



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات

إعداد الطالب/

منى مسفر محمد آل قمشة

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي :

٢٠٢٥

شكر وتقدير

الشكر لله تعالى على نعمه وعلى توفيقه الدائم

أخص الشكر الدكتور الفيصل عبد الحميد- الدكتور فايز جراد المشرف على هذه الدراسة لما قدمته من توجيه و

دعم و عطاء لا منتهى و أثراء بالمعرفة العلمية و العملية

و أتقدم بعظيم الامتنان و الشكر للجنة المناقشة الأفاضل الذين ناقشوني هذه الدراسة و شاركوني ملاحظاتهم

القيمة و توجيهاتهم الحكيمة

كما أتقدم بالشكر والتقدير لإدارة و أعضاء هيئة التدريس الكرام في البحث

الشكر الجزيل لكل العاملين في الجامعة لما بذلوه من جهود

كما أتقدم بخالص شكري لجميع أصحاب الفضل الذين ساهموا وقدموا لي الدعم المعنوي والنصيحة

وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات

المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات, حيث تتكون هذه الممارسات من عمليات التخطيط للموارد البشرية , الاستقطاب و التعيين , التدريب , الحوافز و التعويضات و عملية تقييم الأداء.

و لتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات , حيث تم الحصول على 61 استبيان صالح للتحليل. وتم استخدام أساليب التحليل الوصفي لمعرفة مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية وأساليب التحليل الإحصائي اختبار فرضيات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي .

توصلت الدراسة إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية دور مهم و أساسي جداً على الأداء الوظيفي, حيث إن التغيير في إحدى خواص ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي دائماً إلى تغيير في الأداء الوظيفي, حيث كان تخطيط الموارد البشرية أكبر أثراً على الأداء الوظيفي و تعكس هذه النسبة الأهمية الكبيرة لعملية تقييم الأداء التي تعتمد عليها عملية التخطيط للموارد البشرية. وهذه العملية عملية تقييم الأداء أما الحوافز و التدريب ف كان أثرها متوسط.

خلصت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة البشرية والأداء الوظيفي بشكل عالي في الشركات واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات فيما يتعلق بإدارة أفضل لقسم الموارد البشرية وتطوير لممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الشركات بما يعزز من كفاءة هذه الإدارة و ينعكس على الأداء الوظيفي للموظفين.

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resources management practices on job performance in the Companies, as these practices consist of human resources planning processes, recruitment and appointment, training, incentives and compensation and the performance evaluation process.

To achieve this goal, the use of the questionnaire as a tool for data collection was relied upon, as 61 questionnaires were obtained, valid for analysis. Descriptive analysis methods were used to find out the level of application of human resource practices and statistical analysis methods to test hypotheses of the impact of human resource management practices on job performance.

The study concluded that human resource management practices have a very important and fundamental role on job performance, as the change in one of the characteristics of human resources management practices always leads to a change in job performance, where human resources planning had a greater impact on job performance and this percentage reflects the importance The major performance appraisal process on which the human resource planning process depends. This process was followed by a performance appraisal process. As for incentives and training, the effect was medium.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is to pay attention to planning processes for human resources, update the wages and incentives system, and adopt a well-thought-out and fair approach in evaluating performance and employees, and thus this interest will be reflected in achieving the best improvement and development in the performance of employees.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المقدمة	١
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة	٢
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	٢
1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية	2
2-1 أهمية إدارة الموارد البشرية	٢
3-1 ممارسات إدارة الموارد البشرية	٥
4-1 التخطيط	٥
5-1 الاستقطاب و التعيين	٧
6-1 التعويضات و الحوافز	٨
7-1 التدريب	٨
8-1 تقييم الأداء	1٠
المبحث الثاني : الأداء الوظيفي	١١
1-2 مفهوم الأداء	1١
2-2 مفهوم الأداء الوظيفي	1٢
3-2 خصائص الأداء الوظيفي:	1٣
4-2 محددات الأداء	1٥
5-2 إدارة الأداء:	1٨
6-2 أهمية إدارة الأداء:	1٨
7-2 عناصر إدارة الأداء:	1٩
8-2 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي	١٩
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	٢٠
المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	٢١
١-٣ الدراسات السابقة	٢١

٢٦	٢-٣ التعقيب على الدراسات السابقة
2٧	٣-٣ مشكلة الدراسة
2٧	٤-3 أهداف الدراسة
2٨	٥-3 أهمية الدراسة
2٨	٦-3 متغيرات الدراسة
٢٩	٧-3 نموذج الدراسة
3٠	٨-3 فرضيات الدراسة
31	٩-٣ مجتمع وعينة الدراسة
32	١٠-3 أدوات جمع البيانات
32	١١-3 حدود الدراسة
٣٢	١٢-٣ مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
33	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
33	المبحث الخامس: الدراسة الميدانية
	1-5 اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
	التحليل الوصفي لعينة الدراسة تبعاً للعوامل الديموغرافية
	اختبار الفرضيات
56	الفصل الرابع: النتائج و التوصيات
56	النتائج
56	التوصيات
58	المراجع
61	الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	الوصف
1	توزع عبارات الاستبيان على أبعاده
2	خيارات الاستجابة على الاستبيان والقيم الموافقة لها
3	قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان
4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور تخطيط الموارد البشرية
5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الاستقطاب و التعيين)
6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التدريب)
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الحوافز والتعويضات)
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الأداء)
9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الأداء الوظيفي)
10	توزيع أفراد العينة حسب البيانات التعريفية
11	الدالات الإحصائية لمستوى تقييم محور تخطيط الموارد البشرية
12	الدالات الإحصائية لمستوى تقييم محور الاستقطاب و التعيين
13	الدالات الإحصائية لمستوى تقييم محور التدريب
14	الدالات الإحصائية لمستوى تقييم محور الحوافز و التعويضات
15	الدالات الإحصائية لمستوى تقييم محور الأداء
16	الدالات الإحصائية لمستوى تقييم محور الأداء الوظيفي
17	الدالات الاحصائية لأثر التخطيط على الأداء الوظيفي في الشركات
18	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التخطيط) على المتغير التابع الأداء الوظيفي
19	الدالات الاحصائية لأثر الاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي في الشركات
20	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل الاستقطاب والتعيين (مع المتغير التابع)الأداء الوظيفي

21	الدالات الاحصائية لأثر للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركات
22	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل للتدريب (مع المتغير التابع) (الأداء الوظيفي
23	الدالات الاحصائية لأثر للحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في الشركات
24	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل للحوافز والتعويضات (مع المتغير التابع) (الأداء الوظيفي
25	الدالات الاحصائية لأثر الأداء على الأداء الوظيفي في الشركات
26	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل الأداء (مع المتغير التابع) (الأداء الوظيفي
27	الدالات الاحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات
28	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل الأداء (مع المتغير التابع) (الأداء الوظيفي
29	نتائج اختبار العينات المستقلة لدراسة الفروق في اتجاهات أف ارد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي بحسب النوع
30	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للعمر
31	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للخبرة

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الوصف
1	نموذج الدراسة

قائمة الملاحق

الملحق	رقم الصفحة
الاستبيان	70

٢-الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نموذج الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مجتمع و عينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة :

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الوظائف المتخصصة في الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات، ومن حيث التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم أدائهم ومكافئاتهم مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في الشركات المعاصرة بعدما كان هذا الاهتمام منحصر على عدد قليل من المختصين في مجال شؤون الأفراد الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد. مع التطورات الكبيرة التي حدثت في عالم الابتكارات والتكنولوجيا ودخول أجيال شابة مبدعة وطموحة إلى أسواق العمل في الشركات، أصبح للموارد البشرية تحديات وأدوار كبرى تتعدى تلك الأدوار التقليدية السابقة التي كانت تتمحور حول التوظيف والتدريب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين؛ حيث أن التغيرات المتسارعة التي أحدثتها الابتكارات والتقنيات الحديثة اليوم أجبرت الشركات على إعادة النظر في طريقة التعامل مع موظفيها لدعم الابداع والابتكار إذا ما أرادت هذه المنظمات الاستمرار والبقاء في حلبة المنافسة في عالم أصبحت فيه الأفكار الجديدة هي المحرك الأساسي للنمو والاستمرار ويعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج على جودة الأداء التنظيمي، الامر الذي جعل الاهتمام بإدارة الافراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد التكنولوجية الحديثة لخدمتها من أولويات الشركات .

١- الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

➤ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

➤ تعريف إدارة الموارد البشرية

➤ أهمية إدارة الموارد البشرية

➤ ممارسات إدارة الموارد البشرية

➤ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

➤ مفهوم الأداء

➤ خصائص الأداء

➤ محددات الأداء

➤ إدارة الأداء

➤ أهمية إدارة الأداء

➤ عناصر إدارة الأداء

➤ علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي

➤ **المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية**

١-١ تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك تعريفات عديدة لإدارة الموارد البشرية Human resources management نذكر منها:

إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية (أبو النصر, 2007).

