

## ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في الشركات الليبية دراسة تطبيقية على شركة المنطقة الحرة مصراته

### Human resource management practices and their relationship to the performance of employees in Libyan companies

An applied study on Misurata Free Zone Company

أ. عبد الله صالح ابوحجر      أ. الصديق علي بالحاج      أ. سليمان علي شكاب

معهد الهيئم للعلوم الإدارية والمالية والحاسوب

[Abdullah5606066@gmail.com](mailto:Abdullah5606066@gmail.com)

#### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في الشركات الليبية حيث تم التركيز على دراسة علاقة كل بعد من أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) بأداء العاملين بشركة المنطقة الحرة مصراته، ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تجميع البيانات عن طريق استبانة، وزعت على موظفي ديوان الإدارة الرئيسية لشركة المنطقة الحرة مصراته، والحصول على 32 استبانة صالحة للتحليل، ومن تم إجراء التحليل الإحصائي عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وبين المتغير التابع (أداء العاملين)، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتغيرات المستقلة الفرعية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) وبين المتغير التابع (أداء العاملين).  
**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، موظفي المنطقة الحرة

#### Abstract:

This study aimed to know the relationship of human resources management practices to the performance of employees in Libyan

companies, where the focus was on studying the relationship of each dimension of human resources practices (planning, recruitment and appointment, training, performance evaluation, compensation) to the performance of employees in the Misurata Free Zone Company. To achieve this, the descriptive analytical method was used. The data was collected through a questionnaire distributed to the employees of the office of the main administration of the Misurata Free Zone Company, and 32 valid questionnaires were obtained for analysis, and statistical analysis was conducted on them using statistical programs (SPSS) to test the hypotheses of the study. The study concluded that there is a positive statistically significant relationship between the independent variable (human resource management practices) and the dependent variable (workers' performance). There is also a positive statistically significant relationship between the sub-independent variables (planning, recruitment and appointment, training and development, performance evaluation, compensation) and the dependent variable (workers' performance).

**Keywords:** human resource management practices, employee performance, free zone employees

## 1. المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات، فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة.

حيث شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين، وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية، وكذلك النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء.

لقد شكلت هذه التداخيات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية، مما استوجب عليها تكييف ممارساتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية

مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين أو التدريب والتطوير أو التحفيز وانتهاء بتقييم الأداء .

وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود توافق بين تلك ممارسات الموارد البشرية وباقي الممارسات المعتمدة في المنظمة سواء في المجالات الإنتاجية أو التسويقية أو الاقتصادية أو المالية .... إلخ. وبالشكل الذي يكون فيه توافق وتكامل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بالبقاء والاستمرارية، والذي لن يتم دون وجود الأداء الذي يحقق لها ذلك .

تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى توسيع مدارك الفرد ومعارفه، وزيادة الخيارات المتاحة له، مما يؤدي إلى تحسين مهاراته، وتوفير الفرص للإبداع، إضافة إلى ضمان حقوقه الإنسانية ومشاركته بشكل إيجابي وبناء في العمل وتلعب كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية، ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات؛ حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى ممارسات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، إضافة إلى أن تحديات صياغة هذه الممارسات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين .

لذلك نجد إن جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها وأحجامها أهدافها يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في منظماتهم، لأن الأداء كما هو واضح لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد وفاعليته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عملها، وإن أحد المداخل الرئيسية لتحسين مستوى ونوعية أداء العاملين هو الممارسات المعتمدة والمتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات .

وتلخيصاً على ما سبق، فإن تطوير أداء العاملين من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم أدائهم) .

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في الشركات الليبية، وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

والأداء، والتعرف على مستوى تطبيق هذه الممارسات بأبعادها والتعرف على مستوى الأداء بأبعاده من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الليبية.

