



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العراقية / كلية الادارة و الاقتصاد
قسم / الادارة الاعمال

بحث التخرج بعنوان

فاعلية ادارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين
دراسة ميدانية في شركة فندق بابل للمساهمة المختلطة _ في
مدينة بغداد

مقدمة الى مجلس قسم ادارة الاعمال _ كلية الادارة و الاقتصاد _
الجامعة العراقية كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في
قسم ادارة الاعمال

اعداد الطالبة

بلسم علي عبدالكريم محمد

بأشراف

م. م. معاذ غسان اسماعيل رشيد

2021م

1442 هـ

(بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ)

﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ
الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ
* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا
لَمْ يَعْلَمْ ﴾ [العلق: 1 - 5]

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ [المجادلة: 11]

﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ
الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾
[النمل: 15]

الاهداء

إلى من جعلت للحياة معنى و زرعت في القلب بسمة

و بعثت في الفؤاد بهجة

" قرّة عيني " امي الغالية "

إلى من منحني الثقة و الحنان ، و احاطني بالرعاية و الاهتمام

إلى من علمني بأن الصبر هو السبيل في مواجهة الصعاب وان النجاح
يكلل بالاخذ بالأسباب الى من رباني وبعطفه حماني

" ابي العزيز "

إلى اخوتي مصدر فخري دوما..... والى من شاركني دراستي بلعبه
و عبثه وضحكاته

" اخوتي "

إلى اساتذتي

إلى زملائي و زميلاتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفا

اهدي هذا البحث المتواضع راجيا من المولى عز و جل ان يجد القبول و
النجاح

الباحثة

الشكر و التقدير

لحمد الله و الصلاة و السلام على رسول الكريم
اتقدم بالشكر العظيم الله الجليل الذي انعم علينا بنعمة
العلم و الإيمان و حثنا على مثابرة الجهد في الحصول
عليهما بلا حدود لزمان او مكان

بعد أن حباني الله بفضلته تعالى و أتممت هذه الدراسة لا يسعني الا ان
اتوجه بالشكر الجزيل و العرفان و التقدير الى المشرف م.م. معاذ غسان
إسماعيل رشيد , الذي بذل جهدا في مساعدتي وتقديم النصح و الارشاد
وبذل الجهد والوقت أثناء إشرافه على هذه الدراسة

كما أخص الشكر إلى عائلتي لما تكبدوه من عناء و جهد و صبر طيلة
إعداد هذه العمل وما حققه دعائمهم المستمر لي وما قدموه من عون
ومساندة في إحراز هذا النجاح

وبالغ الشكر و التقدير لزملائي وزميلاتي لما قدموه لي من صور التشجيع
وبث الأمل في نفسي

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في تعبئة الاستبانة وتوزيعها وتقديم
المعلومات اللازمة

وشكراً لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد على
أمل أن تكون مفيدة للباحثين

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

فهرست المحتوى		
الصفحة	الموضوع	التسلسل
	الآية	
	الإهداء	
	الشكر و التقدير	
	فهرست المحتوى	
	فهرست الجداول و الأشكال	
	الملخص	
١	المقدمة	
المبحث الاول / منهجية البحث و الدراسات السابقة		
المحور الاول / منهجية البحث		
٣	مشكلة الدراسة	اولا
٣	اهداف الدراسة	ثانيا
٣	أهمية الدراسة	ثالثا
٤	منهجية الدراسة	رابعا
٤	مخطط الدراسة	خامسا
٥	فرضيات الدراسة	سادسا
٥	مجتمع الدراسة و العينة	سابعا
٥	التعريفات الإجرائية	ثامنا
المحور الثاني / الدراسات السابقة		
الدراسات العربية		
٦	دراسة (الزهرة ، ٢٠١٩)	اولا
٧	دراسة (ابو حيمد ، ٢٠٢٠)	ثانيا
الدراسات السابقة		
٧	دراسة (Mehmood et al : 2017)	اولا
٨	دراسة : (Chepkemoi : 2018)	ثانيا
٨	اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	

المبحث الثاني / الخلفية النظرية		
المحور الاول / ادارة الموارد البشرية		
٩	ما هي مفهوم ادارة الموارد البشرية	اولا
١٠	اهداف ادارة الموارد البشرية	ثانيا
1٠	اهمية ادارة الموارد البشرية	ثالثا
١٢-١١	ظهور و تطور ادارة الموارد البشرية	رابعا
١٣-١٢	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	خامسا
١٨-١٣	ابعاد إدارة الموارد البشرية	سادسا
١٦-١٣	التخطيط	اولا
١٧-1٦	تقييم الأداء	ثانيا
١٨-١٧	الحوافز	ثالثا
المحور الثاني / أداء العاملين		
١٩	ما هي و مفهوم أداء العاملين	اولا
١٩	اهمية أداء العاملين	ثانيا
٢٠-١٩	عناصر أداء العاملين	ثالثا
٢٠	العوامل المؤثر في أداء العاملين	رابعا
٢٣-٢١	ابعاد أداء العاملين	خامسا
٢٢-٢١	الالتزام	اولا
٢٣-٢٢	كمية العمل المنجز	ثانيا
المبحث الثالث / الجانب العملي		
٣٦-٢٤	عينة الدراسة و مجتمعها و تحليل اجاباتها و اختبار الفرضيات	
٢٧-٢٤	خصائص عينة البحث الديموغرافية	1
٣٣-٢٧	تحليل المتوسطات لمحاور البحث	2
٣٦-٣٤	اختبار الفرضيات الدراسة	3
	المبحث الرابع	
٣٧	الاستنتاجات	اولا

٣٧	التوصيات	ثانيا
٤١-٣٨	قائمة المصادر و المراجع	
	الملاحق	

قائمة الاشكال		
الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
4	مخطط الدراسة	1
١٦	فوائد التخطيط الموارد البشرية	2
١٨	أنواع الحوافز	3
٢٠	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	4

قائمة الجداول		
الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٢٤	القيمة الاجمالية لمعامل الفا كرو نباخ	1
٢٥	الخيارات بحسب مقياس ليكرت الخماسي	2
2٥	طبيعة الاستجابة تبعا مقياس ليكرت الخماسي	3
2٥	إعداد و نسب عينة البحث حسب نوع الجنس	4
٢٦	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	5
٢٦	توزيع عينة حسب المستوى العلمي	6
٢٧	توزيع عينة حسب عدد سنوات الخدمة	7
٢٩	نتائج الإجابات على أسئلة المحور التخطيط	8
٣٠	نتائج الاجابات على اسئلة المحور تقييم الأداء	9
٣١	نتائج الاجابات على اسئلة المحور الحوافز	10
3٢	نتائج الاجابات على اسئلة المحور الالتزام	11
٣٣	نتائج الاجابات على اسئلة المحور كمية العمل المنجز	12
3٤	معامل لارتباط	13
3٥	تحليل الانحدار المعتمد	14

المخلص

هدفت هذه الدراسة للبحث في تأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة ، تمثلت هذه ثلاثة ممارسات ب(التخطيط, تقييم الأداء , التحفيز) في أداء العاملين في الشركة . ومن اجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من (25) سؤال من اجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في العراق وقد تم اختيار شركة فندق بابل المساهمة المختلطة كواحدة من اكبر الشركات العراق في مدينة بغداد . أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة فندق بابل والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة – مساعد مدير – رئيس قسم – موظفون – مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من (25) مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي **spss** باستخدام عددا من التحاليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ، جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين ، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم الاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات ولاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها .

كلمات البحث الرئيسية : فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية ، أداء العاملين ، فندق بابل المساهمة المختلطة .

Savior

This study aimed at the national practices of business management and national projects for financial services, and their impact on the performance of employees of the National Real Estate Corporation, and these projects were represented in practices B (planning, performance evaluation, motivation) and their impact on the performance of the company. In order to achieve the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire consisting of (25) questions in order to collect primary data from the study samples. The research community is from the corporate sector in Iraq, and Babel Hotel Company for the Mixed Shareholding Company has been selected as one of the largest companies in Iraq in the city of Baghdad. - employees - another job position) and then the study sample, consisting of (25) individuals, was distributed They were collected and then analyzed using the statistical program spss using a number of analyses. The study concluded with the conclusion that the job

performance of employees is greatly affected by the practices of modern human resources management. All practices positively affect the performance of employees. The better the application of these practices, the better the performance of employees. They have the choice of appropriate training programs, the development of evaluation criteria, and the adoption of an open-door policy, to provide the opportunity for workers to participate in decisions and suggestions, and to develop policies and strategies that raise the performance of the institution in general and lead to its development and prosperity.

Keywords: Effectiveness of human resource management practices, employee performance, Babel Hotel for the mixed contribution.

المقدمة

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع , حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته و مشاعره وتطوره وقدراته. أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات. في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به.

وخلال ذلك 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. وبات جلياً لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت السلع اليابانية تنافس كافة السلع العالمية وأخذت بعض السلع المرتبة الأولى عالمياً كل ذلك بسبب وعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح .

إن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة ألهم وأعلى أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولاً بها إلى تحقيق أهداف المنظمة .

فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولاً إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها أن تحقق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى . كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها. يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد معا . أي منظمة بغض النظر عن حجمها ، لا يمكنها البقاء والاستمرار دون العنصر البشري . إن العنصر البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسي .

المحور الأول

منهجية البحث و الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث منهجية البحث و الدراسات السابقة حيث سنعرض جوانب البحث في تحديد الإطار المفاهيم للدراسة الذي يتضمن مشكلة الدراسة و أهمية و أهداف الدراسة بالإضافة إلى مخطط البحث و فرضيات الدراسة فضلا عن توضيح منهجية الدراسة و التعريفات الإجرائية مرورا بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الحالي التي تساعد على تسهيل عملية الاتجاه الذي تسيير عليه الدراسة .

المبحث الأول

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة الدراسة

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها. وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة وفقاً لذلك فإن على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من (التخطيط ، تقييم الأداء ، التحفيز) من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك ، وقد ارتأينا كدراسة حالة إلى دراسة حالة (شركة فندق بابل المساهمة المختلطة) إن جميع الشركات بشكل عام وفي (العراق) بحاجة دائمة إلى تحديث ممارساتها الإستراتيجية 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 الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على أداءها وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي بما تم ذكره سابقاً بما يلي :

ما هو اثر الممارسات فاعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات , أي هل هنالك اثر على أداء العاملين في الشركات .

ثانياً : أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى:

1. تحديد الممارسات فاعلية لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء
2. توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين
3. لفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع مستوى المنظمة وأدائها
4. تقديم توصيات ومقترحات تفيد الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة عن طريق هذه الدراسة.

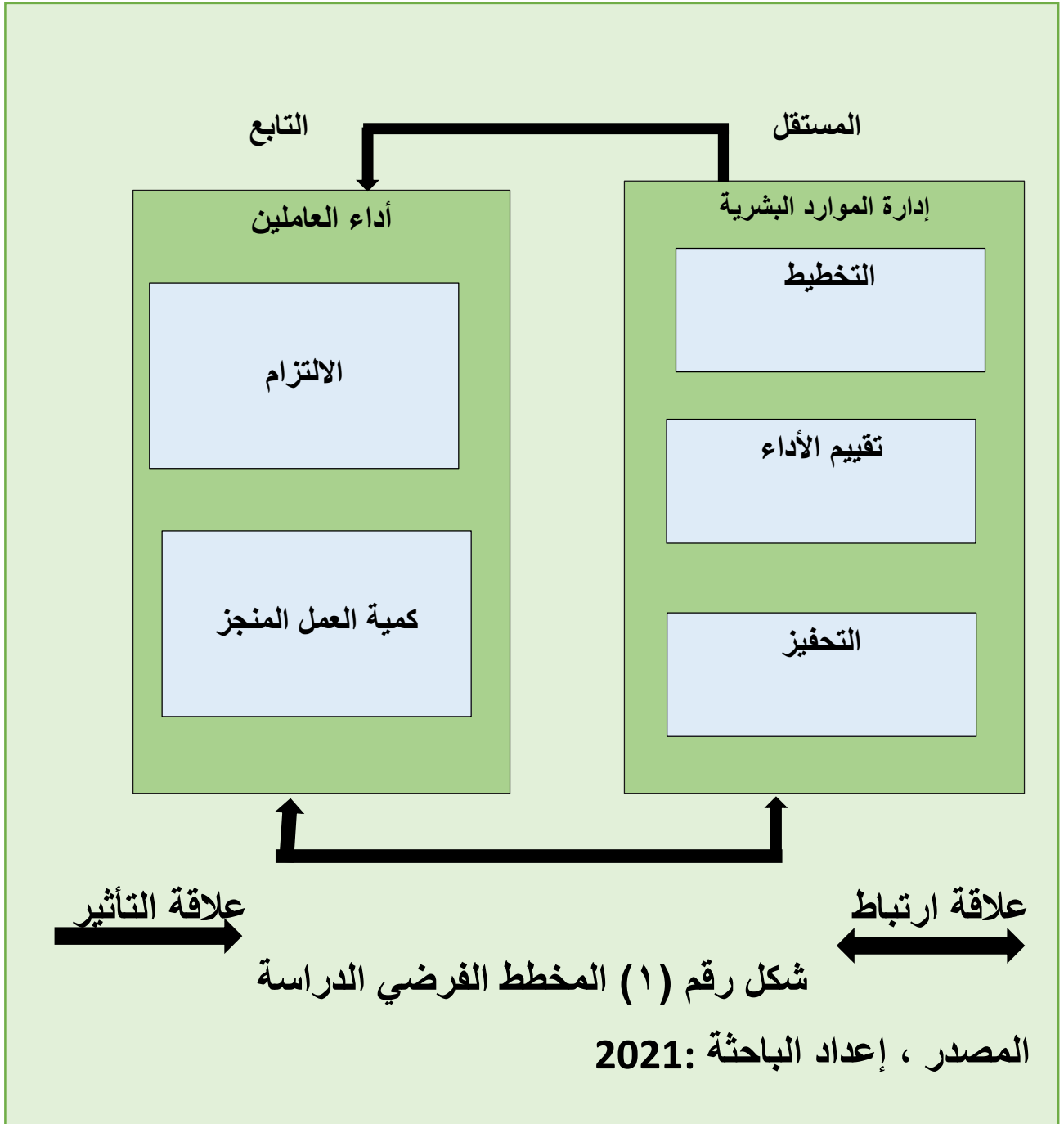
ثالثاً : أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة , خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور و فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصاً أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية, وتلقي الضوء أيضاً على إبراز العلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية .

رابعاً : منهجية الدراسة:

في دراسة هذا الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، حيث ينقسم البحث إلى محورين أساسيين. في المحور الأول استخدامنا المنهج الوصفي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لاهم المؤلفات العلمية ذات الصلة . اما المحور الثاني فهو تطبيقي و استخدامنا فيه المنهج التحليلي وذلك بتحليل المعلومات وكذلك تحليل استمارة الاستبيان التي تحتوي على بيانات تم جمعها من المؤسسات المدروسة .

خامساً : مخطط الدراسة :



سادسا : فرضيات الدراسة :

(1) الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تأثير إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين . و تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(أ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط و أداء العاملين .

(ب) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء و أداء العاملين .

(ج) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز و أداء العاملين .

(2) الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين . و تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

(أ) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط و أداء العاملين .

(ب) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء و أداء العاملين .

(ج) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التحفيز و أداء العاملين.

سابعا : مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع البحث من الشركات في العراق وقد تم اختيار فندق بابل المساهمة المختلطة كواحدة من أكبر الشركات العراقية في محافظة بغداد. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين العاملين في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة والعاملين والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة - مساعد مدير - رئيس قسم - موظفون - مركز وظيفي آخر) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (25) مفردة

ثامنا : التعريفات الإجرائية

1- إدارة البشرية:- هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال , حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثه الى تنشيط الاهداف والمهارات الاجتماعية والاسرية والتنظيمية والإدارية والانسانية . (امال و لطفی, 2017:6)

2- الأداء الوظيفي:- يعرف الاداء بانه مسؤوليات وواجبات وانشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها فهو في حقيقتها ما هو الا سلوك بأوسع معانيه اما الاداء الوظيفي فهو عبارة عن ما يقوم به الموظف او المدير من اعمال وانشطة مرتبطة بوظيفة معينه , ويختلف من وظيفة الى اخرى وان وجد فيها عامل مشترك.(بن عصمان, 2018:645)

المحور الثاني

الدراسات السابقة

اولا : دراسات العربية

اولا : دراسة (الزهرة ،2019) بعنوان (دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية للمديرية الفرعية لتكوين والمستخدمين بجامعة المسيلة السداسي الثاني للموسم الجامعي 2018/2019).

إن تطوير المنظمات وتحسين أداء الأداء والقدرات الخاصة بالموارد البشرية من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها معظم المنظمات وذلك من خلال التغيير المخطط والمدرّوس . وتواجه هذه المنظمات مجموعة من التحديات تتعلق بالكفاءة والفاعلية والربحية، وكذلك تحديات ترتبط بالبيئة المتجددة وارتفاع حدة المنافسة والعولمة والجودة الشاملة والمتوازن وبناء فرق العمل والاهتمام بالإبداع والتميز وهناك تحدي يرتبط بالمحافظة على التناسق بين أبعاد التنظيم مثل ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي ومواجهة التكنولوجيا المتجددة وثورة المعلومات والمعرفة ولن تستطيع المنظمات تحقيق كل هذا إلا من خلال مواردها البشرية . ولقد سعت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التطوير التنظيمي ودور إدارة الموارد البشرية من خلال طرح الإشكالية التالية : ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة (منظمة جامعة المسيلة كحالة) ؟ . كما بنت هذه الدراسة فرضياتها على : 1- تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم الفواعل و المحركين الرئيسيين لإدارة عملية التطوير التنظيمي داخل المنظمة . 2- يساهم كل من الاستقطاب والتحفيز والتدريب تقييم الأداء على زيادة وتحسين أداء الموظفين ورفع قدراتهم لتطوير المنظمة . 3- يساهم في تحديد مواطن الضعف والخلل وبالتالي تلافيها . ولمحاولة معالجة الموضوع تم تناوله من خلال 3 فصول هي : الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي الفصل الثالث : دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وتتوصل في الأخير إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق التطوير التنظيمي .

ثانيا : دراسة : (ابو حيمد : 2020) . بعنوان (اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين) .

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة, ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملا بشركة نسما القابضة, وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل.

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.
- وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ, ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

دراسات باللغة الأجنبية

اولا : دراسة : (Mehmoood et al : 2017)، بعنوان ("أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي") .

"The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational performance "

اختبرت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، الوصف الوظيفي، مشاركة الموظفين) على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في مجموعة من الجامعات الخاصة والحكومية في باكستان، وقد جمعت البيانات بواسطة الاستبانة من 90 موظفا وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من التدريب، التعويضات وتقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي في هذه الجامعات، ومن أهم التوصيات ضرورة تحسين التعويضات والسياسات وظروف العمل لزيادة الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الأداء المنظمين. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء متغيراتها.

ثانيا : دراسة : (2018 : Chepkemoi) ، بعنوان (فعالية الحوافز على أداء الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu .

Effect of incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County .

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا County Gishu Uasin . وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ. تبنى تصميم بحث المسح الوصفي. استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Gishu Uasin التي لديها حالي 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفا . تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم موظف عينة من 115 مستجيبا. تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. الاختبار صحة الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث. تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي الاختبار الموثوقية. تم استخدام طريقة الانقسام نصف الاختبار الموثوقية. تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي أكدت موثوقية أدوات البحث. تم استخدام الإحصائيات الوصفية (النسب المئوية ، الانحراف المعياري) لتحليل البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي. وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الصورة التنظيمية.

اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. التحديد الدقيق للعنوان و ضبط المتغيرات المتعلقة بالموضوع .
2. أخذت من خلالها خلفية معرفية عن الدراسة بالإضافة إلى جمع المعلومات
3. استفدت منها كذلك في الجانب المنهجي بحيث ساعدتني في انتقاء الأفكار المناسبة أثناء تحديد الإشكالية .
4. كذلك عدت إلى الدراسات السابقة أثناء صياغة التساؤلات و أهداف الدراسة بحيث استفدت منها في طرح الأسئلة المناسبة و الأهداف التي تتناسب مع طبيعة دراستي لهذا الموضوع .
5. قد و استندت على الدراسات السابقة عند بناء الجانب النظري من خلال و ضع خطة بحث ملمة بكامل العناصر و متغيرات الدراسة بالتفصيل .
6. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد كان لدراسات السابقة لمسة في ذلك بحيث قمت بمقارنة النتائج التي توصلت إليها من خلال دراستي هذه مع الدراسات السابقة التي تحمل نفس متغيرات الدراسة، وكذلك في تحليل و تفسير الجداول و أخذ بعين الاعتبار التوصيات و المقترحات التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

المبحث الثاني

المحور الاول : إدارة الموارد بشرية

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات اذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الاهداف المسيطرة, هذا ما يمكن ترجمته في سعيها الى اكتساب أفضلها , حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية فيما يلي :

اولا :- ما هي مفهوم إدارة الموارد البشرية :-

تشير تسمية المادة المتعلقة بإدارة البشر نقاشا بين المختصين ، والمعنيين بها ، حيث يعكس هذا النقاش وجهات نظر مختلفة ، وربما يرجع اختلاف التسميات للترجمة الحرفية من المسميات الاجنبية إلى ما يقابلها باللغة العربية ، إضافة إلى تباين التسميات المعمول بها من قبل الاقطار العربية مصدرا آخر لتعدد المصطلحات المطروحة لهذا المسار غير أن هناك من يرى أن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية كانت توحى لفلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات منها .

- مرحلة إدارة الافراد : تؤكد على ضرورة احترام الضوابط ، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور ، والإنتاجية .
- مرحلة العلاقات الصناعية : تؤكد على العلاقات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.
- مرحلة العلاقات الانسانية : تؤكد على تحفيز العمال ، والاعتناء بمعنوياتهم ، نتيجة التأثير بتجارب الهاوثورن .
- إدارة المستخدمين : نظرة شاملة وحديثة للوظيفة ، وقد اتخذت أشكال منها التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة.
- إدارة الموارد البشرية : وهي نظرة عصرية للوظيفة حيث يعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها.(شبيلي,2014:30)

مفهوم إدارة الموارد البشرية :-

هي مجموع العمليات التي تهدف من خلالها الى تنظيم المورد البشري للحصول على اقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية , واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية .(بن عاشور والقادري ,2020 :1085) . وكما عرفه (صبرينة و عبد الناصر,2015:13) بأنها تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل حاد وملتزم , حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة .

ثانيا :- أهداف إدارة الموارد البشرية :

- 1- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين الى أعلى قدر ممكن . (الطائي , 101:2015)
- 2- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لأختار وتعيين الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات .(صالح ,200:2015)
- 3- تقديم النصائح وتوجيه الارشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين مع توفير أنظمة مراقبه عليهم . (الحريري,2012:85)
- 4- السعي الى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين ,وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة . (الطائي ,101:2015)
- 5- إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات الإدارية . (صالح ,200:2015)
- 6- إتاحة الفرص للموظفين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم . (الحريري,2012:85)
- 7- تركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف العمال لتحقيق الانتاجية. (الحريري 2012:85,

ثالثا :- اهمية ادارة الموارد البشرية :

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه عن طريق اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل وتزويد المنظمات باحتياجها كما وكيفا. كبر حجم المنظمة والموظفين فيها ومشاكلهم المتزايدة والحاجة لإدارة تتعامل مع هذه المشاكل وحدة المنافسة بين المنظمات .(عبد الخير , 55:2021) . ويمثل المورد البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو حيث ان إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الاجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين والتأثير في سلوكياتهم لانجاز الاعمال المناطة بهم على وفق متطلبات المنظمة , كما تشكل إدارة الموارد البشرية ميزه تنافسيه ترتبط بالأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الابداع والمرونة , فقد بين ان الموارد البشرية تكتسب أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة بوضوح اذ إن الغالبية العظمى من المشاكل في الاعداد التنظيمي هي بشرية واجتماعية بدلا من المشاكل المادية والتقنية او الاقتصادية وعدم الاعتراف بهذه الحقيقة يسبب خسائر فادحة للامه والمشاريع وللأفراد ومن البديهي ان ترتبط الانتاجية بشكل ملحوظ مع طبيعة الموارد البشرية وبيئتهم الكلية والتي تكون متشابكة ومترابطة ومتفاعلة مع العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية (سياسية ودينية وثقافية والاجتماعية والنفسية) , وهكذا فان أهمية الموارد البشرية يمكن فحصها ومرجعتها من وقت لآخر . (جثير وجهاد 7:2017,

رابعاً :- ظهور وتطور إدارة الموارد البشرية

اولاً :- ظهور إدارة الموارد البشرية:

يوجد العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية أهمها :

1 -التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية ، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها .

2 - التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

3 - زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنظمات في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين .

4 - ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية .

5 - تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المنظمة في ميادين الإعلام والمشاركة وإدارة التشاور بمعنى آخر الديمقراطية للإدارة . (مرجان , 2012:14)

ثانياً :- تطور إدارة الموارد البشرية

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة ،لم يكن حديث النشأة ، بل مر بمراحل متعددة تدريجياً ، سوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

المرحلة الاولى :- ظهور الثورة الصناعية

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية ، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشأة والمنظمات ، من جهة تدني قيمة العامل نظراً الى ظهور الآلات وإحلالها مكانها ، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الانسانية بين العمال من خلال كثرة الاعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج الى مهارة بالإضافة الى الحجم الساعي الكبير . (يوسف و عبد المالك , 2017:13)

المرحلة الثانية :- ظهور الحركة العلمية

يعد فردريك تايلور Friderick Taylor الاب الحقيقي والقوة الدافعة تجاه حركة الادارة العلمية ، حيث ساهم وزملائه Look،Gantt ، Gilberth ،Lillian ،Frank ، وغيرهم في تطوير الفكر الاداري على صعيد العالم ، حيث ركز تايلور على التعاون بين الادارة والعاملين ، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل) وتحديد أفضل الاساليب في الاداء

والاختيار ، تعيين الافراد المناسبين في الاعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ، ووضع الاجور المناسبة لهم ، وإزالة مصادر الصراع بين الادارة والعمالين ، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الانتاجية وزيادة الاجور من خلال زيادة الانتاج ، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (اهمال العنصر البشري) . (يوسف و عبد المالك , 2017:13).

المرحلة الثالثة :- نمو المنظمات العمالية

نمت في بداية القرن (20) العشرين الميلادي وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ، وما ساعد على ظهورها حركة الادارة العلمية التي عملت على استغلال البروليتاريا .

المرحلة الرابعة :- بداية الحرب العالمية الاولى

مع تطور الإدارة العلمية ، وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور بالمنشآت للمساعدة في التوظيف ، والتدريب نتيجة للصناعات الحربية إضافة إلى الرعاية الصحية ، و الامن الصناعي. ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

المرحلة الخامسة :- مرحلة ما بين الحربين العالميتين

هناك تطور في مجال العلاقات الانسانية ، حيث أجريت تجارب الهاوثورن وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم ، وتوفير الظروف المناسبة للعمل كما راهنت مدرسة العلاقات الانسانية على متغيرين هما الدافع ، والرغبة.

المرحلة السادسة :- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية

اتسع نطاق العمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ، ووضع برنامج لتحفيزهم ، وترشيد العلاقات الانسانية. وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد تركز على العلاقات الانسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس ، والانثروبولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الانسانية أكثر شمولاً لأنه يراعي بيئة العمل وظروف العامل . (شبيلي , 2014:32).

