

دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين - دراسة تطبيقية على عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد

الحسين يحيى النعمي قريبي

جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية

alnami222@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.12>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٥/٩

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٠/٣/٢٩

المخلص:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين من خلال بيان أثر كل من (الدور التنظيمي، الدور التدريبي، الدور التطويري، والدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها إلكترونياً وتم استلام عدد ١٥٤ استبانة، وخلصت الاستبانة بالأساليب الإحصائية وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد أما الأثر الفردي فوجود أثر لكل من (الدور التنظيمي، الدور التدريبي، والدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، وعدم وجود أثر للدور التطويري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة ربط بين ما يقدم من برامج تطويرية وبين الإستراتيجية الخاصة بعمادة الموارد البشرية بالجامعة، والعمل على استخدام نظام المجموعات في التدريب والذي يسمح بالتفاعل بين أكبر عدد من المتدربين في مواقع تدريبية مختلفة في آن واحد لتبادل الخبرات.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ تطوير الأداء؛ الموظفين؛ جامعة الملك خالد

المحور الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

إن تحديات القرن الحادي والعشرين وما تمخض عنه من تطورات علمية وإدارية لوظائف الجامعات ما بين تعليمية وخدمية وتنمية مجتمع، فقد دفع الجامعات ومنها جامعة الملك خالد أن تتلمس الطريق العلمي القائم على التخطيط السليم المنظم الذي يعمل على بناء قياداتها من الكوادر البشرية من موظفين وأعضاء هيئة تدريس من السعوديين وغير السعوديين بشكل فعال، حتى تتمكن من استشراف المستقبل بخطى ثابتة وتتخذ الضمانات اللازمة لتحقيق أبعاد الجامعة الثلاثة وهي صناعة العقل، وصناعة المعرفة، وخدمة المجتمع. من هذا المنطلق أصبح لزاماً على الجامعة إنشاء عمادة الموارد البشرية لتتمكن من خلالها من تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وتعمل على تطوير أداء كوادرها البشرية باعتبارها المحرك الرئيسي للعملية الإدارية بالجامعة ورأس مالها الفكري.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الدور الذي تلعبه عمادة الموارد البشرية، والدور الذي تقوم به بهدف تسهيل إجراءات العمل وإيجاد بيئة محفزة ومناسبة للعمل بين منسوبي الجامعة. فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الإجابة على تساؤل الرئيس التالي:

" ما أثر عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين؟" ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أثر الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين؟
٢. ما أثر الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين؟
٣. ما أثر الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين؟
٤. ما أثر الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها:

1. تبرز العلاقة بين عمادة الموارد البشرية وأداء الموظفين بجامعة الملك خالد.
2. تُبين دور عمادة الموارد البشرية في توفير الخدمات لمنسوبي الجامعة من الكوادر البشرية وتنفيذ سائر النشاطات واللقاءات والورش التدريبية يساعد على تطوير الأداء
3. تُساهم في تحديد مستوى الدور الذي تلعبه عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء منسوبي الجامعة.
4. التعريف بمفاهيم أداء الموظفين استناداً إلى الأطر الفكرية والنظرية والتي تطرقت لهذا المجال.

فرضيات الدراسة:

تتلخص فرضيات الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد".
الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التطويري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين من خلال الأهداف التالية:

1. بيان أثر الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين.
2. بيان أثر الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين.
3. توضيح أثر الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين.
4. قياس أثر الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين.

حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد - القريقر.
2. الحدود النظرية: تتحدد هذه الدراسة نظرياً بدراسة " دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين " بجامعة الملك خالد - أهدا.
3. الحدود المكانية: تنحصر الحدود المكانية للدراسة الحالية بحدود جامعة الملك خالد - القريقر
4. الحدود الزمانية: يتم إجراء الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤١ هـ.

الدراسات السابقة:

- دراسة الأسطل (٢٠١٦) بعنوان " دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في بعض مؤسسات التعليم العالي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في بعض مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهم (٦١٦) موظفاً، وأخذ الباحث عينة عشوائية عددها (٢٣٧)، ومن نتائج الدراسة أنه يوجد دور للنخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي بلغ (٦٥,٤٪) وأيضاً تساهم النخبة القيادية في توفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٦٧٪)، وكذلك تساهم النخبة القيادية في توافر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في زيادة مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (٦٦,٢٪)، وتساهم النخبة القيادية في توفير الحوافز التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٦٣,٧٪)
- دراسة الشريف (٢٠١٣) بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (٢٧) فقرة، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (٢٤١) موظفة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: قيام

- إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة ، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
- **دراسة الألكلي (٢٠١٢)**، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التدريب في الأجهزة الحكومية ومدى فاعلية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المؤسسات العامة، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاستمرار في حصر اختيار الاحتياجات التدريبية وتحليلها ومراجعتها لربط أهداف التدريب وأنشطته بالمشكلات الحقيقية والاحتياجات الفعلية.
 - **دراسة القاضي (٢٠١٢)** بعنوان " أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣٨) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٨٨) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة في الأردن، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة الموظفين على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة في الأردن.
 - **دراسة حنان (١٤٢٩)** بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية": تناولت دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية لمنسوبات شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز، انطلاقاً لما لدور إدارة التطوير الإداري من أهمية في تطوير المنظمة، وتحسين أدائها لمواكبة التحديات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تساهم إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة. تعمل إدارة التطوير الإداري على دفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الإدارية من خلال: تقديم دورات تدريبية تساعد على التحول من ممارسات العمل اليدوية، إلى الأنظمة الإلكترونية.
 - **دراسة رسول وكاظم (٢٠٠٩)** بعنوان " تقويم واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية": تناولت هذه الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في رئاسة الجامعة، إذ تم توزيع (٩٠) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية والحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف متمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) بمستوى تنفيذ عالي وإيجابي.
 - **دراسة (Haines and Lafleur, 2008)**، هدفت الدراسة استكشاف الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات (IT) على وظائف وفعالية الموارد البشرية، والتعرف على استخدامات تكنولوجيا المعلومات من خلال تسعة مجالات واسعة (المراجعات والاستقصاءات، واستحقاقات الموظفين، التعويضات والمكافآت، والصحة والسلامة، وأداء الإدارة، والتخطيط والتطوير الوظيفي، والتوظيف والتدريب والتطوير، وعلاقات الموظفين)، ومدى مشاركة الموارد البشرية في الوظائف الاستراتيجية وفعاليتها، وتعتبر هذه الدراسة أول محاولة فعلية لقياس هذا الأثر، تم عمل دراسة استقصائية على عينة شملت ٥٥٦ من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الشركات الكندية الرائدة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التوسع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لدعم وظائف الموارد البشرية مرتبط بإشراكهم في الوظائف الاستراتيجية واعتبارهم شريكاً استراتيجياً وعامل محوري في عملية التغيير، أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والفعالية التقنية والاستراتيجية في وظائف الموارد البشرية.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الأداء:

يعرفه F.W. Nickols الأداء (Performance) على أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك" كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد أنه لا يجوز الخلط بين الإنجاز والأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو إنتاج، أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (جاه الله، ٢٠١٥، ص ٨٨).

كما يعكس الأداء حسب بورمان "مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية" (طويل، ٢٠٠٨، ص ١١٧).

أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعايير الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم إلى كلية وجزئية (صبرينة، ٢٠١٥، ص ٩):

١. الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

٢. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة. من هذه التعريفات يخلص الباحث إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة ما هو إلا نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.

مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي: "يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة". (حنان، ٢٠١٦، ص ١١).

