



جامعة جرش

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في
الأردن

**The impact of human resources management practices on the
performance of employees in the Department of Lands and Survey
in Jordan**

قدمت هذه الرسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال الدولية

اعداد الطالب

إبراهيم محمد مصطفى عفيف

بإشراف الدكتور

حمزة الحوامدة

كانون أول / 2023

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة: الآية (11)

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة الموسومة بـ "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن".

واجيزت بتاريخ: 2023/12 /11

التوقيع

اعضاء لجنة المناقشة

.....

الدكتور حمزة الحوامدة (مشرفاً ورئيساً)

.....

الدكتور عباس الحوامدة (مناقشاً داخلياً)

.....

الدكتور امجد الطويقات (مناقشاً خارجياً/جامعة عجلون الوطنية)

جامعة جرش

التفويض

أنا الطالب إبراهيم محمد مصطفى عفيف ، أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة بعنوان
"أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن"،
للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

.....:التوقيع

.....:التاريخ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وألهمني لإكمال هذه الدراسة المتواضعة.

أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي وإلى من قدم لي العون والمساعدة والدعم والنصيحة وغمروني بجهده ووقته إلى الدكتور الفاضل حمزة الحوامدة خالص الشكر وعظيم الامتنان.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى المعلومات التي سيقدمونها لإثراء وإغناء الرسالة بمقترحاتهم القيمة.

وأتقدم بالشكر والاعتزاز لأساتذتي في كلية الاعمال وخاصة في قسم العلوم الإدارية في جامعة جرش على كل ما قدموه لي من دعم ومساعدته ومشورة لهم مني تحية إجلال وعرفان، وخص بالذكر منهم الدكتور محمد العفيف.

الباحث

الإهداء

إلى قدوتي جبل الكبرياء إلى من أعانني في مواجهة الصعاب إلى من وفر لي
متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى طريق الخير.....

أبي أطال الله في عمره

إلى الحب الصادق إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني
إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم
جراحي إلى ينوع الصبر والتفائل والأمل.....

أمي حفظها الله

إلى من ساعدني ووفر لي كل سبل الراحة والعون إلى من أعيش بحكم
ومساندكم لي

إخواني وأخواتي

وإلى رفيقة الدرب..... ورفيقة الكفاح والظروف الصعبة..... التي لم تبخل بوقت أو جهد
لمساعدتي.

زوجتي الغالية

قائمة المحتويات

المحتويات	
أ.....	آية قرآنية
ب.....	قرار لجنة المناقشة
ج.....	التفويض
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
ك.....	الملخص
ل.....	ABSTRACT
1.....	الفصل الأول: الإطار العام
1.....	مقدمة:
2.....	مشكلة الدراسة:
3.....	فرضيات الدراسة:
5.....	أنموذج الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
7.....	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
9.....	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
9.....	تمهيد:
10.....	مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

11	أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:
12	أهداف ممارسات الموارد البشرية:
15	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:
17	المبحث الثاني: أداء العاملين
17	تمهيد:
17	مفهوم أداء العاملين:
18	أهمية أداء الموظفين:
18	عناصر أداء الموظفين:
20	محددات أداء العاملين:
21	أنواع أداء الموظفين:
22	ابعاد أداء الموظفين:
25	الدراسات السابقة:
25	أولاً: الدراسات العربية:
29	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
34	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
34	تمهيد:
34	منهج الدراسة:
34	مصادر جمع البيانات المعلومات:
35	مجتمع الدراسة:
35	عينة الدراسة:
40	تعديل المقياس:
41	نتائج التحليل العملي لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية:
44	نتائج التحليل العملي لمجال أداء الموظفين:
45	التحليل العملي التوكيدي لمتغير أداء الموظفين:
46	ثبات أداة الدراسة:

46	اختبار التوزيع الطبيعي:
47	ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:
49	أساليب المعالجة الإحصائية:
50	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
50	تمهيد:
50	النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن:
51	الإحصاء الوصفي لُبعد (الحوافز):
52	الإحصاء الوصفي لُبعد (تقييم الأداء):
53	الإحصاء الوصفي لُبعد (التدريب والتطوير):
54	النتائج المتعلقة بمستوى أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن:
55	النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:
55	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير) على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
57	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
58	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
60	النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
62	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
62	أولاً: النتائج:
63	ثانياً: التوصيات
64	المصادر والمراجع:
64	المراجع العربية:
66	المراجع الأجنبية:
68	ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

69.....	ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الاولى.....
75.....	ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	توزيع موظفين عينة الدّراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	1
41	مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية	2
44	مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال أداء الموظفين	3
46	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة وأبعادها	4
47	قيم الالتواء (skewness) والتفلطح (kurtosis)	5
48	نتائج اختبار (Multicollinearity)	6
50	نتائج الإحصائي الوصفيّ لأبعاد مجال " إدارة الموارد البشرية " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	7
51	نتائج الإحصاء الوصفيّ لإجابات المبحوثين لُبعد "الحوافز" مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	8
52	نتائج الإحصاء الوصفيّ لإجابات المبحوثين لُبعد "تقييم الأداء" مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحساب	9
53	نتائج الإحصاء الوصفيّ لإجابات المبحوثين لُبعد " التدريب والتطوير " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	10
54	نتائج الإحصاء الوصفيّ لإجابات المبحوثين لمجال " أداء الموظفين " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	11

55	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير) على أداء الموظفي	12
58	تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة	13
59	تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر تقييم الأداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة	14
60	تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة	15

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	إنموذج الدراسة	1
37	توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	2
37	توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	3
38	توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4
39	توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	5
39	توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	6
40	مقياس Likert الخماسي	7
43	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية	8
45	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الموظفين	9
56	مخطط الانتشار للعلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين	10
57	المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الرئيسية	11

الملخص

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن

إعداد

إبراهيم محمد مصطفى عفيف

اشراف

الدكتور حمزة الحوامدة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة وتوزيعها على موظفي دائرة الأراضي والمساحة في الأردن وعددهم (1250). تم استرجاع (250) استبانة وتم تحليل الصالحة منها. وبلغ عدد الاستبانات (204) استبانة بنسبة (81.6%)، من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب تتمثل في التكرارات (التكرارات)، والنسب المئوية (النسبة المئوية)، والوسط الحسابي (المتوسط)، والانحراف المعياري (الانحراف المعياري)، ومعادلة الانحدار الخطي المتعدد، والانحدار الخطي البسيط.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر لممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن، من خلال وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحوافز، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير على أداء العاملين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن. وكما خرجت بالعديد من التوصيات منها التأكيد على أهمية الحوافز للموظفين، لما لها من دور فعال في رفع مستوى أداء الموظفين، وضرورة رفع مستوى التدريب والتطوير، لما لها من دور في صقل الأداء. مهارات الموظفين مما ينعكس على تحقيق أداء الموظف بدرجة أفضل وأعلى. يتم التركيز على تقييم أداء الموظفين بشكل دوري، لما له من دور فعال في تحسين مستوى أداء الموظفين والوصول بهم إلى أعلى المستويات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية، الحوافز، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، أداء الموظفين، دائرة الأراضي والمساحة.

ABSTRACT

The impact of human resources management practices on the performance of employees in the Department of Lands and Survey in Jordan

Preparation

Ibrahim Muhammad Mustafa Afif

Supervisor

Dr. Hamza Al-Hawamdeh

This study aimed to know the impact of human resources management practices on the performance of employees in the Department of Lands and Surveys in Jordan. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared and distributed to employees of the Department of Lands and Surveys in Jordan, numbering (1250). (250) questionnaires were retrieved and the valid ones were analyzed. The number of questionnaires is (204), representing a percentage of (81.6%), through the Statistical Program for the Social Sciences (SPSS), using a set of methods represented by frequencies (Frequency), percentages (Percent), arithmetic mean (Mean), and standard deviation (Standard Deviation).), the Multiple Linear Regression equation, and the Simple Liner Regression.

This study concluded that there is an impact of human resources practices on the performance of employees in the Department of Lands and Survey in Jordan, through the presence of a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for incentives, performance evaluation, and training and development on the performance of employees in the Department of Lands and Survey in Jordan. And as I came up with many recommendations, including emphasizing the importance of incentives for employees, because they have an effective role in increasing the level of employee performance, and the necessity of increasing the

level of training and development, because of their role in honing employees' skills, which is reflected in achieving employee performance to a better and higher degree. Emphasis is placed on evaluating the performance of employees on a regular basis, as it has an effective role in improving the level of performance of employees and making them reach the highest levels.

Keywords: human resources practices, incentives, performance evaluation, training and development, employee performance, Department of Lands and Survey.

الفصل الأول

الإطار العام

مقدمة:

منذ بداية القرن العشرين، ظهرت العديد من التغييرات فيما يتعلق بالمؤسسات، وأهمها التطور التكنولوجي وتطور طرق أداء الأعمال للمؤسسات ونجاحها، هذه التغييرات أدت إلى تغيير التصور السابق للموارد البشرية الذي كان ينظر إليها على أنها أدوات إنتاجية. لذلك، يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية المؤثرة على جودة الأداء المؤسسي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الموظفين ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المؤسسات.

وهناك عدة أسباب لها دور كبير في تسليط الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كوسيلة مهمة تمكن دائرة الأراضي والمساحة من الحصول على المزيد من الكفاءات وتطوير هذه الكفاءات وظهور مفاهيم راس المال البشري، وقد أدت هذه كلها إلى تصور متغير للقيمة التي تضعها الدوائر الحكومية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية (أبو بكر، 2015).

وتعتبر عملية تحسين الأداء نشاطا مهما من أنشطة إدارة الموارد البشرية في دائرة الأراضي والمساحة، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل الموظفين، ولكنها أيضا وسيلة لحث الموظفين على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديرا واقعا (كساب، 2020).

كما يتم تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المدراء في دائرة الأراضي والمساحة وذلك من خلال القدرات التنظيمية التي تمتلكها والأصول الغير ملموسة من معارف ومهارات وخبرات الموظفين بالإضافة الى ذلك إن ممارسات إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن بناء قدرات وتطوير ورعاية المهارات الأساسية للموظفين، وفي الوقت نفسه تسعى لكيفية ضمان الحفاظ على تلك المهارات من خلال تقييم الاداء والتعويضات والحوافز وغيرها. (Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014)

لذلك نجد ان جميع المسؤولين عن المؤسسات الخاصة والحكومية بمختلف مسمياتها واحجامها واهدافها يهتمون اهتماما كبيرا بنجاح الموظفين، لان أداء الموظفين كما هو واضح لا يعد انعكاساً لقدرات كل موظف ودفاعيته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وانما هو انعكاس لنجاح هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وتقييم عمله وان أحد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى ونوعية نجاح الموظفين، هو الممارسات المتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية في المؤسسات. (Cascio, 2018)

مما سبق، نجد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة الأراضي والمساحة، تنطوي على تحليل احتياجات الدائرة من حيث الحوافز او تقييم الاداء او التدريب والتطوير، لبلوغ أداء الموظفين مرحلة الفاعلية والكفاءة

مشكلة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على مواردها البشرية بما يخدم نجاحها، و من خلال دورها الكبير في تحسين أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها ونجاحها. حيث تعد ممارسات إدارة الموارد البشري من القضايا الجدلية والجديرة بالاهتمام لدى الكثير من الباحثين وذلك لأنها من

الممارسات الهامة التي تساهم في تحسين وتطوير ورفع أداء الموظفين، وكما ان أداء الموظفين يعد مقياساً لنجاح المؤسسات ودرجة فاعليتها حيث أن الموظفين يشكلون حلقة الوصل بين متلقي الخدمات ودائرة الاراضي والمساحة، وحتى تتحقق التنمية الشاملة للموظفين يتوجب على إدارة الموارد البشرية في دائرة الاراضي والمساحة في الأردن الاهتمام بكل ما شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء موظفيها و ذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم، ترقيةهم و تطوير مساهم الوظيفي إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية.(فاطمي، ويوسفي، 2022).

ومن هذا المنطلق فان الباحث يرى أن على دائرة الاراضي والمساحة في الاردن أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فان تطبيق هذه الممارسات من الحوافز او تقييم الاداء او التدريب والتطوير من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك. وبالتالي، هناك حاجة دائمة إلى تحديث الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحسن أداء الموظفين، وذلك يتطلب من دائرة الاراضي والمساحة في الأردن التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على نجاحها الوظيفي وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

ما هو اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة؟. أي هل هنالك اثر لـ (الحوافز، تقييم الاداء و التدريب والتطوير) على أداء الموظفين دائرة والأراضي والمساحة في الأردن؟.

فرضيات الدراسة:

اعتماداً على مشكلة الدراسة سيتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية التي سيجري اختبارها:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادره الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الاداء و

التدريب والتطوير) على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- H01: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- H02: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم الاداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

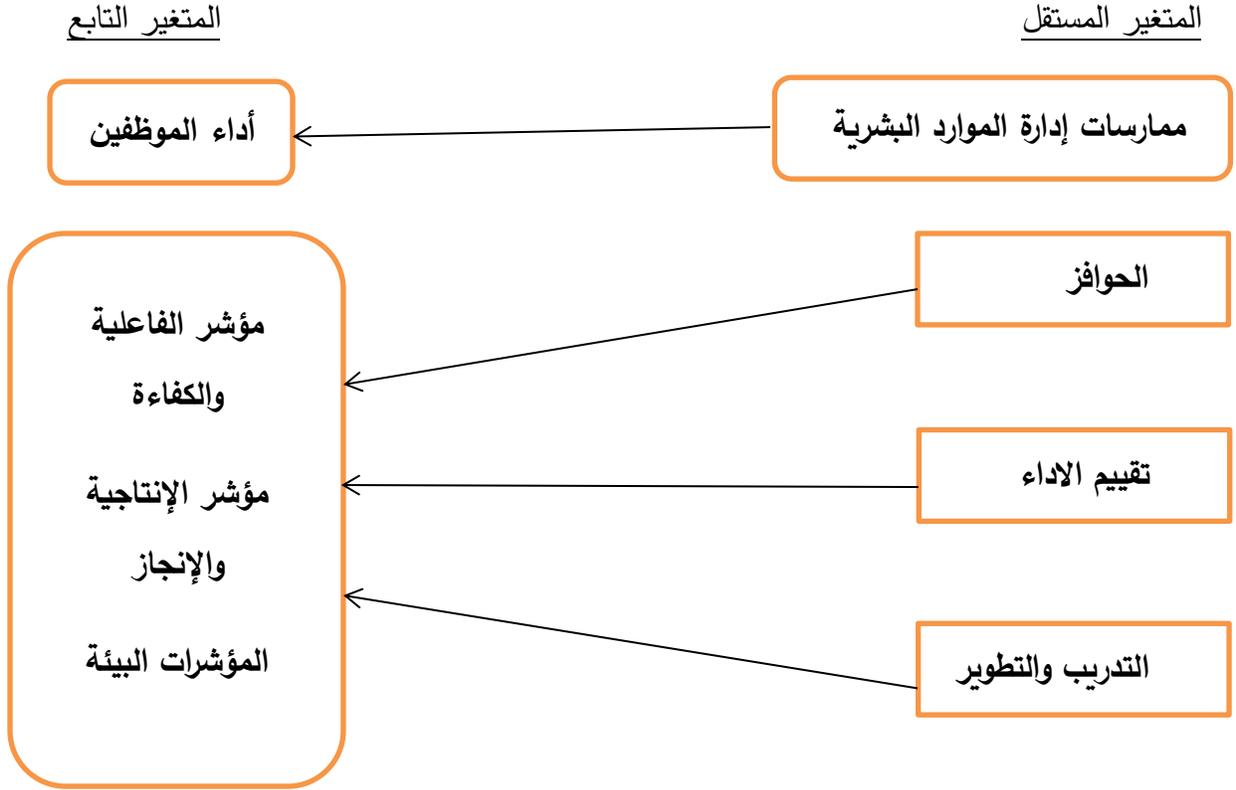
- H03: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي

والمساحة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أنموذج الدراسة:

ومن خلا الفرضيات السابقة سيتم بناء انموذج الدراسة التالي لتوضيح العلاقة بين متغيراتها:

شكل (1) إنموذج الدراسة



المصدر الباحث: 2023، بعد الرجوع إلى عدة دراسات: دراسة عبد الجواد (2020)، ودراسة Sharma et al (2022) في تحديد

المتغير المستقل، ودراسة Alqudah et al (2022)، ودراسة Alsafadi & Altahat (2021) في تحديد المتغير المستقل.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام في التعرف على الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في

دائرة الأراضي والمساحة، كما تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف الأخرى:

- تحديد الأثر بين متغيرات الدراسة، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن.
- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى قدرة استثمارها في تحسين أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الاردن.
- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى إمكانية تطبيقها في دائرة الأراضي والمساحة وباقي الدوائر الحكومية الأخرى.

أهمية الدراسة:

- ان موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن، الذي سيتناوله هذا البحث يعد من المفاهيم المهمة في ظل الانفتاح الاقتصادي، لذلك، تمثلت الأهمية للدراسة الحالية من خلال ما يلي:
- تسليط الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الموظفين.
 - الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها، من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز، تقييم الاداء و التدريب والتطوير) وأداء الموظفين بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.
 - قد تسهم هذه الدراسة في تشجيع الدوائر الحكومية بأهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من اجل رفع الأداء الوظيفي فيها.
 - التعرف على الأسس النظرية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

ممارسات ادارة الموارد البشرية: هي السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة بما في ذلك التخطيط وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والتوجيه والتعويض وتقييم الاداء والتدريب والتطوير ومشاركة العمل (Dessler, 2009). وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات تقوم بها ادارة الموارد البشرية والتي تشمل على (الحوافز، تقييم الاداء و التدريب والتطوير) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.

الحوافز: هي المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي، وتتمثل بالامتيازات المادية الإضافية كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والاجور الإضافية او المواقف الاعتبارية، وتمنح لهم عن جهد يؤدونه، او مطلوب تأديته مستقبلاً (شريف، 2016). وهي مجموعة اجراءات تحفيزيه بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها المؤسسات بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الاداء الافضل حالياً ومستقبلاً.

تقييم الاداء: وهو التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية، وهو عباره عن تحليل أداء الموظف من اجل بلوغ نقطة الجودة، وتعزيزها، ومعالجة نقطة الضعف ليتمكن الموظف من تحسين عمله وتحقيق الاهداف التنظيمية ولتقييم العاملين دور مهم في

تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم، وطريقة التقييم تؤثر في الروح المعنوية والدافعية للعاملين (الروسان والعموش، 2013).

التدريب والتطوير: هو التدريب على انه عملية رفع اكساب وتطوير المهارات والمعرفة لأداء وظيفة معينة وان لا تتجاوز الفجوة والمؤهل الحالي للموظف، ويساهم التدريب الى تغيير سلوك الموظفين الوظيفي وادائهم، كما انه عمليه ممنهجة ومستمرة، فهو مهم للموظفين لان القاعدة الربحية التنظيمية تعتمد على الاداء الجيد للموظفين، ويصبح اداء الموظف أفضل إذا تم تدريبه بشكل صحيح (Shakeel and Lodhi, 2015). وتعرف إجرائيا بأنها الممارسات ذات اسلوب منظم يستهدف اكساب العاملين المهارات والقدرات التي يحتاجونها وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم اثناء تأدية اعمالهم على وفق الاهداف المحددة.

أداء العاملين: هي جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الموظفين لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للموظفين، والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والموظفين، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية. (عباسي ووسام، 2020) وتعرف إجرائيا بأنها استعداد الموظفين لتحمل المسؤولية وتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية والقدرة على حل المشاكل والتعامل مع الضغوط الناجمة عن العمل وتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المؤسسات العامة والخاصة في وقتنا الحاضر. وذلك بسبب أن الموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر تحقيق الاهداف للمؤسسة.

وإن الواقع الذي نعيشه الان يتطلب منا المعرفة، وهذه المعرفة يتم بنائها من خلال المعرفة والتدريب والتطوير، وهذه المعرفة هي بحد ذاتها رأس المال البشري، اي بمعنى آخر الاهتمام اكثر بالموارد البشرية من الموارد المادية، وبالتالي أصبح مهمًا في عالم الأعمال لكي يتمكن الموظفين من أن يكونوا فعالين وكفؤين وسريعين التطور، وفي هذا الصدد، حاول علماء آخرون فهم ماهي الاسباب أو العوامل التي تجعل المؤسسة قادرة على فهم وتحديد ما يحتاجه الموظفين ليتم تحقيق اهداف المؤسسة، والعمل على تلبية تلك الاحتياجات لتطوير المهارات التي يحتاجها الموظفين، مما يؤدي الى تطوير قدراتهم العملية لذلك تتكون الممارسات التي تقوم بها الموارد البشرية في المؤسسات من مكونات متعددة مثل، التوظيف والمكافأة والحوافز وتدريب الموظفين وتطويرهم، وتقييم أدائهم، بالإضافة إلى إدارة أداء الموظفين، والتي تهدف إلى تطوير مهارات

الموظفين ومعرفتهم وسلوكهم الذي سيمكنهم من المساهمة في تحقيق الاهداف المؤسسية والتي تسعى الادارة لتحقيقها بأفضل الاساليب العلمية والعملية بكفاءة وفعالية. (Hamadamin & Atan, 2019)

وتتضمن المهام التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية ما يلي: التوظيف، والتدريب، وادارة الحوافز والمكافئات، وتقييم اداء الموظفين، وتوفير سبل الراحة لهم، ولذلك تعتبر اكبر ثروه للمؤسسات بشتى اشكالها، ولذلك فإن ممارسات ادارة الموارد البشرية تعتبر الوظيفة الأكثر اهمية لدى ادارة المؤسسات كافة، حيث يعتمد نجاح تلك المؤسسات أو عدمه على مستوى نجاح تلك الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. (Boateng, 2007).

مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية:

تعرف الممارسات التي تقوم بها الموارد البشرية بأنها النهج الذي تقوم به الإدارة لإدارة الأصول الأكثر أهمية وأكثر قيمة للمؤسسة، وهم الأشخاص الذين يعملون هناك والذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها. وأشار الباحثون أيضا بانها الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض واساسها فلسفي، وتقوم على التوظيف، والحوافز والمكافأة، والتدريب والتطوير وتقييم الأداء. (Armstrong, 2006)

وعرفها (Anwar & Abdullah, 2021)، بأنها رزمة من الممارسات تقوم على التوظيف، والتدريب، وإدارة الحوافز، والكفاءة، وعلاقات العمال، والرعاية الصحية، ورضا الموظفين، فضلا عن توفير خدمات الموظفين. وعرفها (زويدي وفضلاوي، 2023)، بأنها أداة لربط الإدارة الموارد البشرية بالأهداف المحددة مسبقاً للمؤسسة بهدف رفع الأداء وتنمية الولاء للمؤسسة بما يعزز جوانب الإبداع وحصول الموظفين على اعلى درجة عالية من المهارات.

ومما سبق، يرى الباحث بأنها مجموعة من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تظم الحوافز، وتقييم اداء موظفين وتدريبهم وتقييم ادائهم، بطرق علمية منظمة التي تمارسها تلك الادارة، بهدف امتلاكها موظفين مؤهلين يتمتعون بالكفاءة وعدم الاستغناء عنهم.

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تكمن اهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية الموظفين كمورد مؤثر في الأداء، ولذلك فإن ارتفاع مستويات المهارة وزيادة فرص الثقافة والتعليم أمام الموظفين يؤدي إلى ارتفاع اداء المؤسسة بشكل عام، وخاصة أنه من خلال اشتراك المؤسسة والموظف بنفس الهدف والقيم، وبالتالي فإن قيمة المؤسسة لا تكمن فقط في الأصول المادية فقط وانما بأصولها البشرية ايضا. (زويدي و فضلاوي، 2023)

وهو تفسير لدور تلك الإدارة كونها من أهم الموارد التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، فالاهتمام بالموظفين، وخدماتهم، وتطوير معرفتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم لتحقيق مستوى عال من الأداء يظهر أهمية ممارسات تلك الادارة، ومن ثم الحفاظ على تقييم متقدم من الأداء وتحقيق أداء الموظفين. (Neog and Barua, 2014).

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية المميزة تتمثل بالكفاءات الأساسية التي تحدد كيف تزيد من كفاءة المؤسسات وفعاليتها، كونها تؤثر بشكل قوي على المؤسسة، وظهر أهميتها مما يلي: (Armstrong, 2006)

- دعم البرامج لتحسين الفعالية المؤسسية.
- تطوير السياسات في مجالات مثل إدارة المعرفة وإدارة المواهب.

• وبشكل عام، إنشاء "مكان رائع للعمل" وهذه هي "الفكرة الكبيرة".

• تطوير سياسات التحسين المستمر وعلاقات الموظفين.

• تطوير أداء الموظفين وقدراتهم العملية، للحصول على اصول بشرية مؤهلة وكفؤة.

وبالحديث عن رأس المال البشري فيمكن اعتباره أنه الأصل الرئيسي للمؤسسات بشكل عام، مما يجعل المؤسسات بحاجة إلى الاستثمار في تلك الأصول لضمان تحقيق أهدافها ونموها، لذلك تهدف إدارة الموارد البشرية إلى التأكد من أن تحصل المؤسسة على موظفين ذوي كفاءة ومتحمسين وتحتفظ بهم، ذلك يؤدي الى القيام بإجراءات مهمة وقيمة، موضوعة على أسس علمية لتقييم الموظفين في الفترة القادمة بحيث تعزز وتطور قدراتهم، وتوفير فرص للتعلم والتطور بشكل مستمر. وهذا يعتمد على تفعيل أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء، وأنشطة التطوير والتدريب التي ترتبط بمستوى الموظفين وقدراتهم، وأنظمة التقييم المرتبطة بالتدريب والاداء. (Armstrong & Taylor, 2020)

أهداف ممارسات الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الاهداف يتوجب على ادارة الموارد البشرية تحقيقها، وتقسم إلى قسمين: هدف عام وهو استمرارية الأداء في المؤسسة بكفاءة بإشراف إدارة الموارد البشرية.

وأما الهدف الخاص فيتمثل بما يلي: (زويدي و فضلاوي، 2023)

1- أهداف خاصة بالمؤسسة:

▪ تحليل العمل: ويهدف إلى التعرف على المهام التي تتكون منها الوظيفة، و توصيف هذه الوظيفة، و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، و تصميم الوظيفة بشكل مناسب، و تحديد مواصفات من يشغلها.

▪ الاختيار والتعيين: وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وتحديد المكان المناسب للموظف.

▪ وضع أنظمة حوافز: وتهدف إلى منح مقابل مناسب وعادل للأداء المتميز، وتحفيز الموظفين على أدائهم الفردي والجماعي، فتظهر الحوافز للموظف او المجموعة ككل، وأيضا الحوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

▪ تقييم الأداء: وتهدف إلى تقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك منة خلال أساليب معينة، و غالبا ما يقوم بالتقييم من خلال الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

▪ التدريب: ويهدف إلى رفع كفاءة ومعارف ومهارات الموظفين، وتوجيههم إلى أنشطة معينة، بحيث يتعين على المؤسسة أن تحدد احتياجات الموظفين للتدريب، وأن تستخدم أساليب وطرق مناسبة، وأن تقوم بتقييم فعالية التدريب.

▪ تخطيط المسار الوظيفي: ويهدف إلى تخطيط التنقلات للوظائف بين الموظفين في المؤسسة وعلى وجه الاخص التدريب والترقية والنقل.

2-أهداف خاصة بالموظفين:

▪ تخصيص الوظيفة المناسب للموظف المناسب من حيث الخبرات والدرجة والمهارات.

▪ تحقيق الإشباعات المناسبة للموظفين من خلال أنظمه الحوافز.

▪ تحديد الدورات التدريبية المناسبة للموظفين حسب الخبرات والدرجة والمهارات.

▪ تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر .

▪ وضع نقاط محددة لمسار الموظف المستقبلي.

3- إهداف استراتيجية:

أهداف سياسة إدارة الموارد البشرية:

تم تقسيم نماذج لإدارة الموارد البشرية والأهداف المبينة أعلاه والتعاريف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بواسطة كالدويل (2004) إلى 12 هدفاً للسياسة:

• إدارة الموظفين كأصول أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

• توافق سياسات إدارة الموارد البشرية مع سياسات العمل ونظام المؤسسة.

• تطوير موائمة وثيقة بين إجراءات وسياسات ونظام شؤون الموظفين مع بعضها البعض.

• قيام مؤسسة أكثر انسيابية ومرونة قادرة على الاستجابة بسرعة أكبر للتغيير.

• تشجيع العمل الجماعي والتعاون عبر الحدود المؤسسية الداخلية.

• إنشاء فلسفة قوية تضع العمل أولاً في كل أنحاء المؤسسة.

• تمكين الموظفين من إدارة التطوير الذاتي والتعلم.

• تطوير اجراءات المكافأة التي تم تصميمها لدعم ثقافة الأداء.

• تحسين مشاركة الموظفين من خلال تحسين التواصل الداخلي.

• بناء التزام أكبر للموظفين تجاه المؤسسة.

- زيادة مسؤولية الإدارة التنفيذية لسياسات إدارة الموارد البشرية.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تتكون ممارسات إدارة الموارد البشرية من أبعاد مختلفة، مثل الحوافز وتدريب الموظفين وتطويرهم، وتقييم أداء الموظفين، بحيث تهدف إلى الارتقاء وتطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم وسلوكهم الذي يمكنهم من المساهمة في الإستراتيجية المؤسسية، وترتبط عملية ممارسات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأصول البشرية (الموظفين). ومع ذلك، فإن تلك الممارسات تركز بشكل أكثر على استخدام (ادوات) ابعاد (الحوافز، تقييم الاداء، والتدريب والتطوير) كوسيلة للارتقاء بالمؤسسات ونهضتها.

الحوافز: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع التحفيز والمشاركة بين الوظائف والالتزام من خلال تقديم السياسات والعمليات التي تضمن تقدير الأشخاص ومكافأتهم على ما يفعلونه ويحققونه وعلى مستويات المهارة والكفاءة التي يصلون إليها، وهي من أهم العوامل التي تجعل الموظفين يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي. (Armstrong & Taylor, 2020)

وتشمل جميع المدفوعات المالية والمكافآت والمزايا المعنوية التي تقدمها المؤسسة للموظفين، بغرض جذب الموظفين المؤهلين، والمحافظة على ما هو متوفر لديها، وكما ان الحوافز من العوامل المهمة للتأثير على استدامة نمو الموظفين وتطويرهم، للمزيد من التطور في أداء الموظفين والمؤسسة. (تركمان واخرون، 2023)

تقييم الأداء: عملية تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء الموظفين والأعمال داخل المؤسسة، حيث يرتبط فحص الأداء بالتطور والتسلسل الوظيفي، وأيضاً يعتبر دافعا للمزيد من الدورات التدريبية حتى الوصول للوظائف

العليا التي تعتبر أكثر تعقيدا في المجال الإداري، وحفاظاً على الموظفين في المنظمات والحفاظ على كفاءتهم.

كل المؤسسات تهتم بتقييم أداء موظفيها، و يتم ذلك منة خلال أساليب معينة، و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء، والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها. (Armstrong & Taylor, 2020)

التدريب والتطوير: وهي أي عملية أو ممارسة لإنشاء المعرفة واكتسابها والتقاطها ومشاركتها واستخدامها، لتعزيز التعلم والأداء في المؤسسات، تهدف إلى دعم تطوير المعرفة والمهارات الخاصة بالموظفين والتي تكون نتيجة لعمليات التعلم المؤسسي. (Armstrong & Taylor, 2020)

واشار (تركمان واخرون، 2023)، أنه يهدف إلى نشر المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل الذي يقومون به حاليا، بحيث يتجاوز التطوير ما تم تحقيقه الآن وتم توسيع المهارات والقدرات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى الطويل، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من تداول المعرفة وتطور المهارات والقدرات، وتحويلها من التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

المبحث الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

يتوقف تنفيذ أنشطة المؤسسات على قيام موظفيها بأداء المهام الموكلة إليهم فإذا تم ذلك بالشكل المطلوب منهم وكما تم تحديدها من قبل المسؤولين في المؤسسة، فسيؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وإذا كان الأداء ليس بالشكل المطلوب فإن هذا قد يشكل مشكلة تحول دون تحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا الأساس نجد أن القائمين على وضع الاستراتيجيات يبحثون باستمرار عن ما هو أفضل في تحسين أداء الموظفين والبحث عن أفضل الطرق لتقييم أدائهم (عطية وعتروز، 2021).

مفهوم أداء العاملين:

أداء العاملين: هي جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الموظفون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للموظفين، والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والموظفين، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية. (عباسي، ووسام، 2020) وهي استعداد الموظفين لتحمل المسؤولية وتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية والقدرة على حل المشاكل والتعامل مع الضغوط الناجمة عن العمل وتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد. وأيضا عرفه Shahzadi (2014)، بأنه بمثابة ما يفعله الموظف وما لا يفعله، حيث يتضمن أداء الموظف جودة وكمية المخرجات، والتواجد في العمل، وتوقيت المخرجات ضمن معيار الفاعلية والكفاءة.

وأيضاً عرفه دعاس (2018) بأنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة.

ويعرف الباحث أداء الموظفين بأنه مقدار مخرجات خبرات الموظف في مجال عمله، ومقدار انجاز المهام الموكلة له، والتي تنعكس مباشرة على أداء المؤسسة.

أهمية أداء الموظفين:

يعد موضوع أداء الموظفين ذا أهمية كبيرة للإدارات والمسؤولين في أي مؤسسة لأنه يوفر آلية أو وسيلة يمكن من خلالها للمؤسسات تحقيق أهدافها، حتى لو كانت خدمية أو منتجة، ولذلك فإن نجاح المؤسسات هو نتاج مشاركة مجموعة الجهود التي يبذلها الموظفون ومستوى إنتاجيتهم واستعدادهم لأداء المهام الموكلة إليهم، أما الأداء فهو مرآة تمثل حالة الموظفين فيها وهو العلاقة بين الأفعال والإنجاز في تقديم نتائج قائمة على القيمة تمكن المؤسسة وموظفيها من البقاء قادرين على المنافسة وهذا ما يفسر اهتمام جميع الإدارات العليا بنجاح موظفيها (مفتاح وآخرون، 2023)، وتشمل مؤشرات الأداء المدخلات والمخرجات والنتائج والفوائد والآثار، ويجب أن يكون مؤشر الأداء واضحاً ومفصلاً، وقابلًا للقياس موضوعياً ونوعياً وكمياً، وأن يتعامل الموظف مع القضايا ذات الصلة، وأن يكون مهماً وقيماً، وأن يكون قابلاً للتكيف مع التغييرات في التنفيذ، وأن يكون ناجحاً أو فعالاً. (Farida et al, 2022)

عناصر أداء الموظفين:

بعد الحصول على الشهادات الدراسية والمؤهلات العلمية، والدورات التدريبية، يتجه نظر الإنسان وتطلعاته إلى الحصول على وظيفة مناسبة له، تحقق طموحاته ورغباته، والأهم من ذلك أنه في حال حصوله عليها لا بد أن ينجح مهنيا ووظيفيا، من وجهة نظره ولذلك شروط عناصر نذكر منها: (مفتاح وآخرون، 2023)

- معرفة الذات: وذلك بنه يجب على الموظف معرفة قدراته جيدا وذلك سيساعده على تطوير ذاته، والذي سيطور أدائه الوظيفي، وسيعرفه على مواطن قوته.
- العمل ضمن فريق: فالعمل بصفة فردية لا يحقق النجاح ولا يبرز الإمكانيات ولا يزيد من فرص النجاح المهني، بل على العكس، لذلك لا بد من التشارك مع فريق العمل لصنع النجاح، وهذا سيساعد في إبراز الإمكانيات لذي الموظف إذا ما كان مميّزا.
- تقييم الذات والأداء الوظيفي: وذلك من خلال تقييم شهري للذات لمعرفة مواطن الضعف التي تحتاج لإعادة البناء، لذلك على الإنسان أن يكون رقيقا على نفسه حتى يستطيع تحقيق أهدافه.
- تطوير المهارات المختلفة: فتطوير المهارات لا يجب أن يقتصر فقط على مهارات العمل بل تطوير المهارات الأخرى، مثل مهارات التواصل الاجتماعي ومهارات الإقناع والتعامل مع الآخرين، ومهارات التعامل مع التكنولوجيا، ومهارات اللغة وغيرها.
- عدم إضاعة الوقت: فإضاعة الوقت يمكن أن تكون بالتحديث بما لا يهتم الموظفين أو عمل ما لا يلزم فالحفاظ على الوقت واستغلاله في العمل يعدّ من أهم شروط أداء العاملين.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات

- فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

محددات أداء العاملين:

هناك بعض المحددات التي تؤثر على أداء الموظفين ايجابا أو سلبا، منها: (عتيقة، 2015)

- الجهد: ويشير إلى ناتج عدم حصول الموظف على الحوافز، أي الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته.
- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي تدفع بالموظف عنه لأداء أي نشاط أي كان نوعه، وهذا يجعله يبذل جهدا أكبر نحو الأداء المستمر.
- إدراك الدور أو المهمة: وهو الإتجاه الذي يعتقد الموظف أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من
- خلاله وتقييم الأنشطة التي سيقوم بإداها والذي يعتقد بأهميتهما في أداء مهامه.
- كمية الجهد المبذول: فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها

في

○ العمل خلال فترة زمنية.

○ نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابفة الجهد المبذول مع المواصفات المحددة.

○ نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي

○ بها أنشطة العمل.

أنواع اداء الموظفين:

إن تصنيف أداء الموظفين كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، فهناك عدة تصنيفات، وهي:
(نشاش ومرموري، 2022)

- الأداء المعياري: هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية، وفق متغيرات الاعمال، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.
- الأداء الفعلي: يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع، والتكلفة التي نتجت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ولذلك نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، ويتم تقييم هذا الاداء بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا.
- أداء الموظفين: هو الناتج الذي يتوصل إليه الموظف عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتمكون من المسؤوليات والجماعات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة

اللازمة ونظرا، لما يكتسبه الأداء الموظفين من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاثة متغيرات هي، نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة على العمل.

- الأداء الجماعي: هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الموظفين وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض ويكون الموظفين مقيدون بسلوكيات موظفية في ظاهرها ولكنها تعود على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقعا فإن الأداء الجماعي لا يتم التحكم به من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات.

ابعاد أداء الموظفين:

1- مؤشر الفعالية والكفاءة: (المحاسبة، 2013)

الفاعلية: وهي أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، حيث أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق النتائج، فهي إذا تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة فكلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل، وتقاس الفاعلية عادة بطريقتين:

الأولى، قياس نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبناء على ذلك يمكن الحكم على درجة تحقيق الأهداف، والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

اما الكفاءة: وهي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة بقل قدر ممكن من الهدر، فالكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، فالكفاءة تعني عمل

الأشياء بطريقة صحيحة، وجوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف، وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

2- مؤشر الإنتاجية والانجاز:

يطلق على هذا النوع من الابعاد البعد الزمني، ويشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن، وتعني وجوب وصول انتاج الموظف الى مستوى معين من الجودة والدقة والاتقان، ضمن نسبة معينة من الأخطاء، ومستوى الفترة الزمنية للإنتاج، بمعنى آخر أن يصل حجم انتاج الموظف الى حجم معين خلال فترة زمنية معينة. (بوفروم، 2008)

3- المؤشرات البيئية: وتقسم الى قسمين: (عباسي وسيساوي، 2020)

البيئة الداخلية: وتشير إلى البيئة التي يؤدي فيها الموظف لوظيفته وتشمل مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، ونظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، الحوافز والجزاء، فكل هذه العوامل تحفز أو تقلل من دافعية العامل وبالتالي تنعكس على جودة أدائه.

البيئة الخارجية: وتشير إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث تؤثر على أداء الموظفين مثل، المنافسة الخارجية، والتحديات الاقتصادية، فهي تنعكس على أداء الموظفين، فانخفاض الاجور والحوافز والمكافئات، واختلاف الدرجة الوظيفية من مؤسسة إلى اخرى، كل ذلك يؤثر على أداء الموظفين.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة علي (2022)، بعنوان، أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي

للمؤسسات العامة

هدفت هذه الدراسة للبحث في تحديد الأدوات والممارسات الرئيسية لمشاركة وتمكين العاملين وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة وفي ضوء الفروض التي تم اختبارها استخدم الباحث نوعين من الأساليب الإحصائية وهما: أسلوب الإحصاء الوصفي حيث تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، وذلك لقيم استجابات العينة لفقرات الاستبانة، وأسلوب الإحصاء الاستدلالي حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرين المستقلين (مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا، ومشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم) على المتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة)، كما تم استخدام تحليل التباين ANOVA واختبار T-Test لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الأسئلة المطروحة عليهم. وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها، ارتفاع درجة الدلالة وفقاً لآراء عينة الدراسة حول أبعاد مشاركة وتمكين العاملين سواء فيما يتعلق بالإدارة العليا أو العاملين أنفسهم، وأن المستوى التعليمي، والعمر، والمسمى الوظيفي يؤثر على مساحة السلطات والصلاحيات التي يمكن إعطاؤها للعاملين، بالشكل الذي ينعكس بشكل مباشر على الارتقاء بمستوى جودة الأداء المؤسسي.

- دراسة الأعجم (2022)، بعنوان، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة

الحديدة

- هدفت الدراسة إلى قياس دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الأمل العربي

والبالغ عددهم (240) عاملاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

والاستبانة لجمع البيانات، حيث كان حجم العينة (148) موظفاً، وقد تم استخدام العديد من

الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود أثر جوهري

ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التعيين، واستراتيجية

الحوكمة) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وعدم وجود أثر جوهري ذي

دلالة معنوية إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التدريب، و استراتيجية

التحفيز) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد أوصى الباحث بإعطاء

مزيد من الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء

الوظيفي.

- دراسة فرغلي (2021)، بعنوان، تقييم فعالية تشريعات الخدمة المدنية لتطوير سياسات إدارة الموارد

البشرية في القطاع الحكومي دراسة مقارنة مجموعة دول مجلس التعاون الخليجي.

هدفت هذه الدراسة التعرف على أوجه القصور والجودة في التشريعات المؤسسة لدور مؤسسات

وأجهزة الخدمة المدنية في الدول الخليجية في عملية تنفيذ السياسات العامة عموماً وإدارة الموارد

البشرية على وجه الخصوص؛ وبيان الدوافع والأسباب التي توجب على غالبية هذه الدول المبادرة لمعالجة وإصلاح التشريعات الخاصة بعمل وأدوار وسياسات ونظم عمل هذه المؤسسات الإدارية باعتبارها من المشاكل الأساسية في الإدارة العامة التي تعوق فعاليتها في خطط واستراتيجيات السياسات العامة أو تتسبب في تدنى المؤشرات الإستجابية الخاصة بها، وبالتالي عدم تطوير جودة الأداء ودرجة الإنتاجية وتطبيق برامج الجودة الشاملة والحوكمة أو الحكم الرشيد في هذه الدول.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام وخاتمة: يتضمن القسم الأول فيها تعريفاً بالمفاهيم والمصطلحات الرئيسية في الدراسة وهي الخدمة المدنية والموارد البشرية. أما القسم الثاني فيعرض لكافة التشريعات الأساسية المؤسسة والمحددة لتشكيل وأدوار وأهداف وسلطات وصلاحيات مؤسسات وأجهزة الخدمة المدنية الحكومية في هذه الدول. بينما يتناول القسم الثالث التطورات والتحديات الجديدة التي تستدعي أو تفرض ضرورة إجراء عملية شاملة لإصلاح القصور التشريعي في كافة القوانين واللوائح المتعلقة والمؤسسة لدور أجهزة المدنية في إدارة الموارد البشرية الحكومية خاصة وتنفيذ السياسات العامة في دول الخليج عموماً. أما الخاتمة فتقدم بعض المقترحات والتوصيات اللازمة لمعالجة أوجه القصور التشريعي التي تكشف عنها الدراسة وبما يعزز من دور أجهزة ومؤسسات الخدمة المدنية في إدارة الموارد البشرية الحكومية وتنفيذ السياسات العامة المتعلقة بها في دول قطر والكويت والبحرين والامارات.

- دراسة الغريبواوي (2020)، بعنوان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي

بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى اختبار علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها : (التوظيف ، التدريب ، وتقويم الأداء ، والتعويضات) كمتغير مستقل في الأداء السياقي بأبعاده (المواطنة التنظيمية ، والالتزام التنظيمي) كمتغير معتمد حيث تكونت عينة الدراسة من (285) موظفا من اصل (1100) موظفا في جامعة واسط ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق اهداف الدراسة ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج اهمها وهي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء السياقي مما يدل على الدور الجوهري والفاعل لممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء السياقي .

- دراسة عبد الجواد (2020)، بعنوان، مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين، حيث تم استخدام طريقة العينة الطبقية النسبية في اختيار عينة الدراسة، كما تم توزيع عدد (235) استبانة وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (210)، وقد تم استخدام معامل بيرسون الإحصائي وتحليل الانحدار لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) على أداء الموظفين (المتغير المستقل)، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج اهمها، أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية

(التعويض؛ التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. كما أظهرت نتائج اختبار للفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات انه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) على أداء موظفي المصرف التجاري الوطني عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$). وكما أوصت الدراسة على استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما، والتأثير الإيجابي لممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين داخل المصرف، والتي سوف تنعكس إيجابيا في تحسين أداء هؤلاء الموظفين، حيث ينبغي المحافظة على إيجابية هذه العلاقة واجراء التحسينات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة Alqudah, et al (2022)، بعنوان، High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والالتزام العاطفي على استعداد الموظفين للتغيير. كما هدفت إلى دراسة دور الاستعداد للتغيير في تحسين أداء الموظفين باستخدام عينة من 510 من موظفي البنوك في الأردن، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود ارتباط إيجابي بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مع كل من الالتزام العاطفي والاستعداد للتغيير، وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي والاستعداد

للتغيير. لقد وجدنا أيضًا أن الاستعداد للتغيير يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي للموظفين، وأخيراً، ثقافة التسلسل الهرمي تعمل بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والالتزام العاطفي.

- دراسة Sharma, et al (2022)، بعنوان، Analyzing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية واعتماد تقنيات الصناعة 4.0 على مهارات التوظيف للموظفين. أجرت الدراسة أربع ممارسات رئيسية لإدارة الموارد البشرية -التدريب والمرونة ومشاركة الموظفين وتمكين الموظفين لقياس تأثيرها على جنباً إلى جنب مع تقنيات الصناعة 4.0، تم تصميم طريقة نهج المسح على التركيبات المحددة من الأدبيات الموجودة بناءً على ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية وتقنيات الصناعة 4.0 و تمكين الموظفين، نتج عن الاستطلاع 198 إجابة صحيحة. استخدمت الدراسة تحليل عامل التأكيد (CFA) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام SPSS 25.0 و AMOS 25.0 للتحقق من صحة التركيبات واختبار الفرضيات.

وخرجت هذه الدراسة أن جميع ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية الأربعة (للتدريب والمرونة ومشاركة الموظفين وتمكين الموظفين) جنباً إلى جنب مع تقنيات الصناعة 4.0، تؤثر بشكل مباشر على مهارات التوظيف في المؤسسة. قد تؤدي تقنيات الصناعة 4.0 جنباً إلى جنب

مع ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية إلى تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين التي تعد متطلبًا للمؤسسات المستقبلية.

- دراسة (ALSAFADI, & ALTAHAT (2021)، بعنوان، Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين. تم إنجاز الدراسة من خلال افتراض تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين ، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم بناء استبيان وتوزيعها على العاملين في البنوك التجارية في الأردن، وتم جمع 480 استبيانًا، وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وتحليل المسار، وتحليل عامل التأكيد (CFA)، وتم تطبيق برنامج تحليل الهياكل اللحظية (AMOS) الإصدار 24 لإكمال تحليلنا، أظهرت النتائج أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي على أداء الموظفين ، وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته (الاستقرار الوظيفي وإثراء الوظائف). تم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار). أخيرًا ، ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وإداء الموظفين، تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية. يوصى بالتحليل المستقبلي لاكتساب نظرة أعمق للعلاقة بين تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والرضا الوظيفي ، وتدريب العمال ، وتقييم الأداء.

- دراسة (Arulrajah, et al (2015)، بعنوان، Green Human Resource Management Practices: A Review

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمؤسسات بناءً على الأدبيات الموجودة، ففي هذا المجال الناشئ ، لوحظ بشكل عام أن الأدبيات الموجودة يجب أن تمتد إلى أبعد من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية، ليكشف أن الكثير من الأبحاث السابقة ركزت على بعض وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافآت في دمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية لديها إمكانات ونطاق أكبر في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، ومن ثم ، فإن هذا الاستعراض يتضمن وظائف متنوعة لإدارة الموارد البشرية لاستكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ذات الصلة في إطار تلك الوظائف، وخرجت هذه الدراسة بالعديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار 12 وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف ، وتحليل الوظائف ، وتخطيط الموارد البشرية ، والتوظيف ، والاختيار ، والتعريف ، وتقييم الأداء ، والتدريب والتطوير ، وإدارة المكافآت ، وإدارة الانضباط ، إدارة الصحة والسلامة وعلاقات الموظفين، تكمن مساهمة هذه الدراسة في توسيع نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تجسيد الأداء البيئي المستدام للمؤسسات.

- دراسة Laursen, & Foss (2013)، بعنوان ، Human Resource Management Practices and Innovation

هدفت هذه الدراسة الى تنظيم ومناقشة بشكل نقدي الأدبيات المتعلقة بدور ممارسات الموارد البشرية في شرح نتائج الابتكار. نحن نركز بشكل خاص على ما يسمى غالبًا بممارسات إدارة الموارد البشرية "الجديدة" أو "الحديثة" - وهي الممارسات التي تنطوي على مستويات عالية من تفويض القرارات ، وقنوات اتصال جانبية

ورأسية واسعة النطاق ، واستخدام أنظمة المكافآت، ومناقشة كيف تؤثر الممارسات على الابتكار، وكيف أن تجميع ممارسات معينة مهمة للابتكار، مع لفت الانتباه إلى فكرة التكامل بين الممارسات، علاوة على ذلك، نناقش الوسطاء والوسطاء المحتملين لرباط إدارة الموارد البشرية / الابتكار، مثل نوع المعرفة المعنية (ضمنية / مقننة)، ومشاركة المعرفة، ورأس المال الاجتماعي، وتأثيرات الشبكة. ، وخرجت هذه الدراسة بنتيجة أنه على الرغم من التقدم الكبير الذي تم إحرازه في الأدبيات ذات الصلة بأن الآليات السببية الدقيقة الكامنة وراء روابط إدارة الموارد البشرية / الابتكار لا تزال غير مفهومة جيدًا، وأنها بحاجة إلى دراسة موسعة من جوانب أخرى أكثر.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

هدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة، حيث سيبين هذا الفصل: أسلوب الدراسة، ومصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، ومقاييس التحليل المستخدمة.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي في عرض بيانات الدراسة، و فحص الدراسة من خلال استعمال برنامج SPSS ، للتعرف على " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بدائرة الأراضي والمساحة في الأردن"، حيث يقوم المنهج الوصفي على وصف متغيرات الدراسة من حيث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ويقوم المنهج التحليلي على اختبار فرضيات الدراسة.

مصادر جمع البيانات المعلومات:

اعتمد الباحث على عدد من المصادر المتمثلة في الكتب ودوريات وأبحاث ورسائل جامعية ودراسات ومقالات سابقة، ومن مواقع الإنترنت أيضاً، بالإضافة إلى منشورات وتعليمات وقوانين عدد من المنظمات والهيئات المحلية والدولية ذات الاختصاص المتعلقة بموضوع البحث.

وكما قام الباحث أيضاً بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية من خلال توزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة بموظفي دائرة الأراضي والمساحة في الأردن.

مجتمع الدراسة:

وهو عبار عن كل موظفي دائرة الأراضي والمساحة في الأردن وعددهم (1250)، في جميع مديريات الأراضي والمساحة في محافظات المملكة وعددها (34)، أما عينة الدراسة تكونت من المستجيبين من مجتمع الدراسة في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن.

عينة الدراسة:

ووفقاً لجدول (Sekaran and Bougie,2016) لتحديد حجم العينة للمجتمع العموم؛ قام الباحث بتحديد عينة الدراسة وتوزيع الاستبانة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي على (250) موظف وموظفة، وكان عدد الاستجابات (204) استجابة من موظفين دائرة الأراضي والمساحة في الأردن، شكل ما نسبته (81.6%) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (1) ادناه توزيع استجابات المبحوثين خلال الدراسة الحالية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (1)

توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	131	64.2
	أنثى	73	35.8
	المجموع	204	100.0
العمر	30 سنة فأقل	51	25.0
	من 31 - 34 سنة	33	16.2
	من 35 - 39 سنة	42	20.6

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
	40 سنة فأكثر	78	38.2
	المجموع	204	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	52	25.5
	بكالوريوس	90	44.1
	ماجستير	54	26.5
	دكتوراه	8	3.9
	المجموع	204	100.0
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات خبرة فأقل	62	30.4
	من 6 - 10 سنة خبرة	45	22.1
	من 11 - 15 سنة خبرة	26	12.7
	16 سنة خبرة فأكثر	71	34.8
	المجموع	204	100.0
المركز الوظيفي	مدير	16	7.8
	مساعد	17	8.3
	رئيس قسم	42	20.6
	مستمع إقرار	20	9.8
	منظم معاملات	45	22.2
	مقدر	12	5.9
	مدقق	36	17.6
	أخرى	16	7.8
	المجموع	204	100.0

يظهر من الجدول رقم (1) ما يلي:

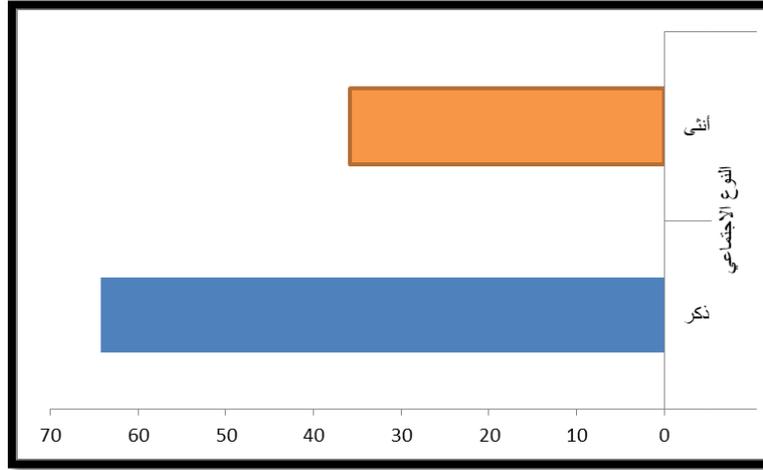
1- بلغ عدد الذكور في العينة (131) بنسبة مئوية (64.2%)، في حين بلغ عدد الإناث (73) بنسبة

مئوية (35.8%)، ويوضح الشكل رقم (2) توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

الاجتماعي.

الشكل رقم (2)

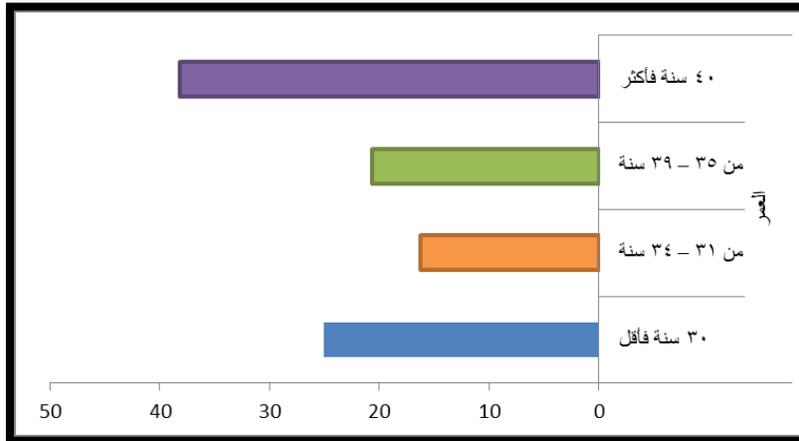
توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي



2- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر (38.2%) للفئة العمرية (40 سنة فأكثر)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (16.2%) للفئة العمرية (من 31 - 34 سنة) ، ويوضح الشكل رقم (3) توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين من أفراد العينة من ذوي الخبرات والمهارات.

الشكل رقم (3)

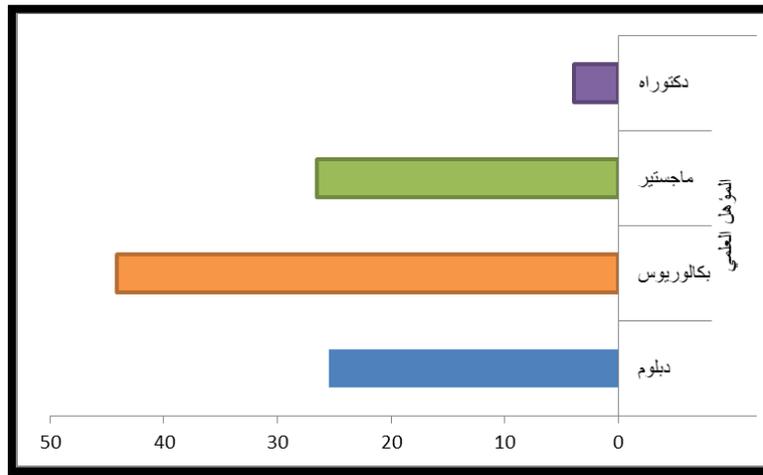
توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر



3- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (44.1%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (3.9%) للمؤهل العلمي (دكتوراه)، وهذا يدل على عدم تفرغ افراد العينة للتطور العلمي أو عدم الرغبة، ويوضح الشكل رقم (4) توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (4)

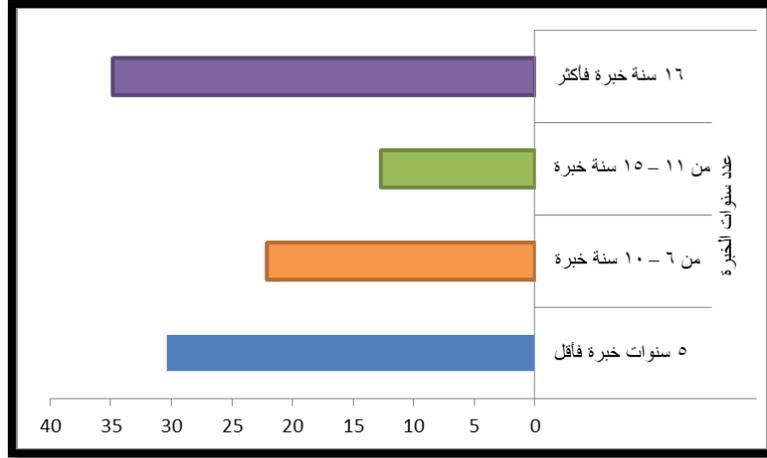
توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



4- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (34.8%) لعدد سنوات الخبرة (16 سنة خبرة فأكثر)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (12.7%) لعدد سنوات الخبرة (16 سنة خبرة فأكثر)، وهذا يؤكد أيضاً أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات والمهارات، ويوضح الشكل رقم (5) توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الشكل رقم (5)

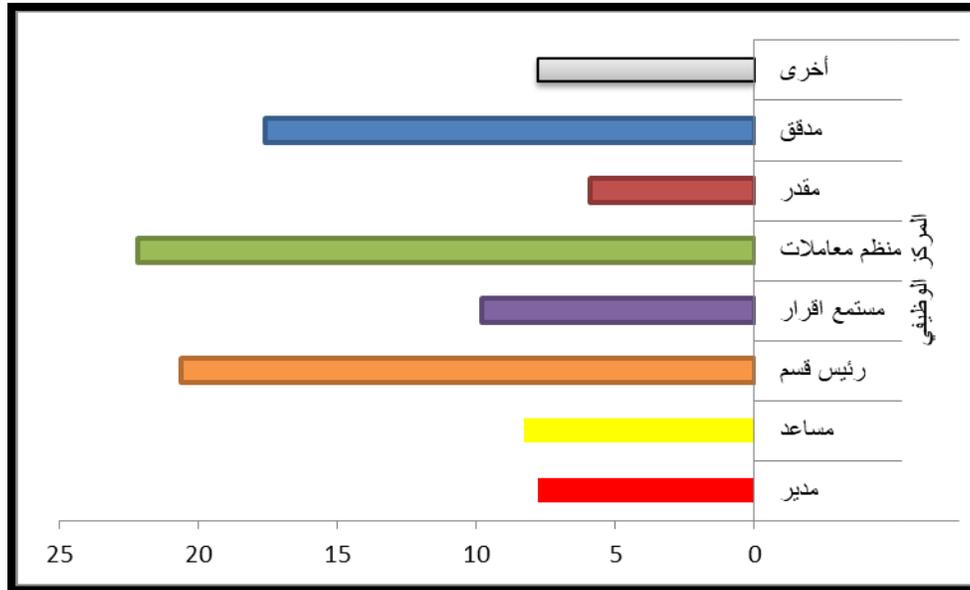
توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة



5- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي (22.2%) للمركز الوظيفي (منظم معاملات)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (5.9%) للمركز الوظيفي (مقدر)، ويوضح الشكل رقم (6) توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (6)

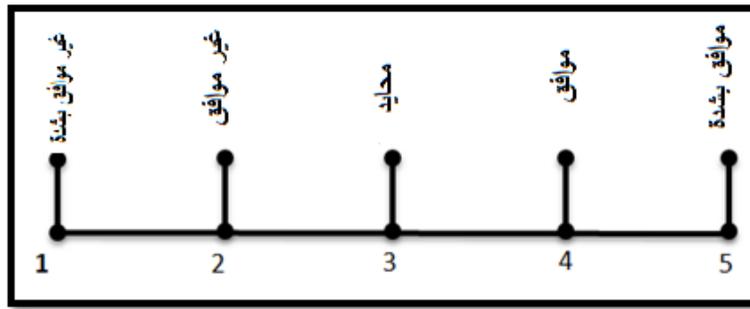
توزيع موظفين عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي



تعديل المقياس:

اعتمدت الدراسة على المقياس الفئوي (Interval Scales): وهذا المقياس يقوم على أساس التقسيم إلى عدة فئات حسب الأهمية أو درجة الموافقة، غالبًا ما يشار إليها باسم مقياس (Likert) والموضح في الشكل (7)، ونجد أن هذه النقاط الخمس تشكل المقياس، ففي أقصى طرف المقياس هنالك موافقة قوية، وعلى الطرف الآخر هنالك خلاف قوي وبينهما توجد نقاط وسيطة، كل نقطة على المقياس تحمل درجة، وتعطى الاستجابة التي تشير إلى أقل درجة موافقة (1)، ويتم إعطاء الأكثر موافقة درجة (5) والأمر نفسه لكل من الردود الخمسة (Kothari,2013).

الشكل رقم (7)
مقياس Likert الخماسي



تم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi,2016):

تم اعتماد سلم ليكرت للتدرج الخماسي لقياس "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن" حيث تم إعطاء الإجابة موافق بشده (5 درجات)، والإجابة موافق (4 درجات)، والإجابة محايد (3 درجات)، والإجابة غير موافق (2 درجتان)، والإجابة غير موافق بشده (1 درجة واحدة).

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، فهي لتحديد درجة الموافقة فقد تم تحديد ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية: (Subedi,2016)

طول الفترة= (الحد الأعلى للبدل- الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات المطلوبة

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1- أقل من 2.33 .

درجة موافقة متوسطة من 2.33-أقل من 3.67.

درجة موافقة مرتفعة من 3.67- 5 .

نتائج التحليل العاملي لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بهدف التحقق من الصدق البنائي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويبين الجدول (2) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع والذي يتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي يضم بُعدي تم قياسها باستخدام (17) فقرات.

الجدول (2)

مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية

العوامل			رقم الفقرة
3	2	1	

		0.695	1
		0.734	2
		0.781	3
		0.811	4
		0.756	5
	0.634		6
	0.782		7
	0.721		8
	0.585		9
	0.652		10
	0.723		11
	0.711		12
	0.661		13
0.579			14
0.603			15
0.658			16
0.696			17
0.937 = (KMO) 0.001 = ، اختبار كيزر . ماير . أوكلين (Determinant) محدد المصفوفة = 0.000 (Sig.) = 3254.483 ، مستوى الدلالة (Bartlett's Test) اختبار بارتلليت			

يتضح من الجدول (2) أن كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (0.579 – 0.811)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى ثلاثة عوامل هي: الحوافز، تقييم الاداء، التدريب والتطوير. ويتضح من الجدول (2) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.001) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير، أما قيمة اختبار كيزر . ماير . أوكلين (KMO) تساوي (0.937) فتتجاوز (0.50) مما يدل على كفاية عدد موظفين عينة الدراسة قدرتها على اعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار

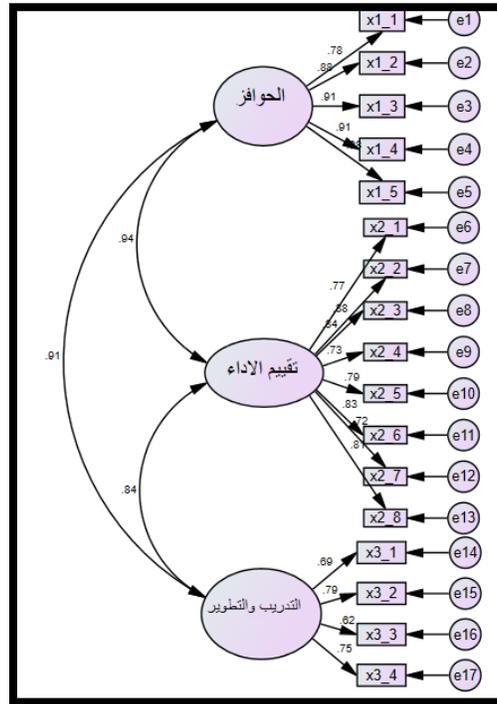
بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (3254.483) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير.

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتمثل الهدف من استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من صدق نموذج الدراسة المقترح الذي يحتوي المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو الفقرات المستخدمة في أداة الدراسة لقياس هذا المتغير، ويتحقق افتراض صدق البناء في حال كانت أوزان الانحدار المعيارية أكبر من (0.40). وقد بينت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير المستقل قد بلغت (0.931) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) قد بلغت (0.934) وهي أعلى من القيمة المقبولة كحد أدنى لهذه المؤشرات وهي (0.90)، وتصف هذه المؤشرات جود مطابقة البيانات وتحقق صدق المفهوم.

الشكل رقم (8)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية



نتائج التحليل العاملي لمجال أداء الموظفين:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بهدف التحقق من الصدق البنائي لمتغير أداء الموظفين. ويبين الجدول (3) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع والذي يتمثل بأداء الموظفين، والذي يضم بُعدي تم قياسها باستخدام (7) فقرات.

الجدول (3)

مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال أداء الموظفين

العامل	1
1	0.593
2	0.763
3	0.719
4	0.818
5	0.725
6	0.821
7	0.826

$0.820 = (KMO)$ ، اختبار كيزر . ماير . أوكلين (Determinant) محدد المصفوفة = 0.000 . (Sig.) = 863.134 ، مستوى الدلالة (Bartlett's Test) اختبار بارتلبيت

يتضح من الجدول (3) أن كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (0.593 – 0.826)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى عامل واحد. ويتضح من الجدول (3) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.01) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير، أما قيمة اختبار كيزر . ماير . أوكلين (KMO) تساوي (0.820) فتتجاوز (0.50) مما يدل على كفاية عدد موظفين عينة الدراسة قدرتها على اعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتلبيت (Bartlett's Test) فقد بلغت

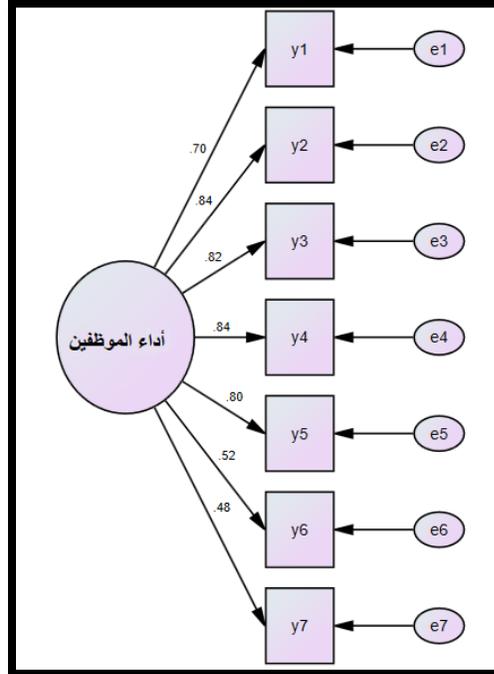
(863.134) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير.

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الموظفين:

يتمثل الهدف من استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من صدق نموذج الدراسة المقترح الذي يحتوي المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو الفقرات المستخدمة في أداة الدراسة لقياس هذا المتغير، ويتحقق افتراض صدق البناء في حال كانت أوزان الانحدار المعيارية أكبر من (0.40). وقد بينت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير المستقل قد بلغت (0.942) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) قد بلغت (0.943) وهي أعلى من القيمة المقبولة كحد أدنى لهذه المؤشرات وهي (0.90)، وتصف هذه المؤشرات جود مطابقة البيانات وتحقق صدق المفهوم.

الشكل رقم (9)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الموظفين



ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعدّ من الخصائص المهمة التي يجب توافرها في الاختبار أو القياس فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الموظفين وتحت نفس الظروف، ويتم احتساب معامل الثبات عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذ كانت قيمته أكبر من (0.70) (Sekaran & Bougie,2020). وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (4) نجد أنّ قيمة الاختبار تراوحت بين (0.962-0.812) وجميعها أكبر من (0.70) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

الجدول رقم (4)

معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة وأبعادها

المجال	البُعد	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الحوافز	0.939
	تقييم الأداء	0.932
	التدريب والتطوير	0.812
	المجال ككل	0.962
أداء الموظفين		0.882

اختبار التوزيع الطبيعي:

استخدم في الدراسة اختبار التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات، وذلك من خلال استخراج قيم الالتواء (skewness) والتقلطح (kurtosis)، حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي؛ إذ كانت قيم الالتواء محصورة ما بين (1.96±)، وقيم التقلطح محصورة ما بين (2.58±) (Hair Jr. et al., 2011)، ويوضح الجدول رقم (5) النتائج المتعلقة بالتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (5)

قيم الالتواء (skewness) والتفلطح (kurtosis)

Kurtosis	Skewness	البُعد	المجال
-0.733	-0.644	الحوافز	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.086	-0.711	تقييم الاداء	
-0.109	-0.602	التدريب والتطوير	
-0.645	-0.374	أداء الموظفين	

بناءً على البيانات المشار إليها في الجدول رقم (5) يتضح أنّ توزيع البيانات كان طبيعيًا إذ لم تقع قيم (Skewness) خارج نطاق $(1.96 \pm)$ ولم تتجاوز قيمة (Kurtosis) $(2.58 \pm)$ عند مستوى (0.05) .

ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

يجب التأكيد من عدم وجود ارتباطات عالية بين أي متغيرين مستقلين فأكثر؛ لأنّ هذا يؤثر في تقديرات معالم الدراسة إذ إنّ الوضع المثالي في تحليل الانحدار المتعدد هو ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة والتابعة من ناحية، وارتباطات منخفضة بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض؛ لأنّ الارتباطات العالية بين المتغيرات المستقلة تجعلها في حالة إنهاك لاستخلاص التباين على المتغير التابع (عامر، 2018).

إنّ الأزواج الخطّي أو تعدّد الخطّيّة (Multicollinearity) يعني وجود علاقة ارتباطيّة قويّة ومعنويّة بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة يعدّ من أهمّ الآثار السلبيّة المترتبة على وجود الأزواج الخطّي بين المتغيرات المستقلة وهذا يقود إلى عدم استقلال معاملات الانحدار بالإضافة إلى عدم توافر صفة الاعتماديّة لهذه المعاملات ويتمّ التأكيد من هذا الشرط بالطرق الآتية:

1. فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة بحيث يمكن الحكم بعدم ازدواج خطّي بين المتغيرات المستقلة في حال أن لا تتجاوز قيمة معاملات الارتباط (0.80)(Gujarati et al., 2017).

2. من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير من المتغيرات المستقلة بحيث إذا كانت قيمة (VIF) أقل من (5) فإنه يمكن الحكم بعدم وجود ازدواج خطّي، وبقسمة (1) على معامل التضخم (VIF) تظهر نتيجة التباين لمسموح به (Tolerance) فإذا لم تتجاوز قيمته (1) وكانت أكبر من (0.2) يدل أيضًا على عدم وجود ازدواج خطّي (Hair et al., 2018).

الجدول رقم (6)

نتائج اختبار (Multicollinearity)

البُعد	الحوافز	تقييم الاداء	التدريب والتطوير	(VIF/1)التباين المسموح به) VIF	VIF
الحوافز	1			0.35	2.83
تقييم الأداء	0.62	1		0.56	1.78
التدريب والتطوير	0.69	0.59	1	0.39	2.58

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) تراوحت ما بين (0.59-0.69) وهي مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي باعتبار أن القيم لا تزيد عن (0.80)، وأن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وقيمة التباين المسموح به أقل من (1)، وأكبر (0.2) إذ يعد ذلك مؤشرًا إلى عدم وجود ارتباط عالي بينها وهذا يدل على أنها مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قام الباحث بترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statical Package For Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وتم باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي استخدمها:

1. التكرارات (Frequency) قام الباحث باستخدامها في وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد الموظفين، وأعداد من وزعت عليهم أداة الدراسة.

2. النسب المئوية (Percent) استخدمها الباحث في تحديد نسبة التكرارات فيما يتعلق بوصف خصائص عينة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي (Mean) استخدمه الباحث لحساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الدراسة.

4. الانحراف المعياري (Standard Deviation) تم استخدامه لتحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة.

5. معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Liner Regression) والانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) لتحقق من مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

يشمل هذا الفصل عرضاً للنتائج وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة وبناءً على البيانات التي تم الحصول عليها باستبانة الدراسة لاختبار " أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن "، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية (الحوافز ، تقييم الاداء ، التدريب والتطوير)؛ وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لموظفين عينة الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد مجال إدارة الموارد البشرية والموضحة في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7)

نتائج الإحصائي الوصفي لأبعاد مجال " ادارة الموارد البشرية " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
3	التدريب والتطوير	4.00	0.77	80.0%	مرتفع	1
1	الحوافز	3.67	1.06	73.4%	مرتفع	2
2	تقييم الأداء	3.66	0.92	73.2%	مرتفع	3
	مجال " إدارة الموارد البشرية " ككل	3.74	0.87	74.8%	مرتفع	

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة

الأراضي والمساحة في الأردن جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات موظفين عينة الدراسة عن مجال

إدارة الموارد البشرية ككل (3.74) بمستوى تقييم مرتفع، كما يتبين من الجدول رقم (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات موظفين عينة الدراسة عن أبعاد مجال ادارة الموارد البشرية تراوحت ما بين (3.66- 4.00)، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد " التدريب والتطوير " بوسط حسابي (4.00) ، وتلاه بالمرتبة الثانية بُعد " الحوافز " بوسط حسابي (3.67) بمستوى تقييم مرتفع، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بُعد " تقييم الاداء " بوسط حسابي (3.66) بمستوى تقييم مرتفع.

ولإعطاء صورة مفصلة عن مستوى إدارة الموارد البشرية في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن، فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الموظفين المبحوثين على فقرات كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الإحصاء الوصفي لبُعد(الحوافز):

الجدول رقم (8)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لبُعد "الحوافز" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
1	تمتلك الدائرة نظاماً متكاملاً للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق احتياجاتهم.	3.88	1.02	77.6%	مرتفع	1
3	تربط الدائرة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز تمهيداً.	3.71	1.29	74.2%	مرتفع	2
4	تمنح الدائرة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.	3.65	1.22	73.0%	متوسط	3
2	تقوم الدائرة بتحديث نظام الحوافز.	3.60	1.20	72.0%	متوسط	4
5	تعتمد الدائرة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.	3.51	1.13	70.2%	متوسط	5
	بُعد "الحوافز" ككل	3.67	1.06	73.4%	مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (8) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات موظفين عينة الدراسة حول فقرات لُبُد (الحوافز) ما بين (3.51-3.88) حصلت الفقرة رقم (1) ونصها: تمتلك الدائرة نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق احتياجاتهم ، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.88) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: تعتمد الدائرة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون، بوسط حسابي (3.51) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3.67) بمستوى تقييم مرتفع.

الإحصاء الوصفي لُبُد (تقييم الأداء):

الجدول رقم (9)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبُد "تقييم الأداء" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
4	تقيم الدائرة أداء الموظفين باستمرار	3.80	1.02	76.0%	مرتفع	1
5	تعتبر الدائرة انتاجية الموظفين أحد مؤشرات تقييم الأداء	3.76	1.11	75.2%	مرتفع	2
1	تضع الدائرة معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي	3.75	0.92	75.0%	مرتفع	3
6	تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	3.73	1.12	74.6%	مرتفع	4
3	تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لرسم المسارات الوظيفية للموظفين	3.65	1.22	73.0%	متوسط	5
2	تقيم الدائرة أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم	3.64	1.17	72.8%	متوسط	6
7	تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء للحكم على استمرارية الموظف في عمله أم لا	3.61	1.13	72.2%	متوسط	7
8	تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لمنح الحوافز	3.32	1.25	66.4%	متوسط	8
	لُبُد "تقييم الأداء" ككل	3.66	0.92	73.2%	مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (9) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات موظفين عينة الدراسة حول فقرات لُبُد (تقييم الأداء) ما بين (3.32-3.80) حصلت الفقرة رقم (4) ونصها: تقيم الدائرة أداء الموظفين

باستمرار، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.80) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) ونصها: تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لمنح الحوافز، بوسط حسابي (3.32) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3.66) بمستوى تقييم مرتفع.

الإحصاء الوصفي لُبعد (التدريب والتطوير):

الجدول رقم (10)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لُبعد " التدريب والتطوير " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
3	يعزز التدريب ثقة موظفي الدائرة بنفسهم	4.18	0.92	83.6%	مرتفع	1
1	تضع الدائرة خطة سنوية لاحتياجاتها التدريبية	4.12	0.85	82.4%	مرتفع	2
2	تتخذ الدائرة خطة ممنهجة لتدريب الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	3.87	1.07	77.4%	مرتفع	3
4	تقوم الدائرة بتقييم أثر التدريب	3.85	1.00	77.0%	مرتفع	4
	لُبعد " التدريب والتطوير " ككل	4.00	0.77	80.0%	مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (10) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات موظفين عينة الدراسة حول فقرات لُبعد (التدريب والتطوير) ما بين (3.85-4.18) حصلت الفقرة رقم (3) ونصها: يعزز التدريب ثقة موظفي الدائرة بنفسهم، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.18) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: تقوم الدائرة بتقييم أثر التدريب، بوسط حسابي (3.85) ومستوى تقييم مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (4.00) بمستوى تقييم مرتفع.

النتائج المتعلقة بمستوى أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف المتغير التابع أداء الموظفين؛ وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لموظفين عينة الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو فقرات مجال أداء الموظفين والموضحة في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11)

نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين لمجال " أداء الموظفين " مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم	الرتبة
5	يستطيع الموظفون التعامل مع ضغوط العمل	4.17	0.78	83.3%	مرتفع	1
3	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	4.10	0.85	82.0%	مرتفع	2
4	يبحث الموظف عن الطرق الأفضل للعمل	4.06	0.79	81.2%	مرتفع	3
2	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية	4.04	0.89	80.8%	مرتفع	4
1	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	4.00	0.96	80.0%	مرتفع	5
6	يتخذ الموظفون الإجراءات المبكرة لتجنب حدوث أي أزمة	3.97	0.89	79.4%	مرتفع	6
7	يقوم الموظفون بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد	3.96	0.83	79.1%	مرتفع	7
مجال " أداء الموظفين " ككل		4.04	0.65	80.8%	مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (11) أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات موظفين عينة الدراسة حول فقرات لمجال (أداء الموظفين) ما بين (3.96-4.17) حصلت الفقرة رقم (5) ونصها: يستطيع الموظفون التعامل مع ضغوط العمل ، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.17) ومستوى تقييم مرتفع، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) ونصها: يقوم الموظفون بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد ، بوسط حسابي (3.96) ومستوى تقييم مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (4.04) بمستوى تقييم مرتفع، مما يدل على أن مستوى أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن جاء مرتفعاً.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير) على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير) على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، جدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير) على أداء الموظفين

الدلالة الإحصائية	F	R ²	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدلالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.000	640.208	0.906	0.952	0.000	14.412		0.079	1.142	ثبات الانحدار
				0.000	4.230	0.222	0.032	0.137	الحوافز
				0.000	8.865	0.421	0.034	0.298	تقييم الأداء
				0.000	11.005	0.384	0.030	0.326	التدريب والتطوير

يظهر من جدول (12) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد ممارسات

إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير) على أداء الموظفين في دائرة

الأراضي والمساحة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.952) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين

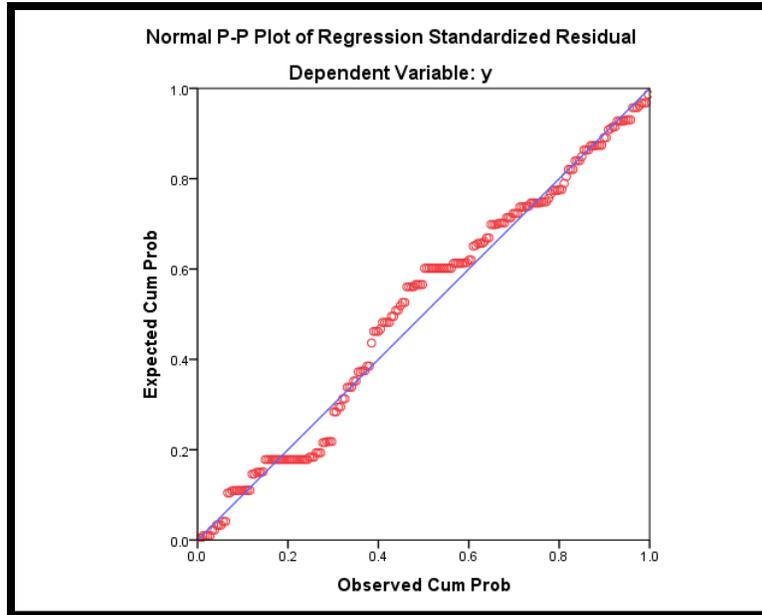
أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وبلغت قيمة (R-square) (0.906) بمعنى أن أبعاد

ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر ما قيمته (90.6%) من التغير الحاصل في أداء الموظفين، وبلغت قيمة الاختبار (F) (640.208) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية الرئيسية، وتقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير) على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وذلك لوجود أثر واضح لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة.

يوضح الشكل البياني (7) مخطط الانتشار للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

الشكل البياني (10)

مخطط الانتشار للعلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين



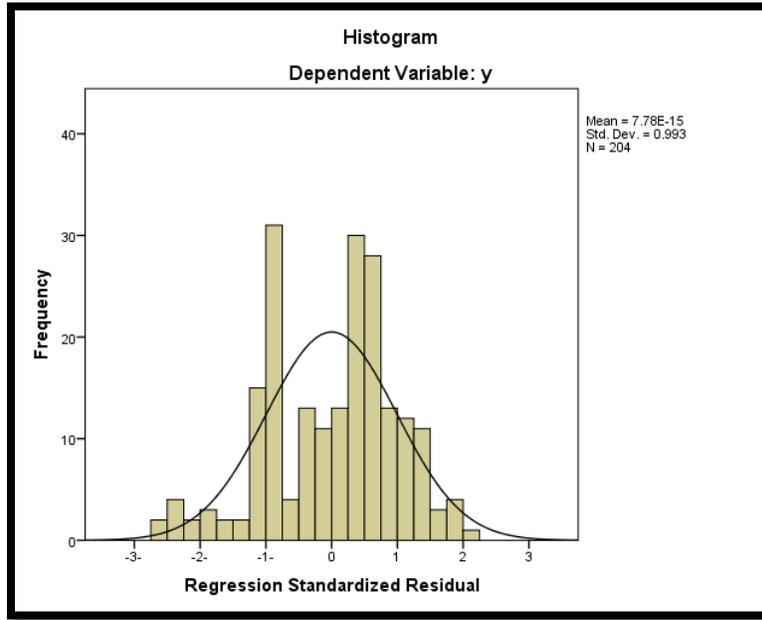
يوضح الشكل البياني السابق أن درجة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين كانت

قوية وطرديّة الاتجاه ولكنها غير تامة؛ حيث أن هناك انتشار للنقاط في مخطط الانتشار حول الخط

المستقيم؛ والذي يمثل العلاقة التامة في حال ($R=1$)، وتقارب النقاط من الخط المستقيم تدل على قوة العلاقة. وللتحقق من صلاحية نموذج الانحدار الموفق، يتبين من الشكل(11)، اقتراب التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار من التوزيع الطبيعي.

الشكل(11)

المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار الموفق للفرضية الرئيسية



النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء

الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى عنها تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple

regression) لدراسة أثر الحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، الجدول رقم (13)

يوضح ذلك.

جدول (13)

تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر الحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة

الدلالة الإحصائية	F	R ²	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدلالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.000	812.526	0.801	0.895	0.000	27.010		0.074	2.006	ثبات الانحدار
				0.000	28.505	0.895	0.019	0.554	الحوافز

يظهر من جدول (13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.895) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين الحوافز وأداء الموظفين، وبلغت قيمة (R-square) (0.801) بمعنى أن الحوافز تفسر ما قيمته (80.1%) من التغير الحاصل في أداء الموظفين، وبلغت قيمة الاختبار (F) (812.526) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الأراضي والمساحة تمتلك نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق احتياجاتهم، وتربط الدائرة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة، واعتماد الدائرة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية عنها تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر تقييم الأداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، الجدول رقم (14) يوضح ذلك.

جدول (14)

تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر تقييم الأداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة

الدلالة الإحصائية	F	R ²	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدلالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.000	813.890	0.801	0.895	0.000	20.626		0.084	1.726	ثبات الانحدار
				0.000	28.529	0.895	0.022	0.633	تقييم الأداء

يظهر من جدول (14) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقييم الأداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.895) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، وبلغت قيمة (R-square) (0.801) بمعنى أن تقييم الأداء تفسر ما قيمته (80.1%) من التغير الحاصل في أداء الموظفين، وبلغت قيمة الاختبار (F) (813.890) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الأراضي والمساحة تقوم بوضع معايير للأداء من

اجل مقارنتها بالأداء الفعلي، وقيام الدائرة بتقييم أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم، واستخدام الدائرة نتائج تقييم الأداء لرسم المسارات الوظيفية للموظفين.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression)

لدراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، الجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول (15)

تطبيق معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) لدراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة

الدلالة الإحصائية	F	R ²	R	معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
				الدلالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.000	578.318	0.741	0.861	0.000	8.963		0.124	1.112	ثبات الانحدار
				0.000	24.048	0.861	0.030	0.731	التدريب والتطوير

يظهر من جدول (15) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتدريب والتطوير على

أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.861) وهي قيمة تدل

على درجة الارتباط بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، وبلغت قيمة (R-square) (0.741) بمعنى أن

التدريب والتطوير تفسر ما قيمته (74.1%) من التغير الحاصل في أداء الموظفين، وبلغت قيمة الاختبار

(F) (578.318) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغير المستقل على

المتغير التابع، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) "، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الأراضي والمساحة تقوم بوضع خطط سنوية لاحتياجاتها التدريبية للعاملين في الدائرة، وتنفذ خطط ممنهجة لتدريب الموظفين على اختلاف مستوياتهم.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

في ضوء مناقشة النتائج في الفصل السابق، توصل الباحث إلى:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، وذلك لوجود أثر واضح لممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، من خلا ما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الأراضي والمساحة تمتلك نظاماً متكاملماً للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق احتياجاتهم، وتربط الدائرة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة، واعتماد الدائرة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الأراضي والمساحة تقوم بوضع معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي، وقيام الدائرة بتقييم أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم، واستخدام الدائرة نتائج تقييم الأداء لرسم المسارات الوظيفية للموظفين.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الأراضي والمساحة تقوم بوضع خطط سنوية لاحتياجاتها التدريبية للعاملين في الدائرة، وتنفذ خطط ممنهجة لتدريب الموظفين على اختلاف مستوياتهم.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1- التأكيد على اهمية الحوافز للموظفين، لما لها من دور فعال في زيادة مستوى أداء الموظفين في دائرة

الأراضي والمساحة.

2- ضرورة زيادة مستوى التدريب والتطوير لدى الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة، لما لها من دور

في سقل مهارات الموظفين الامر الذي ينعكس على تحقيق أداء الموظفين بدرجة أفضل واعلى.

3- توصي الدراسة بالتأكيد على تقييم الاداء للموظفين بشكل دوري، لما لها من دور فعال في تحسين

مستوى الأداء للموظفين ووصولهم لأعلى المستويات.

4- القيام بدراسات تتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مجتمعات اخرى

وباستخدام ابعاد اخرى لممارسات ادارة الموارد البشرية.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. أبو بكر، ايمن عبد الله. (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي-الإمارات-فرع مدينة العين). *مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*، 16(1)، 10-24 .
2. بوفروم، حنان. (2008). أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الافريقية للزجاج-جيجل-، اطروحة دكتوراه، جامعة جيجل، الجزائر.
3. تركمان، حنان، وفياض، لينا، والبهلول، ذو الفقار. (2023). دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين" -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 45(3)، 517-536.
4. الزهراء، بوعبسة فطيمة، و صباح ترغيني. (2014). "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية". رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة خضير.
5. زويدي، لطيفة، وفضلاوي، عائشة. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية-أدرار.
6. شرياف، وحيدة. (2016). "الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين / دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة / بومرداس.
7. عباسي، شيبوط، و سيباوي، فضيلة. (2020). العنف الإداري وأداء العاملين، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد الصديقين يحيى-جيجل: الجزائر.
8. عبد الجواد، عبد السالم محمد. (2020). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا)، *مجلة افاق اقتصادية*، المجلد 6، العدد 28.
9. عتيقة، حرايرية. (2015). الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المؤسسات، العدد الخامس، الجزائر.
10. عطية ، صورية، ، وعتروز، صبرينة. (2021). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين، اطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحميد بالصواف ميله: الجزائر.

11. علي، محمد السيد ابو الفتوح. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلد 23، العدد 1.
12. العموش، مثنى محمد، والروسان محمود علي. (2013). دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 7(37)، 221-242.
13. الغريبوي، نور (2020). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 38.
14. كساب، عماد. (2020). مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية، المجلد الخامس، العدد (16).
15. المحاسنة، ابراهيم محمد. (2013). إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن.
16. مفتاح، خلف عطية خليفة، وعبد الموجود، محمد طه أحمد، وعبد السلام، محمد عبد المنعم إبراهيم. (2023). قياس مستوى أداء العاملين في سلاسل الفنادق بالقاهرة: دراسة تحليلية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 7(1)، 98-115.
17. نشاش، فضيلة، ومرموري، البشير. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين، اطروحة دكتوراه، جامعة احمد دراية-ادرار، الجزائر.
18. بني يونس، أسماء عبد المطلب، (2018)، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي، ط1 عمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
19. عامر، عبد الناصر، (2018)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الثاني، الرياض، السعودية: دار جامعة نايف للنشر.
20. العشي، هارون، وبوراس، فايزة، (2019)، مبادئ الإحصاء الوصفي، ط1 عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

21. قنديلجي، عامر إبراهيم، (2017)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية

والإلكترونية، ط7 عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المراجع الأجنبية:

22. Abu Keir, M. Y. (2016). Staff perceptions of how human resource management practices influence organizational performance: Mediating roles of organizational culture, employees' commitment and employee retention in Bahrain private universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
23. Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
24. Alqudah, Ikrema H.A, & Carballo-Penela, Adolfo, & Emilio, Ruzo-Sanmartín .(2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture, *European Research on Management and Business Economics*, Volume 28, Issue 1.
25. ALSAFADI, Yousef, & ALTAHAT, Shadi (2021), Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8 No 1 (2021) 519–529.
26. Arulrajah, A. A.; Opatha, H.H.D.N.P.; (2015), Green Human Resource Management Practices: A Review, Nawaratne, N.N.J. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 1
27. Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice*.
28. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
29. Boateng, A. (2007). The role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management (SHRM). Master of Science Theses, Accounting Swedish School of Economics and Business Administration, Palovartijantie.
30. Cascio, W. (2018). *Managing human resources*.
31. Dessler, G. (2006). *A framework for human resource management*. Pearson Education India.
32. Farida, S., Zulkarnaen, I., & Hidayat, A. (2022), "The Influence of Leadership and Work Motivation on Employee Performance in the Non-

- Medical Section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang", *International Journal of Social and Management Studies*, 3(3).
33. Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
 34. Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
 35. Laursen, Keld, & Foss, Nicolai J. (2015) Human Resource Management Practices and Innovation, *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Pages 505–529, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.009>
 36. Neog, B. B., & Barua, M. (2014). Factors influencing employee's job satisfaction: An empirical study among employees of automobile service workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(7), 305-316.
 37. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
 38. Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3(11), 76.
 39. Sharma, Manu, & Luthra, Sunil, & Joshi, Sudhanshu, & Kumar, Anil. (2022). Analyzing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills, *International Journal of Manpower*, Volume 43, Issue 2.
 40. Singh, S., Darwish, T. K., Costa, A. C., & Anderson, N. (2012). Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework. *Management Decision*. 50(4). 651-667. www.https://doi:10.1108/00251741211220282
 41. Zambon, S., & Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual capital*. 17(1), 168-184.
 42. Gujarati. D, Porter. D and Gunasekar. S, (2017), *Basic Econometrics* (5th ed). USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
 43. Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham. R, L, (2018), *Multivariate Data Analysis* (eighth Ed): Cengage Learning EMEA.

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أ.د. ثروت محمد الحوامدة	أستاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة جرش
2	أ.د. علي الزعبي	أستاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة عجلون الوطنية
3	أ.د. محمد نور الجداية	أستاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة جدارا
4	أ.د. محمد الزعبي	أستاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة جرش
5	د. بلال احمد متاني	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة عجلون الوطنية
6	د. بلال برهم	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة عمان العربية
7	د. الحارث أبو حسين	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة جرش
8	د. خالد عبد القادر العمري	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة جدارا
9	د. زياد مصطفى الحوامدة	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة جرش
10	د. عماد الزيود	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة عمان العربية
11	د. محمد نوفل	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة البتراء
12	د. هشام علي شطناوي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة عجلون الوطنية
13	د. هيثم حجازي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة جرش

ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الاولى

كلية الاعمال

قسم العلوم الإدارية

برنامج ماجستير إدارة الاعمال الدولية

استبانة تحكيم

المحترم / ة

الدكتور / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث دراسة بعنوان " أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن" للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال الدولية من جامعة جرش .
ونظرا لما عرف عنكم من مكانة علمية مرموقة، أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء رأيكم حول فقراتها، مما سيكون له الأثر الإيجابي في إنجاز هذا العمل على أفضل وجه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

إبراهيم محمد عفيف

إشراف

د. حمزة الحوامدة

اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	الجامعة

القسم الاول: البيانات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

2. العمر

30 سنة فأقل من 31 – 34 سنة

من 35 – 39 سنة 40 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل من 6 إلى أقل من 10 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5. المركز الوظيفي

مدير مساعد

رئيس قسم مستمع اقرار

منظم معاملات مقدر

مدقق أخرى

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادره الموارد البشرية بأبعادها (الحوافز، تقييم الاداء و التدريب والتطوير) على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- H01: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحوافز على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- H02: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم الاداء على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- H03: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتكون هذه الاستبانة من محورين رئيسيين وهي:

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الممارسات تقوم بها ادارة الموارد البشرية التي تشمل على (الحوافز، تقييم الاداء، التدريب والتطوير) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها: وتقسم إلى:

1- الحوافز: مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها الدائرة بهدف تشجيع الموظفين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.

ملاحظات	سلامة اللغة		الوضوح		الانتماء إلى المجال		السؤال
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
							1. تمتلك الدائرة نظاماً متكاملاً للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق احتياجاتهم.
							2. تقوم الدائرة بتحديث نظام الحوافز.
							3. تربط الدائرة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
							4. تمنح الدائرة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.
							5. تعتمد الدائرة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

2-تقييم الاداء: مجموعة إجراءات تتم ممارستها لحكم على أداة الموظفين، وتحديد ما إذا كان الموظف قد حقق النتائج المتوقعة منه.

ملاحظات	سلامة اللغة		الوضوح		الانتماء إلى المجال		السؤال
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	

						1. تضع الدائرة معايير للأداء من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي
						2. تقييم الدائرة أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم
						3. تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لرسم المسارات الوظيفية للموظفين
						4. تقييم الدائرة أداء الموظفين باستمرار
						5. تعتبر الدائرة انتاجية الموظفين أحد مؤشرات تقييم الأداء
						6. تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
						7. تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء للحكم على استمرارية الموظف في عمله أم لا
						8. تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لمنح الحوافز

3- التدريب والتطوير: هي مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها دائرة الأراضي والمساحة بهدف

تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.

ملاحظات	سلامة اللغة		الوضوح		الانتماء إلى المجال		السؤال
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
							1. تضع الدائرة خطة سنوية لاحتياجاتها التدريبية
							2. تنفذ الدائرة خطة ممنهجة لتدريب الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية
							3. يعزز التدريب ثقة موظفي الدائرة بنفسهم
							4. تقوم الدائرة بتقييم أثر التدريب

ثانياً: أداء الموظفين: هو أن يحقق الموظف النتيجة الذي يرغب فيها للوصول إلى طموحاته ويأتي من خلال السعي الدؤوب والعمل الجاد والمستمر.

ملاحظات	سلامة اللغة		الوضوح		الانتماء إلى المجال		السؤال
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
							1. يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية

						2. يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية
						3. يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل
						4. يبحث الموظف عن الطرق الأفضل للعمل
						5. يستطيع الموظفون التعامل مع ضغوط العمل
						6. يتخذ الموظفون الإجراءات المبكرة لتجنب حدوث أي أزمة
						7. يقوم الموظفون بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية

استبانة

السيدات والسادة الافاضل ،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد...

يجري الباحث دراسة بعنوان " أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في دائرة الأراضي والمساحة في الأردن" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال الدولية من جامعة جرش، ولكون الموضوع يخص دائرة الأراضي والمساحة لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

و أشكركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة و تعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة، وللعلم فإن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

إبراهيم محمد عفيف

0795592029

إشراف

د. حمزة الحوامدة

القسم الاول: البيانات الديموغرافية

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر

من 31 – 34 سنة

30 سنة فأقل

40 سنة فأكثر

من 35 – 39 سنة

3- المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/>	دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>

4- عدد سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/>	5 سنوات خبرة فأقل	<input type="checkbox"/>	من 6 – 10 سنة خبرة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 11 – 15 سنة خبرة	<input type="checkbox"/>	16 سنة خبرة فأكثر	<input type="checkbox"/>

5- المركز الوظيفي

<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	مساعد	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مستمع اقرار	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	منظم معاملات	<input type="checkbox"/>	مقدر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مدقق	<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الممارسات تقوم بها ادارة الموارد البشرية التي تشمل على (الحوافز، تقييم الاداء، التدريب والتطوير) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
5	4	3	2	1	

1- الحوافز: مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها المؤسسة بهدف تشجيع الموظفين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.				
				6. تمتلك الدائرة نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق احتياجاتهم.
				7. تقوم الدائرة بتحديث نظام الحوافز.
				8. تربط الدائرة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
				9. تمنح الدائرة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.
				10. تعتمد الدائرة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.
2- تقييم الاداء: مجموعة إجراءات تتم ممارستها للحكم على أداء الموظفين، وتحديد ما إذا كان الموظف قد حقق النتائج المتوقعة منه.				
				9. تضع الدائرة معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي
				10.تقيم الدائرة أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم
				11.تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لرسم المسارات الوظيفية للموظفين
				12.تقيم الدائرة أداء الموظفين باستمرار
				13.تعتبر الدائرة انتاجية الموظفين أحد مؤشرات تقييم الأداء
				14.تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
				15.تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء للحكم على استمرارية الموظف في عمله أم لا

					16.تستخدم الدائرة نتائج تقييم الأداء لمنح الحوافز
3- التدريب والتطوير: هي مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها دائرة الأراضي والمساحة بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.					
					5. تضع الدائرة خطة سنوية لاحتياجاتها التدريبية للعاملين في الدائرة.
					6. تنفذ الدائرة خطة ممنهجة لتدريب الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
					7. يعزز التدريب ثقة موظفي الدائرة بنفسهم.
					8. تقوم الدائرة بتقييم أثر التدريب على أداء العاملين لديها.

ثانياً: أداء الموظفين: هو أن يحقق الموظف النتيجة الذي يرغب فيها للوصول إلى طموحاته ويأتي من خلال السعي الدؤوب والعمل الجاد والمستمر.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					8. يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
					9. يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية.

					10. يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل.
					11. يبحث الموظف عن الطرق الأفضل للعمل.
					12. يستطيع الموظفون التعامل مع ضغوط العمل.
					13. يتخذ الموظفون الإجراءات المبكرة لتجنب حدوث أي أزمة.
					14. يقوم الموظفون بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد.