



**The Impact of Human Resource Management Practices on Employee
A field Study At AL Wathqa Health Insurance Company**

Alham Abdel Razek Khamis Mostoyr
Faculty Member at University of Derna – Al Qaba Branch

EMAIL: alham.alhwari@gmail.com

Received: 13./10-2024 | Accepted: 9./12.-2024 | Published at: 31./12-2024 | DOI: 10.26629/uzjes.2024.01

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of human resources management practices on the performance of employees at Al Wathqa Health Insurance Company. The study population consisted of all employees in the company, numbering (40). A questionnaire form was used to collect data related to the study topic. (40) questionnaires were distributed, (32) questionnaires were received, and (8) questionnaires were excluded for not being suitable for analysis. All the received questionnaires were suitable for statistical analysis. For analyzing gathered data, SPSS software was used to calculate descriptive, statistical measures such as arithmetical means, standard deviations, percentages, and frequencies. Pearson's coefficient correlation was used for describing the relationship between independent and dependent variables. To verify the data normal distribution, t-test was utilized.

The study reached several results, the most important of which is that there is a relationship between the variables of the independent study, the practices of human resource management in its dimensions (attraction and appointment, training and development, motivation, performance evaluation) and the dependent variable (performance of employees). The study also reached several recommendations, the most important of which are: The company adopts methods that allow obtaining the necessary human resource in a timely manner, such as good planning for expected positions in the future by drawing up future operating policies that meet the company's needs for the necessary human resource, taking into account modern technological developments and technologies that the world is witnessing and their uses when defining training strategies and employing them to develop workers to accomplish To improve their work, the need to adopt an integrated and equal incentive system that includes material and moral incentives.

key words: : Human resource practices: recruitment and hiring, training and development, motivation, performance evaluation.



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

دراسة ميدانية لدى شركة الوثائق للتأمين الصحي

الهام عبد الرازق خميس مستور

عضو هيئة تدريس في جامعة درنة فرع القبة

EMAIL: alham.alhwari@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/31م

تاريخ القبول: 2024/12/9م

تاريخ الاستلام: 2024/10/13م

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين لدى شركة الوثائق للتأمين الصحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم (40)، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزعت (40) استبانة، استلمت منها (32) استبانة وتم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وقد كانت جميع الاستبانات المستلمة صالحة للتحليل الإحصائي.

لتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (t) وذلك من أجل التحقق من تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية موجبة ما بين متغيرات الدراسة المستقلة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) والمتغير التابع (أداء العاملين)، كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: يجب على الشركة اتباع أساليب تسمح بالحصول على المورد البشري اللازم في الوقت المناسب كالخطيط الجيد للمناصب المتوقعة في المستقبل من خلال رسم سياسات مستقبلية في التشغيل تلبي احتياجات الشركة من المورد البشري اللازم، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومقاربة تتناسب مع الأداء المطلوب من العاملين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء

1.1 مقدمة:

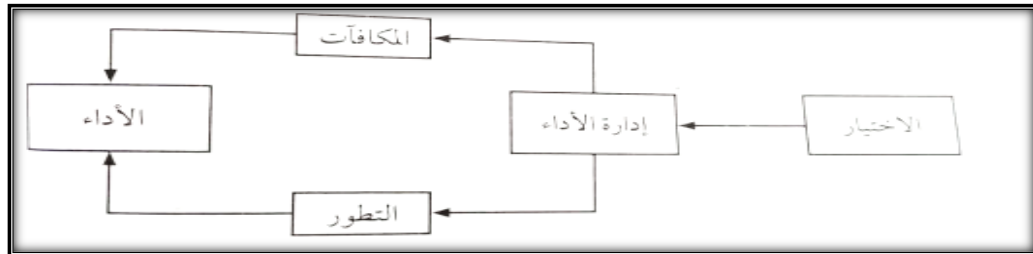
يتمثل التحدي الدائم الذي يواجه الموارد البشرية في أهمية إظهار أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية يساهم في تعزيز الدافع والالتزام لدى الموظفين والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية والأداء. ويمكن القول ان مدير ادارة الموارد البشرية يمارس ثلاث وظائف اساسية:

1. ممارسة سلطة تنفيذية على العاملين معه بالقسم ويمارس سلطة ضمنية على باقي المنظمة.
2. ممارسة وظيفة التنسيق للتأكد من ان هناك تنسيق بين اهداف وسياسات الموارد البشرية بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة.
3. تقديم العديد من الخدمات الاستشارية للإدارة التنفيذية فيقوم مدير ادارة الموارد البشرية بمعاونة الادارة التنفيذية في القيام بعمليات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على أحد المعاني الواضحة لإدارة الموارد البشرية الذي وضعته مدرسة ميشيجان. تمسكت هذه المدرسة بفكرة أن أنظمة الموارد البشرية والهيكل العام للمنظمة ينبغي أن يتم إدارته بطريقة متطابقة مع استراتيجية المنظمة، وأضافوا كذلك وجود دورة للموارد البشرية والتي تتضمن أربع عمليات أو وظائف عامة يتم أدائها في جميع المنظمات وهي (أرمسترونج، 2008):

- الاختيار: وهو مطابقة الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف.
- التقييم: (إدارة الاداء).
- المكافآت (الحوافز): ونظام المكافأة هو أحد الادوات غير المستغلة التي يساء التعامل بها إداريا في توجيه أداء المنظمة، حيث يمكن إعطاء المكافأة على النتائج قصيرة المدى كما هو الحال مع النتائج طويلة المدى، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أداء العمل في الحاضر لتحقيق النجاح في المستقبل.
- التطوير (التدريب): تطوير الموظفين ليصبحوا ذوي كفاءة عالية.

شكل رقم (3) نموذج مدرسة ميشيجان لإدارة الموارد البشرية



المصدر: مايكل أرمسترونج، 2008 ص 14.

من خلال الوظائف السابقة يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها. وتأتي هذه الدراسة لتوضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين معدلات الأداء في شركة الوثيقة للتأمين.

2.1 مشكلة الدراسة: يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق أهدافها، فتعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة.

وبما إن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بنجاح يتطلب عملية تقييم مستمر لقياس مدى فعاليتها ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، ومن ثم بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو موجود على أرض الواقع وبين ما هو مطلوب من هذه الممارسات، ولعل من أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية هو الأداء الإداري لمستخدميها حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما قد تبلورت مشكلة الدراسة من خلال اطلاعي على الدراسات السابقة التي تمت في البيئة الليبية والتي أظهرت أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين فدراسة (ابوجليده، 2018) التي أجريت على شركات الاتصالات الليبية اوصت بأهمية التعمق بها لما لها من أثر ودور مباشر وفعال في تحسين أداء الموظفين ومخرجاتهم.

ومن خلال المقابلات الميدانية التي أجرتها الباحثة مع عدد من مديري الإدارات والذين بدورهم أشاروا الى ان إدارة الموارد البشرية وممارساتها لديه ضعف في تطبيق بعض هذه الممارسات. ونظرا لان ممارسات الموارد البشرية تحتاج إلى بناء نهجها القائم على فهم عميق لرسالة وثقافة منظماتهم. اي أن سياسات وممارسات الموارد البشرية تسترشد بالأهداف العامة للمنظمة لذلك اتت هذه الدراسة الوصفية التحليلية، لتجيب على الإشكالية المطروحة في الجوانب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى شركة الوثيقة للتأمين الصحي من حيث الواقع المفروض عليها وبين ماهي بحاجة اليه. ويمكن اظهار مشكلة الدراسة بشكل فعلي من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي :-

- هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين.

3.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في شركة الوثيقة للتأمين.

- التعرف على مستوى أداء العاملين في شركة الواثقة للتأمين وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لأدائهم .
- تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الواثقة للتأمين.
- إيجاد حلول وتوصيات للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في شركة الواثقة للتأمين.

4.1 أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال استقراء النقاط التالية:

- مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في البيئة الليبية والتي تتطلب تعامل المنظمات الليبية مع مجموعة جديدة من المفاهيم الحديثة كحركة الموارد البشرية وحركة الجودة الشاملة الخ.
- تنمية مهارات العاملين وزيادة انتاجيتهم وتحسين الجودة بجانب تهيئة الظروف المناسبة ليؤدي العاملين مهام عملهم بشكل ايجابي.
- لفت انظار المسؤولين إلى أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية والدور الذي يمكن ان تلعبه في تحقيق رضا العاملين.

5.1 فرضيات الدراسة: جاءت فرضيات الدراسة كمحاولة للإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

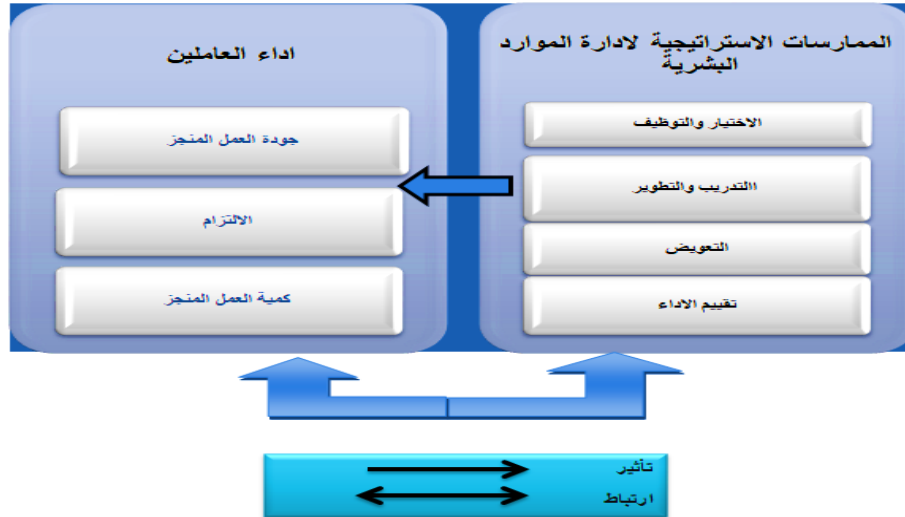
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركة الواثقة للتأمين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة الواثقة للتأمين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين في شركة الواثقة للتأمين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين في شركة الواثقة للتأمين.

6.1 منهجية الدراسة: إن المنهج المستخدم للوصول إلى أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي، حيث يسعى لجمع المعلومات المطلوبة لغرض الدراسة بطريقة دقيقة ومنظمة للوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها وتحليل النتائج وتفسير واستخلاص التعميمات والاستنتاجات منها، ومن ثم جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها الوصول إلى المعلومات التي تمثل الجانب العملي والذي نأمل من خلاله الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

7.1 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة في شركة الواثقة والبالغ عددهم (40) موظف. وبناء على ما ورد في كتب طرق البحث بأنه عندما يكون مجتمع الدراسة لا

يتجاوز 50 مفردة فإنه من الأفضل استخدام أسلوب المسح الشامل، وبالفعل فقد تم توزيع (40) استمارة استبيان، وقد تم جمع (32) استمارة، في حين كان هناك (8) استمارات غير قابلة للتحليل الإحصائي عليه تم استخدام أسلوب عينة عشوائية بسيطة.

8.1 متغيرات الدراسة: يوضح الشكل التالي الإطار العام للدراسة والذي يحتوي على المتغيرات التالية:



المصدر: اعداد الباحثة استنادا على دراسات سابقة.

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) **المتغير التابع:** اداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز).

9.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والممارسات المتبعة ويتم قياسها من خلال المتغيرات التالية:

- **الاستقطاب والتعيين:** وهو الاجراءات التي يتم من خلالها جذب وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة لتقدم بطلبات التوظيف لدى الشركة مما يتيح لها الاختيار منهم لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.
- **التدريب والتطوير:** هو مجموعة من الوسائل والبرامج التي تستخدمها الشركة لغرض تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لزيادة مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بما يساعدهم على اداء المهام الموكلة إليهم.
- **التحفيز:** هو مجموعة من الامتيازات المادية والمعنوية التي تتبعها الشركة بغرض تشجيع العاملين.
- **تقييم الأداء:** هو مجموعة من الاساليب المتبعة لمراجعة اداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال مقارنته مع المعايير التي تم وضعها مسبقا.

اداء العاملين: يتم تقييم وتحليل اداء العاملين من خلال المتغيرات التالية:

- **جودة العمل المنجز:** هو مدى مطابقة الاداء الفعلي مع المخطط له.
 - **الالتزام:** مدى احترام العاملين لمواعيد العمل ومدى اتباعهم لنظم وسياسات ولوائح الشركة.
 - **كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في ظروف العمل العادية.
- 10.1 الدراسات السابقة:** أجريت العديد من الدراسات في بيئات مختلفة والتي تناولت جوانب أخرى خاصة بموضوع الدراسة، وسيتم سرد بعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها.

1. دراسة (عبد الجواد، 2020) بعنوان " **مدى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على اداء الموظفين** " دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء-ليبيا المستخلص تم استخدام طريقة العينة الطبقية النسبية في اختيار عينة الدراسة. كما تم توزيع عدد (235) استبانة وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (210)، وقد تم استخدام معامل بيرسون الاحصائي وتحليل الانحدار لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) على أداء الموظفين المتغير المستقل). تشير نتائج 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 تأثير إيجابي على أداء الموظفين. كما أظهرت نتائج اختبار للفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات انه 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 ($a > 0.05$).

2. دراسة (أ مبارك، 2018) بعنوان " **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين** " دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر إن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا وتكونت عينة الدراسة من (78) عامل تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: نظام التعويض، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير لها تأثير إيجابي على أداء العاملين.

3. دراسة (ابوجليدة، 2018) بعنوان " **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية** " 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 الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليببانا) والبالغ عددهم (860) تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرد وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان

الصالح منها للتحليل (293) توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كواادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي.

4. دراسة (كرو، 2016) بعنوان " اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات " هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة وتكونت عينة الدراسة من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية والبالغ عددهم 70 مفردة وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين .

5. دراسة (Pratibha,2022) بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين فيما يتعلق بالصناعات الصغيرة الحجم " تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف فيما يتعلق بالصناعات الصغيرة. تم توزيع الاستبيان باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية على 328 موظفًا تم اختيارهم من قطاعي التصنيع والخدمات لصناعات صغيرة الحجم تم اختيارها عشوائيًا. تم استخدام ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لفهم الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف. أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التوظيف والاختيار والتدريب والتعويضات وتقييم الأداء والمشاركة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

6. دراسة (Hassan,2016) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين " أجريت هذه الدراسة لتحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف في صناعة المنسوجات الباكستانية. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية لجمع البيانات لهذه الدراسة البحثية. وتم توزيع استبانة مبنية على 34 فقرة على 68 من العاملين في صناعة النسيج للحصول على البيانات مجموعة. للتحقق من الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، بيرسون تم تطبيق أسلوب الارتباط الإحصائي وتحليل الانحدار على البيانات. تشير النتائج إلى أن ممارسة إدارة الموارد

البشرية (التعويض والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب والمشاركة لها تأثير إيجابي على أداء الموظف. ومن ثم ثبت أنه المتغيرات مستقلة تساهم بشكل إيجابي في التغيير في المتغير التابع.

7. دراسة (Shaukat, Ashraf, & Ghafoor, 2015) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين" الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) بما في ذلك الاختيار والتدريب والتخطيط الوظيفي والتعويضات وتقييم الأداء وتعريف الوظيفة ومشاركة الموظف في الأداء المتصور للموظف. وتوصلت الدراسة الى ضرورة مراجعة وتجديد أنظمة إدارة الأفراد الموجودة، مثل أنظمة المكافآت والحوافز، والترقيات والتحويلات، وبرامج التدريب والتطوير، وعمليات التوظيف والاختيار، وعلاقات الموظفين، والتعويضات، والمزايا وتحفيز الموظفين كلهم بحاجة إلى أن يكونوا أكثر ديناميكية وفعالية ومتناغمة مع الوضع المتغير. من المهم أيضًا الاستمرار في مراجعة كيفية عمل الأنظمة. وبالمثل، يجب ربط الأنظمة بجودة الخدمة والفعالية من حيث التكلفة والقضايا الأساسية الأخرى.

11.1 التعقيب على الدراسات السابقة: تم استعراض (7) دراسات منها (3) دراسات اجنبية، ودراسة عربية، و(3) دراسات محلية وقد تناولت هذه الدراسات في مجملها موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين حيث أن كلا منها تناولها من زاوية وجانب معين وبقطاعات ومنظمات مختلفة. وقد تم الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة في إثراء الإطار المعرفي للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة، والتعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث اعتبرت أن المتغير المستقل هو ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع هو أداء العاملين، وقد اتفق دراستي مع دراسة كلا من دراسة (ابوجليدة، 2018) ودراسة (عبدالجواد، 2020) من حيث نوع العينة فكلما منهم استخدم عينة عشوائية بسيطة في حين استخدمت كلا من (Pratibha, 2020) ودراسة (Shaukat, Ashraf, & Ghafoor, 2015) ودراسة (Hassan, 2016) ودراسة (أمبارك، 2018) ودراسة (Pratibha, 2020) العينة الطبقية النسبية. وهناك اختلاف بين جميع الدراسات في تحديد متغيرات ممارسات الموارد البشرية فهناك من حددتهم بثمانية متغيرات مثل دراسة (كرو، 2016) وهناك من حدد أربعة متغيرات مثل دراسة (Shaukat, Ashraf, & Ghafoor, 2015) ودراسة (أمبارك، 2018) ودراسة (Pratibha, 2020) في حين دراسة (Hassan, 2016) قد حددت 5 متغيرات، وقد اتفقت دراستي مع جميع الدراسات على وجود متغير (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء). وقد اختلفت دراستي عن الدراسات الاخرى في بعض المتغيرات منها (التخطيط، وتحليل وتوصيف الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرار).

2.1 الإطار النظري:

2.1.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية: اختلاف الباحثون في تناولهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبناء عليه سوف تتبنى الباحثة في هذه الدراسة الممارسات التالية وفقاً لشيوعها بين أغلب الباحثين وبما يتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية وهي: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية).

2.1.1.1 الاستقطاب والاختيار: يعرف الاستقطاب على أنه المهمة الإدارية التي تنص على الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وحث الموارد البشرية المؤهلة للتقدم ثم اختيار الأفضل للعمل في الوظيفة الشاغرة أما عملية الاختيار تبدأ بعد عملية الاستقطاب أي أنها تعني اختيار أفضل المتقدمين للعمل لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق تطابق ما يتمتع به المتقدم للوظيفة من مؤهلات مع الوظائف الشاغرة (بريس والساعدي، 2022:13).

2.1.1.2 التدريب والتطوير: يقصد بالتدريب تزويد الأفراد بالمعرفة المهنية المتخصصة المتعلقة بعملهم، وأساليب الأداء الأفضل لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك تعديل السلوك وتطوير أساليب أداء الأفراد، وذلك لتوفير الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في تحقيق أهداف الإنتاجية المتزايدة؛ فيعد التدريب أحد أهم عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية (Arbab & Abaker, 2018).

2.1.1.3 التحفيز: أن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفلسفة المنظمة (مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المنظمة تجاه العاملين فيها)، وتلعب فلسفة المنظمة تجاه العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المنظمة والعاملين، مما يترتب عليها تكون شعور متبادل من الولاء والانتماء بين الموارد البشرية ومنظماتهم (دهمان، 2010).

2.1.1.4 تقييم الأداء: يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل. ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجاتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم وتأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم" (درة والصباغ، 2020:259).

2.2.1 الأداء الإداري: يعد الأداء الإداري من الموضوعات الرئيسية في علم الإدارة وعلم السلوك، ويجب التمييز ما بين السلوك والانجاز والأداء، فيعتبر السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل ما بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا (الحراشة، 2011).

3.1 الجانب العملي:

3.1.1 لمحمة تاريخية عن شركة الواثقة للتأمين: شركة الواثقة للتأمين الصحي شركة مساهمة ليبية وهي أحد أبرز شركات سوق التأمين الليبي شرعت في ممارسة نشاطها عام (2015) بقرار التأسيس رقم (32) ومقيد بالسجل التجاري تحت رقم (75842)، ويبلغ رأس مال الشركة (عشرة مليون دينار) مدفوع بالكامل، مملوكة من قبل مساهمين ذوي ملاءة مالية عالية مما يؤهلها لتقديم جميع التغطيات التأمينية بجودة عالية وقدرة فائقة على مواجهة وجبر الأضرار بواسطة خبرات متخصصة في التأمين وإعادة التأمين.

3.1.2 صدق وثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها وأتساقها بمعنى إن تعطي أداة جمع البيانات النتائج نفسها إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة (البياتي، 2005:49). ولغرض قياس ثبات أداة الدراسة فقد تم توزيع عدد 20 نسخة منها وعن طريق استخراج معامل ألفا كرونباخ تم التأكد من ثبات الاستبانة

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب والتعيين	5	0.568
	التدريب والتطوير	5	0.717
	التحفيز	5	0.629
	تقييم الأداء	5	0.605
	الكلية	20	0.800
أداء العاملين	جودة العمل المنجز	5	0.599
	الالتزام	5	0.679
	كمية العمل المنجز	5	0.605
	الكلية	15	0.699

يتضح من الجدول السابق إن معامل ثبات عبارات المقياس تتراوح من 0.568 إلى 0.800 تعتبر هذه القيم جيدة وهذا يدل على وجود الاتساق داخلي قوي بين العبارات ومعامل الصدق من 75.4% إلى 89.4% درجة ممتازة، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة.

3.2 الاساليب والمعالجات الإحصائية: قامت الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، في تحليل البيانات واستخراج النتائج وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: استخدام معامل الصدق الجذر التربيعي ألفا كرونباخ لمعرفة صدق الاداة، اختبار معامل (Cronbach's Alpha Coefficient) لمعرفة ثبات الاداة، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، اختبار ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات،

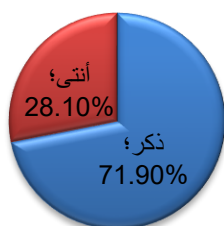
معامل التحديد لمعرفة نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، اختبار (t) لمعرفة نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، اختبار (F) للتحقق من الفرضيات وتحليل الانحدار الخطي.

3.3 تحليل البيانات المجمعة

3.4 المعلومات الأولية

1. الجنس: في الجدول رقم (2) والشكل رقم (1) تبين لتوزيع مفردات مجتمع الدراسة

الجدول رقم (2) يبين التوزيع التكرار الجنس

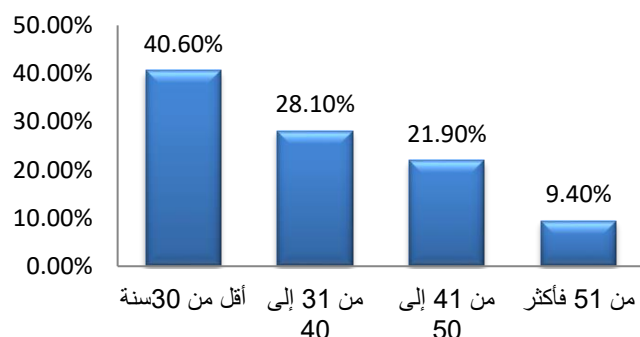


الشكل رقم (1) يوضح نسب

لمفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

2. العمر: في الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) تبين لتوزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب

الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكرار العمر

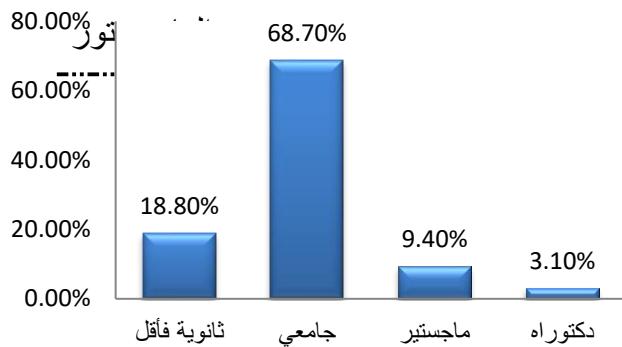


الشكل رقم (2) يوضح نسب لمفردات مجتمع الدراسة حسب العمر

3. المؤهل العلمي: في الجدول رقم (4) والشكل رقم (3) تبين لتوزيع مفردات مجتمع الدراسة الجدول رقم

(4) يبين التوزيع التكرار المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
ثانوية فأقل	6	18.8%

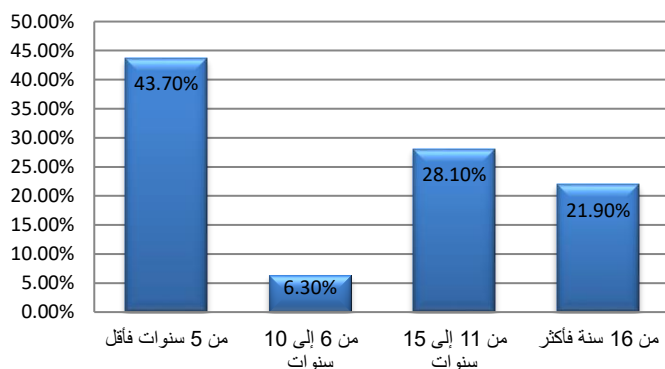


جامعي	22	%68.7
ماجستير	3	%9.4
دكتوراه	1	%3.1
المجموع	32	%100

الشكل رقم (3) يوضح نسب لمفردات مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

4. سنوات الخبرة: في الجدول رقم (5) والشكل رقم (4) تبين لتوزيع عينة

جدول رقم (5) يوضح فيها نسب وتكرار سنوات الخبرة

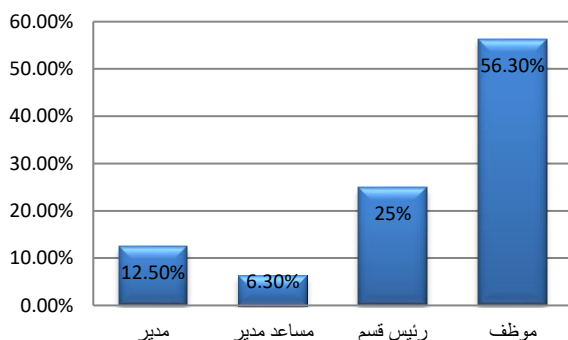


سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 5 سنوات فأقل	14	43.7
من 6 إلى 10 سنوات	2	%6.3
من 11 إلى 15 سنوات	9	28.1
من 16 سنة فأكثر	7	21.9
المجموع	32	%100

الشكل رقم (4) يوضح نسب لمفردات عينة الدراسة سنوات الخبرة

5. المركز الوظيفي: في الجدول رقم (6) والشكل رقم (5) تبين لتوزيع عينة الدراسة

جدول رقم (6) يوضح فيها نسب وتكرار المركز الوظيفي



المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	4	12.
مساعد مدير	2	6.3
رئيس قسم	8	25
موظف	18	56.
المجموع	32	100

الشكل (5) يوضح نسب لمفردات عينة الدراسة المركز الوظيفي

3.5 تحليل بيانات محاور الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) بعد تجميع استمارات الاستبيان الموزعة استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات الخاصة ترميز الإجابات المتعلقة المقياس ليكيرت الخماسي كما بالجدول (7):

الجدول رقم (7) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بعبارات المقياس

الإجابة	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بقوة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لتحديد أوزان العبارات حسب قيم المتوسط المرجح المتحصل عليها نتيجة لتحليل الإجابات كما في الجدول رقم (7) وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول حساب المدى ($5-1=4$) وبعد ذلك تم تقسيم المدى على خمس مستويات $4 \div 5 = 0.80$ وهذا الرقم يعتبر طول الفئة الواحدة أو المستوى الواحد، وهكذا الأوزان كما هو موضح في جدول المتوسط المرجح التالي:

الجدول رقم (8) المتوسط المرجح المتحصل عليه من تحليل الإجابات

	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

3.6 المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية

1.3.6 المحور الاول الاستقطاب والتعيين: لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة والفقرات وترتيبها تنازليا حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاستقطاب والتعيين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تعتمد الشركة على دراسات سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين	4.28	0.683	مرتفع جدا	1
2	تستند الشركة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.	3.66	0.701	مرتفع	2
3	تستخدم الشركة بدائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	3.38	0.751	مرتفع	5
4	يتم تعيين العاملين في شركة وفقا لعدد من المعايير الموضوعية سلفا	3.47	0.879	مرتفع	4
5	تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.	3.59	0.756	مرتفع	3
	المتوسط الاجمالي	3.68	0.481	مرتفع	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ان درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.68 وهي في خانة مرتفع في جدول المتوسط المرجح، و تم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم(1) تعتمد الشركة على دراسات سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين "بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة جدا بمتوسط (4.28).
2. جاءت العبارة رقم(2) وهي "تستند الشركة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.66).
3. جاءت العبارة رقم(5) وهي " تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.59).
4. جاءت العبارة رقم(4) يتم تعيين العاملين في شركة وفقا لعدد من المعايير الموضوعية سلفا " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.47).
5. جاءت العبارة رقم(3) وهي " تستخدم الشركة بدائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.38).

2.3.6 المحور الثاني التدريب والتطوير: لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التدريب والتطوير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين	3.97	0.999	مرتفع	1
2	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.	3.41	0.911	مرتفع	5
3	تنفذ الشركة خطة منهجية لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن اهدافه المحددة.	3.59	0.837	مرتفع	3
4	يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	3.72	0.634	مرتفع	2

5	تقوم الشركة بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.	3.47	0.761	مرتفع	4
المتوسط الإجمالي		3.63	0.533	مرتفع	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ان درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.63 وهي في خانة مرتفع في جدول المتوسط المرجح، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم(1) تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين " بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.97).
2. جاءت العبارة رقم(4) وهي " يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.72).
3. جاءت العبارة رقم(3) وهي " تنفذ الشركة خطة منهجية لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن اهدافه المحددة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.59).
4. جاءت العبارة رقم(5) تقوم الشركة بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.47).
5. جاءت العبارة رقم(2) وهي " تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.41).

3.3.6 المحور الثالث: التحفيز: لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التحفيز

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تمتلك الشركة نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة	3.72	0.888	مرتفع	1
2	تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية	3.47	1.047	مرتفع	4
3	ترتبط الشركة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة	3.63	0.833	مرتفع	2

4	تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.	3.25	0.916	متوسط	5
5	تعتمد الشركة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون	3.59	0.911	مرتفع	3
	المتوسط الإجمالي	3.53	0.621	مرتفع	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ان درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.53 وهي في خانة مرتفع في جدول المتوسط المرجح، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم(1) تمتلك الشركة نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة " بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.72).
2. جاءت العبارة رقم(3) وهي " تربط الشركة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.59).
3. جاءت العبارة رقم(5) وهي " تعتمد الشركة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.59).
4. جاءت العبارة رقم(2) تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.47).
5. جاءت العبارة رقم(4) وهي " تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية." بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسط بمتوسط (3.25).

4.3.6 المحور الرابع: تقييم الأداء: لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة والفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تقييم الاداء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تتبنى الشركة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها.	4.06	0.564	مرتفع	1
2	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في الشركة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.	3.59	0.798	مرتفع	3
3	تقيم الشركة اداء العاملين في ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.	3.56	0.669	مرتفع	4

4	تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	3.81	0.592	مرتفع	2
5	تقييم الشركة أداء العاملين باستمرار.	3.56	0.801	مرتفع	4
	المتوسط الإجمالي	3.72	0.440	مرتفع	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ان درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.72 وهي في خانة مرتفع في جدول المتوسط المرجح، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم(1) تتبنى الشركة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها " بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.06).
2. جاءت العبارة رقم(4) وهي " تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.56).
3. جاءت العبارة رقم(2) وهي " تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في الشركة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.59).
4. جاءت العبارة رقم(5/3) تقييم الشركة أداء العاملين في ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم / تقييم الشركة أداء العاملين باستمرار. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.56).

3.7 : المتغير التابع أداء العاملين

3.7.1 المحور الاول: جودة العمل المنجز: لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولل فقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور جودة العمل المنجز

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تركز شركة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.	4.16	0.628	مرتفع	1
2	تراكز شركة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء	3.31	0.821	متوسطة	5
3	تقوم شركة بالمقارنات المعيارية برين مستوى الاداء والقدرات المتوفرة لموظفيها.	3.56	0.619	مرتفع	3
4	تسهم ادارة شركة بتوفير ما يلزم من امكانيات تقنية مناسبة للإنجاز العمل	3.41	0.798	مرتفع	4

5	لدى شركة مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية.	3.63	0.833	مرتفع	2
	المتوسط الإجمالي	3.61	0.446	مرتفع	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ان درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.61 وهي في خانة مرتفع في جدول المتوسط المرجح، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) تركز شركة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين " بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.16).

2. جاءت العبارة رقم (5) وهي " لدى شركة مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.63).

3. جاءت العبارة رقم (3) وهي "تقوم شركة بالمقارنات المعيارية برين مستوى الاداء والقدرات المتوفرة لموظفيها " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.56).

4. جاءت العبارة رقم (4) تسهم ادارة شركة بتوفير ما يلزم من امكانات تقنية مناسبة للإنجاز العمل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.41).

5. جاءت العبارة رقم (2) وهي " تركز شركة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.31).

3.7.2 المحور الثاني: الالتزام: لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمحور الالتزام

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تحرص شركة على ابالغ موظفيها واطالهم على لوائح العمل المعتمدة.	4.03	0.695	مرتفع	1
2	ترسخ شركة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل	3.59	0.665	مرتفع	2
3	تسعى شركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجاباً على التزامهم بالعمل	3.53	0.761	مرتفع	4

4	تسعى ادارة شركة بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار.	3.56	0.914	مرتفع	3
5	توفر شركة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات	3.22	0.941	متوسطة	5
المتوسط الإجمالي		3.59	0.556	مرتفع	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ان درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.59 وهي في خانة مرتفع في جدول المتوسط المرجح، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) تحرص شركة على ابالغ موظفيها واطالعهم على لوائح العمل المعتمدة " بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.03).

2. جاءت العبارة رقم (2) وهي " ترسخ شركة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.59).

3. جاءت العبارة رقم (4) وهي " تسعى ادارة شركة بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.56).

4. جاءت العبارة رقم (3) تسعى شركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجاباً على التزامهم بالعمل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.53).

5. جاءت العبارة رقم (5) وهي " توفر شركة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.22).

3.7.3 المحور الثالث: كمية العمل المنجز: لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة وللفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمحور كمية العمل

المنجز

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تحدد شركة ديناميكية الإنتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق واجواء المنافسة.	3.59	0.756	مرتفع	2
2	تحدد شركة جداول زمنية وتوقيات محددة لإنجاز مهام العاملين.	3.63	0.554	مرتفع	1
3	تهتم الإدارة العليا في شركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	3.59	0.712	مرتفع	2

4	توفر شركة اجواء بيئية داخلية تمكن العاملين مدن الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم.	3.53	0.761	مرتفع	3
5	تستخدم شركة مقاييس الاداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الاداء المنجز.	3.38	0.907	متوسطة	4
المتوسط الإجمالي		3.54	0.371	مرتفع	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ان درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.54 وهي في خانة مرتفع في جدول المتوسط المرجح، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (2) تحدد شركة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين " بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.16).
2. جاءت العبارة رقم (3/1) وهي " تحدد شركة ديناميكية الإنتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق واجوا المنافسة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.59).
3. جاءت العبارة رقم (4) توفر شركة اجواء بيئية داخلية تمكن العاملين مدن الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.53).
4. جاءت العبارة رقم (5) تسهم ادارة شركة بتوفير ما يلزم من امكانات تقنية مناسبة للإنجاز العمل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.41).
5. جاءت العبارة رقم (2) وهي " تستخدم شركة مقاييس الاداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الاداء المنجز. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.38).

3.8 اختبارات الفروض

الفرضية الصفريّة H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

الفرضية البديلة: H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

لاختبار الفرضية حيث إن كلا المتغيرين المستقل والتابع كمي نستخدم تحليل الانحدار الخطي ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين ومعامل التحديد، حيث ان المتغير المستقل هو ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع أداء العاملين وجاءت النتائج كما في الجداول التالي:

جدول رقم (16) يبين ملخص لنموذج العلاقة بين المتغيرين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	مستوى الدلالة
0.838	0.702	0.000

جدول (17) تحليل التباين ANOVA بين المتغيرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.972	1	2.972	70.70	0.000
داخل المجموعة	1.261	03	0.042		
المجموع	4.233	13			

جدول (18) Coefficients تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

المحور	معاملات غير معيارية		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	Std.Error	Beta		
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1.032	0.305		8.408	0.000
	0.700	0.083	0.838		

تبين الجداول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط التثائي بين محور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين 0.838 وهي علاقة طردية موجبة قوية، كما بلغ معامل التحديد 0.702 مما يعني أن 70.2% من التغير في أداء العاملين يعود إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتبين في جدول تحليل التباين رقم (17) أن قيمة F المحسوبة تساوي 70.70 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والبالغة 4.17، وبما أنا مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة إن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وعلاقتهم طردية. يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين قبل حدوثها كما يلي:

$$y = (1.032) + 0.700x$$

أداء العاملين (المتغير التابع) Y

X المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

وتمثل هذه المعادلة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بواسطة المعامل B وقيمتها 0.838

أولاً: الاستقطاب والتعيين وأثره على أداء العاملين: الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين.

لاختبار الفرضية حيث إن كلا المتغيرين المستقل والتابع كمي نستخدم تحليل الانحدار الخطي ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين ومعامل التحديد، حيث إن المتغير المستقل هو الاستقطاب والتعيين والمتغير التابع أداء العاملين وجاءت النتائج كما في الجداول التالي:

جدول رقم (18) يبين ملخص لنموذج العلاقة بين المتغيرين الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	مستوى الدلالة
0.835	0.698	0.000

جدول (20) تحليل التباين ANOVA بين المتغيرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9532.	1	2.953	69.238	0.000
داخل المجموعة	1.280	03	0.043		
المجموع	4.233	13			

جدول (21) Coefficients تأثير الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين

المحور	معاملات غير معيارية		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	Std.Error	Beta		
الاستقطاب والتعيين	1.224	0.286		8.321	0.000
	0.641	0.077	0.835		

يوضح الجداول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط التثائي بين محور الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين 0.835 وهي علاقة طردية موجبة قوية، كما بلغ معامل التحديد 0.698 مما يعني أن 69.8% من التغير في أداء العاملين يعود إلى الاستقطاب والتعيين.

وتبين في جدول تحليل التباين رقم (17) أن قيمة F المحسوبة تساوي 69.238 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والبالغة 4.17، وبما أنا مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة إن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين وعلاقتهم طردية.

يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين قبل حدوثها كما يلي:

$$y = (1.224) + 0.641x$$

أداء العاملين (المتغير التابع) Y

X المتغير المستقل الاستقطاب والتعيين

وتمثل هذه المعادلة أثر الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين بواسطة المعامل B وقيمتا 0.835.

ثانيا: التدريب والتطوير وأثره على أداء العاملين: إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) التدريب والتطوير على أداء العاملين.

لاختبار الفرضية حيث إن كلا المتغيرين المستقل والتابع كمي نستخدم تحليل الانحدار الخطي ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين ومعامل التحديد، حيث إن المتغير المستقل هو التدريب والتطوير والمتغير التابع أداء العاملين وجاءت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول رقم (22) يبين ملخص لنموذج العلاقة بين المتغيرين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	مستوى الدلالة
0.771	0.505	0.000

جدول (23) تحليل التباين ANOVA بين المتغيرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.137	1	2.137	30.585	0.000
داخل المجموعة	2.096	03	0.070		
المجموع	4.233	13			

جدول (24) Coefficients تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين

المحور	معاملات غير معيارية			T	مستوى الدلالة
	B	Std.Error	Beta		
التدريب والتطوير	1.793	0.327		5.530	0.000
	0.493	0.089	0.711		

تبين الجداول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين محور التدريب والتطوير وأداء العاملين 0.771 وهي علاقة طردية موجبة قوية، كما بلغ معامل التحديد 0.505 مما يعني أن 50.5% من التغير في أداء العاملين يعود إلى التدريب والتطوير.

وتبين في جدول تحليل التباين رقم (23) أن قيمة F المحسوبة تساوي 30.585 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والبالغة 4.17، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة إن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) التدريب والتطوير على أداء العاملين وعلاقتهم طردية.

يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين التدريب والتطوير وأداء العاملين قبل حدوثها كما يلي:

$$y = (1.793) + 0.493x$$

أداء العاملين (المتغير التابع) Y

X المتغير المستقل التدريب والتطوير

وقيمتا 0.711B وتمثل هذه المعادلة أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين بواسطة المعامل
ثالثاً: التحفيز وأثره على أداء العاملين: الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند
مستوى معنوية ($P < 0.05$) التحفيز على أداء العاملين.

لاختبار الفرضية حيث إن كلا المتغيرين المستقل والتابع كمي نستخدم تحليل الانحدار الخطي ومعامل
ارتباط بيرسون، وتحليل التباين ومعامل التحديد، حيث إن المتغير المستقل هو التحفيز والمتغير التابع
أداء العاملين وجاءت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول رقم (25) يبين ملخص لنموذج العلاقة بين المتغيرين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	مستوى الدلالة
0.667	0.444	0.000

جدول (26) تحليل التباين ANOVA بين المتغيرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.881	1	1.881	24.001	0.000
داخل المجموعة	2.352	03	0.078		
المجموع	4.233	13			

جدول (27) Coefficients تأثير التحفيز على أداء العاملين

المحور	معاملات غير معيارية			معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	Std. Error	Beta			
التحفيز	2.181	0.290			4.899	0.000
	0.396	0.081	0.667			

تبين الجداول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين محور التحفيز وأداء العاملين 0.667 وهي علاقة
طردية موجبة قوية، كما بلغ معامل التحديد 0.444 مما يعني أن 44.4% من التغير في أداء العاملين
يعود إلى التحفيز.

وتبين في جدول تحليل التباين رقم (26) أن قيمة F المحسوبة تساوي 24.001 وهي أكبر من قيمة F
الجدولية والبالغة 4.17، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في
الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة إن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) التحفيز على أداء العاملين وعلاقتهم طردية.

يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين التحفيز وأداء العاملين قبل حدوثها كما يلي:

$$y = (2.181) + 0.396x$$

أداء العاملين (المتغير التابع) Y

X المتغير المستقل التحفيز

وتمثل هذه المعادلة أثر التحفيز على أداء العاملين بواسطة المعامل B وقيمتا 0.667

رابعاً: تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين: الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) تقييم الأداء على أداء العاملين.

لاختبار الفرضية حيث إن كلا المتغيرين المستقل والتابع كمي نستخدم تحليل الانحدار الخطي ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين ومعامل التحديد، حيث إن المتغير المستقل هو تقييم الأداء والمتغير التابع أداء العاملين وجاءت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول رقم (28) يبين ملخص لنموذج العلاقة بين المتغيرين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	مستوى الدلالة
0.652	0.426	0.000

جدول (28) تحليل التباين ANOVA بين المتغيرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.801	1	1.801	22.224	0.000
داخل المجموعة	2.432	03	0.081		
المجموع	4.233	13			

جدول (30) Coefficients تأثير تقييم الأداء على أداء العاملين

المحور	معاملات غير معيارية		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	Std.Error	Beta		
تقييم الأداء	1.542	0.436		4.714	0.000
	0.548	0.116	0.652		

تبين الجداول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط التثائي بين محور تقييم الأداء وأداء العاملين 0.652 وهي علاقة طردية موجبة قوية، كما بلغ معامل التحديد 0.426 مما يعني أن 42.6% من التغير في أداء العاملين يعود إلى تقييم الأداء.

وتبين في جدول تحليل التباين رقم (28) أن قيمة F المحسوبة تساوي 222.224 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والبالغة 4.17، وبما أنا مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة إن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) تقييم الأداء على أداء العاملين وعلاقتهم طرديا.

يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين تقييم الأداء وأداء العاملين قبل حدوثها كما يلي:

$$y = (1.542) + 0.548x$$

أداء العاملين (المتغير التابع) Y

X المتغير المستقل تقييم الأداء

وتمثل هذه المعادلة أثر تقييم الأداء على أداء العاملين بواسطة المعامل B وقيمتا 0.652

النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين؛ فتعتبر الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المنظمات لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات، وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.
2. أكدت نتائج الدراسة إن العلاقة ما بين الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين هي علاقة طردية موجبة قوية، حيث أن 69.8% من التغير في أداء العاملين يعود إلى الاستقطاب والتعيين. وقد حصلت ممارسات الاستقطاب والتعيين على المستوى الأول من ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يدل على أن الشركة تعمل على الاهتمام بالحصول على أفضل ما يتوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية.
3. أشارت نتائج الدراسة إن العلاقة ما بين محور التدريب والتطوير وأداء العاملين هي علاقة طردية موجبة قوية، حيث 50.5% من التغير في أداء العاملين يعود إلى التدريب والتطوير. وقد حصلت ممارسة التدريب على المستوى الثانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على محاولات الشركة في مجال التدريب والتطوير لغرض إعادة تأهيل العاملين ومما ينسجم مع احتياجاتها من الاستخدامات التكنولوجية الحديثة المتغيرة والمتجددة.
4. أوضحت نتائج الدراسة إن العلاقة ما بين محور التحفيز وأداء العاملين هي علاقة طردية موجبة قوية، 44.4% من التغير في أداء العاملين يعود إلى التحفيز. وقد حصلت ممارسات التحفيز على

المستوى الثالث من ممارسات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. فلابد من دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولاً وقبل تطبيق إي استراتيجية؛ فالحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية وغلاء الأسعار تمثل أهمية كبيرة للموارد البشرية، فالتحفيز المادي سيكون حافز مهم للأداء الأفضل.

5. أكدت نتائج الدراسة إن العلاقة ما بين محور تقييم الأداء وأداء العاملين هي علاقة طردية موجبة قوية حيث 42.6% من التغير في أداء العاملين يعود إلى تقييم الأداء. وقد حصلت ممارسات تقييم الاداء على المستوى الرابع من ممارسات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. ويفترض أن تعمل أي منظمة على تقييم مرؤوسين مع إتباع نظام التغذية العكسية لتدعيم عملية التعليم المستمر.

6. نستج من سبب ارتفاع معامل التغير أن هذه الممارسات تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، حيث يتأثر أداء العاملين في شركة الواثقة للتأمين إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية.

التوصيات:

1. نوصي الشركة باتباع أساليب تسمح بالحصول على المورد البشري اللازم في الوقت المناسب كالخطيط الجيد للمناصب المتوقعة في المستقبل من خلال رسم سياسات مستقبلية في التشغيل تلبي احتياجات الشركة من المورد البشري اللازم.
2. مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لإنجاز اعمالهم بشكل أفضل.
3. ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومقاربة تتناسب مع الأداء المطلوب من العاملين.
4. تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة وقابلة للقياس، وذلك لمواكبة تطورات العمل مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة. مع ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.

اولا المراجع العربية:

الكتب:

1. البياتي، محمود مهدي (2005)، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
2. الحراحشة، حسين محمد (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
3. درة، عبدالباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم (2010) إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر.
4. دهمان، عبد المنعم (2010) إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم.

المجالات:

5. أمبارك، المبروك عبد الجواد (2018)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين "، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، العدد العاشر، المجلد الخامس، ص ص 119-151.
6. بريس، أحمد كاظم والساعدي محمد علي حسين (2022) " تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية" المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد.
7. عبد الجواد، عبد السلام محمد (2020) " مدى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على اداء الموظفين" مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب، العدد السادس، المجلد الثاني عشر ص ص 1-28.

الرسائل:

8. ابو جليدة، سعيد سمير (2018) " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
9. كرو، شفاء (2016) " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.

ثانيا المراجع الاجنبية:

1. Pratibha, S. (2022). HRM Practices on Employee Performance with respect to Small-Scale Industries. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 915-920.
2. Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of management studies*, 18(2), 9-21.
3. Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22
4. Shaukat, H., Ashraf, N., & Ghafoor, S. (2015). Impact of human resource management practices on employee's performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(2), 329-338.