و تعرّف أيضاً أنها عملية توظيف وتطوير وتحفيز وتقييم الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. (نيلسون)
إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة شاملة من الأنشطة والمهام الإدارية المعنية بتطوير والحفاظ على قوة عاملة مؤهلة - موارد بشرية - بطرق تساهم في الفعالية التنظيمية. (Ricky, DeNisi, 2000)

١-٢ أهمية إدارة الموارد البشرية:

إنّ تطور العنصر البشري عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ومن مميزات هذه العملية ما يلي
(بلقيدون, 2012)

- تمثل تنمية الموارد البشرية استثمارا للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية.
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطيات.
- تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين.
- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع أداء مستواهم بما يتطابق مع معايير الأداء المحددة لهم, بطريقة تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة بيتهم الثاني (بلوط , 2002).

- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية, أو تحضيرهم عدة وعددا لم واجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلومات والتسويقية, التي تؤثر علي خدماتهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية علي المؤسسات في مجالات عدة, منها عولمة اليد العاملة وانتشار مساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعية المختلفة.
- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق أرس مال بشري مؤهل من ثم فهي تزود المنظمة بقدرات ومميزات تساعد على التكيف مع المتغيرات في بيئة معقدة.
- إن تنمية الموارد البشرية كن المنظمة الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل العولمة.
- الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها نحو التفوق وركوب موجة التكنولوجيا التي هي الركيزة الأساسية.
- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة, نتيجة التغير أو الاستبدال في مواردها معينة.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمها ارت اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلفة مشاريع المؤسسة.
- و تنبع أهمية الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة, حيث إن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع كل من الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

كما أنها تعطي الفرد الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:

١. وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة و مؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة, ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة و يعزز من مركزها الاقتصادي و أرباحها.

٢. قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل و ذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين و تدفعهم إلى بذل المزيد من قد ارتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي , و هذا سيزيد من إنتاجيتهم و من ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

٣. إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار و التعيين و تقويم الأداء , و التدريب, و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل, و تدني معدلات الأداء , أو انخفاض الإنتاجية.

٤. إن الإدارات الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليفاً باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين في حالات الفصل أو عدم منح علاوة أو التجاوز في الترقيات (عمرو , 2018)

٣-١ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

عرفها Dessler,2009: هي السياسات و الممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف و التوظيف و الاختيار و التوجيه و التعويضات و تقييم الأداء و التدريب و التطوير و مشاركة العمل.

و تعرف إجرائيا بأنها مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تشمل على (تخطيط الموارد البشرية , الاستقطاب و التعيين , التدريب , الحوافز و التعويضات , و تقييم الأداء) و تكون مترابطة و متعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية و الاحتفاظ بها(التميمي , 2017).

٣-٢ تخطيط الموارد البشرية:

يتضمن تخطيط الموارد البشرية (HRP) تحديد أهداف الموارد البشرية للمنظمة، ووضع استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة شاملة من الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة كجزء من استراتيجية الموارد البشرية. تتبع ضرورة هذه الوظيفة من طبيعة المنظمات ككيانات هادفة تسعى إلى تحقيق الهدف. توظف المنظمات الكبيرة متخصصين وحتى تنشئ أقسامًا تستخدم غالبًا تقنيات كمية معقدة وبرامج كمبيوتر لتطوير خطط موارد بشرية مناسبة للمؤسسة.

في المؤسسات الأصغر، تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية على عاتق مدير الأعمال (George, 7102).

ما يعرف باسم تخطيط الموارد البشرية (HRP) كان يسمى تخطيط القوى العاملة قبل أواخر السبعينيات.

إن تخطيط الموارد البشرية هي الخطوة الأولى في عملية إدارة الموارد البشرية حيث تشكل عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وتوافرها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وينصب تركيز خطة الموارد البشرية

على ضمان حصول المنظمة على العدد المناسب من الموارد البشرية، مع القدرات المناسبة ، في الأوقات المناسبة ، وفي الأماكن المناسبة.

في خطة الموارد البشرية (HRP) ، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار مدى توفر الأشخاص وتخصيصهم للوظائف المطلوبة على مدى فترات طويلة من الزمن ، وليس فقط في الشهر التالي أو حتى العام المقبل. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتضمن خطط الموارد البشرية عدة مناهج قد تشمل إجراءات تخطيط الموارد البشرية نقل الموظفين إلى وظائف أخرى في المنظمة أو تسريح الموظفين أو تقليص عدد الموظفين أو إعادة تدريب الموظفين الحاليين أو زيادة عدد الموظفين في مناطق معينة (Robert,Jackson,2010) .

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة ، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط ، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

و يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض و الطلب ، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً ، و اتجاهه و سلوكه في الفترة المقبلة ، التي تتضمنها فترة التخطيط . أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط و يعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج ، و التغير في عبء العمل ، و التغير في تكنولوجيا الإنتاج ، و التغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض و الطلب من العمالة.(أحمد ,2004)

و قد نستنتج من هذه التعريفات أعلاه:

١.إن تخطيط الموارد البشرية HRP يهتم بوجود الأشخاص المناسبين ، ذوي القدرات المناسبة ، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

٢. تخطيط الموارد البشرية HRP هي استراتيجية لاكتساب الموارد البشرية الموهوبة وتطويرها ودمجها وتحفيزها وتعويضها والاحتفاظ بها.

٣. يرتبط تخطيط الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية العمل.

٢-٣-٢ الاستقطاب والتعيين

و هي عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً، حيث إنها عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف و الذين يرغبون في شغلها.

و هي أيضاً عملية الدراسة عن الأف ارد الصالحين لملى الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل(الصباغ , 2021).

وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة الساعية إلى جذب الأف ارد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات و أهداف الطرفين، حيث أنها عملية تحديد و اجتذاب الموظفين المرتقبين ثم تعيينهم لشغل مكان في المنظمة (عريقات و آخرون, 2010).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها ممارسات إدارية تقوم بها المنظمة وتشمل عملية الجذب للأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً وذلك بهدف فترة وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وتعيينهم وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

إن عملية الاستقطاب لها مصادر متعددة وهذه المصادر كما وردت في معظم الكتب والم ارجع قسمت إلى مصدرين رئيسين هما : مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويقصد بالاستقطاب الداخلي : عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري

أعلى الموجود في المنظمة حيث يرى الباحثان وكثير من المؤلفين بأن الموظف Employee Existing قد مر بمرحلة الاستقطاب مما يعني أنه مستقطب أصلاً (عريقات, 2010).

٣-٣-٢ التعويضات والحوافز:

الحوافز هي " الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم, وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم, والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد "اللوزي, 2003

الحوافز هي " دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين, أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين, للوصول لتحقيق أهداف معينة (الفارس, 2011) ".
يقصد بالتعويضات ما يحصل عليه الموظفون من استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وانجازهم لمهامهم مثال: الرواتب, المكافآت, الحوافز والتأمين الصحي وارتب التقاعد .

٤-٣-٢ التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة مكملة للاختيار و التعيين و الحوافز , فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب و اختيار و تعيين العاملين, إنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار و التعيين إعداد ب ارمج تدريبية تساعد العامل البشرية على اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهارته في تنفيذ ما يستند إليه من واجبات و مسؤوليات.

إن التدريب هو جهد منظم ومنهجي لتعديل أو تطوير المعرفة / المهارة / للعاملين و الموظفين من خلال تجربة التعلم , لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة والغرض من التدريب في حالة العمل هو تمكين الفرد من اكتساب القدر حتى يتمكن من أداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب وإدراك إمكانياتهم

لقد قدّم الكتاب و الباحثين العديد من المفاهيم الخاصة بهذه الوظيفة و نذكر منها:

- عرف التدريب على أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. كما أنه "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة". (السالم وصالح , 2002 ,)
- بينما ذُكر أن التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارت و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد(محمد , 2021)
- و ندرج لكم ما يلي فوائد عملية التدريب العائدة على الفرد و المنظمة (أبو سلمية , 2007)

فوائد التدريب للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة
- تحسين المعارف والمهارت الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية .
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته .
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية .
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل .
- الاقتصاد في النفقات

■ فوائد التدريب للأفراد

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن , وقدرتهم على حل المشاكل.
- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع.
- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم .
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يعمل على تكوين مهاراتهم جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

٢-٣-٥ تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية قياس ووصف لسلوك العامل و إنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء(مصطفى , 2004) "

و يعرف: "العملية التي يتم من خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن و توفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير (اندرو , 2001) ، تحتل عملية تقييم الأداء مكانة مهمة جدا و ذلك من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء من ناحية تخطيط الموارد البشرية , الترقية و تخطيط المساهمات الوظيفية , الاختيار , التدريب, الحوافز , النقل و الفصل من الوظيفة (الجربوعة , 2009).

٢-المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

١-٢ مفهوم الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام و الدراسة في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص, و ذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة و لتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها , و لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها, أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. و يعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه و قد ارتته على الأداء و الخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح (مرشد , 1998).