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي على أنه سلوك إنساني ينتج من خلال ممارسته للوظيفة التي يشغلها ويتم من خلاله لتحقيق بعض الأهداف التي تخدم المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فاعلية الأفراد والوحدات الإدارية والمؤسسات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها: (حنان، ٢٠١٦، ص ١١):

١. الإنتاجية المرتفعة.
٢. الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.
٣. مدى انجاز المهام والواجبات بدقة واثقان وسرعة.
٤. القدرة على الابداع والابتكار.
٥. درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.
٦. مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات.

عناصر الأداء الوظيفي:

إن أهم عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في الآتي (الحسيني وآخرون، ٢٠١٣، ص ٧٣):

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
٣. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
٤. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي (الحسيني وآخرون، ٢٠١٣، ص ٧٤):

١. غياب الأهداف المحددة.
٢. عدم مشاركة الموظفين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
٣. اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
٤. مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وانتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمية والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
٥. التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

أثر عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين

مهام قسم التنظيم الإداري (المصدر: الدليل التنظيمي لإدارة التطوير الإداري، جامعة الملك خالد):

١. دراسة التنظيمات الإدارية الحالية وتطويرها.
٢. متابعة إجراءات ولوائح وأنظمة العمل ونماذج العمل بالإدارات وتحسينها وإعداد الأدلة التنظيمية والإجرائية لها.
٣. متابعة تحسين وتطوير بيئة العمل بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

٤. متابعة عملية تقييم الأداء الوظيفي وإعداد التقارير اللازمة.
٥. إعداد القادة الإداريين ومتابعتهم وتنمية مهاراتهم وإعداد الصف الثاني من قادة المستقبل.
٦. تلقي الشكاوى المقدمة من قبل موظفي الجامعة والعمل على معالجتها.
٧. تلقي المقترحات التنظيمية والتطويرية من كافة منسوبي الجامعة ودراستها.
٨. دراسة المشاكل الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها.
٩. تهيئة الإدارات للوفاء بمتطلبات ومعايير الهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة بالجودة.
١٠. الاسهام في نشر الفكر القيادي والإداري عن طريق التثقيف والتوعية الإدارية.
١١. تهيئة الموظف الجديد للتأقلم مع الحياة المهنية الجديدة.
١٢. الإشراف على عملية التوزيع الوظيفي ومتابعتها وتقييمها.
١٣. إعداد وتحديث بطاقات التوصيف الوظيفي لكافة موظفي الجامعة الإداريين والفنيين.
١٤. تقديم الاستشارات الإدارية للإدارات المختلفة في كافة المجالات التنظيمية والإدارية.
١٥. حل النزاعات والصراعات في بيئة العمل.

مهام العمادة التدريبية (المصدر: الدليل التنظيمي لإدارة التطوير الإداري، جامعة الملك خالد):

١. الرؤيا في التدريب: السعي لأن تكون الاسم الأول في مجال التدريب على مستوى جامعات المملكة من خلال التنمية المهنية وتطوير الأداء.
٢. الرسالة التدريبية: تهيئة بيئة تدريبية إيجابية تسهم في مساعدة الموظفين على اكتشاف طاقاتهم واستثمارها بتقديم تدريب احترافي واستخدام تقنيات حديثة لتحقيق الأهداف المرجوة.
٣. الغاية: الالتزام بتقديم تدريب نوعي ومهي، قائم على كل ما هو جديد ومفيد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
٤. القيم: الالتزام- التنظيم – العدل – الشفافية – الاحتراف.

الأهداف التدريبية للعمادة (المصدر: الدليل التنظيمي لإدارة التطوير الإداري، جامعة الملك خالد):

١. الوصول بالموظفين للتميز بتقديم كل المهارات والتقدير والدعم.
٢. سد الاحتياجات التدريبية للموظفين ابتداء من تحليل الاحتياجات التدريبية وانتهاء بتقويم فعالية وأثر التدريب.
٣. تأصيل وتعزيز مفهوم التدريب التطبيقي بتقديم برامج نوعية وفقاً لمعايير عالية تواكب متطلبات العصر.
٤. الارتقاء بالمهارات المهنية والسلوكيات الوظيفية من مستوى الانعدام والنقص إلى مستوى الكفاية والالتقان.
٥. تنمية المعرفة الفنية والإنتاجية والإدارية والاقتصادية المرتبطة بالوظيفة.

مهام قسم التدريب بالعمادة (المصدر: الدليل التنظيمي لإدارة التطوير الإداري، جامعة الملك خالد):

١. تخطيط العملية التدريبية لجميع موظفي الجامعة الإداريين والفنيين ومن في حكمهم.
٢. تصميم بطاقة المسار التدريبي للموظفين وتحديث بياناتهم بشكل دوري.
٣. دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الجامعة الإداريين والفنيين بما يتوافق مع مهام العمل التي يمارسونها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
٤. اقتراح البرامج والدورات التدريبية واعتماد الحقائق التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية ورفع بها لجهات الاختصاص للموافقة.
٥. التنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالتدريب داخل وخارج الجامعة.

دور العمادة التطويرية (المصدر: الدليل التنظيمي لإدارة التطوير الإداري، جامعة الملك خالد):

- الهدف العام: الإشراف على تطوير التنظيمات الإدارية الحالية ومتابعة إجراءات ولوائح وأنظمة ونماذج العمل بالإدارات وتحسينها وإعداد الأدلة التنظيمية والإجرائية له وتحسين بيئة العمل.
١. المساهمة في تحقيق رؤية ورسالة وقيم الجامعة.
٢. إحداث تطوير إداري شامل للموارد البشرية الإدارية والفنية بالجامعة.
٣. مساعدة القيادات العليا بالجامعة في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.
٤. متابعة أحداث التجارب والتطبيقات التي تمارس لتطوير الموارد البشرية ومدى إمكانية تطبيقها في الجامعة.
٥. متابعة إجراءات ولوائح وأنظمة ونماذج العمل بالإدارات وتحسينها وإعداد الأدلة التنظيمية والإجرائية لها.
٦. تقديم الاستشارات الإدارية للإدارات المختلفة داخل الجامعة وخارجها.
٧. الاسهام في نشر الفكر القيادي والإداري.

٨. الاشراف على العملية التدريبية لجميع موظفي الجامعة الإداريين والفنيين.
 ٩. الاشراف على عمليات الابتعاث الموجهة لمنسوبي الجامعة من الموظفين الإداريين والفنيين ومن في حكمهم.
 ١٠. إعداد القادة الإداريين ومتابعهم وتنمية مهاراتهم واعداد الصف الثاني من قادة المستقبل.
 ١١. إجراء الدراسات التنظيمية والتطويرية ذات العلاقة ورفعها للجهات المختصة.
- ويرى (العبيدي، ٢٠١٦، ص ٣٠٧)، أن دور العمادة التطويري تظهر في المجالات التالية:
١. إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليها ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة.
 ٢. تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومركزات إلى التقنية، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي وصنع القرار.
 ٣. تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة واعتماد البحث العلمي والتطوير التقني سبباً لحل مشكلاتها.
 ٤. تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية، وتنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.
 ٥. خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف، وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديموقراطي بين عناصرها.
- دور العمادة التحفيزي (المصدر: الدليل التنظيمي لإدارة التطوير الإداري، جامعة الملك خالد):

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثر على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته. (الحسيني وآخرون، ٢٠١٣، ص ٨٣).

ويرتبط نجاح المنظمات وتقدمها وابداعها بما فيها الجامعات على ما تقدمه من حوافز معنوية أو حوافز مادية للموظفين المستحقين لها دون استثناء، وعادة تستخدم المنظمات أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضاً إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح، وتبقى المسؤولية على الإدارة في اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها بشكل دوري وخارج نطاق الأناية والمحسوبية والعلاقات الخارجية والشخصية.

ويعرف (أبو علان، ٢٠١٦)، الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء الموظفين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

كما تشمل طرق ومبادرات تحفيز ومكافأة الموظفين المتميزين تقديم مكافأة مادية، الثقة بالموظف المتميز، إعطاؤه بعض الصلاحيات، إعطاؤه شهادات شكر، توجيه عبارات الشفاء له، تسليمه درع تميز، جعله الموظف المثالي للشهر، تشجيعه في إبداعاته، الدعم المعنوي من البشاشة والثناء، ترتيب لقاء للمتميزين مع مدير الجامعة أو الوكيل، تخصيص تذكرة أو رحلة عمرة سنوية للمتميز، جعل المتميز مديراً لمدة قصيرة مثل يوم أو نصف يوم. من الأفكار في هذا المجال إعطاء الأولوية للمتميزين بالإجازات والانتداب والدورات، وتبني آرائهم الجيدة ونسبها لهم، وإيضاح مدى دور المتميز ودرجة الاعتماد عليه، وتكريمه أمام زملائه، ونشر أسماء المتميزين عن طريق وسائل الإعلام كرسالة الجامعة أو مواقع التواصل الاجتماعي، أيضاً يفضل نقل الموظف المتميزين إلى مكان أفضل، وتلمس مشاكله ومساعدته على حلها وتجاوزها سواء كانت في العمل أو خارجه، كذلك يمكن إقامة مناسبة مع المتميزين خارج أوقات العمل، وإعطاء المتميز الأولوية في الترقية وفي المهمات، وتدريب المتميزين وهم على رأس العمل، وتنظيم رحلات للمتميزين داخلية وخارجية، ومساعدتهم في إكمال دراستهم في حال رغبتهم. (المصدر: <http://rs.ksu.edu.sa>).

أنواع الحوافز التي تقدمها العمادة:

- يرى الباحث أن العمادة تقوم بدور تحفيزي كبير للموظفين لديها من خلال تقديم العديد من الحوافز والتي منها:
١. الحوافز المعنوية: والتي يقصد بها تلك الحوافز التي ليس لها أي ارتباط بالنواحي المالية وإنما تركز على الوسائل المعنوية فقط والتي من بينها:
 - المشاركة في اتخاذ القرارات: وتتمثل في العمل على إشراك الموظفين بالجامعة عند اتخاذ بعض القرارات التي لها علاقة بعملهم ووظائفهم بالجامعة.
 - الترقية: وهي تقدم من جانب العمادة كحافز معنوي وهي أيضاً تكون مصحوبة بما يرافقها من علاوات مادية.
 - الاثراء الوظيفي: وهو أسلوب يعمل على تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها.
 - لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين والمبدعين من الموظفين في العمل والأداء والوظيفي في لوحات توضع بالجامعة مما يزيد من ولاء الموظفين ويدفعهم لمزيد من الجهد.
 - تسليم الأوسمة والدرع: وهي دائماً ترتبط بفئات الموظفين الأكثر إبداعاً وتميزاً في الجامعة كأحقية واعتراف بقدراتهم واحتراماً وتقديراً لمجهوداتهم بالجامعة وهي عادة ما تقدم في حفلات تكريم بالجامعة.

- شهادات الشكر والثناء: وهي بالغة الأهمية ويترك هذا النوع من التحفيز أثر في نفس الموظف وتدفعه ليزل المزيد من الجهد في مجال عمله.
- الموظف المثالي: وهو تحديده كل عام من بين مجموعة من الموظفين بالجامعة.
- ٢. الحوافز المادية: وهو نوع من الحوافز الذي تقوم العمادة بتقديمه في صورة مادية للموظف، والهدف من هذا النوع من الحوافز المادية هو رفع الكفاءة وتحسين الأداء لدى الموظفين، والحوافز المادية ترتبط ارتباط وثيق بمزايا الموظفين بالجامعة من رواتب وأجور وعلاوات وبدلات مالية وتعويضات ومكافآت ومعاشات تقاعدية. تتمثل الحوافز المادية التي تقدمها العمادة في الجوانب التالية:
- مكافأة على نوعية العمل أو مهام يقوم بها الموظف.
- مكافأة الانضباط في العمل.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية:

- يشتمل هذا القسم من البحث على الإجراءات الإحصائية التي قام بها الباحث بهدف الوصول إلى نتائج تخدم الأهداف التي يحاول هذا البحث تحقيقها، وقد اشتملت تلك الاجراءات الاحصائية على:
١. منهج البحث العلمي المتبع - المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة - إجراءات إعداد تصميم استبانة البحث وكيفية تطبيقها - الكيفية التي نفذ بها البحث- التحقق من صدق وثبات استبانة البحث، الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل وتفسير ومناقشة نتائج أسئلة البحث.

منهجية الدراسة:

يهدف دراسة " دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد "، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يقصد به " صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي والكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل البحث واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختيار الفروض والتساؤلات حولها (الأشعري، ٢٠١٣، ١١٨).

مصادر بيانات الدراسة النظرية والتطبيقية:

اعتمد الباحث في هذا الجانب على مصدرين هما:

١. المصادر الثانوية (النظرية): والتي اشتملت على الكتب والدوريات العلمية والتي تناولت في حيثياتها ومحتواها النظري دور العمادات بالجامعات والموارد البشرية وتطوير أداء الموظفين، إضافة لذلك الرجوع إلى التقارير والندوات والمؤتمرات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مبادئ التعلم القائم على الاستقصاء في التطوير المهني.
٢. الأسلوب الميداني (التطبيقي): واعتمد فيه الباحث على المسح الميداني من خلال استطلاع آراء عينة البحث حول دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد "، وذلك عن طريق أخذ عينة ملائمة بواسطة استبانة الكترونية تضمنت أبعاد البحث الأساسية والتي صممها الباحث خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع " الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده سواء أكان ذلك من الأحياء الأرضية أو الجوية أو المائية في مكان محدد ووقت محدد أيضاً يمكن دراسته دراسة شاملة نسبياً أو جزئية، إلا إذا كان المجمع صغيراً فإنه يمكن التحكم في حجمه من أجل الوصول إلى نتيجة معينة". (الأشعري، ٢٠١٦، ص ٣٥)، هذا ويتكون مجتمع البحث الحالي من جميع الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد القريبين منها والمستهدفون بالبحث والذين يبلغ عددهم (٣١٥) موظفاً وموظفه والذين هم على رأس العمل خلال فترة تطبيق هذا البحث للعام ١٤٤١هـ/ ٢٠١٩م.

عينة الدراسة:

بما أن أسلوب المسح الشامل يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة، واختصاراً لذلك، فقد عمد الباحث إلى أخذ عينة ملائمة وذلك من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع البحث، حيث تم استلام (١٥٤) رداً من الموظفين بعمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد، وهو يعتبر حجم عينة دراسة < ٣٠ مما يجعلها تتفق مع نظرية النهايات المركزية والتي تشترط أن يكون أقل حجم عينة تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي < ٣٠ مفردة، وهي التي خضعت بياناتها إلى ترميزها بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً بـ (SPSS) ومن ثم تحليلها وتفسير نتائجها بهدف الإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من فرضياته وصولاً للأهداف التي يسعى إلى بلوغها.

