



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي - دراسة استطلاعية

الباحثة رؤى 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 استبيان كاداً رئيسيًّا لجمع البيانات التي وزعت على عينة من رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في مصرف الرشيد/ الادارة العامة البالغ عددهم (50) مبحوثاً. تم اجراء 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. اقتربت الدراسة على استخدام مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لرفع الاداء الوظيفي، وتحديد الحوافز والتعويضات بعدها عوامل لها تأثير كبير على الاداء 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 وبيؤدي تطبيق هذه الممارسات من (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والتعويض، مشاركة العاملين) الى تحقيق اهداف 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 بما يأتي:

١ - مامستوى الاهتمام بمارسات 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:

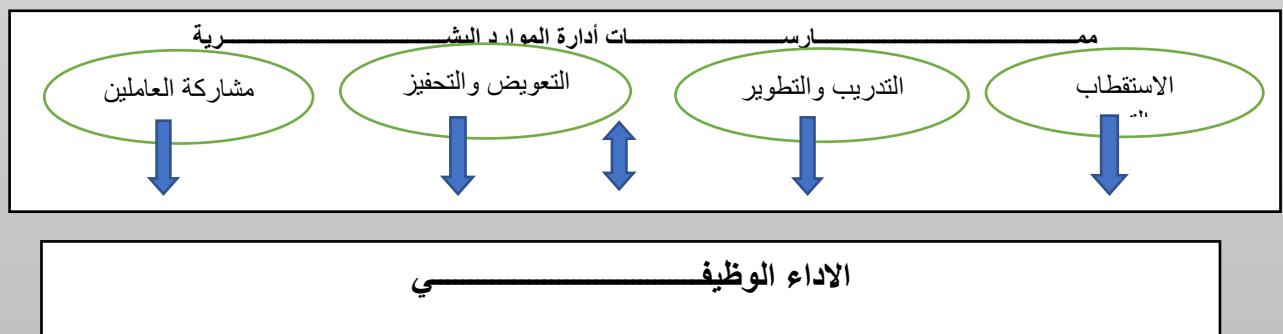
١- تسلیط الضوء على أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها في الاداء الوظيفي.

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 اكبر المصارف في العراق.

اما عينة البحث ف تكونت من مدراء الاقسام ورؤساء الشعب والوحدات الادارية في جميع المستويات الادارية العليا والوسطى من لهم العلاقة باتخاذ القرار وتم اختيار العينة بما يتلائم مع متغيرات البحث اذ تم توزيع الاستبانة على (٥٠) مبحوثاً داخل المصرف.

خامساً- أنموذج البحث: يوضح أنموذج البحث طبيعة العلاقة وأنجاه الاثر بين متغيرات البحث بناءً على طبيعة المشكلة والاهداف المتوقعة تحقيقها، وكما موضح بالشكل التالي.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

سادساً- وسائل جمع البيانات والمعلومات:

١- الجانب النظري : تم الاعتماد على الكتب والبحوث والاطاريج ورسائل الماجستير ذات العلاقة بمتغيرات البحث والاستعانة بشبكة الانترنت.

٢- الجانب العملي : تم الاعتماد على استماراة الاستبيان حيث تم تصميم الاستبانة من خلال الاستعانة ببعض الدراسات والبحوث السابقة وكما موضح بالجدول الآتي



جدول (1) تصميم الاستبانة

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

المصدر : من أعداد الباحثان

وقد تم الاعتماد في الاستماراة على مقاييس Likert الخمسى التي تتوزع اوزانه كالتالى:

جدول (2) مقاييس البحث

الفقرة	الاوزان	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة
	5	4	3	2	1	

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

- الفرضية الاولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الاداء الوظيفي مفردة و مجتمعة
- الفرضية الثانية: (يوجد اثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي) و تتفق من هنا الفرضيات التالية:
 - يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والتعيين على الاداء الوظيفي.
 - يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير على الاداء الوظيفي.
 - يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحفيز والتعويض على الاداء الوظيفي.
 - يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين على الاداء الوظيفي.

ثامناً- الأدوات الإحصائية المستخدمة :

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

- الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى أجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي.
- معامل ارتباط سبيرمان لأنه يلائم تحليل البيانات الوصفية، لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
- معامل الانحدار الخطى البسيط والمتعدد لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
- اختبار F لاختبار معنوية علاقة التأثير.

