

تشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في مديرية بلدية الموصل^(*)

أ.م.د. فاطمة جعفر حبيب

الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الادارية / الموصل

Fatimajh@ntu.edu.iq

الباحث: حسان مازن عبدالله الهبيبي

الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الادارية / الموصل

Hassan_mazin@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.3.12>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٣/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/١٣

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/١

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأبعاد المعبر عنها (التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الأداء) في مديرية بلدية الموصل، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة قوامها (100) مبحوث يمثلون المديرين في المنظمة المبحوثة، باستخدام الاساليب الاحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الاستجابة). وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد توافر تلك الأبعاد على مستويات متفاوتة في المنظمة المبحوثة، وقدمت الدراسة عدة مقترحات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية واتحت الفرصة لأي عامل لديه أفكار ببناء بأفكارها وأخذها بعين الاعتبار وتطبيقها حسب الإمكانيات المتاحة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٣) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢١٩-٢٣٣

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الأول.

Diagnosing of Human Resource Management Practices

An Exploratory Study of the Opinions of A Sample of Managers in the Mosul Municipality Directorate

Abstract

The current study aims to diagnose Human Resource Management Practices with the expressed dimensions (human resource planning, employment, training and development, Compensation and incentives and performance evaluation), the questionnaire was adopted as the main tool for data collection, the statistical program (SPSS) was relied to analyze the data collected from a sample of (100) respondents representing managers in the field of the research organization under study, Using statistical methods (percentage, mean, standard deviation, coefficient of variation, response intensity), a set of conclusions were reached that confirm the availability of those dimensions. At different levels in the research organization, the study presented several proposals, the most important of which is the necessity of increasing interest in the practices of human resources management, and the opportunity for any worker who has constructive ideas for its proposal and taking them into consideration and applying them according to the available capabilities.

Keywords: Human Resource Management Practices, employment, training and development, Compensation and incentives and performance evaluation.

المقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الرئيسية في المنظمة، التي تتبج لها الحصول على ما تحتاجه من موارد بشرية كماً ونوعاً وتوفير الكفاءات والمهارات الضرورية لتحقيق أهدافها بفاعلية، والعمل على تطوير هذه الموارد والحفاظ عليها وتوجيهها والاستغلال الأمثل لطاقتها من خلال الاستخدام الواعي لتقانة المعلومات والاتصالات في ممارساتها المتمثلة بـ(التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الأداء) للوصول إلى توفير مورد بشري قادر على مواجهة التطورات التكنولوجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بما ينسجم مع أهداف وأستراتيجيات المنظمة الكلية، إذ تجلت فكرة الدراسة إلى تشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية المشار إليها مقدماً في المنظمة المبحوثة، وتضمنت الدراسة أربع مباحث وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة:**أولاً: مشكلة الدراسة:**

شهد العالم خلال السنوات الماضية ولا يزال يشهد تحديات وتغيرات عديدة مست كافة المنظمات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، منها تطور تقانة المعلومات وما أنتجت من تغيرات في معظم أنشطة المنظمات ومن خلال هذه التحديات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية بوجه عام ومتزايد و على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوجه خاص كونها تعد مدخلا استراتيجيا لمنظمات الأعمال المعاصرة، وهذه التغيرات فرضت على إدارة الموارد البشرية تحديات أخرجتها من الدائرة التقليدية في التطبيق إلى دائرة التطبيق باستخدام تقانة المعلومات والاتصالات في مهامها باعتبار أن المنظمة الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تسير كفاءة وفاعلية عاملها من خلال التوظيف السليم لأبعاد تقانة المعلومات والاتصالات في أنشطتها ومهامها حتى تتمكن من ربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين مما أسهم في تحسين أداء العاملين، وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها بالشكل الآتي:

هل تتوافر الأبعاد المعبرة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الأداء) في المنظمة المبحوثة؟.

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. إتاحة المجال أمام الباحثين للاستفادة من الجانب النظري الذي سيتم تقديمه.
٢. التعريف بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية فضلاً عن تحديد أهم الممارسات التي اجمع عليها الكتاب والباحثين.
٣. تبني السبل الكفيلة المتحققة من المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل توجيه مديري المنظمة في استقطاب أفضل العاملين.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساس للدراسة في تشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة (التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الأداء)، فضلاً عن تحقيق أهداف فرعية تمثلت بالآتي:

١. تقديم إطار نظري عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء الافادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.

٢. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة في ضوء وصف اجابات المبحوثين عن الابعاد المعبرة عنها وتشخيصها.
٣. التوصل إلى الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات الضرورية لها.

