أي من تتراوح مدة خبرتهم ما بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، فقد بلغت نسبتهم (11%) من العينة، وهي فئة تمثل نقطة التوازن بين حداثة الخبرة ونضجها. وبذلك يمكننا القول إن نسبة (81%) من أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية في مؤسسات التعليم العالي تزيد عن (5) سنوات، وهي نسبة كبيرة وذات دلالة واضحة، إذ تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون رصيداً معتبراً من الخبرات المهنية والتراكمات الوظيفية في هذا القطاع الحيوي. وهذه النتيجة تُعد مؤشراً قوياً على وجود قاعدة بشرية ذات خبرة طويلة، قادرة على فهم واقع العمل في مؤسسات التعليم العالي، والتفاعل مع التحديات الإدارية بكفاءة واقتدار، ويُعتبر توفر هذه الخبرات المتنوعة والعالية من العوامل الأساسية في إنجاح تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، نظراً لأن الأفراد ذوي الخبرة يكونون أكثر وعياً بمتطلبات العمل الإداري، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات مناسبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتحسين الأداء الوظيفي والتخطيط للتطوير المؤسسي.

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

البيد	الأداء الوظيفي	استراتيجية التمكين	استراتيجية التعويضات والمكافآت	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التدريب والتطوير	استراتيجية التوظيف
معامل ارتباط استراتيجية التوظيف Sig. (2-tailed) N	0.488** 0.000 79	0.683** 0.000 79	0.811 0.000 79	0.770 0.000 79	0.844 0.000 79	1 79
معامل ارتباط استراتيجية التدريب والتطوير Sig. (2-tailed) N	0.492** 0.000 79	0.694** 0.000 79	0.844 0.000 79	0.800 0.000 79	1 79	0.844 0.000 79
معامل ارتباط استراتيجية تقييم الأداء Sig. (2-tailed) N	0.506** 0.000 79	0.605** 0.000 79	0.750 0.000 79	1 79	0.800 0.000 79	0.770 0.000 79
معامل ارتباط استراتيجية التعويضات والمكافآت Sig. (2-tailed) N	0.542** 0.000 79	0.946** 0.000 79	1 79	0.750 0.000 79	0.844 0.000 79	0.811 0.000 79
معامل ارتباط استراتيجية التمكين Sig. (2-tailed) N	0.603** 0.000 79	1 79	0.946** 0.000 79	0.605** 0.000 79	0.694** 0.000 79	0.683** 0.000 79
معامل ارتباط الأداء الوظيفي Sig. (2-tailed) N	1 79	0.603** 0.000 79	0.542** 0.000 79	0.506** 0.000 79	0.492** 0.000 79	0.488** 0.000 79

المصدر: إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحاليل الإحصائية

يظهر الجدول رقم (10) وجود علاقة إيجابية متوسطة بين استراتيجية تقييم الأداء ورفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.506$ ، مما يشير إلى أن تحسين عمليات تقييم الأداء يرتبط بزيادة الأداء الوظيفي للموظفين، ولكن ليس بشكل قوي جداً. بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى الدلالة الإحصائية ( $Sig = 0.000$  أقل من  $0.05$ )، مما يؤكد أن العلاقة دالة إحصائياً، أي أنها ليست ناتجة عن الصدفة، بل تعكس ارتباطاً حقيقياً بين جودة تقييم الأداء وتحسين أداء الموظفين. يوضح الجدول رقم (10) أيضاً وبشكل واضح وجود علاقة إيجابية ذات مستوى يتراوح بين المتوسط والقوي بين استراتيجية التعويضات والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة. فقد بلغ معامل الارتباط  $r = 0.542$ ، وهو رقم يدل على ارتباط معنوي وقوي نسبياً، يعكس

أن تحسين جودة نظام التعويضات والمكافآت له تأثير مباشر وملحوظ في رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين داخل المؤسسة. يوضح الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين استراتيجية التمكين ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.603$ ، وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة وتأثيرها الإيجابي الملموس. يشير هذا الرقم إلى أن تمكين الموظفين، من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتحميلهم المسؤولية الكاملة عن مهامهم، بالإضافة إلى إشراكهم الفعّال في مختلف عمليات العمل، يعد عاملاً أساسياً وذو تأثير كبير في تحسين جودة وكفاءة أدائهم الوظيفي.

الوظيفي) عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، وبعد أن تم التأكد من وجود علاقة ارتباطية موجبة حسب ما أوضحه التحليل الإحصائي فيما سبق، تم في هذا الجانب معرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (11).

3-4 تحليل تأثير استخدام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

يوضح هذا الجزء من الدراسة نتائج الإجابة على الجزء الثاني من سؤال الدراسة الثالث وذلك من خلال اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك لبيان مدى تأثير المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الأداء

الجدول رقم (11) تأثير استخدام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل

الدراسة.

استخدام استراتيجيات التدريب	$\alpha$	$\beta$	$R^2$	F	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التوظيف	0.22	0.66	0.238	31.1	0.000
استراتيجية التدريب والتطوير	0.31	0.55	0.242	27.2	0.000
استراتيجية تقييم الأداء	0.39	0.62	0.256	33.3	0.000
استراتيجية التعويضات والمكافآت	0.44	0.71	0.294	35.4	0.000
استراتيجية التمكين	0.33	0.80	0.364	29.6	0.000
F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 3.25					N = 79

المصدر: إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحاليل الإحصائية

ثانياً استراتيجيات التدريب والتطوير: يتبين من الجدول رقم (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.242) أي أنه (24%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ترجع إلى التدريب والتطوير في المؤسسات محل الدراسة، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير، إذ بلغت (27.2) عند مستوى معنوية (0.000). وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة".

أولاً استراتيجيات التوظيف: يتبين من الجدول رقم (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية استراتيجيات التوظيف على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.238) أي أنه (23%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ترجع إلى استخدام استراتيجيات التوظيف في المؤسسات محل الدراسة، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير، إذ بلغت (31.1) عند مستوى معنوية (0.000). وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة".

ثالثاً استراتيجيات تقييم الأداء: يتبين من الجدول رقم (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم الأداء على

مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع وينسب متفاوتة من بين الاستراتيجيات المستخدمة، حيث أن (F) المحسوبة في الاستراتيجيات الخمسة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الاستراتيجيات، وقيمة (R<sup>2</sup>) (معامل التحديد) في هذه الاستراتيجيات الخمسة تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو مستوى الأداء الوظيفي حسب قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>) المبينة في الجدول رقم (11)، والذي يشير فيه معامل التحديد إلى أن التغير في مستوى الأداء الوظيفي يرجع إلى النموذج المقترح. وهذا يعني أن استخدام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويضات والمكافأة، التمكين، لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة. لذلك، ثبت أن المتغيرات المستقلة تساهم بشكل إيجابي في تفسير التغير في المتغير التابع. ومن هنا، نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام استراتيجية ادارة الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة".

## 5-1 النتائج والتوصيات

### 5-1-1 النتائج

قامت هذه الدراسة بالبحث في دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء الليبية، أظهرت نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تفاوتاً في التوزيع وفقاً للخصائص الديموغرافية المدروسة. فعلى مستوى النوع، تبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (77.4%)، مقابل (22.6%) من الإناث، وهو ما يعكس الطبيعة الذكورية الغالبة في هيئات التدريس بمؤسسات التعليم العالي في مدينة البيضاء.

أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، فقد أظهرت النتائج أن الشريحة الأكبر تتركز بين الفئة العمرية (30 - أقل من 40 سنة) بنسبة (41.9%)، تليها فئة (40 - أقل من 50 سنة) بنسبة (37.1%)، مما يدل على أن معظم العاملين ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر عطاءً

مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.256) أي أنه (25%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين ترجع إلى تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير، إذ بلغت (33.3) عند مستوى معنوية (0.000). وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة لإستراتيجية تقييم الأداء على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة".

### رابعاً استراتيجيات التعويضات والمكافآت: يتبين من

الجدول رقم (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويضات والمكافآت على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.294) أي أنه (29%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ترجع إلى للتعويضات والمكافآت في المؤسسات محل الدراسة، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير، إذ بلغت (35.4) عند مستوى معنوية (0.000). وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة لاستراتيجية التعويضات والمكافآت على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة".