خصائص مجتمع الدراسة:

إن الوقوف على خصائص عينة البحث ومجتمعها، يعطي فكرة عامة عن أهم السمات والصفات والخصائص التي تتصف بها عناصر ومفردات البيئة التطبيقية للبحث، حيث أن درجة الاختلاف والتباين في خصائص عينة البحث من حيث (النوع، الفئات العمرية، المؤهلات العلمية، الخبرة العملية، الدورات التدريبية، المركز الوظيفي)، تلعب دوراً مؤثراً ومباشراً في نتائج البحث، وذلك بسبب التباين والاختلاف في وجهات النظر والآراء للواقع داخل البيئة التطبيقية للبحث باختلاف فئات تلك المتغيرات الشخصية. ولأجل ذلك، ويهدف التعرف على خصائص عينة البحث الحالية قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لعينة البحث وهو ما يتضمنه الجدول الآتي:

جدول (١): يوضح التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة البحث (ن=١٥٤)

الفئات العمرية		
الفئات	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٨	٥,٢
٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	٧٣	٤٧,٤
٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	٥٩	٣٨,٣
٥٠ فأكثر	١٤	٩,١
المؤهل العلمي		
الفئات	العدد	النسبة %
دبلوم فأقل	٣١	٢٠,١
بكالوريوس	٧٩	٥١,٣
ماجستير	٢٧	١٧,٥
دكتوراه	١٧	١١
المسمى الوظيفي		
الفئات	العدد	النسبة %
مدير إدارة	٣١	٢٠,١
موظف	٩٤	٦١
مدير	٨	٥,٢
رئيس قسم	٢١	١٣,٦
الخبرة العملية		
الفئات	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	١٣	٨,٤
٥ سنة وأقل من ١٠ سنوات	٤٤	٢٨,٦
١٠ سنة وأقل من ١٥ سنة	٣٥	٢٢,٧
١٥ سنة فأكثر	٦٢	٤٠,٣
الدورات التدريبية		
الفئات	العدد	النسبة %
لم أحصل على دورة	٧	٤,٥
١ - ٣ دورات	٤٧	٣٠,٥
٤ - ٦ دورات	٢٤	١٥,٦
أكثر من ٦ دورات	٧٦	٤٩,٤

باستقراء المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية بالجدول (١)، فيما يخص التوزيع النسبي للفئات العمرية لعينة البحث، يتضح أن (٧,٨٥) بين ٣٠ إلى ٥٠ سنة، بينما (٥,٢) أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، إضافة إلى (٩,١) أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر. أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية، توضح المؤشرات الإحصائية للنسب المئوية أن أكثر من نصف عينة البحث (٥١,٣) من حملة مؤهل البكالوريوس، (٢٠,١) من مؤهلات الدبلوم فأقل، (١٧,٥) من مؤهلات الماجستير، (١١) لمؤهلات الدكتوراه. وفيما يخص المسميات الوظيفية، يتضح للباحث أن الأكثرية ونسبة (٦١) من الموظفين، يلهم (٢٠,١) من مديري الإدارة، (١٣,٩) من رؤساء الأقسام، (٥,٢) من المدراء. وأما على نطاق الخبرة العملية فيتضح أن (٤٠,٣) من العاملين بالعمادة خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر، (٢٨,٦) خبرتهم تتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، (٢٢,٧) خبرتهم تتراوح بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، بينما (٨,٤) فقط خبرتهم أقل من ٥ سنوات. وأما فيما يخص الدورات التدريبية والتي حصل عليها أفراد عينة البحث، يتضح للباحث أن (٤٩,٤) من الموظفين حصلوا على

أكثر من 6 دورات تدريبية، (5، 30٪) تلقوا ما بين دورة إلى ثلاثة دورات تدريبية، (6، 15٪) من الموظفين تلقوا ما بين 4 إلى 6 دورات تدريبية، (5، 4٪) فقط من الموظفين لم يتلقوا أي دورات تدريبية.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة لتطويره وبناءها عمده الباحث إلى اتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأطر النظرية والفكرية والأدبية ذات العلاقة بمحاور البحث.
2. مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بدور العمادات، والموارد البشرية وتطوير أداء الموظفين.
3. البحث في قواعد المعلومات من خلال شبكة الانترنت حول دور العمادات، والموارد البشرية وتطوير أداء الموظفين.
4. تم عرض الاستبانة في صيغتها الأولية على بعض المحكمين من ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال بكلية الأعمال جامعة الملك خالد، وقد أبدوا ملاحظاتهم وقدموا تصويباتهم والتي كان لها الأثر المباشر في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها ومحاورها.
5. تصميم الاستبانة الورقية في شكل استبانة إلكترونية ومن ثم ارسال رابط الاستبانة <https://forms.gle/pAX48x9ud8BnwxvV6> على مجتمع البحث

مكونات الاستبانة:

اشتملت استبانة البحث على قسمين رئيسيين هما:

- أ- القسم الأول: البيانات الأولية: وتضمن (5) متغيرات شخصية وهي: (الفئات العمرية، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية، عدد الدورات التدريبية).
 - ب- القسم الثاني: محاور الاستبانة، وعددها (5) محاور وتتضمن (29) عبارة موزعة على المحاور الآتية:
 - المحور الأول: الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية، ويتكون من (6) عبارات.
 - المحور الثاني: الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية، ويتكون من (6) عبارات.
 - المحور الثالث: الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية، ويتكون من (6) عبارات.
 - المحور الرابع: الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية، ويتكون من (5) عبارات.
 - المحور الخامس: أداء الموظفين، ويتكون من (6) عبارات.
- وقد صمم الباحث فئات الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، لا أدري = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5)، ولتحديد فئات متوسطات استجابة عينة البحث، فقد تم حساب مدى المقياس والذي يساوي (5 - 1 = 4)، وبقسمة مدى المقياس على أعلى استجابة فقد تم التوصل إلى فئات المتوسطات الحسابية التالية:

جدول (2): المتوسطات الحسابية لفئات مقياس استبانة البحث

م	درجة الموافقة	المتوسط المرجح	الدرجة/المدى
1	غير موافق بشدة/ ضعيفة جداً	من 1 إلى 1,79	ضعيفة جداً
2	غير موافق/ ضعيفة	من 1,80 إلى 2,59	ضعيفة
3	لا أدري/ متوسطة	من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
4	موافق/ كبيرة	من 3,40 إلى 4,19	كبيرة
5	موافق بشدة/ كبيرة جداً	من 4,20 إلى 5	كبيرة جداً

المؤشرات السيكمومترية لاستبانة البحث، وتتضمن الخطوات التالية:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- أ- عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين بهدف التأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتهي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. حيث أبدوا ملاحظاتهم وتصويباتهم من حذف وتعديل لفظي ولغوي لعبارات أبعاد ومحاور الاستبانة.
- ب- قام الباحث بتعديل ما يلزم من تصويبات بالحذف والتعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها لغوياً استناداً لما تم التنويه له من جانب المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي لبيرسون

للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لبيرسون ومدى ترابط مضمون كل عبارة بالمفهوم العام للمحور الذي تنتمي إليه، لجأ الباحث إلى حساب مؤشرات ارتباط بيرسون بين درجة عبارة مع كل درجة محورها ومن ثم إيجاد درجة الاتساق الداخلي بين درجة كل محور مع الاستبانة ككل، والنتائج تتضمنها الجداول التالية:

جدول (٣): يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الارتباط	العبارة	أداء الموظفين	الارتباط	العبارة	الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية	الارتباط	العبارة	الدور التنظيبي لعمادة الموارد البشرية	الارتباط	العبارة	الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية	الارتباط	العبارة	الدور التنظيبي لعمادة الموارد البشرية
**،٨٠	١	أداء الموظفين	**،٨٧	١	الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية	**،٨٠	١	الدور التنظيبي لعمادة الموارد البشرية	**،٨٥	١	الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية	**،٨٩	١	الدور التنظيبي لعمادة الموارد البشرية
**،٨٤	٢		**،٨٩	٢		**،٨٧	٢		**،٨٩	٢		**،٩٠	٢	
**،٧٥	٣		**،٨٨	٣		**،٩٠	٣		**،٧٨	٣		**،٨٨	٣	
**،٨٥	٤		**،٨٩	٤		**،٩٠	٤		**،٨٧	٤		**،٨٩	٤	
**،٨٤	٥		**،٥٦	٥		**،٨٩	٥		**،٨٢	٥		**،٨٦	٥	
**،٨٤	٦					**،٩٠	٦		**،٧٩	٦		**،٨٧	٦	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠،٠١

باستقراء المؤشرات الإحصائية لمعاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بالجدول (٣)، يتضح أن معاملات الارتباط للمحور الأول تتراوح بين (**،٨٦ إلى **،٩٠) وعلى نطاق المحور الثاني بين (**،٧٨ إلى **،٨٩) وعلى نطاق المحور الثالث بين (**،٨٠ إلى **،٩٠) وعلى نطاق المحور الرابع بين (**،٥٦ إلى **،٨٩) وعلى نطاق المحور الخامس بين (**،٧٥ إلى **،٨٥)، وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠،٠١) (**). مما يؤكد أن عبارات محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه وتتسق بالمفهوم العام للمحور الذي وضعت لقياسه.

جدول (٤): يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

م	مضمون المحور	الارتباط بالاستبانة
١	الدور التنظيبي لعمادة الموارد البشرية	**،٩٣
٢	الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية	**،٩٢
٣	الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية	**،٩٤
٤	الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية	**،٨٥
٥	أداء الموظفين	**،٩٢

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠،٠١

بالمثل، باستقراء المؤشرات الإحصائية لمعاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة بالجدول (٤)، يتضح أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (**،٨٥ إلى **،٩٤) وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠،٠١) (**). مما يؤكد أن محاور استبانة البحث أيضاً صادقة لما وضعت لقياسه وتتسق بالمفهوم العام للاستبانة بدرجة كبيرة.

٣. مؤشرات الثبات α كرونباخ:

للتحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد استبانة البحث، عمد الباحث إلى حساب مؤشرات α كرونباخ، والذي يقصد به "إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الاستبانة على نفس أفراد المجتمع بعد فترة من الزمن، كما يشير إلى أي درجة يعطى المقياس أو الاستبانة قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها" (السبيعي، ٢٠١٠، ص١٦٨). وهذا والجدول التالي يتضمن أهم مؤشرات ثبات أبعاد استبانة البحث:

جدول (٦): يوضح مؤشرات α كرونباخ لمحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة بالبحث

م	مضمون البعد	عدد العبارات	α كرونباخ
١	الدور التنظيبي لعمادة الموارد البشرية	٦	٠،٩٤
٢	الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية	٦	٠،٩١
٣	الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية	٦	٠،٩٤
٤	الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية	٥	٠،٨٧
٥	أداء الموظفين	٦	٠،٩٠
	الدرجة الكلية للاستبانة	٢٩	٠،٩٧٥

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (٦) أن جميع قيم ألفا كرونباخ على نطاق المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة < ٠,٦٠، مما يؤكد ثبات ووضوح مضمون محاور الاستبانة لدى عينة البحث، حيث ذكر (جودة محفوظ، ٢٠٠٩، ص ٤٣) أن الثبات يكون موثوق به إذا كانت قيمته $\leq 0,60$ ، وبناءً على هذه المؤشرات من الثبات، فإن الاستبانة ستعطي نفس النتائج إذا ما تم تطبيقها في بيئة مماثلة من حيث الزمان والمكان.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، والتي تتضمن ما يلي:
١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث.
 ٢. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث تجاه كل عبارة وبعد، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب درجة أهمية كل بعد وفقاً لمتوسطات استجابة عينة البحث.
 ٣. الوزن النسبي المرجح لتحديد نسبة مجتمع البحث والتي تؤيد درجة ممارسة العبارة أو المحور.
 ٤. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محاور عن المتوسط الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
 ٥. معامل الارتباط بيرسون، لقياس صدق الاتساق الداخلي.
 ٦. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة البحث.
 ٧. معاملات تضخم التباين والتباين المسموح ودرين واتسون DW ومعامل الإلتواء، للتأكد من صلاحية المتغيرات المستقلة لتحليل الانحدار المتعدد.
 ٨. تحليل التباين الأحادي لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
 ٩. تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع (أداء الموظفين).

الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحاور الدراسة:

جدول (٧): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحاور البحث

م	مضمون المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
١-	الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية	٣,٠٥	١,١٢	٠,٦١	متوسط	٢
٢-	الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية	٢,٨٦	١,٠٢	٠,٥٧	متوسط	٤
٣-	الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية	٣,٠١	١,٠٥	٠,٦٠	متوسط	٣
٤-	الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية	٢,٧٩	٠,٨٦	٠,٥٦	متوسط	٥
٥-	أداء الموظفين	٣,٠٧	٠,٩٨	٠,٦١	متوسط	١
	المتوسط العام	٢,٨٦	١,٠١	٠,٥٧	متوسط	

باستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (٧) تتضح النتائج التالية:

- أن المتوسطات الحسابية لـ (الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية، الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية، الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية، الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية، أداء الموظفين) تتراوح بين (٢,٧٩ إلى ٣,٠٧ من ٥) وهي تنحصر قيمها بين فئة المتوسط الحسابي الثالثة (من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩) مما يعني أن درجة ممارسة كل من (الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية، الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية، الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية، الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية، أداء الموظفين) تأتي بدرجة متوسطة ودون المستوى المطلوب أن تكون عليه حتى تزيد من مستوى أداء الموظفين بجامعة الملك خالد.

جدول (٨): يوضح مؤشرات ملائمة نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المحور	التباين المسموح به	تضخم التباين	معامل الالتواء	مؤشر درين واتسون
الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية	٠,١٩٦	٥,١٠	٠,٣٤٨-	٢ > ١,٧٤
الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية	٠,٢٣٣	٤,٢٨	٠,٠٦٢-	
الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية	٠,١٨٥	٥,٣٩	٠,٢٩٤-	
الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية	٠,٤٤٠	٢,٢٧	٠,٠٨٣-	
أداء الموظفين	-	-	٠,١٨٨-	

يتضح من المؤشرات الإحصائية لملائمة نموذج الانحدار، أن جميع قيم التباين المسموح تتراوح بين (٠,١٩٦) إلى (٠,٤٤٠) وهي جميعها < ٠,٠٥، كما أن قيم تضخم التباين للمتغيرات المستقلة تتراوح بين (٢,٢٧) إلى (٥,٣٩) وهي أيضاً جميعها > ١,٠، كما أن مؤشر درين واتسون (١,٧٤ > ٢) كما أن جميع معاملات الالتواء للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع > ١، وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى عدم وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة مما يسمح باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار المتعدد (الفرضية الرئيسية)

جدول (٩): يوضح مؤشرات معنوية نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R الارتباط المتعدد	R2 معامل التحديد	قيمة ف	الدلالة
الانحدار	٤١٥٩,٥٤٦	٤	١٠٣٩,٨٨٦	٠,٨٩	٠,٧٩	١٣٨,٩٠١	٠,٠٠٠
البواقي	١١١٥,٤٩٣	١٤٩	٧,٤٨٧				
المجموع	٥٢٧٥,٠٣٩	١٥٣					

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (٩) أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع = (٠,٨٩) وأن معامل التحديد = (٠,٧٩)، أي أن المتغيرات المستقلة (الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية، الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية، الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية، الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية) تفسر نسبة (٧٩٪) من التباين الكلي في المتغير التابع (أداء الموظفين) بجامعة الملك خالد وأن قيمة (ف) = (١٣٨,٩٠١) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥ > ٠,٠٠٠) على معنوية نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبناءً على ذلك يخلص الباحث إلى قبول نص الفرضية الرئيسية وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد".