رابعاً: فرضية الدراسة:

تجسدت الدراسة في فرضية رئيسة تنص على "تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة (التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الأداء) تبعاً لإجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

خامساً: أساليب جمع البيانات:

تطلبت الدراسة الحالية اعتماد الباحثان مجموعة من الأدوات البحثية بغية الوصول الى البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة والوصول الى نتائج تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى هذا الاساس أعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات في جانبيها النظري والتطبيقي وعلى النحو الآتي:

١. الجانب النظري: في هذا الجانب تم توظيف ما تيسر من مصادر عربية وأجنبية تمثلت بالبحوث والكتب والمجلات العلمية والمؤتمرات، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية وشبكة الانترنت.
٢. الجانب التطبيقي: في هذا الجانب تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها اداة رئيسية لجمع البيانات عن متغير الدراسة من الميدان المبحوث وتم اعتماد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لاختبار فرضية الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الاستجابة).

الجدول (1) مكونات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	تسلسل العبارات في الاستبانة	المصادر
١	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط للموارد البشرية	5	X21-X25	(الراشدي، ٢٠١٠)، (Hui, et al., 2012)، (Angela, 2014)، (Manuel, 2014)، (Otieno, 2014)، (Levan, 2017)، (أسية، ٢٠١٧)، (الطبولي، ٢٠١٧)، (الوحشي، ٢٠٢٠)، الباحث
		التوظيف	5	X26-X30	
		التدريب والتطوير	5	X31-X35	
		التعويضات والحوافز	5	X36-X40	
		تقييم الأداء	5	X41-X45	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة بمديري مديرية بلدية الموصل في محافظة نينوى، إذ بلغ عددهم (130) مبحوثاً وتم توزيع (107) استمارة على المبحوثين، أُسترجع منها (102) استمارة، (100) استمارة صالحة للتحليل، أي أن نسبة الإستمارة الصالحة للتحليل (93%) من مجموع استمارات الإستمارة الموزعة، وأن نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (76.9%).

سابعاً: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:**١. توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس:**

تشير معطيات الجدول (2) أن نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين بلغت (86%) على حين بلغت نسبة الإناث (14%) من أفراد العينة المبحوثة، وهذا يفسر لنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث مما يؤشر وجود توجه لدى المنظمة المبحوثة باستثمار قدرات وطاقات الذكور قياساً بالإناث إذ قد يرجع هذا لانشغالهن بالمسؤوليات الاجتماعية والالتزامات العائلية مما قد يسهم من الحد من إسهاماتهن في بعض الأنشطة والفعاليات، فضلاً عن اختلاف طبيعة الأنشطة الموكلة لهن عن طبيعتهن على مستوى المنظمة المبحوثة.

٢. توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً للفئات العمرية:

كشفت معطيات الجدول (2) بشأن توزيع الأفراد المبحوثين، أن نسبة الأفراد المبحوثين من الفئة (31-40) سنة بلغت (51%) وهي تمثل أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، في حين نجد الفئة العمرية (41-50) مثلت ما نسبته (44%) وبالمقابل نجد أن الفئة العمرية (51 فأكثر) مثلت أقل فئة (6%)، الأمر الذي يفسر للباحث أن الفئات العمرية لعينة الدراسة قد تباينت في توزيعها العمري مما يوفر دلالة واضحة المعالم للباحث بأن المنظمة المبحوثة احتضنت الفئة العمرية (31-40) وبشكل أكثر فعالية قياساً بالفئات العمرية الأخرى مما يوفر دلالات حية بامتلاك المنظمة المبحوثة طاقات شبابية تتمتع بقدرات جيدة مما يعكس ذلك على عملها.

٣. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخدمة:

بينت معطيات الجدول (2) والخاصة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة أن النسبة الغالبة (63%) من الأفراد المبحوثين كانت ممن سنوات خدمتهم انحصرت (10-19) سنة، ثم تليها فئة المبحوثين ممن كانت سنوات خدمتهم (20-29) سنة ونسبة (25%)، وبالمقابل نجد أن الفئة (30- فأكثر) و(أقل من 9) سنة بلغت (6%) لكليهما بالنسبة لسنوات الخدمة، الأمر الذي يفسر للباحث وجود تباين في عدد سنوات الخدمة لدى المبحوثين، ويكاد ذلك أن يكون حقيقة واقعة وقائمة على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ ليس من المنطق أن يتم تعيين العاملون في المنظمة في مدة واحدة وذلك لوجود عوامل ومتغيرات بعضها يقع ضمن نطاق السيطرة وآخر قد يتجاوزه وهذا يتماشى مع ما تم عرضه عن نسب الفئات العمرية للأفراد المبحوثين.

٤. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي:

يبين الجدول (2) أن عدد الأفراد المبحوثين من الذين يحملون شهادة البكالوريوس كان بنسبة (68%)، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الدبلوم (17%)، أما حاملي شهادة الدبلوم العالي بلغت (7%)، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماجستير (5%)، أما نسبة حاملي شهادة الإعدادية بلغت (3%) وهي أقل نسبة من بين أفراد المنظمة المبحوثة، في ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن المنظمة المبحوثة يتباين فيها الأفراد المبحوثين بشأن المؤهلات العلمية لديهم وإن معظم الأفراد المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليم لابس به يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة على عباراتها بحرية أفضل والذي يصب في اغناء الدراسة الحالية وقد ينعكس ذلك على إسهاماتهم وحتى مواقفهم في ميدان العمل.

٥. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المنصب الوظيفي:

يبين الجدول (2) أن عدد الأفراد المبحوثين من الذين يشغلون منصب مدير شعبة كان بنسبة (35%)، في حين بلغت نسبة ما يشغلون منصب مدير وحدة (65%)، وهي أكبر نسبة من بين أفراد المنظمة المبحوثة، الأمر الذي يؤشر زيادة عدد الوحدات الادارية التابعة للمنظمة المبحوثة مقارنة مع الشعب المرتبطة بها.

الجدول (2) وصف الافراد المبحوثين

الجنس			
أنثى		ذكر	
14		86	
14%		86%	
العمر			
51 سنة فأكثر		40-31 سنة	
6		50	
6		50%	
سنوات الخدمة			
30 سنة فأكثر		19-10 سنة	
6		6	
6%		6%	
المؤهل العلمي			
ماجستير		دبلوم	
5		17	
5%		17%	
المنصب الوظيفي			
مدير وحدة		مدير شعبة	
65		35	
65%		35%	

n = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الاستبانة.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

١. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين بوظائف إدارة الموارد البشرية، فقد عرفها (Heneman & Milanowski,2011:45) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجه نحو تعزيز مهارات وقدرات الافراد العاملين وتحسين الأداء من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالإضافة الى الدور الفعال الذي تلعبه اتجاه المجتمع، فيما أشار (Guthrie,2011:180-190) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل مواقف وسلوكيات العاملين في المنظمة. وهذه السلوكيات يتم اكتسابها داخل مكان العمل عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا يحضرونها معهم عند دخولهم للمنظمة (Olay,2018:10). كما أشار شارميلا وآخرون (Sharmila,et.al.,2018:4) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة من الأنشطة التنظيمية تهدف الى جذب العاملين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، فضلاً عن تحفيزهم وكذلك ضمان استخدام الموارد البشرية بفاعلية لتحقيق أهداف كل من الافراد العاملين

والمنظمة. في حين عرفها (القرلة، ٢٠١٨: ٦) بأنها مجموعة من الممارسات المتكاملة والمترابطة والتي من خلالها يتم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنميتها بهدف تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد والمجتمع.

أشار (القاضي، ٢٠١٢: ٤٢) إلى أنه بالإمكان تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة ممارسات رئيسية:

أ. الممارسات الاختصاصية:

تلك الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية سواء في منظمات القطاع العام أو الخاص، وتختلف من منظمة إلى أخرى طبقاً للاختلافات في فلسفة الإدارة العليا، حجم المنظمة، التكنولوجيا التي تستخدمها، خصائص السوق، ومهارة العاملين فيها، وتشمل هذه الممارسات (تحليل الوظائف، التخطيط للموارد البشرية، استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، الاختيار المناسب للمرشحين، التعيين والتثبيت، تحديد وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، بالإضافة إلى تهيئة ظروف عمل مناسبة).

ب. الممارسات الإدارية:

الممارسات التي تنتهجها أو تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

ت. الممارسات الاستشارية:

تعنى هذه الممارسات بتقديم المشورة القانونية والفنية للإدارة العليا أو الإدارات الأخرى عن العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات المتعلقة بتحسين وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وظروف عمل مناسبة.

واتساقاً مع ما تقدم، يرى الباحثان بأنه يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي تنتهجها المنظمة وتتكامل مع بعضها البعض بغية الوصول إلى تحقيق هدف المنظمة وهو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية فضلاً عن تحقيق هدف المورد البشري وهو تلبية احتياجاته ومتطلباته.

وبناءً على ذلك، فإنه سيتم تناول أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الشائعة في الأدبيات والتي أجمع عليها معظم الباحثين والكتاب والمتمثلة بـ(التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الأداء)، وفيما يلي عرض لكل منها:

١. التخطيط للموارد البشرية:

أشار (طاهر وعبدالدائم، ٢٠١٤: ٣٥) إلى أنها عملية تحليل وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من مختلف المصادر سواء الداخلية أم الخارجية من أجل تحقيق أهدافها، في حين عرفت (الوحشي، ٢٠٢٠: ٢٩) عملية التخطيط للموارد البشرية هي عبار عن تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً بما يتناسب مع مواصفات وظائف مستقبلية تفرضها البيئة المتغيرة التي تعيشها المنظمة والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

٢. التوظيف:

تأتي مرحلة عملية الاختيار والتعيين بعد ان تقوم المنظمة بعملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية كمّاً ونوعاً، ويطلق عليها استراتيجية التوظيف والتي تشمل كل من (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) (جودة، ٢٠١٤: ٢١١)، فقد عرف (Muiswinkel, 2013: 5) (٢٢٥)

الاستقطاب بأنها عملية جذب وحصول على مرشحين محتملين للوظائف كماً ونوعاً وبالوقت المناسب، مما يساعد المنظمة على اختيار أفضل المرشحين والاكثـر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة بالاستناد إلى متطلبات وشروط محددة، في حين عرف (محمد، ٢٠١٥: ١٤٥) الاختيار بأنه عملية اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب بعد ان تمت عملية التصفية للأفراد الذين تم استقطابهم من خلال المفاضلة بمجموعة من الصفات والخصائص والمهارات الذي يمتلكونها لشغل الوظيفة. اما التعيين فهي عملية اصدار قرار تعيين الفرد الذي تم اختياره لشغل وظيفة معينة وبتاريخ محدد في إدارة أو قسم معين في المنظمة، إذ يشمل هذا القرار اجور ومزايا للفرد العامل، فضلاً عن تحديد الواجبات والمسؤوليات المحددة مسبقاً (القحطاني، ٢٠٠٨: ١٢٧).

٣. التدريب والتطوير:

بعد ان تتم عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تسعى المنظمات جاهدة الى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين لديها وتغيير سلوكهم لمواكبة التطورات التي قد تحدث نتيجة التغيرات البيئية وتطوير مهاراتهم ليتمكنوا من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب من خلال عملية التدريب والتطوير، فقد عرفها (Dessler,2011:292) بأنها العملية التي بموجبها يتم تقديم المهارات للعاملين الجدد أو الحاليين التي يحتاجونها لأداء أعمالهم، فيما أشار (Mondy & Mondy,2012:201) إلى أنها الجهود المخطط لها والتي تهدف الى اكساب الافراد العاملين المهارات والمعارف المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر في حين ان وظيفة التطوير توسع المهارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد ولأجل تحقيق الهدف من عملية التدريب والتطوير لابد من تطبيق ما تم تعلمه اثناء اداء المهام والواجبات.

٤. التعويضات والحوافز:

عرف (Dessler,2011:375) التعويضات على أنها جميع أشكال العوائد والاجور (رواتب، حوافز مادية ومعنوية وأجور) يحصل عليها الفرد العامل مقابل عمله في وظيفة معينة، وقد تكون هذه التعويضات مالية (مباشرة وغير مباشرة) المباشرة منها تتمثل بالحوافز المادية والرواتب وتوزيع الارباح، أما غير المباشرة تشمل الضمان الاجتماعي، التأمينات، المساعدات التعليمية، أما التعويضات غير المالية، تتمثل في حوافز معنوية قد تكون كتب شكر وثناء، حسن المعاملة، راحة نفسية، رضا وظيفي أو أي شيء من شأنه ان يشعر الفرد العامل بقيمته في المنظمة. فيما أشار (غنيم، ٢٠١٤ ك ٤٦) إلى أن التحفيز عملية يجعل فيها الفرد العامل يبذل مستوى عال من الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة واشباع حاجاته الذاتية، وفي ذات الاتجاه أشار (Sweis & Ail,2019:181) إلى أن التحفيز من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يعد المحرك والدافع الاساسي الذي يعزز الطاقة والرغبة لدى العاملين ليكونوا مهتمين وملتزمين باستمرار ببذل جهد متميز في تحقيق الأهداف.

٥. تقييم الأداء:

الوظيفة الرئيسية التي من خلالها يتم قياس وتقييم اداء الفرد العامل في المنظمة ويعد حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة التعقيدات الوظيفية مما يزيد من فرص الترقية لمناصب وظيفية اعلى في المستقبل (Werner,et.al.2012:286)، في حين أشار (المعطي) إلى أن عملية تقييم الأداء هي فعل مرتبط بشخص معين، بما ان المهارات والقدرات تختلف من شخص إلى آخر فإن مستوى الأداء يختلف من شخص إلى آخر (المعطي، ٢٠١٤: ٩٨٠).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي:**وصف مستوى إجابات المبحوثين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشخيصه:**

يهدف مضمون هذا المبحث إلى إختبار فرضية الدراسة الرئيسة التي تنص على تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة (التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الأداء) تبعاً لإجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

١. التخطيط للموارد البشرية:

تكشف معطيات الجدول (3) عن إتفاق (58.20%) من المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد والمتمثلة بـ (X21-X25) ومحاييد بنسبة (24.60%) فيما بلغت نسبة عدم الإتفاق (17.2%)، وتدعم نسبة الإتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.47) وإنحراف معياري (1.0) ومعامل إختلاف (29.15%) وشدة استجابة (68.72%).

وبعد المؤشر (X21) من أبرز المؤشرات التي حققت أعلى نسبة إتفاق بلغت (66%) ووسط حسابي (3.58) وإنحراف معياري (0.98) الذي يشير إلى حرص إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، بينما حصل المؤشر (X22) على أدنى نسبة إتفاق التي بلغت (49%) وبوسط حسابي (3.36) وإنحراف معياري (1.00) الذي يشير إلى اعتماد إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على نتائج تحليل الوظائف.

الجدول (3) وصف بعد التخطيط للموارد البشرية وتشخيصه

الأبعاد	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة	معدل	مؤشر الكلي	شدة الاستجابة %	معامل الإختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مؤشر الكلي
X21	71.60	27.27	0.98	3.58	10	56	23	4	7
X22	67.20	29.77	1.00	3.36	11	38	30	18	3
X23	69.00	28.36	0.98	3.45	7	54	21	13	5
X24	66.60	33.62	1.12	3.33	11	42	25	13	9
X25	69.20	26.76	0.93	3.46	4	58	24	8	6
المعدل	68.72	29.15	1.00	3.47	8.60	49.60	24.60	11.20	6.00
المؤشر الكلي					58.20	24.60	17.2		

n = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS, Ver.26).

٢. التوظيف:

غير عن هذا البعد بالمؤشرات (X30-X26)، إذ تشير معطيات الجدول (4) إلى توجه إجابات المبحوثين نحو الإتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (54.5%) ومحاييد بنسبة (30.60%)، فيما بلغت نسبة عدم الإتفاق (15.2%)، وتدعم نسبة الإتفاق قيمة الوسط الحسابي (3.5) والانحراف المعياري (0.99) وبمعامل إختلاف (28.44%) وشدة استجابة (70.00%).

وأسهل المؤشر (X27) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (60%) مدعوماً بوسط حسابي قدره (3.46) وإنحراف معياري (1.07) والذي يؤكد ان لدى المنظمة وصف دقيق للوظائف (مهام ومسؤوليات)

وحقق المؤشر (X28) أدنى نسبة إتفاق بلغت (42%) بوسط حسابي (3.35) وإنحراف معياري (1.01) الذي يشير الى الاعتماد على المصادر الخارجية في عملية الاختيار والتعيين.

الجدول (4) وصف بعد التوظيف وتشخيصه

الأبعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإستجابة %
		لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	محايد %	أتفق %	أتفق بشدة %				
التوظيف	X26	8	11	25	40	16	3.45	1.13	32.80	69.00
	X27	4	19	17	47	13	3.46	1.07	30.86	69.20
	X28	4	13	41	28	14	3.35	1.01	30.11	67.00
	X29	1	0	41	42	16	3.72	0.77	20.60	74.40
	X30	2	14	29	40	15	3.52	0.98	27.82	70.40
المعدل		3.80	11.40	30.60	39.40	14.80	3.5	0.99	28.44	70.00
المؤشر الكلي		15.2		30.60	54.2					

n = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS, Ver.26).

٣. التدريب والتطوير:

تؤشر معطيات الجدول (5) اتفاق (اتفق بشدة واتفق) بنسبة (40%) من المبحوثين على اجمالي المؤشرات المعبرة عنه والمتمثلة بـ(X35-X31)، ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (19.6%) ومحايد (40.40%) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.20) وإنحراف معياري (0.98) وبمعامل إختلاف (30.80%) وكانت شدة الإستجابة (63.96%)، ويعد المؤشر (X33) الأكثر إسهاماً في الاتفاق على هذا البعد ونسبة بلغت (49%) بوسط حسابي (3.27) وإنحراف معياري (1.04) الذي يؤكد على ان المنظمة تستعين بخبراء خارجيين متخصصين في حال عدم توفر مدربين من الداخل، بينما كان المؤشر (X32) الأقل إسهاماً ونسبة (26%) بوسط حسابي (2.82) وإنحراف معياري (1.03)، ويؤكد على تحفيز المنظمة المبحوثة لعمالها على تقبل التدريب عن طريق ربطه بالمكافآت والترقيات.

الجدول (5) وصف بعد التدريب والتطوير وتشخيصه

الأبعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإستجابة %
		لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	محايد %	أتفق %	أتفق بشدة %				
التدريب والتطوير	X31	9	19	38	30	4	3.01	1.01	33.55	60.20
	X32	17	11	46	25	1	2.82	1.03	36.48	56.40
	X33	8	13	30	42	7	3.27	1.04	31.90	65.40
	X34	2	7	46	32	13	3.47	0.88	25.40	69.40
	X35	3	9	42	35	11	3.42	0.91	26.67	68.40
المعدل		7.80	11.80	40.40	32.80	7.20	3.20	0.98	30.80	63.96
المؤشر الكلي		19.6		40.40	40					

n = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS, Ver.26).

٤. التعويضات والحوافز:

يتمثل هذا البعد بالمؤشرات (X36-X40)، إذ تشير معطيات الجدول (6) إلى ميل اجابات المبحوثين نحو الإتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (29%) ومحاييد (38.80%)، فيما بلغت نسبة عدم الإتفاق (32.2%)، وتدعم نسبة الإتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغ (2.89) وبإنحراف المعياري (1.09) وبمعامل إختلاف (37.72%) وشدة استجابة (57.88%). وحقق المؤشر (X40) أعلى نسبة إتفاق بلغت (35%) مدعوم بوسط حسابي (3.15) وإنحراف معياري (1.05) الذي يؤكد على قيام المنظمة المبحوثة بتحديث المعلومات الخاصة بمستحققات الموارد البشرية وبنحو مستمر، وحقق المؤشر (X37) والذي ينص على تناسب التعويضات الموجهة للعاملين مع جهودهم المبذول، أدنى نسبة إتفاق بلغت (25%) بوسط حسابي (2.78) وإنحراف معياري (1.00) مما يعني ان حجم التعويضات والحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين تكاد تكون قليلة مقارنةً مع ما يبذلونه من مجهود في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

الجدول (6) وصف بعد التعويضات والحوافز وتشخيصه

الأبعاد	المؤشرات	مقياس الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف %	شدة الإستجابة %
		لا أتفق بشدة %	لا أتفق %	محاييد %	أتفق %	أتفق بشدة %				
التعويضات والحوافز	X36	19	12	42	21	6	2.83	1.15	40.51	56.60
	X37	12	25	38	23	2	2.78	1.00	36.00	55.60
	X38	15	17	38	24	6	2.89	1.12	38.69	57.80
	X39	14	25	33	21	7	2.82	1.13	40.13	56.40
	X40	8	14	43	25	10	3.15	1.05	33.27	63.00
المعدل		13.60	18.60	38.80	22.80	6.20	2.89	1.09	37.72	57.88
المؤشر الكلي		32.2		38.80	29					

n = 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS, Ver.26).

٥. تقييم الأداء:

تعكس معطيات الجدول (7) وجود اتفاق لدى (38%) من المبحوثين على اجمالي مؤشرات (X41-X45)، ونسبة عدم الإتفاق (23.6%) ومحاييد (38.40%)، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.17) وبإنحراف معياري (0.94) وبمعامل إختلاف (29.94%) وكانت شدة الإستجابة (63.36%)، وأسهم المؤشر (X41) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (63%) بوسط حسابي (3.72) وإنحراف معياري (0.84) والذي يؤكد ان تقييم الأداء يهدف الى تحديد قدرة العامل على أداء واجباته الوظيفية، بينما كان المؤشر (X45) والذي ينص على اهتمام المنظمة المبحوثة بإجراءات عملية التقييم من قبل اكثر من مقيم وفق انموذج (360) درجة، الاقل إسهاماً وبنسبة إتفاق (27%) بوسط حسابي (2.96) وإنحراف معياري (1.03)، هذا يعني ان المنظمة ليس لديها الدراية الكافية عن مميزات وشمولية تقييم العاملين وفق انموذج (360) درجة.

الجدول (7) وصف بعد تقييم الأداء وتشخيصه

الأبعاد	المتغيرات	مقياس الإجابة					الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
		لا أتفق %	لا أتفق %	متوافق %	أتفق %	أتفق بشدة %				
تقييم الأداء	X41	0	8	29	46	17	3.72	0.84	22.63	74.40
	X42	3	17	41	32	7	3.23	0.92	28.47	64.60
	X43	7	22	40	31	0	2.95	0.90	30.61	59.00
	X44	5	28	37	24	6	2.98	0.98	33.04	59.60
	X45	10	18	45	20	7	2.96	1.03	34.93	59.20
المعدل		5.00	18.60	38.40	30.60	7.40	3.17	0.94	29.94	63.36
المؤشر الكلي		23.6		38.40		38				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS, Ver.26). n = 100

أشرت معطيات الجدول (8) بشأن الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ إن هناك تفاوتاً بين هذه الأبعاد حسب إجابات المبحوثين عن العبارات المفسرة لها ويكاد مثل هذا التفاوت في الإجابات ينعكس على الأهمية النسبية لهذه الأبعاد وقد تبين أن التخطيط للموارد البشرية حظي بالأولوية قياساً بغيره من الأبعاد وكان ذلك بنسبة اتفاق (58.2%) من المبحوثين على تلك الأبعاد اجمالاً، وبوسط حسابي (3.47)، وبانحراف معياري (1.00) بمعامل اختلاف (29.15) ونسبة استجابة (68.72%) على حين نجد أن التوظيف احتل المرتبة الثانية من ناحية الأهمية النسبية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة اتفاق (54.2%) من المبحوثين على تلك الأبعاد اجمالاً، وبوسط حسابي (3.5)، وبانحراف معياري (0.99) بمعامل اختلاف (28.44) ونسبة استجابة (70.00%) ثم يأتي التدريب والتطوير ليشغل المرتبة الثالثة من ناحية الأهمية النسبية بنسبة اتفاق (40%) من المبحوثين على تلك الأبعاد اجمالاً، وبوسط حسابي (3.20)، وبانحراف معياري (0.98) بمعامل اختلاف (30.80) ونسبة استجابة (63.96%) ثم يليه تقييم الأداء بنسبة اتفاق (38%) من المبحوثين على تلك الأبعاد اجمالاً، وبوسط حسابي (3.17)، وبانحراف معياري (0.94) بمعامل اختلاف (29.94) ونسبة استجابة (63.36%). وأخيراً تظهر الأهمية النسبية للتعويضات والحوافز بنسبة اتفاق (29%) من المبحوثين على تلك الأبعاد اجمالاً، وبوسط حسابي (2.89)، وبانحراف معياري (1.09) بمعامل اختلاف (37.72) ونسبة استجابة (57.88%). الأمر الذي يفسر للباحث أن الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة جاءت متفاوتة وتكاد أن تكون مثل هذه النتيجة كحقيقة واقعية إذ ليس من المنطق أن تحظى هذه الأبعاد بذات الأهمية حسب وجهة نظر المبحوثين لأنهم يختلفون في السمات الشخصية والفكرية.

الجدول (8) ترتيب أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة

ت	الأبعاد	الاتفاق %	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	التخطيط للموارد البشرية	58.2	3.47	1.00	29.15	68.72
2	التوظيف	54.2	3.5	0.99	28.44	70.00
3	التدريب والتطوير	40	3.20	0.98	30.80	63.96
4	تقييم أداء	38	3.17	0.94	29.94	63.36
5	التعويضات والحوافز	29	2.89	1.09	37.72	57.88

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS, Ver.26). n = 100

اعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل وصف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وتثخيصها التي اثبتت توافرها لدى قادة المنظمة المبحوثة وبنسب متفاوتة، يمكن قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تؤكد (إمتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

تضمن هذا المبحث عرضاً لأهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي، فضلاً عن المقترحات التي تم تقديمها للمنظمة المبحوثة.

أولاً: الاستنتاجات:

١. تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية اللبنة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة من أجل التخطيط للحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وخبرات ومهارات كبيرة، من خلال تحليل بيئتها الداخلية وتحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها وتطويرها ومواطن الضعف لديها والعمل على الحد منها من خلال استقطاب أفضل العاملين من سوق العمل لتمكنها من مواجهة التحديات وأكتسابها ميزة تنافسية.

٢. تعكس نتائج الدراسة إمتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نحو عالٍ وكما يلي:

أ. حقق بعد التخطيط المرتبة الأولى من بين الأبعاد المعبرة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ يعد هذا البعد من بين أهم الأبعاد الرئيسية للممارسات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية، لكونه يهدف للحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من حيث الكم والنوع وبما ينسجم مع الاستراتيجيات والاهداف المراد تحقيقها.

ب. حقق بعد التوظيف نسبة استجابة جيدة في ضوء اجابات المبحوثين حيث أحتل المرتبة الثانية من بين الأبعاد المعبرة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤشر على سعي المنظمة المبحوثة وبشكل حثيث على استقطاب واختيار أفضل العاملين من ذوي الخبرة والمهارة من بين المرشحين.

ت. تؤشر نتائج الدراسة على أهمية التدريب والتطوير للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة، حيث جاء في المرتبة الثالثة من بين الأبعاد، وهذا ما يؤكد على ضرورة تكثيف الجهود من أجل اكساب الأفراد العاملين مهارات جديدة وتنمية مهاراتهم الحالية وذلك باتباع أساليب علمية وحديثة في عملية التدريب والتطوير بالإضافة الى توزيع الفرص العادلة بين الأفراد العاملين. ث. اعتماد المنظمة المبحوثة على عملية تقييم الاداء من أجل نقل وترقية الأفراد العاملين، إذ تؤشر نتائج الدراسة على ضرورة استخدام مجموعة من الطرق والاجراءات المختلفة التي تسهم وبشكل عادل في تقييم اداء الأفراد العاملين مما يسود حالة من القبول والاحساس بالعدالة في المنظمة.

ج. استخدام المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب متعددة لتحفيز الأفراد العاملين من أجل تلبية متطلبات الوظيفة وسد احتياجاتهم واعطائهم شعور ايجابي بأنهم عنصر مهم وفاعل لا يمكن التخلي عنهم.

