

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين
دراسة ميدانية علي المعهد العالي للعلوم والتقنية - العزيزية
حاتم سعد علي فرحات

Hatmfrhat872@gmail.com

وليد خليفة إمام محمد الصفصاف

Wkhlyft754@gmail.com

المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية- ليبيا

The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance
A Field Study at the Higher Institute of Science and Technology - Al-Aziziyah

Hatem Saad Ali Farhat

Hatmfrhat872@gmail.com

Walid Khalifa Mohammed

Wkhlyft754@gmail.com

Higher Institute of Science and Technology - Al-Aziziyah

تاريخ الاستلام: 2026/04/20 تاريخ المراجعة 2026/05/20 تاريخ القبول: 2026/06/07- تاريخ النشر: 2026/06/21

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، التحفيز ، تقييم الأداء) في أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية ، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات ونظراً لمحدودية المجتمع تم إعتقاد طريقة المسح الشامل بتوزيع (36) استمارة ، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج كان أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة والتي تشمل (الإستقطاب والتعيين ، والتدريب والتطوير ، والتحفيز ، وتقييم الأداء) علي أداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية وهذا حقق صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين هذه الممارسات والأداء هي علاقة طردية إيجابية ، حيث أن أي تحسن في تطبيق ممارسات الموارد البشرية يصاحبه إرتفاع ملحوظ في أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية .

الكلمات المفتاحية : ممارسات إدارة الموارد البشرية ، أداء العاملين ، المعهد العالي العزيزية

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resource management practices (recruitment and appointment, training and development, motivation, and performance evaluation) on employee performance at the Higher Institute of Science and Technology - Al-Aziziyah. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as a data collection tool. Due to the limited population, a comprehensive survey was conducted, distributing 36 questionnaires. The study data was analyzed and its hypotheses tested using the SPSS statistical software. The study reached several conclusions, the most important of which was: the existence of a statistically significant impact of human resource management practices combined, which include (recruitment and appointment, training and development, motivation, and performance evaluation), on employee performance at the Higher Institute of Science and Technology - Al-Aziziyah. This confirmed the study's main hypothesis. The results also showed a positive correlation between these practices and performance; any improvement in the application of human resources practices was accompanied by a noticeable increase in

the performance of employees at the Al-Aziziyah Higher Institute of Science and Technology.

Keywords: Human Resources Management Practices, Employee Performance, Al-Aziziyah Higher Institute

1.1 المقدمة :

تعدّ ممارسات إدارة الموارد البشرية من الوظائف المتخصصة في الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات، ومن حيث التخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم أدائهم ومكافئاتهم مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدما كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المختصين في مجال شؤون الأفراد الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد.(العرو2018)

مع التطورات الكبيرة التي حدثت في عالم الابتكارات والتكنولوجيا ودخول أجيال شابة مبدعة وطموحة إلى أسواق العمل في المنظمات، أصبح للموارد البشرية تحديات وأدوار كبرى تتعدى تلك الأدوار التقليدية السابقة التي كانت تتمحور حول التوظيف والتدريب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين (العبيد2020).

وتلخيصاً لما سبق، فإن أداء العاملين يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم أدائهم) وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية.

1 - 2 الدراسات السابقة :

1- دراسة (مصطفى , 2020 م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، جرى الحصول على عينة عشوائية مكونة من (300) موظفًا، وكانت الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (287) استبانة، والتي تمثل (95.6%) من إجمالي الاستبانة الموزعة، جرى استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) كأسلوب تحليل إحصائي استنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصيات الدراسة على عدة نتائج، أهمها: أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بـ (التوظيف الاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) لها تأثيراً إحصائياً في الأداء الوظيفي، في حين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الثقافة التنظيمية باستثناء التدريب والتطوير الإلكتروني، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تقديم برامج تدريبية الكترونية للموظفين العاملين لديها لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

2- دراسة(أبو جليدة, 2018) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإداء العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد، وشركة ليبيا) البالغ عددهم (860) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث جرى توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد جرى استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وهي: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وجرى استخدام برنامج (AMOS) إصدار (22)؛ للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى إلى الحصول على أفضل ما يتوفر في السوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصال وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استثماريتها بالعمل، مراعاة التطورات التقنية التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الإستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

3- دراسة (رشيد, 2018) بعنوان: "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالعراق"، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين وجرى الحصول على

البيانات الخاصة بعينة الدراسة التي جرى تحليلها، وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده وبين أداء العاملين بأبعاده وتكونت عينة الدراسة من (155) فرداً من العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في عدد من الكليات الأهلية في العراق، وجرى استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها: أن هناك أثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، وأن الكليات الأهلية العراقية تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بنسب عالية في جميع إدارتها وأقسامها المختلفة، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، والتحفيز) من قبل الكليات الأهلية في العراق.

- ضرورة العمل على وضع خطة استراتيجية استقطاب الكفاءات البشرية العالية من المصادر الداخلية والخارجية.

- إجراء دراسة مقارنة للتعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بين الكليات والأهلية والكليات الحكومية.

4- دراسة (أرباب، 2018) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين - دراسة تطبيقية على شركة سوداني للاتصالات حيث تناولت الدراسة أثر استراتيجيات إدارة البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات، وتمثلت مشكلة البحث في بيان أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين من حيث ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء ومن ثمَّ يمكن صياغ المشكلة من خلال السؤال الرئيس: "ما مدى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين؟"، وتفرع منه عدة أسئلة، وهدف البحث إلى تعرّف مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعرّف مفهوم أداء العاملين، ودراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة نتائج، أهمها: نسبة (88.3%) من عينة البحث موافقين على فقرة: "يشكل التدريب حافزاً للعاملين"، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، منها: على إدارة الشركة وصف الوظائف بدقة، ومراجعة استراتيجية حوافز العاملين بصورة مستمرة، بالإضافة إلى تدريب العاملين وزيادة تأهيلهم لتحقيق أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشركة، وكذلك على الشركة إشراك العاملين في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وضرورة توفير مناخ صحي بالشركة للرفع من أداء العاملين.

5- دراسة (العجمي، 2018) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: الدور الوسيط لضغوط العمل، دراسة ميدانية في شركة البترول الوطنية الكويتية، هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال الدور الوسيط لضغوط العمل، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الإداريين في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (860) إداري؛ حيث جرى أخذ عينة عشوائية بسيطة من الإداريين في شركة البترول الوطنية بواقع (266) مدير، وقد جرى استرداد (224) استبانة صالحة للتحليل؛ حيث بلغت نسبة الاسترداد (84.2%) من إجمالي العينة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الاختيار والتعيين، التعويضات والحوافز، إدارة تقييم الأداء) في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($a < 0.05$) للاختبار والتعيين في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية في المستوى الدلالة ($a < 0.05$) للتعويضات والحوافز في أداء الموظفين في شركة البترول الوطنية الكويتية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لإدارة تقييم الأداء في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الاختيار والتعيين، التعويضات والحوافز، إدارة تقييم الأداء) على ضغوط العمل في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لضغوط العمل في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($a < 0.05$) للتعويضات والحوافز في تفسير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الاختيار والتعيين، التعويضات والحوافز، إدارة تقييم الأداء) في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة من خلال وضع آليات فاعلة لضبطها وضمان موضوعيتها في العمل، للإفادة منها في تحسين أداء العاملين ومواجهة ضغط العمل، وضرورة العمل على متابعة العاملين أصحاب الكفاءة العالية وتعمل على استقطابها للعمل لديها والعمل على تطوير السياسات التي تنظم عملية التعيين.