بينما يعرف (الدحلة) الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات و الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

و هناك من يرى أن الأداء يتحقق من خلال مستويين وهما: "الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف, والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف", بمعنى أن الأداء يرتبط بكل من الدرجة التي تتحقق بها الأهداف بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة (Martory,1002).

وعموماً فإن مصطلح الأداء (Performance) من المصطلحات الواسعة الاستخدام , و قد تعددت مفاهيمه حسب تعدد استخداماته. " فبالنسبة لمدير منشأة الأداء يعني المردودية و القدرة على المنافسة. و بالنسبة للموظف

فهو يعني مناخ العمل . أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنشأة . و بصفة عامة يعرف الأداء على أنه الجمع بين الفعالية و الكفاءة (بو مدين ,2019).

٢-٢ مفهوم الأداء الوظيفي:

(Wheelen,2002) يعرف الأداء بأنه "النتيجة النهائية للنشاط فمن خلال هذا التعريف ارتباط الأداء بآخر

ما تتوصل إليه المنظمة من خلال القيام بالنشاطات المختلفة أي أن الأداء هو النتيجة.

أما الأداء الوظيفي فهناك من يرى بأنه "درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد, وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" , فالأداء الوظيفي هنا يعكس مدى قيام الفرد بعمله على أكمل وجه أي وفق متطلبات منصبه(حسن ,2000).

ويشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى "ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقاً لمعايير محددة مسبقاً، فالأداء هنا مرتبط بالعمل المنجز من قبل الفرد خلال فترة معينة ووفق معايير محددة أي أن الأداء هو الإنجاز (Robert,2008).

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز والأداء, ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأف ارد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها, أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأف ارد عن العمل, في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً (المانع ,2006)

٣-٢ خصائص الأداء الوظيفي:

تتجه الأعمال العالمية الى تغيير طرق التنظيم بشكل كبير , حيث أصبح التوجه منصّباً نحو ترتيبات العمل المرنة التي تتطلب المزيد من المتطلبات المعرفية, و أصبح العمل الجماعي معياريّاً ثابتاً, وأصبح تكوين القوى العاملة أكثر تنوعاً مما كانت عليه من قبل مما ساهم في تغييرات جوهرية في طبيعة العمل وقد تم توسيع نطاق تركيز الأبحاث, من تصميم الوظائف إلى تصميم العمل, ومن خصائص المهمة أو الوظيفة, الى خصائص العمل.

ويمكن القول أنّ خصائص الأداء, هي الصفات أو السمات الفردية المطلوبة للأداء المُرضي. وذلك بالنسبة للعامل تجاه نفسه وبالنسبة للمنظمة, أي أنها الصفات المطلوبة للموظفين لأداء الواجبات والأهداف بنجاح. تحديد السمات الأساسية التالية في أداء العاملين, مع الأخذ بعين الاعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر عليها بشكل فعّال:

➤ القدرة على العمل بدون إشراف:

وتعبر عن مدى قدرة الموظفين على العمل بأنفسهم, متطلبين أقل قدر من الإشراف والاكتفاء الذاتي في تولي واجبات الوظيفة.

➤ دقة العمل:

وتعبر عن الدرجة التي يرتكب فيها الموظف أخطاء, تستدعي التصحيح.

➤ التكيف:

ويعبر عن المدى الذي يتكيف فيه الموظف مع تغييرات العمل أو التغيرات التنظيمية.

➤ القدرة على التواصل:

وتعتبر عن الفعالية في تقديم الموظف للمعلومات الدقيقة, شفها وخطيا, ومدى إقامة الموظف علاقات إيجابية مع زملائه في العمل, وكونه لبقا ومهذبا بالتعامل معهم.

➤ التعاون:

وتعتبر عن مدى تعاون وانسجام الموظف مع المشرفين والزملاء, والعلاء الذين يقدم لهم المنتج أو الخدمة.

➤ الاعتمادية والثقة:

وتعتبر عن المدى الذي يمكن فيه الاعتماد على الموظف, للوفاء بجدول العمل, ومسؤوليات والالتزامات الوظيفية.

➤ الإلمام والمعرفة بالعمل:

وتقيس مدى معرفة الموظف بتفاصيل العمل واتباعه لإجراءات العمل الصحيحة.

➤ المحاكاة:

وتعتبر عن التميز في نوعية القرارات المتخذة, فيما يخص العمل ومواقفه.

➤ نوعية العمل:

أي إلى أي مدى يكمل الموظف مهام الوظيفة بدقة, وفقا لمعايير الجودة المعمول بها.

➤ كمية العمل:

المدى الذي ينتج فيه الموظف, قدر من العمل المقبول, من أجل الوفاء بالجدول الزمنية.

➤ العلاقة مع الناس خارج العمل:

مدى كون الموظف مهذبا, مفيدا ومتعاوننا, خارج العمل أيضا.

➤ التزام قوانين السلامة:

مدى اتباع الموظف لممارسات السلامة المعمول بها, وتصحيح ممارسات العمل غير الآمنة في الوظيفة.

➤ إدارة وقت العمل:

وتقيس مدى فعالية وكفاءة الموظف في استخدام وقته, لإنجاز مهام وظيفته, فعلى سبيل المثال, لا ينتظر حتى اللحظة الأخيرة, لإتمام المهام الحرجة.

➤ الرغبة في التعلم:

أي رغبة الموظف في التعرف على وظيفته, وتطوراتها وتحديثاتها, وطرح أسئلة ذكية ومفيدة عن العمل. ومما تقدم, يمكن الاستنتاج بأن الشركة المتميزة هي التي تستطيع استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بغالبية هذه الصفات, والحفاظ عليهم و تقديم الدعم والتدريب لهم , وعلى إدارة الموارد البشرية أن تخطط لهذا الموضوع بشكل منظم عن طريق المعرفة والخبرة. إذ أن أثراء العمل المعرفي, هو من مهمة ومسؤولية إدارة الموارد البشرية, التي يجب أن تتعامل مع هذه الخصائص بعناية إذا أردت خلق وظائف جيدة التصميم

(Hernaus and Mikulic, 2014)

٤-٢ محددات الأداء:

يُعتبر الأداء الوظيفي هو نتاج التفاعل بين السلوك و الإنجاز للأنشطة و المهام المختلفة المكونة للوظيفة و المنصب الذي يشغله الموظف, و بما أن هذا السلوك يتعرض لجملة من المؤثرات سواء الإيجابية أو السلبية, نتيجة عدة عوامل فإن هذا الأخير يؤثر بدوره على مستوى الأداء الوظيفي للعامل , و يطلق على هاته العوامل و العناصر المؤثرة في الأداء بمحددات الأداء الوظيفي و هي على النحو التالي:

المحددات الداخلية:

الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ومن هنا يعتبر الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم و الحافز الذي يترجم إلى الطاقة الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته (زكريا, 2019).

فأثناء تأدية العامل لمتطلبات وظيفته يبذل هذا الأخير جهودا عدة سواء سمعية بصرية, عقلية, أو جسمانية بصفة عامة بأعلى كفاءة و فعالية, و التي تمثل محصلتها الدافع القوي للرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

القدرات:

القدرة و تعني القدرة على أداء معين سواء أ كان عملاً حركياً أم عقلياً, و تشير إلى ما يستطيع الفرد أن ينجزه من أعمال و تشمل السرعة و الدقة في الأداء, و ليس هناك فروق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة و القدرات الفطرية.

و من هذا التعريف نقصد بالقدرة الاستطاعة على القيام بذلك الفعل أو الأداء أيا كان نوعه عملاً عقلياً أو حركياً (شارب, 2007).

إدراك الدور:

يعتبر الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك الإنساني وأن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لإدراكه. ويرى علماء النفس أن الإدراك هو ذاك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبرته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية.

ومن هنا نعني بإدراك الدور الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه (أبو الشرش, 2015).

محددات خارجية:

الواقع يفرض عليه جملة إضافية من العناصر أو المحددات التي تخرج عن نطاق سيطرته, و تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أدائه الوظيفي, و تتمثل فيما يلي:

متطلبات العمل:

تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات و الأدوات و التوقعات المأمولة أو المرجوة من العامل إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسات العامل ولمهامه و أعماله و نقصد بها هنا كل ما يحتاجه العامل للقيام بمهامه داخل المنظمة (زكريا, 2019).

البيئة التنظيمية:

و نقصد بها المحيط الداخلي للمنظمة و التي تتغير باستمرار مما يخلق حاجة لدى المنظمة لمتابعة هذه المتغيرات و تحليلها و تؤثر البيئة التنظيمية بشكل كبير على تحفيز أو تثبيط دافعية العامل و بالتالي جودة أدائه

(الحميري, 2015).

البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية التي تظهر في العوامل القانونية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسة.

٥-٢ إدارة الأداء :

يعرفها مايكل ارمسترونغ أنها عملية مصممة لتحسين الأداء التنظيمي والجماعي والفرد ويملكها ويقودها المديرون التنفيذيون.

