

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية في شركة الكوادر التعليمية بالزاوية

مجدي الرماح محمد كاشيم

جامعة الزاوية كلية الاقتصاد الزاوية

m.kasheem@zu.edu.ly

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي لموظفي شركة الكوادر التعليمية بالزاوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بشركة الكوادر التعليمية بالزاوية البالغ عددهم (75) موظفاً، وبلغ حجم عينة الدراسة (65) مفردة، وتم توزيع (65) استبانة، كما استبعد منها (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (61) استبانة أي بمعدل استجابة قدره (97%) . كما اعتمدت الدراسة أسلوب الإحصائي (spss) في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) في الأداء الوظيفي لشركة الكوادر التعليمية بالزاوية. الكلمات الدالة: ممارسات إدارة المارد البشرية، تحديد الاحتياجات، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، الأداء الوظيفي.

The impact of human resource management practices on job performance An applied study at Al-Kawadir Educational Company in Zawia

Majdy ALrammah Kasheem

Faculty of Economics-Zawia, Department of Management.

University of Zawia

m.kasheem@zu.edu.ly

Abstract:

This study aims to know the impact of human resources management practices on the job performance of Al-Kawadir Educational Company employees. To achieve the objectives of the study, the study relied on the descriptive analytical method. The study population was represented by all employees of the Educational Cadres Company, who numbered (75) employees. The size of the study sample was (65) individuals. (65) questionnaires were distributed, and (4) questionnaires were excluded from them because they were not suitable for analysis. The number of lists suitable for analysis was (61). Questionnaire, meaning a response rate of (97%). The study also adopted the statistical method (SPSS) in analyzing the data. The study found a statistically significant impact of human resources management practices (identifying needs, selection, appointment, training, and incentives) on the job performance of the Educational Cadres Company.

Keywords: human resource management practices, identifying needs, selection and appointment, training, incentives, job performance.

المقدمة:

تسعى جميع المنظمات على باختلاف أنواعها الى تحسين أدائها من خلال تحسين اداء العاملين بها في كل المستويات، وتستعين في ذلك بوسائل وممارسات متعددة، ولعل ما أتفقت عليه معظم الدراسات هو أن الاستثمار الحقيقي يكون في الراس المال الفكري والمعرفي المتمثل في المورد البشري والذي تتنافس في جذبهِ والمحافظة عليه كل المنظمات الناجحة والذي يكون من خلال مجموعة من الممارسات من تحديد الاحتياجات من الموارد

البشرية واختيار العاملين الكفاء والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز وغيرها. لهذا يعد موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي جذبت اهتمام الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، لذلك فإن مفتاح الحفاظ على أرباح الشركة أو الاقتصاد السليم هو إنتاجية القوى العاملة التي يمكن تحقيقها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المحسنة. (خليل، 2018، ص5). ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأدائها.

مشكلة الدراسة:

يعد الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية أمر ضروريا وملحاً على المنظمة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى وذلك من اجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة بكفاءة وفاعلية وجعل من هذه المنظمة تتبوء مراكز الريادة والتميز، هذا وبطبيعة الحال لا يتأتى ذلك الا من خلال الحصول على أفضل الموارد وإدارتها بالطرائق الصحيحة والسليمة، و باعتبار أن المورد البشري أهم الموارد التي تسعى المنظمات من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) الحصول على أفضل الأفراد العاملين والحفاظ عليهم وتعويضهم، مع السعي الدائم على تطوير وتحسين أداء العاملين لما له من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ومن هنا برزت المشكلة التي دعت الباحث لإجراء هذه الدراسة، حيث يحاول تسليط الضوء على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الكوادر التعليمية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في شركة الكوادر التعليمية؟
وينبثق عن هذا التساؤل العديد من التساؤلات الفرعية:

1. ما أثر تحديد الاحتياجات من العاملين في الأداء الوظيفي شركة الكوادر التعليمية؟
2. ما أثر الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي شركة الكوادر التعليمية؟
3. ما أثر التدريب في الأداء الوظيفي شركة الكوادر التعليمية؟

4. ما أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لشركة الكوادر التعليمية؟ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تركيز الضوء على مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية والإمام بدورها في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات التعليمية الخاصة.
 2. قد تساهم هذه الدراسة من خلال نتائجها وموضوعها بأن تكون قاعدة أو مرجع لدراسات مستقبلية في المجال نفسه.
 3. قد تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، ومن ثم تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال هذه الدراسة.
- #### أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف أثر ممارسات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بشركة الكوادر التعليمية.
2. معرفة مستوى أثر تحديد الاحتياجات من العاملين في الأداء الوظيفي في شركة الكوادر التعليمية.
3. معرفة مستوى أثر الاختيار والتعيين من العاملين في الأداء الوظيفي في شركة الكوادر التعليمية.
4. معرفة مستوى أثر التدريب من العاملين في الأداء الوظيفي في شركة الكوادر التعليمية.
5. معرفة مستوى أثر الحوافز من العاملين في الأداء الوظيفي في شركة الكوادر التعليمية.
6. تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسة الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة الكوادر التعليمية، ومن خلال الفرضية الرئيسة يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات العاملين في الأداء الوظيفي في الشركة قيد الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي في الشركة قيد الدراسة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي في الشركة قيد الدراسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الأداء الوظيفي في الشركة قيد الدراسة.

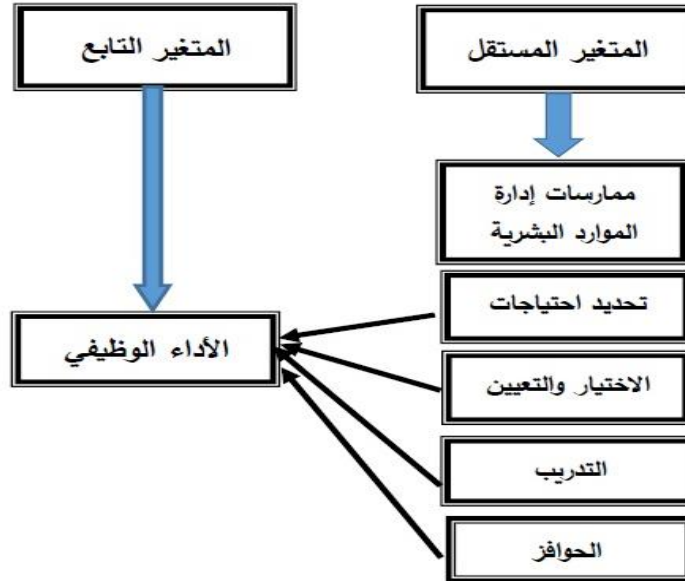
مصادر جمع البيانات:

تأسيساً على ما تقدم وبناءً على تصميم هذه الدراسة وأقسامها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، سيستخدم الباحث مصدرين لجمع بيانات الدراسة، هما:

1. المصادر الأولية: وذلك من خلال العينة التي تم اختيارها لغرض الدراسة، وما تم الحصول عليه من بيانات رئيسة ستتم جمعها ميدانياً من خلال استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية التي ستتم خلال الزيارات الميدانية.

2. المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، وذلك من خلال المتاح من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من أبحاث سابقة ودراسات، وكذلك على الكتب العلمية المتخصصة في الموضوع، والدوريات العلمية المتخصصة، كما اعتمد الباحث على بعض المواقع العلمية في الشبكة العالمية الإنترنت.

نموذج الدراسة:



منهجية الدراسة:

لقد اتبع الباحث في إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع بيانات الدراسة وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

ولغرض إجراء التحليل الإحصائي اللازم للدراسة، فإنه تم الاعتماد على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS). Statistical Package for Social Science. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية: شملت شركة الكوادر التعليمية بالزاوية.

الحدود الزمنية: تمثلت بفترة إعداد هذه الدراسة سنة (2023 م) .

الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أثر الأنشطة الآتية: (تحديد الاحتياجات، الاختيار، التدريب، الحوافز) في الأداء الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: هي سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها. (شرارة، 2019، ص29).

الأداء الوظيفي: ويُعرف الأداء بأنه: بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة للفرد. (محمد، 2001: 210).

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الخالدي وآخرون، 2023) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهد) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهد، تكونت عينة الدراسة من (90) من أصل (100) موظف في شركة الفهد. وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع ما مجموعه (83) استبانة مجابة،

منها (12) استبانة غير صالحة، لذلك كان ما عدده (71) من الاستبيانات مجابة وصالحة للدراسة. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة قيد الدراسة.

2.دراسة (الصفدي & الطحت، 2021)، بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين والرضا الوظيفي) في البنوك التجارية في الأردن. هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين. تم جمع البيانات من 439 استبانة وزعت على العاملين في البنوك التجارية في الأردن، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي في تحسين أداء الموظفين وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته (الاستقرار الوظيفي وإثراء الوظائف) تم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار). ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية. يوصى بالتحليل المستقبلي لاكتساب نظرة أعمق للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتدريب العمال، وتقييم الأداء.

3. دراسة (أبو جليدة، 2018)، بعنوان (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية). دراسة على شركات الاتصالات الليبية المدار الجديد - ليبيا. هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات قيد الدراسة والبالغ عددهم (860) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، وقد توصلت الدراسة الى أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية

الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، وقد بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل،

4. دراسة (الدليمي, 2018) ، بعنوان (أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي). دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لقياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وتم اختيار عينة الدراسة حيث وزع (350) استبانة على الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية، كان الصالح منها للتحليل (311) موظف وموظفة. وعليه توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة. وفقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية ، وضرورة اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.

5. دراسة (الفهاء, 2017) ، بعنوان (أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسيّة) دراسة ميدانية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها في الشركات قيد الدراسة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة، من جميع رؤساء الأقسام وتم جمع البيانات من خلال توزيع (295) استبانة تم استرداد (289) استبانة منها صالحه لعملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزمة ا لإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها وقد اكدت الدراسة على ضرورة تركيز شركات الاتصالات على أهمية عملية تحديد الاحتياجات من للموارد البشرية، وتطبيقها بشكل علمي دقيق،

من خلال استعراض الدراسات السابقة ونتائجها والبيئات المقامة عليها هذه الدراسات يمكن أن نحدد ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أولاً من حيث المكان، فقد

تمت الدراسات السابقة في بيئات ومؤسسات مختلفة عن هذه البيئة والمؤسسة المتمثلة في شركة الكوادر التعليمية بالزاوية. وثانيا من حيث الزمان، وهذه الدراسة تتم في الفترة الحالية المتمثلة في سنة 2023م. وايضا اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث تطبق على موظفي وموظفات شركة الكوادر التعليمية بالزاوية.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ذكر (Sarnovies, 2010) إن إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، هي تلك الإدارة التي تهتم بالإشراف على كافة ممارسات الأفراد الادارية منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش، خاصة الممارسات المتعلقة بتصنيف وتحليل وتقييم الوظائف، وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، والاختيار لتعيين والتدريب، والترقية والنقل، ووضع نظم الأجور والحوافز، وتقييم أداء العاملين، وتهيئة ظروف العمل المناسبة بقصد تحقيق استقرار القوى العاملة ورضاهم على العمل، ويرى Salaman (2005) et al. إن مفهوم إدارة ممارسات إدارة الموارد البشرية لازال واحد من ضمن الأفكار الهامة والمؤثرة والتي ظهرت في مجال الأعمال والإدارة خلال ال 25 سنة الماضية. وأوضح (الدليمي، 2018، ص23). أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد يطلق عليها الكثير من المسميات كإدارة الأفراد، أو إدارة شئون العاملين أو إدارة المستخدمين أو إدارة شئون الموظفين، أو إدارة شئون الأفراد والعلاقات الإنسانية، ورغم اختلاف هذه المسميات إلا أنها تؤدي إلى مفهوم واحد وهو إدارة الموارد البشري. فكل مستوى إداري يرشد ويوجه العاملين، سواء كان ذلك رئيساً للعمال أو حتى رئيس مجلس الإدارة، فإنه يقوم بوظيفة إدارة شئون الأفراد

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية المورد البشري والذي بدوره يعد الأساس في تحقيق أهداف المنظمات، وهناك اتفاق بين غالبية الباحثين والكتاب على ماهية إدارة الموارد البشرية من كونها سلسله من السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد

البشرية داخل المنظمة، والجدول رقم (1) يعرض إجمالي هذه الممارسات الإدارية كما عرضها عدد من الباحثين.

جدول رقم (1) ممارسات إدارة الموارد البشرية

ت	الممارسات	المؤلفون
1.	التخطيط، الاستقطاب، التدريب والتطوير، التصميم العمل، التعويضات.	(Armstrong, 2009)
3.	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، التدريب والتطوير، الاختيار، تقييم الأداء، الإحلال البشري، التعويضات والمكافآت، إدارة العلاقات العمالية.	(الحريري، 2012)
4.	الاستقطاب، التعيين، تقييم الأداء، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز، تخطيط التوظيف، الترقية، النقل، الإحلال والتطوير الوظيفي، تقييم الوظائف، التدريب، التعويضات والمكافآت، التقاعد.	(العريقي، 2012)
5.	الاستقطاب والاختيار التدريب والتطوير تقييم الأداء التعويضات تخطيط المسار.	(Sani, 2012)
7.	تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الانتقاء والتوظيف، التدريب، الترقية وتقييم الأداء، التعويضات، السلامة المهنية.	(أحمد، 2014، ص150-170)
8.	تحليل بيئة العمل، توظيف العاملين، التدريب والتطوير، التقييم والترقيات.	(الجميل، 2015، ص90-93)
9.	تحليل الوظائف، تحديد الموارد، التدريب، الاستقطاب، تحديد المرتبات.	(حسونة، 2008، ص7)
10.	تطوير مجموعة من البرامج والممارسات " الاستراتيجيات " بما يتفق والسياسات الرامية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	Kobonyo& Dimba, 2007

ومن الجدول السابق يتضح لنا أنه هناك اتفاق بين غالبية الباحثين والكتاب على مجموعة كبيرة من أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي كانت من أهمها (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز) وبالتالي فإن الدراسة ستعتمد عليها في معرفة مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي وفيما يلي عرض لي مفهوم الممارسات الأربعة:

1. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: هو العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة. (شراة، 2019، ص100)، وعرفها(خليل، 2018، ص52). على أنها مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة

والمعلقة بالعمالة والتي تهدف الى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (الموارد البشرية) لأداء اعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كانت في مشاريع قائمة أو تحت الدراسة أو الانشاء، اخدين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءا أساسيا من الخطة العامة للمنشأة، وذكر (أحمد، 2014، ص151) أن لتجديد الاحتياجات أهمية كبرى تتمثل في مساعدة المنظمة على حسن توزيع واستخدام مواردها البشرية والتي تعكس بالإيجاب علي الأداء الوظيفي للعاملين كما يساعد المنظمة في تحليل قوة العمل المتاحة لمعرفة أسباب ترك العاملين للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل

2. الاختيار والتعيين: الاختيار الوظيفي، بصفة عامة، هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة؛ من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم، وتبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف، خاصة فيما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية. اما التعيين فهو الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة من المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيرا تنتهي مع التعيين، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها ومكان ممارستها وعلاقتها، وأجرها وحوافزها وجميع ميزاتها (شرارة، 2019).

3. التدريب: عرفه (فوطه والقطب، 2013) بأنه الجهد المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين المهارات والمعارف والقدرات الخاصة بالأعمال التي يقوم بها حاليا . أما التطوير فهو توسيع المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها الفرد بحيث تكون ملائمة للأعمال المستقبلية للفرد. وذكر (تريسي، 2004) أن التدريب لا بد وأن يتضمن

كل خبرات التعلم التي تزود بها كل العاملون من اجل احداث تغيير في السلوك يؤدي الي تحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر (درة وآخرون، 2003) التدريب نوعا من أنواع النشاط المقصود والمخطط له في أي مؤسسة حيث يعمل على تعريف أعداد من العاملين بها إلى خبرات تربوية معينة بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل. لذلك فلا بد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن نحقق الأهداف المرجوة منها وبعبارة أخرى فإن علينا عندما نخطط للتدريب وعندما ننفذه أن نتعرف أولاً على طبيعة عملية التدريب من حيث الأسس العلمية والنظرية التي تقوم عليها من جهة، ثم القواعد والممارسات العملية التي يمكن للمدربين إتباعها عند التطبيق من جهة أخرى.