1 - 3 مشكلة الدراسة :

تمثل الموارد البشرية في القطاع الحكومي على نحو عام وفي المعهد العالي على نحو خاص مورداً هاماً يجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه ، حيث تكمن المشكلة بالسلبيات التي تترتب على عدم تبني المنظمات استراتيجيات متطورة ومواكبة لطبيعة مهام الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة ، ولذلك فإن السلبيات قد تظهر في ضعف أداء العاملين وفي انخفاض إنتاجهم وجودة أداءهم بسبب عدم الاهتمام بتدريب الموارد البشرية أو عدم وجود نظام شامل لتحفيز وتقييم العاملين ، وما هي نتيجة تأثير هذه الممارسات في أداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية.

ومن هذا المنطلق قام الباحثان بزيارة ميدانية إلى وحدة الموارد البشرية (شؤون العاملين) بالمعهد لمعرفة ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية ؟ .

1 - 4 أهداف الدراسة :

يتمحور الهدف العام لهذه الدراسة التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية .

2- التعرف على مستويات أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية .

3- الخروج بتوصيات تسهم في حل المشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية .

1 - 5 فرضيات الدراسة :

بناءً على الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية يوجد اثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، التحفيز ، تقييم الاداء) في اداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية عند مستوى دلالة (0.05) .

1 - 6 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية والعملية كما يلي :

1 - 6 - 1 الأهمية النظرية :

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال اثراء المكتبة بهذه الدراسة خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وأداء العاملين بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها .

1 - 6 - 2 الأهمية العملية :

تمكن الأهمية العملية للدراسة في تناول موضوعا ذو أهمية كبيرة تتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية ولتسليط الضوء على جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها . واثراً في أداء العاملين في القطاع الحكومي ولا سيما المعهد العالي ، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعمل الذي أصبح يمثل احد اهم التحديات أمام القطاع الحكومي في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكلة موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور ومن المتوقع ان تقدم هذه الدراسة نتائج تنفيذ متخذي القرار بمعلومات هامة عن ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين اداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية .

1 - 7 منهج الدراسة :

1 - 7 - 1 المنهج المتبع في الدراسة :

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي فهو منهج الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة , حيث يهدف الي جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً وتحليلها واستخلاص دلالاتها .

1-7-2 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية والبالغ عددهم (36) مفردة ونظراً لصغر مجتمع الدراسة وحرص الباحثان الحصول علي ادق النتائج ثم استخدام اسلوب الحصر الشامل , أي اخذ جميع مفردات المجتمع .

1-7-3 أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحثان في دراستهم مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة عن الدراسة هما : **المصادر الأولية** : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثان إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث ومن ثم تفرغها عبر برنامج (SPSS) المتخصص في التحليل الاحصائي . **المصادر الثانوية** : لأجل إثراء ومعالجة الإطار النظري للبحث لجأ الباحثان للمصادر الثانوية من خلال البحث في الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والمنشورات والأبحاث العلمية المنشورة والمحكمة في المجلات العلمية.

1-8-8 حدود الدراسة :

1-8-1 الحدود المكانية : المعهد العالي للعلوم التقنية العزيرية .

1-8-2 الحدود الزمنية : امتداده الفترة الزمنية من شهر 4 الي شهر 6 خلال سنة 2026 .

1-8-3 الحدود الموضوعية : اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي اداء العاملين .

1-9-9 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية :

1-9-1 ممارسات ادارة الموارد البشرية : تعد ممارسات ادارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية حديثة النشأة والاعتراف بها كإدارة متخصصة في إدارة شؤون الأفراد ; حيث تباينت وتعدد المسميات التي أطلقت علي إدارة الموارد البشرية في قطاع المنظمات والشركات , فالتباين والتغيير لم يشمل مسمى إدارة الافراد فقط , بل شمل مضمون عمل هذه الادارة ونطاق ممارستها واهدافها وعلاقاتها , وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره علي الكفاءة الإنتاجية للمنظمة (عويس, 2018) , وترى الطوالة (2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تقوم علي أساس العلاقات الإنسانية , لذا يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ان كل فرد في المنظمة لديه حاجات مختلفة , ويحمل تصورات وتوقعات قد تختلف عن الثقافة التنظيمية المساندة في المنظمة , وهذا يتطلب من المدراء امتلاك مهارات العلاقات الإنسانية للتعامل مع الأفراد في العمل .

1-9-2 ممارسة الاستقطاب والتعيين : هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين , ومن ثم تحديد واجتذاب من هو الأفضل من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة (فرح , 2016) , وتعرف إجرائياً بأنها الإجراءات التي يجري من خلال جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة علي أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى وزارة العمل بما يتيح لها اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة .

1-9-3 ممارسة التدريب والتطوير : عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف , وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها في أثناء تأدية أعمالهم وفق الأهداف المحددة , وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم (: ShaKeel & Lodhi 2015) وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة البرامج والوسائل التي تستخدمها وزارة العمل بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة اليهم .

1-9-4 ممارسة التحفيز : هي المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي , وتتمثل بالامتيازات المادية الاضافة كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والاجور الاضافية أو المواقف الاعتبارية , وتمنح لهم عن جهد محدد يؤدونه , او مطلوب تأديته مستقبلاً (شريف : 2016) , وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها وزارة العمل بهدف تشجيع العاملين علي تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً .

1- 9- 5 ممارسة تقييم الأداء : هي عملية إجرائية تحليلية يجري التعرف من خلالها على كيفية إنجاز العاملين لأعمالهم ومدى وتوافق هذا الإنجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها , ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها , بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية (Shields et al 2015) وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير , يجري من خلالها تحديد كفاءة الموظف , وتقييم سلوكه , وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء علي معايير يجري وضعها مسبقا من قبل المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية .

1- 9- 6 أداء العاملين : مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي علي العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل , فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها في مختلف المجالات , فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد علي بقاء واستمرارية العمل علي مستوى الأفراد أو المنظمات ضمن ما هو مخطط ومطلب من الطرفين (Shields. et. al. 2015) ويعرف إجرائيا بأنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب .

1- 9- 7 المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية : هو عبارة عن مؤسسة تعليمية يساهم مساهمه فاعلة في رفع القدرات العملية للطلاب وتنمية مواهبهم عن طريق دراسة المناهج العلمية التطبيقية داخل معامل وورش تدريبية حديثة أعدت لهذا الغرض ويعمل المعهد بتسخير كل الإمكانيات لمواكبة التطور التقني للتخصصات التي تدرس بالمعهد.

الجانب النظري

2. 1 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية :

ظهرت وجهة نظر حديثة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية فيما يعرف باسم ممارسات إدارة الموارد البشرية , وقد تبنتها العديد من الدول والمؤسسات الحكومية والخاصة لتلك الدول واصبحت تؤدي دورا فعالا في تحقيق النجاح للمؤسسة, ويتضمن تحليلا , وتشخيصا لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية (العزود, 2018)

2. 2 تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تعريف عباس (2011) على أنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على حاجاتها من الموارد البشرية , وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكنها تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

وعرّف سعد (2011) إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفعّال للموارد البشرية في المنظمة .

2. 3 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية :

- يعمل على تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل فيها , من خلال البحث عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤسسة .

- تعمل علي توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين , من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية , ودفع أجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين .

- التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين , حيث تعمل علي إجراء المناقشات الخاصة بذلك مع الإدارة التنفيذية .

- تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال عملها علي تحديد المشاكل الرئيسية للموظفين , والتي تعمل علي نحو أو آخر علي التأثير علي نحو سلبي في إنتاجية المؤسسة .

- تقدم المساعدة اللازمة للمدراء لتنفيذ السياسات وتساعدهم علي حل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالموظفين . العبيد (2020) .

وقد جري اختبار أربعة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية : (الاستقطاب والتعيين, التدريب والتطوير, التحفيز, تقييم الاداء) , وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكاملًا ومتفاعلا لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية, وتعد عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة (هادف, 2015).

2. 3. 1 ممارسة الاستقطاب والتعيين :

ان التوجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في الوظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة وضمن العمل الجماعي , (سعيد , 2018)، وعزف برقاوي (2013) الاستقطاب بأنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن مرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها , وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب .

2. 3. 2 ممارسة التدريب والتطوير :

تمثل ممارسة التدريب وتطوير الموارد البشرية أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض, فلا يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تفهم طبيعة التدريب المطلوب المبني على اساس تحديد الحاجات التدريبية على وفق طريقة علمية مدروسة (الفايز, 2011)، ويرى الكساسبة (2010) بأنه أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعني بمساعدة العاملين على تنمية المهارات والمعارف والقدرات الوظيفية لديهم , مثل: تحديد حاجاتهم التدريبية , والتشجيع على عقد المؤتمرات وابتعاثهم للخارج لنقل المعرفة وتبادل الخبرات , على التجارب الناجحة .

2. 3. 3 ممارسة التحفيز :

عرف لينج واخرون (2018) Ling Ning Chang & Zhang الحوافز بأنها الخطوة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية متمثلة بقيامها بتعويض العاملين في المنظمة تعويضات مالية أو معنوية مقابل جهد أو أداء معين كانوا قد قدموه بنتائج مثمرة , وتشمل هذه التعويضات الأجور, والعلاوات , والبدايات , والترقيات .لذلك يستخلص الباحثان المضامين التالية لاستراتيجية تحفيز الموارد البشرية :

- ان مفهوم الحوافز والاجور يهتم اولاً بالتركيز على امكانية تصميم انواع المدفوعات الهادفة لجذب , وابقاء , وتحفيز الموارد البشرية , وتنفيذها بما يتلاءم مع خصائص المنظمة.

- ان مفهوم الحوافز والاجور يعد من العمليات الادارية الاساسية والحيوية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمة , وهي الوسيلة التي بواسطتها تستطيع المنظمة ان تدفع العاملين لإنجاز انشطتها بصورة افضل .

- ان مفهوم الحوافز والاجور يعد بمثابة أسلوب مخطط منظم لدفع الأفراد العاملين باتجاه تحقيق الأهداف .

2. 3. 4 ممارسة تقييم الأداء :

يعد مجال تقييم الأداء أحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجال التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم , فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن تأتي الا من خلال متابعة ادائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تقييم حجم الاعمال والواجبات والمهام المسندة اليه على نحو متطور (الرواجفة , 2014)، ويرى العقيلي (2015) ان تقييم الاداء الذي كان يعمل به في السابق المصمم على أساس تقييم الجهد الفردي أصبح متقادماً , فقد حل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي , وباستخدام معايير تقييم أداء جديدة وهي التكلفة , الجودة , الوقت , خدمة العملاء ومدى رضاهم , حتى ان العديد من المنظمات المعاصرة ربطت عملية التحفيز برضا عملائها, لذا يرى الباحثان ان الهدف الاساسي من تقييم الاداء هو تحقيق اعلى مستوى من الاداء داخل المنظمة وبمستوى من الكفاءة والفاعلية .

3. 1 مفهوم أداء العاملين :

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها , ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات ويمكن القول ان نجاح المنظمة وامكانية وصولها الى أهدافها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العاملين الموجودين فيها ومدى اهتمام ادارة الموارد البشرية خصوصاً او المنظمة عموماً بالأفراد العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وامكانياتهم من اجل النهوض بمستوى الأداء المنظمة (هلسه , 2020).

3. 2 تعريف أداء العاملين :

عرّف سيلان (2018) Celine أداء العاملين على أنه نتاج العمل أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله , كما يحدد أداء العمل على سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة .

3. 3 أهمية أداء العاملين :

ويحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة , فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتقدم تلك المجتمعات , لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنه من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد (سعيد, 2018).

ويرى المطيري (2016) أنه لم يقتصر الاهتمام بإدارة الأداء على مستوى الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة , كون أداء الفرد الواحد يعدّ انعكاساً لأداء القسم أو الوحدة أو الشركة التي يتبع لها التنظيم , وأن أداء الأفراد العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية الشركة التي يعملون بها , حيث أنّ اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصياً عليه , ويتمثل ذلك في التالي :

- أصبح الأداء مقياساً مهماً لقدرة الفرد على أداء عمله الحالي , وكذلك أي أعمال يمكن أن توكل إليه في المستقبل.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله , نظراً إلى ارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور وحوافز وما في حكمها مقابل هذا الأداء .
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجاته الأساسية , وهي حاجته إلى الاستقرار في العمل , وإثبات الذات .

3. 4 العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

- **بيئة العمل :** يقصد ببيئة العمل أو (المناخ التنظيمي) بأنها المجال الذي يشتمل على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة , وتلعب هذه البيئة دوراً فاعلاً في تنمية ورفع كفاءة أداء العاملين.