### خامساً استراتيجيات التمكين: يتبين من الجدول رقم (14)

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.364) أي أنه (36%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ترجع إلى استراتيجيات التمكين في المؤسسات محل الدراسة، وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير، إذ بلغت (29.6) عند مستوى معنوية (0.000). وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة لاستراتيجية التمكين على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة".

### وبشكل عام يتضح من الجدول رقم (11) وجود تأثير

لاستخدام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على

ج. استراتيجية تقييم الأداء جاءت بمتوسط (3.73) مع انحراف معياري (0.72)، وهي نتيجة إيجابية تعكس وجود نظام تقويم فعال نسبيًا.

د. استراتيجية التعويضات المكافآت وكانت الأقل من حيث المتوسط الحسابي (3.50)، مع انحراف معياري (0.84)، ما يشير إلى درجة تطبيق متوسطة، ويعكس بعض القصور أو عدم الرضا في هذا الجانب.

هـ. استراتيجية التمكين بلغت (3.70) كمتوسط حسابي، مما يدل على إدراك الأفراد لدورهم في اتخاذ القرار وتحملهم المسؤولية بدرجة عالية نسبيًا.

تشير النتائج أيضا إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة البيضاء يُعد مرتفعًا من وجهة نظر أفراد العينة. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الوظيفي (3.90) بانحراف معياري (0.59)، مما يدل على وجود مستوى جيد من الالتزام والكفاءة المهنية في أداء المهام الوظيفية.

أظهرت النتائج الإحصائية أن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وهو ما يتضح من خلال العلاقات الإيجابية بين كل بعد من أبعاد الاستراتيجيات ومستوى الأداء الوظيفي، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي.

كما كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة، المتمثلة في استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية التمكين، ان هناك تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة (كمتغير مستقل) على مستوى الأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، حيث إن (F) المحسوبة للاستراتيجيات الخمسة أعلى

وخبرة، بينما شكّلت الفئتان (أقل من 30 سنة) و(50 سنة فأكثر) نسبًا أقل بلغت (9.7%) و(11.3%) على التوالي.

تشير البيانات في الجدول (3-6) إلى أن أغلب عينة الدراسة (بنسبة 97%) تمتلك مؤهلات جامعية أو أعلى، حيث يشكل الحاصلون على ما فوق الدرجة الجامعية 49%، والحاصلون على الدرجة الجامعية 48%. بينما تمثل الفئة الأقل من الجامعة 3% فقط. يعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي للكوادر الإدارية في مؤسسات التعليم العالي العامة، مما يؤكد اعتماد هذه المؤسسات على الكفاءات الأكاديمية المؤهلة. كما أن وجود هذا المستوى العلمي يدعم نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويعزز من فاعلية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء الوظيفي.

كما أظهرت نتائج سنوات الخبرة أن (66.1%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تمتد لعشر سنوات فأكثر، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) حوالي (25.8%)، أما من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات فكانت نسبتهم (8.1%) فقط. ويؤكد هذا التوزيع أن معظم المشاركين في الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية كافية تؤهلهم لتقييم السياسات والممارسات الإدارية في مؤسساتهم.

كما أظهرت نتائج التحليل أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطبق بدرجة مرتفعة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، مع تفاوت بسيط في مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد هذه الاستراتيجيات، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

أ. استراتيجية التوظيف جاءت بمتوسط (3.78) وانحراف معياري (0.68)، ما يشير إلى رضا مقبول لدى العاملين بشأن إجراءات التوظيف.

ب. استراتيجية التدريب والتطوير سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.65)، مما يدل على وجود اهتمام نسبي واضح في تدريب وتطوير العاملين.

- هـ. تطوير خطة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتضمن أهدافاً قابلة للقياس، وتغطي الجوانب المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت، والتمكين.
- و. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني وربطها فعلياً باحتياجات الوظائف والتخصصات داخل المؤسسات التعليمية، مع تخصيص ميزانية واضحة ودورية لهذا الغرض.
- ز. إعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء بحيث تكون مبنية على معايير موضوعية، شفافة، وتراعي الفروق الفردية بين الموظفين، مع ربط نتائج التقييم بالترقيات والتحفيز.
- ح. اعتماد نظام مكافآت مرنة ومتعدد الأبعاد يجمع بين المكافآت المادية والمعنوية، ويعكس الأداء الحقيقي للفرد، مما يساهم في تحفيز العاملين وتحسين مستويات الأداء العام.
- ط. دعم مبادرات التمكين الوظيفي من خلال منح مزيد من الصلاحيات للموظفين الأكفاء، وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز من إحساسهم بالثقة والانتماء.
- ي. تفعيل لجان متخصصة للموارد البشرية داخل الجامعات تعمل على تنفيذ وتقييم السياسات المعتمدة، ومتابعة أثرها على الأداء المؤسسي بشكل دوري.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والحوادة. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- اشتون، كريس. (2001). تقييم الأداء الإستراتيجي: أداء العاملين وإرضاء العمال عال أحمد صالح، مترجم. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الوحشي، عفاف حميد، (2020). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة". رسالة ماجستير.
- الطوالة، يارا صالح حمد. (2012). أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة.
- العزري، صالح بن محمد بن سلطان. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(67)، 28-49.

من قيمة (F) الجدولية لهذه الاستراتيجيات، وقيم  $(R^2)$  (معامل التحديد) في هذه الاستراتيجيات الخمسة، تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو مستوى الأداء الوظيفي، ومن هنا اتضح ان المتغير المستقل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المستخدمة في هذا الدراسة يفسر بدلالة تفسيرية مرتفعة تدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة، على المتغير التابع والمتمثل في مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما تمت الإشارة إليه من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة المتمثلة في استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية التمكين، على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة (العزة والسلاوي، 2022)، كل (علي، 2020)، ودراسة (البقمي، 2020)، ودراسة (العاصي، 2022)، والتي أظهرت أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة (معرفي، 2023) التي خلصت إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعزز مستوى أداء العاملين.

#### 5-1-2 التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- أ. ضرورة الاعتراف بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي، واعتبارها عنصراً أساسياً في تحسين جودة الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي.
- ب. نشر ثقافة الموارد البشرية الحديثة داخل بيئة التعليم العالي، من خلال تعزيز الوعي بأدوار الموارد البشرية الاستراتيجية، بعيداً عن المفهوم التقليدي القائم على الجوانب الإدارية فقط.
- ج. الاستثمار في رأس المال البشري من خلال بناء بيئة عمل تشجع على التطوير المستمر والمشاركة الفاعلة للموظفين في صنع القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- د. الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية للعاملين كجزء من تطوير الأداء، وذلك من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والدعم المؤسسي والعدالة التنظيمية.



- الغول، عبد اللطيف. (2011). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان، الأردن: دار المسيرة. العسيري، عبد الله. (2021). *أساليب التدريب الفعالة*. مركز الأبحاث والتطوير، السعودية.
- العنزي سعد، والساعدي مؤيد. (2007). *فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45)، 1-22*
- العامري، محمد الرئيس. (2015). *نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- عريقات، أحمد يوسف. (2011). *دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال*. أعمال المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال - التحديات - الفرص - الآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.
- عماري كوثر، وعبد الجواد كوثر. (2018). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل المجاهد خليل عبد الوهاب، مذكرة تخرج غير منشورة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية*. المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني الأمير عبد القادر، تفرت، الجزائر.
- علي، المنتصر محمود إبراهيم بشير. (2016). *أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجمع محاكم ونيابات محكمة شرق بنغازي الابتدائية بالدولة الليبية*. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3(1)*، 140-121 جامعة عين شمس، مصر.
- بابل، عمر. (2017). *إدارة الموارد البشرية*. دار الفكر العربي، مصر.
- بوديوس، سامي، زهمول خالد. (2020). *إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية*، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا.
- برنوطي، سعاد نائف. (2004). *إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن*.
- توفيق، عبد المحسن. (2002). *تقييم الأداء: مدخل حديث لعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- جاد، محمد. (2008). *إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية*. الإسماعيلية، مصر: جامعة قناة السويس.
- خضر، حرز الله محمد. (2015). *دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير*. جامعة السودان.
- خامرة، بوعمامة. (2011). *استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الجزائر.
- الخالدي، بندر بن خالد. (2023). *دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي*. *المجلة الدولية للأبحاث، 4(39)*، 45-71.
- دهمان، عبد المنعم. (2010). *إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي*. حلب: شعاع للنشر.
- زروقي، هشام. (2021). *أثر تبني ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق تميز الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة*. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 6(3)*، 101-118.
- سليمان، سناء محمود أحمد. (2014). *أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في بنك القاهرة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة عمان العربية، عمان.
- السعيد، عادل. (2020). *استراتيجيات التعويض والمكافآت في المنظمات المعاصرة*. *مجلة الموارد البشرية، 15*، 102-114.
- السعيطي، عبد الخالق عبد الرحمن، والسعيطي، سلمة خليفة. (2024). *التدريب في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي*. *المجلة الدولية لعلوم الإعلام والاتصال، العدد 11*.
- الصادق، أحمد محمد. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: دار الفكر العربي.
- صبار، مدونة صبار. (2024). *التوظيف وأنواعه وفوائده وأهدافه والتحديات التي تواجهه*. تم الاسترجاع من <https://sabbar.com/blog/recruitment>
- عبد الباقي، صلاح. (2000). *إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*. القاهرة: الدار الجامعية.
- عبد الجواد، عبد السلام محمد. (2020). *مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا*. *مجلة آفاق اقتصادية، 6(12)*، 1-28.
- مصطفى، حسن. (2021). *أثر الفوائد والمزايا على الرضا الوظيفي في المؤسسات الكبرى*. *دراسات في إدارة الأعمال، 11*، 154-168.
- المبيضين محمد ذيب، والطراونة محمد أحمد. (2011). *أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية*. *مجلة العلوم الإداري، 28(6)*.
- معري، فاطمة عبد الواحد. (2023). *استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(11)*، 31-46.

## - ثانياً: المراجع الأجنبية

- Odunlade, R. O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, Paper 714.
- Olusadum, S., & Anulika, O. (2018). Human Resource Management Practices and Employees' Job Performance in Nigerian Universities.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of training and development on employee performance: A case of banking sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3 (11), 76–85.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 93–104.
- Green, P. (2022). SHRM Practices in Higher Education Institutions during the Post-COVID-19 Era. *Journal of Human Resource Management*, 2022 , Article ID 987654.
- Larbi, T. A. (2014). *Effect of compensation management on employee performance at the St. Michael's Catholic Hospital, Pramso* [Doctoral dissertation, Kwame Nkrumah University of Science and Technology].
- Fisher, J. D., Silver, R. C., Chinsky, J. M., Goff, B., & Klar, Y. (1990). *Evaluating a large group awareness training: A longitudinal study of psychosocial effects*. Springer-Verlag.
- Appleby, A., & Marvin, S. (2000). Innovation not limitation: Human resource strategy and the impact on world class status. *Total Quality Management*, 11 (4–5), 554–561.
- Armache, J. (2012). The role of compensation strategies in improving organizational performance. *Journal of Business & Economics Research*, 10 (3), 145–154.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.).
- Brown, D. H., & D. (2006). *An experiential approach to organizational development*. Prentice Hall.
- Carriere, D. (2014). Meeting HR needs in an aboriginal organization. In *CAHRMA 2nd National HR Conference: Building Connections* (pp. April 22–24). Polo Park, Winnipeg, Canada.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Forrester, P. (2011). *Performance appraisal and development: Theory and practice*. Routledge
- Idemobi, E. I., Onyeizugbe, C. U., & Akpunonu, E. O. (2011). Compensation management as a tool for improving organizational performance in the public sectors: A study of the civil service of Anambra State of Nigeria. *Sacha Journal of Policy and Strategic Studies*, 1 (1), 109–120.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23 (1), 18–36.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw Hill Education.