



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي - دراسة استطلاعية

الباحثة روى علي عبد السادة
الجامعة التقنية الوسطى
معهد الادارة - الرصافه

م. جهان سلمان علاوي
الجامعة التقنية الوسطى
معهد الادارة التقني

الملخص

تهدف الدراسة الى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويض والتحفيز، مشاركة الموظفين) في الاداء الوظيفي. تم استعمال استمارة الاستبيان كاداة رئيسة لجمع البيانات التي وزعت على عينه من رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في مصرف الرشيد/ الادارة العامة البالغ عددهم (50) مبحوثاً. تم إجراء التحليل بناءً على البيانات التي تم جمعها، حيث استخدم البرنامج الاحصائي SPSS 23 لغرض التحليل.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة وتأثير ايجابي على الاداء الوظيفي. اقترحت الدراسة على استخدام مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لرفع الاداء الوظيفي، وتحديد الحوافز والتعويضات بعدها عوامل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة الموارد البشرية، الاداء الوظيفي

Abstract: This study aims to identify the role of human resources Management practices such as selection, training, compensation and evaluation in the employment performance. The questionnaire was used as a main tool for collecting data that was distributed to a study sample consisting of (50) respondents from heads of departments, divisions and units (in Al-Rasheed Bank / Public Administration). The SPSS version 23 was used to analyze the collected data. The results showed that human resource management practices have a positive effect on employment performance. The study suggested using a set of human resource management practices to increase employment performance, and identifying rewards and benefits then factors that have a significant impact on job performance.

Keywords: Human Resource Management practices on Job performance

المبحث الاول/ منهجية البحث

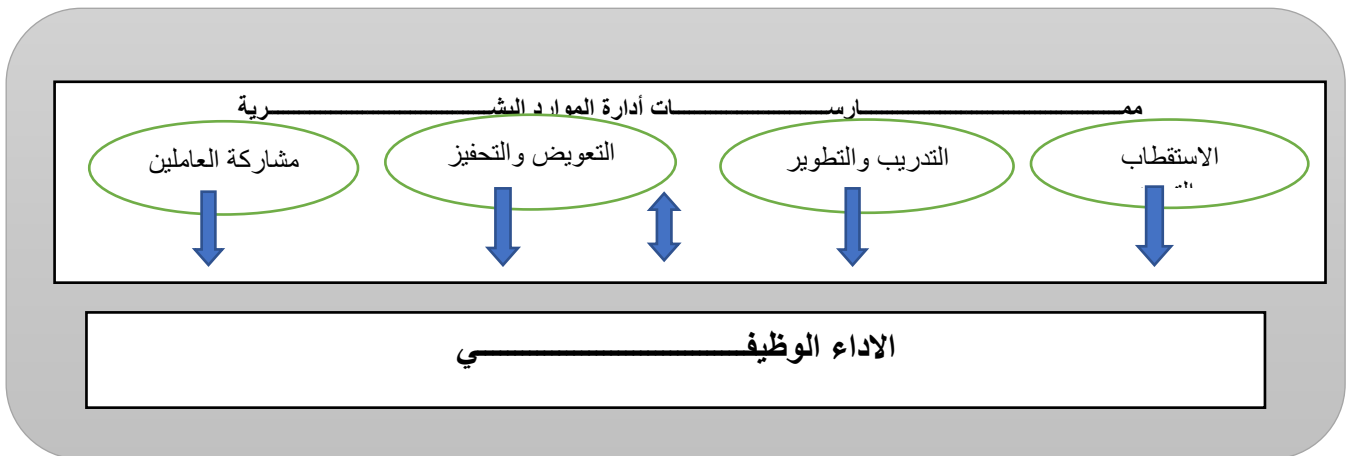
اولاً- مشكلة البحث: تعد ممارسات ادارة الموارد البشرية مورداً بالغ الاهمية في المنظمات، إذ يساعد في المحافظة على فاعلية المنظمة وتحسين ادائها، لذا تقوم المنظمات بأيجاد أفضل الطرق والممارسات التي تتناسب مع التغيرات البيئية السريعة ويؤدي تطبيق هذه الممارسات من (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والتعويض، مشاركة العاملين) الى تحقيق أهداف المنظمة، إذ من الضروري ان تقوم المنظمة بتحديث ممارساتها الاستراتيجية للموارد البشرية بصورة مستمرة لضمان تحقيق أعلى مستوى من الاداء الوظيفي.

يمكن تلخيص مشكلة البحث بمايأتي:

١ - مامستوى الاهتمام بممارسات الموارد البشرية في مصرف الرشيد؟



- ٢- مامستوى الاداء الوظيفي في مصرف الرشيد؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاداء الوظيفي في المصرف المبحوث؟
- ٤- ما تأثير ممارسات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي في المصرف المبحوث؟
- ثانياً- أهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:
- ١- تحديد العلاقة والاثر بين متغيرات البحث (ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي)
 - ٢- تشخيص ممارسات الموارد البشرية ومدى امكانية استثمارها في رفع الاداء الوظيفي في المصرف.
 - ٣- التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية واهمية تطبيقها في المنظمات الخدمية.
- ثالثاً- أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:
- ١- تسليط الضوء على أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقته في الاداء الوظيفي.
 - ٢- يسهم البحث في تشجيع المنظمات الخدمية بأهمية تطبيق ممارسات الموارد البشرية من أجل رفع الاداء الوظيفي.
- رابعاً- مجتمع وعينة البحث:** وقع الاختيار على مصرف الرشيد الادارة العامة كمجتمع لاجراء البحث كونه واحد من أكبر المصارف في العراق.
- أما عينة البحث فتكونت من مدراء الاقسام ورؤساء الشعب والوحدات الادارية في جميع المستويات الادارة العليا والوسطى ممن لهم العلاقة بأخذ القرار وتم اختيار العينة بما يتلائم مع متغيرات البحث اذ تم توزيع الاستبانة على (٥٠) مبحوثاً داخل المصرف.
- خامساً- نموذج البحث:** يوضح أنموذج البحث طبيعة العلاقة وأتجاه الاثر بين متغيرات البحث بناءً على طبيعة المشكلة والاهداف المتوقعة تحقيقها، وكما موضح بالشكل التالي.



الارتباط



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

الاثـر



سادساً-وسائل جمع البيانات والمعلومات:

- ١- الجانب النظري : تم الاعتماد على الكتب والبحوث والاطاريح ورسائل الماجستير ذات العلاقة بمتغيرات البحث والاستعانة بشبكة الانترنت.
- ٢- الجانب العملي : تم الاعتماد على استمارة الاستبيان حيث تم تصميم الاستبانة من خلال الاستعانة ببعض الدراسات والبحوث السابقة وكما موضح بالجدول الآتي



جدول (1) تصميم الاستبانة

التسلسل	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً	المعلومات التعريفية (العامة)	النوع الاجتماعي (الجنس)، العمر، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة.	٥	
ثانياً	ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب والتعيين	٤	(القاضي، ٢٠١٢)
		التدريب والتطوير	٤	(صفا، ٢٠١٦)
		التعويض والحوافز	٤	
		مشاركة العاملين	٤	
ثالثاً	الاداء الوظيفي	الاداء الوظيفي	١٤	(بريكة و قسيمي، ٢٠١٥)

المصدر : من أعداد الباحثان

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على مقياس Likert الخماسي التي تتوزع اوزانه كالآتي:

جدول (2) مقياس البحث

الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاوران	5	4	3	2	1

سابعاً- فرضية البحث: يمكن صياغة فرضية البحث الرئيسة على النحو التالي:

١. الفرضية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاداء الوظيفي مفردة ومجمعة

٢. الفرضية الثانية: (يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي) وتتفرع منها الفرضيات التالية:

أ. يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للاستقطاب والتعيين على الاداء الوظيفي.

ب. يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتدريب والتطوير على الاداء الوظيفي.

ت. يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتحفيز والتعويض على الاداء الوظيفي.

ث. يوجد أثر ذو دلالة أحصائية لمشاركة العاملين على الاداء الوظيفي.

ثامناً- الأدوات الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بيانات البحث والحصول على النتائج ومن الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها:

١. الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى أجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات الدراسة.

٢. الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

٣. معامل ارتباط سبيرمان لأنه يلائم تحليل البيانات الوصفية، لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

٤. معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

٥. اختبار F لاختبار معنوية علاقة التأثير.

المبحث الثاني / النظري

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مفهوماً جديداً. تأتي ممارسات الموارد البشرية من إدارة الموارد البشرية. كان لإدارة الموارد البشرية كما تم تصوره في الثمانينيات إطاراً مفاهيمياً يتكون من فلسفة تستند إلى عدد من النظريات (منها من ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بأنها "الاستخدام الإداري للجهود والمعرفة والقدرات والسلوكيات الملزمة التي يساهم بها الأشخاص في تنسيق المؤسسات البشرية كجزء من تبادل



التوظيف لتنفيذ مهام العمل بطريقة تمكن المؤسسات من التواصل في المستقبل ". يمكن رؤيتها في نظام يبدأ من فلسفات الموارد البشرية التي تشمل القيم الشاملة والمبادئ التوجيهية لاعتمادها في الممارسات من خلال إدارة الأشخاص لأنشطة الواقع (Vuong & Sid, 2020: 1635). عرفت ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها السياسات والممارسات الإلزامية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها (SUBRAMANIAM, 2018: 22). وعرفت الموارد البشرية على أنها رأس مال بشري تحت سيطرة منظمة في علاقة مباشرة مع إدارة التوظيف والموارد البشرية (HRM) وهي أنشطة للمنظمة التي تدير مباشرة رأس المال البشري ويضمن استخدامه لتحقيق أهدافه. ومع ذلك، على عكس الموارد الأخرى في المنظمة (رأس المال المادي والتنظيمي)، فإن رأس المال البشري ذو قيمة ونادرة وفريدة من نوعها ولا يمكن الاستغناء عنها. لذلك، استنادًا إلى النظرية القائمة على الموارد، جادل بوكسال وبورسيل (٢٠١١) بأن الموارد البشرية لديها القدرة على توفير ميزة تنافسية مستدامة (Pham, 2020: 721). تُعرف ممارسات إدارة الموارد بالأبعاد التي يمكن أن تكون كبيرة في تشجيع الموظفين على أداء أفضل لتحسين وزيادة الأداء الوظيفي، كما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة (SUBRAMANIAM, 2018: 23). وتم تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة التي يتم توجيهها إلى جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها (أو التخلص منها) (Aburumman et al., 2020: 643). تشارك ممارسات إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات في الغالب في العمليات والأنظمة وقضايا تحديد التعويض وتطوير الأفراد والتوظيف. مع ذلك، عندما تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا، فإنها تركز على إنتاج أداء عالٍ في المستقبل القريب (Pfeffer, 2005: 123). بينما تؤكد معظم الشركات على أهمية الموارد البشرية، فإن عددًا قليلًا جدًا من الشركات نجحت في إدارة مواردها البشرية كمصدر للميزة التنافسية؛ وفي حين أن وظائف مثل التدريب والاختيار والدفع على أساس المعرفة كانت ناجحة في بعض الشركات، ولكن ليس في كل الشركات (Pham, 2020: 721).

ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أداة تؤدي دورًا أساسيًا في تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق، وستحدد ممارسات إدارة الموارد البشرية تقدم وأداء الموظفين حيث يكون لها القدرة على التأثير عليه إيجابيًا أو سلبًا (SUBRAMANIAM, 2018: 22). ستساهم الاستثمارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمات في إنشاء رأس مال بشري خاص بالمنظمة يصعب تقليده وسيساهم في تحسين معرفة ومهارات وقدرات الموظفين، وتقليل عدد الذين يغادرون المنظمة، وزيادة دافعهم للعمل. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تطوير قدرات الموظفين وفرصهم ودوافعهم والتي تحقق التوازن بين حياتهم وعملهم ممارسات فعالة ومقبولة على نطاق واسع من قبل الموظفين والمنظمات (Blom et al., 2018: 3). يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها اعتمادًا على رأس المال البشري من خلال إدارة الموارد البشرية لإدارة الموظفين وجعلهم يتصرفون ويفكرون بطريقة لتحقيق الأهداف. ويمكن أن يكون لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرات كبيرة على نوع تصور الموظف وموقفه وسلوكه الذي يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي (Vuong & Sid, 2020: 1635).

يمكن أن تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الأنشطة الاجتماعية وخطط التطوير الوظيفي دورًا مهمًا في تحفيز وبناء روح الفريق بين الأفراد. قد لا تتحسن الإنتاجية من خلال العمل الجاد والسريع فقط، وإنما من خلال تطوير المهارات الاجتماعية للأفراد (Hewage et al., 2011: 679). أن النشاط الاجتماعي هو أحد العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على إنتاجية العمل. تم العثور على فرص الترقية أيضًا على أنها أهم عامل محفز لتعزيز إنتاجية العمل كما يراها الرؤساء التنفيذيون الإيرانيون (Ghoddousi et al. 2015: 811). أن احتمالية الترقية والوضع الاجتماعي هي بعض سمات المشروع المهمة المتعلقة بالموارد البشرية التي تؤثر على إنتاجية العمل (Gurmu & Ongkowijoyo, 2020: 2).