## 2. الدراسات السابقة:

دراسة **ابوجليدة 2018**: هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما موجود في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمرارها في العمل مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة **Khoreva, Wechtler 2018**: هدفت الدراسة إلى دراسة الارتباط بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالمهارات والتحفيز وإتاحة الفرص، والأداء الوظيفي في الدور والأداء المبتكر، علاوة على ذلك فإنه يجب الأخذ في الاعتبار الآثار لرفاهية الموظفين النفسية والجسدية والاجتماعية في شركة خدمات مهنية في فنلندا، حيث توصلت إلى أن رفاهية الموظفين الجسدية والنفسية والاجتماعية تتوسط جزئياً الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالمهارات والتحفيز وإتاحة الفرص والأداء الوظيفي، وكذلك توصلت إلى أن ممارسات الموارد البشرية تعزز الأبعاد المختلفة لرفاهية الموظفين، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة أداء الموظفين بأنواعه المختلفة، كما توصلت إلى أن الأبعاد المختلفة لممارسات الموارد البشرية تعمل في نفس الاتجاه ولا تؤدي أي نتائج غير مقصودة من حيث

انخفاض السلامة البدنية للموظفين، كما توصي الدراسة إلى إجراء بحث مطول لفحص الطبيعة السببية ضمن الارتباطات التي تم تحليلها في الدراسة. دراسة عدلان 2019: تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية بالسودان حيث هدفت إلى التعرف على دور كل من (الاختيار والتعيين - التدريب - تقييم الأداء - التعويضات) في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمينارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية، وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، وكذلك اختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات، وكذلك العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها.

دراسة Ahmad 2021: كانت الدراسة بعنوان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وأداء الموظف من منظور ماليزيا، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مستوى أداء الموظف، لتحديد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحقيق في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، حيث تم إجراء مسح بين 245 موظفًا من قطاع الخدمات المصرفية في جوهور بماليزيا، وأظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظف ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية كان عالياً وأن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، حيث ستساعد نتائج هذه الدراسة المديرين على تحديد أفضل مزيج من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشمل التدريب والتطوير، والتعويضات والمزايا، وتقييمات الأداء وسياسات العمل والتي تساعد على تحسين أداء الموظف من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لهذه الممارسات.

دراسة صلاح 2022: كان عنوان الدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وكذلك الكشف عن دور كلا من (التوظيف الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير

الأخضر، التحفيز الأخضر، التقييم الأخضر) في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية الأردنية وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان بنسبة: 59% اما عن دور كلا من (التوظيف الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز الأخضر، التقييم الأخضر) في تحسين الأداء الوظيفي تتراوح بين: 72% إلى: 84%.

### 3. المشكلة:

إن جميع الشركات بشكل عام بحاجة دائمة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالمقارنة مع المنافسين من الشركات الأخرى فإن ذلك يتطلب من الشركات التعرف على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على أداءها وبالتالي يمكننا أن نشق التساؤل التالي:

- ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الليبية؟  
ومن أجل الإحاطة الموضوعية بجوانب التساؤل الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية التالي:  
ما هي علاقة تخطيط الموارد البشرية بأداء العاملين في الشركات الليبية؟  
ما هي علاقة الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الشركات الليبية؟  
ما هي علاقة التدريب بأداء العاملين في الشركات الليبية؟  
ما هي علاقة تقييم الأداء بأداء العاملين في الشركات الليبية؟  
ما هي علاقة التعويضات بأداء العاملين في الشركات الليبية؟

### 4. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى تحديد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين، ومن خلال الهدف الرئيسي يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- التعرف على ممارسات الموارد البشرية
  - 2- التعرف أداء العاملين.

3- التعرف علاقة ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) بأداء العاملين.

#### 5. أهمية الدراسة:

جاءت أهمية هذه الدراسة نتيجة للاهتمام المتزايد الذي حظيت به ممارسات إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة في المجال الإداري وأصبح الاهتمام في هذا الجانب ضرورياً، وكذلك تسليط الضوء على جوانبها الايجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وأثرها على أداء العاملين في المنظمات وخاصة في الشركات الخدمية في ليبيا، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل أحد أهم التحديات امام المنظمات في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكلية موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور، ومتابعة أدائها حتى تقي بأهدافها.

#### 6. فرضيات الدراسة:

للإجابة الأولية على التساؤل الرئيسي للبحث، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسة التالية:  
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة المنطقة الحرة مصراتة.  
وفي سياق الإلمام بجوانب الفرضية الرئيسة، ارتأينا صياغة الفرضيات الفرعية التالية:  
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة المنطقة الحرة مصراتة  
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركة المنطقة الحرة مصراتة  
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تقييم الأداء على أداء العاملين في شركة المنطقة الحرة مصراتة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين التعويضات على أداء العاملين في شركة المنطقة الحرة مصراتة.

## 7. الإطار النظري:

### 1.7 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وتنظيمهم وتحفيزهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد، وهي جزء حيوي في حقل الإدارة. (السالم، 2009)

وتعرف مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تشمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها. (التميمي، 2017)، ويمكن حصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في:

**تخطيط الموارد البشرية:** وهو عبارة عن إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام دراسة وحصر المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل، وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات. (ضرار، 1981)

**الاستقطاب والتعيين:** مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب، وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضا الوفاء بجاقات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم (الصيرفي، 2003).

**التدريب والتطوير:** هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلة الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ به من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة. (الصيرفي، 2003)



**تقييم الأداء:** هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم علي 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، مهدي 2008).

التعويضات: يقصد بها بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات الغير مباشرة ذات البعد المعنوي. (التميمي، 2017)

## 2.7 مفهوم أداء العاملين:

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح -أداء العاملين- ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء، ولكون إن أغلب هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات أداء المنظمة، فإنه لا بد من التعرف على مفهومه المحدد للفرقة بينه وبين تلك المصطلحات.

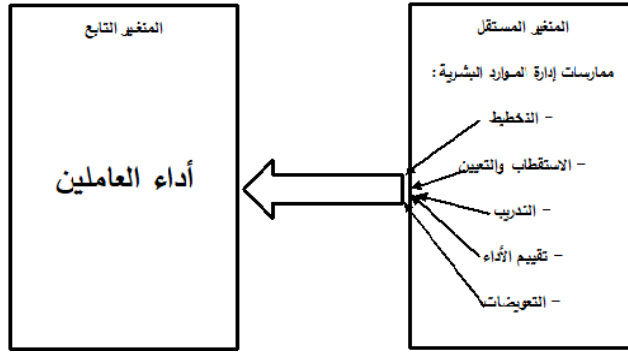
حيث يعرف أداء العاملين (المطيري، 2016) ضمن هذا السياق على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى. فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها العامة. ولقياس هذا النجاح حدد (المحرج، 2014) ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت بالآتي:

- جودة العمل المنجز. - الالتزام. - كمية العمل المنجز.

## 8. نموذج الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدب الإداري ذو العلاقة، يهدف هذا البحث إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسة وظائفها (التخطيط - الاستقطاب والتعيين - التدريب - التقييم - التعويضات) كمتغيرات مستقلة وبيان مدى أثرها على متغير أداء العاملين كمتغير تابع. كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1) نموذج الدراسة

## 9. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق قائمة الاستبانة الموزعة على العينة المشاركة في الدراسة، والتي تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، الذي يتكون من خمسة مستويات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وأعطيت درجات (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

وقد شملت الاستبانة على محورين حيث تمثل المحور الأول في المعلومات الديموغرافية للعينة (المؤهل - الوظيفة - الخبرة) بينما يتضمن المحور الثاني فقرات حول متغيرات الدراسة، وقد شملت فقرات متغيرات الدراسة عند صياغتها الجوانب الرئيسية لتحقيق الترابط والتناسق بين الفقرات.

وتم توزيع الاستبانات على عينة ومجتمع البحث والتي تمثلت في موظفي شركة المنطقة الحرة مصراتة بديوان الإدارة الرئيسية وبلغت عينة البحث: (40) مستجوباً تم

اختيارهم من المجتمع بشكل قصدي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للجمع البيانات من عينة البحث للتعرف على آرائهم حول متغيرات البحث، وبلغت الاستبانات الموزعة: 40 استبانة، وكانت عدد الاستبانات المرجعة وصالحة للتحليل: 32 استبانة أي بنسبة تقارب: 80%، وهي نسبة جيدة للقيام بالبحث (Hair et. el, 2010).