4. الحوافز: وهي عبارة عن المؤثرات الخارجية مثل (المكافئة، الترقيه، رسالة الشكر) التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله، وبعبارة أخرى يمكن القول: إن الحوافز هي مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كماً ونوعاً، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وشباع حاجات الأفراد ذاتهم. وهكذا فإن الحوافز عبارة عن فرصة توفرها المنظمة أمام الفرد لتثني به رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها، واشباع حاجة يشعر بها، ويريد إشباعها، لتحقيق أداء أفضل. (العريفي، 2013، ص 169). لهذا تسعى المنظمات لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الموارد البشرية باستخدام أنواع عديدة من الحوافز والتي تنقسم إلى نوعين أساسيين الحوافز الداخلية والتمثلة في درجة الاشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها مثل (الفخر بالوظيفة، الشعور بالانتماء لمنظمة متميزة). والحوافز الخارجية والتمثلة في مقدار ما يتحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى والسمة الأساسية لهذه الحوافز أنها تأتي من خارج الوظيفة وأنها تأتي من جهة خارجية هي الإدارة. (زايد، 2003، ص 390).

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر عملية الإنتاجية ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء والتميز. وترتبط أهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب ان تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات). (حسون، 2008، ص14). وتظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات خاصة في الدول النامية في عدة محاور رئيسية متمثلة في التالي:

المورد البشري أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي: حيث إن النفوذ الاقتصادي يأتي عن قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي (مثل اليابان).

الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية: تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الجودة العالية والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى. ويتوقف تحقيق هذا كله على عقول مديريين عصريين أكفاء وعاملين مديريين يعملون بروح الفريق ضمن فريق عمل محفزة ومتكاملة.

العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة: أصبح تفوق وتقدم الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها أي من عقول المبدعين فكراً وعلمياً. وإن لم تفعل أو لم يتوافر لها ذلك تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين. وإن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، ومع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات ومقومات نجاح المنظمات واستمرار الشركات. (خليل، 2018، ص18).

التحديات التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه

التحديات في التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات. والتحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية. وأيضاً التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة. والتحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي. (شرارة، 2019، ص42) ونتيجة للتحديات السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:

1. تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة. وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها. 2. التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديموقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، وإتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام. 3. استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي. وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.

4. السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين. (شرارة، 2019، ص44)

الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، أما

(السلمي، 1998) فذكر أن طريقة تقييم الأداء تعكس مفهومه بحيث يجب تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه، ثم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم تقييم أو قياس كفاءة الأفراد باتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم. والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (هلال، 1996، 12). ويتضمن مفهوم الأداء الوظيفي معايير واضحة كمعياري الكفاءة والفاعلية ومعايير أُخر إضافة إلى مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، (العميان، 2004، 223). كما عرف تقييم الأداء بأنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل. (زويلف، 1983، 188) وعرف (Vithanage & Arachchige 2017) الأداء بأنه: سلوك وظيفي موضوعي ليس فقط نتيجة قوى أو ضغوط ناتجة عن الفرد، بل نتيجة للتفاعل والانسجام بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وعرفه بن منصور (2013، 72). بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح بينما يعرف (Obisi, 2011) تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع. ويقصد بالمعرفة هنا المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. وأيضاً المثابرة والثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف إلى الإرشاد والتوجيه.

2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز. ومثال على ذلك نوعية العمل أي 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. وأيضاً كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز. (عكاشة، 2008: 72)

3. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تتعدد أهداف تقييم أداء العاملين مع تعدد الأسباب الداعية إلى الأداء، ويمكننا حصر أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بما يأتي:

1. أهداف ووظائف استرجاعية: تشكل أهداف الترقية والإسقاط والانتقال والإنهاء الهدف الأول من من أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، حيث إن القرارات المتخذة بشأن هذه الوظائف تبنى بالدرجة الأولى على أساس تقييم أداء الأفراد، كما انه يعد المقياس المباشر لتعريف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه. (البرادعي، 2008: 66).

2. أهداف تطويرية تدريبية: وهي تلك الأهداف الناتجة عن إجراء تقييم المؤسسات لأداء الأفراد. إذ تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم، وتحدد على ضوء ذلك الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب و تطوير، وبعد ذلك يتم وضع البرامج التدريبية والتطويرية التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب.

3. تشخيص مشاكل الأداء: إن عملية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات محددة للأداء، تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة وفاعلية لوظائفهم، كما أن التشخيص يكشف الأفراد الأكفاء ومن هم الأفراد غير الأكفاء، وأهمية هذا الهدف بالذات تبرز من خلال جعله عملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف الأداء ومعرفة نهايته. (بلوط، 2002: 366).

4. إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من و وظائفهم، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم، ما يؤدي إلى مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين، وتقوية العلاقة بينهم. (البرادعي، 2008: 65-66).

معايير تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، ويمكن تحديد المعايير الأساسية الواجب توافرها في تقييم الأداء الوظيفي في الآتي: (الهيبي، 2003: 203).

الدقة: يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام إدارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الرئيسية، وغالباً ما يشار إلى ذلك بلفظ دقة المحتوى، ومن هذا المنطلق فإن المقياس يصبح غير فعال إذا لم يقس كل جوانب السلوك الوظيفي المطلوب. (زايد، 2003: 343) **الثبات:** وهو مدى استقرار أداة القياس، وقد يشير هذا المفهوم إلى سهولة استخدام المقياس نفس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس، ومن ناحية أخرى فإن المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطي النتائج نفسها خلال فترات زمنية طويلة. (زايد، 2003: 346). **القبول:** وهو مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، فبرغم أن العديد من مقاييس الأداء تعد دقيقة وثابتة، فإن المديرين قد لا يرغبون في استخدامها؛ لأنها تستغرق وقتاً طويلاً، وكذلك قد لا يعتقد العاملون في جدوى استخدام مقياس أداء معين. **وضوح أهداف التقييم:** مما لا شك فيه بأن عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي ساعدت على فشل عملية

التقييم وتدني نسبة الأفراد المؤمنين ببرامج التقييم، فإن وضوح أهداف التقييم تعد من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء. (بلوط ، 2002: 394). **شرعية التقييم:** وهي ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفية محددة ومهمة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الأفراد. (بلوط، 2002: 395). **جدارة التقييم:** وهو صدور تقييم شبة واحد للموظف الواحد من طرف مقيمين اثنين أو أكثر، فتقييم المتشابه الصادر من مقيمين اثنين أو أكثر هو بالتأكيد تقييم جدير بالثقة كونه حظي بإجماع أو شبه إجماع من قبل صانعيه. (بلوط، 2002: 396)

علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي

ذكر (الهيبي، 2003) إن أهمية قياس الأداء الوظيفي المتمثل في العنصر البشري من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات عدة لا نشطتها قياس والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبذا تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته. وتقييم المديرين والمشرفين إذ يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم. وإجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ إن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ويشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعد قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له. ويؤكد (شاويش، 1996) إن قياس الأداء يمكن أن يعد معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات تطبيقات أحر في مجال إدارة الأفراد أي في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها. وأيضاً عن طريق تشجيع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيمه وصرح (الكافي، 2014) أن قياس الأداء الوظيفي من العمليات العامة والاساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية،

وعالية تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة العليا والتنفيذية والتشغيلية وکلي يتم تحقيق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبممارسة كل الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج. كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلائم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه. وأوضح (بيسوني، 2008) ان الكثير من البحوث والدراسات التي قد تمت في مجال الأداء الوظيفي عامة وقياس الأداء بشكل خاص كانت من قبل متخصصي إدارة الموارد البشرية حيث يتحدثون عن أهمية العنصر البشري وقياس وتطوير وتحسين أداء العاملين مما ينعكس هذا على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وصرح (Kadiresan et) al., 2015. أن هدف ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء الموظفين لتغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط معين.

الجانب العملي

اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تحديد الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكوادر التعليمية بالزاوية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بشركة الكوادر التعليمية بالزاوية البالغ عددهم (75) موظفاً، وبلغ حجم عينة الدراسة (65) مفردة وفق جدول (Krejcie and Morgia) (1970) لتحديد حجم العينة، وتم توزيع (65) استبانة لتفادي عدم صلاحية بعض الاستبانات، واستبعد منها (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (61) استبانة أي بمعدل استجابة قدره (97%) تقريبا من عينة الدراسة وتمت الإجابة على الاستبانات، وذلك بمقابلة الموظفين داخل الشركة، وفي أوقات وأماكن مختلفة في الشركة وبحضور الباحث.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقسمت الاستبانة إلى عدد من المحاور، حيث شمل المحور الأول الأسئلة المتعلقة بخصائص مفردات عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، أما المحور الثاني فقد شمل عبارات تقيس أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز)، أما المحور الثالث فقد تضمن مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي، وقد تم استخدام الاساليب الإحصائية في الدراسة: كعامل ألفا كرومباخ لإيجاد قيمة معامل ثبات أداة الدراسة (البحث). ومعامل الصدق الذاتي لإيجاد قيمة معامل صدق الدراسة والتكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة. والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى توفر أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. ومعادلة انحدار الخطي البسيط: يستخدم لمعرفة أثر كل متغير مستقل (أبعاد إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

صدق وثبات الاستبيان:

الصدق الظاهري: - ويتمثل في عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين في هذا المجال لإبداء آراءهم وملاحظاتهم عن الفقرات من أجل إجراء التعديلات اللازمة للفقرات في الأداة (الاستبانة)، وبناء على ما قدمه المحكمون من آراء وملاحظات حول أداة الدراسة فقد تم تعديل بعض الفقرات من حيث البناء. كما تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق احتساب (معامل كرونباخ ألفا) لجميع فقرات الاستبانة، وكانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ معاملات الصدق الذاتي للبنود تقترب من الواحد الصحيح، وبذلك يكون قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة.

خصائص مجتمع الدراسة ووصف متغيراتها: اولا خصائص عينة الدراسة: تتمثل خصائص بالفقرات الآتية:

تم استلام الورقة بتاريخ: 28/ 9 /2023م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 31/ 10 /2023م

الجدول(2) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص

النسبة %	العدد	فئات المتغير	المتغير
32.8	20	ذكر	الجنس
67.2	41	أنثى	
100	61	المجموع	
23.0	14	أقل من 30 سنة	العمر
39.3	24	من 30 سنة إلى 40 سنة	
24.6	15	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
13.1	8	أكثر من 50 سنة	
100	61	المجموع	
8.2	5	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
77.0	47	جامعي	
14.8	9	ما فوق الجامعي	
100	61	المجموع	
8.2	5	مدير عام	المسمى الوظيفي
8.2	5	رئيس قسم	
44.3	27	إداري	
39.3	24	مدرس	
100	61	المجموع	

26.2	16	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
24.6	15	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	
24.6	15	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	
24.6	15	من 15 سنة فأكثر	
100	61	المجموع	

بالنظر في الجدول السابق يتضح أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (20) موظف بنسبة (32.8%) وعدد الإناث (41) عاملة بنسبة (67.2%) من جملة عينة الدراسة،

وهذا يشير إلى أن أغلب عينة الدراسة من الإناث، كما أظهرت النتائج أن ما نسبته (39.3%) كانت أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، ويليه ما نسبته (24.6%) كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، مما يدل على أن عينة الدراسة أغلبهم من فئة الشباب، وكما أظهرت النتائج أن أغلب المؤهلات العلمية للعاملين كان (جامعي) بأعلى نسبة بلغت (77.0%) ، وأقل مؤهل لدى الموظفين كان (دبلوم عالي)، وأغلب المبحوثين كانوا (إداريين) ويليهما للمسمى الوظيفي (مدرس)، في حين جاءت سنوات الخبرة لأغلب الموظفين (أقل من 5 سنوات) بنسبة (26.2%)، وباقي سنوات الخبرة كانت بنسب واحدة بلغت (24.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة:

تم التحليل الوصفي لمعرفة مدى ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية بشركة الكوادر التعليمية بالزاوية من وجهة نظر الموظفين بالشركة قيد الدراسة، كلا على حده مستخدم بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- التحليل الوصفي (أبعاد إدارة الموارد البشرية)

الجدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة الموارد البشرية

مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	.8810	3.92	للشركة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلاً من العاملين.
مرتفع	.944	3.75	للشركة القدرة على الحصول على احتياجاتها من العاملين.
مرتفع	1.160	3.71	تقوم الشركة بإجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.
مرتفع	.850	3.88	يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية.
مرتفع	.929	3.42	تستخدم إدارة الشركة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تحديد الاحتياجات من العاملين.
مرتفع	.908	3.71	لإدارة الشركة القدرة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من العاملين كما ونوعاً.
مرتفع	.955	3.96	لدى إدارة الشركة القدرة في التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة.

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/ 9 /28 م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10 /31 م

مرتفع	0.679	3.76	المتوسط الحسابي (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية)
مرتفع	1.239	3.67	تعتمد الشركة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاختيار والتعيين.
مرتفع	1.141	3.54	للشركة وسائل اختيار متعددة لقياس المواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغر
مرتفع	1.285	3.50	يتم تعيين العاملين في الشركة وفقاً لمعايير موضوعية سلفاً.
مرتفع	1.135	3.63	تعتمد الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.
مرتفع	1.260	3.75	تقوم الشركة بالإعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل إعلان متنوعة.
مرتفع	1.262	3.88	تستند الشركة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة.
مرتفع	1.215	3.46	تقوم الشركة بتجربة المتعيينين الجدد لفترة معينة لتقييم أدائهم.
مرتفع	0.647	3.63	المتوسط الحسابي (الاختيار والتعيين)
متوسط	1.474	3.00	للشركة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين.
متوسط	1.197	3.29	تعتمد الشركة في تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين.
متوسط	1.116	3.13	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.
متوسط	1.042	3.29	تستعين الشركة بالكفاءات الخارجية لتدريب وتطوير عاملها.
منخفض	1.472	2.58	ترسل الشركة عاملها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير.
مرتفع	1.262	3.88	تستند الشركة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة.
مرتفع	1.215	3.46	تقوم الشركة بتجربة المتعيينين الجدد لفترة معينة لتقييم أدائهم.
مرتفع	0.647	3.63	المتوسط الحسابي (الاختيار والتعيين)
متوسط	1.474	3.00	للشركة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين.
متوسط	1.197	3.29	تعتمد الشركة في تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين.
متوسط	1.116	3.13	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.
متوسط	1.042	3.29	تستعين الشركة بالكفاءات الخارجية لتدريب وتطوير عاملها.
منخفض	1.472	2.58	ترسل الشركة عاملها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير.
متوسط	1.021	3.21	توفر الشركة أجواء مناسبة لإجراء عملية التدريب.

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/ 9 /28 م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10 /31

مرتفع	0.963	3.83	تشجع الشركة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات ومعارف زملائهم السابقين.
متوسط	0.941	3.19	المتوسط الحسابي (التدريب)
مرتفع	1.216	3.45	للشركة سياسات واضحة للحوافز.
متوسط	0.932	3.21	تقوم الشركة بمراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة.
مرتفع	1.210	3.55	تشترط الشركة منح الحوافز عن طريق ربطها بالمعايير التالية (الالتزام – أداء المهام)
متوسط	0.999	3.29	تستخدم الشركة أنظمة الحوافز المالية المباشرة (الرواتب مكافآت).
متوسط	1.345	2.63	تستخدم الشركة أنظمة الحوافز المالية الغير مباشرة (الإجازات الطبية، التأمين الصحي، أنظمة التقاعد).
متوسط	1.319	3.00	مرتب الموظف يعادل ما يقوم به من جهد واجبات في العمل.
متوسط	1.139	3.08	الحوافز المادية مناسبة للدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي أحملها.
متوسط	0.970	3.17	المتوسط الحسابي (الحوافز)
مرتفع	0.696	3.44	المتوسط الحسابي لجميع (أبعاد إدارة الموارد البشرية)

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بُعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.679) وهذا يدل على أن هناك ممارسة لبُعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وبمستوى مرتفع، كما وتشير النتائج أن أغلب الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرة (لدى إدارة الشركة القدرة في التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (تستخدم إدارة الشركة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تحديد الاحتياجات من العاملين) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وبالنسبة لبُعد الاختيار والتعيين نلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.647) وهذا يدل على أن هناك ممارسة لبُعد الاختيار والتعيين، وبمستوى مرتفع، كما وتشير النتائج أن أغلب الفقرات جاءت بمستويات مرتفعة، في حين حصلت الفقرة (تستند الشركة على

مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (تقوم الشركة بتجربة المتعيينين الجدد لفترة معينة لتقييم أدائهم). على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد التدريب بلغ (3.19) وبتباخراف معياري (0.941) وهذا يدل على أن هناك ممارسة لبُعد التدريب وبمستوى متوسط، كما وتشير النتائج أن أغلب الفقرات جاءت بمستويات متوسطة، في حين حصلت الفقرة (تشجع الشركة العاملين الجدد على الاستفاة من خبرات ومعارف زملائهم السابقين) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (ترسل الشركة عاملها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد في الدراسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعد الحوافز (3.17) وبتباخراف معياري (0.970) وهذا يدل على أن هناك ممارسة لبُعد الحوافز وبمستوى متوسط، كما وتشير النتائج أن أغلب الفقرات جاءت بمستويات متوسطة، في حين حصلت الفقرة (تشرط الشركة منح الحوافز عن طريق ربطها بالمعايير التالية (الالتزام - أداء المهام)) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (تستخدم الشركة أنظمة الحوافز المالية الغير مباشرة (الإجازات الطبية، التأمين الصحي، أنظمة التقاعد) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد في الدراسة. وبلغ المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الموارد البشرية ككل (3.44) وبتباخراف معياري (0.696)، مما يدل على وجود تشتت قليل في إجابات مفردات العينة، مما يدل على أن هناك ممارسة لأبعاد إدارة الموارد البشرية ككل وبمستوى مرتفع بشركة الكوادر التعليمية بالزاوية حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

- التحليل الوصفي (الأداء الوظيفي)

الجدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والتباخراف المعياري لعبارات الأداء الوظيفي

مستوى الأداء	التباخراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
متوسط	1.555	3.38	أقوم بالأعمال المطلوبة مني وفق ما هو موجودة في الوصف الوظيفي.
مرتفع	1.213	3.42	لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز.
متوسط	1.197	3.29	أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني في الوقت المحدد.

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/ 9 /28 م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2023/10 /31 م

مرتفع	1.103	3.50	أراعي المرونة والدقة عند أداء المهام المطلوبة مني.
متوسط	1.454	2.88	أحسن التصرف في المواقف المفاجئة.
متوسط	0.514	3.29	المتوسط الحسابي (أداء المهام)
متوسط	1.090	3.33	أطبق قواعد وقوانين العمل.
مرتفع	.955	3.96	أقوم بواجباتي ومسؤولياتي بدقة.
مرتفع	1.132	3.60	أحرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ.
متوسط	1.056	3.38	استغل الوقت لمصلحة العمل.
مرتفع	1.213	3.56	أحرص على عدم الغياب والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف.
مرتفع	0.475	3.57	المتوسط الحسابي (الالتزام)
مرتفع	0.685	3.42	المتوسط الحسابي (الأداء الوظيفي)

تشير نتائج الجدول السابق أن أغلب الفقرات جاءت بمستويات متوسطة ومرتفعة، وبتشتت قليل في اتجاهات العينة، وبالنسبة لبُعد (أداء المهام) فقد جاءت الفقرة (أراعي المرونة والدقة عند أداء المهام المطلوبة مني) بأعلى متوسط حسابي، والفقرة (أحسن التصرف في المواقف المفاجئة) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.29) وبانحراف معياري (0.514) وبمستوى متوسط. وبالنسبة لُبعد (الالتزام) فقد حصلت الفقرة (أقوم بواجباتي ومسؤولياتي بدقة) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (أطبق قواعد وقوانين العمل) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.57) وبانحراف معياري (0.475) وبمستوى مرتفع. وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الوظيفي (3.42) وبانحراف معياري (0.685)، مما يشير إلى أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع بالشركة حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة والنتائج والتوصيات:

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة: لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (5) يبين ذلك:

الجدول رقم (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	0.665	0.442	17.401	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.665+) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية زاد معها الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.442)، مما يعني أن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مسئول عن تفسير (44.2%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته (55.8%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (17.401) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم قبول الفرضية، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختبار والتعيين في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة. واختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاختبار والتعيين في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة، ولمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاختبار والتعيين كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (6) يبين

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر الاختبار والتعيين في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
الاختبار والتعيين	0.791	0.626	38.833	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.791+) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الاختبار والتعيين والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي

كلما زاد الاختيار والتعيين زاد معها الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.626)، مما يعني أن الاختيار والتعيين مسئول عن تفسير (62.6%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته (37.4%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (38.833) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي تم وقبول الفرضية والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة. واختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة ولمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (7) يبين ذلك: -

الجدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر التدريب في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
التدريب	0.575	0.330	10.848	0.003

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.575+) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما توفر التدريب زاد معها الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.330)، مما يعني أن التدريب مسئول عن تفسير (33%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته (67%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (10.848) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي

تم قبول الفرضية، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة، ولمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (8) يبين ذلك: -

الجدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر الحوافز في الأداء الوظيفي

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.008	8.599	0.288	0.530	الحوافز

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.530+) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زادت الحوافز زاد معها الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.288)، مما يعني أن مسئول عن تفسير (28.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته (71.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (8.599) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.008)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم قبول الفرضية، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الأداء الوظيفي بالشركة قيد الدراسة.

ثانياً: النتائج والتوصيات:

1- النتائج : بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أن مستوى ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية بالشركة قيد الدراسة كان (مرتفعاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44) وكانت الأبعاد على التوالي (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.76)، بمستوى مرتفع، الاختيار والتعيين بمتوسط حسابي (3.63) بمستوى مرتفع، التدريب بمتوسط حسابي (3.19) بمستوى متوسط، الحوافز بمتوسط حسابي (3.17) بمستوى متوسط.
2. أن مستوى الأداء الوظيفي كان (مرتفع) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.42)، بالشركة قيد الدراسة، وجاءت أبعاد الأداء الوظيفي على التوالي: الالتزام بمتوسط حسابي (3.57) بمستوى مرتفع، أداء المهام بمتوسط حسابي (3.29) بمستوى متوسط.
3. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (44.2%) من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
4. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (62.6%) من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي يعود إلى التغير الاختيار والتعيين.
5. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (33%) من التغير في الحاصل مستوى الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في التدريب.
6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد (28.8%) من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في الحوافز.

2- التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات.

1. على إدارة شركة الكوادر التعليمية بالزاوية الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية كونها تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي.

2. على إدارة الشركة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في تحديد الاحتياجات من العاملين، ومعرفة مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة.
3. على الشركة الاعتماد على وسائل اختيار متعددة لقياس المواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغر ومراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة.
4. العمل على تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين، والاستعانة بالكفاءات الخارجية لتدريب وتطوير عاملها، وتوفير الشركة أجواء مناسبة لإجراء عملية التدريب.
5. وضع سياسات واضحة للحوافز بحيث تمنح الحوافز عن طريق ربطها بالمعايير التالية (الالتزام/ أداء المهام) ، ومراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة بطريقة دورية.
6. إجراء دراسات وبحوث أوسع عن كيفية التطبيق الفعال لإدارة الموارد البشرية، وطرق تحسين الأداء الوظيفي.

المراجع العربية:

- أحمد ماهر . 2004، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- إسماعيل علي بسيوني، 2008، إدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر .
- البرادعي بسيوني، 2008، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، القاهرة، اينترناك للنشر والتوزيع.
- الفايدي ،سالم، 2008، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية .
- أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- باري كشوان، 2006، إدارة الموارد البشرية، الترجمة في معرض فرانكفورت، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- بن منصور، ريم عمر، 2013، دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- حسن إبراهيم بلوط، 2002، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية.
- خالد عبد الرحيم الهييتي، 2003، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل .
- ذرة، عبد الباروي وآخرون ، 2008، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، عمان، دار وائل للنشر .
- راوية محمد، 2001، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- سحر محمد فوطه، ومحي الدين القطب، 2013، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية.
- عادل محمد زايد، 2003، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، دار الفكر الجامعي.
- عامر خضير الكبيسي، 2005، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبدالحاميد خليل، 2018، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية.
- عكاشة، أسعد أحمد، 2008، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية.
- علي السلمي، 1998، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- فيصل حسونة، 2008، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- قصي قحطان خليفة الجميلي، 2015، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، دار المعتز للنشر .

- مجدي عبدالله شرارة، 2019، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية. 21. محمد سرور الحريري، 2012، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الغني هلال، 1996، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، دار غريب.
- محمد عبد الغني هلال، 2008، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مركز التطوير والتنمية.
- محمد موسى أحمد، 2014، (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق ، ط1، مكتبة الوفاء القانونية.
- محمود سلمان العميان، 2004، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- محمود سلمان العميان، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، الأردن :دار وائل للنشر
- مصطفى شوايش، 2005، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار الشرق. مصطفى يونس كافي، 2014، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- منصور محمد إسماعيل العريفي، 2012، إدارة الموارد البشرية، صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- مهدي حسن زويلف، 1983، إدارة الأفراد في منظور كمي، ط1، دار المجد للطباعة والنشر.
- موسي حمد محمد الدليمي، 2018، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت، الأردن.
- وليم تريسي، 2004، تصميم نظم التدريب والتطوير، ط3، القاهرة، الإدارة العامة للطباعة والنشر.

المراجع الأجنبية:

- Armstrong, Michae (2009). Human Resource Management Practice, (10th ed). Personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press.
- Kadiresan, V. Selamat, M. Selladurai, S. Charles Ramendran, Ch. Mohamed, M. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resources Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover. Intention, Asian Social Science, 11.(24)
- Kobonyo, Peter & Dimba, Beatrice (2007). In Fluence Of Culture on(SHRM) Practices in Multinational Companies (MNC) in Kenya: A Critical Literature Review ،p.p 1 – 21. www. Strathmore.edu /research/Strategic
- Obisi, Chris (2011) Employee Performance Appraisal And Its Implication For Individual And Organizational Growth. Australian Journal of Business and Management Research, 1.(9)
- Salaman, Greame, Story, J. & Bill, Sberry (2005). Strategic Human Resource Management, Defining the Field p.p 1 - 12.
- Sani, Abdulkader (2012). SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational. Business Intelligence Journal, 5(1), 8-20
- Sarnovies, Andris (2010). Human Resource Development in Organizational Of Public Administration Of Latvia: A strategic Approach. Economic and Management Journal, 733–739.
- Vithanage, Vidyane; Arachchige, Bhadra J. H.(2017). A Study on the Work-Family Balance and Job Performance of Academics in Sri Lanka. IUP Journal of Management Research, 16(2), 7-28.