خامساً :- استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

● **إستراتيجية التعلم و التدريب و التنمية :** المطلوب تصميم برامج لتعليم العاملين كل جديد و تطور ، و برامج تدريب لتحسين الأداء الحالي ، و برامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل و تمكينهم من التفاعل مع أي جديد ، تسعى هذه الإستراتيجية إلى جعل المؤسسة مكاناً للتعلم و التدريب المستمر ، و هذا الأمر يتطلب أن يصاحبه إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية ، للوقوف على معرفة احتياجاتها التدريبية ، كما يصاحبه إستراتيجية لرسم مسارات الترقيّة الوظيفية للعاملين

، التي تبين الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية . (كلتوم 2015:255)

● **إستراتيجية التوظيف** : تتضمن وضع الخطط الفعالة من أجل استقطاب الكفاءات و حسن اختيارهم و على المدى الطويل ، كما تهدف الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.كما تعتبر أهمية إستراتيجية التوظيف في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة المستقبلية و الخطط المستقبلية للتوظيف. (خالد ، العربي ، خير الدين 2018:230)

● **إستراتيجية التعويضات** : تضم إستراتيجيات الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية و الحوافز و توضع بشكل يساعد على إنجاز إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث تسعى إلى تشكيل و خلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية ، لتحقيق الأداء المتميز و الولاء و الانتماء لديها تجاه أعمالها و مؤسستها بما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة . (كلتوم،2015:255)

● **إستراتيجية تقييم الاداء** : تعتبر من أهم استراتيجيات الموارد البشرية لما لها علاقة بما سبق ، إذ تهدف الى التقييم الفعال لأداء العاملين و استخدام مخرجات التقييم في كل من الاستراتيجيات السابقة إذ يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراتها الفنية و العملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة.كما يمكن تعريفها بأنها تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الافراد وعلى فترات زمنية سابقة (خالد ، العربي ، خير الدين 2018:231).

سادسا :- ابعاد ادارة الموارد البشرية

اولا :- التخطيط :

اولا : مفهوم التخطيط : هو عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم إمكان تدبير العدد للالتزام بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة .(بن بوزيد ، 2020:14) . و كذلك عرف التخطيط وهي العملية المستخدمة من قبل المؤسسات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية و درجة توفرها و المهارات التي يجب أن تتوفر لديها و ذلك لوضع خطة عمل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية. (سارة،لويزة،٢٠١٧:١١).

ثانيا : اهمية تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في ما يلي :-

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع ، وذلك لأنه ساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في

- القوى العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ تدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل، والترقية ، والتدريب .
- 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز ، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية ، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- 3- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- 4- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة ، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الاداء الفردي والتنظيمي .(بن بوزيد 19:2020,
- 5- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومطلي النظم.
- 6- تحول القوة داخل المنظمات الى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
- 7- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري ، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
- 8- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية . (عبد الحميد مؤمن , 33:2015)

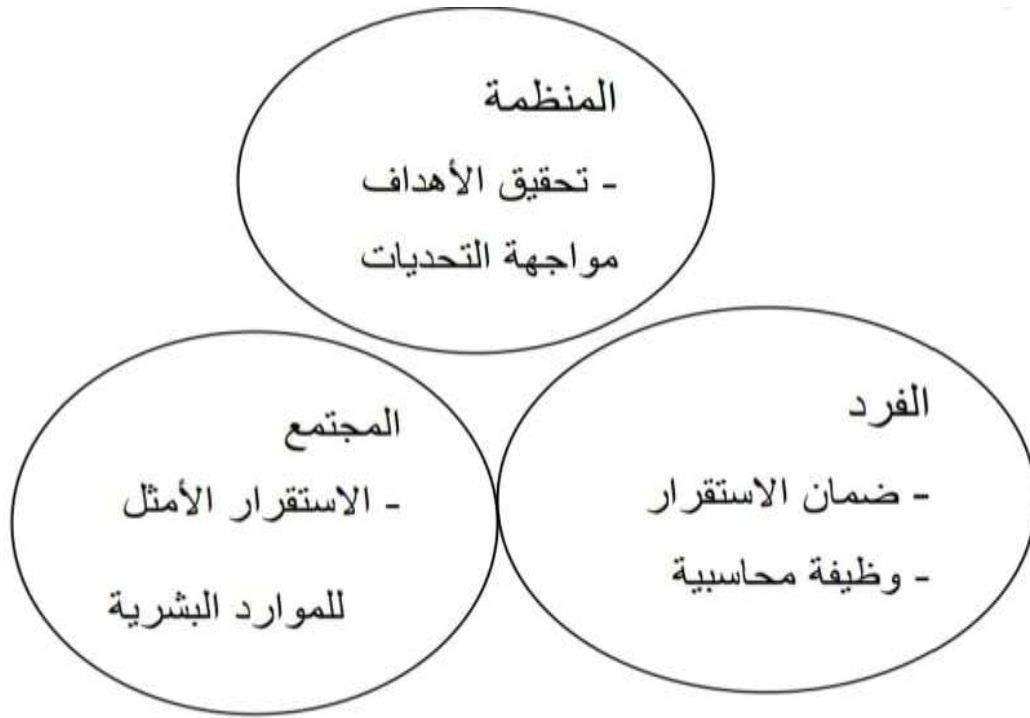
ثالثا : اهداف تخطيط الموارد البشرية

- 1- تأمين الاحتياجات من العمال في الوقت المناسب .
- 2- تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (الاستقالة ،التقاعد)
- 3- تقدير التكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها
- 4- الاعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين
- 5- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية كتغيير في الالات
- 6- إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل . (مصطفى, 88:2015)
- 7- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة ، الامر الذي يستحق الاستخدام الامثل لهذا المورد الحيوي الهام
- 8- ضمان توفير الاساس الجيد لاستخدام الافضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- 9- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية بما يتضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين .(بن بوزيد , 23:2020)

رابعاً : فوائد تخطيط الموارد البشرية :-

من فوائد تخطيط الموارد البشرية والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يأتي :

- 1- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي :
 - 1- ما هو العمل المطلوب؟
 - 2- وبواسطة من سيتم إنجازه؟
 - 3- وبأي معايير سيتم إنجازه؟أو بمعنى آخر ترجمتها إلى ساعات عمل إعداد ونوعيات عمالة .
 - 2- إتاحة أمام المنشأة لمواجهة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فما يتعلق بالاحتياجات والاختيار ، التعيين ، والتدريب ، التنمية ، وتنظيم العمل ، والحوافز ، والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.
 - 3- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من هذه الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها ، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم
 - 4- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمال لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضا العاملين.
 - 5- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقدمة والعجز في بعض الفئات العاملين ، بما يضمن تحقيق خطة الانتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة. (عبد الحميد خليل , 2018:53)
- وبهذا فإن التخطيط للموارد البشرية يحقق الفائدة لكل من الفرد ، المنظمة ، المجتمع ، ويمكن ان يوضح في الشكل التالي:



شكل رقم (2) فوائد تخطيط الموارد البشرية

المصدر : بن بوزيد , رضوان .(٢٠٢٠) ، اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة

ثانياً :- تقييم الاداء

مفهوم تقييم الأداء :- قبل التطرق الى تعريف تقييم أداء العاملين لا بد من تحديد معنى المصطلحين : الاداء والتقييم . يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الاداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

1- تعريف التقييم :- بأنه تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا ، و هو يشتمل على صياغة الاهداف ، معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرامج اللاحقة. (صبرينة،2015:12)

2- الاداء :- بأنه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله ، وان الاداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة . (صبرينة،2015:7)

تقييم اداء العاملين :- تقدير الكفاءة و الذي يعين تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و سلوكهم و تصرفاتهم و قياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في القيام بأعباء أعمالها الحالية ، و تحملهم لمسؤوليات و إمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى (صبرينة،2015:13)، وبمعنى آخر ، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء ، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى

مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه ، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل ، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به ، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية (عبد الرحمن , 2014:43)

ثالثا :- التحفيز

عرف التحفيز :- هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء والإنجاز في المنظمة و يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات للمنظمة (أسماء:2019,33), كما عرف ايضا بأنه مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف (بلقايد , بوري:2017,270) وقد عرف ايضا بأنه مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين(بخيت:2017,14)

أهمية الحوافز :- أهمية الحوافز :-

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:

- 1- رفع مستوى الأداء لدى العاملين. تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- 3- ترقية المركز التنافسي للمنظمة .(العلمي ,2016:11)
- 4- - إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- 5- - إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- 6- - خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات .(أسماء ,2019:35)
- 7- - تنمية روح المشاركة والتعاون.
- 8- - تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة .(سكيو,2016:6)

أنواع هذه الحوافز

حوافز مادية	حوافز مالية	حوافز معنوية
<p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ظروف عمل ملائمة • تحسين بيئة العمل • تحسين أدوات العمل • توفير أدوات حديثة للعمل 	<p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحصول على الرواتب أجر • أجر الوقت الاضافي • العلاوات الدورية • العلاوات الاستثنائية • البدلات • المكافآت المالية • بطاقات السفر 	<p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • الثناء • التقدير والحوافز التقديرية ، نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجله المنظمة • خطابات الشكر والتقدير • بطاقات التهنية • كؤوس / ميداليات الانجاز • التدريب

أنواع الحوافز :-

شكل رقم (٣) يوضح أنواع الحوافز

المصدر : بخيت , طه بخيت محمد أحمد (٢٠١٧)، أثر الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة بنك النيلين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين .

أثر الحوافز في تحسين الأداء :-

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة ، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. (أبو حيمد , 2020:639)

المحور الثاني : أداء العاملين

اولا :- ما هي اداء العاملين

يعتبر الاداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين لأهميته على مستوى الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى ، فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الادارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة ، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية.

كما يعرف اداء العاملين :- هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، وبما يحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الاداء من حيث الجودة و النوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين . (أمال , 2019:49) . كما يعرف ايضا بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانيات معينة .(أبو حيمد , 2020:638). ويعرف ايضا بأنه هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى الفعالية (صبرينة , 2015:7).

ثانيا : أهمية اداء العاملين

يحثل اداء العاملين مكانة مرموقة داخل المنظمة ، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دورا هاما في استقرارها ، إذ أنه مفتاح بقائها ، فبه تتحدد درجة منافستها في السوق ، كذلك ينعكس ايجابا او سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة (العملاء ، الموردين ، المجتمع) ، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغاً لمستوى الاداء فيها ، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها ، ويمكن القول أن الاداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ،(أبو حيمد , 2020:638) كما ترجع أيضا أهمية اداء العاملين بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في : مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة لذلك فإن قدرة المنظمة الانتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها ، كما لا تتوقف أهمية اداء العاملين على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ، (سمية , 2016:46)

ثالثا : عناصر أداء العاملين :-

يتكون أداء العاملين من عدة عناصر وهي :

- 1- كمية العمل : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز. (بلالي و علاهم , 2018:16)
- 2- كمية العمل المنجز : إي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز. (كرو, 2016:35)

3- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. (بلالي و علاهم ,2018:16)

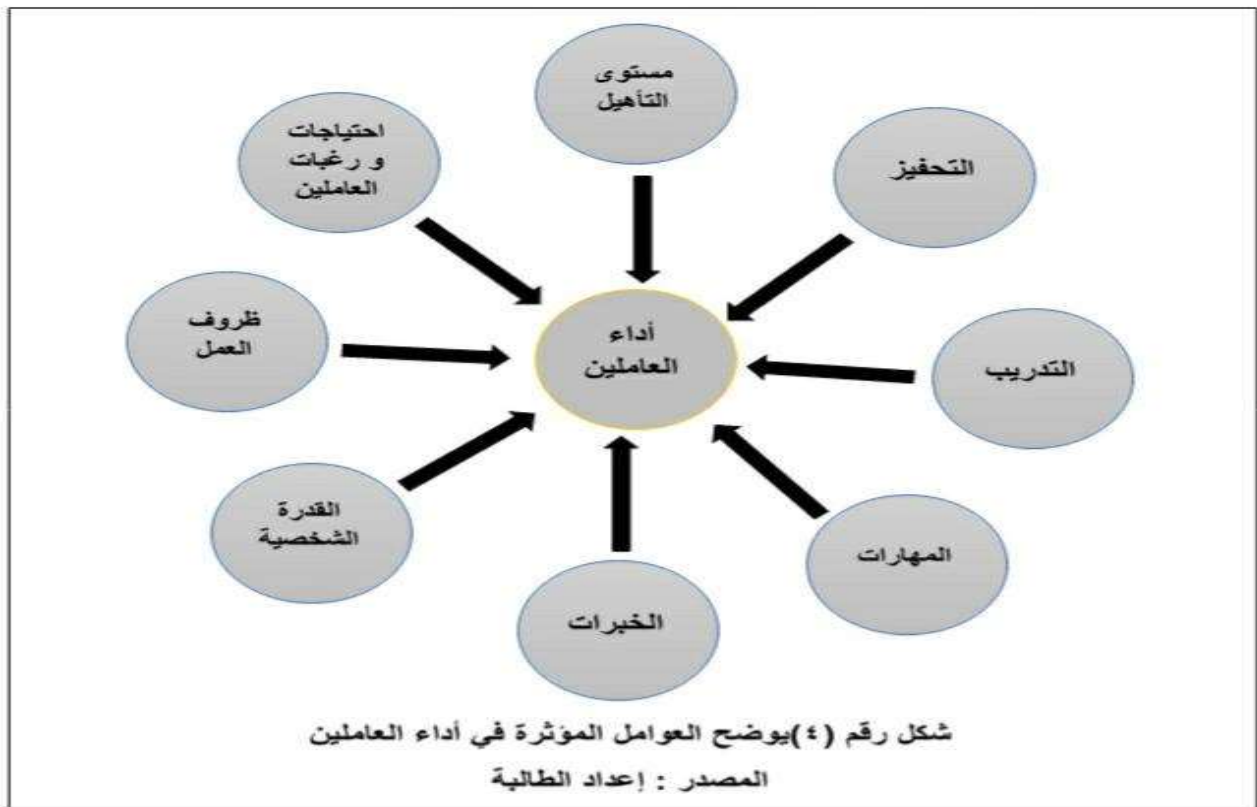
4- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. (كرو ,2016:34)

5- المثابرة والثقة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (بلالي و علاهم ,2018:16)

6- المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية ، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. (بلالي و علاهم ,2018:16)

رابعاً : العوامل المؤثرة على أداء العاملين :-

ان تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة و الاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية ، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساسا في المعرفة ، التعلم ،الخبرة ، التدريب ، المهارة ، القدرة الشخصية ، التكوين النفسي ، ظروف العمل ، حاجيات و رغبات الأفراد. وهناك عوامل موضوعية و تمثل العوامل الاجتماعية و العوامل الفنية او مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ، و ان العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي التحفيز ، المهارات ، و مستوى التأهيل و الممارسات ، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة. (صبرينة ,2015:10)



خامسا : أبعاد أداء العاملين :-

ان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات افضل من فاعليه الأداء التنظيمي للمنظمة. نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه ومستوى أداء العاملين من جهة ، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة اخرى. فنجاح إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة العامة (Naz , et al , 2016).

ولقياس هذا النجاح تم تحديد بعدين للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت بالاتي :-

- الالتزام
- كمية العمل المنجز

اولا : الالتزام :-

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الانسانية بمجال الادارة التي ظهرت في نهاية النصف الاول ي القرن العشرين. من خلال التأكيد على اهمية الموارد البشرية باعتبارها احد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات ، وان لهؤلاء الافراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها ، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب ، والتأخر عن العمل ، والتهرب عن ادائه ، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الادارة يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافي اوجه السلوك السلبي المشار اليها انفا (Ramdhani, et.al, 2017).

ومن اوجه الالتزام القوي للعاملين تجاه المنظمة هي (يونس واحمد ، 2117 :

1. القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع أهدافها ويمهها ورغبة في المشاركة بتحقيق أهدافها.

2. احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها وإجراءاتها.

3. استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر.

4. الاسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات ، و اداء عمل غير مطلوب ، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والإسهام في تنفيذها ، المشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

ثانيا : كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل ، ومعبرة عن سرعة الاداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الاسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، والطريقة التي تؤدي بها انشطته ، فعلى اساس نمط الاداء الذي يمارسه الفرد في اداء حركاته او انشطته المعينة او مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الاداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

ومن الامور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الادارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الاداء ، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل. بحيث لا يتعدى قدراتو امكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم و امكانياتهم لان ذلك يعني البطء في الاداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (al.et, Blyton, 2017).

وتجسد كمية العمل المنجز احد اهم مخرجات عنصر الكفاءة في اداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه ، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية ، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات واستخدام الامثل للموارد.

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي اورده الشماع للكفاءة والمتضمن بأنها استعمال الموارد المادية

والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لانتاج اكبر كمية من السلع والخدمات ، اذ ان الكفاءة هي عمل الشئ الصحيح بالشكل الصحيح (الشماع، 2016)

اخيرا وحيث ان مفهوم الاداء في اطاره العام يشير الى ذلك الفعل الذي يقوم الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز من حيث النوع والكم ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار. فقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت ، فالفاعلية تعني اداء الاعمال الصحيحة ، بينما الكفاءة تعني اداء الاعمال بطريقة صحيحة.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

1- معامل الفاكرونباخ: (Cronbach Alpha) يستخدم معامل الثبات الفا كرونباخ

لقياس مدى ثبات اداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي.

جدول (1) معامل الثبات

الفقرة	عدد الفقرات	قيمة المعامل
الاستبانة ككل	25	0.745

يبين لنا الجدول اعلاه قيمة معامل الثبات لمجموعة اسئلة الاستبانة (0.745). كما تدل قيمة المعامل أكبر من (0.6) يدل على مدى الثبات والاتساق الداخلي بين مجموعة اجابات العينة. والذي يعكس مقدار الاتساق الداخلي عالي للاستبانة.

2- النسب المئوية والتكرارات: تعكس التكرارات مدى تركيز وتجمع الاجابات حول خيار معين فضلاً عن ترجيح تلك التكرارات بما يقابلها من النسبة المئوية عبر قسمة ناتج التكرار لظاهرة معينة على العدد الكلي وضرب ناتج القسمة في 100%.

3- تحليل المتوسطات: وهو أحد أبرز انواع التحليلات التي تلائم البحوث والدراسات ذات الطابع الوصفي غير المعلمي، اذ يبين تحليل المتوسطات مدى ودرجة استجابة او إدراك او تفاعل مجتمع او عينة البحث مع ظاهرة معينة من خلال اقتراب او ابتعاد قيمة الوسط الحسابي للظاهرة من قيمة الوسط الفرضي لها، فتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في التعامل مع اجابات المبحوثين كونه ملائماً لطبيعة خيارات الاستجابة في الاستبانة، إذ مثلت درجات تلك الخيارات كما في الجدول (2)

جدول (2) الخيارات بحسب مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الخيار	ت
5	اتفق تماما	1
4	اتفق	2
3	محايد	3
2	لا اتفق	4
1	لا اتفق تماما	5

أما اساس وطبيعة تقدير الاستجابة او التفاعل حسب مقياس ليكرت الخماسي فيكون تبعاً للجدول الآتي:

جدول (3) طبيعة الاستجابة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي

عدد المقياس	طبيعة الاستجابة او التفاعل	ت
5 – 3.51	قوية، مرتفعة	1
3.50 – 2.51	متوسطة	2
2.5 – 1	ضعيفة، متدنية	3

4- الانحراف المعياري: - هو اهم مقاييس التشتت واكثرها شيوعاً واستخداماً، والذي من خلاله يمكن ملاحظة مدى تشتت وتذبذب القيم عن وسطها الحسابي، اذ كلما كان التشتت قليلاً دل ذلك على كون الظاهرة او الاجابات متركزة بشكل جيد.

الخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

ويبين الجدول رقم (4) اعداد ونسب عينة البحث حسب نوع الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	15	ذكر
40%	10	انثى
100%	25	المجموع

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان المؤسسة محل الدراسة ان عدد افراد العينة من الذكور أكبر والذي بلغ نسبته (60 %) من المجموع الكلي للمبحوثين بينما كان نسبة الاناث بنسبة اقل بلغت (40 %).

بينما يبين الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
8%	2	اقل من 25 سنة
16%	4	26 الى 40 سنة
44%	11	41 الى 55 سنة
32%	8	56 سنة فما فوق
100%	25	المجموع

ومن الجدول السابق نرى بان فئة الشباب ممن تبلغ اعمارهم (اقل 25 سنة) تشكل النسبة الاقل من الموظفين العاملين في المؤسسة اذ بلغت نسبتها (8%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة بينما كان الاعتماد بالدرجة الاولى على الفئة العمرية (من 41 الى 55 سنة) و(56 سنة فما فوق) حيث بلغت نسبة هذه الفئة العمرية (72%).

ومن حيث المستوى التعليمي (الشهادة الحاصل عليها) لعينة البحث فيمكن توضيحه من خلال الجدول (6) والذي يبين توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة الحاصل عليها
84%	21	البكالوريوس
12%	3	الماجستير
4%	1	الدكتوراه
100%	25	المجموع

ويبين الجدول اعلاه ان المؤسسة تستقطب الاشخاص ذوي الخبرة والمتخصصين في الوظيفة المراد شغلها اذ بلغت نسبة الحاصلين على شهادات البكالوريوس بمختلف التخصصات العلمية

(84%) من عينة البحث، بينما كانت نسبة الأشخاص من حملة الشهادة الماجستير (12%) والدكتوراه (4%).

بينما يبين الجدول رقم (7) عدد سنوات الخدمة للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
8%	2	اقل من 5 سنوات
12%	3	من 5-10 سنوات
40%	10	من 11-20 سنة
40%	10	من 21 سنة فأكثر
100%	25	المجموع

ومن الجدول السابق فقد تم توزيع الأفراد عينة البحث على اربع فئات حسب الاقدمية في الوظيفة وقد جاءت الفئة (من 11 الى 20 سنة) و الفئة (من 21 سنة فأكثر) في المرتبة الاولى حيث بلغ نسبة الموظفين ضمن هذه الفئة نسبة (40%) بواقع (10) موظفين لكل فئة من اصل 25 وهو المجموع الكلي لعينة البحث , بينما جاءت الفئة (من 5 الى 10 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة (12%) واما الفئة (اقل من 5 سنوات) فقد جاءت في المرتبة الاخيرة وبلغ عدد الموظفين ضمن هذه الفئة 2 فقط من عينة الدراسة بنسبة (8%) من المجموع الكلي للمبحوثين و نستنتج من ذلك بان عنصر الخبرة متوفر لدى مجتمع الدراسة مما يجعلهم قادرين بشكل اكبر على تقييم دور ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين من خلال الاجابة بشكل دقيق عن اسئلة البحث .

تحليل المتوسطات لمحاور البحث (فاعلية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين)

يهدف تحليل المتوسطات الى بيان مدى إدراك وتأيد مجتمع او عينة البحث ازاء فقرة معينة، اذ تتم مقارنة وتقييم شدة الاستجابة من خلال قيم المتوسطات تبعاً للأسلوب الآتي. اذا كانت قيمة الوسط الحسابي المحتسبة للفقرة واقعة ضمن المدى (3.51-5) دل ذلك على تفوق قيمة الوسط الحسابي للفقرة على قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس، مما يعكس درجة

ادراك وتأييد عالية في شدتها من قبل مجتمع البحث تجاه مضمون تلك الفقرة، في حين تكون الاستجابة والتأييد ذات شدة متوسطة اذا كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرة تتراوح ما بين (2.51 - 3.5)، اما اذا كانت قيمة الوسط الحسابي تقع ضمن المدى (1 - 2.50) فذلك يشير الى ان الاستجابة او التأييد من قبل المبحوثين منخفضة ، وهذه القيم تم بيانها سلفاً تبعاً لما جاء في الجدول (3) بالأساليب الإحصائية وفيما يلي نتائج تحليل المتوسطات لكافة فقرات وابعاد محاور البحث

المحور الاول: ممارسات ادارة الموارد البشرية:

1- التخطيط

اتسمت الاستجابة تجاه كافة فقرات هذا البعد بالارتفاع نتيجة لوقوع الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51 - 5) اذ يظهر الجدول (8) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد ممارسة ادارة الموارد البشرية، اذ كان اقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (3) والتي تنص على (تهدف خطط الموارد البشرية في الشركة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية)، بوسط حسابي بلغ (4.72) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (0.64) والذي يشير الى انخفاض التشنت في اراء واجابات المبحوثين تجاه تلك الفقرة وهنا يبرز الدور المهم لخطط الموارد البشرية في الشركة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية .

كما كانت أدني العبارات من حيث قيمة الوسط الحسابي الفقرة (5) التي تنص على (هل ترى ان جهود تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقويم نقاط القوة والضعف أنشطة الموارد البشرية) فكان وسطها الحسابي مساويا الى (3.84) وهي قيمة تشير الى تأييد مرتفع نوعاً ما ايضا من قبل المبحوثين كون قيمة الوسط الحسابي لها تقع ضمن الفترة (3.51-5)، وكانت قيمة انحرافها المعياري (0.89) والتي تشير الى تشنت قليل ملحوظ في الاجابات،

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات البعد (4.44) مما يدل عل درجة مرتفعة من تأييد المبحوثين في مضمون المحور الاول فكما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.49) مدى قلة التشنت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس اراء عينة البحث. بمعامل انحراف (11.04%)

جدول (8) التخطيط

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
15.43%	0.71	4.60	هل التخطيط لتوظيف عدد أكبر من الموارد البشرية يؤثر في زيادة الإنتاج والخدمة المقدمة؟
14.38%	0.65	4.52	هل ترى ان التخطيط للموارد البشرية يساهم في تقليل التكاليف غير المبررة ضمن اجور الافراد غير المنتجين بسبب زيادتهم عن الحاجة؟
13.56%	0.64	4.72	تهدف خطط الموارد البشرية في الشركة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية
17.04%	0.77	4.52	تقوم الشركة بمشاركة موظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
23.18%	0.89	3.84	هل ترى ان جهود تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقويم نقاط القوة والضعف انشطة الموارد البشرية؟
11.04%	0.49	4.44	الإجمالي

2- تقييم الاداء

تميزت كافة فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأييد مرتفعة في شدتها من قبل العاملين في المؤسسة قيد البحث نتيجة لوقوع قيم الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51-5) اذ فاقت معظم تلك الفقرات بقيمة وسطها الحسابي قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس اذ يظهر الجدول (9) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد تقييم الاداء، اذ كانت اعلى الفقرات من حيث قيمة الوسط الحسابي الفقرة (2) والفقرة (5) والتان تتصان على (تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا) (تخضع شركة فندق بابل المساهمة المختلطة جمع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية) بوسط حسابي بلغ (4.72) لكل منهما والتان تشيران الى درجة تأييد مرتفعة، و بلغت قيمة الانحراف المعياري لكل منهما (0.54) و (0.59) على التوالي، وتشير هاتان القيمتان الى قلة تشتت اجابات المبحوثين في العينة .

اما أدنى العبارات من حيث قيمة الوسط الحسابي فكانت للفقرة (3) التي مفادها (تقييم شركة فندق بابل المساهمة المختلطة أداء العاملين باستمرار) فكان وسطها الحسابي مساويا الى (4.32) وهي تشير الى تأييد ذي شدة مرتفعة ايضا من قبل المبحوثين تجاه هذه الفقرة كما كانت قيمة انحرافها المعياري (0.82) والتي تشير الى تذبذب نوعا ما في الاجابات. اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات البعد (4.54) مما يدل عل تأييد مرتفع ابداه المبحوثين تجاه بعد تقييم الاداء كما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.37) مدى قلة التشتت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس في اراء عينة البحث تجاه كافة فقرات البعد ككل بمعامل انحراف (8.15%).

جدول (9) تقييم الاداء

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
16.29%	0.73	4.48	تتبنى شركة فندق بابل المساهمة المختلطة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها
12.39%	0.59	4.76	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا
18.98%	0.82	4.32	تقييم شركة فندق بابل المساهمة المختلطة أداء العاملين باستمرار
19.04%	0.83	4.36	تقيم شركة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم
11.34%	0.54	4.76	تخضع شركة فندق بابل المساهمة المختلطة جمع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية
8.15%	0.37	4.54	الاجمالي

3-الحوافز:

كانت طبيعة الاستجابة تجاه كافة فقرات هذا البعد مرتفعة الشدة نتيجة لوقوع الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51 - 5) اذ يظهر الجدول (10) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد الحوافز، اذ كان اقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (1) والتي تنص على (ما رأيك بمستوى الأجر في مؤسستكم)، بوسط حسابي بلغ (4.56) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (0.49) والذي يشير الى انخفاض التشتت في اراء واجابات المبحوثين تجاه تلك الفقرة.

اما أدنى العبارات من حيث قيمة الوسط الحسابي الفقرة (4) التي تنص على (هل يحفزك الأجر الذي تتقاضاه ايجابيا في العمل) فكان وسطها الحسابي مساويا الى (3.88) وهي قيمة تشير الى تأييد مرتفع الشدة ايضا من قبل المبحوثين كون قيمة الوسط الحسابي لها تقع ضمن الفترة (3.51-5)، وكانت قيمة انحرافها المعياري (0.84) والتي اشارت الى تشتت ملحوظ في الاجابات.

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات البعد (4.22) مما يدل على درجة مرتفعة من تأييد المبحوثين كما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.52) مدى قلة التشتت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس اراء عينة البحث. بمعامل انحراف (12.32%)

جدول (10) الحوافز

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
ما رأيك بمستوى الأجر في مؤسستكم	4.56	0.49	10.75%
هل انت راض عن برنامج الحوافز المادية ونظم المكافآت المتبعة في مؤسستك	4.08	0.80	19.61%
هل تقوم مؤسستك بتحفيز كفاءتها؟	4.40	0.58	13.18%
هل يحفزك الأجر الذي تتقاضاه ايجابيا في العمل؟	3.88	0.84	21.65%
هل سبق وان استفدت من زيادة في الاجر؟	4.16	0.66	15.87%
الاجمالي	4.22	0.52	12.32%

المحور الثاني: أداء العاملين

1- الالتزام: اتسمت طبيعة الاستجابات تجاه اغلب فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأييد مرتفعة في شدتها من قبل العاملين في المؤسسة المبحوثة نظرا لوقوع قيم الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51-5) اذ فاقت معظم تلك الفقرات بقيمة وسطها الحسابي قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس كما مبين في الجدول (11) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات محور اداء العاملين، اذ كانت اعلى الفقرات من حيث قيمة الوسط الحسابي الفقرة (3) (تسعى شركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل) بوسط حسابي بلغ (4.50) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (0.509) والذي يشير الى انخفاض التشتت في اراء واجابات

المبحوثين تجاه تلك الفقرة , اذ تبين هذه النتيجة مدى سعي الشركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل.

اما ادنى العبارات وفقا لقيمة الوسط الحسابي فكانت للفقرة (5) التي مفادها (توفر شركة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات) فكان وسطها الحسابي مساويا الى (4.13) وهي تشير الى تأييد ذي شدة عالية من قبل المبحوثين تجاه هذه الفقرة والتي تعكس توفر شركة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات, كما كانت قيمة الانحراف المعياري للفقرة قد بلغت (0.819) والتي تشير الى قلة تذبذب في اراء واجابات عينة البحث حول مضمون الفقرة.

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات المحور (4.29) مما يدل على تأييد مرتفع نوعا ما ابداه المبحوثين تجاه محور أداء العاملين كما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.309) التشتت القليل في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس في اراء عينة البحث تجاه كافة فقرات البعد ككل وبمعامل اختلاف (7.12%)

جدول (11) الالتزام

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحرص شركة على ابلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة	4.17	.747	17.92%
ترسخ شركة القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل	4.23	.817	19.30%
تسعى شركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل	4.50	.509	11.30%
تسعى ادارة شركة فندق بابل المساهمة المختلطة بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار	4.43	.568	12.82%
توفر شركة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات	4.13	.819	19.82%
الاجمالي	4.29	.309	7.21%

2-كمية العمل المنجز:

كانت طبيعة الاستجابة تجاه كافة فقرات هذا البعد مرتفعة الشدة نتيجة لوقوع الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51 - 5) اذ يظهر الجدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد الحوافز والمكافأة، اذ كان اقوى تلك الفقرات في شدة

الاستجابة الفقرة (2) والتي تنص على (توفر شركة اجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم)، بوسط حسابي بلغ (4.66) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (0.98) والذي يشير الى انخفاض التششت في اراء واجابات المبحوثين تجاه تلك الفقرة . .

اما أدني العبارات من حيث قيمة الوسط الحسابي الفقرة (1) التي تنص على (تحدد شركة ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة) فكان وسطها الحسابي مساويا الى (3.87) وهي قيمة تشير الى تأييد مرتفع الشدة ايضا من قبل المبحوثين كون قيمة الوسط الحسابي لها تقع ضمن الفترة (3.51-5)، وكانت قيمة انحرافها المعياري (0.97) والتي اشارت الى تششت ملحوظ في الاجابات.

اجمالا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات البعد (4.11) مما يدل على درجة مرتفعة من تأييد المبحوثين كما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.57) مدى قلة التششت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس اراء عينة البحث. بمعامل انحراف (%14.56)

جدول (12) كمية العمل المنجز

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحدد شركة ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة	3.87	0.97	25.17%
توفر شركة اجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم	4.66	0.98	21.05%
تستخدم شركة مقاييس الاداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الاداء المنجز	4.14	0.78	18.84%
تحدد شركة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين	3.90	0.57	14.56%
تهتم الادارة العليا في شركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر	3.96	0.87	22.07%
الاجمالي	4.11	0.84	20.35%

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تأثير إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط وأداء العاملين.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء وأداء العاملين.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز وأداء العاملين.

جدول (13) معامل الارتباط

الفقرات	التخطيط	تقييم الأداء	الحوافز	ادارة الموارد البشرية
أداء العاملين	.664	.650	.875**	.722**
sig. (2-tail)	.000	.000	.000	.000

نستج من جدول (13) ان هنالك ارتباط ذو دلالة احصائية ومعنوي عند 0.05 بين بُعد أداء العاملين وبُعد ادارة الموارد البشرية، حيث لغت قميه معامل الارتباط (.722) وهي دالة احصائياً عند 0.05

وكما بين لنا الجدول (13) ان جميع فقرات المحور الاول دالة احصائياً وتنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية بين فقرات المحور الاول للمتغير المستقل ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع أداء العاملين).

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين التخطيط وأداء العاملين.
- ❖ يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين تقييم الأداء وأداء العاملين.
- ❖ يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين الحوافز وأداء العاملين.

جدول (14) تحليل الانحدار المتعدد

Sig.	t	Beta	B	Std. Error	R Square	R	Model
.000	8.001	.669	.809	.431	.521	.722 ^a	التخطيط
.000	9.986	.910	.983	.402			تقييم الاداء
.000	11.647	.968	.798	.604			الحوافز

بالاستناد الى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا إن المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية له ارتباطا وتأثيراً في المتغير التابع اداء العاملين فقد بلغت قيمة معامل (R) لهذا النموذج (0.722) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وتُشير إلى وجود علاقة تأثير قوية ما بين المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (اداء العاملين)، كما إن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت (0.521) وتعني هذه القيمة خلال المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) يمكنه أن يفسر ما نسبته (52.1%) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع اداء العاملين، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين لمتغير المستقل ادارة الموارد البشرية و المتغير التابع اداء العاملين. وبناءات على النتائج نستنتج التالي:

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين بعد

التخطيط واداء العاملين

2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين
بعد تقييم الاداء واداء العاملين

3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين بعد
الحوافز واداء العاملين

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

وبعد ان انتهت الباحثة من كتابة هذا البحث فقد توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التالية

الاستنتاجات:

- 1- ان ادارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في تحقيق اداء العاملين من خلال الاجراءات التي تقوم بها في التخطيط وتقييم الاداء والحوافز وغيرها من اجراءات تسيير وادارة المؤسسة.
- 2- تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي اجرتها الباحثة بان شركة فندق بابل المساهمة تعتمد على الاشخاص ذوي الخبرة بشكل أكبر في تسيير المؤسسة.
- 3- تبين من خلال تحليل نتائج الاستبيان بان هناك علاقة ارتباط معنوي بين ادارة الموارد البشرية واداء العاملين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الاولى للبحث.
- 4- ان ادارة الموارد البشرية تسعى وبشكل مستمر الى تحقيق اداء العاملين من خلال سعيها لتحقيق مركز تنافسي جيد.
- 5- تعمل ادارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها على تقديم خدمات متميزة .

التوصيات

1. ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي .
2. ان تراعى جهود التخطيط الاستراتيجي في الشركة و توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو إيجابا على أداء الشركة وأداء العاملين خصوصا في ظل الأزمة الحالية .
3. يجب أن تتسم الخطط الإستراتيجية بالمرونة من اجل الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة .
4. الاستفادة من مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد البرامج التدريبية المناسبة لكل عامل في الشركة .
5. القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات منتظمة ومدروسة من اجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم والاستعداد التام لمواجهة أي مشكلة , والعمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم .
6. وضع إستراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراع فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية , أي دراسة خصائص ودوافع الأفراد اولا وقبل تطبيق أي إستراتيجية فالحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية وغلاء الأسعار تمثل أهمية كبيرة للموارد البشرية , فالتحفيز المادي سيكون حافز مهم للأداء الأفضل .
7. توصي الباحثة للبحوث المستقبلية أن تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في العراق وفي البلدان العربية الأخرى .

المصادر والمراجع :-

الكتب

- 1- الطائي , يوسف حليم . (٢٠١٥) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، مصر_ الاسكندرية .
- 2- صالح , احمد علي .(٢٠١٥)، إدارة راس المال البشري ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ,الاردن .
- 3- الحريري , محمد سوري .(٢٠١٢) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار البلدية ناشرون وموزعون , الاردن .
- 4- مصطفى , يوسف كافي .(٢٠١٥) ، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجياي عولمي , الطبعة الاولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .
- 5- عبد الحميد , خليل .(٢٠١٨) ، إدارة الموارد البشرية , الجامعة الافتراضية السورية , الجمهورية العربية السورية , سوريا .
- 6- الشماع، خليل محمد محسن (2016) .مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر ، الطبعة السابعة.

الرسائل و الاطاريح

- 1- امال , ظريف ولطفي , دنبري .(٢٠١٧)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين - دراسة ميدانية بولاية ام البواقي , رسالة ماجستير منشورة , كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية , جامعة العربي بن مهيدي _ ام البواقي _ الجمهورية الجزائرية .
- 2- سبرينة مانع وعبد الناصر , موسى .(٢٠١٥) ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات دراسة الحالة عينة من الجامعات الجزائرية , رسالة دكتوراة منشورة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر _ بسكرة, الجمهورية الجزائرية .
- 3- يوسف شريط وعبد المالك شتيوي .(٢٠١٧)، دور ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي , رسالة ماجستير منشورة , معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية, جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 4- شبيلي , وهيبة .(٢٠١٤) , دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بكل من المسيلة والاعواط ,رسالة ماجستير منشورة ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , جامعة المسيلة , جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- 5- بن بوزيد , رضوان .(٢٠٢٠) ، اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير منشورة ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , جامعة محمد بوضياف المسيلة.

- 6- عبد الحميد مؤمن ، عبد الحميد علي .(٢٠١٥) ، واقع تخطيط القوى العاملة في ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج - اندونيسيا .
- 7- صيرينة ، فارسي .(٢٠١٥) ، تقييم اداء العاملين واثره على اداء المؤسسة - دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الجيلالي بونعامة .
- 8- عبد الرحمن ، يوسفى .(٢٠١٤) ، تقيم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية - دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعه العربي بن مهدي ام البواقي .
- 9- امال ، لروي .(٢٠١٩) ، اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين - دراسة حالة : الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 10- سمية ، فاضل .(٢٠١٦) ، الولاء التنظيمي وتأثيره على اداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة العربي بن مهدي .
- 11- بلالي ، فضيلة و علاهم ، نجوى .(٢٠١٨) ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادى ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر_ الجزائر .
- 12- كرو ، شفاء .(٢٠١٦) ، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الافتراضية السورية .
- 13- يونس ، مجدي محمد ، أحمد ، اميرة محمد علي، (2017) الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول ، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 14- أسماء ، بوزيان .(٢٠١٩) ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_ بسكرة .
- 15- بخيت ، طه بخيت محمد أحمد .(٢٠١٧) ، أثر الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة بنك النيلين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين .
- 16- العلمي ، خلايفة .(٢٠١٦) ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير .

- 17- سكيو , أنور .(٢٠١٦) ، أثر انظمة الحوافز على استقطاب , تعيين , صيانة المورد البشري - دراسة حالة جريدة الشروق اليومي ، رسالة ماجستير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 18- سارة , بوقرة و لويزة , كرافة .(٢٠١٧) ، إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

الدوريات

- 1- بن عصمان , خيرية محمد .(٢٠١٨) ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية ، بحث منشور في مجلة كلية التربية ببنها , المجلد (3) العدد (120).
- 2- بن عاشور, باية ,قادري , حسن . (٢٠٢٠) ، ادارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية, بحث منشور في مجلة الجزائرية للامن الانساني , المجلد (06), العدد(01) .
- 3- جثير , سعدون حمود و جهاد , عدي صلاح . (٢٠١٧) ، تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية - بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة العمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة ، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , المجلد 24 , العدد(106) .
- 4- عبد الخير , اسيا يعقوب الهادي . (٢٠٢١) ، دور وممارسات ادارة الموارد البشرية في تقييم اداء العاملين للمنظمات - دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد ، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية , المجلد (5) , العدد (2) .
- 5- مرجان , سليمان محمد .(٢٠١٢) ، دور ادارة موارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا, بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية , المجلد(3), العدد (7) .
- 6- كلثوم , واكلي .(٢٠١٥) ، دور ادارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة , بحث منشور في مجلة الاقتصاد الجديد , المجلد (2) , العدد (13) .
- 7- خالد و اخرون . (٢٠١٩) ، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، بحث منشور في مجلة البشائر الاقتصادية , المجلد (5) , العدد (1) .
- 8- أبو حيمد , محمد بن سعد .(٢٠٢٠) ، اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين , بحث منشور في المجلة العربية للنشر العلمي , المجلد (1) , العدد (21) .
- 9- براهيم بلقايد , شوقي بوري .(٢٠١٧) ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , المجلد (2) العدد (17) .

- 1- Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), **Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan**, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.
- 2- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). **Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. International Business Management**, 11(3), 826-830.
- 3- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). **Time, work and organization** (Vol. 7). Taylor & Francis.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأفاضل.....

يروم الباحثة (بلسم علي عبد الكريم) إجراء دراسة بعنوان (فاعلية ادارة موارد البشرية في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة وعلاقتها بأداء العاملين) و لغرض إنجازها يرجى تفضلكم بالإجابة عليها و وضع علامة (□) امام الاختيار الذي ترونه مناسبا وفق فقرات الاستبانة ، بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية

١. ان اجابتم سوف لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم .

٢. الرأي الموضوعي هو المطلوب إذ لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة .

.....مع فائق الشكر والتقدير

الباحثة

بلسم علي عبد الكريم

المشرف

د . معاذ غسان

المحور الأول

البيانات الديموغرافية للدراسة

● الجنس

ذكور () انثى ()

● العمر

أقل من ٢٥ عام () من ٢٦ _ ٤٠ عام ()
من ٤١ _ ٥٥ عام () من ٥٦ عام _ فاكثرت ()

● الشهادة الحاصل عليها :

البكالوريوس () الماجستير () الدكتوراه ()

● سنوات الخدمة :

أقل من ٥ أعوام () من ٥ _ ١٠ أعوام ()
من ١١ _ ٢٠ عام () من ٢١ عام _ فاكثرت ()

● الوظيفة الحالية

مدير () رئيس قسم () موظف ()

المحور الثاني

اولا : ادارة الموارد البشرية : هي التخطيط والتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

محور الاستبانة و تعريفات الاجرائية				
لا اتفق بقوة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بقوة
1	2	3	4	5
1- التخطيط :- هي الوظيفة التي تختص بتحديد الاهداف ووضع المعايير بالإضافة صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن سلامة تنفيذها				
				1 - هل التخطيط لتوظيف عدد اكبر من الموارد البشرية يؤثر في زيادة الانتاج والخدمة المقدمة ؟
				2 - هل ترى ان التخطيط للموارد البشرية يساهم في تقليل التكاليف غير المبررة ضمن اجور الافراد غير المنتجين بسبب زيادتهم عن الحاجة؟
				3 - تهدف خطط الموارد البشرية في الشركة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية
				4 - تقوم الشركة بمشاركة موظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
				5 - هل ترى ان جهود تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقويم نقاط القوة والضعف انشطة الموارد البشرية؟
2 - تقييم الأداء :- هي مجموعة من الاجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها مسبقا من قبل شركة				
				6 - تتبنى شركة فندق بابل المساهمة المختلفة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها
				7 - تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في شركة فندق بابل المساهمة المختلفة على عملية الوصف الوظيفي المحدد
				8 - تقييم شركة فندق بابل المساهمة المختلفة أداء العاملين باستمرار
				9 - تقييم شركة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم
				10 - تخضع شركة فندق بابل المساهمة المختلفة جمع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم

محور الاستبانة و تعريفات الاجرانية					
لا اتفق بقوة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بقوة	
1	2	3	4	5	
3 - الحوافز :- بأنها المقابل للأداء المتميز ويركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء					
					11- ما رأيك بمستوى الأجر في مؤسستكم
					12 - هل انت راض عن برنامج الحوافز المادية ونظم المكافآت المتبعة في مؤسستك ؟
					13 - هل تقوم مؤسستك بتحفيز كفاءتها ؟
					14- هل يحفزك الأجر الذي تتقاضاه ايجابيا في العمل؟
					15 - هل سبق وان استفدت من زيادة في الاجر؟

ثانيا : اداء العاملين : ويقصد به البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة

محور الاستبانة و تعريفات الاجرائية				
لا اتفق بقوة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بقوة
1	2	3	4	5
4 - الالتزام :- بأنها مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاتها ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح شركة وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد				
				16- تحرص شركة على ابلاغ موظفيها و اطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة
				17 - ترسخ شركة القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل
				18 - تسعى شركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل
				19 - تسعى ادارة شركة فندق بابل المساهمة المختلطة بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار
				20 - توفر شركة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات
5 - كمية العمل المنجز :- هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجزه في الشركة بظل الظروف العادية وسرعة هذا الانجاز مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته				
				21 - تحدد شركة ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق واجواء المنافسة
				22 - توفر شركة اجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم
				23 - تستخدم شركة مقاييس الاداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الاداء المنجز
				24 - تحدد شركة جداول زمنية وتوقيتات محددة لانجاز مهام العاملين
				25 - تهتم الادارة العليا في شركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر