

تأثير فاعلية ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين
(دراسة استطلاعية في شركة فندق بابل للمساهمة المختلطة
في مدينة بغداد)

م. معاذ غسان اسماعيل
كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

تأثير فاعلية ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة استطلاعية في شركة فندق بابل للمساهمة المختلطة - في مدينة بغداد

The effect of the effectiveness of human resources management on the performance of employees: an exploratory study in the Babylon Hotel, a joint stock company - in the city of Baghdad

م. معاذ غسان إسماعيل

الجامعة العراقية/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

Lceturer Moaath Ghassan Ismail

Al-Iraqia University/ College of Administration and Economics

Business Administration Department

الايميل: moaath.esmail@aliraqia.edu.iq

تاريخ النشر: 2023/6/30

تاريخ القبول: 2023/3/14

المستخلص:

هدف البحث إلى معرفة تأثير فاعلية ادارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة ، تمثلت هذه الممارسات بـ (التخطيط، تقييم الأداء ، التحفيز) في أداء العاملين المتمثلة بممارسات (الالتزام، كمية العمل المنجز)، في الشركة. ومن اجل تحقيق اهداف البحث صممت استبانة مؤلفة من (25) سؤال من اجل جمع البيانات الاولية من عينة البحث. يتكون المجتمع من قطاع الشركات في العراق حيث تم اختيار شركة فندق بابل المساهمة المختلطة كواحدة من أكبر الشركات العراق في مدينة بغداد . أما عينة البحث فتكونت من الإداريين في شركة فندق بابل والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة - مساعد مدير - رئيس قسم - موظفون - مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة البحث المؤلفة من (25) مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss باستخدام عددا من الاختبارات. وخلص البحث إلى نتيجة مفادها إن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بفاعلية إدارة الموارد البشرية الحديثة، جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهى البحث بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم الاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم واتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات ولإقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء الشركة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها .

كلمات البحث الرئيسة : فاعلية إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، شركة فندق بابل المساهمة المختلطة .

Abstract :

The aim of this research is to find out the impact of the effectiveness of human resources management practices on the performance of employees in the Babylon Hotel Mixed Shareholding Company. In order to achieve the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire consisting of (25) questions in order to collect primary data from the research samples. The society consists of the corporate sector in Iraq, and the Babylon Hotel mixed shareholding company has been selected as one of the largest companies in Iraq in the city of Baghdad. As for the research sample, it consisted of administrators in the Babylon Hotel Company and employees in the Human Resources Department (department manager - assistant manager - department head - employees -

another job position), then the questionnaire was distributed to the research sample consisting of (25) items, collected and then analyzed using the program spss statistical analysis using a number of analyses. The research concluded that the job performance of employees is greatly affected by the practices of modern human resources management, all practices positively affect the performance of employees. They have the right to choose appropriate training programs, develop evaluation criteria, and follow the open-door policy to allow workers to participate in decisions, proposals, and develop policies and strategies that raise the performance of the institution in general and lead to its development and prosperity.

Keywords: Effectiveness of human resource management, employee performance, Babylon Hotel, mixed shareholding.

المقدمة:

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي وبشكل متسارع ، فمنذ عقود سابقة كانت الشركات الاقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد فكان العنصر البشري غير ذي أهمية وانه يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكانياته ومشاعره وتطوره وقدراته. أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الاساس في تطور ونمو المنظمات. في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق التخطيط الأمثل للموارد البشرية والاستقطاب واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وتحليل للوظائف وتأكيد الدور الأساس لها وتأثيره في أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به.

ومما تقدم يتضح الدور المهم الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى أداء العاملين فهي التي تهتم بالعنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة والذي يؤثر في المنظمة وأداءها. وبات جلياً لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت السلع اليابانية تنافس كافة السلع العالمية وأخذ البعض منها المرتبة الأولى عالمياً كل ذلك بسبب وعياً بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح .

المبحث الاول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث:

إن إدارة الموارد البشرية تعد مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد الشركة في المحافظة على فعاليتها . وإن هذه الإدارة تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في الشركة وفقاً لذلك فإن على الشركات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتنكيف مع المتغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من (التخطيط، تقييم الأداء، التحفيز) من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك، وقد ارتأينا كمدان للتطبيق (شركة فندق بابل المساهمة المختلطة) حيث إن جميع الشركات بشكل عام في العراق بحاجة دائمة إلى تحديث ممارساتها الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية، وبالمقارنة مع المنافسين الآخرين فإن ذلك يتطلب منهم التعرف على طبيعة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكيف يمكن أن تؤثر هذه الممارسات على أداءها وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي الرئيس الآتي:

ما هو تأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين؟

وقد تبلورت منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل تهتم الشركة المبحوثة بممارسات إدارة الموارد البشرية؟
2. هل ترتبط فاعلية إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين؟
3. ما مدى تأثير ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين للشركة المبحوثة.

ثانياً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال بيان معرفة تأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين للشركة المبحوثة. وتوضح أهمية البحث في كونه يتناول عناصر إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق ورفع أداء العاملين في البيئة العراقية، ومحاولة من المحاولات لدراسة تطور المنظمات السياحية المساهمة إذ أن المنظمات يمكنها البقاء والنمو والتطور عليها ان تواكب التغيرات السريعة في كافة المجالات.

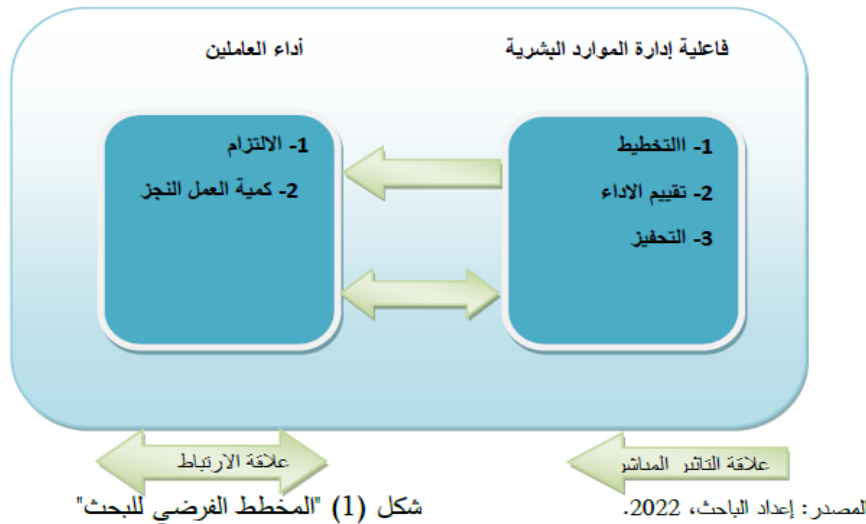
ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق هدفين اساسيين هما:

1. التعرف على مستوى الأداء في المنظمة المبحوثة.
2. عرض وتحليل واقع فاعلية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الاداء في الشركة المبحوثة.
3. قياس العلاقة والتأثير لفاعلية إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى أداء الشركة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يمثل المخطط الفرضي متغيرات البحث الرئيسة وطبيعة العلاقة والتأثير بينها ولتوضيح مشكلة البحث وفرضياته، تم وضع مخطط موضح في الشكل (1).

**خامساً: فرضيات البحث:**

في ضوء الإطار النظري ومن اجل تحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

1-الفرضية الرئيسة الأولى

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية بأبعادها وأداء العاملين بأبعادها حيث تنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية:

- أ. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين.
- ب. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء العاملين.
- ج. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

2-الفرضية الرئيسة الثانية

هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لفاعلية إدارة الموارد البشرية بأبعادها في أداء العاملين بأبعادها وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- أ. يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين.
- ب. يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية بين تقييم الاداء وأداء العاملين.
- ج. يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

سادساً: حدود البحث:

1. الحدود المكانية: لغرض اختبار الفرضيات اختيرت شركة فندق بابل المساهمة المختلطة بمختلف أقسامها وخدماتها ميداناً للبحث .
2. الحدود الزمانية: جرى العمل بإنجاز البحث للمدة من 2022/9/11 إلى 2023/2/1.

سابعاً: مجتمع البحث:

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

ثامناً: عينة البحث :

تكونت العينة من (30%) من مجتمع البحث، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (25) استبانة، أعيدت كلها وكانت جميعها صالحة للتحليل.

تاسعاً: أدوات البحث:

تمثلت الأدوات في جمع البيانات والمعلومات بما يأتي :

1. ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث علاوة على الاطلاع على الجداول الإحصائية والأطاريح والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع والبحوث المنشورة في المجلات ومن شبكة الإنترنت.
2. الاستبيان : حيث يعد الاستبيان مصدراً رئيساً للبيانات والتي أمدت الباحث بالبيانات والمعلومات. وتم إتباع الخطوات الآتية في إعداد الاستبانة وتوزيعها وجمعها:

أ - تصميم الاستبانة:

تطلب الحصول على البيانات من أفراد مجتمع البحث إعداد استبانة خصص الجزء الأول منها للبيانات العامة كالجنس، والعمر، والتحصيل العلمي أما الجزء الثاني فقد ضم الفقرات الموزعة على متغيرات البحث حيث كان المحور الأول الخاص بمتغير فاعلية إدارة الموارد البشرية يضم (15) فقرة والمحور الثاني الخاص بأداء العاملين يضم (10) فقرة. باستخدام مقياس (Likert) الخماسي والاعتماد على مقياس (عبد الخير، 2021) في قياس فاعلية ادارة الموارد البشرية واعتمد مقياس (Naz et al., 2016) لقياس أداء العاملين.

ب - اختبار صدق وثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات أداة البحث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة 0.745، وهذه القيمة مقبولة ويمكن استخدامها لأغراض البحث العلمي.

ج - أدوات المعالجة:

قام الباحث باستخدام عدداً من الأدوات والأساليب الإحصائية لمعرفة علاقة وتأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات ومعامل ارتباط بيرسون لبيان قوة العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ومعنوية التأثير للمتغير المستقل، ومعامل الفأكونباخ لاختبار مدى ثبات المقاييس المستخدمة في استبانة الاستبانة وقد عولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

عاشراً: بعض الدراسات السابقة

1. دراسة (عبد الخير، 2021) بعنوان (دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تقييم اداء العاملين للمنظمات - دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الملك خالد).

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين والذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف الجامعة. والتعرف على معوقات تواجه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء والتي تحد من فاعليته. حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى أهم النتائج من حيث إن إدارة الموارد البشرية ترفع من كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد على النمو التحسين المستمر. كما تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافأة والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.

2. دراسة : (ابو حميد، 2020). بعنوان (اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين) .

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

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتبع شركة نسبا القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسبا القابضة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسبا القابضة.

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

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

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا County Gishu Uasin . وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ. تبنى تصميم البحث المسح الوصفي. استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Gishu Uasin التي لديها حالي 8 محطات للغابات يبلغ مجموع منتسبيها 115 موظفاً . تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم العينة المكونة من 115 مستجيباً. تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. الاختبار صحة الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث. تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي الاختبار الموثوقة. تم استخدام طريقة الانقسام نصف الاختبار الموثوقة. تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي أكدت موثوقية أدوات البحث. تم استخدام الإحصائيات الوصفية (النسب المئوية ، الانحراف المعياري) لتحليل البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي.

4. دراسة : (Mehmood, et al., 2017)، بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي) .

"The Impact of Human Resource Management Practices on

Organizational performance " .

اختبرت هذه الدراسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، الوصف الوظيفي، مشاركة الموظفين) على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في مجموعة من الجامعات الخاصة والحكومية في باكستان، وقد جمعت البيانات بواسطة الاستبانة من 90 موظفاً وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من التدريب، التعويضات وتقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي في هذه الجامعات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. الاطلاع على المجالات التي يتم فيها تطبيق بحث فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، وبالتالي تحديد مجال مناسب للبحث وتطبيقه.
2. تحديد مشكلة البحث والخطوات الواجب اتباعها .
3. تحديد منهج البحث وطريقة اختيار عينة البحث وحجمها .
4. اختيار أداة القياس المناسبة لهذا البحث وطرق تقنيها .
5. استخدام الاساليب والمعالجات الاحصائية المناسبة وطريقة عرض الجداول الاحصائية.
6. مناقشة نتائج البحث وتفسيرها.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً :- مفهوم إدارة الموارد البشرية

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

- مرحلة إدارة الافراد : تؤكد على ضرورة احترام الضوابط ، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور ، والإنتاجية .

- مرحلة العلاقات الصناعية : تؤكد على العلاقات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.
 - مرحلة العلاقات الانسانية : تؤكد على تحفيز العمال ، والاعتناء بمعنوياتهم ، نتيجة التأثير بتجارب الهاوثورن .
 - إدارة المستخدمين : نظرة شاملة وحديثة للوظيفة ، وقد اتخذت أشكال منها التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة.
 - إدارة الموارد البشرية : وهي نظرة عصرية للوظيفة حيث يعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها.(شيبلي،2014:30)
- حيث يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية على انها مجموع العمليات التي تهدف من خلالها الإدارة الى تنظيم المورد البشري للحصول على اقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية ، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية. (بن عاشور والقادري ، 2020: 1085)، وكما عرفه (صبرينة وعبد الناصر، 2013:205) بأنها الإدارة المسؤولة عن الجماعات من الأفراد القادرين على أداء المهام والراغبين في هذا الأداء بشكل ملتزم، حيث يمكن أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة .

ثانيا :- أهداف إدارة الموارد البشرية :

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

ثالثا :- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه عن طريق اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل وتزويد المنظمات باحتياجاتها كما ونوعا. وكذلك ازدياد حجم المنظمة والموظفين فيها ومشاكلهم المتزايدة والحاجة لإدارة تتعامل مع هذه المشاكل وحدة المنافسة بين المنظمات ولدت هذه الأهمية .(عبد الخير ، 2021:55)، ويمثل المورد البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو حيث إن إدارة الموارد تعمل على تقديم الاجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين والتأثير في سلوكياتهم لإنجاز الاعمال المناطة بهم على وفق متطلبات المنظمة ، كما تشكل إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الابداع والمرونة ، وان الموارد البشرية تكتسب أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة إذ إن الغالبية العظمى من المشاكل في الأعداد التنظيمية هي بشرية واجتماعية بدلا من المشاكل المادية والتقنية او الاقتصادية وعدم الاعتراف بهذه الحقيقة يسبب خسائر فادحة للامه والمشاريع وللأفراد ومن البديهي أن ترتبط الانتاجية بشكل ملحوظ مع طبيعة الموارد البشرية وبيئتهم الكلية والتي تكون متشابكة ومتراطة ومتفاعلة مع العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية (سياسية ودبئية وثقافية والاجتماعية والنفسية) ، وهكذا فإن أهمية الموارد البشرية يمكن فحصها ومراجعتها من وقت لآخر (جثير ومحماد، 2017:7).

رابعا:- أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية

اولاً: التخطيط:

1. مفهوم التخطيط : هو عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم إمكان تدبير العدد للالتزام بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف الشركة لفترة زمنية معينة. (بن بوزيد ، 2020:14)، وكذلك عرف التخطيط وهي العملية المستخدمة من قبل الشركات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها و المهارات التي يجب أن تتوفر لديها وذلك لوضع خطة عمل تمكن الشركة من تحقيق أهدافها المستقبلية (سارة ولويزة، 2017:11).

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في ما يأتي :-

- أ- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباطات فجائية في خط الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه ساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ تدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل، والترقية، والتدريب.
- ب- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- ت- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- ث- يؤدي إلى الموازنة الكفوءة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف التنظيم، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي (بن بوزيد، 2020:19).
- ج- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهميتها التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.
- ح- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
- خ- يتوقف نجاح العديد من المنظمات المعاصرة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
- د- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية كالأجور والحوافز (عبد الحميد، 2018:33).

ثانيا :- تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء :- يعد تقييم الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن إنه مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في الشركة.
- أ- تعريف التقييم :- بأنه تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا، وهو يشتمل على صياغة الاهداف، معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرامج اللاحقة لها.
- ب- الاداء :- بأنه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، وهو مقياس كفاءة أداء العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة (صبرينة، 2015:12).
2. تقييم أداء العاملين :- تقدير الكفاءة والذي يعين تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالها الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستويات أعلى ومعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والتمثل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكاناته الذاتية خلال فترة زمنية (عبد الرحمن، 2014:43).

ثالثا :- التحفيز

1. عرف التحفيز :- هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة و يؤكد هذا التعريف إن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات للمنظمة. (أساء، 2019:33)، كما عرف ايضا بأنه مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف (بلقايد وبوري: 2017، 270) وقد عرف ايضا بأنه مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشجع الحاجة لديهم وترشدتهم إلى سلوك معين (نجيت: 2017، 14).
2. أهمية الحوافز :- تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها :
- أ- رفع مستوى الأداء لدى العاملين. تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ب- رفع المركز التنافسي للمنظمة. (العلمي، 2016:11)
- ت- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- ث- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- ج- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات. (أساء، 2019:35)
- ح- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- خ- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة (سكيو، 2016:6).

سادساً :- أداء العاملين

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين لأهميته على مستوى الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى ، فهو المحور الاساس الذي تتمحور حوله جهود الادارة حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فاعلية.

كما يعرف أداء العاملين :- هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، وما يحقق أهداف المنظمة ، ويتم ذلك من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين. (آمال ,2019:49) ، كما يعرف ايضا بأنه جميع العمليات التي تتضمن اتباع وسائل واساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانيات معينة (أبو حميد ,2020:638).

سابعاً : عناصر أداء العاملين :-

يتكون أداء العاملين من عدة عناصر وهي :

- 1- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- المثابرة والثقة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الافراد على تحمل المسؤولية في العمل وانجاز الاعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- 4- المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل اغلب المعارف العامة، والمهارات الفنية للفرد، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (بلالي و علام ,2018:16) و(كرو ,2016:35).

ثامناً : أبعاد أداء العاملين :-

إن المعيار الرئيس الذي تقوم عليه ادارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو القدرة على اسهامها في تحقيق مستويات افضل من الأداء التنظيمي للمنظمة. نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح التنفيذ هذه ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى. فنجاح إدارة الموارد يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تعزيز اهداف المنظمة العامة (Naz et al., 2016: 322). ولقياس هذا النجاح تم تحديد بعدين للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت بالاتي :-

— الالتزام

— كمية العمل المنجز

1.الالتزام :-

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدارس الإدارة ومنها العلاقات الانسانية التي ظهرت في نهاية النصف الأول من القرن العشرين. حيث أكدت على اهمية الموارد البشرية باعتبارها احد المحددات الرئيسة لعمل المنظمات، وإن هؤلاء الافراد لديهم مشاعر تجاه المنظمة يولد التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد والمنظمة التي ينتسب إليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها. إذ يعد مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية وقد تطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة. وأكدت النتائج للعديد من الدراسات والبحوث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

حيث ان المعايير الدقيقة لمستويات الالتزام في مستويات الادارة يمثل احد المؤشرات الاساسية والرئيسة للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تجنب اوجه السلوك السليبي المشار إليها انفا (Ramdhani et.al, 2017: 323).

إن من اوجه الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة هي (يونس واحمد ، 2017 : 55)

1. القيام بمهام أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد العامل في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع اهدافها من خلال الرغبة في المشاركة بتحقيق اهدافها.
2. احترام قواعد العمل في المنظمة ولوائحها واجراءاتها.

3. استعداد الفرد للعمل بظروف غير مناسبة دون شكوى او تدمير.
4. الاسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل أداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل وحضور الاجتماعات والندوات، والاسهام في تنفيذها، والمشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.
2. كمية العمل المنجز:

تعني مقدار العمل الذي يستطيع الفرد أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة من خلال ما يبذله الفرد من طاقة جسدية وعقلية أثناء تأديته لذلك العمل، ومعبراً عن سرعة الأداء او البعد الكمي والنوعي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز. ومن الأمور المهمة في هذا المجال ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الادارة والافراد العاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل وبعده. بحيث لا يتعدى قدرات امكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم الجسدية والعقلية لان ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton al.et., 2017: 201).

ويرى الباحث إن مفهوم الأداء في الاطار العام يشير الى ذلك الفعل الذي يقوم إلى انجاز المهام كما يجب ان تنجز من حيث النوعية والكمية، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار والاستدامة. وقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني اداء الاعمال بالشكل الصحيح، بينما الكفاءة تعني اداء الاعمال بطريقة صحيحة وكفاءة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

عرض هذا المبحث نتائج البحث الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة منها الوصفية لإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المدروسة والأسئلة المتعلقة بها، واستهدف البحث عينة بحجم 25 مبحوثاً تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم باستخدام أسلوب الحصر الشامل لعينة البحث.

أولاً: الخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

جدول (1) اعداد ونسب عينة البحث حسب نوع الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	15	60%
انثى	10	40%
المجموع	25	100%

المصدر: إحصاء الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2023.

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

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

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

المصدر: إحصاء الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2023.

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

ومن حيث المستوى التعليمي (الشهادة الحاصل عليها) لعينة البحث فيمكن توضيحه من خلال:

الجدول (3) يبين توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي

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

المصدر: إصدا الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2023.

ويبين الجدول اعلاه ان المؤسسة تستقطب الاشخاص ذوي الخبرة والمتخصصين في الوظيفة المراد شغلها إذ بلغت نسبة الحاصلين على شهادات البكالوريوس بمختلف التخصصات العلمية (84%) من عينة البحث، بينما كانت نسبة الاشخاص من حملة الشهادة الماجستير (12%) والدكتوراه (4%).

جدول (4) عدد سنوات الخدمة للمبحوثين.

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

المصدر: إصدا الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2023.

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

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

إن تحليل المتوسطات يهدف إلى بيان مدى القيمة المدركة لمجتمع أو عينة البحث إزاء كل فقرة معينة، إذ تتم مقارنة وتقييم شدة الاستجابة من خلال قيم المتوسطات الحسابية تبعاً للأسلوب الآتي : إذا كانت قيمة الوسط الحسابي المحتسبة للفقرة ضمن المدى (3.51-5) فإن ذلك يدل على تفوق قيمة الوسط الحسابي للفقرة على قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) في مساحة القياس، مما يعكس درجة ادراك وتأيد عالية في شدتها من قبل مجتمع البحث تجاه مضمون تلك الفقرة، في حين تكون الاستجابة والتأيد ذات شدة متوسطة اذا كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرة تتراوح ما بين (2.51 – 3.5)، أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تقع ضمن المدى (1 – 2.50) فذلك يشير إلى أن الاستجابة أو التأيد من قبل المبحوثين منخفضة ، وهذه القيم تم بيانها سابقاً تبعاً لما جاء في الجدول (3) بالأساليب الاحصائية وفيما يلي نتائج تحليل المتوسطات لكافة فقرات وابعاد محاور البحث.

1. إدارة الموارد البشرية:

أ. التخطيط

حققت الاستجابة تجاه كافة فقرات بعد التخطيط بالارتفاع نتيجة لوقوع الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51 – 5) إذ يظهر الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكافة فقرات بعد ممارسة إدارة الموارد البشرية، إذ كان اقوى هذه الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (3) والتي تنص على (تهدف خطط الموارد البشرية في الشركة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية)، بوسط حسابي بلغ (4.72) والتي تعكس درجة التأكد والاستجابة العالية، وبانحراف معياري بلغ (0.64) والذي يشير الى انخفاض التشتت في اراء واجابات المبحوثين تجاه تلك الفقرة وهنا يبرز الدور المهم لخطط الموارد البشرية في الشركة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

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

حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام الإجمالي لكافة فقرات البعد (4.44) مما يدل على درجة مرتفعة من تأييد المبحوثين في مضمون المحور الأول فكما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.49) مدى قلة التشتت في اجابات عينة البحث وبالتالي تجانس اراءها. بمعامل انحراف (11.04%).

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتخطيط

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	هل التخطيط لتوظيف عدد أكبر من الموارد البشرية يؤثر في زيادة الانتاج والخدمة المقدمة؟	٤.٦٠	٠.٧١	% ١٥.٤٣
٢	هل ترى ان التخطيط للموارد البشرية يساهم في تقليل التكاليف غير المبررة ضمن اجور الافراد غير المتجدين بسبب زيادتهم عن الحاجة؟	٤.٥٢	٠.٦٥	% ١٤.٣٨
٣	عند خطط الموارد البشرية في الشركة الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية	٤.٧٢	٠.٦٤	% ١٣.٥٦
٤	تقوم الشركة بمشاركة موظفين المتجدين بوضع خطط الموارد البشرية	٤.٥٢	٠.٧٧	% ١٧.٠٤
٥	هل ترى ان جهود تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقويم نقاط القوة والضعف انشطة الموارد البشرية؟	٣.٨٤	٠.٨٩	% ٢٣.١٨
	الإجمالي	٤.٤٤	٠.٤٩	% ١١.٠٤

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2023.

ب. تقييم الأداء

تميزت كافة الفقرات لهذا البعد بدرجات استجابة مرتفعة في شدتها من قبل العاملين في الشركة قيد البحث نتيجة لوقوع قيم الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51-5) اذ فاقت معظم تلك الفقرات بقيمة وسطها الحسابي قيمة الوسط الفرضي والبالغة بـ(3) على مساحة القياس إذ يظهر الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكافة فقرات بعد تقييم الأداء، إذ كانت اعلى الفقرات من حيث قيمة الوسط الحسابي الفقرة (2) والفقرة (5) والتان تصنان على (تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً) (تخضع شركة فندق بابل المساهمة المختلطة لجمع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية) بوسط حسابي بلغ (4.72) لكل منها والتان تشيران الى درجة تأييد مرتفعة، و بلغت قيمة الانحراف المعياري لكل منها (0.54) و (0.59) على التوالي، وتشير هاتان القيمتان إلى قلة تشتت اجابات المبحوثين في العينة .

أما أدنى العبارات من حيث الوسط الحسابي فكانت للفقرة (3) التي مفادها (تقييم شركة فندق بابل المساهمة المختلطة أداء العاملين باستمرار) فكان وسطها الحسابي مساويا الى (4.32) وهي تشير الى تأييد ذي شدة مرتفعة أيضا من قبل المبحوثين تجاه هذه الفقرة كما كانت قيمة انحرافها المعياري (0.82) والتي تشير إلى تذبذب نوعا ما في الاجابات.

لذا بلغت قيمة الوسط الحسابي العام الإجمالي لكافة فقرات البعد (4.54) مما يدل عل تأييد مرتفع ابداه المبحوثين تجاه بعد تقييم الأداء كما تبين قيمة الانحراف المعياري العام للبعد والبالغة (0.37) مدى قلة التشتت في اجابات المبحوثين وبالتالي تجانس في آراء عينة البحث تجاه كافة فقرات البعد ككل بمعامل انحراف (8.15%).

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتقييم الاداء

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٦	تتبنى شركة فندق بابل المساهمة المختلطة معايير واضحة تنقسم بالموضوعة لتقييم اداء موظفيها	٤.٤٨	٠.٧٣	١٦.٢٩%
٧	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا	٤.٧٦	٠.٥٩	١٢.٣٩%
٨	تقيم شركة فندق بابل المساهمة المختلطة أداء العاملين باستمرار	٤.٣٢	٠.٨٢	١٨.٩٨%
٩	تقيم الشركة أداء العاملين في ضوء أدائهم التعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	٤.٣٦	٠.٨٣	١٩.٠٤%
١٠	تخضع شركة فندق بابل المساهمة المختلطة جمع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	٤.٧٦	٠.٥٤	١١.٣٤%
	الاجبالي	٤.٥٤	٠.٣٧	٨.١٥%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2023.

ج-الحوافز:

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

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

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

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتخفيز

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١١	ما رأيك بمستوى الأجر في شركتك	٤.٥٦	٠.٤٩	%١٠.٧٥
١٢	هل انت راض عن برنامج الحوافز المادية وعظم المكافآت المتبعة في شركتك	٤.٠٨	٠.٨٠	%١٩.٦١
١٣	هل تقوم شركتك بحفز كفاءتها؟	٤.٤٠	٠.٥٨	%١٣.١٨
١٤	هل يحفزك الأجر الذي تتقاضاه إيجابيا في العمل؟	٣.٨٨	٠.٨٤	%٢١.٦٥
١٥	هل سبق وان استغدت من زيادة في الاجر؟	٤.١٦	٠.٦٦	%١٥.٨٧
	الاجمالي	٤.٢٢	٠.٥٢	%١٢.٣٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2023.

2. أداء العاملين

أ- **الالتزام:** تبين طبيعة الاستجابات تجاه اغلب فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأييد مرتفعة في شدتها من قبل العاملين في المؤسسة المبحوثة نظرا لوقوع قيم الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51-5) اذ فاقت معظم تلك الفقرات بقيمة وسطها الحسابي قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس كما مبين في الجدول ادناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكافة فقرات محور أداء العاملين، إذ كانت أعلى الفقرات من حيث قيمة الوسط الحسابي الفقرة (3) (تسعى شركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل) بوسط حسابي بلغ (4.50) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وانحراف معياري بلغ (0.509) والذي يشير إلى انخفاض التشتت في آراء واجابات المبحوثين تجاه تلك الفقرة، إذ تبين هذه النتيجة مدى سعي الشركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل.

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

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

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للالتزام

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٦	تحرص الشركة على ابلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المحددة	٤.١٧	٠.٧٤٧	%١٧.٩٢
١٧	ترسخ الشركة القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل	٤.٢٣	٠.٨١٧	%١٩.٣٠
١٨	تسعى الشركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل	٤.٥٠	٠.٥٠٩	%١١.٣٠
١٩	تسعى ادارة شركة فندق بابل المساهمة المخططة بجديد قيم العمل السائدة باستمرار	٤.٤٣	٠.٥٦٨	%١٢.٨٢
٢٠	توفر الشركة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات	٤.١٣	٠.٨١٩	%١٩.٨٢
	الاجمالي	٤.٢٩	٠.٣٠٩	%٧.٢١

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2023.

ب- كية العمل المنجز:

كانت طبيعة الاستجابة تجاه كافة الفقرات لهذا البعد مرتفعة الشدة نتيجة لوقوع الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51 - 5) إذ يظهر الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكافة فقرات بعد الحوافز والمكافأة، اذ كان اقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (2) والتي تنص على (توفر شركة اجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم)، بوسط حسابي بلغ

(4.66) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (0.98) والذي يشير إلى انخفاض التششت في آراء واجابات المبحوثين تجاه تلك الفقرة .

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

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

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكمية العمل المنجز

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢١	تحدد الشركة ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة	٣.٨٧	٠.٩٧	%٢٥.١٧
٢٢	توفر الشركة اجواء بيئة داخلية تمكن العاملين من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم	٤.٦٦	٠.٩٨	%٢١.٠٥
٢٣	تستخدم الشركة مقاييس لقياس اداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الاداء المنجز	٤.١٤	٠.٧٨	%١٨.٨٤
٢٤	تحدد الشركة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين	٣.٩٠	٠.٥٧	%١٤.٥٦
٢٥	هتم الادارة العليا في الشركة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر	٣.٩٦	٠.٨٧	%٢٢.٠٧
	الاجمالي	٤.١١	٠.٨٤	%٢٠.٣٥

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2023.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية بإبعادها وأداء العاملين بإبعادها حيث تنبثق منها ثلاثة فرضيات فرعية:

- أ. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين.
- ب. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء العاملين.
- ج. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

جدول(10) معامل الارتباط (pearson) بين فاعلية ادارة الموارد البشرية واداء العاملين

الفقرات	التخطيط	تقييم الأداء	الحوافز	إدارة الموارد البشرية
أداء العاملين	466.	650.	5**87.	**722.
sig. (2-tail)	000.	000.	.000	0.00

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2023.

نستنتج من الجدول اعلاه ان هنالك ارتباط ذا دلالة إحصائية ومعنوي عند 0.05 بين بُعد أداء العاملين وبُعد ادارة الموارد البشرية، حيث لغت قيمه معامل الارتباط (0.722). وهي دالة احصائياً عند 0.05 .

وكما يوضح الجدول اعلاه ان جميع فقرات المتغير الاول دالة احصائياً وتنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية بين فقرات المتغير الاول ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع أداء العاملين).

الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لفاعلية إدارة الموارد البشرية بابعاده في أداء العاملين بابعادها وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين.
- ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الاداء وأداء العاملين.
- ج. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

جدول (11) تحليل الانحدار المتعدد

Model	R	R Square	Std. Error	B	Beta	t	Sig.
التخطيط	.722 ^a	.521	143.	908.	977.	100.8	...
تقييم الاداء			402.	398.	910.	986.9	...
الحوافز			704.	798.	978.	764.11	...

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2023.

يبين الجدول أعلاه إن المتغير المستقل فاعلية إدارة الموارد البشرية له تأثيراً في المتغير التابع أداء العاملين فقد بلغت قيمة معامل (R) لهذا النموذج (0.722) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وتُشير إلى وجود تأثير قوي للمتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (اداء العاملين)، كما إن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت (0.521) وتعني هذه القيمة خلال المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) يمكنه أن يفسر ما نسبته (52.1%) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع اداء العاملين، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع أداء العاملين.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- إن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً كبيراً في رفع مستوى اداء العاملين من خلال الممارسات او الاستراتيجيات التي تقوم بها في التخطيط وتقييم الاداء والحوافز وغيرها من الممارسات في ادارة الشركة.
- 2- تبين من خلال تحليل نتائج البحث الميدانية التي اجراها الباحث بان شركة فندق بابل المساهمة تعتمد على الاشخاص ذوي الخبرة بشكل أكبر في إدارة الشركة.
- 3- تبين من خلال تحليل نتائج الاستبيان بأن هناك علاقة ارتباط معنوي بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى للبحث. وكذلك وجود تأثير للمتغير الأول في المتغير الثاني.
- 4- أن إدارة الموارد البشرية تسعى وبشكل مستمر إلى رفع مستوى اداء العاملين من خلال سعيها لتحقيق مركز تنافسي جيد.
- 5- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها على تقديم خدمات متميزة .

ثانياً: التوصيات:

1. يوصي الباحث بتفعيل نظام تغذية عكسية يقوم بمتابعة تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي .
2. يجب أن تنسم الخطط الاستراتيجية بالمرونة من اجل الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة .
3. الاستفادة من مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد البرامج التدريبية المناسبة لكل عامل في الشركة .
4. القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات منتظمة ومدرسة من اجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم والاستعداد التام لمواجهة أي مشكلة، والعمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار البرامج التدريبية التي تناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم .

5. وضع استراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية ومراعاة الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية , أي دراسة خصائص ودوافع الافراد اولا وقبل تطبيق إي استراتيجية فالحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية وغلاء الأسعار تمثل أهمية كبيرة للموارد البشرية، فالتحفيز المادي سيكون حافز مهم للأداء الأفضل.
6. يوصي الباحث للبحوث المستقبلية أن تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه الشركة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في العراق وفي البلدان العربية الأخرى .

المصادر:

- الطائي , يوسف حجيـم . (٢٠١٥) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، مصر _ الاسكندرية .
- صالح , احمد علي . (٢٠١٥)، إدارة رأس المال البشري ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن .
- الحريري , محمد سوري . (٢٠١٢) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار البلدية ناشرون وموزعون ، الاردن .
- عبد الحميد , خليل . (٢٠١٨) ، إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، سوريا .
- شبيلي , وهيبـة . (٢٠١٤) ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بكل من المسيلة والاغواط ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة المسيلة ، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- بن بوزيد , رضوان . (٢٠٢٠) ، اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- صبرينة , فارسي . (٢٠١٥) ، تقييم أداء العاملين واثـره على اداء المؤسسة – دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الجيلالي بونعامة .
- عبد الرحمن , يوسفـي . (٢٠١٤) ، تقيم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية – دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعه العربي بن مهيدي ام البواقي .
- امال , لروي . (٢٠١٩) ، اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين - دراسة حالة : الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- بلالي , فضيلة و علاهم , نجوى . (٢٠١٨) ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر _ الجزائر .
- كرو , شفاء . (٢٠١٦) ، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية .
- يونس , مجدي محمد ، أحمد ، أميرة محمد علي ، (2017) ، الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، بحث في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول ، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أساء , بوزيان . (٢٠١٩) ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _ بسكرة .
- بخيت , طه بخيت محمد أحمد . (٢٠١٧) ، أثر الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة بنك النيلين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين .
- العلمي , خلايفة . (٢٠١٦) ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير .
- سكيو , أنور . (٢٠١٦) ، أثر انظمة الحوافز على استقطاب , تعيين , صيانة المورد البشري - دراسة حالة جريدة الشروق اليومي ، رسالة ماجستير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- سارة , بوقرة و لويـزة , كـرافـة . (٢٠١٧) ، أدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- بن عاشور , باية , قادري , حسن . (٢٠٢٠) ، ادارة الموارد البشرية كدخـل في تفعيل جودة الخدمة العمومية ، بحث منشور في مجلة الجزائرية للامن الانساني ، المجلد (06) ، العدد (01) .

- جثير , سعدون حمود و حماد , عدي صلاح . (٢٠١٧) ، تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية - بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة العمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة ، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 24 ، العدد(106) .
- عبد الخير ، اسيا يعقوب الهادي ، (٢٠٢١)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تقييم اداء العاملين للمنظمات - دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد ، بحث في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (2).
- أبو حميد، محمد بن سعد. (٢٠٢٠)، اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ، بحث منشور في المجلة العربية للنشر العلمي ، المجلد (1) ، العدد (21) .
- براهيم بلقايد ، شوقي بوري. (٢٠١٧) ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، المجلد (2) العدد (17).
- Naz, F., Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. International Business Management, 11(3), 826-830.
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
26. Chepkemoi, j., (2018), Effec of incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County, Journal of Business and Management, Volume 20, Issue 3, Pp26-32.
27. Mehmood, M., Awais, M., Moiez Afzal, M., Shahzadi, I., Khalid, U., (2017), The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational performance, International Journal of Engineering and Information Systems, Vol. (1) Issue (9), Pp 165-178.