نتائج تحليل الانحدار التدريجي (نتائج الفرضيات الفرعية)

جدول (١٠): يوضح مؤشرات نموذج الانحدار التدريجي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	الانحدار	الارتباط R	التأثير R2	الانحدار التدريجي	قيمة ف	الدلالة	ت	الدلالة
(الثابت)	٢,٧٢٦	٠,٨٩	٠,٧٩	-	-	-	٣,٨٤٩	٠,٠٠٠
الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية	٠,٥٥٧			٠,٦٧٢	١٨٢,٩٨	٠,٠٠٠	٩,٢٢٠	٠,٠٠٠
الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية	٠,٢٦٨			٠,١٠٥			٤,١٣٦	٠,٠٠٠
الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية	٠,١٧٥			٠,٠٠٩			٢,٤٤٤	٠,٠١٦

في سياق الإجابة على الفرضيات الفرعية، يتضح من المؤشرات الإحصائية لنتائج تحليل الانحدار التدريجي النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، حيث يتضح من مؤشرات تحليل الانحدار التدريجي لأثر الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، أن الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية يؤثر في تطوير أداء الموظفين بنسبة (١٠,٥٪) من إجمالي التباين الكلي في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، وهي نسبة تأثير معنوية ودالة إحصائياً بناءً على قيمة (ت = ٤,١٣٦) مع مستوى دلالة (٠,٠٥ > ٠,٠٠٠) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الزيادة في تحسين مستوى الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية بالجامعة بدرجة واحدة، سيؤدي إلى تطوير أداء الموظفين بالجامعة بنسبة (١٠,٥٪). وعليه وبناءً على هذه النتائج يخلص الباحث إلى أن الفرضية الفرعية الأولى للبحث "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين" فرضية مقبولة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، حيث يتضح من مؤشرات تحليل الانحدار التدريجي لأثر الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، أن الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية يؤثر في تطوير أداء الموظفين بنسبة (٩٪) من إجمالي التباين الكلي في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، وهي نسبة تأثير معنوية ودالة إحصائياً بناءً على قيمة (ت = ٢,٤٤٤) مع مستوى دلالة (٠,٠٥ > ٠,٠١٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الزيادة في تحسين مستوى التدريب لعمادة الموارد البشرية بالجامعة بدرجة واحدة، سيؤدي إلى تطوير أداء الموظفين بالجامعة بنسبة (٩٪). وعليه وبناءً على هذه النتائج يخلص الباحث إلى أن الفرضية الفرعية الثانية للبحث "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين" فرضية مقبولة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التطويري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، حيث اتضح للباحث أن قيمة (ت = ١,٤٨٩) مع مستوى دلالة (٠,٠٥ > ٠,١٣٩) للدور التطويري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين وهي قيمة تؤكد إلى عدم وجود تأثير معنوي للدور

التطوري في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد. وعليه وبناء على هذه النتائج يخلص الباحث إلى أن الفرضية الفرعية الثالثة للبحث "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التطوري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين"، فرضية مرفوضة.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، حيث يتضح من مؤشرات تحليل الانحدار التدريجي لأثر الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، أن الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية يؤثر في تطوير أداء الموظفين بنسبة (٢,٦٧٪) من إجمالي التباين الكلي في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، وهي نسبة تأثير كبيرة ومعنوية ودالة إحصائية بناءً على قيمة (ت = ٩,٢٢٠) مع مستوى دلالة (٠,٠٠٠ > ٠,٠٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الزيادة في تحسين مستوى الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية بالجامعة بدرجة واحدة، سيؤدي إلى تطوير أداء الموظفين بالجامعة بنسبة (٢,٦٧٪). وعليه وبناء على هذه النتائج يخلص الباحث إلى أن الفرضية الفرعية الرابعة للبحث "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين"، فرضية مقبولة.

وبناءً على النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار التدريجي المتحصل عليها بالجدول (١٠) وتحديداً بالعمود الثاني (لانحدار)، يمكن صياغة نموذج الانحدار التنبؤي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كالتالي:

$$\text{تطوير أداء الموظفين} = ٢,٧٢٦ + (٠,٥٥٧) \text{ الدور التحفيزي} + (٠,٢٦٨) \text{ الدور التنظيمي} + (٠,١٧٥) \text{ الدور التدريبي} + \text{الخطأ العشوائي}$$

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

يشتمل هذا القسم على النتائج الإحصائية والتي توصل إليها الباحث من خلال اختبار فرضيات البحث وفقاً للأساليب الإحصائية الملائمة، ويمكن إجمال أهم نتائج البحث الحالي في النقاط التالية:

أولاً: نتائج الدراسة:

١. أن درجة ممارسة كل من (الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية، الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية، الدور التطوري لعمادة الموارد البشرية، الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية، أداء الموظفين) تأتي بدرجة متوسطة.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد وأن دور عمادة الموارد البشرية تفسر نسبة (٧٩٪) من التباين الكلي في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد. ويفسر الباحث هذا التأثير الكبير لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين إلى ما تقوم به العمادة من استقطاب أفضل الكوادر والكفاءات المتميزة وتحفيزها وتطويرها في مجال المعرفة والقدرات الإدارية، ومن ثم إيجاد منظومة متميزة على مستوى رفيع من الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد بهدف تسهيل إجراءات العمل وإنجازها بالسرعة والكفاءة المطلوبة لجميع منسوبي الجامعة، وبدرجة عالية من الإتقان، وهذا ينعكس بصورة واضحة وما نراه في سلاسة تسيير وتيسير الإجراءات الإدارية والمالية والخدمية لجميع منسوبي جامعة الملك خالد. وهي نتائج تتفق مع دراسة الأسطل (٢٠١٦)، ودراسة الشريف (٢٠١٣)، ودراسة حنان (١٤٢٩).
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين "وأن الدور التنظيمي يفسر نسبة (١٠,٥٪) من التباين الكلي في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد. ويفسر الباحث الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين إلى إلمام العمادة بأهمية الدور التنظيمي والذي يلعبه على جميع المستويات والأنشطة داخل الجامعة بين الموظفين، حيث يساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظفين بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية التنظيمية بالجامعة، وبرز ذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي. كما أن عمادة إدارة الموارد البشرية تعي الدور التنظيمي لها في تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد الجامعة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية، وتحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية بالجامعة ذات الصلة، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، إضافة إلى تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للجامعة تواجدها ونموها.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين"، وأن الدور التدريبي يفسر نسبة (٩٪) من التباين الكلي في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد. ويرى الباحث أن هذا التأثير هو في الحقيقة نتيجة فعلية وله علاقة بالدور التدريبي الذي تلعبه عمادة الموارد البشرية والذي يركز باستمرار على تطوير المهارة ورفع كفاءة الأداء لدى موظفي الجامعة، من خلال تقديم الدورات التدريبية والتقييم المستمر للأداء الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد لكي تتمكن عمادة الموارد البشرية من خلال التقييم الكاشف عن نقاط الضعف والاحتياجات التدريبية الضرورية لموظفيها بهدف العمل على صقلها بمزيد من الدورات التدريبية لمواردها وكفاءاتها البشرية من الموظفين. وهي نتائج تتفق مع دراسة القاضي (٢٠١٢)، ودراسة رسول وكاظم (٢٠٠٩).
٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التطوري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، أي أن الدور التطوري بجامعة الملك خالد ذو تأثير ضعيف في تنمية وتطوير أداء الموظفين بالجامعة. ويعزو الباحث عدم وجود أثر لدور التطوير الإداري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، ربما إلى حاجة برامج التطوير لعمادة الموارد البشرية إلى مزيد من الهيكلة وإعادة صياغتها بحيث تعمل على تطوير الجانب المهني والمهاري

للموظفين وتجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في مجال وظائفهم، وإلى احتياج برامج التطوير التي تقوم بتنفيذها عمادة الموارد البشرية إلى المزيد من الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد في تحقيق التطوير المخطط له، كما يرى الباحث أيضاً في ضعف تأثير دور التطوير لعمادة الموارد البشرية في أداء الموظفين، إلى حاجة عمادة الموارد البشرية إلى مزيد من الدعم والمساندة أيضاً لتوفير سبل المعرفة والمختصين والبرامج التطويرية والتي تصمم خصيصاً لمثل هذا الهدف، وحيث أن التطوير يسعى إلى الرفع من كفاءات الأفراد ومعارفهم وتغيير سلوكهم باتجاه معين، لذلك فإن هذه العملية تتطلب مهارات في التعليم والتحليل والنمو النفسي، كما تتطلب مهارات لتصميم برامج التطوير وتنفيذها.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين"، وأن الدور التحفيزي يفسر نسبة (٢، ٦٧٪) من التباين الكلي في أداء الموظفين بجامعة الملك خالد، أي أن الأساليب التحفيزية لدى الموظفين بجامعة الملك خالد تلعب الدور الأكثر تأثيراً وفاعلية في تطوير أداء الموظفين بالجامعة، ويعزو الباحث نتيجة التأثير المرتفع للدور التحفيزي، إلى أن الموظف في تقدمه ضمن عمله - ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كماً ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة - يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته. كما تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله. أضف إلى ذلك، أن شعور الموظف بالأطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف، ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة، له دور كبير وينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل، لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت العديد من البحوث والدراسات إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية. كما يعلل الباحث التأثير القوي والمباشر للدور التحفيزي للعمادة في تطوير أداء الموظفين، لأن الحوافز أو الجوانب التحفيزية تحث الموظفين على: زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته، تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء الموظفين للجامعة)، إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة، إشعار الموظفين بروح العدالة داخل الجامعة، جذب الموظفين إلى الجامعة ورفع روح الولاء والانتماء، تنمية روح التعاون بين الموظفين وتنمية روح الفريق والتضامن داخل الجامعة، شعور الموظفين بالرضا عن الجامعة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم

ثانياً: توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يوصي بالآتي:

١. ضرورة ربط بين ما يقدم من برامج تطويرية وبين الاستراتيجية الخاصة بعمادة الموارد البشرية بالجامعة.
٢. العمل على استخدام نظام المجموعات في التدريب والذي يسمح بالتفاعل بين أكبر عدد من المتدربين في مواقع تدريبية مختلفة في آن واحد لتبادل الخبرات.
٣. ضرورة التأكد من أن البرامج التطويرية والتدريبية أدت إلى تحقيق أهدافها من التواصل، حصول الموظفين على أفكار جديدة، مساهمتها في التطوير الذاتي للموظفين.
٤. العمل على عقد ورش عمل متقدمة في الجوانب التطويرية والتي بحاجة إلى مزيد من التحسين المستمر.
٥. العمل على ضمان وجود علاقة تكاملية بين أولويات الاستراتيجية لعمادة الموارد البشرية ومتطلبات التدريب والتطوير للموظفين بالجامعة.
٦. العمل على وضع معايير لقياس مدى تأثير نتائج تطبيق برامج التدريب والتطوير على الأداء الفردي والأداء المؤسسي.
٧. ضمان اعداد خطط تطويرية فردية للموظفين من عمادة الموارد البشرية لتعزيز جوانب القوة والوقوف على نقاط الضعف المرتبطة بأداء الموظفين والعمل على معالجتها.
٨. يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات مثل:
 - دور عمادات الموارد البشرية بالجامعات السعودية في تطوير منظومة العمل المستدام في عصر التمكين الحديث".
 - دور عمادات الموارد البشرية بالجامعات السعودية في خلق ميزة تنافسية مؤسسية تنظيمية".
 - "تثمين رأس المال الفكري داخل الجامعة ودوره في تجسيد إدارة المعرفة"

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. إدريس، جعفر عبد الله موسى. (٢٠١٥). " أثر فلسفة المعيب الصفري لكروسي على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات السعودية"، مجلة أماراباك: ٦(١٧): ١٢١-١٣٨.
٢. أحمدون، السر عبد الله جاه الله، حسن، حسن عباس. (٢٠١٥). " فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء الموظفين"، رسائل جامعية، قواعد المعلومات، دار المنظومة، المكتبة الرقمية السعودية.
٣. الأسطل، إبراهيم عبد الهادي. (٢٠١٦). " دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي". رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى، فلسطين.
٤. حجي، أحمد إسماعيل، حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠١٦). " تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة". دراسة منشورة. كلية التربية، جامعة حلوان.
٥. الحسيني، عائشة أحمد: الخيال، شذا عبد المحسن. (٢٠١٣). " أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي". المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة: (١٠).
٦. حنان، غربي. (٢٠١٦). " أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مباح. ورقلة، الجزائر.
٧. خياط، حنان. (١٤٢٩). " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
٨. السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للتوزيع والنشر. عمان، الأردن.
٩. سلطان، محمد سعيد أنور. (٢٠٠٤). السلوك الإنساني في المنظمات. دارالجامعة الجديدة، مصر.
١٠. سميرة، عطية حسن. (٢٠١٢). " بناء أنموذج لتطوير الإدارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". أطروحة دكتوراه. كلية التربية لعلوم الصيرفة، جامعة بغداد، العراق.
١١. الشريف، ريم. (٢٠١٣). " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
١٢. صبرينة، فارسي. (٢٠١٥). " تقييم أداء الموظفين وأثره على أداء المؤسسات". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبلالي بونعامة، الجزائر.
١٣. الصرايرة، خالد. (٢٠١١). " الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من نظر رؤساء الأقسام فيها". مجلة جامعة دمشق: ٢٧(٢+١).
١٤. عبد العال، رغدة محمد احمد. (٢٠١٧). " التطور التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك بالأردن من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
١٥. العربي، عطية. (٢٠١٢). " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. دراسة ميدانية في جامعة ورقلة". مجلة الباحث: (١٠): ٣٢١-٣٣٢.
١٦. أبو علان، خالد علي. (٢٠١٦). " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين.
١٧. علي، حمدان حمد أبو برهم. (٢٠١٣). " العلاقة بين معايير وإدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري والأكاديمي وأثرهما في تحقيق الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الموظفين". رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات التجارية. قسم إدارة الأعمال.
١٨. القاضي، زياد مفيد. (٢٠١٢). " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين وأثرهما على أداء المنظمات". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
١٩. الكنان، أحمد بن ناصر، البريكان، فاتن بنت عبد الله. (٢٠١١). " مدى الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز". دراسات تربوية ونفسية: ١(٧١).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Haines. V. & Lafleur. G. (2008). "Information technology usage and human resource roles and effectiveness". Human Resource Management. 47(3): 525-540, <https://doi.org/10.1002/hrm.20230>
- [2] Lawler. (2014). "Sustainable Effectiveness and Organization Development: Beyond the Triple Bottom Line". OD PRACTITIONER, 46 (4): 65-68.



The role of the Deanship of Human Resources on improving employee performance - An applied study on the Deanship of Human Resources at King Khalid University

Alhossin Yahya Alnami Qurayni

King Khalid University, KSA

alnami222@gmail.com

Received Date : 29/3/2020

Accepted Date : 9/5/2020

DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.12>

Abstract: The study aimed to clarify the impact of the Deanship of Human Resources at King Khalid University in developing employee performance by explaining the impact of each (the organizational role, the training role, the developmental role, and the motivational role) of the Deanship of Human Resources in developing employee performance. The study relied on the questionnaire as a tool for the study where it was done Distributing them electronically, 154 questionnaires were received, the questionnaire was analyzed by statistical methods, and a statistically significant effect was found for the role of the Deanship of Human Resources in developing the performance of employees at King Khalid University. As for the individual effect, there was an effect for each of (the organizational role, the training role, The motivational role) of the Deanship of Human Resources in developing employee performance, and the absence of an impact on the developmental role of the Deanship of Human Resources in developing employee performance. The study recommended that a link should be made between the developmental programs offered and the strategy of the Deanship of Human Resources at the university, and work to use the group system in training, which allows interaction between the largest number of trainees in different training sites simultaneously to exchange experiences.

Keywords: human resources; performance development; employees; King Khalid University.

References:

- [1] 'bd Al'al, Rghdh Mhmd Ahmd. (2017). " Alttwr Altnzymy Lda Mdrsh Akadymyh Almlk Balardn Mn Wjht Nzr Al'amlyn". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alshrq Alawst.
- [2] Abw 'lan, Khalid 'ly. (2016). " Athr Alhwafz Almadyh Walm'enwyh 'la Ada' Al'amlyn Fy Shrkat Almshrwbat Alfstynyh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alkhlyl, Flstyn.
- [3] 'ly, Hmdan Hmd Abwbrhm. (2013). " Al'laqh Byn M'ayyr Wedart Aljwdh Alshamlh Walttwyr Aledary Walakadymy Wathrhma Fy Thqyq Alamn Alwzyfy Fy Aljam'at Alardnyh Mn Wjht Nzr Almwfzfy". Rsalt Dktwrah Ghyr Mnshwrh Jam't Alswdan Ll'lwmm Waltknwlyjya. Klyt Aldrasat Altjaryh. Qsm Edart Ala'mal.
- [4] Al'rby, 'tyh. (2012). " Athr Astkhdam Tknwlyjya Alm'lwmat 'la Alada' Alwzyfy Ll'amlyn Fy Alajhzh Alkhwymy Almhlyh. Drash Mydanyh Fy Jam't Wrqlh". Mjlt Albath: (10): 321-332.
- [5] Ahmdwn, Alsr 'bd Allh Jah Allh, Hsn, Hsn 'bas. (2015). " Fa'lyt Nzam Tqyym Alada' Wathrh 'la Mstwa Ada' Almwfzfy", Rsa'l Jam'yh, Qwa'd Alm'lwmat, Dar Almnzwmh, Almkthb Alrqmyh Als'wdyh.
- [6] Alastl, Ebrahym 'bd Alhady. (2016). " Dwr Alnkhbh Alqyadyh Fy Rf' Kfa't Alada' Lda Almwfzfy Fy M'ssat Alt'lym Al'aly". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Akadymyh Aledarh Walsyash Lldrasat Al'lya. Jam't Alaqa, Flstyn.
- [7] Edrys, J'fr 'bd Allh Mwsa. (2015) " Athr Flsft Alm'yb Alsry Lkrwysy 'la Ttwyr Wthsyn Ada' A'da' Hy't Altdrys Wjwdt Mkhrajat Alt'lym Al'aly Baljam'at Als'wdyh", Mjlt Amarabak: 6(17): 121-138.
- [8] Hyy, Ahmd Esma'eyl, Hsyn, Slamh 'bd Al'zym. (2016). " Tnmyt Almward Albshryh Baljam'at Fy Dw' Alatjahat Alhdythh". Drash Mnshwrh. Klyt Altrbyh, Jam't Hlwan.

- [9] Hnan, Ghrby. (2016). " Athr Altmkyn 'la Alada' Alwzyfy Fy Alm'ssat Alsghyrh Walmtwsth". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Qasdy Mrbah. Wrqlh, Aljza'r.
- [10] Haines. V. & Lafleur. G. (2008). "Information technology usage and human resource roles and effectiveness". Human Resource Management. 47(3): 525-540, <https://doi.org/10.1002/hrm.20230>
- [11] Alhsynh, 'a'shh Ahmd: Alkhyal, Shda 'bd Almhsn. (2013). " Athr Ttbyq Anzmh Aledarh Alelkrwnyh 'la Alada' Alwzyfy". Almjhl Al'Imyh Lqta' Klyat Altjarh: (10).
- [12] Alknany, Ahmd Bn Nasr, Albrykan, Fatn Bnt 'bd Allh. (2011). "Mda Alastfadh Mn Aldwrat Altdrybyh Almqdmh L'dwat Hy't Altdrys Fy Ttwyr Al'mlyh Alt'lymyh Bjam't Almlk 'bd Al'zyz". Drasat Trbwyh Wnfsyh: 1(71).
- [13] Khyat, Hnan. (1429). " Dwr Edart Alttwyr Aledary Fy Bna' Wtnmyh Alqdrat Alebda'yh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Qsm Aledarh Al'amh. Klyt Alaqtsad Waledarh, Jdh: Jam't Almlk 'bd Al'zyz.
- [14] Lawler. (2014). "Sustainable Effectiveness and Organization Development: Beyond the Triple Bottom Line". OD PRACTITIONER, 46 (4): 65-68.
- [15] Alqady, Ziad Mfyd. (2012). " 'laqt Almmarsat Alastratyjyh Ledart Almward Albshryh Wada' Almwfyn Wathrhma 'la Ada' Almnzmat". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Alshrq Alawst.
- [16] Sbrynh, Farsy. (2015). " Tqyym Ada' Almwfyn Wathrh 'la Ada' Alm'ssat". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Aljylaly Bwn'eamh, Aljza'r.
- [17] Alshryf, Rym. (2013). " Dwr Edart Alttwyr Aledary Fy Thsyn Alada' Alwzyfy". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't Almlk 'bd Al'zyz, Jdh.
- [18] Alskarnh, Blal Khlf. (2009). Alttwyr Altnzomy Waledary. Dar Almsyrh Lltwzy' Walnshr. 'man, Alardn.
- [19] Sltn, Mhmd S'ydanwr.(2004). Alslwk Alensany Fy Almnzmat. Daraljam'haljdydh, Msr.
- [20] Smyrh, 'tyh Hsn. (2012). " Bna' Anmwdj Lttwyr Aledaryh Aljam'yh Bastkhdam Tknlwjya Alm'lwmat Walatsalat". Atrwht Dktwrah. Klyt Altrbyh L'lwm Alsyrfh, Jam't Bghdad, Al'raq.
- [21] Alsrayrh, Khald. (2011). " Alada' Alwzyfy Lda A'da' Alhy'at Altdrysyh Fy Aljam'at Alardnyh Alrsmyh Mn Nzr R'sa' Alaqsam Fyha". Mjlt Jam't Dmshq: 27 (1+2).