ثانياً: المقترحات:

١. دعم الإدارة العليا باستمرار لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي ضمان تكيف استراتيجية الموارد البشرية حسب تغير استراتيجية المنظمة، وتوجيهها إلى ضرورة تبني ثقافة المعلومات والاتصالات في تنفيذ أنشطتها المختلفة.
٢. زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية واعطائها بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في ظل بيئة العمل التي تتسم بالديناميكية.
٣. إعطاء المزيد من الاهتمام بالموارد البشري، وأتاحت الفرص لأي عامل لديه افكار بناءة ومبدعة بأفكارها وأخذها بعين الاعتبار وتطبيقها حسب الامكانيات والحاجة لها.
٤. الاستثمار الجيد للموارد البشرية من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، والتركيز على أستقطاب وتعيين ذوي الخبرة والكفاءة، والعمل على استمرار تطويرها لتتماشى مع النمو الكبير الذي تشهده ثقافة المعلومات والاتصالات.
٥. ضرورة التأكيد على تحفيز العاملين لما لها أهمية كبيرة في التقليل من دوران العمل والتذمر الوظيفي من خلال منح المكافأة والحوافز المادية والمعنوية.

المصادر والمراجع:**أولاً: المصادر العربية:**

١. اسية، سحنون، ٢٠١٧، استراتيجية الأجور وأثرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد.
٢. جودة، محفوظ احمد، ٢٠١٤، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الراشدي، محمود فتحي حسين، ٢٠١٠، إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الحرة في هولندا.
٤. طاهر، فاضل وعبدالدائم، علي، ٢٠١٤، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري: بحث تطبيقي في وزارة الصحة، مجلة دنانير، العدد ٧.
٥. الطبولي، إسماعيل المبروك احمد، ٢٠١٧، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط): دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية - ليبيا، رسالة دكتوراه، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
٦. عبدالمعطي، أيمن سيد، 2014، الجداريات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارة رعاية الشباب، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
٧. غنيم، يوسف مسعود، ٢٠١٤، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد ٣١، العدد ٢.
٨. القاضي، زياد مفيد، 2012، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٩. القحطاني، محمد بن دليم، ٢٠٠٨، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، ط٢، العبيكان للنشر، الرياض.
١٠. محمد، محمد هاني، ٢٠١٥، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. الوحشي، عفاف حميد محمد، ٢٠٢٠، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في رضا العاملين، رسالة ماجستير في قسم الحكومة والمجتمع، كلية العلوم الانسانية، جامعة الامارات العربية المتحدة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. Angela, Githinji, 2014, Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for The African Union Mission in Somalia, A Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfilment of the

- Requirement for the Degree of Executive Master of Science in Organizational Development (EMOD), United States International University.
13. Dessler, G. (2011), Human Resource Management, 12th ed., Pearson Education, Inc.
 14. Guthrie, J.P. (2011). High involvement work practices, turnover and productivity, Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.1, 180-190.
 15. Heneman III, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing Human Resource Practices Alignment, A Case Study, *Human Resourc Management*, Vol.50, No. 1.
 16. Hui, Choong Yu, Chung Sie W Ching, Loh Yi Chin, Tan Z Hi Yi & Tay Wei Chen, 2012, Relationship Between Incentives and Employee Engagement: an Empirical Study on Employees in Manufacturing Companies, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree of Bachelor of Commerce (Hons) Accounting, Universiti Tunku Abdul Rahman.
 17. Levan, Kenneth B.2017, Examining the Relationships Between Performance Appraisal Reactions and Employee Engagement, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, College of Business and Technology, The University of Texas at Tyler.
 18. Manuel, Fabian David, 2014, The effect of training and development and employee engagement on perceived business performance, a research project submitted to the Gordon Institute of business in partial fulfillment of the requirements for the degree of masters business administration University of Pertoria.
 19. Olayo, J. (2018). Effect of Perceived Human Resource Management Practices on Performance of Parastatals in Kenya: A Case of Commercial Parastatals in Kenya, PhD Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
 20. Otieno, Judith Atieno,2014, Employees Perception of The Importance of Performance Appraisal In Performance Management at Pan Africa Christian University, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Award of The Degree of Masters of Business Administration (Mba), School of Business, University of Nairobi.
 21. Sweis, R. J., & All. (2019). The effects of training and motivating mployees on improving performance of construction companies: the case of Jordan. *International journal of information, business and management*, Vol. 11, No.2, pp. 179-211.
 22. Wayne R. & Noe, Robert M. & Mondy, Judy Bandy (2012). *Human Resource Management*. 12th ed., Boston, PEARSON Education Limited.
 23. Werner. S, Schuler. R. S. & Jackson. S. E. (2012). *Human Resource Management*, 11th ed., Australia, South Western SENGAGE Learning.
 24. Wouter Jan Van Muiswinkel, (2013), Future challenges in human resources management and training in national statistical offices, *Human resources management and training*, United Nations, New York.