- **الثقافة التنظيمية :** إن الثقافة التنظيمية المستندة على نظام قوي من مشاركة القيم والمعايير والأعراف التنظيمية ووجود ثقافة تنظيمية موجهة نحو العاملين سيجعل من أداء العاملين الأكثر كفاءة (ابو شافع, 2020) .

- **أسلوب القيادة :** إن وجود نظام واسلوب قيادة ديمقراطية مؤثرة ذات كاريزما واضحة مستندة على الصداقة والاحترام والود ستجعل الأفراد العاملين أكثر رضا عن عملهم مما يؤدي لزيادة أدائهم في العمل .

- **أنظمة التحفيز والأجور والمكافآت :** إن وجود نظام حوافز ومكافآت سيجعل العامل أكثر دافعية نحو العمل وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والنظريات الإدارية .

- **التدريب المهني :** يلعب التدريب المهني دوراً رئيساً في زيادة مهارات وكفاءة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ؛ حيث إن زيادة التدريب خصوصاً المبني على المهارات الرئيسية في العمل والتدريب التقني سيجعل من العامل ماهراً في عمله , وبالتالي تحقيق الأداء التنسيقي

- **إشراك العاملين :** إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة وتوسيع صلاحياتهم وتمكينهم سيعمل على رفع أدائهم , وإنه كلما أشار العاملون بأنهم آلة تنفيذية للقرارات فقط فهذا سيجعلهم يشعرون بالإقصاء , وبالتالي سينقص أدائهم في العمل.

- **الانضباط :** إن وجود قواعد وإجراءات وسياسات في العمل سيجعل من العاملين أكثر قدرة لمعرفة واجباتهم وحقوقهم وبالتالي فإنهم سيقومون بزيادة أدائهم لعدم تعريضهم للعقوبات المختلفة , فمن المتوقع دائماً أن يكون انضباط العمل سمة من سمات الموارد البشرية في المنظمة لأن هذا يجعل المنظمة تعمل على نحو جيد وتصل لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الخطيب, 2019) .

4. 1 الجانب العملي

4. 1. 1 نبذة مختصرة عن المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية : هو عبارة عن مؤسسة تعليمية يساهم مساهمة فاعلة في رفع القدرات العملية للطلاب وتنمية مواهبهم عن طريق دراسة المناهج العلمية التطبيقية داخل معامل وورش تدريبية حديثة أعدت لهذا الغرض ويعمل المعهد بتسخير كل الإمكانيات لمواكبة التطور التقني للتخصصات التي تدرس بالمعهد.

4 . 1 . 2 إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعدادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ولقياس مدى ثبات محاور الدراسة استخدمت الباحثتان معادلة (ألفا كرونباخ) على العينة الإستطلاعية، وهذا الإختبار يقيس درجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين (0،1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة فعندما تكون قيمة معامل كرونباخ ألفا صفراً ، فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات عينة الدراسة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي (0.6) وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8) وكلما زادت قيمته عن (0.8) كان ذلك أفضل، والجدول التالي رقم (1) يبين معامل ثبات محاور الدراسة.

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الاستقطاب والتعيين	05	0.763
التدريب والتطوير	05	0.897
التدريب والتطوير	05	0.881
التحفيز	05	0.868
أداء العاملين	08	0.879

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) تراوح بين (0.763، 0.897) لمختلف محاور الدراسة.

واستخدمت الباحثتان طريقة التجزئة النصفية على محاور الدراسة، وتعتمد هذه الطريق على تجزئة عبارات كل محور إلى نصفين (زوجية ، وفردية) ، ويتم حساب العلاقة أو مدى الارتباط بين درجات هذين النصفين، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار التجزئة النصفية لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات سبيرمان براون
الاستقطاب والتعيين	05	0.663	0.797
التدريب والتطوير	05	0.648	0.786
التدريب والتطوير	05	0.635	0.777
التحفيز	05	0.718	0.836
أداء العاملين	08	0.742	0.852

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أنه توجد علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين النصف الفردي والزوجي للمحاور تراوحت بين (0.635، 0.742)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي للمحاور تراوحت بين (0.777، 0.852)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس. وبذلك تكون الباحثتان قد تأكدا من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلهما على ثقة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات الدراسة.

4 . 1 . 3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد

على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الاصدار 26، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثتان باستخدامها:

1. اختبار كرونباخ ألفا

يعتبر اختبار ألفا كرونباخ من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان، وهو اختبار يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان، ويتم إيجاده باستخدام المعادلة التالية :

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_q^2}{\sigma_t^2} \right)$$

α = معامل الثبات.

N = عدد الأسئلة في الاستبيان.

σ_q^2 = تباين السؤال.

σ_t^2 = تباين جميع الأسئلة.

2. معامل الارتباط

وتقع قيمة معامل الارتباط بين (-1، 1) وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ، فإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية ، وتعتبر العلاقة قوية إحصائياً إذا كان مستوى دلالة الاختبار الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغيرة (أقل من 0.05) أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين ، فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في قيم المتغير الآخر ، ونقصان قيم هذا المتغير يرافقها نقصان في قيم المتغير الآخر ، أي إن العلاقة بين المتغيرين طردية. أما الإشارة السالبة فإنها تعني إن زيادة قيم أحد المتغيرات يرافقها نقصان في قيم المتغير الآخر والعكس صحيح ، أي إن العلاقة عكسية، ويمكن استخدام أكثر من معامل لإيجاد الارتباط ، ومن أهم هذه المعاملات :

أ. **معامل ارتباط بيرسون**، ويتم إستخراج معامل ارتباط بيرسون من خلال تطبيق المعادلات التالية:

$$R = \frac{N(\sum xy) - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

حيث R = معامل ارتباط بيرسون.

X = المتغير الأول.

Y = المتغير الثاني.

ب. **معامل سبيرمان براون** :

ويتم استخراجها من خلال المعادلة التالية:

$$R = \frac{2 \times r_{ij}}{1 + r_{ij}}$$

حيث R = معامل ارتباط سبيرمان براون.

i = القيم الفردية.

j = القيم الزوجية

3. التوزيع النسبي :

وهو حساب النسبة المئوية لكل فئة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{النسبة المئوية لفئة} = \frac{\text{عدد الفئة}}{\text{العدد الكلي للعينة}} \times 100$$

4. المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي " هو مجموع القيم على عددها "، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم لتقدير معالم المجتمع، أو اختبار الفرضيات الإحصائية.

ويتم إيجاد المتوسط الحسابي عن طريق المعادلة التالية :

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n f x_i}{n}$$

5. الانحراف المعياري

الانحراف المعياري لمجموعة من المشاهدات هو " الجذر التربيعي الموجب لمجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مقسوماً على (n - 1) "، وهو أحد مقاييس التشتت، ويستخدم لمعرفة مدى تقارب أو تباعد إجابات مفردات عينة حول خيار معين ويتم إيجاد الانحراف المعياري من المعادلة التالية :

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n f (X_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

6. اختبار (t):

يتم إيجاد قيمة معادلة اختبار (t) لعينة واحدة من المعادلة التالية:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s / \sqrt{n}}$$

ويستخدم اختبار t لاختبار الفرضية الصفرية أن متوسطي مجتمعين متساويين مقابل الفرضية البديلة أن متوسطي مجتمعين غير متساويين ، حيث يتم مقارنة قيمة اختبار (t) المحسوبة مع قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية ومستوى معنوية معينين، فإذا كانت قيمة اختبار (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية، أما إذا كانت قيمة اختبار (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية تقبل الفرضية الصفرية .

4 . 1 . 4 ترميز بيانات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات المحاور الأساسية للاستبيان إختيارات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي : (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وقد تم إعطاء كل من الإختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي : موافق بشدة (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن $(3) = 5/(5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

تحليل البيانات الشخصية

الجنس :

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	17	%47.2
إناث	19	%52.8
المجموع	36	%100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن نسبة (%47.2) من مفردات عينة الدراسة (ذكور)، و(الاناث) تمثل نسبتهم (%52.8).

العمر :

الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	8	%22.2
من 30 و اقل من 40 سنة	15	%41.7
من 40 و اقل من 50 سنة	8	%22.2
اكثر من 50 سنة	5	%13.9
المجموع	36	%100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن نسبة (%22.2) من مفردات عينة الدراسة أعمارهم تتراوح (اقل من 30 سنة)، ومن أعمارهم تتراوح (30 الي اقل من 40) تمثل نسبتهم (%41.7)، ونسبة (%22.2) أعمارهم (40 الي اقل من 50)، ونسبة (%13.9) أعمارهم (اكثر من 50).

المؤهل العلمي :

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	24	%66.7
بكالوريوس	9	%25.0
ماجستير	3	%8.3
المجموع	36	%100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن نسبة (%66.7) من مفردات عينة الدراسة مؤهلهم (دبلوم عالي)، ومن مؤهلهم (بكالوريوس) تمثل نسبتهم (%25.0)، ونسبة (%8.3) مؤهلهم (ماجستير).

سنوات الخبرة :

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	19.4%
5 أقل من 15 سنة	9	25.0%
15 و أقل من 25 سنة	15	41.7%
25 فأكثر	5	13.9%
المجموع	36	100.0%

توضح من الجدول السابق رقم (6) أن نسبة (%) من مفردات عينة الدراسة خبرتهم ()، ومن خبرتهم () تمثل نسبتهم (%). ونسبة (%) خبرتهم ()، ومن خبرتهم () تمثل نسبتهم (%).

الوظيفة :

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	26	72.2%
رئيس قسم	7	19.4%
مدير وحدة مساعد مدير	3	8.3%
المجموع	36	100.0%

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أن نسبة (72.2%) من مفردات عينة الدراسة وظيفتهم (موظف)، ونسبة (19.4%) وظيفتهم (رئيس قسم)، ومن وظيفتهم (مدير وحدة) تمثل نسبتهم (3.8%).

تحليل بيانات الدراسة

ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

الاستقطاب والتعيين

جدول رقم (8) يوضح آراء عينة الدراسة حول الاستقطاب والتعيين

ت	العبارة	ن	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق					
1	يلجأ المعهد العالي العزيمية إلى الاستقطاب الداخلي أولاً عن طريق النقل أو الترقية	ت	12	11	13	00	00	3.972	0.845	28.216	0.00	1
		%	33.3	30.6	36.1	00.0	00.0					

											لمليء الوظائف الشاغرة	
2	0.00	21.072	1.099	3.861	2	2	6	15	11	ت	يوجد لدى المعهد العالي قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم ، يتم الاستناد إليها عند توفر وظائف	2
					5.6	5.6	16.7	41.7	30.6	%		
3	0.00	22.628	1.009	3.806	1	3	7	16	9	ت	يهتم المعهد قبل التعيين بجمع المعلومات عن المتقدمين للوظائف من مصادر عدة	3
					2.8	8.3	19.4	44.4	25.0	%		
4	0.00	19.571	1.167	3.806	1	6	4	13	12	ت	يخضع المعهد المتقدمين للوظائف لعدد من الاختبارات التخصصية	4
					2.8	16.7	11.1	36.1	33.3	%		
5	0.00	18.613	1.191	3.694	2	6	2	17	9	ت	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب	5
					5.6	16.7	5.6	47.2	25.0	%		
				0.00	29.957	0.766	3.827	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الاستقطاب والتعيين				

الجدول رقم (8) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (الاستقطاب والتعيين) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يلجأ المعهد العالي العزيمية إلى الاستقطاب الداخلي أولاً عن طريق النقل أو الترقية لمليء الوظائف الشاغرة) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (محايد) وتساوي (36.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.972)، بانحراف معياري (0.845).

وجاءت عبارة (يوجد لدى المعهد العالي قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم ، يتم الاستناد إليها عند توفر وظائف) في المرتبة الثانية وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (41.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.861)، بانحراف معياري (1.099). مصادر عدة في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (44.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.806)، بانحراف معياري (1.009).

وجاءت عبارة (يخضع المعهد المتقدمين للوظائف لعدد من الاختيارات التخصصية) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (36.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.806)، بانحراف معياري (1.167). وجاءت عبارة (يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (47.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.694)، بانحراف معياري (1.191).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على المحور يساوي (3.827)، بانحراف معياري (0.766)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الإفتراضي (3) مما يعني أن المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية يهتم بممارسة عملية الاستقطاب والتعيين.

وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع العبارات أكبر من قيمة (t) الجدولية، التي تساوي (1.684)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لها أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، عليه فإنه يمكن القول أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تعميمها.

التدريب والتطوير :

جدول رقم (9) يوضح آراء عينة الدراسة حول التدريب والتطوير

ت	العبارة	ن	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	يستعين المعهد العالي العزبزية بمراكز ومعاهد متخصصة للتدريب وتطوير أداء العاملين	ت	11	10	2	12	1	3.500	1.320	15.907	0.00	2
		%	30.6	27.8	5.6	33.3	2.8					
2	تنفيذ المعهد خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة	ت	11	9	6	5	5	3.444	1.423	14.522	0.00	3
		%	30.6	25.0	16.7	13.9	13.9					
3	يعزز التدريب في ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم	ت	12	10	8	4	2	3.722	1.210	18.461	0.00	1
		%	33.3	27.8	22.2	11.1	5.6					
4	يقوم المعهد بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته	ت	9	10	4	11	2	3.361	1.313	15.363	0.00	4
		%	25.0	27.8	11.1	30.6	5.6					
5	تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالمعهد	ت	5	9	12	8	2	3.194	1.117	17.165	0.00	5
		%	13.9	25.0	33.3	22.2	5.6					
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التدريب والتطوير												
							3.500	1.320	15.907	0.00		

الجدول رقم (9) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (التدريب والتطوير) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يعزز التدريب في ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة

مرتفعة في فئة (موافق بشدة) وتساوي (33.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.722)، بانحراف معياري (1.210).