إن عملية إدارة الأداء هي عملية من إدارة الموارد البشرية التي أصبحت شائعة بالعام 1980 والتي تعنى بالحصول على أفضل أداء من قبل الأفراد والجماعات في المنظمات وبالتالي أفضل أداء من المنظمة ككل. وبالتالي، فإن الإدارة الفعالة للأداء تنطوي على مشاركة وفهم ما يجب تحقيقه ومن ثم إدارة الأفراد وتطويرهم بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المشتركة (Dransfeild , 2000) .

٦-٢ أهمية إدارة الأداء :

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعضها والاستمرار في تطوير المورد البشري و تضمن تقييم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء , فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري و تنمية روح الابتكار والابداع و الحث على العمل الجماعي و فرق العمل (المراد, 2012).

أما (Lance, 2001) فقد أشار إلى أن أهمية إدارة الأداء تمثل الآتي:

١. جعل الموظفين والفرق قادرين على فهم اهداف الشركة.
٢. يؤدي تخطيط الأداء إلى تطوير قدرة الشركة و قدرة الفرد و يقود الى مستوى أداء عالي.
٣. توضيح عملية تقييم الأداء و معايير العمل المتوقعة من الموظفين و القيم السلوكية.

٧-٢ عناصر إدارة الأداء :

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة و متكاملة , تهدف إلى ضمان وصول الأف ارد إلى نتائج الأداء المستهدفة و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها. و تضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء , توجيه الأداء , تشخيص الأداء ,تحسين الأداء , و تطوير الأداء(اللبيدي ,2015).

٨-٢ علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي:

نشأ مفهوم إدارة الأداء من التركيز على المفهوم التشغيلي الموجه بالخطة الاستراتيجية بمعنى أن إدارة الأداء تؤدي دور أساسيا في صياغة الاستراتيجية وتنفيذ إلى مواءمة عدد من العمليات مثل ربط أنظمة الرواتب و الحوافز المعتمدة على الأداء مع أهداف المنظمة الاستراتيجية كما تتضمن من الناحية النظرية عمليات مشتركة بين المديرين والاف ارد و فرق العمل من خلال الاتفاق على الأهداف و م ارجعتها بصورة مشتركة. كما ينبغي أن تكون كل الأهداف الفردية والجماعية متكاملة على مستوى الأقسام والإدارات والمنظمة بالكامل. أما تقييم الأداء فهو عنصر محوري في عملية إدارة الأداء ويتضمن مراجعة رسمية للأداء الفردي. و تمثل إدارة الأداء أحيانا اكبر فرصة لنظام الموارد البشرية كي يسهم بفاعلية الأداء المؤسسي يمكن وصف إدارة الأداء بأنها العمود الفقري لممارسات إدارة الموارد البشرية كونها تؤسس جميع الممارسات وترتبط بها في علاقة اعتماد متبادل ما يفرض اعتماد جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على عمليات و مخرجات نظام إدارة الأداء(القيسي ,2016).

-الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نموذج الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مجتمع و عينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

-المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

٣-١ الدراسات السابقة:

اطّلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة في درسته للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين , لذلك فقد اجتهد الباحث في الحصول على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة النسبية بموضوع الدراسة والمطبقة في مجالات أخرى ساعدتها على تحديد مشكلة الدراسة وبناء وتطوير الفرضيات.

دراسة العوضي , 2021 بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداريين لدى العاملين"

هدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب و التطوير , التعويضات و الحوافز , تقييم الأداء (و مستوى الإبداع الإداري , و ذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة و الزقازيق في مصر لذلك تمّ تطوير أربعة فرضيات و باستخدام الاستبيان تمّ تجميع البيانات ومتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها 305) مفردة من العاملين في هذه الإدارات.

وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية, توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب , التطوير , التعويضات و الحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة و الزقازيق , فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء) , بالإضافة إلى أنه اتضح أنّ أهمّ ممارسات إدارة الموارد البشرية أثّر على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب و التطوير , و التعويضات و الحوافز , على الترتيب و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من جانب المسؤولين في جامعتي (المنصورة و الزقازيق) بممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها من العوامل المهمة التي تساهم في الإبداع الإداري, و التركيز على ممارسة التدريب و ذلك لأنّ التدريب يعد خيار استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

دراسة (عبد الجواد 2021) بعنوان: مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء ليبيا (وتم استخدام طريقة العينة الطبقية النسبية في اختيار عينة الدراسة. كما تم توزيع عدد (235) استبانة وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 210، وقد تم استخدام معامل بيرسون الإحصائي وتحليل الانحدار.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين لها أثر إيجابي على أداء الموظفين، كما أظهرت نتائج اختبار للفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية) التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) على أداء موظفي المصرف التجاري الوطني عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

أوصت الدراسة باستثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما، والأثر الإيجابي لممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين داخل المصرف، والتي سوف تنعكس إيجابياً في تحسين أداء هؤلاء الموظفين، حيث ينبغي المحافظة على إيجابية هذه العلاقة وإجراء التحسينات بما يتلاءم مع التغيرات

دراسة عبد الرزاق، 2020 بعنوان: "أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف"

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف بجامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجزائر ولذلك تم صياغة أربع فرضيات رئيسية تم اختبارها وفق أساليب إحصائية اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان كأداة أولية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) على أداء الموظف وإلى

وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة عند 05.0 لتنمية الموارد البشرية على تحسين أداء الموظف لعينة من الموظفين بالكلية حيث أوصت الدراسة بتعزيز مفهوم تنمية الموارد البشرية للموظفين في الجامعة والتركيز على الموظفين، من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم و الدراسة عن أساليب جديدة ومبتكرة لتطوير أداء الموظفين وتحسين أداء المؤسسات الجامعية.

دراسة محمد, 2016 بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية في العراق نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبع لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية, شملت الدراسة حصر شامل بلغت (٢٩٩) موظفا من العاملين في الجامعة, حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارت ميدانية, وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٢) استبانة, واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) واختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test), حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والتعيين, التدريب والتطوير, تقييم الأداء, التعويضات, الصحة والسلامة المهنية) التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في (أداء الجامعة) و أوصت الدراسة بالتركيز على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية, وذلك من خلال التعرف على الأبعاد التي تؤثر على تحقيق هذه الممارسات.

وإطلاع الموظف على إجراءات تقييم الأداء لمعرفة نقاط ضعفه وقوته, ومن أجل زيادة الثقة ما بين الموظف وما بين القائمين على إجراءات التقييم.

"Human Resource Management Practices and Employee Performance – the Role of Job Satisfaction"

" ممارسات الموارد البشرية و أداء الموظف, و دور الرضا الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP*) على تحسين أداء الموظفين (EP). تم إنجاز الدراسة من خلال افتراض أثر HRMP على EP , بالإضافة إلى أن هذا الأثر يُفترض أن يتم التوسط فيه من خلال الرضا الوظيفي. تؤخذ مشاركة الموظف في الاعتبار أيضًا بسبب الأثر المعتدل المحتمل لها داخل النموذج النظري ,حيث تم جمع البيانات من 480 استبانة وزعت على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) , وتحليل المسار , وتحليل العوامل المؤكدة (CFA). تم تطبيق برنامج تحليل الهياكل اللحظية (AMOS) الإصدار 24 لإكمال تحليلنا و قد توصلت ال راسة إلى أن HRMP كان له أثر إيجابي على EP , وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته الاستقرار الوظيفي وأثره الوظيفي (وتم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي)الأثرء والاستقرار) و تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية و قد أوصت الدراسة بالتحليل المستقبلي لاكتساب نظرة أعمق للعلاقة بين HRMP والرضا الوظيفي وتدريب العمال وتقييم الأداء .

“A study on relationship between human resources and strategic performance”

" العلاقة بين الموارد البشرية و الأداء الاستراتيجي , بوجود دور وسيط الإنتاجية "

هدفت هذه الدراسة التحقيق في العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية , التسويق , المالية والمحاسبة).

يمثل مجتمع الدراسة الحالية جميع البنوك التجارية في الأردن , وعددها الإجمالي 26. تم إعداد استبيان مسح بناءً على الأدبيات المنشورة , وتم جمع البيانات من 371 مستجيباً من البنوك المستهدفة. يتم إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من الموثوقية والصلاحية باستخدام برنامج SPSS, حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الموارد البشرية أثرت بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي والإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن الإنتاجية توسطت بشكل إيجابي في العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية وأن تحسين الموارد البشرية من خلال دمج برامج وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة لأي شركة سيضمن الموارد البشرية النوعية والكمية وبناء ثقافة موثوقة وناجحة داخل المنظمة.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالدور الكبير للإنتاجية في الارتباط بين الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.

٣-٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

مجال الاستفادة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية تمكنا من:

- التعرف على العديد من المراجع التي تم استخدامها
- تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها.
- الاستفادة بتصميم الاستبيان وأثره الجانب النظري

التشابه والاختلاف:

يمكن رصد الكثير من جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين هذه الدراسة، حيث اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وتشابهت مع الدراسة الحالية. وتطرق البعض منها أيضا إلى معرفة ماهي الممارسات التي تؤثر أكثر من غيرها على الأداء الوظيفي فيما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان التطبيق، اذ تمت الدراسات السابقة في بعض الدول بينما تمت دراستنا في الشركات حيث تناولت الأثر الذي تتركه ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات.

و اختلفت دراستنا أيضاً عن الدراسات السابقة وذلك بتناول الممارسات الخمسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعةً وذلك عن طريق وضع العديد من الأبعاد وبشكل مفصل لكل محور من محاور إدارة الموارد البشرية.

٣-٣ مشكلة الدراسة:

يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر دواراً هاماً جداً في كافة المؤسسات و الشركات فهي المسؤولة عن جذب واستقطاب الكفاءات وتوظيفها في مكانها المناسب والمحافظة عليها و تدريبها و تطويرها لتعكس إيجاباً على الإنتاجية, وقد تمت الدراسة في الشركات لتبين مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة و مستوى تقييم الأداء الوظيفي و بالتالي لتبين ما مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة.

تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- هل يؤثر تخطيط إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي في الشركات ؟
- ٢- هل يؤثر الاستقطاب و التعيين على الأداء الوظيفي في الشركات ؟
- ٣- هل يؤثر التدريب على الأداء الوظيفي في الشركات؟
- ٤- هل يؤثر الحوافز و التعويضات على الأداء الوظيفي في الشركات ؟
- ٥- هل يؤثر تقييم الأداء على الأداء الوظيفي في الشركات ؟

٣-٤ أهداف الدراسة:

تحديد اهداف الدراسة :

- ١- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها.
- ٢- التعرف على مستوى تطبيق الموارد البشرية بأبعادها الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء
- ٣- التعرف على مستوى أداء العاملين من حيث جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز في الشركات وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لأدائهم

- ٤- تحليل أثر استراتيجيات أداء الموارد البشرية بأبعادها الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء على أداء العاملين بجوانبه جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز لدى الشركات.
- ٥- ايجاد حلول للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في الشركات
- ٦- تقديم توصيات إلى أصحاب الشركات ومتخذي القرار، وكذلك إلى مديري إدارة الموارد البشرية الذين يهتمون بأداء أعلى للعاملين مما يؤثر على تحقيق النمو والتقدم.

٣-٥ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الاغلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف الشركة , خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على الشركات مواكبتها باستمرار . وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الانماط التقليدية لهذه الادوار خصوصا أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في الشركات, وتلقي الضوء أيضا على إبراز العالقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية

٣-٦ متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

□ التخطيط للموارد البشرية

• الاستقطاب و التعيين

• الحوافز و التعويضات

• التدريب

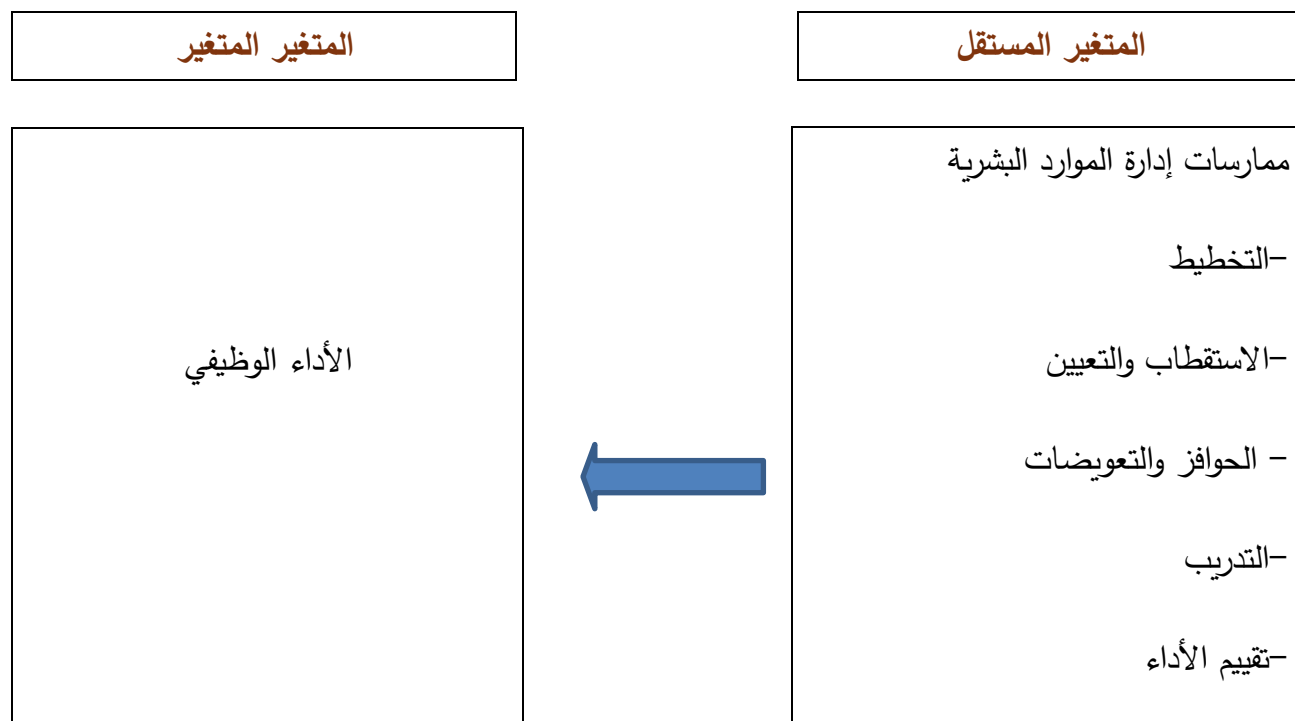
• تقييم الأداء

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

٣-٧ نموذج الدراسة:

بناء على المتغيرات تم إعداد النموذج التالي:

الشكل (١) نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

٣-٨ فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات.

و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء الوظيفي في الشركات.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب و التعيين على الأداء الوظيفي في الشركات.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في الشركات.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركات.
- H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي في الشركات.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع, العمر, الخبرة) في الشركات .

٣-٨ منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج ال وصفي لوصف الدراسة و عرض العلاقة بين المتغيرات والأسلوب التحليلي لأنه يتم بواسطة تحليل استبيان بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS اصدار 25 .

٣-٩ مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: جميع الموظفين في الشركات

عينة الدراسة: تم سحب عينة عشوائية من العاملين في الشركات .

٣-١٠ أدوات جمع البيانات :

مصادر أولية: سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

مصادر ثانوية: الكتب و المجلات العلمية و الرسائل العلمية.

٣-١ حدود الدارسة:

الحدود البشرية: الموظفين في بعض الشركات .

الحدود المكانية: الشركة في الرياض

الحدود الزمانية: 2023.3.1 - 2024.5.31

الحدود الموضوعية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

٣-٢ مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية:

يعرّف (Storey,1995) إدارة الموارد البشرية بأنها "نهج مميز لإدارة التوظيف يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال وجود القوى عاملة وقادرة و ملتزمة باستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات و الهيكليات و يمكن تعريفها على أنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية و المحافظة عليها و تطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة و إدارة التغيير (Daft, 2008) وعليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها "مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأف ارد وتدريبهم و تنظيمهم و حفزهم و المحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد. و هي جزء حيوي في حقل الإدارة.(السالم, 2009).

الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي في هذا الإطار دائما بأنه " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة المبيضين، جرادات , 2001.

إن الأداء الوظيفي ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد كآلاتي: الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه او وظيفته و ذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجالات عمله (حسن , 2000).

إدراك الدور: ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه قدرته في العمل في اتجاه والشعور بأهميته في أدائه(السلمي ,1998).

القدرات: تعبر عن تلك الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة (حسن, 2000) وهذه القدرة هي محصلة لما عند الموظف من استعدادات, فهي قدرات فطرية كامنة لديه والتي تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصوله على التدريب أو التعليم(كاميرون, ويتون , 2001).

٣- الفصل الثالث : الإطار العملي للدراسة

المبحث الرابع : الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي أتبعته كأهداف للدراسة, من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم, ومجتمع الدراسة, وعينتها, ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أف ارد عينة الدراسة, فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات احصائياً.

١-٣ منهجية الدراسة :

لتحقيق الهدف من الدراسة, أي معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات , سيتم بداية القيام ببحث استكشافي لتحديد العوامل عن طريق مراجعة الأدبيات الحديثة بالتفصيل وتحليلها لتحديد العناصر ذات الصلة بالمتغير المستقل.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً - المصادر الثانوية:

حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة, والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ,والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً - المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحث على توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض و تم تطوير هذا الاستبيان بالاعتماد على محددات إدارة الموارد البشرية , وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة, تم الحصول على 61 استمارة من هذا الاستبيان على مجتمع الدراسة. و تم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان.

٢-٣ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

شمل مجتمع البحث الموظفين الإداريين في الشركات الذي بلغ عددهم 61 .

أداة الدراسة

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان حول "

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات "

وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقارت التي تقع ضمن كل محور .

كما تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

الجزء الأول: و اشتمل على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث (العمر، الجنس، الخبرة)
الجزء الثاني: تكونت أداة الدراسة من استبيان جرى تصميمه من قبل الباحث بالاستناد إلى المراجع النظرية ذات الصلة والدراسات السابقة، تتكون من 43 عبارة توزعت على ستة أبعاد تمثل متغير الدراسة التابع، والمتغيرات المستقلة. ويبين الجدول (1) توزيع عبارات الاستبيان على أبعاده.

الجدول (1) توزيع عبارات الاستبيان على أبعاده

م	البعد	أرقام العبارات	المجموع	نوع المتغير
1	تخطيط الموارد البشرية	6-1	6	مستقل
2	الاستقطاب والتعيين	12-7	6	مستقل
3	التدريب	19-13	7	مستقل
4	الحوافز و التعويضات	25-20	6	مستقل
5	تقييم الأداء	31-26	6	مستقل
6	الأداء الوظيفي	43-32	12	تابع

وقد تمت الاستجابة على الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ويبين الجدول (2) خيارات الاستجابة على الاستبيان والقيم الموافقة لها.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الايجابي لقياس تقييم استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة.

جدول رقم(2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الأستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد ثبات الاستبيان من المتطلبات التي اعتمدتها الباحثة والتي يمكن من خلالها التحقق من الثبات للاستبيان ومدى تمثيلها للمجتمع المستهدف , وتبين من خلال استخدام (Cronbach Alpha), أن قيمة (Alpha) لمحاور الاستبيان كانت كما يأتي:

جدول رقم(٣) قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ
تخطيط الموارد البشرية	0.742
استقطاب الموارد البشرية	0.867
التدريب والتطوير	0.905
الحوافز والتعويضات	0.902
تقييم الاداء	0.879
محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.958
محور أداء الموظفين	0.908

الاتساق الداخلي internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة, و قد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور تخطيط الموارد البشرية يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول تقييم تخطيط الموارد البشرية و الدرجة الكلية للمحور , و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة 99% وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

تخطيط الموارد البشرية		
.644**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.766**	Correlation Coefficient	تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.526**	Correlation Coefficient	يمكن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالموافاة المطلوبة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.762**	Correlation Coefficient	تقوم الشركة بالتخطيط للموارد البشرية بشكل ممنهج.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.476**	Correlation Coefficient	إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يقوم بحفظ الطاقات وتجنب الهدر في طاقات الموارد البشرية والمادية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.612**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.
0.000	Sig. (2-tailed)	

الثاني: الاستقطاب و التعيين

يوضح الجدول (5) معامل الارتباط بين كل فئة من فئات المحاور الأولى تقييم الاستقطاب و التعيين و الدرجة الكلية للمحور , و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة 99 % وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

الاستقطاب والتعيين		
.644**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات العمل وضع الحالي والتوجه المستقبلي لها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.766**	Correlation Coefficient	تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.526**	Correlation Coefficient	يمكن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالموافاة لصفات المطلوبة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.762**	Correlation Coefficient	تقوم الشركة بالتخطيط للموارد البشرية بشكل ممنهج.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.476**	Correlation Coefficient	إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يقوم بحفظ الطاقات وتجنب الهدر في طاقات الموارد البشرية والمادية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.612**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.
0.000	Sig. (2-tailed)	

الثالث: التدريب

جدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور التدريب , والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة ثقة 99% وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

التدريب		
.878**	Correlation Coefficient	تقوم الشركة بدورات تدريبية وتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر
0.000	Sig. (2-tailed)	
.850**	Correlation Coefficient	تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.779**	Correlation Coefficient	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب
0.000	Sig. (2-tailed)	
.667**	Correlation Coefficient	يعزز التدريب في الشركة ثقافة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.865**	Correlation Coefficient	تتابع الشركة أداء العاملين بعد إكمالهم للتدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.850**	Correlation Coefficient	يكون التدريب بناء على خطة ممنهجة لتدريب العاملين والموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
0.000	Sig. (2-tailed)	

الأربع: الحوافز والتعويضات

جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور الحوافز والتعويضات الدرجة الكلية للمحور , و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية 01.0 ودرجة ثقة 99% وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

الحوافز و التعويضات		
.733**	Correlation Coefficient	إن نظام الحوافز و التعويضات عادل في الشركة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.888**	Correlation Coefficient	تمتلك الشركة نظام متكاملًا للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق احتياجاتهم و رغباتهم.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.872**	Correlation Coefficient	تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.889**	Correlation Coefficient	تربط الشركة بين الأداء الفعلي و نوعية الحافز المقدم.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.732**	Correlation Coefficient	يتم تمييز الموظف المبدع بحوافز عالية.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.760**	Correlation Coefficient	تعتمد الشركة على نتائج تقرير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.
0.000	Sig. (2-tailed)	

الخامس : الاداء

جدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور الاداء و الدرجة الكلية للمحور , و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة ثقة 99% وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

الأداء		
.803**	Correlation Coefficient	إن الشركة تقوم بتقييم أداء الموظفين بمعايير تقييم عادلة ومدرسة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.695**	Correlation Coefficient	تقيم الشركة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحدد لهم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.858**	Correlation Coefficient	يتم رصد أداء العمل في الشركة باستمرار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.741**	Correlation Coefficient	تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.800**	Correlation Coefficient	تكون المعلومات عن جودة الأداء متاحة بسهولة للموظفين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.837**	Correlation Coefficient	تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في الشركة ضماناً لموضوعية الدقة والشمولية.
0.000	Sig. (2-tailed)	

المحور السادس: الأداء الوظيفي

جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي		
.704**	Correlation Coefficient	يمتلك الأفراد العاملين بالمؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.735**	Correlation Coefficient	تمتلك الشركة كل وسائل الدعم التحفيز التي تساهم في إبراز مواهب العامل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.754**	Correlation Coefficient	يتميز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.792**	Correlation Coefficient	يوجد لدى الموظفين إمام بأنظمة العمل وقوانينه.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.778**	Correlation Coefficient	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة فوق الخطط المرسومة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.724**	Correlation Coefficient	توجد قدرة لدى العاملين والموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.770**	Correlation Coefficient	لدى الموظفين استعداد للتكيف مع الحالات الطارئة في العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.391**	Correlation Coefficient	يتردد الموظفون في تقديم أفكار مبتكرة لتحسين سير العمل.
0.002	Sig. (2-tailed)	
.648**	Correlation Coefficient	يحرص الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.690**	Correlation Coefficient	يتطوع الموظفون في بعض الأحيان إلى القيام بمهام إضافية لتسهيل سير العمل.

0.000	Sig. (2-tailed)	
.741**	Correlation Coefficient	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد للإنجاز.
.0000	Sig. (2-tailed)	
.613**	Correlation Coefficient	يهتم الموظفون في الشركة بأن تكون سمعة الموظفين وأداءهم في الشركة جيدة جداً
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (٩) المحور الأول الأداء الوظيفي و الدرجة الكلية للمحور , و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة 99% وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه

5-1 التحليل الوصفي لعينة الدراسة تبعا للعوامل الديموغرافية

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب البيانات التعريفية

Column N %	Count		
59.0%	36	ذكر	الجنس
41.0%	25	انثى	
100.0%	61	Total	
45.9%	28	سنة 20 - 30	العمر
39.3%	24	سنة 31-40	
14.8%	9	41 فما فوق	
100.0%	61	Total	
42.6%	26	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
36.1%	22	سنة 5-10	
8.2%	5	سنة 11-15	
13.1%	8	اكثر من 15 سنة	
100.0%	61	Total	

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور 59 % وهي أعلى من نسبة الإناث 41 % , ونلاحظ من الجدول أن النسبة الأعلى من أفراد العينة من الفئة العمرية 20-30 سنة (بنسبة 9.45% يليها الفئة العمرية 31-40 سنة) بنسبة 3.39%, أما الفئة العمرية 41 سنة فما فوق (فهي النسبة الأقل وتمثل 8.14, نلاحظ أن النسبة الأكبر من أف ارد العينة لديهم عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات)وبنسبة بلغت 6.42%, وتليها نسبة الموظفين أصحاب الخبرة من 5-10 سنوات (بنسبة 1.36%) وأقلهم نسبة أصحاب الخبرة من 11-15 سنة (بنسبة 2.8%).

بهدف تحليل إجابات أف ارد عينة الدراسة على الاستبيان تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور , وتم استخدام اختبار (One-Sample test), لتحديد الموافقة على كل عبارة .

5-2 ثالثاً: اختبار الفرضيات

5-2-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات .

ولاختبار هذه الفرضية يتوجب علينا اختبار الفرضيات المنبثقة عنها, من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية, كما يلي:

5-2-1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء الوظيفي في الشركات .

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء الوظيفي في الشركات .

جدول الدالات الاحصائية لأثر التخطيط على الأداء الوظيفي في بعض الشركات

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square		Model
.000 ^b	40.295	0.396	0.406	.637 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تخطيط الموارد البشرية					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 36.7% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 6.40% مما يعني أن المتغير المستقل التفسيري، التخطيط كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية استطاع أن يفسر 6.40% من التغيرات الحاصلة في التابع الأداء الوظيفي والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=40.5$ و معنوية الدلالة الحسابية $Sig=0.000$ وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل التخطيط مع المتغير التابع الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.017	2.456		0.410	1.007	(Constant)	1
0.000	6.348	0.637	0.105	0.665	تخطيط الموارد البشرية	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig<0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

التخطيط $(66.0) + 1.700 = (\text{الأداء الوظيفي})$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير التخطيط بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 66.0 وهو أثر ايجابي على الأداء الوظيفي وبالتالي نتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات.

وهذا بدوره يتحتم علينا تقدير أهمية هذه الممارسة في تتبع وضع القوى العاملة و القادرة و الموجودة حاليا في الشركات و في وضع مهنية منظمة لتقدير احتياجاتنا البشرية و الفائض من الموارد البشرية وفق نتائج عملية التخطيط.

5-2-1-2 الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي في الشركات .

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي في الشركات.

جدول الدالات الاحصائية لأثر الاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي في الشركات

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	21.307	0.253	0.265	.515 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الاستقطاب و التعيين					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 15.5% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.26 % مما يعني أن المتغير المستقل الاستقطاب والتعيين.

كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية استطاع أن يفسر من التغيرات الحاصلة في التابع الأداء الوظيفي والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج

ككل عن طريق احصائية $F=21.3$ و معنوية الدلالة الحسابية $Sig=0.000$ وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل الاستقطاب والتعيين (مع المتغير التابع) الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.693		0.320	2.140	(Constant)	1
0.000	4.616	0.515	0.086	0.399	الاستقطاب والتعيين	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الاستقطاب والتعيين له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

3-1-2-5 الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركات.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركات.

جدول الدالات الاحصائية لأثر للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركة

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	31.368	0.336	0.347	0.589 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التدريب					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 85.9% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 7.34 % مما يعني أن المتغير المستقل التدريب كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية استطاع أن يفسر 7.34% من التغيرات الحاصلة في التابع الأداء الوظيفي والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=31.3$ و معنوية الدلالة الحسابية $Sig=0.000$ وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $0.05sig=0$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل للتدريب (مع المتغير التابع) الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.884		0.290	1.997	(Constant)	1
0.000	5.601	0.589	0.075	0.420	التدريب	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل للتدريب له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{التدريب} = 9.1 + (42.0) (\text{الأداء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (التدريب) بمقدار وحدة واحدة يقابله ت ازيد بمقدار 42.0 وهو أثر ايجابي على (الأداء الوظيفي) وبالتالي

نتيجة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركات هذ يوضح لنا أهمية تنمية مهارات و قدرات الموظفين من خلال عملية التدريب و الدورات التعليمية التي تغني معرفة الفرد و بالتالي تنعكس على أداء المؤسسة ككل.

5-2-1-4 الفرضية الفرعية الاربعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في الشركات .

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في الشركات .

جدول الدالات الاحصائية لأثر الحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	26.484	0.298	0.310	.557 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الحوافز و التعويضات					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 55.7% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 0.31 % مما يعني أن المتغير المستقل التفسيري, للحوافز والتعويضات كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية استطاع أن يفسر 0.31 من التغيرات الحاصلة في التابع الأداء الوظيفي والباقي يعزى الى عوامل أخرى. و يظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 26.3$

و معنوية الدلالة الحسابية) Sig=0.000 (وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية جدول الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل للحوافز والتعويضات (مع المتغير التابع) الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.310		0.291	2.125	(Constant)	1
0.000	5.146	0.557	0.077	0.399	الحوافز التعويضات	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الحوافز والتعويضات له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 حيث قيمتها sig=0.000. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{للحوافز والتعويضات } (1.2 + (39.0) \text{ الأداء الوظيفي})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (للحوافز والتعويضات) بمقدار وحدة واحدة يقابله ت ازيد بمقدار 39.0 وهو أثر ايجابي على (الأداء الوظيفي) وبالتالي

نتيجة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في الشركات

5-1-2-5 الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي في الشركات .

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي في الشركات.

جدول الدالات الاحصائية لأثر الأداء على الأداء الوظيفي في الشركة

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	37.878	0.381	0.391	.625 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 26.5% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 0.39 % مما يعني أن المتغير المستقل التفسيري، الأداء (كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية استطاع أن يفسر 0.39 من التغيرات الحاصلة في التابع) الأداء الوظيفي والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=37.8$ و معنوية الدلالة الحسابية $Sig=0.000$ وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل تقييم الأداء (مع المتغير التابع) الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.243		0.271	1.960	(Constant)	1
0.000	6.154	0.625	0.074	0.453	الأداء	
a. Dependent Variable: تقييم الأداء						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل تقييم الأداء له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig<0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

تقييم الأداء (45.0 + 9.1) = الأداء الوظيفي

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (تقييم الأداء) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 45.0 وهو أثر ايجابي على الأداء الوظيفي وبالتالي نتيجة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي في الشركات

إن عملية تقييم الأداء تعد أساس لعملية تخطيط الموارد البشرية , فبناء على عملية تقييم الأداء نقوم بالتخطيط للموارد البشرية وهذا يحتم على الشركات , إيلاء اهتمام كبير بوضع سياسة تقييم أداء منظمة و نتائج دقيقة.

و بعد اختبارنا للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى يمكننا إجراء الانحدار المتعدد باستخدام STEPWISE لإيجاد الأبعاد الأكثر تأثير على المتغير التابع الأداء الوظيفي و يقوم هذا الاختبار بإيجاد تأثير المتغيرات الأضعف تأثير لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات.

جدول الدالات الاحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركة

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^c	31.167	0.501	0.518	.720 ^b	2

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 27.0% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 518.

% مما يعني أن المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية استطاع أن يفسر 0.51% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء الوظيفي والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=37.8$ و معنوية الدلالة

الحسابية Sig=0.000 وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل الأداء (مع المتغير التابع) الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std.	B		
			Error			
0.029	2.242		0.375	0.841	(Constant)	2
.0000	3.910	0.423	0.113	0.442	تخطيط الموارد البشرية	
0.001	3.674	0.398	0.078	0.288	تقييم الأداء	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط والأداء له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $0.05 < \text{sig}$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$. وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

تقييم الأداء $+(0.82)$	التخطيط $(44.0) +$ الأداء الوظيفي $= 84.0$
------------------------	--

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثير تقييم الأداء + التخطيط بمقدار وحدة واحدة يقابله ت ازيد بمقدار 72.0 وهو أثر ايجابي على الأداء الوظيفي وبالتالي نتيجة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات

5-2-2 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى للمتغيرات الديموغرافية النوع، العمر، الخبرة.

5-2-2-1 الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير النوع.

الفرضية البديلة: يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير النوع.

بإجراء اختبار Independent Samples Test

جدول نتائج اختبار العينات المستقلة لدراسة الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي بحسب النوع

SIG	DF	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
0.111	59	-1.620	0.61393	3.4761	36	ذكر	
			0.59758	3.7323	25	انثى	

الدلالة الإحصائية SIG=0.111 أكبر من 05.0 وبالتالي نقبل الفرض العدم (لا يوجد فروق في اتجاهات

أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير النوع.

5-2-2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة: يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير العمر.

بإجراء اختبار One Way Anova

جدول الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للعمر

ANOVA					
الأداء الوظيفي					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.739	0.305	0.118	2	0.236	Between Groups
		0.388	58	22.494	Within Groups
			60	22.731	Total

الدلالة الإحصائية $SIG=0.739$ أكبر من 05.0 وبالتالي نقبل الفرض العدم (لا يوجد فروق في

اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير العمر.

5-2-2-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية البديلة: يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الخبرة.

جدول الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للخبرة

ANOVA					
الأداء الوظيفي					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.750	0.405	0.158	3	0.475	Between Groups
		0.390	57	22.256	Within Groups
			60	22.731	Total

بإجراء اختبار One Way Anova نلاحظ أن قيمة معامل الدلالة ($\text{Sig} > 0.05$) وبالتالي نقبل بالفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الخبرة.

الدراسة العملية:

- لا يوجد فروق في اتجاهات أف ارد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الخبرة
- لا يوجد فروق في اتجاهات أف ارد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير العمر
- لا يوجد فروق في اتجاهات أف ارد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى لمتغير النوع
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في الشركات
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركات
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي في الشركات
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء الوظيفي في الشركات

-الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الخامس ٥-١: النتائج

- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات .
- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي في الشركات.
- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركات.
- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في الشركات.
- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي في الشركات.
- لا يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء الوظيفي يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ,الخبرة , العمر).

٥-٢ التوصيات و المقترحات:

وفقاً للنتائج التي تمّ التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

١. القيام بالتخطيط بشكل مدروس و منتظم من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة و ذلك بشكل دوري بما يتوافق مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للشركة حيث سيؤدي هذا بدوره إلى تحسين أداء الموظفين .
٢. تقييم وضع عملية الاستقطاب و جذب الكفاءات في الشركة و العمل على تحسين و تطوير عمليات التعيين و التوظيف بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة و بالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي و المؤسسي ككل للشركة.

٣. القيام ببرامج تدريبية لموظفي الشركة و دورات تعليمية و ذلك بهدف تطوير مهارات الموظفين و مواكبتهم لكافة التقنيات والتطورات التي تحيط بالشركة و بالتالي سينعكس على أداء الموظفين بشكل إيجابي.
٤. التحديث الدوري لسياسة الحوافز و التعويضات من قبل إدارة الموارد البشرية لتبقى متناسبة مع احتياجات الموظفين المعيشية في الشركة.
٥. وضع سياسة تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة و ذلك لما لها من آثار هامة على أداء الموظفين و بالتالي على أداء و نجاح الشركة ككل.
٦. ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.
٧. اعتماد عملية تقييم الأداء بشكل مدروس واعتماد نتائجها كمدخلات لعملية تخطيط الموارد البشرية و تدريبهم.

المراجع العربية:

الكتب:

- أبو النصر , 2007 , إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة , مجموعة النيل العربية , الطبعة الأولى .
- أحمد ماهر , 2004 , إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, مصر .ص 90
- أحمد, سيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية, 2004, ص317.
- أندرو , أي, 2001 , إدارة الأداء , مكتبة جرير .
- بلوط, إبراهيم, 2002, إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجية, دار النهضة العربية, لبنان , ص237
- الحريري , 2016 , علم النفس الإداري و علاقته بعلم النفس , دار القلم للطباعة و النشر , بروتوت , لبنان .
- حسن , راوية , 2000 , إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, مطبعة الإسكندرية, 1999-2000, ص 10.
- دردر , الصباغ , 2008 , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , عمان , ص21.
- السالم مؤيد سعيد, و صالح عادل حرحوش , 2002, إدارة الموارد البشرية – مدخل 13)استراتيجية " , عالم الكتب

الحديث, الأردن, ص130

- السالم, مؤيد , 2009, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجية, اثناء للنشر و التوزيع , الأردن, ص25
- السليم علي, 1998, إدارة الموارد البشرية, دار غريب للمطبعة , القاهرة, ص 190.
- اللبدي , 2015, تنمية الأداء الوظيفي و الإداري, دار دجلة , العراق .
- اللوزي , موسى, 2003 , التطوير التنظيم, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, ص 18.
- المبيض , عقلة محمد, جرادات , أسامة محم د, التدريب الإداري الموجه بالأداء, المنظمة العربية للتنمية الإدارية,

القاهرة, 2001 , ص49

- مصطفى الجربوعة, 2018, إدارة الموارد البشرية , ص 268 .
- ويتون دافي د, كامرتون, تيم, الإدارة والقيادة)العلاقات , .التفاعل الإيجابي (, ترجمة محمد محمود عبد العليم, مركز

المهنية للإدارة, بميك, القاهرة, 1001 , ص 240

الدوريات و المجلات:

- 1. بكري محمد, 2021 , أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 81
- لسنة 2016 عل الرضا الوظيفي للعامل ر بي , المجلة العلمية للدراسات التجارية , المجلد الثانية عشر, العدد الثالث .
- بلقيدون , صباح , منصور , 2012 , دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية , مداخله مقدمة ملتقى الوطني الأول , الجزائر , ص 9-10 مداخله)
- أ. التميمي , محمد, 2017 , أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية عل التجديد, رسالة لنيل شهادة الماجستير, جامعة الشرق الأوسط , الأردن , ص 13
- عريقات , 2010 , دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية , مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية , المجلد العاشر, العدد الثاني ص49.
- الفارس, ليمنان, 2011, أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ,مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد ٧٣
- فاضل حمد سلمان القيسي , 2016 , مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية , العدد 92 المجلد 22.
- عمرو, أسماء سعد الله , 2018, ممارسات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الخليل, فلسطين, ص 13.
- أبو سلمية , باسمه , 2007 , مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية , رسالة لنيل الماجستير, الجامعة الإسلامية , غزة , ص18
- بوكير بو مدين, 2019, دراسات ميدانية في إدارة الأعمال, دار اليازعوري
- العوضي ,سارة, 2021 , ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين, دراسة ميدانية , مجلة البحوث التجارية, العدد 1, ص 117

• المراجع الأجنبية:

- Angelo S. DeNisi, Ricky W. Griffin, 2017, Human resources, [Cengage Learning](#) , United States,P49.
- Dafts Richard L 2008, New Era of mangment, 2nded, p379.
- Deb, Tapomoy (2006). Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools and Application. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors. p.76.
- Dep, Tapomoy, 2006, Strategic approach to Human resource management , Atlantic publisher, New Delhi, p8.
- Wheelen,2002, T.L and hunger,D.J, Strategic management and business policy (Eighth ed) , prentice hall, newjersey , P24.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson (2010). Human Resource Management. Boston: SouthWestern Cengage Learning. p.146.
- Dessler, G. (2009). A framework for human resource management. Pearson Education India.
- Mathis L ,Robert and Jackson H Jone, Human Resource Management , 12 th ,2008 , P281.
- [Omotayo Adewale Osibanjo](#), 2012 , Human Resource Management: Theory and Practice, Pumark Nigeria Limited, ISBN: 978-978-50666-8-5,Lagos
- Bernard Martory , Danial Grozt, 2001, Gestion des ressources humaines, 4ème édition, Edition Dunod, Paris, P149.
- Rob Dransfield, 2000, Human resources management, Heinemann Educational , Oxford.
- 28. Roger backly, jim, 2009, the theory and practice of training,British Library, London .
- p10 Journals

الاستبيان

السؤال	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>محور ممارسات الموارد البشرية</u>					
<u>تخطيط الموارد البشرية</u>					
1					تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي و التوجه المستقبلي لها.
2					تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية
3					يمكن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة
4					تقوم الشركة بالتخطيط للموارد البشرية بشكل ممنهج.
5					إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يقوم بحفظ الطاقات و تجنب الهدر في طاقات الموارد البشرية و المادية
6					تقوم المنظمة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.
<u>استقطاب الموارد البشرية</u>					
7					تعتمد الشركة على دراسة سوق العمل و مصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.
8					تستند الشركة على تحليل و توصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب
9					تستخدم الشركة وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص و المواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة
10					تتبع الشركة وسيلة الاعلان عن طريق الموقع الالكتروني الخاص بها للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية.

					11	تتعاون الشركة مع المنظمات المعنية لاستقطاب أصحاب الكفاءات.
					12	تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.
التدريب و التطوير						
					13	تقوم الشركة بدورات تدريبية و تطوير مهارت الموظفين بشكل مستمر
					14	إن دورات التدريب و التطوير يحسن من أداء الموظفين
					15	تستعين الشركة بمراكز و معاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.
					16	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق و المطلوب
					17	يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
					18	تتابع الشركة أداء العاملين بعد إكمالهم للتدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.
					19	يكون التدريب بناء على خطة ممنهجة لتدريب العاملين و الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
الحوافز و التعويضات						
					20	تمتلك الشركة نظام متكاملًا للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق احتياجاتهم و رغباتهم.
					21	إن نظام الحوافز و التعويضات عادل في الشركة.
					22	تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.
					23	ترتبط الشركة بين الأداء الفعلي و نوعية الحافز المقدم.
					24	يتم تمييز الموظف المبدع بحوافز عالية.
					25	تعتمد الشركة على نتائج تقرير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفين.
تقييم الأداء						
					26	إن الشركة تقوم بتقييم أداء الموظفين بمعايير تقييم عادلة و مدروسة
					27	تقيم الشركة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنةً مع الواجبات و المسؤوليات المحدد لهم
					28	يتم رصد أداء العمل في الشركة باستمرارية
					29	تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية

30	تكون المعلومات عن جودة الأداء متاحة بسهولة للموظفين				
31	تخضع تقارير التقييم للمرجعة من أكثر من جهة في الشركة ضماناً لموضوعية الدقة والشمولية.				
محور الأداء					
32	يمتلك الأف ارد العاملين بالمؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون.				
33	تمتلك الشركة كل وسائل الدعم والتحفيز التي تساهم في إبراز مواهب العامل.				
34	يتميز الموظفون بالجدية و تحمل المسؤولية				
35	يوجد لدى الموظفين إلمام بأنظمة العمل وقوانينه.				
36	يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفق الخطط المرسومة.				
37	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل.				
38	لدى الموظفين استعداد للتكيف مع الحالات الطارئة في العمل.				
39	يتردد الموظفون في تقديم أفكار مبتكرة لتحسين سير العمل.				
40	يحرص الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.				
41	يتطوع الموظفون في بعض الأحيان إلى القيام بمهام إضافية لتسهيل سير العمل.				
42	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد للإنجاز .				
43	يهتم الموظفون في الشركة بأن تكون سمعة الموظفين و أداءهم في الشركة جيدة جداً.				