المبحث الثاني / النظري

اولاً: مفهوم ممارسات ادارة 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 التمانينيات إطاراً مفاهيمياً يتكون من فلسفة تستند إلى عدد من النظريات (منها من ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بأنها "الاستخدام الإداري للجهود والمعرفة والقدرات والسلوكيات الملترمة 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 مال بشري تحت سيطرة منظمة في علاقة مباشرة مع إدارة التوظيف والموارد البشرية (HRM) وهي أنشطة المنظمة 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 ، استناداً إلى النظرية القائمة على الموارد، جادل بوكسال وبورسيل (2011) 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 تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً، فإنها تركز على إنتاج أداء عالي في المستقبل القريب (Pfeffer, 2005:123). بينما تؤكد معظم الشركات على أهمية الموارد البشرية، فإن عدداً قليلاً جداً من الشركات نجحت في إدارة موارداتها 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 دوراً أساسياً 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 إيجاباً أو سلباً (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 ودافعهم والتي تحقق التوازن بين حياتهم وعملهم ممارسات فعالة ومحبولة على نطاق واسع من قبل الموظفين والمنظمات (Blom et al, 2018:3) (Aburumman et al., 2020:643). يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها اعتماداً على رأس المال البشري من خلال إدارة الموارد البشرية لإنجاز الموظفين وجعلهم يتصرفون ويفكرون بطريقة لتحقيق الأهداف. ويمكن أن يكون لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرات كبيرة على نوع تصور الموظف وموقه 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 دوراً مهماً في تحفيز وبناء روح الفريق بين الأفراد. قد لا تتحسن الإنتاجية من خلال العمل الجاد والسرع فحسب، وإنما من خلال تطوير المهارات الاجتماعية للفراد (Hewage et al., 2011:679). (). أن النشاط الاجتماعي هو أحد العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على إنتاجية العمل. تم العثور على فرص الترقية أيضاً 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 لتنمية 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 و اختيارهم، والسعى إلى مواهمة كفاءات الشخص مع خصائص ومتطلبات المنظمة. ذكر فيليبس (1998) أن التوظيف والاختيار الفعال سيساعدان في تحسين التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال تزويد المتقدمين بمعلومات مناسبة أو نظرة ثاقبة لمهام الوظيفة الازمة 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 والماهرين، وقد تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وغايتها الإستراتيجية. أن هذا يعني أن مستوى الأداء يعتمد على قدرتها على اختيارقوى 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 عموماً 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 أيضاً تصميمه بما يتماشى مع الاحتياجات المحددة للخدمة المقدمة. يجب أن تضمن المنظمات أن موظفيها يعرفون ويفهمون ما يغطونه ولماذا، ليكونوا قادرين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمة للعملاء (Vuong & Sid, 2020: 1636). يعد برنامج التدريب المناسب أمراً ضرورياً لكل منظمة تسعى إلى التميز في الأداء، كما أنه مطلوب لإبقاء المنظمات في صدارة منافسيها. أن المنظمات التي تقوم بتنفيذ برنامج تدريب منهجهي 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 لاحقاً. أن تدريب الموظفين ليكونوا متعددي المهارات لديه القدرة على زيادة إنتاجية العمل وان 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 الاخطاء أو اعادة العمل ويساعد الموظفين على أداء مهامهم وفقاً 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 والجواهرية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف (SUBRAMANIAM, 2018:17). والتخفيف يشير إلى الدافع أو الأسباب و العوامل التي تشجع الناس أو تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة (DOUANGPHICHIT, 2015:24).

منطقياً، الغرض من ذهاب الناس إلى العمل هو كسب المال من أجل البقاء والعيش حياة عادلة، 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). يُعرف التعويض على أنه مكافآت نقية وغير نقية 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 القاعدة، وسداد الرسوم الدراسية (SUBRAMANIAM, 2018:24).



العادلة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وولاء الموظف، وتقليل التحيز في بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين (Aburumman et al., 2020:643) (Hee et al., 2016).
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 قائدتهم الذي يتخذ بعد ذلك القرار النهائي، أو أنهم يشاركون اتخاذ القرار النهائي مع القائد، أو يتم تقويضهم مسؤولية اتخاذ القرار من قبل القائد. تؤدي مشاركة الموظفين إلى زيادة الاندماج الفردي في المنظمة، ويصبح الموظفون أكثر انخراطاً في العمل et (Cantor al, 2012: 33). يمكن لمشاركة الموظفين أن تجعل الموظفين يفهمون الحاجة الأساسية للإبداع ويقدمون حلولاً خلقة قابلة للتطبيق في وظائفهم، من خلال العلاقات التشاركية مع الموظفين التي تعزز المستويات العليا من نتائج سلوكهم (Vuong & Sid, 2020: 1636).

الاداء الوظيفي

اولاً: مفهوم الاداء الوظيفي: يحتل الموظفون موقعًا محوريًا في المنظمة وهم أصول قيمة. إنهم يجعلون الأشياء تحدث في المنظمة ويرقون بالمنظمة إلى المستوى التالي من خلال الأداء الوظيفي المحسّن. وضعت الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال والمنافسة الشديدة الأداء الوظيفي للموظفين كأحد الأولويات القصوى لجميع المنظمات تقريباً (Jnaneswar & Ranjit, 2020:4). إذ يعد الأداء الوظيفي عاملًا بالغ الأهمية في كل منظمة. إذ 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 الأداء الوظيفي المرتفع للموظفين (OMONDI, 2014:12).
 بشكل عام، يشير الأداء إلى تنفيذ المهام الموكلة إلى الشخص. ما يفعله الموظف في الوظيفة، أو كيفية تنفيذ المهمة يسمى الأداء. يعكس الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمة معرفتهم ومهاراتهم وسلوكهم وقيمهم الأخلاقية. وعرف الأداء الوظيفي إنها قدرة الموظفين على تحقيق توقعات المنظمة (Darvishmotevali & Ali, 2020:3). يرى الأداء الوظيفي على أنه العديد من سلوكيات الموظفين التي يعرضونها أثناء العمل (Vanden Berghe, 2011:24).
 الأداء الوظيفي للموظف هو معرفة مستوى أدائه وتحديد العامل المسؤول عنه. يشير أداء الموظفين إلى فعل الوفاء بمتطلبات وظيفة معينة، أي الطريقة التي يؤدي بها الموظف وظيفته / وظيفتها بكماءة (FAZELY, 2016:2).
 يعد أداء الموظف الوظيفي (EJP) مؤشرًا مهمًا يعكس ناتج عمل الأفراد والإدارات والمنظمات. من المتوقع الأداء الفعال من قبل إدارة المنظمة، حيث يدرك جميع الموظفين إمكاناتهم بالكامل ويقومون بخرجات بالكمية والجودة المتوقعة. بعد الأداء الوظيفي هي النتيجة النهائية للسلوكيات في عملية العمل أو السلوكيات بعد تطوير التدريب (Na-Nan & Sanamthong, 2020:2). حدد عاملين مهمين يؤثران على الأداء الوظيفي، وهما الجوانب الشخصية للفرد وبيئة العمل. تشمل الجوانب الشخصية المعرفة والمهارات والماهارات والدافع 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 معًا للتأثير على الأداء الوظيفي. إحدى السمات المهمة للأداء الوظيفي هي أن مراقبة وقياس الأداء لكل موظف فيما يتعلق بمستوى مساحتها أمر ممكن. أن الأداء الوظيفي هو النتيجة الطبيعية للتواافق بين سلوك الشخص ومتطلبات المهمة. يشير أيضًا إلى مدى اكتمال المهمة من خلال تقييم نتائج سلوك الشخص وتأثيره على الفعالية التنظيمية (Jnaneswar & Ranjit, 2020:5). يتكون الأداء 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 الأداء الوظيفي بأنه يتكون من "سلسلة معقدة من المتغيرات المترابطة بجوانب الوظيفة والموظف والبيئة" (Hambuda, 2017:73).

ثانيًا: أبعاد تقييم الأداء الوظيفي: قبل تقييم الأداء الوظيفي تم تصنيف جميع الأسئلة الخاصة بتقييم الأداء إلى ثلاثة أبعاد. أولاً : تحديد بعد جودة العمل، الدقة والمعايير التنظيمية المتوقعة. ثانياً : تحديد بعد كمية العمل الناتج المتوقع من سلوكيات الموظفين مثل المنتجات والفايات والرضا والمبادرات. ثالثاً وأخيراً: تحديد بعد الزمني للفترات التشغيلية المناسبة لتسليم العمل وفقاً للمواعيدين النهائية ومستويات الصعوبة لكل مهمة (Na-Nan, 2019:2). يمكن تقسيم الأداء 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 السيادي (Harrison et al., 2006:305). من خلال الانتقال إلى التمييز بين أداء المهمة والأداء السيادي، يمكن استنتاج أن الكفاءة تحدد السابق في حين أن الدافع مطلوب للأخير (Jnaneswar & Ranjit, 2020:5). الأداء الوظيفي، لا يتم تحديدها من خلال كفاءة العمل أو الخصائص السيادية 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 المرؤوسيين بشكل صحيح
٤. لتوجيه التغييرات الوظيفية بمساعدة الترتيب المستمر
٥. تسهيل التعويض العادل والمنصف على أساس الأداء
٦. توفير المعلومات لاتخاذ القرارات بشأن التسريح والتقادم وما إلى ذلك.
٧. لضمان الفاعلية التنظيمية من خلال تصحيح الموظفين للأداء القياسي وتحسين الأداء واقراح التغيير في سلوك الموظف.