ثالثاً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في الأبحاث مختلفة ومتغيرة. لذلك، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مختلفة في مختلف المنظمات. ومع ذلك يوجد مكونات شائعة مستخدمة في العديد من نماذج ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي أربعة مكونات أساسية: الاستقطاب والتعيين؛ تدريب



الموظفين؛ التعويض والحوافز؛ مشاركة الموظفين. لم يتم استخدام المكونات الأخرى بشكل متكرر في الدراسات السابقة (Vuong & Sid, 2020: 1635).

١. **الاستقطاب والتعيين:** التوظيف هو تلك الأنشطة المصممة لجذب وتحديد عدد كافٍ من المتقدمين المؤهلين لتلبية احتياجات إدارة المنظمة (Noe et al., 2010:123). إلى جانب ذلك، فإن الاختيار هو عملية اختيار أفضل المرشحين المؤهلين من بين المتقدمين المتاحين الأكثر ملاءمة والأرجح لأداء الوظيفة بنجاح (Byars & Rue, 2010:82). حددت ممارسات التوظيف والاختيار كمقترح منظمة للبحث عن موظفين، وتحفيزهم على تطبيقهم واختيارهم، والسعي إلى مواءمة كفاءات الشخص مع خصائص ومتطلبات المنظمة. ذكر فيليبس (١٩٩٨) أن التوظيف والاختيار الفعال سيساعدان في تحسين التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال تزويد المتقدمين بمعلومات مناسبة أو نظرة ثاقبة لمهام الوظيفة اللازمة لهم لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن وظيفتهم (Vuong & Sid, 2020: 1636). يساعد هذا في التخفيف من معدل دوران الموظفين المرتفع الذي من المحتمل أن يتسبب في تقليل الأداء التنظيمي (Yazar Soyadı et al., 2015:19). إن المنظمة التي لا تستطيع جذب أو توظيف العمال الموهوبين والمهاريين، وقد تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها الإستراتيجية. أن هذا يعني أن مستوى الأداء يعتمد على قدرتها على اختيار القوى العاملة المؤهلة من خلال عملية اختيار فعالة (Douangphichit, 2015:15).

٢. **تدريب الموظفين:** هي عملية التعلم التي يجب تحديدها وتقديمها للموظفين لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق تحسين تدريجي لأداء أفضل (SUBRAMANIAM, 2018:17). يُنظر إلى التدريب عمومًا على أنه مجموعة من الأنشطة المصممة لتحسين معرفة ومهارات وقدرات الموظفين من أجل توفير تطابق أفضل بين الموظف وخصائص الوظيفة. أن برامج التدريب على الخدمة يجب أن توضع "معايير سلوكية واضحة عبر جميع جوانب لقاء الخدمة". يجب أيضًا تصميمه بما يتماشى مع الاحتياجات المحددة للخدمة المقدمة. يجب أن تضمن المنظمات أن موظفيها يعرفون ويفهمون ما يفعلونه ولماذا، ليكونوا قادرين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمة للعملاء (Vuong & Sid, 2020: 1636). يعد برنامج التدريب المناسب أمرًا ضروريًا لكل منظمة تسعى إلى التميز في الأداء، كما أنه مطلوب لإبقاء المنظمات في صدارة منافسيها. أن المنظمات التي تقوم بتنفيذ برنامج تدريب منهجي للقوى العاملة، من المرجح أن تكون منتجة (Yazar Soyadı et al., 2015:20).

حيث يساعد توفير التدريب المناسب للموظفين في تعزيز مهاراتهم، مما سيزيد من أدائهم لاحقًا. أن تدريب الموظفين ليكونوا متعددي المهارات لديه القدرة على زيادة إنتاجية العمل وأن التدريب الموجه نحو النشاط يعد أحد الممارسات التي ترفع إنتاجية العمل (Rojas & Aramvareekul 2003). وأن الاستثمار في القوى العاملة من خلال التدريب يمكن أن يساعد في زيادة الاحتفاظ بالموظفين وتقليل التغيب. لذلك، يعد التدريب ممارسة أساسية لأنه يقلل من الأخطاء أو إعادة العمل ويساعد الموظفين على أداء مهامهم وفقًا لمعايير الجودة المطلوبة (Gurmu & Ongkowijoyo, 2020:2). يمكن أن يؤثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي. هذا يعني يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين أداء الموظف، مما يؤدي إلى تحسين التنظيم بشكل مباشر الأداء (Douangphichit, 2015:21).

٣. **التعويض والحوافز:** هي المكافآت الخارجية والجوهرية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف (SUBRAMANIAM, 2018:17). والتحفيز يشير إلى الدافع أو الأسباب والعوامل التي تشجع الناس أو تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة (DOUANGPHICHIT, 2015:24).

منطقيًا، الغرض من الذهاب الناس إلى العمل هو كسب المال من أجل البقاء والعيش حياة عادية، وكان المال هو العامل المهم الذي يؤثر على الناس لتحسين أدائهم لتحقيق وضع أفضل والحصول على دخل أفضل. التعويضات والمزايا هو بُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية المصمم لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. في الغالب، يُنظر إلى التعويضات والمزايا على أنها البعد الأكثر أهمية الذي يحفز الموظفين على إنتاج أداء ممتاز والذي يزيد من إنتاجية المنظمة والاحتفاظ بالموظفين المحترفين والموهوبين وذوي الخبرة العالية (Chiu et al., 2002:402). يُعرّف التعويض على أنه مكافآت نقدية وغير نقدية يتلقاها الموظفون من صاحب العمل مقابل خدماتهم والتي سيتم تحديدها بناءً على جهودهم ومساهماتهم وأدائهم. تشمل التعويضات والمزايا الراتب، والحوافز قصيرة وطويلة الأجل، والمكافآت، والبدلات، والعمولة، وتقاسم الأرباح، والمزايا الطبية، والتأمين الصحي، والتأمين ضد العجز، ومزايا التقاعد، وسداد الرسوم الدراسية (SUBRAMANIAM, 2018:24). قد يؤدي استخدام أنظمة التعويض وتقييم الأداء على أساس المكافأة



العادلة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وولاء الموظف، وتقليل التحيز في بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين (Hee et al., 2016; Aburumman et al., 2020:643).

