



آفاق الاقتصادية

Āfāqīqtīshādīyyat

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدارالكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

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)

د. عبد السلام محمد عبد الجواد

Abdulslam.Abdulrahim@omu.edu.ly

كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار

المؤلفون
Authors

Cite This Article:

إقتبس هذه المقالة (APA):

عبد الجواد، عبد السلام 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 أفاق اقتصادية. 28-1 [12]6

28-1 [12]6

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)

المستخلص

تهدف هذه الدراسة لمعرفة 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). تم استخدام طريقة العينة الطبقية النسبية في اختيار عينة الدراسة. كما تم توزيع عدد (235) استبانة وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (210)، وقد تم استخدام معامل بيرسون الإحصائي وتحليل الانحدار لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) على أداء الموظفين (المتغير المستقل). تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. كما أظهرت نتائج اختبار للفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات انه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) على أداء موظفي المصرف التجاري الوطني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وقد اوصت 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 إيجابياً في تحسين أداء هؤلاء الموظفين، حيث ينبغي المحافظة على إيجابية هذه العلاقة وإجراء التحسينات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

الكلمات الدالة: التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، التعويضات.

The extent of application of human resource management practices and their impact on employee performance

(A field study on a sample of employees working in the National Commercial Bank in the municipality of Al-Bayda – Libya)

Abstract

This paper aims to the extent of application of human resource management practices and their impact on employee performance in the National Commercial Bank employees in municipality of Al-Bayda - Libya. The proportional stratified sample technique was used to collect data for this research study. The number of (235) questionnaires were distributed and the number of valid questionnaires that entered for processing and analysis were (210). To check the association between HRM practices and employee's performance, Pearson correlation statistical technique and regression analysis were applied on the data. The results of the study indicate that the level of the extent of application of human resource management practice in the National Commercial Bank was high, and The HRM practices Compensation, Career Planning, Performance Appraisal, Training, and Employee Involvement have a positive impact on employee's performance. Also, the results of testing the main hypothesis and its sub-hypotheses that there is a statistically significant effect of the practice of human resources management (compensation, career planning, performance evaluation, training, and employee engagement) on the performance of the National Commercial Bank employees at a significant level ($0.05 \geq \alpha$). The study recommended investing the positive relationship between the variables of the study, because of the existence of a correlation between them, and the positive impact of the practice of human resources management on the performance of employees within the bank, which will be reflected positively in improving the performance of these employees, where the positive of this relationship should be maintained and improvements should be made in line with environmental changes.

Key Words: training, performance appraisal, career planning, employees involvement, compensations.

1.1 المقدمة (Introduction) :

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات ومن أهم الاصول التي تمتلكها تلك المنظمات، فلا يمكن تحقيق اهداف أي منظمة من دون الموارد البشرية، فالمنظمة بلا افراد ماهي إلا مبان ومعدات فقط، فلأفراد هم من يصنعون المنظمات (حسن، 2014). كما ان إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية سيقود حتماً إلى انتاج الجودة وأفراد منتجين، وبالتالي تخفيض نسبة الخطاء والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل، عدم الرضا الوظيفي، والتغيب، وانخفاض الأداء.

ولكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة، كان عليها الاهتمام بكل ما يخص إدارة موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع مستوى أدائهم، ومن أمثلة تلك الممارسات لإدارة الموارد البشرية هي التخطيط، تصميم وتحليل الوظائف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، التعيين والاستقطاب ومشاركة العاملين في صنع القرار.

عليه، بات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتميئتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف، فكل ذلك يوضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين، فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها، وبالتالي الوصول بها إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به.

لقد أجرى العديد من الباحثين دراسات حول تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وأداء الموظفين (Employees performance) في الدول المتقدمة، لكن من خلال استعراض الباحث لما توفر من الدراسات التي أجريت في البيئات العربية والليبية والتي تناولت بالبحث ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد تبين أن دراسات قليلة أجريت في البيئة ليبيا، والتي ركز الباحثين فيها بشكل أساسي على قطاع الصناعة او قطاع التعليم، بينما ركزت هذه الدراسة على القطاع المصرفي في ليبيا لتقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين فيها، وقد تم اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر صلة للدراسة وهي (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض).

لذا، ستقدم هذا الدراسة معلومات حول الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني وتأثيرها على أداء الموظفين به. وستكون نتائج هذا الدراسة مفيدة لمتخصصي إدارة الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة لزيادة أداء الموظفين، وتحسين قدراتهم وفقاً لذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها (The problem of the study and its questions) :

تؤثر طريقة ممارسة إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على أداء العاملين بالمنظمات المختلفة، لذلك فإن ضعف ممارسة إدارة الموارد البشرية ينعكس سلباً على أداء وأنشطة المنظمة والعاملين فيها، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين لديها، ولأن إدارة المصرف محل الدراسة تسعى إلى تحقيق التنمية لموردها البشرية، وذلك لتحسين ادائها المصرفي والرقمي بمستوياته والمرهون أساساً بمستوى أداء المورد البشري فيها، على الرغم من ذلك فإن هناك عدد من المظاهر التي تشير إلى مستويات الضعف التي يعاني منه المصرف في أداء بعض مورده البشرية (الموظفين) (تقرير هيئة الرقابة الإدارية، 2018)، الامر الذي انعكس على أداء المصرف وجودة الخدمات به، وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في اعتقاد الباحث أن هناك قصور في الممارسة الصحيحة لإدارة الموارد

البشرية في المصرف محل الدراسة من ناحية التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض والذي انعكس على أداء الموظفين بها.

من خلال ما تقدم من ايضاح لمشكلة الدراسة، والتي تمحورت حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وما تأثيرها على أداء الموظفين المصرف التجاري محل الدراسة فانه يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في الآتي:

أ. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض) في المصرف محل الدراسة؟

ب. ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض) بأداء الموظفين في المصرف محل الدراسة؟

ج. ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض) على أداء الموظفين في المصرف محل الدراسة؟

3.1. الفرضيات (Hypotheses) :

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظم التعويضات على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الموارد البشرية على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.
- الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.

4.1. أهمية الدراسة (Study Importance) :

تكمن أهمية هذه الدراسة في مجموعة من النقاط التالية:

- أ. تتجسد الأهمية الأولى من خلال الخلفية النظرية للدراسة ومنهجيتها التطبيقية، والتي تبرز وتعمق مفهوم ممارسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين بالمصرف محل الدراسة.
- ب. الوقوف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة، ومستويات الأداء لدى موظفيه.

- ج. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقها لمجموعة من الممارسات والتي تسهم في تنمية الموارد البشرية إلى مستوى يحقق للمصرف البقاء والاستمرار بنجاح.
- د. التوصل إلى النتائج والتوصيات التي تساهم في رفع مستويات أداء الموظفين بحيث تساهم بحول لله في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير ممارسة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، والذي ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي.
- هـ. تتبع أهمية الدراسة من مكانة العنصر البشري داخل المصرف والقناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.

5.1. أهداف الدراسة (Study Objectives) :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة.
- ب. التعرف على مستوى أداء الموظفين في المصرف محل الدراسة.
- ج. تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في المصرف محل الدراسة.
- د. تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي قد تفيد الجهات المختصة.

6.1. حدود الدراسة (The limits of the study) :

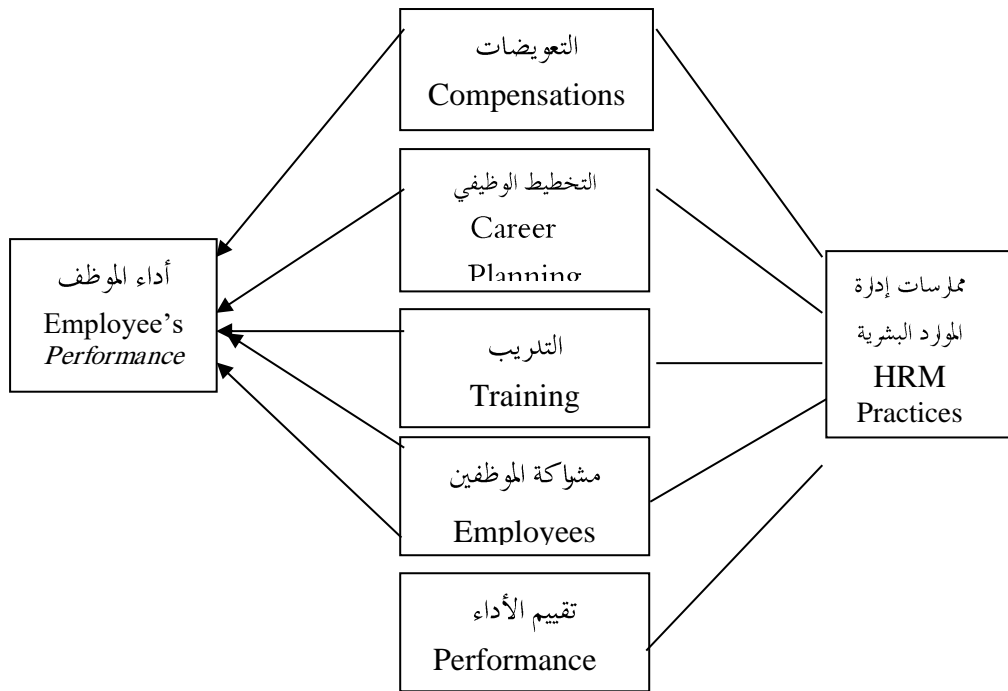
يمكن تحديد حدود هذه الدراسة على النحو التالي:

- أ. الحدود المكانية: أن الحدود المكانية لهذه الدراسة اقتصر على إدارة المصرف محل الدراسة وفروعه في نطاق بلدية البيضاء.
- ب. المدة الزمنية: انجزت هذه الدراسة في الفترة من 2019/10 إلى 2020/2
- ج. الحدود البشرية: تتمثل في الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا بالمصرف محل الدراسة وتم توزيعهم على فروع الواقعة في نطاق بلدية البيضاء.
- د. الحدود الموضوعية: تم الاعتماد على قياس بعض متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي المصرف محل الدراسة وهي (نظام التعويض والتخطيط الوظيفي والتدريب ومشاركة الموظفين وتقييم الأداء)

7.1. متغيرات الدراسة (Study variables) :

يوضح الشكل رقم (1) الإطار العام للدراسة والذي يحتوي على المتغيرات التالية:

- أ. المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف (التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض).
- ب. المتغير التابع: أداء الموظفين في المصرف محل الدراسة.



شكل (1)

الإطار العام للدراسة Study Framework

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على دراسات سابقة

8.1. الدراسات السابقة (Previous studies):

تم ترتيبها بناء على حدثتها وهي كما يلي:

دراسة رشيد (2018) بعنوان: "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق" تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالكليات الأهلية العراقية، وكذلك معرفة علاقة ارتباط وتأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاها على أداء العاملين، وتم الحصول على البيانات الخاصة بعينة الدراسة التي جرى تحليلها، وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده، وبين العاملين بأبعاده وتكونت عينة الدراسة من (155) فرداً من العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في عدد من الكليات الأهلية في العراق. وجرى استعمال استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وكانت من أهم الاستنتاجات هي أن هناك أثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. وإن الكليات الأهلية، تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبنسب عالية في جميع ادارتها واقسامها المختلفة

دراسة البطاينة (2016) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد" هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين

كل من استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التطوير، واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، كما خلصت إلى عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية.

دراسة (2013) Jery بعنوان:

Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach –Case of Tunisia

هدف الدراسة لبيان العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء، دراسة حالة في تونس، وقد تم استخدام مدخل شمولي وتم اختيار منهجية نوعية في التحليل، حيث تبين ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية وكذلك اعتبار راس المال البشري كأصل من أصول المنظمة، وبينت التأثير المباشر والايجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على زيادة الأداء الوظيفي.

دراسة (2013) Momena Akhter & Nur-E-Alam Siddique بعنوان:

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين (دراسة على معمل للإسمنت في بنغلاديش" الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في قطاع صناعة الأسمنت في بنغلاديش. لهذا الغرض حاول الباحثون استكشاف تأثير المكونات المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين لعينة من (16) موظفاً من سبع شركات أسمنت مدرجة في بورصة دكا للأوراق المالية. فقد تم تحليل البيانات عن طريق تحليل الانحدار لتحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف. وقد أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير وفرصة التطوير الوظيفي لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، ومن ناحية أخرى، بينت النتائج أن تقييم الأداء والتعويضات والمزايا وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، ولكن التأثير ليس مهماً في سياق صناعة الأسمنت في بنغلاديش.

دراسة القاضي (2012) بعنوان: "علاقة الممارسة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين واثراها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي تمثلت في الاستقطاب، والتدريب، والتطوير، والمكافأة والتعويض على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكذلك عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات عند مستوى الدلالة 0.05%، وكذلك وجود أثر ذي دلالة احصائية لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة (0.05%) كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05%). وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، والعمل على تعديل نظم

التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكذلك ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة (Khatibi, et al (2012) بعنوان:

"The effect of HR practices on Perceived Employee Performance: A study of USA hospitals"

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفيات بولاية أريزونا الأمريكية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في قطاع المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعويض والتدريب لهما أثر إيجابي على أداء العمل في المستشفيات قيد الدراسة. وهذا يشير إلى أن استراتيجيات التعويض سواء كانت على شكل حوافز مادية أو معنوية سوف يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة. وكذلك فرص التدريب وإمكانية التقدم والتطوير التي تتيحها المنظمة للعاملين سوف يؤثر إيجاباً على أداء مهام عملهم بصورة أفضل، مما ينعكس في النهاية على تحسين أداء المنظمة.

دراسة (Ziad Sami Alkalha (2012

Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan

"التحقيق في آثار سياسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الأردن" تم إجراء هذه الدراسة لقياس تأثير سياسات الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تحليل الوظائف وتصميمها، الدافع، تقييم الأداء، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات) على الأداء التنظيمي، للتحقق مما إذا كان هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين سياسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقياس نطاق تطبيق سياسات الموارد البشرية في البنوك في الأردن، شملت الدراسة مسح (25) بنكاً تجارياً في الأردن بما في ذلك البنوك المحلية والأجنبية والإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، كانت من أهمها المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. كما توصي الدراسة بأن يكون القطاع المصرفي الأردني أكثر اهتماماً بسياسة التدريب والتطوير من أجل تطوير الموظفين وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة، لا سيما في المحتوى والهيكل من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة، أخيراً وتوصي الدراسة أيضاً بأن يبحث أي باحث مستقبلي في هذا المجال عن العقبات التي تواجه تنفيذ سياسات الموارد البشرية في الشركات الأردنية وتلك الموجودة في الدول العربية الأخرى.

دراسة (Mercy Gacheri Munjuri (2011 بعنوان:

The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya.

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا" ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء الموظف (الأمن الوظيفي، تمكين)، وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير على التدريب، والأداء المرتبط بأجر الموظف، وتصميم الوظائف، وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا، كان تصميم البحث المستخدم هو

تصميم بحوث استقصائية وصفية. والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة، واستخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية، وقد تم جمع البيانات باستخدام إستمارات الاستبيان، وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، التدريب وتمكين الموظف أيضاً له تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي فهو الأقل تأثيراً على الأداء، وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان، بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد

- التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط فجميعها تبحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في جهات مختلفة عربية وأجنبية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، حيث تبحث هذه الدراسة واقع تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء موظفي المصرف محل الدراسة، وهي الدراسة الأولى من نوعها في المصرف من حيث موضوع الدراسة، بينما في الدراسات السابقة غير الليبية على سبيل المثال دراسة كل من زيد والبطاينة واللذان تبحثان في البنوك التجارية في الأردن، وأيضاً دراسة القاضي التي تبحث ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، ودراسة رشيد على الكليات الأهلية بالعراق، وأيضاً دراسة Khatibi في مستشفيات بولاية أريزونا الأمريكية، ودراسة Momena & Nur-E- Alam دراسة على معمل للإسمنت في بنغلاديش.

إمكانية الاستفادة من الدراسات السابقة:

وتكمن أهمية الاطلاع على الدراسات السابقة في إمكانية الاستفادة منها عدد من النقاط:

- تحديد موضوع الدراسة الحالية والهدف منها.
- تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة الحالية.
- طريقة اختيار عينة البحث وحجمها.
- اختيار أدوات البحث الملائمة لموضوع الدراسة.
- بناء فروض الدراسة الحالية في كما أنها ساهمت في التعرف على الأساليب الإحصائية الملائمة في استخدامها.
- الاستعانة بما توصلت اليه الدراسات السابقة في مناقشة النتائج الحالية للدراسة من حيث أوجه الاختلاف والاتفاق.
- اختيار التصميم المناسب والامثل لاستمارة الاستبيان المستخدمة في الدراسة.
- التوصل لاستخدام أساليب جمع البيانات المناسبة لطبيعة الدراسة.

2. مراجعة الأدب (Literature review)

في هذا الجزء سيتم توضيح وتعريف لمتغيرات الدراسة بدء من المتغير التابع وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية والمقصود بهذه الممارسات في هذه الدراسة (التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض) حيث سيتم شرح كل ممارسة على حده، وانتهاء بالمتغير المستقل وهو أداء الموظفين.

1.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM Practices)

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي عملية لجذب وتحفيز والمحافظة على الموظفين لضمان بقاء المنظمة (Schuler and Jackson, 1987). وقد تم تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذها بحيث يلعب رأس المال البشري دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظم (Delery and Doty, 1996) ، بحيث يؤثر الاستخدام المناسب لممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على مستوى التزام وأداء صاحب العمل والموظف (Purcell, 2003).

يطلق على ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة الأنشطة التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز مهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Heneman, et al. 2011) ففي الوقت الذي حدد فيه Bernardin ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء (Bernardin, & John, 2007). وقد أشار السالم، (2009) إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات؛ تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين. ويرى Werner Steve, et al. (2012) أن نشاطات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات.

ويتضح مما سبق ان ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل، التدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، وتشجع الموظفين على العمل بشكل أفضل من أجل زيادة الأداء التنظيمي، كما أشار إليها كل من Snell and Dean, (1992); Pfeffer, (1998) ولعل تحديد الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والقاء الضوء عليها من خلال، ابراز أهمية الممارسات ودورها في تعظيم أهمية الاستقرار للمنظمات من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بالحصول على تلك الموارد المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية وهناك عدة ممارسات حازت على أهمية لدى الكثير من الباحثين، وقد اعتمدت الممارسات المختارة لهذه الدراسة على أهميتها بالنسبة إلى المصرف محل الدراسة للتحليل. وسيتم سرد الممارسات المستخدمة في هذه الدراسة وتعريفها على النحو التالي:

أ. التعويضات (Compensation):

تشير كلمة تعويض الموظف إلى كل أنواع الأجور والمزايا التي يحصل عليها الموظف نظير شغله لوظيفة معينة. وهذه التعويضات تتضمن مكونين أساسيين هما (ديسلر، 2015):

- المدفوعات المالية المباشرة: والتي قد تأخذ شكل الأجور والرواتب والحوافز والعمولات والأرباح.
- المدفوعات المالية غير المباشرة: والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والاجازات مدفوعة الاجر.

وتشير دراسة حديثة أجراها Hay إلى أن (20%) من الموظفين يخططون لتغيير مواقعهم الحالية في غضون خمس سنوات على الأقل بسبب سياسة التعويضات، وأصبح معدل دوران والاحتفاظ بالموظفين جانباً بارزاً في الحياة التنظيمية (ديسلر، 2015). وقد أظهرت دراسة أجراها Frye (2004) على وجود علاقة إيجابية بين التعويض وأداء المنظمات. كما ذكرت Frye (2004) أن استراتيجيات التعويض تلعب دوراً مهماً في تعيين الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم، وقد استخدمت معظم الشركات التعويضات القائمة على الأداء كمكافأة الموظفين Collins and

(2003) Clark. وقد بين (2003) Brown et al. أن التعويضات المستندة إلى الأداء تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف. وقد أظهرت دراسة بحثية أجرتها (1995) Huselid وجود علاقة معنوية بين التعويضات وأداء الموظف. وأشار (2003) Wright إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة تتمثل في دمج نظام الأداء والتعويض الذي يعزز إرادة الموظف في العمل بفعالية وكفاءة، وتشير دراسة (2006) Teseema and Soeters إلى وجود ارتباط كبير بين التعويض وأداء الموظف ومن المهم أن يهتم صاحب العمل لممارسات التعويض بشكل أكبر، لأن ممارسات التعويض تؤثر بشدة على توظيف الموظفين ودورانهم وإنتاجيتهم.

ب. التخطيط الوظيفي (Career Planning):

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم، نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد" (عبد الباقي، 2001:259). فالتخطيط الوظيفي يعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل" (ماهر، 2004:374). فالتخطيط الوظيفي هو أداة تستخدم لتحفيز الموظفين على العمل من أجل تطوير المنظمة (1998) Wright and Snell. وقد أشار (1986) Leibowitz et al. إلى أن عملية تنمية الموارد البشرية لزيادة الأداء التنظيمي يتم بالتخطيط الوظيفي فعلمية التخطيط الوظيفي مفيدة في تحديد مهارات وخبرات الموظف وتعيين المهام لهم وفقاً لذلك. كما أشار (2011) Gardener et al. إلى أن الأفراد يفضلون الانضمام إلى تلك المنظمات التي تهتم بالتخطيط الوظيفي حيث يحصلون على فرص كافية لمتابعة أهدافهم المهنية واستغلال إمكاناتهم بالكامل بالمقابل التخطيط الوظيفي كأداة لتحفيز الموظفين على العمل بفعالية وكفاءة يخدم تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما أشار إليه (1992) Snell، في أن التخطيط الوظيفي، هو عملية مدروسة لتوفير فرص التنمية الناجحة كما لها من أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة. نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي.

هـ. التدريب (Training):

التدريب هو إحد وظائف إدارة الموارد البشرية ويقصد به منهج منظم يمكن الموظفين من الوصول إلى المعرفة والمهارات من أجل إنجاز مهامهم بفعالية مع التحسن في الناتج في السلوك (2006) Armstrong. ومن هنا يتضح أن التدريب والتطوير يساهم بشكل إيجابي في النمو التنظيمي. وقد أوضح (2008) Dessler أن التدريب يشير إلى الأساليب المستخدمة لتطوير المهارات لدى الموظف المطلوبة لأداء الوظيفة، وتعتبر معظم المنظمات التدريب والتطوير كعامل مهم في نشاط الموارد البشرية، وبالتالي يمكن استخدام التدريب كأداة لزيادة أداء الموظف من خلال تطوير المعرفة والمهارات. كما أشار (2000) Jackson and Schuler إلى أنه يمكن وصف التدريب بأنه محاولة لتطوير الكفاءات الإضافية المطلوبة اليوم أو في المستقبل من أجل زيادة مستوى أداء الموظف. كما أوضح أيضاً كل من (2001) Cook and Hunsaker إلى أنه يمكن استخدام التدريب كأداة لزيادة كفاءة وفعالية الموظفين من أجل زيادة الأداء التنظيمي. لذلك، يتم إجراء برامج تدريب مكثفة للموظفين لتحسين أدائهم من أجل تحقيق موقع استراتيجي على المنافسين (2005) Brown. وتلعب البرامج التدريبية دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية (1998) Dobson and Tosh، يتضح أنه يمكن تحقيق التغيير المنشود في أداء الموظفين من خلال توفير التدريب المناسب لهم وهذا ما أشار إليه (1995) Huselid).

و. مشاركة الموظفين (Employee Involvement):

تعمل مشاركة الموظف على تهيئة بيئة يتم فيها تمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم واتخاذ الإجراءات ذات الصلة بوظائفهم، وتساعد مشاركة الموظف المنظمات في الاحتفاظ بموظفيها، لأنها تزيد من الملكية والالتزام وتعزز بيئة عمل تجعل الموظفين متحمسين ومساهمين. وقد أشار Locke et al., (1997) إلى أنه تؤثر مساهمة الموظف بشكل إيجابي على أداءه في العمل. وأكد على ذلك كل من Mullins and Peacock, (1991) ان مشاركة الموظفين تزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز والالتزام لديهم لأنهم يشعرون بأنهم أكثر انخراطاً في نجاح الأهداف التنظيمية، وإن تمكينهم من خلال إشراكهم في صنع القرار يساهم في نجاح المنظمة، حيث يزيد من الإنتاجية ويوفر الوقت في اتخاذ القرارات، ويقلل من الفجوة بين المشرف والمرؤوسين، ويشجع شعور قوي بالعمل الجماعي بين الموظفين، ويؤكد عقيلي (1981) أن المشاركة هي اشراك جميع المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ذات العلاقة المتبادلة بين الطرفين في المنظمة هما الموظفون والإدارة، هدفها زيادة إنتاجية المنظمة، وذلك من خلال ضمان تأثير القوى العاملة على اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى خلق التعاون بين الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى، مما يؤدي إلى التقليل من حدة الصراع بينهما. وقد ركز سمث (1997) Smith على أنه يجب تمكين الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل إطلاق إمكاناتهم. وأكدت على ذلك دراسة Nykodym et al. (1994) إلى أن تمكين الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن يقلل من الصراع بين الموظفين.

ز. تقييم الأداء (Performance Appraisal)

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية. وهو كما عرفه هاشم (1996، ص 295) بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

ولقد أشار Sels et al. (2003) إلى أن تقييم الأداء يزيد من إنتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، ويعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى مجال تحسين الأداء. وقد أكد Singh, (2004) وأن تقييم الأداء يحفز الموظفين على العمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كما ذكرت Wan et al. (2002) أن تقييم الأداء على أساس الجدارة يزيد من تحفيز الموظف والتزامه الذي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

2.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف (Performance) HRM Practices and Employee's

لقد نشرت الكثير من الدراسات المنهجية التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء مثل (Gerhart and Milkovich, 1992; Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Guest, 1997) وقد تم إجراء عدد كبير من الأبحاث في قطاعات مختلفة في مختلف البلدان والتي أظهرت معظم هذه الأبحاث تأثيراً كبيراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف، وأن أداء الموظف يرتبط ارتباطاً مباشراً بأداء المنظمات حيث اعتبرت ان ممارسات إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات الناجحة كان عاملاً حاسماً يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف. وقد وصفت (Delery and Doty (1996) سبعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية ذات صلة بالأداء التنظيمي الشامل مثل نظام التعويضات، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، وبرامج

التدريب، والتخطيط الوظيفي، والاستقطاب، والتحفيز، وقد اشار Pfeffer (1994) إلى أنه يجب على المنظمات توظيف موظفين ماهرين وقادرين من أجل النجاح في البيئة العالمية الحالية.

ويقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (عطية، 2003). كما عرف درة، (2003: 15) الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور فهذا يعني ان الأداء هو نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهام المنوطة به. كما عرف ماهر، (1969:123) الأداء الوظيفي على أنه ناتج الإنجاز الذي تم التوصل إليه خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وتحديد درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً. وعرف أيضاً من قبل (Khatibi et al. 2012:81) وآخرون على أنه العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، وعليه فإن طريقة ممارسة إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين فيها، وقد ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء وأنشطة المنظمة والعاملين فيها، مما يؤدي إلى انخفاض أو ارتفاع مستوى أداء العاملين لديها، فالممارسة الصحيحة لإدارة الموارد البشرية من ناحية (التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض) ينعكس على أداء الموظفين بها (Purcell and Kinnie, 2007). ويعتمد التنفيذ الناجح أو فشل ممارسات إدارة الموارد البشرية على مهارات المديرين (Guest, 2011).

3. منهج وإجراءات الدراسة (Study Methodology and Procedures):

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لتحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف من خلال الإجراءات الآتية:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة (The population and study sample):

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين بالمصرف محل الدراسة في مختلف الإدارات والأقسام بجميع فروع الواقعة في نطاق بلدية البيضاء، حيث يعد المصرف الوحيد الذي تتواجد إدارته العامة بمدينة البيضاء، الأمر الذي يسهل عملية التواصل والحصول على البيانات التي تخدم هذه الدراسة، وعليه، سيشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين

جدول (1) مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	اسم المقر	
300	الإدارة العامة	1
80	إدارة فروع منطقة الجبل الأخضر	2
63	الفرع الرئيسي البيضاء	3
12	فرع المميز	4
56	فرع الجهاد	5
24	فرع السوق القديم	6
26	فرع عمر المختار	7
27	فرع مسه	8
588	المجموع	

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني (2019).

الإداريين في عدد (7) فروع للمصرف محل الدراسة، بالإضافة إلى مقر الإدارة العامة للمصرف حيث بلغ إجمالي عدد الموظفين بالمصرف محل الدراسة الإدارة العامة وبجميع فروع الواقعة في نطاق بلدية البيضاء بمستوياتهم الادارية المختلفة (588) موظف وموظفة، كما هو موضح بالجدول رقم (1) الذي يوضح حجم مجتمع الدراسة.

قد تم اعتماد طريقة العينة الطبقية النسبية في إختيار عينة الدراسة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثمانية طبقات (شرائح) فروع، وتمثل العينة نسبة (40%) باستخدام جدول دي مورجان لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 235 موظف وموظفة تم اختيارهم حسب التمثيل النسبي لكل فرع كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول (2) التمثيل النسبي لكل فرع من عينة الدراسة

اسم المقر	عدد الموظفين	نسبة الفرع إلى مجتمع الدراسة	عدد مفردات العينة في كل فرع
1 الإدارة العامة	300	51%	120
2 إدارة فروع منطقة الجبل الأخضر	80	14%	32
3 الفرع الرئيسي البيضاء	63	11%	25
4 فرع المميز	12	2%	5
5 فرع الجهاد	56	9%	22
6 فرع السوق القديم	24	4%	10
7 فرع عمر المختار	26	4%	10
8 فرع مسه	27	5%	11
المجموع	588	100%	235

ومن هنا تم توزيع عدد (235) استبانة إلا أن عدد الاستمارات المسترجعة كانت (215)، بينما كان عدد الاستمارات الصالحة التي دخلت للمعالجة والتحليل الإحصائي (210) أي بنسبة (89%) من عدد الاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، والجدول رقم (3) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل:

جدول (3) عدد الاستمارات الموزعة وعدد الاستبانات المستردة ونسبة الاسترداد

حجم المجتمع	الاستمارات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة المستردة	الاستمارات الصالحة	نسبة الصالحة
588	235	215	91%	210	89%

2.3. أداة جمع البيانات (Data Collection Instrument)

تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان كمصدر أساسي لجمع البيانات اللازمة من خلال الإجابة لمجتمع الدراسة، وقد تم اعداد استمارات الاستبيان بالرجوع والاستفادة من الادبيات والمراجع والدراسات السابقة مثل دراسة كل من (البطانية،2016)، و(الفاضي،2012)، ودراسة (رشيد،2018)، ودراسة (Jory،2013)، وقد تم عرض استمارة

الاستبيان على عدد من المختصين، وعدلت بناء على ملاحظاتهم لتصبح أكثر دقة واحكاماً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قسمت استمارات الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة إلى أربعة أقسام يمكن توضيحها كما يلي:

أ - القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية، وتشمل كلا من العناصر التالية: نوع الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

ب - القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتضمن الأبعاد التالية: (التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض)

ج- القسم الثالث: أداء الموظفين.

وتم تصميم العبارات لقياس مستوى ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات متدرجة حيث استخدم مقياس لكيرت الخماسي لهذه الغاية والنموذج التالي يبين ذلك .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

كذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية التي دعمت بالنسب المئوية كمعايير أساسية في التحليل، ويبين الجدول رقم (4) فئة المتوسطات الحسابية، والتفسير اللفظي المرتبط بها، وذلك حسب مقياس لكيرت.

جدول رقم (4) فئة المتوسط الحسابي والتفسير اللفظي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	من 1.0 إلى أقل من 1.5
ضعيف	من 1.5 إلى أقل من 2.5
متوسط	من 2.5 إلى أقل من 3.5
مرتفع	من 3.5 إلى أقل من 4.5
مرتفع جداً	من 4.5 إلى 5.0

3.3. المعالجات الإحصائية للبيانات (Statistical processors for data):

بعد الانتهاء من تجميع استمارات الاستبيان الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة كالتالي:

1. الجداول التكرارية (Frequency Table) والنسب المئوية لغرض توصيف العينة احصائياً.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. الانحدار (Regression) لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين.
4. الارتباط (Correlations) لمعرفة ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء الموظفين.

صدق وثبات الاستبانة (Validity and consistency of the questionnaire)

للتأكد من صدق استمارة الاستبيان الظاهري، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة بجامعة عمر المختار وجامعة بنغازي، وقد تم تعديل وتصويب استمارة الاستبيان بناء على ملاحظاتهم واقتراحاتهم. وقد تم استخدام

اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبيان، وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت (60%) وهي النسبة المقبولة لاعتماد نتائج الدراسة.

جدول (5) معامل ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات قيمة ألفا
التعويضات	7	0.87
التخطيط الوظيفي	7	0.90
تقييم الأداء	7	0.95
التدريب	7	0.97
إشراك الموظف	7	0.89
أداء الموظف	9	0.93
مجموع فقرات الاستبانة	44	0.95

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الاحصائية

4. عرض ومناقشة النتائج (Discuss the results):

يركز هذا الجزء من الدراسة على تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة التي تم توزيعها على العينة المدروسة كما يلي:

1.4. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	200	95%
أنثى	10	5%
المجموع	210	100%

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الاحصائية

يبين الجدول رقم (6) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت عدد الذكور (200) بنسبة مئوية (95%)، بينما كان عدد الإناث (10) بنسبة مئوية (5%).

ب - توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	45	21%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	56	27%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	62	30%
أكثر من 50 سنة	47	22%
المجموع	210	100%

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية

يبين الجدول رقم (7) أن (30%) من عينة الدراسة من الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة)، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية (27%)، بينما كانت أقل فئة من عينة الدراسة كانت من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث كان عددها (45) بنسبة مئوية (21%).

د- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي وكما هو موضح في الجدول رقم (8)، فقد احتلت درجة المرحلة الجامعية (البكالوريوس والليسانس) المرتبة الأولى بنسبة مئوية (51%) من عينة الدراسة تليها حملة الدبلوم العالي بنسبة مئوية (22%) من عينة الدراسة.

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى التعليم	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	30	14%
دبلوم عالي	47	22%
المرحلة الجامعية (بكالوريوس/ ليسانس)	106	51%
دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه)	27	13%
المجموع	210	100%

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية

و- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	40	19%
من 5 إلى 10 سنوات	82	39%
أكثر من 10 سنوات	88	42%
المجموع	210	100%

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

يوضح الجدول رقم (9) احتلال الفئة (أكثر من 10 سنوات) النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة (42%) تليها الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (39%).

2.4. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية المستخدمة في المصرف محل الدراسة، والتي تمثلت في التعويضات، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين والجدول رقم (10) يوضح نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لابعاد ممارسة HRM

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
التعويضات	4.12	1.24	مرتفع	2
التخطيط الوظيفي	3.22	1.45	متوسط	5
تقييم الأداء	3.45	1.78	متوسط	4
التدريب	4.22	1.11	مرتفع	1
إشراك الموظف	3.75	0.98	مرتفع	3
الابعاد ككل (ممارسة HRM)	3.75	1.31	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

ويتضح من الجدول رقم (10) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه ابعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخمسة، حيث أن المتوسط العام لل فقرات المتعلقة بعدد التدريب كان الأعلى حيث بلغ (4.22) مما يشير إلى دور المصرف محل الدراسة في تطبيق وظيفة التدريب والتطوير. يأتي بعد ذلك في الترتيب البعد المتعلق بوظيفة التعويضات من أجور ومرتبات والحوافز والمزايا المالية بمتوسط حسابي كلي (4.12) من الوظائف المهمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة، ثم بعد ذلك بعد وظيفة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي كلي (3.75) وانحراف معياري (0.98). تليها وظيفة بعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي كلي (3.45)، وأخيراً كانت أقلها تطبيقاً من وجهة نظر أفراد العينة وظيفة التخطيط الوظيفي بمتوسط حسابي كلي (3.22) وانحراف معياري (1.45). وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد ككل (3.75) بانحراف معياري (1.31) مما يعني كفاءة ممارسة إدارة الموارد البشرية المستخدمة في المصرف التجاري الوطني محل الدراسة التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد وانفتحت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رشيد، (2018)، والتي أظهرت أن الكليات الأهلية بالعراق، تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبنسب عالية في جميع إدارتها وأقسامها المختلفة.

3.4. تحليل علاقة ممارسة HRM بأداء الموظفين.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة على سؤال الدراسة الثاني وهو العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

(التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض) وأداء الموظفين في المصرف محل الدراسة، وباستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما هو موضح في الجدول رقم (11) الذي يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع ومستوى الدلالة.

جدول رقم (11) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغيرات

المستقلة والأداء الوظيفي

البعد	أداء الموظف	إشراك الموظف	التدريب	تقييم الأداء	التخطيط الوظيفي	التعويضات
معامل ارتباط التعويضات Sig. (2-tailed) N	0.803 0.925 210	0.777 0.855 210	0.751 0.965 210	0.860 0.087 210	0.755 0.878 210	1 210
معامل ارتباط التخطيط الوظيفي Sig. (2-tailed) N	0.702 0.967 210	0.855 0.976 210	0.801 0.756 210	0.778 0.898 210	1 210	0.755 0.878 210
معامل ارتباط تقييم الأداء Sig. (2-tailed) N	0.700 0.887 210	0.801 0.895 210	0.802 0.085 210	1 210	0.778 0.898 210	0.860 0.087 210
معامل ارتباط التدريب Sig. (2-tailed) N	0.705 0.897 210	0.804 0.799 210	1 210	0.802 0.085 210	0.801 0.756 210	0.751 0.965 210
معامل ارتباط إشراك الموظف Sig. (2-tailed) N	0.704 0.936 210	1 210	0.804 0.899 210	0.801 0.895 210	0.855 0.976 210	0.777 0.855 210
معامل ارتباط أداء الموظف Sig. (2-tailed) N	1 210	0.704 0.936 210	0.705 0.897 210	0.700 0.887 210	0.702 0.967 210	0.803 0.925 210

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

ينضح من النتائج أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين بعد التعويضات، وأداء الموظفين بمعامل ارتباط (0.803) عند مستوى الدلالة (0.925)، وهذا يدل اهتمام إدارة الموارد البشرية بوظيفة التعويض، وهي علاقة موجبة بمعنى ان أي زيادة في التعويضات، تزيد في تحسين أداء الموظفين بالمصرف محل الدراسة. كذلك تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أداء الموظفين، والتخطيط الوظيفي، بمعامل ارتباط (0.702) عند مستوى معنوية (0.704)، وكذلك باقي المتغيرات تقييم الأداء (معامل الارتباط = 0.700)، والتدريب (معامل الارتباط = 0.705)، وإشراك الموظف (معامل الارتباط = 0.876) جميعها تظهر علاقة إيجابية. تشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات ذات دلالة إحصائية عند (p < 0.05).

4.4 تحليل تأثير ممارسة HRM على أداء الموظفين.

يبين هذا الجزء من الدراسة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثالث، حيث سيضم اختبار فرضيات الدراسة، لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة (الأبعاد الخاصة بممارسة إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء الموظفين)

عند مستوى معنوية (0.05)، ولدراسة هذا التأثير وبعد معرفة وجود علاقة ارتباط موجبة بناء على ما سبق من تحليل تم في هذا التحليل معرفة مدى تأثير هذه العلاقة وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (12).

جدول (12) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

مستوى الدلالة Sig	F	R ²	β	α	ممارسة إدارة الموارد البشرية
0.048	33.2	0.28	0.67	0.29	التعويضات
0.039	29.3	0.25	0.45	0.30	التخطيط الوظيفي
290.0	34.5	0.32	0.65	0.32	تقييم الأداء
030.0	37.1	0.38	0.56	0.39	التدريب
040.0	37.5	0.40	0.76	0.45	إشراك الموظف

N = 210	F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 3.25
---------	-------------------------------------

المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحاليل الإحصائية.

أولاً التعويضات: يبين الجدول رقم (12) أن مستوى الدلالة تساوي (0.048)، وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على وجود أثر للتعويضات على أداء الموظفين. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الأولى، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.

ثانياً التخطيط الوظيفي: يبين الجدول رقم (12) أيضاً أن معامل التفسير (R²) للتخطيط الوظيفي يساوي (0.25) يفسر (0.25%) من أداء الموظفين، بمعنى أن (0.28%) من أداء الموظفين يعود إلى التخطيط الوظيفي، ويبين الجدول أن مستوى الدلالة تساوي (0.039) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر للتخطيط الوظيفي على أداء الموظفين. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التخطيط الوظيفي على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.

ثالثاً تقييم الأداء: يتضح من الجدول رقم (12) أيضاً أن معامل التفسير (R²) لتقييم الأداء يساوي (0.32) يفسر (0.32%) من أداء الموظفين، بمعنى أن (0.32%) من أداء الموظفين يعود إلى تقييم الأداء، ويبين الجدول أن مستوى الدلالة تساوي (0.029) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على وجود أثر لتقييم الأداء على أداء الموظفين. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم تقييم الأداء على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.

رابعاً التدريب: يبين الجدول رقم (12) أيضاً أن معامل التفسير (R²) لتدريب يساوي (0.38) وهو ما يفسر (0.38%) من أداء الموظفين، بمعنى أن (0.38%) من أداء الموظفين يعود إلى التدريب، ويبين الجدول أن مستوى الدلالة تساوي (0.030) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر للتدريب على أداء الموظفين. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء موظفي

المصرف محل الدراسة.

خامساً **أشراك الموظفين**: يبين الجدول أيضاً ان معامل التفسير (R^2) لأشراك الموظفين يساوي (0.40) يفسر (0.40%) من أداء الموظفين بمعنى أن (0.40%) من أداء الموظفين يعود إلى إشراك الموظفين، ويبين الجدول أيضاً إن مستوى الدلالة تساوي (0.0409) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر لأشراك الموظفين على أداء الموظفين. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الخامسة مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأشراك الموظفين على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.

بشكل عام يتضح من الجدول رقم (12) وجود تأثير للممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على أداء الموظفين كمتغير تابع وينسب متفاوتة، حيث أن (F) المحسوبة في أبعادها الخمسة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الأبعاد، وقيمة (R^2) (معامل التفسير) في هذه الأبعاد الخمسة تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو أداء الموظفين حسب قيم معامل التفسير (R^2) المبينة في الجدول رقم (12)، والذي يشير فيه معامل التحديد إلى أن التغير في أداء الموظف يرجع إلى النموذج المقترح. وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التعويضية، والتخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء، والتدريب، وإشراك الموظفين لها تأثير إيجابي على مستوى أداء الموظف. لذلك، ثبت أن المتغيرات المستقلة تساهم بشكل إيجابي في التغيير في المتغير التابع. ومن هنا، نرفض الفرضية الرئيسية الأولى مما يدل على وجود أثر ذو دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي المصرف محل الدراسة.

5. الاستنتاجات والمناقشات (Conclusions and Discussions):

قامت هذه الدراسة بالبحث واقع خمس من ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء موظفي المصرف محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في عدد (7) فروع للمصرف محل الدراسة بالإضافة إلى مقر الإدارة العامة للمصرف.

وقد كشفت الدراسة من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أن (95%) من أفراد العينة من الذكور وأن (57%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 50 سنة) مما يدل على أن المصرف يستقطب العناصر الشابة ومن الذكور وأن (50%) من عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية، وهذا المستوى التعليمي يتناسب ويساعد في تفهم أكثر لإدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء واستيعابها بالطريقة السليمة، كما أوضحت النتائج أن أكثر من (42%) من عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل لأكثر من عشرة سنوات، وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة، وهذا يساعد على تفهم واستيعاب تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة كان مرتفعاً، وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج تحليل مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية المستخدمة في المصرف محل الدراسة، والتي بينت أنها تمارس جميعها، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث كان أعلاها التدريب بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، مما يؤكد على اهتمام المصرف التجاري بفروعه بوظيفة التدريب كأساس لاهم وظائف إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى أهمية وظيفة التدريب في تحسين قدرات وامكانيات الموظفين العاملين بالمصرف التجاري، ويسهم في الارتقاء بمستويات أدائهم، ثم جاءت بعد ذلك ممارسة

وظيفة التعويضات بتوسط حسابي بلغ (4.12)، مما يدل على اهتمام المصرف بمرتبات ومزايا ومكافآت موظفي المصرف التجاري، والتي هي من أكثر اهتمامات إدارة الموارد البشرية بعد التدريب، ثم جاءت في الأهمية بالنسبة للممارسات إدارة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة، وظيفة ممارسة إشراك الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تحرص على مفهوم العمل الجماعي، والذي يرفع من مستوى أداء الموظفين، تليها في الأهمية ممارسة وظيفة تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، مما يدل على دور إدارة الموارد البشرية بالمصرف في إيجاد معايير واضحة في إدارة وتقييم أداء موظفيها، والتي تساعد على تقييم قدرات الموظفين ومساهماتهم التي يقدمونها للمصرف، ثم جاءت كأخر اهتمامات أدراه الموارد البشرية من بين الممارسات الخمس موضوع الدراسة ممارسة وظيفة التخطيط الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، حيث اعتبر موظفي المصرف محل الدراسة أن التخطيط الوظيفي من أقل الممارسات الخمسة موضوع الدراسة. بشكل عام، تبين من النتائج أن ممارسة الأبعاد الخمسة ككل لممارسة إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تدل على اهتمام إدارة المصرف محل الدراسة بممارسة أدراه الموارد البشرية بمستوى مرتفع وان اتجاهات الباحثين نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية كانت إيجابية، ولكن بنسب متفاوتة من بين الخمس ممارسات موضوع الدراسة، مما يشير إلى أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة.

كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب، وإشراك الموظفين)، وأداء الموظف. وبينت الدراسة أنه يمكن زيادة أداء الموظف من خلال منح الموظفين فرصة لاتخاذ قرارات فعالة، وبينت أيضاً أن التدريب، ومشاركة الموظفين يلعب دوراً إيجابياً في زيادة أداء الموظف، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Munjuri, 2011)، وكذلك مع الدراسة التي أجراها Qureshi et al., (2006) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظف.

كما كشفت الدراسة في تحليل تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على أبعادها الخمسة (التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض) على أداء الموظف، انه وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على أداء الموظفين كمتغير تابع، حيث إن (F) المحسوبة في أبعادها الخمسة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الأبعاد، وقيمة (R^2) (معامل التفسير) في هذه الأبعاد الخمسة تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو أداء الموظفين، ومن هنا اتضح ان المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا الدراسة يفسر بدلالة تفسيرية مرتفعة تدل على أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية، على المتغير التابع وهو أداء الموظف، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (Tabiu and Nura, 2013) والتي أظهرت أن ممارسات وأنشطة الموارد البشرية لها تأثير كبير على أداء الموظف، وكذلك دراسة (Khalid et al., 2014) التي خلصت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعزز مستوى أداء الموظف، والتي تؤثر على تصور الموظفين حول الأداء.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات انه بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) على أداء موظفي المصرف محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

6. التوصيات (Recommendations):

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- أ. إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات لأنها تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.
 - ب. ضرورة الاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من الموظفين الذين يتمتعون بالقدرات الإبداعية بغض النظر عن جنسهم.
 - ج. استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما، والتأثير الإيجابي لممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين داخل المصرف، والتي سوف تنعكس إيجابياً في تحسين أداء هؤلاء الموظفين، حيث ينبغي المحافظة على إيجابية هذه العلاقة وإجراء التحسينات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
 - د. إعطاء مزيد من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والممارسات لضمان تحقيق أعلى مستوى أداء ممكن داخل المصرف، الأمر الذي سينعكس على تقديم خدمات ذات جودة للعملاء.
 - هـ. الحفاظ على استمرار وتشجيع الموظفين في المصرف لإعطائهم فرصة الاقتراح والتحسينات التي يرونها مناسبة.
 - و. إعطاء المزيد من الاهتمام لإدارة وتقييم الأداء بالمصرف محل الدراسة ضمن معايير واضحة تعمم على جميع العاملين، تراعى فيها المستويات المتفاوتة للأداء، والعدالة في عملية التقييم، مع ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بأنظمة ملائمة للتعويضات والمنافع، ومكافأة التعلم والإبداع والابتكار للوصول إلى التميز.
 - ز. نظراً لأهمية التدريب والتطوير في تفعيل عملية التعلم ونمو وتطوير الموظفين فمن الضروري أن تستمر المصارف بهذا النوع من الممارسات، مع مواكبة أحدث المستجدات في المواضيع الإدارية وتقنية المعلومات.
 - ح. إجراء دراسة مقارنة للتعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين بين المصارف التجارية العاملة في ليبيا.
 - ط. إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية في المصرف محل الدراسة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
 - ي. إجراء بحوث مستقبلية تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه المصارف التجارية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ليبيا وفي البلدان العربية الأخرى.

7. المرجع (References)

أولاً: المراجع العربية

السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البطينة، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (43)، العدد (1)، ص ص، 145-124.

القاضي، زياد مفيد (2012). علاقة الممارسة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمان، الأردن.

تقرير هيئة الرقابة الإدارية (2018). متاح على الموقع التالي: <http://www.aca.gov.ly> تاريخ الدخول 2019/09/30.

حسن، راوية محمد (2014). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.

رشيد، بلال كامل عودة (2018). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق، مجلة الدراسات العليا، المجلد (11)، العدد (43)، ص ص 255-230.

عقيلي، عمر وصفي (1981). فلسفة الإدارة، مطبوعات جامعة حلب، سوريا.

عطية، ماجد (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

ماهر، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

ماهر، احمد (1996). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

درة، عبدالباري إبراهيم (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، ص 15.

ديسلر، جاري (2015). إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ، ط (11)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

هاشم، زكي محمود (1996) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت.

ثانياً: المراجع الاجنبية

Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management journal**, 37(3), 670-687.

- Armstrong, M., (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (10th edition), London & Philadelphia, Kogan Page Ltd.
- Bernardin, H. John (2007). **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, pp:7-8
- Brown, P.B. (2005). The evolving role of Strategic Management Development, **Journal of Management Development**, 24, 209–222.
- Collins, C. J., Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of management Journal**, 46(6), 740-751.
- Cook, C.W., Hunsaker, P.L. (2001). **Management and organizational behavior**. McGrawHill/Irwin.
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of management Journal**, 39(4), 802-835.
- Dobson, P.C., Tosh, M. (1998). Creating a learning organization: Training and development in British Steel's universal beam mill. **Total Quality Management**, 9(4-5), 66-70.
- Dessler, G. (2008). **Human Resource Management** (11th edition), New Delhi, Prentice Hall, of India Private Ltd.
- Frye, M.B. (2004). Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants. **Journal of Financial Research**, 27(1), 31-54.
- Gardner, T. M., Wright, P.M., Moynihan, L.M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. **Personnel psychology**, 64(2), 315-350.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. **International journal of human resource management**, 8(3), 263-276.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, 21(1), 3-13.
- Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. (2011). Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study, **Human Resource Management** Vol. 50, No. 1, pp: 45–64, DOI: 10.1002/hrm.20405.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, Vol 38 No (3), PP: 635-672.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2000). **Managing Human Resources: A Partnership Perspective**. Ohio, South-Western College Publishing.
- Khatibi, P., Asgharian, R., Saleki, Z. S., and Manafi, M. (2012)"The effect of HR practices on Perceived Employee Performance: A study of USA hospitals

-
- "**Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business**, Vol.4, No.4, PP: 82-99.
- Leibowitz, Z.B., Farren, C., Kaye, B.L. (1986). **Designing Career Development Systems**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Locke, E.A., Alavi, M., Wagner III, J.A. (1997). **Participation in decision-making: An information exchange perspective**.
- Mercy Gacheri Munjuri, 2011, The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya, The Catholic University of Eastern Africa, **International Journal of Business Administration** Vol. 2, No. 4; November 2011
- Momena Akhter1; Md. Nur-E-Alam Siddique, 2013, HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh **Global Disclosure of Economics and Business**, Volume 2, No 2 (2013) ISSN 2305-9168
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial labor relations review**, 48(2), 197-221.
- Management, 17(1), 86-105. Jery, H. (2013). Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia, **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(2): 184- 201
- Mullins, L.J., Peacock, A. (1991). Managing through people: regulating the employment relationship. **Administrator**, 1, 32-35.
- Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R., Welling, B. (1994). Employee empowerment. **Empowerment in Organizations**, 2(3), 45-55.
- Purcell, J. (2003). **Understanding the People and Performance Link**, Unlocking the Black Box
- Pfeffer, J., 1998. Seven practices of successful organizations, **California Management Review**, 40 (2): 96-124.
- Pfeffer, J., 1998. Seven practices of successful organizations, **California Management Review**, 40 (2): 96-124.
- Pfeffer, J. (1994). **Competitive advantage through people: unleashing the power of workforce**, Harvard Business School Press.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. **Academy of management Journal**, 35(2), 292-327
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. **Asia Pacific Journal of Human Resources** 42(3), 301-317.
- Smith, B. (1997). Empowerment the challenge is now, **Empowerment in Organizations Journal**, Vol. 5, No. 3, pp. 120-122.
- Sels, L., De Winne S., Maes, J., Faems, D., Delmotte, J., Forrier, A. (2003). How HRM affects corporate financial performance: Evidence from Belgian SMEs. **Working Paper Steunpunt OOI: 2003**.
-

- Tessema, M. and Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM- performance link in Eritrean civil service, **International Journal of Human Resource**.
- Werner Steve; Schuler, Randall S; Jackson,Susan E. (2012). **Human Resource Management**, 11th ed. Australia, South Western SENGAGE Learning .pp:16-17
- Wright, P.A. (2003). **The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges**, A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices. London: John Wiley and Sons.
- Wright, P. M., Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of management review**, 23(4), 756-772.
- Wan, D., Kok, V., Hong, C.H. (2002). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, **Compensation and Benefits Review Saranac**, 39(4), 836-866.
- Ziad Sami Alkalha (2012). Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan European Journal of Economics, **Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 51**