#### 10. صدق أداة جمع البيانات:

للتأكد من الصدق الظاهري والصدق المنطقي لفقرات الاستبانة، فقد تم عرضها في صورتها الأولية على محكمين ذوي اختصاص لتقييمها ومعرفة مدى ملاءمتها بمتغيرات البحث وتم إجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات المحكمين.

#### 11. ثبات أداة جمع البيانات:

يعني ثبات الاستبانة مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، من أجل التأكد من أنها مناسبة لما نريد قياسه، حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha ) لفحص الثبات. وتعتبر قيمة معامل كرونباخ ألفا مقبولة إذا كانت مساوية أو تجاوزت 0.70 وتدل على صدق الاستبانة (Sekaran, U., & Bougie, R., 2013)، وبلغت نسبة المعامل في هذه الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح قيمة ألفا للمتغيرات

ت	المغير	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	التخطيط	5	.880
2	الاستقطاب والتعيين	5	.579
3	التدريب والتطوير	5	.815
4	تقييم الأداء	5	.707
5	التعويضات	5	.793
6	اداء العاملين	9	.708
	الكلي	34	0.836

## 12. الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبيانات ومعالجة البيانات وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار (T) الأحادي لتحليل المتغيرات الأساسية للبحث

- معامل بيرسون لتوضيح أثر العلاقة

### 1.12 اختبار الفرضيات المتعلقة بعبارات الاستبيان:

وتكون صياغة الفرضيات حول آراء المستجوبين بالبحث على النحو التالي:

H0: آراء المستجوبين يتجه للحيداد قيمة محددة M=

H1: آراء المستجوبين لا يتجه للحيداد قيمة محددة M#

وتم استخدام البيانات المجمعة للوصول إلى قرار بشأن رفض أو قبول الفرضيات

الصفريية والتي وضعت لتفسير الظاهرة موضوع البحث باستخدام اختبار t الأحادي One

Sample –T–Test وذلك من خلال الفرضيات الإحصائية التالية:

$$H0 \quad M = 3$$

$$H1 \quad M \neq 3$$

والقيمة 3 تعبر عن الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في

الإجابة عن فقرات الاستبانة وهذه القيمة تعبر عن الاتجاه المحايد وبالتالي يكون القرار على

النحو التالي:

- إذا كانت (P-value) أكبر من 0.05 فيكون القرار قبول الفرض الصفري

والاتجاه بالحيداد

- أما إذا كانت (P-value) أصغر أو تساوي 0.05 فيكون القرار رفض الفرض

الصفري وقبول الفرض البديل وبالتالي يكون الرأي حول هذه الفقرة كالتالي:

(1) إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من 3 فهذا يعني بأن الرأي العام حول

الفقرة بعدم الموافقة الاتجاه بعدم الموافقة

(2) إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من 3 فهذا يعني بأن الرأي العام حول

الفقرة بالموافقة الاتجاه بالموافقة

وتم اختبار هذه الفرضية على كل فقرات الاستبيان بكل محور من محاور البحث للوصول إلى قرار رفض أو قبول الفرضيات الصفرية التي وضعت لتفسير الظاهرة موضوع البحث باستخدام اختبار  $t$  الأحادي وكانت نتائج الاختبار على النحو التالي:  
أولاً: نتائج الاختبار حول فقرات المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

### 1) متغير التخطيط :

الجدول رقم (2) نتائج التحليل الإحصائي المتغير الفرعي التخطيط

ت	الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig.	الاتجاه
1	لدى الشركة خطة طويلة الأجل للموارد البشرية	32	3.4	0.91	2.523	31	0.017	الموافقة
2	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق أداء أفضل	32	3.65	0.937	3.962	31	0	الموافقة
3	تستخدم الشركة أدوات التنبؤ لتحديد احتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	32	3.25	0.983	1.438	31	0.161	محايد
4	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد جودة ووفرة الموارد البشرية	32	3.31	1.09	1.621	31	0.115	محايد
5	يسهم التخطيط في الاستيفاء باحتياجات الشركة من الأفراد	32	3.5	0.95	2.97	31	0.006	الموافقة
	التخطيط	32	3.42	0.8	2.99	31	0	الموافق

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig للفقرة الأولى والثانية والخامسة أقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرض الصفرية وقبول الفرض البديل وبما أن الوسط الحسابي Mean للفقرة أكبر من 3 مما يعني أن الاتجاه العام للمشاركين حولها بالموافقة

- إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig للفقرة الثالثة والرابعة أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري ورفض الفرض مما يعني أن الاتجاه العام للمشاركين بالحياد

أما الاتجاه العام للمشاركين حول متغير التخطيط جاء بعدم الموافقة.

## (2) متغير الاستقطاب والتعيين:

الجدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي المتغير الفرعي الاستقطاب والتعيين

الاتجاه	Sig.	df	t	Std. Deviat	Mean	N	الفقرة	ت
الموافقة	0.009	31	2.792	0.949	3.468	32	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	1
الموافقة	0	31	5.951	0.683	3.718	32	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	2
الموافقة	0.002	31	3.3	1.124	3.656	32	إن المقابلة عمل أساسي في عملية التعيين في الشركة	3
محايد	0.353	31	0.942	1.313	3.218	32	تعول الشركة كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين	4
الموافقة	0.007	31	2.895	1.16	3.593	32	تعول الشركة على العاملين ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	5
الموافق	0	31	4.6	0.651	3.53	32	الاستقطاب والتعيين	

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig لكل الفقرات عدا الفقرة الرابعة أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل وبما أن الوسط الحسابي Mean للفقرة أكبر من 3 مما يعني أن الاتجاه العام للمشاركين حولها بالموافقة

- إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig للفقرة والرابعة أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري ورفض الفرض مما يعني ان الاتجاه العام للمشاركين بالحياد

والاتجاه العام للمشاركين حول متغير الاستقطاب والتعيين بالموافقة.

### 3) متغير التدريب والتطوير:

الجدول رقم (4) نتائج التحليل الإحصائي المتغير الفرعي التدريب والتطوير

ت	الفقرة	N	Mean	Std. Deviat	t	df	Sig.	الاتجاه
1	تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهارتهم ومعارفهم	32	3.69	1.354	2.871	31	0.01	الموافقة
2	عملت الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	32	3.72	1.3	3.125	31	0	الموافقة
3	يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	32	3.72	0.991	4.101	31	0	الموافقة
4	تؤمن الشركة إن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	32	3.88	0.79	6.24	31	0	الموافق
5	تعتبر الشركة أهمية للايزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين	32	3.59	1.214	2.766	31	0.01	الموافقة
	التدريب والتطوير	32	3.72	0.872	4.661	31	0	الموافقة

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig لكل الفقرات أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وبما أن الوسط الحسابي Mean للفقرة أكبر من 3 مما يعني أن الاتجاه العام للمشاركين حولها بالموافقة وكذلك الاتجاه العام للمشاركين حول متغير التدريب والتطوير بالموافقة.

#### 4) متغير تقييم الأداء :

الجدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي للمتغير الفرعي تقييم الأداء

ت	الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig.	الاتجاه
1	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	32	3.468	1.077	2.462	31	0.02	الموافقة
2	تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقييم أداء بفاعلية	32	3.906	1.058	4.844	31	0	الموافقة
3	تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	32	3.875	1.008	4.91	31	0	الموافقة
4	تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافي العاملين المبدعين	32	3.968	1.062	5.16	31	0	الموافقة
5	تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين	32	3.906	0.817	6.271	31	0	الموافقة
	تقييم الأداء	32	3.825	0.684	6.814	31	0	الموافقة

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig لكل الفقرات أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل وبما ان الوسط الحسابي Mean للفقرة أكبر من 3 مما يعنى أن الاتجاه العام للمشاركين حولها بالموافقة وكذلك الاتجاه العام للمشاركين حول متغير تقييم الأداء بالموافقة.



## 5) متغير التعويضات:

الجدول رقم (6) نتائج التحليل الإحصائي للمتغير الفرعي التعويضات

الاجتهاد	Sig.	df	t	Std. Deviat	Mean	N	الفقرة	ت
الموافقة	0	31	5.249	1.077	4	32	تحتاج الشركة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والمرتب بموضوعية	1
الموافقة	0	31	4.695	0.941	3.781	32	تمتلك الشركة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بم يولها لتحديد نوع المكافأة المجزية	2
الموافقة	0.005	31	3.056	0.983	3.531	32	تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	3
الموافقة	0.033	31	2.227	1.19	3.468	32	تعمل الشركة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت ومستويات الرواتب فيها اسوة بالشركات المنافسة	4
الموافقة	0.004	31	3.15	0.841	3.468	32	تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به	5
الموافقة	0	31	4.902	0.75	3.65	32	التعويضات	

من الجدول أعلاه نلاحظ

- إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig لكل الفقرات أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وبما أن الوسط الحسابي Mean للفقرة أكبر من 3 مما يعني أن الاتجاه العام للمشاركين حولها بالموافقة وكذلك الاتجاه العام للمشاركين حول متغير التعويضات بالموافقة. ثانياً: نتائج الاختبار حول فقرات المتغير التابع (أداء العاملين): الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار حول آراء المشاركين في البحث حول هذا المتغير

الجدول رقم (7) نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع أداء العاملين

الاتجاه	Sig.	df	t	Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	ت
الموافقة	0	31	4.91	1.008	3.875	32	تركز الشركة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين	1
الموافقة	0	31	3.832	1.107	3.75	32	تواكب الشركة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء	2
محايد	0.17	31	1.421	7.217	4.812	32	تقوم الشركة بالمقارنة المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها	3
الموافقة	0.03	31	2.347	0.979	3.406	32	ترسخ الشركة القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل	4
الموافقة	0.01	31	3.036	1.281	3.687	32	تسعى الشركة لتوفير أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل	5
الموافق	0.01	31	2.64	1.338	3.625	32	توفر الشركة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات	6
الموافقة	0.01	31	2.701	1.047	3.5	32	تحدد الشركة جداول زمنية وتوقيتات محددة لانجاز مهام العاملين	7
الموافقة	0	31	5.638	0.846	3.843	32	تهتم الإدارة العليا في الشركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز وبشكل مستمر	8
الموافقة	0.01	31	2.897	0.915	3.468	32	تستخدم الشركة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتنفيذ الراجعة عن كمية الأداء المنجز	9
الموافقة	0	31	4.287	1.021	3.774	32	أداء العاملين	

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig لكل الفقرات عدا الفقرة الثالثة أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وبما أن الوسط الحسابي Mean للفقرة أكبر من 3 مما يعني أن الاتجاه العام للمشاركين حولها بالموافقة - إن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig للفقرة الثالثة أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرض الصفري ورفض الفرض مما يعني أن الاتجاه العام للمشاركين بالحياد.

أما الاتجاه العام للمشاركين حول متغير أداء العاملين جاء بعدم الموافقة.

ثالثاً: اختبار وسط الأوساط للمتغيرات المستقلة:

من خلال اختبار وسط الأوساط لكل فقرات البعد الأول وذلك باستخدام اختبار (T) الأحادي يتضح أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) - Sig أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل وبما أن الوسط الحسابي Mean أكبر من 3 مما يعني أن الاتجاه العام للمشاركين حوله بالموافقة، وذلك حسب ما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي العام للمتغيرات المستقلة

ت	الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig.	الاتجاه
1	التخطيط	32	3.425	0.8028176	2.995	31	0.005	الموافقة
2	الاستقطاب والتعيين	32	3.53125	0.6517656	4.611	31	0	الموافقة
3	التدريب والتطوير	32	3.71875	0.8723115	4.661	31	0	الموافقة
4	تقييم الأداء	32	3.825	0.6848593	6.814	31	0	الموافقة
5	التعويضات	32	3.65	0.7500538	4.902	31	0	الموافقة
	كل المتغيرات المستقلة	32	3.63	0.6164205	5.78147	31	0	الموافقة

## 2.12 معامل الارتباط بيرسون لتحديد درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع:

يقوم البحث على فرضية لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات)

وبين أداء العاملين للتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح نتائج قياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين  
جدول رقم (9) نتائج التحليل الإحصائي لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين

أداء العاملين	التخطيط		
.491	1	Pearson Correlation	التخطيط
.004		Sig. (2-tailed)	
32	32	N	
أداء العاملين	الاستقطاب والتعيين		
.510	1	Pearson Correlation	الاستقطاب والتعيين
.003		Sig. (2-tailed)	
32	32	N	
أداء العاملين	التدريب والتطوير		
.372	1	Pearson Correlation	التدريب والتطوير
.036		Sig. (2-tailed)	
32	32	N	
أداء العاملين	تقييم الأداء		
.411	1	Pearson Correlation	تقييم الأداء
.019		Sig. (2-tailed)	
32	32	N	
أداء العاملين	التعويضات		
.380	1	Pearson	التعويضات

		Correlation	
		Sig. (2-tailed)	
		N	
أداء العاملين	ممارسات إدارة الموارد البشرية		
.525	1	Pearson Correlation	ممارسات إدارة الموارد البشرية
.002		Sig. (2-tailed)	
32	32	N	

### 13. نتائج الدراسة:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط لكل من (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) كان قيمته موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع، وكذلك مستوى المعنوية المشاهد (P-value) لكل من (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) مما يعني قبول الفرض البديل.

وكان معامل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل يساوي 0.0.525 مما يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، وكذلك مستوى المعنوية المشاهد (P-value) يساوي 0.002 أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرض البديل (توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين).

### 14. الاستنتاجات:

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وبين المتغير التابع (أداء العاملين).
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتغيرات المستقلة الفرعية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) وبين المتغير التابع (أداء العاملين).

- 3 - تعمل الشركة من خلال إدارة الموارد البشرية بها على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- 4 - لا تأخذ الشركة نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين في الحسبان عند المفاضلة والتعيين.
- 5 - الشركة لا تستخدم أدوات التنبؤ لتحديد احتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- 6 - عدم قيام الشركة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد جودة ووفرة الموارد البشرية.

### 15. التوصيات:

بناء على النتائج والمحددات الموضحة أعلاه فإن الدراسة توصي الشركة باستخدام أدوات التنبؤ لتحديد احتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وكذلك توصي الشركة بأخذ نتائج اختبارات المتقدمين للتعين في الحسبان عند المفاضلة والتعيين، وكذلك أيضا على الشركة بالقيام بتحليل البيئة الخارجية لتحديد جودة ووفرة الموارد البشرية، وأخيرا يجب على الشركة بالقيام بالمقارنة المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها.

### 16. المراجع :

#### المراجع العربية :

- أبو جليلة، سعيد سمير، (2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- التميمي، محمد كريم عبيد، (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- زويلف، مهدي حسن، (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع الأردن.

- صالح، حفصة عمر موسى، (2022)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48.
- الصيرفي، محمد، (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ضرار، قاسم، (1981)، التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل)، مذكرة تدريبية.
- عدلان، محمد حسن الطيب، (2019)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة النيلين.
- المحرج، عبد الكريم عبد العزيز، (2014)، واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المطيري، عزيز عبد الله، (2016) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك الأردن.

#### المراجع الأجنبية :

- Ahmad, Nurazwa, (2021), The Relationship Between Human Resource Management Practices and Employee Performance, Research In Management Of Technology And Business Vol. 2 No. 1 (2021) 123–136
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Khoreva, Violetta, Wechtler, Heidi, (2018) HR practices and employee performance: the mediating role of well-being, Employee relations, 12 Feb 2018, Vol. 40, Issue 2.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research methods for business: a skill-building approach. 6th ed. Chichester, West Sussex: Wiley.