٤. **مشاركة العاملين:** تشير إلى مشاركة الموظف في جزء من عملية صنع القرار الذي يشارك فيه الموظفون (Heery & Noon, 2008). ينطبق التعريف سواء تمت استشارتهم بشكل فردي أو كمجموعة من قبل قائدهم الذي يتخذ بعد ذلك القرار النهائي، أو أنهم يشاركون اتخاذ القرار النهائي مع القائد، أو يتم تفويضهم مسؤولية اتخاذ القرار من قبل القائد. تؤدي مشاركة الموظفين إلى زيادة الاندماج الفردي في المنظمة، ويصبح الموظفون أكثر انخراطاً في العمل (Cantor al, 2012: 33). يمكن لمشاركة الموظفين أن تجعل الموظفين يفهمون الحاجة الأساسية للإبداع ويقدمون حلولاً خلاقة قابلة للتطبيق في وظائفهم، من خلال العلاقات التشاركية مع الموظفين التي تعزز المستويات العليا من نتائج سلوكهم (Vuong & Sid, 2020: 1636).

الاداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي: يحتل الموظفون موقعاً محورياً في المنظمة وهم أصول قيمة. إنهم يجعلون الأشياء تحدث في المنظمة ويرفون بالمنظمة إلى المستوى التالي من خلال الاداء الوظيفي المحسن. وضعت الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال والمنافسة الشديدة الاداء الوظيفي للموظفين كأحد الأولويات القصوى لجميع المنظمات تقريباً (Jnaneswar & Ranjit, 2020:4). اذ يعد الاداء الوظيفي عاملاً بالغ الأهمية في كل منظمة. اذ يعد أساس نجاح أي منظمة. فإذا كان أداء الفرد وفقاً للمعايير المتوقعة، فسيتم تحسين أداء المنظمة وتحسينه، وبالتالي يتعين على الإدارة إجراء تحليل متعمق لموظفيها ومعرفة العوامل المحددة التي تزيد من الاداء الوظيفي المرتفع للموظفين (OMONDI, 2014:12).

بشكل عام، يشير الاداء إلى تنفيذ المهام الموكلة إلى الشخص. ما يفعله الموظف في الوظيفة، أو كيفية تنفيذ المهمة يسمى الاداء. يعكس الاداء الوظيفي للموظفين في المنظمة معرفتهم ومهاراتهم وسلوكهم وقيمهم الأخلاقية. وعرف الاداء الوظيفي إنها قدرة الموظفين على تحقيق توقعات المنظمة (Darvishmotevali & Ali, 2020:3). يرى الاداء الوظيفي على أنه العديد من سلوكيات الموظفين التي يعرضونها أثناء العمل (Vanden Berghe, 2011:24).

الاداء الوظيفي للموظف هو معرفة مستوى أدائه وتحديد العوامل المسؤولة عنه. يشير أداء الموظفين إلى فعل الوفاء بمتطلبات وظيفة معينة، أي الطريقة التي يؤدي بها الموظف وظيفته / وظيفتها بكفاءة (FAZELY, 2016:2).

يعد أداء الموظف الوظيفي (EJP) مؤشراً مهماً يعكس نتائج عمل الأفراد والإدارات والمنظمات. من المتوقع الاداء الفعال من قبل ادارة المنظمة، حيث يدرك جميع الموظفين إمكاناتهم بالكامل ويقدمون مخرجات بالكمية والجودة المتوقعة. يعد الاداء الوظيفي هي النتيجة النهائية للسلوكيات في عملية العمل أو السلوكيات بعد تطوير التدريب (Na-Nan & Sanamthong, 2020:2).

حدد عاملين مهمين يؤثران على الاداء الوظيفي، وهما الجوانب الشخصية للفرد وبيئة العمل. تشمل الجوانب الشخصية المعرفة والمهارات والمواقف والدوافع للفرد، ويتم تمثيل عوامل بيئة العمل من خلال العلاقة مع الرؤساء، وتوقعات العمل، والحوافز، وردود الفعل. وذكرت أن ثلاثة عوامل هي المهارة والجهد وظروف العمل تتفاعل معاً للتأثير على الاداء الوظيفي. إحدى السمات المهمة للاداء الوظيفي هي أن مراعاة وقياس الاداء لكل موظف فيما يتعلق بمستوى مساهمته / مساهمتها أمر ممكن. أن الاداء الوظيفي هو النتيجة الطبيعية للتوافق بين سلوك الشخص ومتطلبات المهمة. يشير ايضاً إلى مدى اكتمال المهمة من خلال تقييم نتائج سلوك الشخص وتأثيره على الفعالية التنظيمية (Jnaneswar & Ranjit, 2020:5). يتكون الاداء الوظيفي من العديد من الأجزاء التي تتكون من مؤشرات يمكن أن تختلف بين الوظائف المختلفة التي يمكن تقييمها. التعريف الأكثر قبولاً هو ذلك الذي يصف الاداء الوظيفي بأنه يتكون من "سلسلة معقدة من المتغيرات المتفاعلة المتعلقة بجوانب الوظيفة والموظف والبيئة" (Hambuda, 2017:73).

ثانياً: ابعاد تقييم الاداء الوظيفي: قبل تقييم الاداء الوظيفي تم تصنيف جميع الأسئلة الخاصة بتقييم الاداء إلى ثلاثة أبعاد. أولاً : تحديد بُعد جودة العمل، الدقة والمعايير التنظيمية المتوقعة. ثانياً : تحديد بُعد كمية العمل الناتج المتوقع من سلوكيات الموظفين مثل المنتجات والنفايات والرضا والمبيعات. ثالثاً وأخيراً: تحديد البعد الزمني للفرات التشغيلية المناسبة لتسليم العمل وفقاً للمواعيد النهائية ومستويات الصعوبة لكل مهمة (Na-Nan, 2019:2). يمكن تقسيم الاداء إلى أبعاد الفاعلية والإنتاجية. هناك فرق كبير بين الإنتاجية والفعالية.



تشير الفاعلية إلى درجة نجاح شيء ما في تحقيق النتيجة المرجوة، يتم تفسير الإنتاجية على أنها فاعلية الجهد الإنتاجي، خاصة في الصناعة، كما يتم قياسها من حيث معدل الإنتاج لكل وحدة من المدخلات. هدف المنظمات هو اعتماد نهج أفضل للممارسات وإنشاء مكان آمن ومضمون لقيادة الموظفين لتحسين الأداء التنظيمي، ومستويات أعلى من جودة الخدمة وزيادة الإنتاجية والربحية (Darvishmotevali & Ali, 2020:3).

ذكرت أيضًا الأبعاد المتعددة للاداء الوظيفي بأنها تشمل أداء المهام والسياق. يشير أداء المهمة إلى السلوكيات المطلوبة في العمل حسب الوصف الوظيفي الرسمي. يُشار إلى سلوك العمل التطوعي الذي يتجاوز الأدوار الوظيفية المذكورة ويعزز البيئة النفسية والاجتماعية في المنظمة بالأداء السياقي (Harrison et al., 2006:305). من خلال الانتقال إلى التمييز بين أداء المهمة والأداء السياقي، يمكن استنتاج أن الكفاءة تحدد السابق في حين أن الدافع مطلوب للآخر (Jnaneswar & Ranjit, 2020:5). الأداء الوظيفي، لا يتم تحديدها من خلال كفاءة العمال أو الخصائص السياقية فقط، وإنما من خلال الدوافع الجوهرية مثل المشاركة في العمل. تم تعريف المشاركة في العمل على أنها حالة ذهنية مرتبطة بالعمل تمكن العامل من التركيز على السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية (Bayona et al., 2020:2).

ذكر (FAZELY, 2016:11) أن أغراض تقييم الأداء هي:

١. لخلق والحفاظ على مستوى مرض من الأداء.
٢. المساهمة في نمو الموظف وتطويره من خلال برامج التدريب والتطوير الذاتي والإداري.
٣. لمساعدة الرؤساء على فهم المرؤوسين بشكل صحيح
٤. لتوجيه التغييرات الوظيفية بمساعدة الترتيب المستمر
٥. تسهيل التعويض العادل والمنصف على أساس الأداء
٦. لتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات بشأن التسريح والتقاعد وما إلى ذلك.
٧. لضمان الفعالية التنظيمية من خلال تصحيح الموظفين للأداء القياسي وتحسين الأداء واقتراح التغيير في سلوك الموظف.

المبحث الثالث/ العملي

أولاً: استجابات أفراد العينة

١ - الاستقطاب والتعيين: يوضح الجدول رقم (3) إن أغلب الأوساط الحسابية هي أكبر من أوساطها الفرضية، وإن أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.04) وكانت الإجابة عن السؤال رقم (X11) ونصه (يستقطب المصرف الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة)، كما إن إجابات العينة كانت أكثر تجانساً هي في (X11) الذي أشرنا إليه أعلاه حيث حقق أقل انحراف معياري هو (0.925) ، وهذا يعني إن الإجابات عن هذا السؤال كانت أقل تشتتاً، وأكثر تجانساً وهذا يعكس أهمية هذا السؤال هذا يعني إن المصرف يستقطب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية.

ويلاحظ إن الوسط الحسابي العام الذي يعود على الاستقطاب والتعيين قد بلغ (3.79) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وهذا يعني إن إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى الاتفاق والاتفاق التام نحو تبني الاستقطاب والتعيين الفاعلة. كان السؤال (X14) قد حصل على أقل وسط حسابي وهو (3.60) ويركز السؤال على اهتمام المصرف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين. أما أعلى تشتت فكان للسؤال (x12) إذ بلغ (1.001) ما يشير إلى تشتت الإجابات حول مشاركة مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المصرف)

جدول (3) نتائج تحليل إجابات العينة حول متغير الاستقطاب والتعيين

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X11	يستقطب المصرف الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الادارية المهمة	4.04	0.925
X12	يشارك مدراء الاقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب	3.76	1.001



		والتعيين في المصرف	
X13	يعتمد المصرف على معيار الجدارة في اختيار العاملين	3.76	.981
X14	يهتم المصرف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المقابلة والتعيين	3.60	.948
	الاجمالي	3.79	.765

المصدر: اعداد الباحثان

٢. **التدريب والتطوير:** ويلاحظ إن الوسط الحسابي العام الذي يعود على التدريب والتطوير قد بلغ (3.74) وهو أعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (684). وهذا يعني إن إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى الاتفاق والاتفاق التام نحو تبني التدريب والتطوير.

ولو أخذنا عمود الأوساط الحسابية في الجدول (4)، نلاحظ إن جميع الأوساط الحسابية لجميع الأسئلة هي أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (3). ويعلمنا الانحراف المعياري بأن عينة الدراسة كانت أكثر تجانساً لأنها كانت أقل تشتتاً، وهذا يعني إن المنظمات المبحوثة ممثلة بإدارتها وموظفيها تميل بصورة عامة إلى الأخذ بالأساليب الاستراتيجية في عملية التدريب بشكله وإطاره العام.

يوضح الجدول إن أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.10) وكانت الإجابة عن السؤال رقم (X21) ونصه (يعتمد المصرف برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم).

كان السؤال (X24, X23) قد حصل على أقل وسط حسابي وهو (3.48). كما إن إجابات العينة كانت أكثر تجانساً هي في (X23) الذي يشير إلى إن التدريب يساعد في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي حيث حقق أقل انحراف معياري هو (762)، وهذا يعني إن الإجابات عن هذا السؤال كانت أقل تشتتاً، وأكثر تجانساً وهذا يعكس أهمية هذا السؤال.

أما أعلى تشتت فكان للسؤال (x24) إذ بلغ (931). ما يشير إلى تشتت الإجابات حول هذا السؤال.

جدول (4) نتائج تحليل إجابات العينة حول متغير التدريب والتطوير

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يعتمد المصرف برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	4.10	.763
٢	التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل المصرف تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجية عمل المصرف	3.88	.895
٣	ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المصرف	3.48	.762
٤	يطبق المصرف معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين	3.48	.931
	الاجمالي	3.74	.684

المصدر: اعداد الباحثان

٣- **التعويض والحوافز:** يوضح الجدول رقم (5) إن أغلب الأوساط الحسابية هي أكبر من أوساطها الفرضية، وإن أعلى وسط حسابي قد بلغ (3.50) وكانت الإجابة عن السؤال رقم (X33) ونصه (يعتمد المصرف على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون) بأعلى تشتت، كما إن إجابات العينة كانت أكثر تجانساً هي في (X34) الذي أشرنا إليه أعلاه حيث حقق أقل انحراف معياري هو (810)، وهذا يعني إن الإجابات عن هذا السؤال كانت أقل تشتتاً، وأكثر تجانساً وهذا يعكس أهمية هذا السؤال. وهذا يعني إن المصرف يتم مراجعة خطة التعويض في المصرف استناداً للبيئة التنافسية. ويلاحظ إن الوسط الحسابي العام الذي يعود على التعويض والتحفيز قد بلغ (3.33) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وهذا يعني إن إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى الاتفاق نحو تبني التحفيز.



كان السؤال (X31) قد حصل على أقل وسط حسابي وهو (3.18) ما يشير الى ان التعويضات التي يقدمها المصرف لا تتناسب مع توقعات الموظفين.

جدول (5) نتائج تحليل اجابات العينة حول متغير التعويض والحوافز

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التعويضات التي يقدمها المصرف تتناسب مع توقعات العاملين	3.18	1.024
٢	تمنح التعويضات في المصرف أستانداً الى كفاءة العاملين	3.20	.926
٣	يعتمد المصرف على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون	3.50	1.055
٤	يتم مراجعة خطة التعويض في المصرف أستانداً للبيئة المنافسة	3.42	.810
	الاجمالي	3.33	.809

المصدر: اعداد الباحثان

٤ - مشاركة العاملين: ولو أخذنا عامود الأوساط الحسابية في الجدول (6) ادناه، نلاحظ إن جميع الأوساط الحسابية لجميع الأسئلة هي اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (3). ما عدا السؤال (x42) اذ بلغ وسطها الحسابي (2.74) وهو اقل من الوسط الفرضي بأعلى انحراف معياري (1.367) ما يشير الى تشتت الاجابة عن منح المصرف فرصة للعاملين لاقتراح التحسينات.

وان أعلى وسط حسابي قد بلغ (3.40) وكانت الإجابة عن السؤال رقم (X41) ونصه (يشارك العاملون في المصرف بعملية اتخاذ القرار) وهو اعلى من الوسط الفرضي.

ويلاحظ إن الوسط الحسابي العام الذي يعود على مشاركة العاملين قد بلغ (3.12) وهو أعلى من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (0.862). وهذا يعني إن إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى الاتفاق نحو مشاركة العاملين.

جدول (6) نتائج تحليل اجابات العينة حول متغير مشاركة العاملين

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يشارك العاملون في المصرف بعملية اتخاذ القرار	3.40	.990
٢	يمنح المصرف العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة	2.74	1.367
٣	لدى المصرف ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات	3.16	.997
٤	تساهم الحرية العاملين في تنظيم مهام وظائفهم وفقاً لما يرونه مناسباً في زيادة الخدمات التي يقدمها المصرف	3.18	.873
	الاجمالي	3.12	.862
	الاجمالي للمتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية	3.49	.694

المصدر: اعداد الباحثان

ثانياً الاداء الوظيفي: يوضح الجدول (7) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع الاداء الوظيفي

جدول (7) نتائج تحليل اجابات العينة حول الاداء الوظيفي

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التنسيق مع الآخرين في أنجاز الاعمال يزيد ويحسن مستوى الاداء الوظيفي	4.12	.627
٢	تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها	4.04	.880
٣	حضورك لبرامج التدريب المتكررة يحسن من مستوى الاداء الوظيفي	4.46	.762



٤	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	3.63	830.
٥	يملك الموظف القدرة على التعامل مع المواقف الحرجة	3.64	827.
٦	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والقدرة والرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي اذا اقتضى الامر	3.62	753.
٧	أستفيد من رصيد ماتعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الابداع في ادائي لعملي	4.10	707.
٨	يتميز ادائي في العمل دائماً بالجودة والالتقان	4.22	737.
٩	تقوم بأداء الاعمال الموكلة اليك دون تأخير	4.32	683.
١٠	ادأوك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	4.08	877.
١١	برامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق تتسم بالعدالة وتحفزني لزيادة ادائي الوظيفي	3.70	1.147
١٢	لا تستغرق إجراءات تنفيذ المعاملات وقتاً أكثر من اللازم	3.68	713.
١٣	لا يختلف أدائي في المصرف كثيراً عن المعايير الموضوعة	4.02	589.
١٤	اعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة	4.32	768.
١٥	ابذل جهداً مضاعفاً من اجل مساعده المصرف في تحقيق الاهداف	4.30	735.
١٦	هناك تعاون مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة	3.94	843.
	المعدل العام	4.01	567.

المصدر: اعداد الباحثان

يشير الجدول رقم (7) إلى النتائج التي حصلت عليها الدراسة من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على المجتمع الإحصائي ، وفيها تظهر إن الإجابات تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وقد حصل المعدل العام لمتغير الاداء الوظيفي على وسط حسابي وهو (4.01) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، بأنحراف معياري(567). وتفسير ذلك إن إجابات العينة كانت متجانسة، وذات تشتت واطئ.

اما أعلى الوسط الحسابي هو ما يقابل السؤال (y3) والذي يؤكد الى ان الحضور في البرامج التدريب بشكل متكرر يحسن من مستوى الاداء الوظيفي، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.46) بأنحراف معياري (762). أي إن الإجابات عن هذا السؤال كانت متجانسة. اما السؤال (y9) و(y14) فقد احتلنا المرتبة الثانية حيث بلغ وسطهما الحسابي (4.32) ما يشير الى القيام بأداء الاعمال الموكلة للموظفين دون تأخير، ويتم تنفيذ التعليمات بدقة.

اما اقل وسط حسابي(3.62) فكان للسؤال (y6) ما يشير الى ضعف جاهزية ورغبة الموظفين في العمل خارج اوقات الدوام الرسمي . وحصل السؤال(y13) على أعلى نسبة تجانس في الاجابات اذ حققت ادنى انحراف معياري بلغ (589). اما السؤال(y11) حصل على أعلى تشتت في الاجابات اذ حققت أعلى انحراف معياري مقدارة (1.147).

اختبار العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي

أولاً : اختبار العلاقة باستخدام سيبرمان بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي

يتم استخدام مصفوفة ارتباط سيبرمان لتحديد فيما إذا كانت طبيعة العلاقة معنوية بين ستراتييجيات الاختبار والتدريب والتكوين والتحفيز مع الاداء الوظيفي. أي إثبات رفض أو قبول الفرضيات التي تم صياغها في المبحث الخاص بالمنهجية، وسيتم التطرق لها من خلال تحليل العلاقات في الجدول (8) وكما يأتي :

الجدول (8) علاقات ارتباط سيبرمان لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، مشاركة العاملين) مع الاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	التعويض والحوافز	مشاركة العاملين	الاجمالي
الاداء الوظيفي	503**	517**	342*	324*	372**

N=50



المصدر: مخرجات الحاسبة باستخدام برنامج spss $P \leq 0.01$ $P \leq 0.05$ *

يتضح من النتائج ، التي يظهرها الجدول (8) أن قيمة ارتباط سبيرمان بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الأربع وهي : الاستقطاب والتعيين ، والتدريب ، والتحفيز ، ومشاركة العاملين بوصفها متغيرات مستقلة وبين المتغير التابع وهو الاداء الوظيفي تراوحت بين (0.517-0.324) وهي معنوية بدرجة ($P \leq 0.05$ - $P \leq 0.01$) وهذا يعني أن العلاقة بين المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية وبين المتغير التابع (الاداء الوظيفي) علاقة (معنوية) و (موجبة) وكذلك إنها (طردية)، أي إنها علاقات (حقيقية) و (جوهرية) . إلا أن تلك العلاقات اختلفت قوتها فكانت أقوى علاقة هي علاقة (التدريب والتطوير) بالاداء الوظيفي حيث بلغت قوتها (0.517) تليها علاقة (الاستقطاب والتعيين) بالمرتبة الثانية وكانت العلاقتان بمستوى معنوية ($P \leq 0.01$) .

أما علاقة (التعويض والحوافز) فجاءت قوتها بالمرتبة الثالثة بقوة (0.342) . وأخيراً علاقة (مشاركة العاملين) بالمرتبة الرابعة بالاداء الوظيفي حيث بلغت (0.324) ، وكانت العلاقتان بمستوى معنوية ($P \leq 0.05$) .

ثانياً : اختبار تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي باستخدام الانحدار البسيط

في هذه الفقرة سيتم قياس تأثير الممارسات الأربع المختارة من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي الاختبار والتدريب ، والتحفيز ، والمشاركة بوصفها متغيرات مستقلة على المتغير التابع أو المعتمد وهو الاداء الوظيفي.

وتم التعبير عن المتغير المعتمد (الاداء الوظيفي) بـ (Y) والتعبير عن المتغير المستقل بـ (X) ، وقد تم التوصل إلى المعادلات الآتية :

١. تأثير الاستقطاب والتعيين على الاداء الوظيفي

تم الحصول على المعادلة الآتية :

$$y = 1.924 + 0.551x$$

تشير قيمة الثابت (Constant) إلى إنها أكبر من قيمة الصفر حيث بلغت (1.924) مما يعطي الوصف الجيد للعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) وبين المتغير التابع الاداء الوظيفي (y) ، كما أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (59.068) وهي أكبر من قيمة (F) المجدولة (7.314) عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) بدرجة حرية (1,48) وهذا يعني أن هناك تأثيراً معنوياً للاستقطاب والتعيين في الاداء الوظيفي.

وتوضح النتائج التي أظهرها الجدول (9) أن (R^2) تفسر التباين في عملية تنفيذ ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين) والتي بلغت (55.2 %) الأمر الذي يعني أن الاهتمام بالاستقطاب والتعيين سيؤدي إلى رفع الاداء الوظيفي بمستوى (55.2 %) ، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه الطروحات النظرية ويعكس العلاقة الخطية بين المتغير الرئيس ومن ثم إمكانية التنبؤ بمقدار المتغير المستقل في حالة إحداث أي تطوير أو زيادة الاهتمام بهذا المتغير.

الجدول (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير الاستقطاب والتعيين في الاداء الوظيفي

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات ss	متوسط المربعات ms	قيمة F المحسوبة	R^2
الاستقطاب والتعيين	1	8.696	8.696	59.068	.552
الخطأ	48	7.067	.147		
الكلي	49	15.763			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة $P=0.00$ N=50

٢. تأثير التدريب والتطوير في الاداء الوظيفي

تم الحصول على المعادلة الآتية :

$$y = 1.701 + 0.619x$$

تشير قيمة الثابت (Constant) إلى إنها أكبر من قيمة الصفر حيث بلغت (1.701) مما يعطي الوصف الجيد للعلاقة بين المتغير المعتمد وهو الاداء الوظيفي (Y) وبين المتغير المستقل وهو هنا التدريب والتطوير (X) .

كما أثبتت الاختبارات الإحصائية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (60.208) هي أكبر من قيمة (F) المجدولة (7.314) عند مستوى دلالة ($P < 0.05$) ودرجة حرية (1,48) وهذا يعني أن هناك تأثيراً معنوياً للتدريب والتطوير في الاداء الوظيفي ونلاحظ من معامل ومن معامل الثابت الموجب أن التأثير إيجابي.

الجدول (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير التدريب والتطوير في الاداء الوظيفي

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	R^2
التدريب والتطوير	1	8.771	8.771	60.208	.556



الخطأ	48	6.992	.146		
الكلية	49	15.763			

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات الحاسبة $P=0.00$

وتفسر R^2 التي يظهرها الجدول (10) التباين وهو يعني أن مقدار تغير وحدة واحدة في التدريب يؤدي إلى زيادة الاداء الوظيفي (55.6%) وان هذه النتائج التي حصلت عليها تتفق مع النتائج التي حصلت عليها من معادلة الانحدار البسيط من وجود ارتباط طردي معنوي بمستوى معنوية ($P<0.05$) لهذه الممارسة مع الاداء الوظيفي.

٣. تأثير التحفيز على الاداء الوظيفي

تشير قيمة المعامل الثابت الى انها اكبر من العنصر في معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$y = 2.606 + .423 x$$

حيث بلغت (2.606) مما يعطي الوصف الجيد للعلاقة بين المتغير المعتمد (الاداء الوظيفي) المتمثل هنا بالرمز (Y) وبين المتغير المستقل وهو التحفيز الذي يرمز له بالرمز (X). كما أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (27.339) هي اكبر من قيمة (F) المجدولة (7.3141) عند مستوى دلالة ($P<0.01$) ودرجة حرية (1,48)، وتفسير ذلك وجود تأثير معنوي للتحفيز في الاداء الوظيفي.

الجدول (11) تأثير التحفيز في الاداء الوظيفي

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	R^2
التحفيز	1	5.720	5.720	27.339	
الخطأ	48	10.043	.209		.363
الكلية	49	15.763			

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات الحاسبة $P=0.00$ $N=50$

وتوضح النتائج التي أظهرها جدول (11) أن (R^2) تفسر التباين في عملية تنفيذ التحفيز، حيث أن التغير في سياسة التحفيز يقابله تذبذب في الاداء الوظيفي بمقدار (36.3%). وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي حصلنا عليها من معادلة الارتباط التي ظهرت بأنها طردية ومعنوية بمستوى دلالة ($P<0.05$) لهذه الممارسة مع الاداء الوظيفي.

٤. تأثير مشاركة العاملين في الاداء الوظيفي

أثبتت الاختبارات الإحصائية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (15.458) هي اكبر من قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة ($P<0.01$) ودرجة حرية (1,48)، وتفسير ذلك وجود تأثير معنوي لمشاركة العاملين على الاداء الوظيفي ويلاحظ من معامل الثابت (البيتا) الموجب ومقداره (2.998) بأن التأثير إيجابي وكانت معادلة الانحدار التي تم الحصول عليها هي :

$$y: 2.998 + .325 x$$

كما أن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يظهر في الجدول رقم (12) وقيمة (24.4%) بأن أي تغيير أو زيادة اهتمام بمشاركة العاملين سينعكس ايجابياً مما يؤدي إلى تحسين الاداء الوظيفي بنسبة (24.4%).

الجدول (12) تأثير مشاركة العاملين في الاداء الوظيفي باستخدام الانحدار البسيط

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	R^2
مشاركة العاملين	1	3.840	3.840	15.458	.244
الخطأ	48	11.923	.248		
الكلية	49	15.763			

المصدر: اعداد الباحثان $P=0.00$ $N=50$

تتفق هذه النتائج مع النتائج التي تم الحصول عليها من معادلة الارتباط البسيط حيث ظهر وجود ارتباط طردي ومعنوي بمستوى دلالة معنوية ($P\leq 0.05$) لهذه الممارسة مع الاداء الوظيفي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

**أولاً: الاستنتاجات**

١. اهتمام ادارة المصرف بممارسات ادارة الموارد البشرية حيث اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط واثري بين ممارسات ادرة الموارد البشرية والاداء الوظيفي.
٢. اهتمام ادارة المصرف بمشاركة مديري الاقسام والشعب والوحدات مع مدير الموارد البشرية في ممارسة الاستقطاب والتعيين حيث يسعى جاهداً للاختيار في اطار معايير فاعلية الاختيار بما يعزز مستقبل ادارة الموارد البشرية في المصرف المبحوث.
٣. ان التعويضات التي يقدمها المصرف لا تتوافق مع توقعات الموظفين، بالرغم من ان التعويضات والحوافز تزيد من الاداء الوظيفي، ومن الممكن ان تؤثر على سلوك الموظفين ويجعلهم يشعرون بالرضا وبالتالي يقوم بالاداء الافضل وينعكس ذلك ايجاباً على المصرف.
٤. توجه المصرف نحو التطوير والتدريب و تسعى ادارة المصرف نحو تبني استراتيجيات التدريب والتطوير لزيادة مهارات العاملين في المصرف المبحوث لتحسين الاداء الوظيفي.
٥. ضعف منح مشاركة العاملين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.

ثانياً: التوصيات

١. إعطاء حرية أكبر للموظفين بالمصرف، وتشجيعهم على اقتراح التحسينات والتطوير واشراكهم في عمليات اتخاذ القرار حيث يضمن التنفيذ الطوعي لهذه القرارات.
٢. القيام بالتدريب الخارجي و الداخلي وعلى فترات منتظمة وذلك لزيادة وعي الموظفين بوظائفهم والاستعداد لمواجهة أي مشكلة، وإعطاء فرصة للموظفين على اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع القدرات والمهام والاختصاص في عملهم وظيفتهم.
٣. تشجيع ثقافة روح العمل الجماعي (روح الفريق الواحد) بعده حافز معنوي للوصول الى الاداء الوظيفي الافضل.
٤. الاهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية والقيام بتوعية إدارية من خلال القيام بندوات محاضرات، مؤتمرات، ودورات هدفها الرئيس زيادة الوعي، وإدراك أهمية تطبيق هذه الممارسات في المصرف.
٥. زيادة الاهتمام بالحوافز والتعويضات في المصرف بشكل يكافئ مع الاداء الوظيفي. ووضع إستراتيجية خاصة بتحفيز الموارد البشرية، مع مراعاة اختلاف مهارات الموظفين وقدراتهم، والتعرف على دوافع الافراد وزيادة الاهتمام بأستراتيجية الحوافز المالية لانه يعد دافعاً للاداء الافضل. بالإضافة الى الحوافز المعنوية.

المصادر:**أولاً: المصادر العربية:**

١. القاضي، زياد مفيد، " علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين واثريهما على اداء المنظمات"، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال/ جامعة الشرق الاوسط(2012).
٢. بن بريكة، الزهرة و بن قسبي، طارق.(محددات الاداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي/دراسة ميدانية". مجلة الباحث عدد 15/ (2015).
٣. صفاء، (2016) "دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية.

ثانياً: المصادر الاجنبية

4. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
5. Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062336>
6. Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
7. Douangphichit, N. (2015). The practice of HRM in relation to employee motivation and job performance by HR managers in the hospitality industry in Lao PDR. *Dissertation*, 1–132. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.954.2463&rep=rep1&type=Gurmu>, A. T., & Ongkowijoyo, C. S. (2020). Predicting Construction Labor Productivity Based on



- Implementation Levels of Human Resource Management Practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3), 04019115. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001775](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001775)
8. Hambuda, F. N. (2017). *Job satisfaction and job performance during the implementation of a performance management system: the case of a Namibian Municipality*. September, 1–245. <http://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/2661>
9. Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>
10. Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
11. OMONDI, D. O. (2014). the Influence of Organizational Culture on. *United States International University*, 1–22.
12. Pham, H. D. (2020). Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10(4), 721–732. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.025>
13. Vuong, B. N., & Sid, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>
14. Yazar Soyadı, Y. A., Atakısı, A., & Bulut, Y. E. (2015). the Impact of Human Resource Management Practices Over Supply Chain Qualitative Performance. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(18), 105–105. <https://doi.org/10.17364/iib.20151810982>
15. Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management*, 44, 123–128.
16. Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 1–33.
17. SUBRAMANIAM, HEMA D/O ,2018.,THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND PROACTIVE PERSONALITY ON JOB PERFORMANCE AMONG COMMERCIAL BANK EMPLOYEES, Thesis Submitted To Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia, In Partial Fulfillment of the Requirement for the Master in Human Resource Management.
18. Ghoddousi, P., O. Poorafshar, N. Chileshe, and M. R. Hosseini. 2015. "Labour productivity in Iranian construction projects: Perceptions of chief executive officers." *Int. J. Productivity Perform. Manage.* 64 (6):811–830. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0169>.
19. Hewage, K. N., A. Gannoruwa, and J. Y. Ruwanpura. 2011. "Current status of factors leading to team performance of on-site construction professionals in Alberta building construction projects." *Can. J. Civ. Eng.* 38 (6): 679–689. <https://doi.org/10.1139/111-038>.
20. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., et al. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw Hill.



21. Byars, L., & Rue, L. (2010). *Human Resource Management (10th Ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
22. Chiu, R., Luk, V., & Tang, T. (2015). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review, Emerald*, 89 31(4), 402 - 431.
23. Heery, E., & Noon, M. (2008). *Dictionary of Human Resource Management (2nd Ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
24. Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 33-51.
25. Vanden Berghe, J. 2011. Job satisfaction and job performance at the workplace. Unpublished Master's dissertation, Arcada University of Applied Science, Helsinki.
26. FAZELY ,ABDUL SATTAR .2016., "A STUDY ON JOB PERCEPTION, JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION OF TEACHERS OF STATE AGRICULTURAL UNIVERSITIES IN KARNATAKA", DEPARTMENT OF AGRICULTURAL EXTENSION UNIVERSITY OF AGRICULTURAL SCIENCES, BENGALURU-560065.
27. Harrison, D.A., Newman, D.A. and Roth, P.L. (2006), "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 2, pp. 305-325, doi: 10.5465/amj.2006.20786077.