المبحث الثالث/ العملي

أولاً: استجابات أفراد العينة

١- الاستقطاب والتعيين: يوضح الجدول رقم (3) إن اغلب الأوساط الحسابية هي اكبر من أو ساطها الفرضية، وان 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 الادارية المهمة)، كما إن إجابات العينة كانت اكثرا تجانسا" هي في (X11) الذي أشرنا إليه أعلاه حيث حقق اقل انحراف معياري هو (925)، وهذا يعني إن الإجابات عن هذا السؤال كانت اقل تشتتاً، واكثرا تجانساً وهذا يعكس أهمية هذا السؤال هذا يعني ان 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 ان إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى الاتفاقي 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. اما أعلى تشتت فكان للسؤال (X12) اذ بلغ (1.001) ما يشير الى تشتت الاجابات حول مشاركة مدراء الاقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المصرف

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

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X11	4.04	.925
X12	3.76	1.001



والتعيين في المصرف		
.981	3.76	يعتمد المصرف على معيار الجدارة في اختيار العاملين X13
.948	3.60	يهم المصرف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة لمقابلة والاختبار لعرض استخدامها في المفاضلة والتعيين X14
.765	3.79	الاجمالي

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 (6.684). وهذا يعني إن إجابات أفراد العينة كانت تمثل 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 ان المنظمات المبحوثة ممثلة بإدارتها وموظفيها تمثل بصورة عامة إلى الأخذ بالأساليب الستراتيجية في عملية التدريب بشكله وإطاره العام.

يوضح الجدول ان أعلى وسط حسابي قد بلغ (4.10) وكانت الإجابة عن السؤال رقم (X21) ونصله (يعتمد المصرف برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات الازمة لهم). كان السؤال (X24,x23) قد حصل على أقل وسط حسابي وهو (3.48). كما ان إجابات العينة كانت أكثر تجانساً هي في (X23) الذي يشير الى ان التدريب يساعد في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي حيث حقق أقل انحراف معياري هو (762)، وهذا يعني ان الإجابات عن هذا السؤال كانت أقل تشتتاً، وأكثر تجانساً وهذا يعكس أهمية هذا السؤال. اما على نشتت فكان للسؤال (x24) اذ بلغ (931). ما يشير الى نشتت الإجابات حول هذا السؤال.

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

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

المصدر: اعداد الباحثان

٣-التعويض والحوافز: يوضح الجدول رقم (5) إن اغلب الأوساط الحسابية هي اكبر من أوساطها الفرضية، وان أعلى وسط حسابي قد بلغ (3.50) وكانت الإجابة عن السؤال رقم (X33) ونصله (يعتمد المصرف على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون) بأعلى تشتت ، كما ان إجابات العينة كانت أكثر تجانساً هي في (X34) الذي أشرنا إليه أعلاه حيث حقق أقل انحراف معياري هو (810) ، وهذا يعني ان الإجابات عن هذا السؤال كانت أقل تشتتاً، وأكثر تجانساً وهذا يعكس أهمية هذا السؤال هذا يعني ان 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 تمثل 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

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

المصدر : اعداد الباحثان

٤- مشاركة العاملين: ولو أخذنا عمود 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 ان إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى الاتفاق نحو مشاركة العاملين.

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

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

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

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



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

المصدر: اعداد الباحثان

يشير الجدول رقم (7) إلى النتائج التي حصلت عليها الدراسة من استمرارة الاستبيان التي تم توزيعها على المجتمع الإحصائي ، وفيها تظهر إن الإجابات تتجه نحو الانفاق والإنفاق التام وقد حصل المعدل العام لمتغير الاداء الوظيفي على وسط حسابي وهو (4.01) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) ، بأنحراف معياري (5.67) وتقسيير ذلك إن إجابات العينة كانت متجانسة، وذات تشتت واطي.

اما اعلى 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 (7.62)، أي إن الإجابات عن هذا السؤال كانت متجانسة.اما السؤال (y9) و(y14) فقد احتلت 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 اعلى نسبة تجانس في الإجابات اذ حققت ادنى انحراف معياري بلغ (5.89) . اما السؤال(y11) حصل على اعلى تشتت في الإجابات اذ حققت اعلى انحراف معياري مقداره (1.147) .

اختبار العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي

أولاً : اختبار العلاقة باستخدام مetrica سييرمان بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي يتم استخدام مصروفه ارتباط سييرمان لتحديد فيما إذا كانت طبيعة العلاقة معنوية بين ستراتيجيات الاختبار والتدريب والتقويم والتحفيز مع الاداء الوظيفي. أي إثبات رفض أو قبول الفرضيات التي تم صياغتها في البحث الخاص بالمنهجية، وسيتم التطرق لها من خلال تحليل العلاقات في الجدول (8) وكما يأتي :

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

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

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 سيرمان بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الأربع وهي : الاستقطاب والتعيين ، والتدريب ، والتحفيز ، ومشاركة العاملين بوصفها متغيرات مستقلة وبين المتغير التابع وهو الاداء الوظيفي تراوحت بين 0.324- 0.517 ($P \leq 0.05$) وهي معنوية بدرجة ($P \leq 0.01$) 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 (حقيقة) 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 العلاقة بمستوى معنوية ($P \leq 0.01$).
اما علاقة (التعويض والحوافز) فجاءت قوتها بالمرتبة الثالثة بقوة (0.342) . واخيراً علاقة (مشاركة العاملين) بالمرتبة الرابعة بالاداء الوظيفي حيث بلغت (0.324) . وكانت العلاقة 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 ، المشاركة 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 معنرياً 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 بمقادير المتغير المستقل في حالة إحداث أي تطوير أو زيادة الاهتمام بهذا المتغير .

الجدول (9) نتائج الانحدار الخطى 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

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 معنرياً للتدريب والتطوير في الاداء الوظيفي ونلاحظ من معامل ومن معامل الثابت الموجب أن التأثير إيجابي .

الجدول (10) نتائج الانحدار الخطى 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



		.146	6.992	48	الخطأ
		15.763	49	49	الكلي

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 الأداء الوظيفي (55.6%) وإن 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 الأداء الوظيفي.

٣. تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي

تشير قيمة المعامل الثابت إلى أنها أكبر من العنصر في معادلة الانحدار الخطى البسيط الآتية:

$$y = 2.606 + 4.423x$$

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

الجدول (11) تأثير التحفيز في الأداء الوظيفي

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

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

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

٤. تأثير مشاركة العاملين في الأداء الوظيفي

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

$$y: 2.998 + .325x$$

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 إيجابياً مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (24.4%).

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

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

المصدر: اعداد الباحثان N=50 P=0.00

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

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

**اولاً: الاستنتاجات**

١. اهتمام ادارة المصرف بممارسات ادارة الموارد البشرية حيث اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط واثر بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي.
٢. اهتمام ادارة المصرف بمشاركة مدير الموارد البشرية في ممارسة الاستقطاب والتعيين حيث يسعى جاهداً للاختيار في اطار معايير فاعلية الاختيار بما يعزز مستقبل ادارة الموارد البشرية في المصرف المجرور.
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 و يجعلهم 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. اعطاء حرية أكبر للموظفين بالمصرف، وتشجيعهم على اقتراح التحسينات والتطوير واسراهم في عمليات اتخاذ القرار حيث يضمن التنفيذ الطوعي لهذه القرارات.
٢. القيام بالتدريب الخارجي و الداخلي وعلى فترات منتظمة وذلك لزيادةوعي الموظفين بوظائفهم والاستعداد لمواجهة اي مشكلة، وإعطاء فرصة للموظفين على اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع القرارات 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 بدورات محاضرات، مؤتمرات، دورات هدفها الرئيس زيادة الوعي، وإدراك أهمية تطبيق هذه الممارسات في المصرف.
٥. زيادة الاهتمام بالحوافز والتعويضات في المصرف بشكل يكفي 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:**اولاً: المصادر العربية:**

١. القاضي، زياد مفید، "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المنظمات"، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال /جامعة الشرق الاوسط (2012).
٢. بن بريكة، الزهرة و بن قسمى، 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=Gurmukh>, 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., Atakısi, 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., Kruyen, 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/l11-038>.
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.