

## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

أ.م.د. فاضل جميل طاهر/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد  
الباحث/ قاسم علي محمد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

تاريخ التقديم: 2014/5/4  
تاريخ القبول: 2018/1/17

### المستخلص

يحظى موضوع إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي بعناية متزايدة لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، واللذان لهما تأثير كبير على مستقبل المنظمات المعاصرة. هدف البحث هو الكشف عن واقع تقييم أداء إدارة الموارد البشرية لدى عينة البحث، وفيما لو كانت هذه الإدارة مؤهلة لقيادة الوزارة المبحوثة (وزارة النفط) نحو النجاح المنظمي ولهذا الغرض صيغت فرضيتين رئيسيتين الأولى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بإبعاده (الاستقطاب و تقويم أداء العاملين والتدريب والتحفيز) والنجاح المنظمي بإبعاده (الرؤية والتخطيط الاستراتيجي والنشاط العملي وتطوير المنظمة والقيادة والإدارة والتقييم والمراجعة) والفرضية الثانية وجود تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين، ولتحقيق اختبارات الفرضيتين آنفاً المذكورة . استخدم البحث الميداني وطبقت على عينة من المديرين العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في مركز وزارة النفط، وبلغ عدد أفراد العينة (65) وزعت عليهم . الاستبانة آرائهم حول موضوع البحث، إلا إن عدد الاستبانات المعادة كانت (58) استبانته تم جمع البيانات عن طريق الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات هذا البحث. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري ولغرض وصف العينة، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان) لاختبار صحة الفرضيتين المذكورتين أعلاه والارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة التأثير". ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: تسجيل النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وبين النجاح المنظمي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة الاهتمام بالموارد البشري بوصفه أحد الأركان الرئيسية في قيادة الوزارة نحو النجاح التنظيمي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** تقييم أداء إدارة الموارد البشرية - النجاح التنظيمي .



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 104 المجلد 24  
الصفحات 72.45

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## المقدمة

أصبحت الإدارة الفاعلة لعملية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية تقوم على فلسفة إدارية ترى في العاملين عقولاً مفكرة وليس مجرد أفراد، فالموارد البشرية الفاعلة لأية منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين في هذا الأداء وبشكل كفوء، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد من فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوفر نظم يحسن تصميمها وتطويرها لغرض تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقويم أدائها. إذ توفر عملية تقويم الأداء قاعدة معلومات تستفيد منها إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنظمة في وضع سياسات موضوعية للموارد البشرية تسهم في خلق ونجاح المنظمة.

فالدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الانسجام بين الأهداف واستراتيجيات المنظمة وقد تطورت عملية تقييم الأداء في الوقت الحاضر إذ أصبحت تعتمد على المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد والأداء المطلوب تحقيقه بناءً على أسس وأساليب تقويم موضوعية، لغرض الحكم على الإنجازات، ويعود سبب هذا التطور إلى التقدم الصناعي والتوسع الكبير الذي طرأ على المنشآت العامة الأمر الذي زاد من حجم المسؤوليات والمهام الملقة على عاتق إدارتها وحتم ضرورة ابتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة العاملين فيها ومن ثم كفاءة هذه المنشآت في تحقيق النجاح التنظيمي بوصفه أن المورد البشري هو أهم مورد لتحقيق ذلك النجاح ويحاول هذا البحث اختبار نوع العلاقة ما بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية ومالها من تأثير في تحقيق النجاح التنظيمي، إذ يحاول البحث اختبار علاقة التأثير والارتباط ما بين متغيراتها من خلال إطار عمل محدد في ضوء الدراسات السابقة لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية وعلاقة ذلك بالنجاح التنظيمي في الوزارة.

يتكون البحث الحالي من أربعة محاور رئيسية، المحور الأول يضم منهجية البحث ودراسات سابقة، والمحور الثاني يتضمن الإطار النظري للمتغيرين، والمحور الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيراً المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث ودراسات السابقة

### أولاً : منهجية البحث

#### 1-مشكلة البحث

إن مشكلة البحث كانت من ضمن المشكلات المطروحة التي كانت تعاني منها المنظمة المبحوثة ووزارة النفط العراقية والتي ناشدت المؤسسات العلمية مساعدتها في حلها.

وذلك من خلال تشخيص الواقع وتوصيف المهمة وتنفيذ الأنشطة وتقييمها ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة هذه على مستوى نظري أو توجد إمكانية لتحقيق الترابط بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وبين النجاح المنظمي ولاسيما إذا كانت هذه الإدارة من الإدارات الأساسية في المنظمات إياً كان نوعها وطبيعتها نشاطاتها. وعليه يمكن حصر مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ- ما مدى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة النفط العراقية؟
- ب- ما مستوى النجاح المنظمي في وزارة النفط العراقية؟
- ج- ما العلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي في وزارة النفط العراقية ؟
- د- ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في النجاح المنظمي؟

#### 2-أهمية البحث:

ويمكن إجمال أهمية البحث بالنقاط الآتية:

أ- تتجسد الأهمية الأولى من خلال الخلفية النظرية للبحث ومنهجيتها التطبيقية والتي سوف تبرز وتعمق مفهوم تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي استعمال المداخل الحديثة لقياس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها على وفق أسس ومقاييس علمية ومختبرة تطبيقياً.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

ب- إثارة الدوافع لدى الوزارة المبحوثة نحو الاهتمام بتقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي فيها.

ج- محاولة تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها وزارة النفط والتي تعد واحدة من الوزارات السيادية المهمة في العراق والتي لها دور كبير والفاعل في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمرانية من خلال مات وفره من موارد مالية ضخمة لإحداث هذه التنمية والتي تشكل أكثر من 90 % من موارد الدولة.

### 3- هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي في وزارة النفط العراقية مستنداً بذلك إلى نموذج البحث الذي حدده الباحث، وضمن هذا التوجه، لتحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

أ- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة التي تمارسها وهي كثيرة ولكن أخذت أنشطة محددة لها علاقة بمعادلة الأداء الإنساني القدرة زائداً الرغبة فضلاً عن ظروف العمل تساوي مستوى الأداء، إذ جرى اختيار الاستقطاب والتدريب بوصفها لها علاقة بخلق القدرة لدى العاملين وأما التحفيز بعده من الأنشطة التي لها علاقة بخلق الرغبة لديهم. أما تقويم الأداء فهو من الوظائف المشتركة بين القدرة والرغبة والتي لها علاقة بظروف العمل عندما نقيم هذه الأنشطة المذكورة انفاً نكون قد قيمنا الإدارة التي تتولى القيام بها لأن نجاحها في تحقيق أهداف هذه الأنشطة يعني أن مستوى أدائها كان ضمن مستوى الأداء المطلوب مما له علاقة بتأثيرها في النجاح المنظمي بطبيعة الحال، وهذا ما تسعى إليه هذه الرسالة من أهداف والتي هي علاقة وتأثير وتقييم أداء إدارة الموارد البشرية في النجاح المنظمي.

ب- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من خلال قياس إبعاد متغيرات هذا البحث والموضحة في النموذج الذي سيأتي ذكره.

ج- توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد المذكورة في النموذج الفرضي المذكور انفاً على وجه الخصوص.

### 4 نموذج البحث الفرضي:

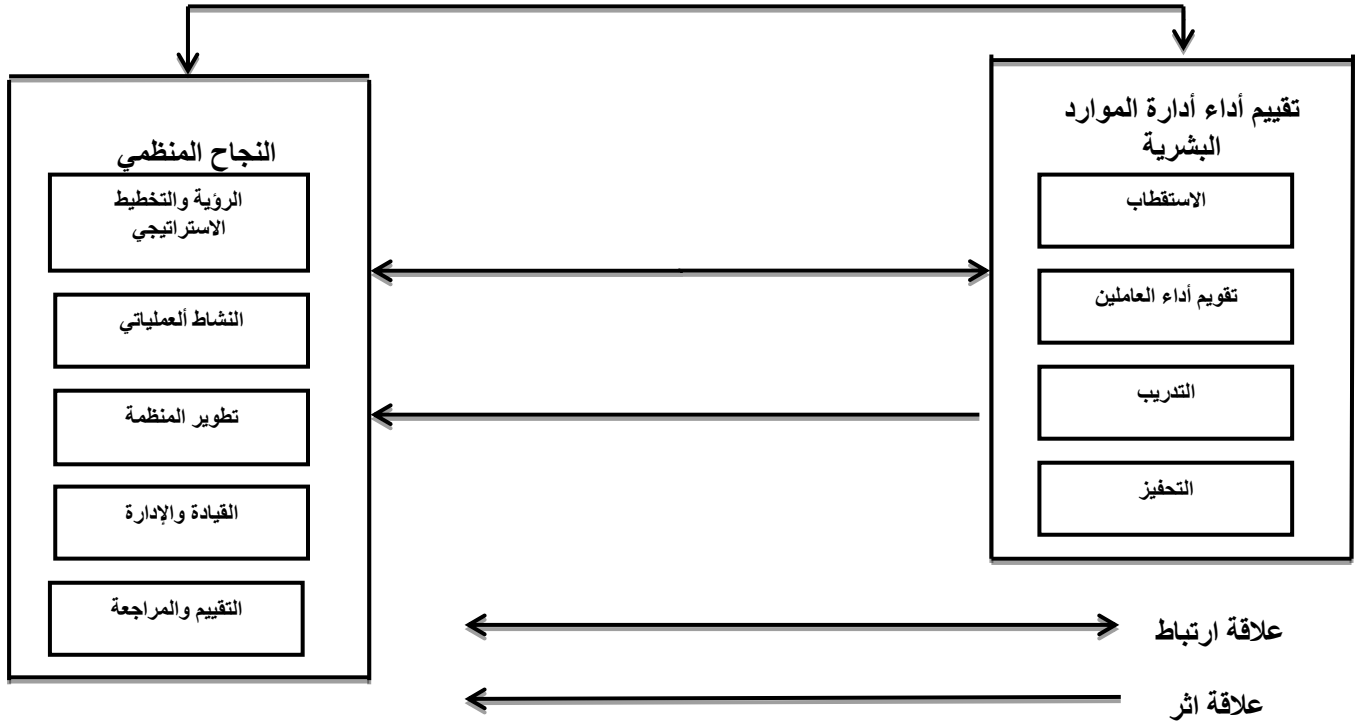
لقد أسفرت المراجعة لأدبيات تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي إلى بلورة نموذج البحث، والذي جرى صياغته في وضوء مشكلة البحث وأهدافها فقد وضع الباحث مخطط يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية مع العلاقات الارتباطية والدرجات التأثيرية بينهما كما موضح في الشكل (1) الذي يتضح منه ويتضح من النموذج ما يأتي:

أ- بأنه يحتوي على متغيرين هما المتغير التفسيري (المستقل) (تقييم أداء إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستجيب (التابع) (النجاح المنظمي) كما أن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدد من الإبعاد الفرعية، فـ المتغير المستقل الأول يتكون من أربعة إبعاد هي (الاستقطاب وتقويم أداء العاملين والتدريب والتحفيز) أما المتغير المستجيب فيتضمن أربعة إبعاد هي (الرؤية والتخطيط الاستراتيجي و النشاط العملي وتطوير المنظمة والقيادة والإدارة والتقييم والمراجعة) ولقد تم تثبيت هذه المتغيرات لكونها الأكثر تكرار في الدراسات والمصادر العلمية التي تم الرجوع إليها.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

ب- تتمثل حركة أسهم النموذج بوجود تأثير مباشر للمتغير المستقل (تقييم أداء إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (النجاح المنظمي). كما توجد علاقة ارتباط مباشرة ما بين المتغير المستقل (تقييم أداء إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (النجاح المنظمي).



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

### 5- فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث والعلاقات ما بين متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي فقد تمت بلورة فرضيات البحث وكما يأتي:-

#### 1-5-1 الفرضيات الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبعاد النجاح التنظيمي في وزارة النفط العراقية. وتنبثق الفرضية الرئيسية الأولى أربعة فرضيات فرعية هي:

- 1-1-5-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الاستقطاب وإبعاد النجاح المنظمي.
- 2-1-5-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تقويم أداء العاملين وإبعاد النجاح المنظمي.
- 3-1-5-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التدريب وإبعاد النجاح المنظمي.
- 4-1-5-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التحفيز وإبعاد النجاح المنظمي.

#### 2-5-1 الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي في مجتمع البحث. ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-2-5-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقطاب في إبعاد النجاح المنظمي.
- 2-2-5-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقويم أداء العاملين في إبعاد النجاح المنظمي.
- 3-2-5-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في إبعاد النجاح المنظمي.
- 4-2-5-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحفيز في إبعاد النجاح المنظمي.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### 6 - متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات البحث بإبعاد تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي والتي تم توضيحها وفقاً للجدول الآتي، الجدول (1).

الجدول (1) المقاييس التي قيست متغيرات البحث الحالية في ضوء المصادر العلمية

متغيرات الدراسة	الفقرات	المصدر المعتمد في المقياس
أولاً: تقييم أداء إدارة الموارد البشرية		
1- الاستقطاب	1,2,3,4,5	إعداد الباحث
2- تقويم أداء العاملين	6,7,8,9,10,11	(طاهر، 2011) (الجر جري، 2006)
3- التدريب	12,13,14,15,16,17	(الشمرى، 2002) (طاهر، 2011)
4- التحفيز	18,19,19,20,21,22,23	(الحلالمة والعزاوي، 2009) (طاهر، 2011) مقياس (Impact)
ثانياً: النجاح المنظمي		
1- الرؤية والتخطيط الاستراتيجي	24,25,26,27,28	(ادهام، 2005) مقياس (Impact)
2- النشاط العملياتي	29,30,31,32,33	(ادهام، 2005) مقياس (Impact)
3- القيادة والإدارة	34,35,36,37,38	(ادهام، 2005) مقياس (Impact)
4- تطوير المنظمة	39,40,41,42,43	(ادهام، 2005) مقياس (Impact)
5- التقييم والمراجعة	44,45,46,47,48,49	(ادهام، 2005) مقياس (Impact)

### 6- منهج البحث:

سيتم اعتماد البحث المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتراحه وصف الحالة ثم تحليلها. إذ يتناول هذا المنهج وصف ماهو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات بين الوقائع ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث لغرض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات.

### 7- حدود البحث:

#### أ- الحدود المكانية:

سيشمل البحث الحالي ديوان وزارة النفط العراقية والأقسام التابعة لإدارة الموارد البشرية في هذه الوزارة.

#### ب- الحدود الزمنية:

والتي تتمثل بمدة إعداد البحث الميداني في وزارة النفط، والتي بدأت منذ 2013/6/1 ولغاية 9/1/2013 بهدف القيام بالزيارات إلى الوزارة لجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، وتوزيع الاستبانة واسترجاعها، وإجراء المقابلات مع ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، وسوف تنتهي عند انتهاء الباحث من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة على أن لا تتجاوز المدة الزمنية المحددة لإتمامها.

#### ج - الحدود البشرية:

جرى اختيار (المديرين العامين و معاون مدير و رؤساء الاقسام) في وزارة النفط العراقية والذين يعملون في الأقسام المختلفة في هذه الوزارة ولاسيما أقسام إدارة الموارد البشرية.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### 8- الاستبانة:

شكلت الاستبانة المصدر الرئيس الذي سيعتمده الباحث في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي، وسوف يتم إعدادها من خلال القيام بالمسح الميداني للكتب العربية والأجنبية، وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع البحث، بعد تكييفها بحسب طبيعة البيئة العراقية وتوجهات البحث وطبيعة العينة المستهدفة.

#### أ- تصميم الاستبانة

بغية الحصول على البيانات الخاصة بكل من (المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة) ومتغيرات البحث، ونتائج تقييم إدارة الموارد البشرية، والنجاح التنظيمي، تطلب الأمر إعداد استبانة. كما في الملحق (1)، وتتكون الاستبانة من مقدمة وثلاثة أجزاء، إذ اشتملت المقدمة على توضيح الغاية من هذه الاستبانة، وحث عينة البحث على الإجابة بموضوعية على وفق ما يروونه مطابقاً فعلاً في وزارتهم، وليس على أساس ما يرونه صائباً مع تأكيد طابع السرية والأمانة العلمية لإجاباتهم، أما الجزء الأول فقد شمل (4) فقرات خصصت للبيانات العامة (الجنس و العمر و سنوات الخدمة و المؤهل العلمي)، في حين تضمن الجزء الثاني (23) فقرة موزعة على متغيرات الخاصة بتقييم أداء إدارة الموارد البشرية، في حين خصص الجزء الثالث من الاستبانة للنجاح التنظيمي وتضمن (26) فقرة، ويبين الجدول (1) المقاييس التي قيست متغيرات البحث الحالية في ضوء المصادر العلمية التي استند إليها الباحث، وتسلسل فقرات الاستبانة، الجدول (1).  
وجرى استخدام مقياس (Likert) الخماسي الأبعاد، والذي يعد من أكثر الوسائل المستخدمة، بوصفة يتسم بالسهولة والدقة في الوقت نفسه، والشكل (2) يوضح ذلك

الشكل (2) مدرج تفضيلات الاستبانة لمقياس (Likert)

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
5	4	3	2	1

#### ب- صدق الاستبانة Validity of Questionnaire:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في الملحق رقم (2)، من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة لمعرفة أرائهم بمدى وضوح فقرات الاستبانة، وترابطها ومقدار ملامتها لقياس المتغيرات المطلوبة، واعتماد على توجهاتهم، تم إعادة فقرات الاستبانة كما في ملحق رقم (3)، بما يفيد تطويرها لضمان دقة أكثر في المقياس. ولمزيد من صدق الاستبانة، جرى ترتيب الدرجات الإيجابية عن عبارات القياس تصاعدياً، ثم تقسيمها على مجموعتين بالتساوي واخذ (27%) من أعلى الدرجات، و(27%) من أدناها، ثم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختيار (Mann-Whitnet) لحساب الفروق المعنوية، وأظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية بين مجموعتين وبمستوى معنوي (0,01) مما يشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته.

#### ج- ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire:

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007: 15)، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.93)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة ولأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل أكبر، فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.95)، وهذا يشير وبوضوح على درجة جيدة جداً من ثبات الاستبانة، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في أوقات مختلفة.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### 9- عينة البحث:

استخدمت البحث العينة القصدية ، حيث جرى اختيار "المديرين، معاون المدير، ورؤساء الأقسام" في وزارة النفط وبلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة (65) شخصا. وزعت (58) استبانته بصورة مباشرة من قبل الباحث لعينة البحث. وتم استبعاد (7) لم تتم الإجابة عنها. ويلاحظ من الجدول (6) إن النسبة الأغلب التي شكلت عينة البحث هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (55.2)% إما نسبة الإناث فكانت (44.8)%.

### 10- الوسائل الإحصائية المستخدمة في التحليل:

سيتم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية والتي يمكن تعدادها بما يأتي:  
أ- النسب المئوية: الغرض منها هو وصف إجابات أفراد عينة الدراسة وإعطاء فكره عن وجهات نظرهم إعطاء مؤشر عن اتفاقهم من عدمه.  
ب- الوسط الحسابي: هو واحد من أهم مقاييس النزعة المركزية، لتحديد مستوى الإجابات حول الفقرات.  
ج- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي. إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.  
د- معامل الارتباط سبيرمان spearman correlation: يستخدم لتحديد العلاقة ما بين متغيرين.  
ذ- معامل الانحدار البسيط simple regression يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.

## ثانياً / دراسات سابقة

### 1-الدراسات المتعلقة بتقييم أداء إدارة الموارد البشرية

#### أ- دراسة المعموري (2002)

فاعلية تقييم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.  
هدف هذا البحث هو التعرف على مدى فاعلية تقييم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة صناعات الإصباغ الحديثة العراقية ، وتم اعتماد الباحث على المنهج البحث التطبيقي وكانت عينة الدراسة مكونة من (10) مديرين و (50) موظفاً، وتوصل البحث إلى ان موضوع تقييم أداء الموارد البشرية يحضى بمفاهيم عديدة تعكس وجهات نظر وأراء عدد من العلماء منظري الفكر الإداري، لكن مفهوم التقييم الأداء من هذه البحث يقود إلى كيفية بناء أو تطوير ميزة تنافسية للمنظمة.

#### ب- دراسة الحسنى (2012)

تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة.  
طبقت هذه الدراسة الحالية في وزارة النفط العراقية وكان هدف البحث هو تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة في وزارة النفط والتي تعد من ابرز الوزارات العراقية، وتم توزيع (140) استبانة إلى مدراء ورؤساء أقسام ومسئولي الشعب في الوزارة، إلى إن عدد المستخدمين في التحليل النهائي كان (122) استبانته، وتم الاعتماد في قياس النتائج على البرنامج الإحصائي (spss) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان من أظهرت نتائج من خلال الهيكل التنظيمي خلق قسم الموارد البشرية من وظيفة التخطيط الموارد البشرية ووظيفة التحليل الوظيفي ووظيفة التوجه والتدريب والتطوير ووظيفة تقييم الأداء .

#### ج- دراسة Singh & others (2010)

**in oil An empirical study on the efficiency of performance appraisal system and natural gas commission (ONGC) India**

تهدف الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء الأداء الموجود حالياً في هيئة النفط والغاز الطبيعي في الهند والوقوف على أسباب فاعليتها أن وجدت في (32) شركة في الهند ،وعتمد الباحث على المنهج البحث التطبيقي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (100) مدير من أجمالي (1539) مدير، وتوصلت الدراسة بمجموعة من النتائج أن مصادر المعلومات غير واضحة للحكم على طبيعة الأداء.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### 2-الدراسات المتعلقة بالنجاح التنظيمي

أ- دهام (2005)

التعلم التنظيمي وأثره في النجاح التنظيمي  
هدف الدراسة هو تحديد مستوى التعلم التنظيمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتفسير العلاقة الارتباطية والتأثير فيها إجمالاً في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، وكانت عينة الدراسة مكونة من (66) من العاملين، وتم الاعتماد في قياس النتائج على البرنامج الإحصائي (spss) وتوصلت الدراسة إلى إسهام في تعزيز ادراكات الشركة المبحوثة لأهمية تبني التعلم التنظيمي من أجل دعم فرص النجاح.

ب- دراسة التميمي (2009)

العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي  
هدف البحث هو التعرف بالأطر المفاهيمية لكل من الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وما يتصل بها من أفكار تعزز الموقع القيادي من عينة البحث ومعرفة طبيعة ومعنوية التأثير المعنوي بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتعزيز النجاح التنظيمي في مصرف الرافدين ومصرف الرشيد العراقي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (80) من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى إن إدارة مصرف الرافدين لم تكن موفقة في تبني إستراتيجية النمو من قبل القيادات الموجودة ظهر لنا القيادات الإدارية كانت موفقة في تعزيز النجاح التنظيمي للمصرف من خلال علاقات الارتباط المعنوية.

ج- دراسة DOWLATSHAHI (2005)

Strategic success factors in enterprise resource –planning design and implementation :a case-study approach

هدف البحث هو فهم عوامل النجاح الإستراتيجية لتخطيط موارد المؤسسات من أجل امتلاك نظرة ثاقبة عن عمل وممارسات تخطيط الموارد في المنظمات في ولاية ميسوري وتكساس في ( الولايات المتحدة الأمريكية)، وتم الاعتماد في قياس النتائج على البرنامج الإحصائي (spss)، وتوصلت الدراسة إلى إن الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة العليا والوقت والكلفة والدورات التدريبية تعد من العوامل النجاح الإستراتيجي التي لها تأثير كبير على العمليات تنفيذ وتخطيط الموارد للمنظمات.

### البحث الثاني/الإطار النظري ( تقييم أداء إدارة الموارد البشرية و النجاح

#### التنظيمي)

### أولاً- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية:- سيتم التطرق الى مفهومها وتعريفها

#### 1- مفهوم أداء إدارة الموارد البشرية

في الماضي كان هناك خوف من أن المكان ستنمك في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو العكس هذا حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانه مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى (الطائي وآخرون، 2006:37) فالموارد البشرية اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة (العززي و الساعدي، 2008:7) فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المركزية التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء(النجار، 2007:7) كما أوضح (السالم وصالح، 2000:41) أن خلف النجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة الموارد البشرية ناجحة في برامجها.

حيث نال موضوع تقييم أداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وهذا ما تجلّى في العديد من البحوث والدراسات التي أثارت الجدل والنقاش بشأنه، إذ عبر بعض الباحثين عن شكوكهم بصحته وموثوقيته، على حين ذهب آخرون إلى عدة مفاهيم لتقييم إدارة الموارد البشرية. ومن هذه المفاهيم حيث عرفها (Schuler , 1995:306) نظام رسمي يعني تقييم خصائص الفرد الادائية والسلوكية بهدف التعرف والتأثير في امكانية تكرار ذات الخصائص بغية افادة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.





## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

وكما يرى (Lvancevich,2002:34) هي عملية نظامية ورسمية تصمم لقياس تكاليف ومنافع كل برامج ادارته الموارد البشرية ومقارنة كفاءتها وفعاليتها مع أداء المنظمة السابق. وهي عملية مهمة تركز على مجموعة من القرارات الإدارية بهدف الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية، وتنزيل درجاتهم وصولاً الى احتمالية الاستغناء عنهم (القيوتي، 2010:187) وأكد (بربر، 2012:172) هي عملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات. هو عملية شاملة واسعة المفهوم والنطاق وأن إحدى الأدوات الشائعة لها في الأجهزة الحكومية تقارير الكفاية (حمزاوي، 2013:148) ومن من خلال النظرة المتفحصة للمفاهيم العديدة يمكن الاستدلال على الاتي:

تباينت المفاهيم في أطرها واتجاهاتها ومرد ذلك الى تعدد مجالات الكتاب والباحثين وتباين اختصاصاتهم وأهدافهم نحو المفهوم، وعلى الرغم من هذا التعدد والتباين يرى الباحث أن هناك قاسماً مشتركاً بين تلك المفاهيم كون تقييم الأداء يتطلب تطور سلوكيات خاصة تؤدي إلى زيادة الاداء وأن أغلب التعريفات فسرت تقييم الأداء بأنه عملية أو نشاط (Ivancvich2002) (القيوتي، 2010)، نظام رسمي (Ratzburg)، (Schuler)، عملية منظمة مستمرة، (حمزاوي 2013)، (بربر، 2012).

### 2- إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### أ- الاستقطاب Recruitment

وتعد وظيفة الاستقطاب أحد الوظائف الرئيسية لعملية التوظيف في المنظمة فبعد التعرف على وصف الوظائف ومواصفات شاغلها، تبدأ وظيفة الاستقطاب إذ تكون مشبعة بالمعلومات من قبل تخطيط الموارد البشرية، وهنا على مدار الموارد البشرية الحصول أولاً على أكبر عدد ممكن من المتقدمين والثاني إعطاء مديري الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين خيارات أكثر وفي الوقت نفسه إعطاء معلومات كافية عن الوظيفة ومتطلباتها حتى لا يتقدم الأفراد غير المؤهلين لاشغال هذه الوظيفة. (Decenzo&Robbins,1999:12)

أهمية الاستقطاب وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد الآتية:  
تهدف عملية الاستقطاب بصفة عامة الى محاولة خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوفر لديهم الرغبة للعمل في المنظمة. (المغربي، 2013:118)

الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب افراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي الى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين. (نوري، 2011:172)

مصادر الاستقطاب: يتفق اغلب الكتاب والباحثين على أن هناك مصدرين أساسيين لاستقطاب الموارد البشرية تستخدمهما المنظمات أو قد تستخدم أحدهما على وفق الظروف المؤثرة في المنظمة أو وفق التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وكالاتي:

1- مصادر الاستقطاب الخارجي: وتشمل على سوق العمل بشكل عام والتقديم المباشر للمنظمة والإعلان ووكالات ومكاتب التوظيف والنقابات العمالية والجامعات والمعاهد. (يزبك، 2009:67)

2- مصادر الاستقطاب الداخلي: وتعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمهام أكثر والنقل الوظيفي ونظم الإعلان الداخلي ومخزون المهارات ومعارف العاملين الحاليين وإعادة الاستقطاب للعاملين والمرشحين السابقين (Robert,2009)

#### ب- مفهوم تقويم أداء العاملين:

هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (الصيرفي، 2010:27)

العملية التي يتم من خلالها تقدير إسهامات العامل في المنظمة خلال مدة زمنية محددة، وتوفير التغذية العكسية تمكنه من التعرف على أدائه مقارنة بالمعايير التنظيمية. (المرجوشي، 2008:75)

تقويم أداء العاملين بأنه التقييم الرسمي والخاص للعامل من أجل تحديد درجة فاعلية أداء العامل لعمله (Denisi&Griffin,2001:232)



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

ويقصد بتقويم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية. (عباس:2011،259)  
أهمية تقويم أداء العاملين:

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين. (الطائي:2006،227)

- تعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث يتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوب موضوعي لتقويم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل. (عيشي:2012،18)  
و(ابوشيخة:2010،332)

### ج- مفهوم التدريب:

تمثل عملية التدريب وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن إن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية على وفق طريقة علمية مدروسة. (العامري والغالي،2007:600)

وكذلك فإن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على المستوى البيئية الداخلية والخارجية. (السالم وصالح،2002:129)

وقد عرف التدريب بأنه "عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف الى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من وظيفته بكفاءة وفعالية. (السكرانه،2011:19)

### 1- أهمية التدريب:

- انجاز وظيفي أفضل كما ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية، ومن ثم تخفيض التكاليف.  
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.

- يسهم التدريب وبشكل كبير في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

- استكمال دور الجامعات والمدارس فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق في تنمية المجتمع، إذ نجد التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

### د- مفهوم التحفيز:

دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره بغية تحصيل تعاونه الاختياري. (يزبك،2009:110) وكذلك عرف التحفيز بأنه مجموعة عوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف (Meignant,226:2000). كما يمكن تعرف الحوافز بأنها الأساليب التي يعتمد عليها المدير، للتأثير في سلوك الأفراد، وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة. (المغربي،2013:166)

تعد الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في سلوك العاملين، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، وتتوقف عملية تحقيق المنظمة لأهدافها على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين، ووضع نظام فاعل للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل بالشكل الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة معدلات الأداء (الجعدي، 2009، 1).

### أهمية التحفيز:

وتكمن أهمية وضع نظام كفاء للحوافز التي تتجلى في الجوانب الآتية (القاسم،2010:3)

أ- تسهم الحوافز في زيادة الحماس والدافعية والرغبة في العمل.

ب- تساعد على تحقيق التفاعل بين العامل والمنظمة.

ج- تعمل على منع الشعور بالإحباط من خلال تهينة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية، أم معنوية.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### 4 - خطوات عملية التحفيز:

- أ. إن عملية التحفيز تنطوي على عدد من الخطوات يمكن تلخيصها بالآتي (يزبك، 2009:113)
- ب. تحديد وفهم الهدف من عملية التحفيز.
- ج. ضرورة التنبؤ بطبيعة رد فعل الأفراد (الاستجابة) لمتطلبات التحفيز.
- د. اختيار أسلوب التحفيز (المعنوي والمادي) الذي يتلائم مع طبيعة كل من المهمة أو العمل والاستجابة المتوقعة أو التي تم التنبؤ بها.
- هـ. إختيار نوع الحافز الذي يساعد على تحويل الإستجابة المتوقعة إلى نتائج مرغوبة.
- و. التبليغ بعملية التحفيز.
- ز. مراقبة أثر عملية التحفيز على العاملين.

**ثانياً: النجاح التنظيمي** :- سيتم التطرق إلى مفهوم النجاح التنظيمي وإبعاده

### 1- النجاح التنظيمي

يعد النجاح مصطلح متعدد الأوجه والمضامين وهو يشير إلى عدة إبعاد فلسفية في وقت واحد ، إذ إن النجاح لغة في قاموس مجمع اللغات (السابق، 1985:941) بلوغ النتيجة المطلوبة. إما (الرازي، 1981:646) فذكر النجاح بالفتح يعني الظفر بالحوائج ، إذ يرى (دركر، 2004:186) أن النجاح بطبيعته مجهولاً. وقد ذكر موقع ([www.upower.net](http://www.upower.net)) كلمة نجاح وهو تعبير عن شيء الذي يناله الإنسان من بعد تعب وجهد جهيد. ويقصد بالنجاح (success) إحراز الثروة أو المنزلة الرفيعة و (successful) إي النجاح أو العمل الناجح حسب ما جاء في المورد الحديث (البعليكي ، 2009: 1173) ، ويكتب مصطلح (success) بمعنى " النجاح ، والتوفيق " طبقاً لقاموس أكسفورد الحديث (أكسفورد ، 2006:773) ، و (successful) بمعنى النهاية المفضلة كما ورد في قاموس (Webster,1974:1163). أما النجاح التنظيمي اصطلاحاً فما زال يكتنفه بعض الغموض وعدم وضوح أطره المنهجية والإجرائية، لتداخله، مع عدد من المصطلحات التي وردت في أدبيات الإدارة كنجاح المنظمة، والنجاح التنافسي ، والنجاح الاستراتيجي ، والنجاح طويل الأمد ، والنجاح التشغيلي التي تصب مضامينها في النجاح التنظيمي بوصفه مفهوماً شاملاً، وقد يتداخل مفهوم النجاح مع مصطلحات أخرى، من أهمها التفوق ، إذ ميزت (Brian Harbout) بين النجاح (success) ، والتفوق (Excellence) وفقاً للجدول الآتي:

الجدول (15) التمييز بين النجاح والتفوق

النجاح success	التفوق excellence
1. أن تكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة	1. أن يكون يومك أفضل من الأمس.
2. أن تكون أفضل من المنافسين.	2. أن تكون متقدم على نفسك.
3. تجاوز عدد من المحددات المثبتة مسبقاً.	3. أن تكون طموحاتك أكبر من قدراتك.

(Keathley, 2007:3) from Wikipedia, the free encyclopedia. <http://en.Wikipedia.org>

ويرى (الصراف، 2008:54) النجاح التنظيمي " هو قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والسعي بكل إمكانياتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية لتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار في الوجود في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر ". وعرف (Gorelick & Monsou, 2005:129) بان النجاح يعتمد على تنفيذ إستراتيجية تعلم سليمة وكفوءة للحصول على النتائج المرجوة. وإن "النتائج تساوي الأداء مضروباً في التعلم" ، وينظر للأداء من خلال أبعاد: الربح والعاملون، والبيئة، إذ تحتاج النتائج الجيدة أن يتكامل التعلم مع كل نشاط، وإذا الغي التعلم عبر الزمن فإن النتائج ستكون صفراً. و كما ويرى (Waldron & Antonio, 2008:153) أن النجاح هو قدرة المنظمة على خلق القيمة للمساهمين. حيث عرفه (العزبي، 2010:91) بان النجاح هو قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة ،النمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

أما (العزاوي، 2008:212) بان النجاح هو درجة التزام المنظمات العامة إزاء المستفيدين (الحكومة والعمالين والمنظمات) وتقييمها لرضاهم ومستويات اهتمامهم برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولاً والتكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة ثانياً وأخيراً النمو ثم التمييز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الإستراتيجية لتطلعاتها بعيدة الأمد.

ويستخلص من هذه التعريفات للنجاح التنظيمي انه:

أ- إن النجاح المنظمي قد ينظر إليه من خلال معايير قصيرة الأمد أو يستند إلى الكفاءة الداخلية أو التشغيلية فيكون نجاح قصير الأمد أو نجاح تشغيلي وقد يناسب هذا النجاح البيئة المستقرة، ويتمثل برقم أو هدف محدد.  
ب- إن نجاح المنظمة يشتمل من الكفاءة والفاعلية، بالرغم من كونها مؤشرين أساسيين في تحديد درجة هذا النجاح، وإن المنظمة الكفوءة والفاعلة ستتجح بقدرتها على البقاء، وتبني الأهداف التي تدعم رسالتها وترضي زبائنها. (العزاوي، 2008:122).

ج- إن النجاح المنظمي قد ينظر إليه من خلال نظرة شمولية (Phillips, 2004:1) تحقق التلاؤم بين المعايير طويلة الأمد وقصيرة الأمد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الإستراتيجية التي تحقق توقعات جميع أصحاب المصلحة، فيسمى نجاح منظمي طويل الأمد أو نجاح منظمي تنافسي، أو نجاح منظمي ستراتيجي، وهذا يتناسب مع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بكونها مضطربة. وهو يتمثل بقدرة المنظمة كما ورد لدى اغلب الباحثين.

### 2- أبعاد النجاح التنظيمي

ولأهمية النجاح التنظيمي، سيتم توضيح نموذج الدراسة الفرضي مقياس (Impact) لتحديد خمسة متغيرات فقط وهي الرؤية والتخطيط الإستراتيجي، النشاط العملي، تطوير المنظمة، القيادة والإدارة، التقييم والمراجعة، وتأكيد من قبل الباحثين وكونه الأكثر تكيفا في المنظمات العامة ولذلك فقد اعتمد على هذا المقياس ولأهمية أبعاد النجاح التنظيمي سيتم تناول أبرز ما يتعلق بكل بعد وفق الآتي:

#### أ- الرؤية والتخطيط الإستراتيجي Strategic Vision and Planning:

تحتاج المنظمات معرفة غرضها الرئيس وأهدافها طويلة الأمد، كما يجب أن تعبر عن ماذا تريد أن تكون، وتحدد معايير النجاح، والمشاركة في الرؤية عبر المنظمة، وتقوم بعملية التخطيط المستمر للأعمال - مفهوم الرؤية والتخطيط الإستراتيجي:

لكلمة الرؤية (VISION) معاني ودلالات متعددة يوصف فيها الحلم الإنساني، والآمال المرتبطة به من: (خيال، وإحساس، وطيف، وتنبؤ، وتصور)، إذ يشار إلى الرؤية على أنها " طيف خيال، و بصيرة، وحاسة البصر، وشي مرني، وتصور " (المورد، 1981، 436)، كما ورد في قاموس (Webster) على أنها " القدرة على تصور الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة "، وجاء في المنجد إن الرؤية هي " ما اعتقده الإنسان ورآه أو ما يراه في المنام أو هي النظر بالعين أو بالقلب " (المنجد 1980. 225) وتوصف " الرؤية " بأنها القبس أو الفنار الذي تستنير به المنظمات للوصول إلى غاياتها وطموحاتها التي تسعى إلى الوصول إليها، وتعتبر الرؤية عن هوية المؤسسة وقيمها ومبادئها لما لها من دلالات تميزها عن سائر المؤسسات، وعرفها (السالم، 2005: 82) " بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز التنافسي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" في حين يؤكد (Pitts&Lei, 1996:8) " على أنها ترتبط بأهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة، إذ تتفق طموحاتها وماذا ترغب أن تكون عليه فعلا من تفوق "، و حدد (Daft, 2003) الرؤية بوصفها تمثل (الأشياء الخلابة والأفكار المستقبلية التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق مع ذلك فإنه لا يمكن إدراكها حالياً)، ويعبر عن الرؤية بأنها " الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين " (Johnson&Scholes, 1997:14) .



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### ب- النشاط العملي **Operational Activity**:

يجب تحديد الاحتياجات اللازمة للقيام بالأعمال والمدى الذي يجب أن تنجز به الأهداف، والمراقبة المستمرة لمستويات رضا العاملين، وتقييم الجودة في ضوء رأي الزبون للمنتجات أو الخدمات النهائية، والإصغاء لأفكار الزبون والعمل بموجبها. العمليات (Operations) فإنها تشير إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات، فالعمليات إذن لا تقتصر فقط على عملية الإنتاج وإنما تشمل مفهوم أوسع، (النجار ومحسن، 2004:3) لقد أحتل حقل ادارة العمليات وما يزال أهمية بالغة كحقل معرفي وكميدان للعمل.

### ج- تطوير المنظمة **Development Organization**:

يجب تحديد الاحتياجات اللازمة للقيام بالأعمال والمدى الذي يجب أن تنجز به الأهداف، والمراقبة المستمرة لمستوى رضا العاملين، وتقييم الجودة في ضوء رأي الزبون للمنتجات أو الخدمات النهائية، والإصغاء لأفكار الزبون والعمل بموجبها حيث يعتبر تطوير المنظمات إستراتيجية فريدة لتحسين المنظمة، وإن تطوير المنظمات سمة مميزة للعصر الحاضر ولا تخلو دولة من برامج ومشاريع لتطوير منظماتها، ومعالجة المشاكل الإدارية والاقتصادية المستعصية منها والطائرة (إل سمير، 2007:75) وفي هذا الصدد يقول Hall إن المنظمات هي السبيل الذي يحقق النهايات المرغوبة في المجتمع كالعدالة الاجتماعية، والازدهار، والسلام ويضيف (Hart and Scoot) إن أي شيء ايجابي وسلبى للإنسانية يمكن انجازه فقط من خلال المنظمات الحديثة، والعكس صحيح فالحروب، والتلوث البيئة هي من عمل المنظمات (Hall,2001:19).

### د- القيادة والإدارة **Leadership and Management**:

تحديد مدى التطوير المستمر لمهارات الإدارة المرتبط بأهداف المنظمة والحاجة إلى قادة مرجعين يقومون بالتوجيه والتنسيق ودعم وتطوير وتحفيز العاملين عبر المنظمة، إن القيادة مورد استراتيجي وهي عندما تكون قادرة على تحقيق التغيير وإدخال ثقافة الابتكار واستقطاب أفضل المواهب، فإنها تتحول إلى رأس المال القيادي الذي لا يقل أهمية عن كل الأنماط الأخرى المالية والمادية التكنولوجية والقيادة لم تعد ذلك الشخص الخارق أو الرجل العظيم، وإنما هي كل شيء مقدرة فعالة تبنى وتصل في الغالب بالتجربة والمعاناة والتحمل للمسؤولية في مجالات العمل المختلفة.

- مفهوم القيادة:

اختلف علماء الإدارة العامة في تعريف القيادة ويعرف (القحطاني) أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الأهداف المشترك للجماعة (القحطاني، 2001:7). وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين (Arab British Academy).

وعرفها (P.F Drucker, 1994:95) أنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء بروية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى مابعد حدودها الاعتيادية.

- الفرق بين الإدارة والقيادة:

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة وهل إن جميع المديرين يجب ان يكونوا قادة، وفي المقابل إن جميع القادة يجب أن يكونوا مديرين، ولأنه لا أحد حتى الآن قدم توضيحا أو دليلا منطقياً على أن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين، لذا وكما يقول (Robbins and Couler, 2002, p458) المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة. ولعل مما يزيد من الصعوبة التمييز بين القيادة والإدارة، إن قوة تأثير الشخصية أو الرؤية التي تمارسها القيادة وتميزها عن الإدارة. والجدول (2) يوضح الخصائص ومؤهلات القادة والمديرين.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### الجدول(2) المقارنة بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
-التركيز على الكفاءة	- التركيز على الفاعلية (مدى تحقيق الأهداف)
-الاهتمام بطريقة (HOW)	-الاهتمام بالمهمة والغرض(What,HOW)
-تغيير الإجراءات والأدوات	-تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
-التركيز:العقل والرشد	- الروح والحماس
-التوجه العام:التأثير بالسياسة واتجاهاتها	-التوجه العام:التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين
-الميزة:أولوية العمل	-الميزة:أولوية الأفراد ومن ثم المهام
-القدرة في الالتزام باللوائح الإدارية	-القدرة في الالتزام بالمبادئ الأخلاق

الجدول: من إعداد الباحث بالاستعانة في بعض النقاط بالمصدرين التاليين:

- 1- R.L.Daft(2003):Management, Thomson Southwestern,Australia513.
- 2- Jo Manion(2005): From Management to Leadership,Joss-Bass, San Francisco,pp5-12.

### د- التقييم والمراجعة Evaluation and Review:

على الإدارة العليا أن تقوم بتقييم مدى تحقيق النجاح وأثر العوامل السياسية والبيئية والاجتماعية والتقنية على الرؤية الإستراتيجية والقيام بمراجعة متطلبات الموارد البشرية ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وتعتبر عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن حكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال مدة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل (الغالبى وإدريس، 2007:424-425). حيث يمكن تعريف المراجعة " هي عملية جمع وتقييم الأدلة عن المعلومات لتحديد والتقرير عن مدى التوافق بين هذه المعلومات ومعايير تم وضعها على نحو مسبق(اللطف، 2002:15). وكما عرفت " هي عملية نظامية ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة، (الدهراوي، 2006:156) وقد عرفه كل من(S.G.Franclin- G.R.Terry,518) بأنه تدقيق نظام التسيير هو في جوهره تقييم مقارن ومنظم للوظائف: التخطيط، التنظيم، الدفع ومراقبة مؤسسة معينة. وقد عرفه أيضا (A.Burpaud, C.Simon,81:1996) هو مراقبة أنظمة الرقابة حيث يقوم بالتحقيق من مدى فعالية وكفاءة هذا النظام، وكذا التحقق من مدى صحة ومطابقة المعلومات المقدمة (Germond, Bonnallt,21:1968).

### 3- العلاقة بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمي .

إذا ما أرادت المنظمة النجاح والتميز والبقاء في ميدان المنافسة فعليها تعبئة مواردها البشرية والمالية والمادية... الخ في المزيج الصحيح من الموارد الذي يقودها نحو تحقيق الأهداف، وتساهم الموارد البشرية بالدور الأساسي من هذه المعادلة فهي القوة المؤثرة التي لها دور كبير في تحقيق نجاح المنظمات. (Inyang,2010:23) فالخبير في HR والكاتب "David Bratton" يقول " إن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية هي عناصر التمكين في المنظمة، وهي الوحيدة التي ينبغي إن تعلم حول التغيير والتطوير للاستراتيجيات التي تعمل بها المنظمة. (Mondy,2008:15) من هذا المنطلق يرى الباحث ان وظيفة الموارد البشرية أصبحت كشريك استراتيجي هام في نجاح المنظمة و كذلك في تنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال ممارسات الموارد البشرية. وهذا ما أكدت عليه(الدهان، 2007:46) بأن المنظمة الناجحة تحتاج إستراتيجيتها إلى دعم من قبل إدارة الموارد البشرية، لأن ضعف التكامل بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية الموارد البشرية قد يكون السبب في فشل تنفيذ الإستراتيجيات. كما أشار (Dessler,2000:12) إلى دور إدارة الموارد البشرية هو ليس فقط بتكيف نشاطاتها وفقاً لإستراتيجية الأعمال للمنظمة، وبالتأكيد ليس لتنفيذ المهام اليومية التشغيلية مثل دفع الرواتب للموظفين، وإنما ينبغي النظر إليها بوصفها شريكا استراتيجيا في عمليات إعداد وتنفيذ على مستوى المنظمة. كما يتضح بأن المنظمات الأكثر نجاحا هي عندما تقوم بتكييف ممارسات الموارد البشرية بصورة ملائمة و مطابقة مع الاستراتيجيات التنافسية (Stewart,Brown,2009:63)



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### المبحث الثالث/ الأطار العملي للبحث

#### أولاً- عرض النتائج وتحليلها

##### 1- عرض واقع تقييم إدارة الموارد البشرية وتحليل إجابات المبحوثين:

للتعرف على واقع تقييم إدارة الموارد البشرية في وزارة النفط في ضوء استجابة العينة، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذه البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (19) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2).

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 3 = 5 \div (1+2+3+4+5)$$

ارتأى الباحث إلى القيام بقياس (تقييم أداء إدارة الموارد البشرية) عبر مجموعة من الإبعاد ((الاستقطاب – تقويم أداء العاملين – التدريب – التحفيز)) ومن ثم دراسة (النجاح التنظيمي) التي تشمل ((الرؤية والتخطيط الاستراتيجي – النشاط العملي – تطوير المنظمة – القيادة والإدارة – التقييم والمراجعة)) وكما يأتي:  
أ-الاستقطاب:

جدول (3) قياس مستوى الاستقطاب لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لاتفق تماماً		لاتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.01	3.34	1.07	1	24.1	14	20.7	12	44.8	26	8.6	5	1- تعتمد الوزارة وبشكل رسمي نظام الالكتروني للاستقطاب
0.97	3.41	1.07	1	22.4	13	15.5	9	53.4	31	6.9	4	2- يظهر تحليل الوظائف الحاجة إلى مهارات خارجية متنوعة باستمرار
1.17	3.52	6.9	4	15.5	9	15.5	9	43.1	25	19.0	11	3- تحرص الوزارة على جذب أفضل الكفاءات للعمل فيها
1.12	3.38	9.6	4	15.5	9	24.1	14	39.7	23	13.8	8	4- تعتمد الوزارة على التنسيق فيما بينها في مجال الاستقطاب الداخلي
0.96	3.57	5.2	3	10.3	6	13.8	8	63.8	37	6.9	4	5- يوظف الاستقطاب للارتقاء بفاعلية بقية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية
1.01	3.45											المجموع

إما بصورة إجمالية فقد حققت وظيفة الاستقطاب وسطاً حسابياً مقداره (3.45) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.01) مما يدل على سعي وزارة النفط من وظيفة الاستقطاب في جذب الكفاءات إلى الوزارة فضلاً عن أن أغلبية عمليات تحليل الوظائف يظهر حاجة الوزارة إلى استقطاب الموارد البشرية للوزارة وهو مما أدى إلى تبني الاستقطاب بصورة فاعلة من قبل الوزارة من أجل الارتقاء بها نحو النجاح التنظيمي.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

ب - تقويم أداء العاملين:

الجدول (4) قياس تقويم أداء العاملين لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.13	3.34	6.9	4	20.7	12	13.8	8	48.3	28	10.3	6	6- تعتمد الوزارة نظاماً فعالاً يعتمد على معايير الخبرة في تقويم أداء العاملين
0.87	3.67	1.07	1	8.6	5	22.4	13	55.2	32	12.1	7	7- يساعد نظام تقويم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل الوزارة
0.87	3.67	1.07	1	8.6	5	24.1	14	51.7	30	13.8	8	8- يوفر نظام تقويم أداء أفراد العاملين قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية
1.01	3.76	--	--	15.5	9	19.0	11	39.7	23	25.9	15	9- يساهم نظام تقويم أداء العاملين في الوزارة على تطويرهم وزيادة مهاراتهم
0.92	3.93	--	--	10.3	6	13.8	8	48.3	28	27.6	16	10- يحفز التقويم الموضوعي والمستمر للأفراد العاملين على الإبداع في عملهم
0.91	3.86	--	--	12.1	7	12.1	7	53.4	31	22.4	13	11- يعد التقويم الموضوعي لأداء الأفراد العاملين في الوزارة وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين
1.03	3.48	1.07	1	20.7	12	19.0	11	44.8	26	13.8	8	12- يعد التقويم لأداء الأفراد العاملين عدلاً لقياس مستويات أدائهم
0.97	3.68											المجموع

بصورة إجمالية حقق بعد تقويم أداء العاملين وسطاً حسابياً (3.48) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.97) مما يدل على اعتماد وزارة النفط على تقويم أداء العاملين في عدة أشياء منها في اختيار الأفراد العاملين من داخل الوزارة، وفي رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية وأيضاً في زيادة وتطوير العاملين، وهذا ما تسعى إليه أية منظمة من عملية تفعيل وظيفة تقويم أداء العاملين بصورة صحيحة.  
ج- التدريب:

الجدول (5) قياس مستوى التدريب لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.97	3.71	1.07	1	12.1	7	19.0	11	48.3	28	19.0	11	13- يتم تصميم البرامج التدريبية على وفق متطلبات كل عمل في الوزارة
0.88	3.38	1.07	1	12.1	7	41.4	24	36.2	21	8.6	5	14- تتم دراسة التغيرات البيئية المستقبلية عند وضع خطة التدريب
1.06	3.45	5.2	3	17.2	10	15.5	9	51.7	30	10.3	6	15- تركز على إنجاز البرامج التدريبية داخل الوزارة





## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

1.09	3.31	3.4	2	22.4	13	29.3	17	29.3	17	15.5	9	16- توجه البرامج التدريبية التي تتم خارج الوزارة على وفق الكفاءات والمهارات العالية
0.86	3.48	--	--	15.5	9	29.3	17	46.6	27	8.6	5	17- هناك برامج تدريبية لتغيير ثقافة الافراد العاملين
1.18	3.50	5.2	3	19.0	11	19.0	11	34.5	20	22.4	13	18- هناك تقييم لمستوى اداء العاملين بعد انتهاء عملية تدريبهم.
1.01	3.48											المجموع

بصورة إجمالية حقق التدريب وسطا حسابيا (3.48) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.01) مما يدل على اهتمام الوزارة على تدريب موظفيها بصورة جيدة مع وجود مساعي من الافادة من الدورات التدريبية من أجل تغيير ثقافة العاملين نحو الأفضل إلى جانب أن الوزارة في اغلب الأحيان تعمل على تقييم أداء الموظف بعد الانتهاء من عملية تدريبهم وهو يعد من الأمور الأساسية التي تسهم في نجاح العملية التدريبية ولاسيما نحن لا نشاهد تقييم أداء الموظفين بعد عملية التدريب في اغلب الوزارات العراقية.  
د- التحفيز:

### الجدول (6) قياس مستوى التحفيز لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق تماما		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.15	3.30	6.9	4	22.4	13	17.2	10	39.7	23	13.8	8	19- تمنح الحوافز على وفق المهارات التي يمتلكها الافراد العاملين
1.12	3.26	5.2	3	24.1	14	22.4	13	36.2	21	12.1	7	20- تمنح الحوافز الايجابية لبعض الافراد العاملين على وفق ادائهم المتميز
1.05	3.91	1.07	1	12.1	7	12.1	7	41.4	24	32.8	19	21- توجه كتب الشكر والتقدير لتحفيز العاملين للعمل بشكل افضل
0.99	3.07	3.4	2	29.3	17	29.3	17	32.8	19	5.2	3	22- تتعدد الحوافز وتتنوع على وفق حاجات ودوافع الافراد العاملين
1.05	3.14	3.4	2	29.3	17	25.9	15	32.8	19	8.6	5	23- تلجأ الوزارة الى اسلوب استخدام العقوبات الادارية لتحقيق الاداء الافضل للعاملين فيها
1.08	3.34											المجموع

بصورة إجمالية حقق بعد التحفيز وسطا حسابيا (3.48) وبمستوى متوسط الأهمية وبانحراف معياري (1.08) مما يدل على إن وزارة النفط لديها نظام حوافز جيد ولكنه لا يحظى بالقبول من قبل بعض العاملين وقد يعود السبب في ذلك إلى أنه ليس كل الحوافز الايجابية تمنح بصورة عادلة إلى الأفراد العاملين، كما إن ما تتميز به وزارة النفط عدم اعتمادها العقوبات الإدارية كأداة للتحفيز للعاملين، وبصورة عامة يعد مستوى التحفيز غير مقبول لكون إن وزارة النفط تعد من الوزارات التي تستند إلى الحوافز كأداة رئيسية في عملها الإداري لذلك ينبغي أن يكون مستواها أعلى من ذلك من أجل النجاح في عملها.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

بصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (أبعاد تقييم أداء إدارة الموارد البشرية) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.49) بانحراف معياري (1.02) وهو فوق الوسط الفرضي (3) وبمستوى (جيد) لدى عينة البحث في وزارة النفط مما يشير الى تفعيل ادارة الموارد البشرية بصورة مقبولة داخل الوزارة بأركانها الرئيسية من (الاستقطاب والتدريب وتقويم اداء العاملين والتحفيز) بوزارة النفط بصورة مقبولة، كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية.

### 3- عرض النتائج للمتغير الاستجابي (النجاح التنظيمي) وتحليله

#### أ- الرؤية والتخطيط الاستراتيجي:

الجدول (6) قياس مستوى الرؤية والتخطيط الاستراتيجي لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										الفقرات
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.74	4.07	--	--	3.4	2	13.8	8	55.2	32	27.6	16	24- ادرك جيد الغرض الرئيسي للوزارة
0.84	3.88	--	--	6.9	4	20.7	12	50.0	29	22.4	13	25- تحرص الوزارة على تحديد غاياتها الطويلة الأمد
0.86	3.60	--	--	12.1	7	27.6	16	48.3	28	12.1	7	26- تعتمد الوزارة معايير محددة لتلمس نجاحها
1.14	3.29	8.6	5	13.8	8	31.0	18	32.8	19	13.8	8	27- هناك مشاركة من العاملين للإدارة في صياغة رؤية الوزارة
0.81	3.62	--	--	8.6	5	32.8	19	46.6	27	12.1	7	28- تعتمد المنظمة عملية التخطيط المستمر
0.88	3.69											المجموع

بصورة إجمالية حقق بعد الرؤية والتخطيط الاستراتيجي وسطا حسابيا (3.69) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.88) مما يشير على قلة تشتت إجابات العينة واتفاقهم على إن الوزارة تحرص على تحديد غاياتها طويلة الأمد وتتبنى التخطيط المستمر في عملها وهي بذلك تكون قد غرست البنية الأساسية التي تنطلق منها في صياغة رؤية وتخطيط استراتيجي ناجح.

#### ب- النشاط العملي:

الجدول (7) قياس مستوى النشاط العملي لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										الفقرات
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.67	3.95	--	--	3.4	2	15.5	9	63.8	37	17.2	10	29- تحدد الوزارة وبدقة النشاطات الرئيسية المطلوبة لانجاز الاعمال
0.87	3.36	1.7	1	15.5	9	32.8	19	44.8	26	5.2	3	30- تسعى الوزارة على تلمس رضا العاملين من خلال رقابة مستويات ادائهم
0.84	3.45	--	--	15.5	9	31.0	18	46.6	27	6.9	4	31- اراء الزبائن احد معايير التي يتم على وفقها تقييم جودة الاداء
0.75	3.31	--	--	13.8	8	44.8	26	37.9	22	3.4	2	32- يتم الاصفاء لاراء الزبائن والعمل بموجبها
0.92	3.41	3.4	2	12.1	7	31.0	18	46.6	27	6.9	4	33- يتم تنفيذ الاعمال المطلوبة من قبل الادارة بدون اخطاء.
0.81	3.50											المجموع



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

بصورة إجمالية فقد جاء النشاط العملياتي بوسط حسابي (3.50) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.81) مما يدل على إن النشاط العملياتي بالوزارة يتسم بمستوى مقبول من النشاطات المنفذة من خلال تنفيذ أغلبية الأعمال المطلوبة من قبل الإدارة وبدون أخطاء وهو مما سوف ينعكس ايجابيا على عمل وزارة النفط لاسيما أنها تعد من الوزارات الرئيسية التي يستند إليها العراق في تحقيق التنمية الاقتصادية.  
ج- تطوير المنظمة:

### الجدول (8) قياس مستوى تطوير المنظمة لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										الفقرات
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.85	3.66	1.7	1	8.6	5	22.4	13	56.9	33	10.3	6	34- تعتمد الوزارة منطق التفكير الاستراتيجي (البعيد المستقبلي والبيئة الخارجية) في تصميم مخرجاتها
0.78	3.91	--	--	6.9	4	13.8	8	60.3	35	19.0	11	35- تسعى الوزارة على تحديد المهارات الرئيسية المطلوبة في بلوغ النجاح
0.91	3.62	1.7	1	12.1	7	20.7	12	53.4	31	12.1	7	36- يتم تصميم الوظائف بما يلبي متطلبات تحقيق اهداف الوزارة
0.75	3.53	--	--	6.9	4	41.4	24	43.1	25	8.6	5	37- تسعى الوزارة الى تحديد الحاجة للتغيير في الموازنة في التكاليف كأساس في تطوير ادائها
1.03	3.47	1.7	1	20.7	12	20.7	12	43.1	25	13.8	8	38- ادارة التغيير بشكل مستمر احد ابرز الثقافات السائدة في الوزارة
0.87	3.64											المجموع

بصورة إجمالية فقد حقق بعد تطوير المنظمة (3.67) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.87) مما يدل على تبني الوزارة الأركان الرئيسية في تطويرها من خلال اعتماد الوزارة على منطق التفكير الاستراتيجي في تصميم مخرجاتها إلى تصميم الوظائف بما يلبي متطلبات تحقيق أهداف الوزارة إلى جانب التكيف مع أغلبية التغييرات الخارجية، كل هذه الأمور إذا ما أحسن استخدامها فأنها سوف تسهم مساهمة فاعلة في تطوير الوزارة على الأمد البعيد.  
د- القيادة والإدارة:

### الجدول (8) قياس مستوى القيادة والإدارة لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										الفقرات
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.98	3.90	3.4	2	6.9	4	12.1	7	51.7	30	25.9	15	39- هناك قيادات فاعلة تحرص على التوجيه والدعم لعمليات التطوير في الوزارة
0.84	3.43	1.7	1	10.3	6	37.9	22	43.1	25	6.9	4	40- تحسين الاداء يرتكز في الاساس على عمليات التغذية العكسية المرتدة
0.81	3.81	--	--	8.6	5	17.2	10	58.6	34	15.5	9	41- تطوير المهارات القيادية يتم في ضوء اهداف الوزارة بغية النجاح في بلوغها
0.89	3.71	3.4	2	5.2	3	22.4	13	55.2	32	13.8	8	42- تنمي الوزارة انماط التفكير الحديثة بشكل مستمر
0.88	3.71											المجموع



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

بصورة إجمالية فقد حققت القيادة والإدارة وسطا حسابيا (3.71) بمستوى جيد وبانحراف معياري (0.88) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة واتفاقهم على إن القيادة والإدارة تتميز بأنماط التفكير الحديثة إلى جانب إن الوزارة تسعى لتطوير المهارات القيادية في ضوء أهدافها وهو مما يؤدي إلى قيادة الوزارة نحو النجاح.  
هـ - التقييم والمراجعة:

الجدول (9) قياس مستوى التقييم والمراجعة لعينة البحث في وزارة النفط

الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق تماما		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.70	3.40	--	--	8.6	5	46.6	27	41.4	24	3.4	2	43- تصاغ الرؤية المنظمة في إطار نتائج تقييم التأثيرات البيئية المختلفة
0.74	3.34	--	--	10.3	6	50.0	29	34.5	20	5.2	3	44- مراجعة لمؤشرات التغذية العكسية لكافة اصحاب المصلحة بشكل منظم
0.84	3.52	1.7	1	12.1	7	24.1	14	56.9	33	5.2	3	45- يتم مراجعة مدى انجاز ما بدأنا المباشرة بعمله
0.88	3.55	--	--	15.5	9	24.1	14	50.0	29	10.3	6	46- يتم تقييم مدى توفر الافراد المناسبين لانجاز اهداف الوزارة
0.93	3.74	1.7	1	10.3	6	17.2	10	53.4	31	17.2	10	47- هناك تقييم مستمر لانتاجية العاملين.
0.78	3.66	--	--	10.3	6	22.4	13	58.6	34	8.6	5	48- تعتمد الوزارة منظومة تحفيز تحظى بالتقييم المستمر للارتقاء بالاداء
0.82	3.54											المجموع

وبصورة إجمالية حقق التقييم والمراجعة وسطا حسابيا بلغ (3.54) وبانحراف معياري (0.82) وبمستوى جيد مما يدل على إن عمليات التقييم والمراجعة لأداء الوزارة هي موجودة وفاعلة من خلال تقييم لمنظومة التحفيز وتقييم مدى توفر الأفراد المناسبين لانجاز الأهداف وكذلك مراجعة مباشرة لكل عمل تقوم به الوزارة منذ البداية وهذه تعد من الأمور المهمة التي تساعد الوزارة على تدارك أغلب الأخطاء التي قد تقع بها إلى جانب الاستمرار بكافة النجاحات التي تحققتها وكل هذه الأمور سوف تعكس ايجابيا على الوزارة في الارتقاء إلى سلم النجاح التنظيمي.

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (النجاح التنظيمي) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.62) بانحراف معياري (0.85) وهو فوق الوسط الفرضي (3) وبمستوى (جيد) لدى عينة الدراسة في وزارة النفط مما يشير على تحقيق النجاح التنظيمي بصورة مقبولة داخل الوزارة، كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية .

### ثانيا- اختبار التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها

وضعت الدراسة الحالية فرضيات التأثير. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وكانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في إبعاد النجاح التنظيمي). إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار البسيط. كالآتي:

$$a = Y + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4$$

وتمثل (a) Constant مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني إن النجاح التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد تقييم أداء إدارة الموارد البشرية (X1,X2,X3,X4) إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (58) لعينة الإدارة العليا في وزارة النفط وسيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (36) لإظهار النتائج.

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية (1- أ) والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقطاب في إبعاد النجاح التنظيمي). والجدول (36) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير اثر بُعد الاستقطاب (X1) في النجاح التنظيمي (Y).

$$Y = a + B (X1)$$

$$Y = 2.186 + 0.413 (1X)$$

ويتضح من الجدول (36) ما يأتي:

أ - أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (30.64). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستقطاب في النجاح التنظيمي في الوزارة المبحوثة ند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.35) يتضح بان بُعد الاستقطاب قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابية (النجاح التنظيمي) وهي نسبة عالية وتدل على قوة نموذج الانحدار. أما النسبة البالغة (65%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

ج- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.41). بان زيادة بُعد الاستقطاب بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (41%) من وحدة انحراف معياري واحد.

الجدول (36) قيم (F- R<sup>2</sup>-df- β) لنماذج الانحدار لتأثير تقييم اداء إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي

$$(ع = 58)$$

النماذج المعنوية	العدد	التحفيز				التدريب				تقويم أداء العاملين				الاستقطاب				تقييم أداء إدارة الموارد البشرية				تقييم أداء إدارة الموارد البشرية
		B	R <sup>2</sup>	Df	F	β	R <sup>2</sup>	Df	F	B	R <sup>2</sup>	Df	F	β	R <sup>2</sup>	Df	F	β	R <sup>2</sup>	Df	F	
النجاح التنظيمي	100																					
النجاح التنظيمي	5	0.23	0.18	56	13.09	0.54	0.43	56	43.78	0.44	0.34	56	30.19	0.41	0.35	56	30.64	0.72	0.58	56	80.37	
الرؤية والتخطيط الاستراتيجي	4	0.13	0.04	56	2.60	0.53	0.26	56	20.51	0.43	0.21	56	15.22	0.29	0.11	56	7.41	0.58	0.25	56	18.93	
النشاط العملي	5	0.19	0.10	56	6.39	0.53	0.30	56	25.26	0.44	0.26	56	20.17	0.41	0.26	56	20.58	0.69	0.39	56	38.39	
تطوير المنظمة	5	0.24	0.14	56	9.58	0.62	0.38	56	36.08	0.50	0.30	56	24.48	0.57	0.45	56	47.10	0.85	0.55	56	71.49	
القيادة والإدارة	5	0.28	0.17	56	12.13	0.48	0.21	56	15.11	0.49	0.26	56	20.29	0.39	0.19	56	13.14	0.75	0.38	56	36.46	
التقييم والمراجعة	5	0.28	0.23	56	17.62	0.56	0.37	56	34.11	0.35	0.17	56	12.03	0.40	0.26	56	20.68	0.73	0.48	56	53.74	



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتم اختبار الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقويم أداء العاملين في إبعاد النجاح التنظيمي) ومنها تتفرع الفرضية (2-أ) والتي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقويم أداء العاملين في النجاح التنظيمي) ومن خلال الجدول (36) جاءت النتائج كالآتي:

$$Y = a + B (X2)$$

$$Y = 1.993 + 0.442 (X)$$

أ- أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (30.19) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تقويم أداء العاملين في النجاح التنظيمي عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على إن تقويم أداء العاملين الأثر في قيادة الوزارة نحو النجاح التنظيمي.

ب- قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.34) أي أن بُعد تقويم أداء العاملين يفسر ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي. وهي نسبة جيدة وتدل على قوة نموذج الانحدار. والنسبة الباقية (66%) فيساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

ج - يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.44). بان زيادة بُعد تقويم أداء العاملين بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (44%) من وحدة انحراف معياري واحد.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم اختبار الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب في أبعاد النجاح التنظيمي) ومنها تتفرع الفرضية (3-أ) والتي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب في النجاح التنظيمي) ومن خلال الجدول (36) يتضح لنا الآتي:

$$Y = a + B (X3)$$

$$Y = 1.726 + 0.544 (X)$$

أ - أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (43.78) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب في النجاح التنظيمي عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يؤثر على قوة درجة تأثير التدريب في تحقيق النجاح التنظيمي في الوزارة.

ب- قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.43) أي أن بُعد التدريب يفسر ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي وهي نسبة عالية وتدل على قوة نموذج الانحدار. والنسبة الباقية (57%) فيساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

ج - يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.54). بان زيادة بُعد التدريب بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (54%) من وحدة انحراف معياري واحد.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتم اختبار الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحفيز في أبعاد النجاح التنظيمي) ومنها تتفرع الفرضية (4-أ) والتي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التحفيز في النجاح التنظيمي) ومن خلال الجدول (36) يتضح لنا الآتي:

$$Y = a + B (X4)$$

$$Y = 2.834 + 0.228 (X)$$

أ- أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (13.09) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز في النجاح التنظيمي عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب- قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.18) أي أن بُعد التحفيز يفسر ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي وتؤثر على قوة نموذج الانحدار.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

ج- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.22). بان زيادة بُعد التحفيز بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (22%) من وحدة انحراف معياري واحد. وأما اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي) وبحسب ما جاء في الجدول (36) فقد كانت النتائج كما يأتي:

$$Y = a + B (X)$$

$$Y = 1.071 + 0.72 (X)$$

في ضوء معادلة الانحدار يوضح الثابت لعينة المدراء (a) قيمة مقدارها (1.071) وهذا يعني إن هناك وجوداً للنجاح التنظيمي مقداره (1.071) عندما تكون قيمة جميع إبعاد تقييم أداء إدارة الموارد البشرية (x1, x2, x3, x4 = صفر).

أ. وبلغت قيمة (F) المحسوبة (80.37) وهي بطبيعة الحال أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (7.08) عند مستوى دلالة (0.01). ومن خلال فرق قيم بين (F) المحسوبة وقيمة (F) الجدولية يمكن قبول الفرضية. وذلك يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي) عند مستوى (1%) أي بدرجة ثقة تبلغ (99%). وهذا يدل على إن هناك تأثير مباشر من قبل تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي داخل وزارة النفط.

ب. أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين الرئيسيين قد بلغ (0.58) أي أن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية قادرة على تفسير (58%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي وهي نسبة عالية وتؤثر على قوة نموذج الانحدار. أما الباقي وهو بنسبة (42%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ج. يتبين من خلال قيمة ( $\beta$ ) معامل الميل الحدي البالغة (0.72). بان الزيادة في المتغير تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (72%) من وحدة انحراف معياري واحدة. وبهذا تكون الفرضية الثانية قد قبلت وفقاً للنتائج.

ومن خلال النتائج السابقة تدل النتائج على أن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية قد حققت أعلى قيمة تأثير في الجدول (36) ولها الأثر المباشر على تحقيق النجاح التنظيمي في وزارة النفط. ويجب الإشارة إلى أن جميع فرضيات التأثير الرئيسية قد تم إثباتها. وتشير الأرقام إلى أن إمكانية التأثير بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي قد تحققت مما يعطي دافع قوي إلى ضرورة استثمار تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة في تحقيق النجاح التنظيمي. وبهذا تكون عملية الدور المنطقي قد تحققت على أكمل وجه.

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً / الاستنتاجات

- 1- أظهرت النتائج بوجود اهتمام واضح بوظيفة الاستقطاب في وزارة النفط وهو مما يدل على سعي الوزارة إلى جذب أفضل الكفاءات لها، ومما يساعد على الارتقاء بفاعلية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارة.
- 2- بينت النتائج إلى وجود عناية بوظيفة تقويم أداء العاملين في وزارة النفط، وهذا مما يشير إلى استناد الوزارة إلى تفعيل وظيفة تقويم أداء العاملين من أجل توضيح نقاط القوة والضعف في أداء عاملها، والتحفيز الموضوعي المستمر من أجل خلق الإبداع، والعمل على زيادة تطويرهم نحو الأفضل.
- 3- وجود اهتمام من الوزارة بوظيفة التدريب حيث تتميز بتصحيح أغلبية البرامج التدريبية على وفق متطلبات كل عمل في الوزارة وليس بصورة عشوائية، إلى جانب وجود النظرة إلى التدريب كأنه استثمار وليس إنفاقاً وهو ما يجب أن يكون من أجل ضمان نجاح وظيفة التدريب.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

4- بينما جاءت وظيفة التحفيز في الوزارة بمستوى متوسط الأهمية وهو ما يعد مستوى غير مقبول لكون أن وزارة النفط تعد من الوزارات العراقية التي تستند إلى الحوافز كأداة وظيفية رئيسة في سير عملها الإداري، إلى جانب وجود الضعف في تنوع الحوافز وفق حاجات ودوافع العاملين وهو ما يؤثر في المغزى الحقيقي لوظيفة التحفيز.

5 - إن تحليل نتائج البحث والمقابلات أظهرت بصورة عامة لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية بمستوى اهتمام جيد، وهذا ما يدل على تفعيل بعض وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارة والاستناد إليها بصورة أساسية في النهوض بمستوى أداء الوزارة نحو بر الأمان.

6- بينت النتائج وجود رؤية وتخطيط استراتيجي في الوزارة تعمل على تحديد غاياتها طويلة الأمد وتبني التخطيط المستمر في عملها ، وهي ما تعد الركيزة الأساسية في نجاح أية منظمة إذا ما أرادت ضمان النجاح في أداؤها.

7 - أظهرت النتائج أن النشاط العملي في الوزارة قد جاء بمستوى اهتمام جيد من خلال تنفيذ الأعمال المطلوبة من قبل الإدارة وبدون أخطاء كبيرة إلى جانب أنها تحدد بدقة أغلبية النشاطات الرئيسية المطلوبة منها.

8- توصل الباحث إلى أن وزارة النفط تسعى إلى تطوير عملها بصورة مستمرة من خلال المواكبة والتكيف مع أغلبية التغيرات الخارجية ومما ساعد على ذلك استنادها إلى التفكير الاستراتيجي في تحديد حاجاتها إلى جانب وجود ثقافة التغيير بشكل مستمر في الوزارة.

9- تميزت وزارة النفط بوجود قيادات إدارية بمستوى اهتمام جيد وتحرص على حصول التطوير والتجديد وغالباً ما تتميز بأنماط التفكير الحديث، ولاسيما أن الوزارة تحرص في أهدافها الرئيسية على تطوير قياداتها مما يعد النقطة الرئيسية التي تساعد على تحقيق النجاح في عملها.

10- جود اهتمام واضح وجيد لتقييم والمراجعة لأداء الوزارة لإنتاجية العاملين وتقييم منظومة التحفيز وكذلك للأهداف التنظيمية وكل هذه الأمور تساعد على تدارك أغلبية الأخطاء التي قد تقع بها الوزارة بالوضع الحالي والمستقبلي.

11- من خلال نتائج البحث والمقابلات وجد الباحث إلى حصول الوزارة على النجاح التنظيمي ما يؤثر على نجاح إدارة الوزارة في قيادتها نحو بر الأمان.

12- إن جميع علاقات التأثير ما بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي وذلك من خلال ما تمارسه من أنشطة تتعلق بالاستقطاب و التدريب و تقويم أداء العاملين و التحفيز. استناداً إلى النتائج التي أظهرها هذا البحث و المتعلقة بهذه الأنشطة وعلاقتها وتأثيرها في أبعاد النجاح التنظيمي .

### ثانياً/ التوصيات

- 1- زيادة العناية بالموارد البشري بوصفه أحد الأركان الرئيسية في قيادة الوزارة نحو النجاح التنظيمي.
- 2 - ضرورة زيادة الاعتماد من قبل الوزارة على النظام الالكتروني لاستقطاب الكفاءات من خارج الوزارة وذلك لما له من دور فاعل في تقليل الجهد والوقت والكلفة عند إجراء عملية الاستقطاب.
- 3- زيادة تفعيل وظيفة تقويم أداء العاملين من خلال الاعتماد على أصحاب الخبرة والكفاءة في مجال التقويم وإطلاع العاملين في الوزارة على كافة إجراءات وآليات عملية تقييم أداء العاملين من أجل خلق الثقة مابين الموظف والإدارة.
- 4- وضع مجموعة من الدورات التدريبية تكون مخصصة على وفق كل وظيفة وكل قسم على أن لاتعمم تلك الدورات على كل وظائف الوزارة وبصورة غير مدروسة وذلك لتقليل الوقت والجهد والمال.
- 5- ينبغي أن يكون هناك تعدد وتنوع للحوافز على وفق حاجات ودوافع العاملين كتخصيص إجازة تفرغ للالتحاق بأحد البرامج التطويرية في الخارج لكل من يأتي بأفكار جديدة تسهم في رفع كفاءة وتطوير العمل في الوزارة.
- 6- جعل قسم الموارد البشرية على مستوى إدارة قائمة بحد ذاتها وضم قسم التدريب والتطوير إليها.





## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي بحث هيداني في وزارة النفط العراقية

- 7 - ضرورة تزويد المكتبات على مستوى الوزارة والشركات التابعة لها بالكتب والنشرات والأبحاث العلمية والمجلات التي تتناول الأدب الإداري بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بالذات. وأن تتضمن دوريات الوزارة أبحاث ومقالات خاصة بوظائف الموارد البشرية ومكافئة ناشرها ماديا ومعنويا بما يتناسب ودرجة التقييم.
- 8 - وضع أسس سليمة وعادلة ومرنة بغية منح العاملين المكافآت والحوافز والرواتب التي يستحقونها لقاء أداء أعمالهم المقررة.
- 9 - ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية الاستمرار بتقييم أنشطة وسياسيات الموارد البشرية، الذي سيمكنها من اكتشاف الانحرافات ومعالجتها بأساليب تتضمن تحقيق الإستراتيجية العامة للوزارة. وتناط هذه العلمية إلى موظفين متخصصين، وبمشاركة أكاديميين ممارسين في تحديد ووضع المقاييس والأساليب العلمية في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية.
- 10- زيادة تفعيل دور العاملين في وزارة النفط للمشاركة في صياغة الرؤية والتخطيط الاستراتيجي للوزارة.
- 11- أبرز دور للجهة المسؤولة عن الاهتمام برأي ومشاكل المستفيدين من الخدمة التي تقدمها الوزارة إليهم.
- 12- زيادة اطلاع العاملين على أهمية التميز في ثقافة المنظمة وتوجيهها بشكل إيجابي يخدم مصلحة العاملين في الوزارة وجعل هذه الثقافة ثقافة مستمرة تأخذ مدايات أوسع في التخطيط الاستراتيجي للوزارة.
- 13- تفعيل نظام الاتصال في الوزارة نقل المعلومات والبيانات عن كافة الإجراءات والقرارات التي تتخذ من القيادة والإدارة في الوزارة من أجل تحسين الأداء بشكل مستمر ومعرفة ردود الفعل أزاء هذه القرارات ومستويات التنفيذ ومعوقاته.
- 14- العمل على إجراء قياس نسبة النجاح التنظيمي للوزارة كل ستة أشهر بالاعتماد على المؤشرات المتعلقة بتقييم أداء إدارة الموارد البشرية وكذلك أبعاد النجاح التنظيمي من أجل تدارك الأخطاء التي قد تقع بها الوزارة وقيل وقوعها في أثناء العمل.

### المصادر:

- 1-دهام، عبد الستار إبراهيم(2005)، "التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات"، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 2-المعموري، أمال غالب راشد (2002)، "فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، دراسة تطبيقية في شركة صناعة الإصبغ الحديثة العراقية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
- 3-الحسني، محمد معتوق عبود (2012)، "تقييم واقع أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة"، دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط العراقية.
- 4-التميمي، محمد ياسين رحيم طه (2009)، "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي"، دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشد في العراق، رسالة ماجستير إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5-الطائي، يوسف حليم، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي(2006)، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 6-النجار، فريد (2007) "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية - الإسكندرية.
- 7-العنزي، سعد و الساعدي مؤيد(2008)، "المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي" مجلة القادسية للعلوم الإدارية، م(10)، ع(1)، صص(34-9)
- 8-السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، (2000)، "ادارة الموارد البشرية"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 9-القيوتي، محمد قاسم، (2010)، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- بربر، كامل، (2012)، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المناهل اللبناني، ط1، بيروت.
- 11- حمزاوي، محمد سيد، (2013)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر، السعودية.



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

- 12- المغربي، محمد الفاتح (2013)، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- 13- نوري، دمنير، كورتل، ديفريد، (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن.
- 14- يزيك، حسن راغب، (2009)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، شركة دبوبق للطباعة، ط1، بيروت.
- 15- الصيرفي، محمد، (2010) قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 16- المرجوشي، أيتن محمود سامح، (2008)، "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- 17- عباس، أنس عبد الباسط، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 18- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين ولعبادي، هاشم فوزي (2006)، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- عيشي، عمار بن، (2012)، تقييم أداء أفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 20- أبو شيخة، نادر احمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 21- العامري، صالح والغالبي طاهر، (2007)، "الإدارة والاعمال" ط1 دار وائل للنشر والتوزيع \_ عمان الأردن.
- 22- السكارنة، بلال خلف، (2011)، "إتجاهات الحديثة في التدريب" ط1 دار الميسرة للنشر والتوزيع - عمان الأردن.
- 23- السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش (2002) " إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر و التوزيع، اربد
- 24- جروان السابق (1985)، " معجم اللغات "، دار السابق، بيروت، لبنان.
- 25- قاموس أكسفورد الحديث ، (2006).
- 26- دركر ، بيتر (2004) ، " تحديات الإدارة في قرن الواحد والعشرين " ت: الملحم، ابراهيم بن علي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
- 27- الرازي ، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر ، (1981)، "مختار الصحاح" ، (بيروت، دار الكتاب العربي).
- 28- البعلبكي ، رمزي منير (2009) ، "المورد الحديث" بيروت " دار العلم للملايين.
- 29- الصراف، طارق صادق محمود (2008)، " دور الرؤية الإستراتيجية في نجاح المؤسسات التعليمية"، دراسة حالة: جامعة تكريت، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- 30- العنزي، أميرة خضير كاظم (2010) " دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 31- العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008)، " أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي"، دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة عامة (غ.م)، مقدمة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 32- المورد قاموس (1981) ، القريب المورد مزدوج ، ط1، دار الاعتصام للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان.
- 33- السالم، مؤيد سعيد، (2005)، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
- 34- النجار، صباح مجيد ومحسن، عبد الكريم، (2004)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان.
- 35- آل سمير، فيصل بن معيض، (2007)، " إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- 36- اللطيف، كمال فتحي عبد، (2002)، مصطلحات تهتم مراجع الحسابات، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين لنشر، العدد (10)، القاهرة.



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي  
بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

- 37- القحطاني، سالم بن سعيد حسن، (2001)، القيادة الإدارية، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 38- الدهواري، كمال الدين مصطفى، (2006)، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 39- Singh & Others, (2010), "An empirical study on the efficiency of performance appraisal system in oil and natural gas commission", India (thesis).
- 40- Dowlatshahi, (2005), "Strategic success factors in enterprise resource-planning design and implementation": a case study approach, US A (thesis).
- 41- Schuer, Rs. , (1995), Human resource management, Inc, New-York.
- 42- Ivancevich, J., (2002), Human resource management evaluation Exclusive right, the McGraw-Hill companies, Inc., New York.
- 43- Decenzo, David, A.& Robbins, Stephen, P., (1999), "Human resource management", ,Sixth Edition, John Wiley and Sons, Inc., U.S.A.
- 44- Websters (1974),(USA:Merriam CO.).
- 45- Denisi, Angelo, S. & Texas A. & Ricky W. Griffin, 2001, "Human Resource management", Boston.
- 46- Impact Consulting Business Psychologists Ltd. - 0161 351 2290
- 47- Gorelick, Carol & Tantawy-Monsou, Brigitte (2005), "For Performance through Learning, Knowledge Management is the Critical Practice", The Learning organization Journal, Vol.12, No.2, 2005.
- 48-Waldron, Darryl G& Antonio, San.,(2008)," TRANSNATIONALITY: AN INDEX OF STRATEGIC SUCCESS?", INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, Vol. 8, No 2.
- 48- Keathley,2007 www.Wikiped.org
- 49- Phillips, Will(2004), "Strategic Measurement", Qm<sup>2</sup>.com.
- 50- Pitts, Robert A. &Lei , David , (1996) , Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage , Printed in United States of America.
- 51- R.L.Daft(2003), Management, Thomson Southwestern, Australia.
- 52- Hall, R. H., (2001) "Organizations Structure and Process: Processes and Outcomes", 5<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall of India Private Limited New Delhi.
- 53- Jo Manion(2005), From Management to Leadership,Joss-Bass,san Francisco.
- 54-Peter F.Drucker ,(1994) "The Theory of the Business, HBR, Vol. (72), NO.(5), Sep-Oct.
- 55-Robbins. S.R. and M. Coulter,(2007): Management, Prentice Hall, New Jersey.



**Performance Appraisal of Human Resource Management and Its Effect on  
Achieving the Organizational Success  
-A Field Search at the Ministry of Oil-**

**Abstract**

The present study addressed "Performance Appraisal of Human Resource Management and Its Effect on Achieving the Organizational Success", for the topics of performance appraisal of human resource management and the organizational success gained an increasing interest being relatively important and modern topics which had a great effect on the future of organizations.

The study aimed at revealing the pattern of appraising the performance of human resource management for the study sample, and whether it was qualified to lead the ministry towards the organizational success, for this purpose two main hypotheses were formulated: 1) there is a positive significant correlation between both variables: performance appraisal of human resource management with its dimensions (polarization, workers' performance appraisal, training, and motivation) and the organizational success with its dimensions (vision, strategic planning, operational activity, organization development, leadership and management, appraisal and review) and 2) there is a positive significant effect between the two variables. To achieve the hypotheses tests, the field study was used and applied to a sample of general managers, their assistants and heads of departments at the center of the Ministry of Oil. The number of the sample individuals was (65), yet the number of returned questionnaires was (58). The data was collected through the questionnaire, field visits, personal interviews and some formal documents so as to complete the study data. Also, a number of statistic means to treat the data like the mean, percentage, standard deviation in order to describe the sample, and the simple linear correlation coefficient (Spearman) to test the hypotheses validation, correlation and the simple linear regression to test the effect validation. The study come to a collection of conclusions and recommendations, the most important of which were: the statistic results recorded that all performance appraisal correlations of human resource management and the organizational success were strong and of significant effect as well as effect relations were all significant The study ended up with a group of recommendations, the most important of which were: the necessity to take care of human resource as being one of the main corners in leading the ministry towards the organizational success.

**key words** /avalution human resurs management- oranganizational success.