وجاءت عبارة (يستعين المعهد العالي العزيمية بمراكز ومعاهد متخصصة التدريب وتطوير أداء العاملين) في المرتبة الثانية وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق بشدة) وتساوي (30.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.500)، بانحراف معياري (1.320).

وأنت عبارة (تنفيذ المعهد خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق بشدة) وتساوي (30.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.444)، بانحراف معياري (1.423).

وجاءت عبارة (يقوم المعهد بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (30.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.361)، بانحراف معياري (1.313).

وجاءت عبارة (تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب التطوير العاملين بالمعهد) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (محايد) وتساوي (33.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.194)، بانحراف معياري (1.117).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على المحور يساوي (3.500)، بانحراف معياري (1.320)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الإفتراضي (3) مما يعني أن المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيمية يهتم بممارسة عملية التدريب والتطوير.

وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع العبارات أكبر من قيمة (t) الجدولية، التي تساوي (1.684)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لها أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، عليه فإنه يمكن القول أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تعميمها.

التحفيز :

جدول رقم (10) يوضح آراء عينة الدراسة حول التحفيز

ت	العبارة	ت	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	يمتلك المعهد العالي العزيمية نظاماً متكاملأ الحوافز يمكن العاملين تحقيق رغبتهم من حاجاتهم المختلفة	ت	3	15	7	9	2	3.222	1.098	17.602	0.00	4
		%	8.3	41.7	19.4	25.0	5.6					
2	يقوم المعهد بتحديث نظام	ت	7	13	8	5	3	3.444	1.206	17.139	0.00	3
		%	19.4	36.1	22.2	13.9	8.3					

الحوافز مما يتناسب مع التنافسية البيئية	ت	12	13	9	2						
يمنح المعهد حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية	%	33.3	36.1	25.0	5.6	3.667	1.331	16.530	0.00	2	
يعتمد المعهد على تقارير تقييم الاداء التحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون	%	36.1	25.0	11.1	27.8	3.694	1.238	17.906	0.00	1	
توجد برامج ترفيحية التحفيز العاملين بالمعهد	%	16.7	19.4	8.3	30.6	2.722	1.466	11.141	0.00	5	
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التحفيز		3.350	1.048	19.162	0.00						

الجدول رقم (10) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (التحفيز) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يعتمد المعهد على تقارير تقييم الاداء التحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق بشدة) وتساوي (36.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.694)، بانحراف معياري (1.238).

وجاءت عبارة (يمنح المعهد حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية) في المرتبة الثانية وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (36.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.667)، بانحراف معياري (1.331).

وأنت عبارة (يقوم المعهد بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع التنافسية البيئية) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (36.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.444)، بانحراف معياري (1.206).

وجاءت عبارة (يمتلك المعهد العالي العزيرية نظاماً متكاملاً الحوافز يمكن العاملين تحقيق رغبتهم من وحاجاتهم المختلفة) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (41.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.222)، بانحراف معياري (1.098).

وجاءت عبارة (توجد برامج ترفيحية التحفيز العاملين بالمعهد) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (30.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.722)، بانحراف معياري (1.466).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على المحور يساوي (3.350)، بانحراف معياري (1.048)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني أن المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيزية يهتم بممارسة عملية التحفيز.

وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع العبارات أكبر من قيمة (t) الجدولية، التي تساوي (1.684)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لها أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، عليه فإنه يمكن القول أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تعميمها.

تقييم الأداء :

جدول رقم (11) يوضح آراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء

ت	العبارة	ت	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	يتبنى المعهد العالي العزيزية معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها	ت	12	8	7	2	7	3.444	1.501	13.766	0.00	5
		%	33.3	22.2	19.4	5.6	19.4					
2	يقيم المعهد أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	ت	12	10	8	6	00	3.778	1.098	20.637	0.00	2
		%	33.3	27.8	22.2	16.7	0.00					
3	يخضع المعهد جميع موظفيه العملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	ت	13	11	5	4	3	3.750	1.296	17.367	0.00	3
		%	36.1	30.6	13.9	11.1	8.3					
4	تقييم المعهد العالي هو عمل دائم ومستمر	ت	12	12	6	5	1	3.806	1.142	19.996	0.00	1
		%	33.3	33.3	16.7	13.9	2.8					
5	يتم مقارنة نتائج تقييم الأداء الحالي بالسابق	ت	9	12	6	6	3	3.500	1.276	16.456	0.00	4
		%	25.0	33.3	16.7	16.7	8.3					
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور تقييم الأداء												
						3.655	1.028	21.330	0.00			

الجدول رقم (11) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (تقييم الأداء) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (تقييم المعهد العالي هو عمل دائم ومستمر) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (33.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.806)، بانحراف معياري (1.142).

وجاءت عبارة (يقيم المعهد أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم) في المرتبة الثانية وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (33.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.778)، بانحراف معياري (1.098).

وأنت عبارة (يخضع المعهد جميع موظفيه العملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (36.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.750)، بانحراف معياري (1.296).

وجاءت عبارة (يتم مقارنة نتائج تقييم الأداء الحالي بالسابق) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (33.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.500)، بانحراف معياري (1.276).

وجاءت عبارة (يتبنى المعهد العالي العزيمية معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (33.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.444)، بانحراف معياري (1.501).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على المحور يساوي (3.655)، بانحراف معياري (1.028)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الإفتراضي (3) مما يعني وجود نظام مميز لتقييم الأداء بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيمية.

وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع العبارات أكبر من قيمة (t) الجدولية، التي تساوي (1.684)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لها أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، عليه فإنه يمكن القول أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تعميمها.

المتغير التابع : أداء العاملين

جدول رقم (12) يوضح آراء عينة الدراسة حول أداء العاملين

ت	العبارة	ت	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة بالمعهد العالي العزيمية	ت	9	21	2	4	00	3.972	0.878	27.149	0.00	2
		%	25.0	58.3	5.6	11.1	00.0					
2	يلتزم العاملون في المعهد العالي بأنظمة وقوانين العمل	ت	13	15	3	5	00	4.000	1.014	23.664	0.00	1
		%	36.1	41.7	8.3	13.9	00.0					
3	يتوفر لدى العاملين بالمعهد الرغبة في العمل خارج	ت	6	14	6	3	7	3.250	1.381	14.120	0.00	7
		%	16.7	38.9	16.7	8.3	19.4					

أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر											
ت	9	19	5	1	2	3.889	1.008	23.150	0.00	4	4
%	25.0	52.8	13.9	2.8	5.6						
يلتزم العاملون بالمعهد العالي على الحضور والانصراف في الوقت المحدد											
ت	8	19	8	1	00	3.944	0.754	31.395	0.00	3	5
%	22.2	52.8	22.2	2.8	00.0						
يمتلك العاملون في المعهد العالي القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية											
ت	8	17	5	5	1	3.722	1.059	21.097	0.00	5	6
%	22.2	47.2	13.9	13.9	2.8						
يقدم العاملون بالمعهد العون والمساعدة لبعضهم مما يساهم في انجاز العمل بصورة صحيحة											
ت	4	20	2	5	5	3.361	1.268	15.900	0.00	6	7
%	11.1	55.6	5.6	13.9	13.9						
يحرص العاملون بالمعهد على حضور الدورات التدريبية التي تمكنهم من تطوير وتحسين مستوى أدائهم											
ت	4	15	2	7	8	3.000	1.414	12.728	0.00	8	8
%	11.1	41.7	5.6	19.4	22.2						
يتقبل العاملون بالمعهد الشكاوى والانتقادات ويستغلونها كفرصة لتحسين الأداء											
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور أداء العاملين											
						3.642	0.823	26.545	0.00		

الجدول رقم (12) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (أداء العاملين) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يلتزم العاملون في المعهد العالي بأنظمة وقوانين العمل) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (41.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.000)، بانحراف معياري (1.014).

وجاءت عبارة (يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة بالمعهد العالي العزيرية) في المرتبة الثانية وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (58.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.972)، بانحراف معياري (0.878).

وأنت عبارة (يملك العاملون في المعهد العالي القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (52.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.944)، بانحراف معياري (0.754).

وجاءت عبارة (يلتزم العاملون بالمعهد العالي على الحضور والانصراف بالعمل في الوقت المحدد) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (52.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.889)، بانحراف معياري (1.008).

وجاءت عبارة (يقدم العاملون بالمعهد العون والمساعدة لبعضهم مما يساهم في انجاز العمل بصورة صحيحة) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (47.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.722)، بانحراف معياري (1.059).

وأنت عبارة (يحرص العاملون بالمعهد على حضور الدورات التدريبية التي تمكنهم من تطوير وتحسين مستوى أدائهم) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (55.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.361)، بانحراف معياري (1.268).

وجاءت عبارة (يتوفر لدى العاملين بالمعهد الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (38.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.250)، بانحراف معياري (1.381).

وجاءت عبارة (يتقبل العاملون بالمعهد الشكاوى والانتقادات ويستغلونها كفرصة لتحسين الأداء) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (41.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.000)، بانحراف معياري (1.414).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على المحور يساوي (3.642)، بانحراف معياري (0.823)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الإفتراضي (3) مما يعني وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية.

وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع العبارات أكبر من قيمة (t) الجدولية، التي تساوي (1.684)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لها أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، عليه فإنه يمكن القول أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تعميمها.

إختبار فرضية الدراسة

إختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة على (أداء العاملين) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم () يبين ذلك.

الجدول رقم () تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	قيمة (t)	مستوى المعنوية p-value لكل متغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى المعنوية p-value للمنموذج ككل
الاستقطاب والتعيين	0.932	0.359	0.747	0.557	9.761	0.000
التدريب والتطوير	2.591	0.008				
التدريب والتطوير	0.449	0.657				
التحفيز	2.173	0.038				

من الجدول رقم () يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.747)، وهذا يدل أن العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.557)، مما يعني أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مسئولة عن تفسير (55.7%) من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين، وهناك ما نسبته (44.3%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (9.761) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (04) (35) التي تساوي (2.69)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يتيح إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، ويعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية العزيمية.

4 . 1 . 5 النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

نتائج متغير ممارسات الموارد البشرية (المتغير المستقل)

1. الاستقطاب والتعيين:

خلصت النتائج إلى أن المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيمية يُولي اهتماماً ملحوظاً بعملية الاستقطاب والتعيين، وأظهرت آراء عينة الدراسة موافقة عامة على ممارسات المعهد في هذا الجانب، حيث أشارت النتائج إلى ميل المعهد للجوء إلى الاستقطاب الداخلي عبر النقل والترقية لشغل الوظائف الشاغرة، كما تبين وجود اهتمام بتحديث قاعدة بيانات العاملين والاستناد إليها، إلى جانب حرص المعهد على جمع المعلومات حول المتقدمين من مصادر متعددة وإخضاعهم لاختبارات تخصصية، مع تحري العدالة والصدق في هذه العمليات.

2. محور التدريب والتطوير:

أظهرت النتائج اهتمام المعهد بممارسات التدريب والتطوير، حيث حظي هذا المحور بموافقة إيجابية من أفراد العينة، وقد برز دور التدريب في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتغيير اتجاهاتهم السلوكية، كما أوضحت النتائج أن المعهد يستعين بمراكز ومعاهد متخصصة في هذا المجال، ويحرص على تنفيذ خطط تدريبية منهجية تستهدف مختلف المستويات الوظيفية، مع استخدام وسائل حديثة نسبياً في التدريب، ومتابعة أثر التدريب على أداء العاملين بعد اكتماله.

3. محور التحفيز:

أشارت النتائج إلى وجود اهتمام من جانب المعهد بتحفيز العاملين، حيث جاءت الموافقة على هذا المحور بمستوى متوسط يميل إلى الإيجابية، وتبين أن المعهد يعتمد على تقارير تقييم الأداء كأساس لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون، ويمنح حوافز متميزة للمبدعين والمتميزين في العمل، كما يقوم بتحديث نظام الحوافز بشكل يتناسب مع متغيرات البيئة التنافسية، على أن النتائج أظهرت وجود ضعف نسبي في توفر البرامج الترفيهية التحفيزية مقارنة ببقية العبارات.

4. محور تقييم الأداء:

أظهرت النتائج اهتماماً واضحاً من جانب المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيمية بعملية تقييم الأداء، حيث حظيت عبارات هذا المحور بموافقة تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، وتبين من آراء العينة أن عملية التقييم في المعهد تتسم بالاستمرارية وعدم الانقطاع، كما أنها ترتكز على مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، مع إخضاع جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية لهذه العملية، كما أشارت النتائج إلى وجود مقارنة بين نتائج التقييم الحالية والسابقة بهدف قياس التطور، إضافة إلى وجود معايير واضحة - وإن كانت بحاجة إلى مزيد من الموضوعية - يتم الاعتماد عليها في عملية التقييم.

نتائج متغير أداء العاملين (المتغير التابع)

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى أداء مرتفع للعاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيمية، وذلك بناءً على آراء عينة الدراسة، وأظهرت النتائج التزاماً واضحاً من جانب العاملين بأنظمة العمل وقوانينه، وحرصاً على تحقيق الأهداف العامة للمعهد، وقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، هذا بالإضافة إلى روح التعاون والعون المتبادل بين العاملين بما يسهم في إنجاز العمل على الوجه الأمثل، وتقبل الانتقادات والشكاوى والاستفادة منها كفرصة للتطوير، مع وجود رغبة لدى البعض في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي عند الحاجة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة والتي تشمل (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) على أداء العاملين في المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيمية، وقد فسرت هذه الممارسات مجتمعة جزءاً كبيراً من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي، كما اتضح أن العلاقة بين هذه الممارسات والأداء هي علاقة طردية إيجابية، حيث أن أي تحسن في تطبيق ممارسات الموارد البشرية يصاحبه ارتفاع ملحوظ في أداء العاملين، وقد برز تأثير متغيري (التدريب والتطوير) و(التحفيز) كأكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء، يليهما (تقييم الأداء) و(الاستقطاب والتعيين) على التوالي، مما يعكس أهمية الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية وتحفيزها إلى جانب بناء نظام تقييم عادل ومستمر.

ثانياً : التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، تُوصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز ممارسات الاستقطاب والتعيين من خلال تطوير آليات القياس والاختيار لتكون أكثر موضوعية، وربطها بنماذج كفاءة حديثة، والعمل على تحديث قاعدة بيانات العاملين بصورة مستمرة لتشمل مؤشرات الأداء الدقيقة والقدرات المستقبلية، مع إشراك العاملين في تطوير معايير الاستقطاب لضمان الشفافية والقبول المؤسسي.
2. زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير من خلال تصميم برامج تدريبية تفاعلية قائمة على الاحتياج الفعلي للعاملين، وتوسيع نطاق الاستفادة من مراكز التدريب المتخصصة، وربط مخرجات التدريب بأنظمة الحوافز والتقييم، مع تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المعهد، وتخصيص ميزانية كافية ووقت مناسب لتنفيذ البرامج التدريبية دون التأثير على سير العمل.
3. تطوير منظومة التحفيز لتشمل الحوافز المادية والمعنوية على نحو متوازن، مع التركيز على تصميم نظام حوافز شفاف وعادل يرتبط بوضوح بمؤشرات أداء قابلة للقياس، وإدراج برامج تحفيزية غير مالية كالتقدير المعنوي، وبرامج الترفيه والرعاية الصحية والنفسية، بما يلبي احتياجات العاملين المختلفة ويعزز انتمائهم وولائهم للمعهد.

4. تعزيز أداء العاملين من خلال خلق بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والمبادرة، وتطوير آليات تقييم الأداء لتكون أكثر استمرارية وتفاعلية، مع إشراك العاملين في تحديد أهدافهم الوظيفية ومتابعة تحقيقها، والعمل على تحسين قنوات الاتصال الداخلية بما يسمح بتلقي الشكاوى والانتقادات والتعامل معها كمدخلات إيجابية للتطوير المؤسسي.
5. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني الأخرى، مع توسيع نطاق العينة وتنويعها، واعتماد منهجيات بحثية نوعية إلى جانب الكمية للوصول إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذه الممارسات والأداء الوظيفي، مع دراسة العوامل الوسيطة والتنظيمية التي قد تؤثر في هذه العلاقة.
6. ضرورة أن تتبنى إدارة المعهد نظرة استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية، بحيث لا تنظر إلى هذه الممارسات على أنها أنشطة إدارية روتينية، بل كاستثمار طويل الأمد في رأس المال البشري، مع العمل على بناء ثقافة مؤسسية تحثي بالإنجاز والتميز، وتجعل من العاملين شركاء حقيقيين في مسيرة التطوير والتحسين المستمر.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. العرو، أحمد شاهر، 2018، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
2. العبيد، سارة المحمود، 2020، إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء، مجلة ريجان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، سوريا.
3. سعيد، سمير، أبو جليدة، 2018، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
4. عباس، أنس، 2011، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
5. سعد، محمد حسام، 2011، تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية علي تعظيم الإستثمار في العنصر البشري، المؤتمر السنوي السادس عشر، مصر.
6. الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عبير حمود، والعميان، محود سليمان، 2010، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (6)، 163 - 183.
7. الرواجفة، فيصل أحمد، 2014، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية علي كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
8. العقيلي، عمر، 2015، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، الأردن.
9. هلسة، محمد، 2020، أثر إدارة الوقت علي أداء العاملين، مجلة جامعة فلسطين، للأبحاث والدراسات.
10. المطيري، محمد أعجمي، 2016، أثر ممارسات الموارد البشرية علي أداء العاملين في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير جامعة آل البيت، الأردن.
11. أبو شافع، نيفين ربحي، 2020، أثر التعاقب الوظيفي علي أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
12. الخطيب، أيمن، 2019، مساهمة الثقافة التنظيمية في الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الخاصة، الأردن.
13. عويس، سعيد علي محمد سعيد، 2018، أثر إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، رسالة دكتوراة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
14. فرح خالد عبد الحميد، 2016، أثر عملية الإختيار والتعيين علي جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراة، جامعة دنقلا.
15. الطوالة، نهار عابد عبد الحميد، 2020، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي الإحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة العلوم، المركز القومي للبحوث غزة.
16. شرياف، وحيدة، 2016، الوصول الي الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجية التحفيز والتكوين، رسالة دكتوراة، جامعة إسماعيل بن مراد.
17. براقوي، وفاء برهان، 2013، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، ط1، عمان، الأردن.
18. هادف، حيزية، 2015، إستراتيجيات تكون وتنمية الموارد البشرية، بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث.
19. خالد مسعود يحي الباروني، إلهام خليفة مفتاح بن عامر & طارق الهادي علي النائلي. (2025). أثر نظام معلومات الموارد البشرية في إهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين مجلة العلوم الشاملة. 110-143, 10(38),
20. صلاح مولود دغنوش، طارق الهادي النائلي، مصطفى محمود المجذوب، أحمد الهادي اولاد بريك، ألأء الهادي اولاد بريك & ملاك فؤاد الشاطر. (2026). أثر العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية على تبني المعاملات الإلكترونية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بليبيا-دراسة حالة مدينة رقدالين مجلة العلوم الشاملة. 1656-1676, 10(39),

ثانياً : المراجع الأجنبية

21. Ling . chang zhang .2018 . human .resource .management .practices . to . improve . progest . mangers gop . satisfaction . Engineering . Construction . and . Arcgitecturai .
22. Shakeel . lodhi . 2015 . impact . of . training . amd . development . on employee . performance . A Case . of . Banking . Sector . of . Pakistan .
23. Celine . F . 2018 . EFFects . of . Gob . Stress . on . Employee . PerFormance . in an Enterprise ; Amicrofinan . in . Cameroon . Master . Thesis . Centria . University . of . Applied . Sciences .
24. Shaltami, O. R., Hkoma, M. A. B., & Alnnale, T. (2026). Green Geochemical Education in Libya: Current Status, Applications, Challenges, and Future Perspectives. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(4), 347-356.