

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

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

Teacher Moaath Ghassan Ismail *
College of Administration and Economics/ Iraqi
University - Iraq

م معاذ غسان إسماعيل *
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية - العراق

تاريخ النشر: 2023/8/28

Received: 8/5/2023

تاريخ القبول: 2023/7/22

Accepted: 22/7/2023

تاريخ الاستلام: 2023/5/8

Published: 28/8/2023

المستخلص:

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

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

Abstract :

The aim of this research is to find out the impact of the effectiveness of human resources management practices on the performance of employees in the Babylon Hotel Mixed Shareholding Company. In order to achieve the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire consisting of (25) questions in order to collect primary data from the research samples. The society consists of the corporate sector in Iraq, and the Babylon Hotel mixed shareholding company has been selected as one of the largest companies in Iraq in the city of Baghdad. As for the research sample, it consisted of administrators in the Babylon Hotel Company and employees in the Human Resources Department (department manager - assistant manager - department head - employees - another job position), then the questionnaire was distributed to the research sample consisting of (25) items, collected and then analyzed using the program spss statistical analysis using a number of analyses. The research concluded that the job performance of employees is greatly affected by the practices of modern human resources management, all practices positively affect the performance of employees. They have the right to choose appropriate training programs, develop

evaluation criteria, and follow the open-door policy to allow workers to participate in decisions, proposals, and develop policies and strategies that raise the performance of the institution in general and lead to its development and prosperity.

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

المقدمة:

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

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

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث:

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

ما هو تأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين؟

وقد تبلورت منه التساؤلات الفرعية الآتية:

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

ثانياً: أهمية البحث:

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

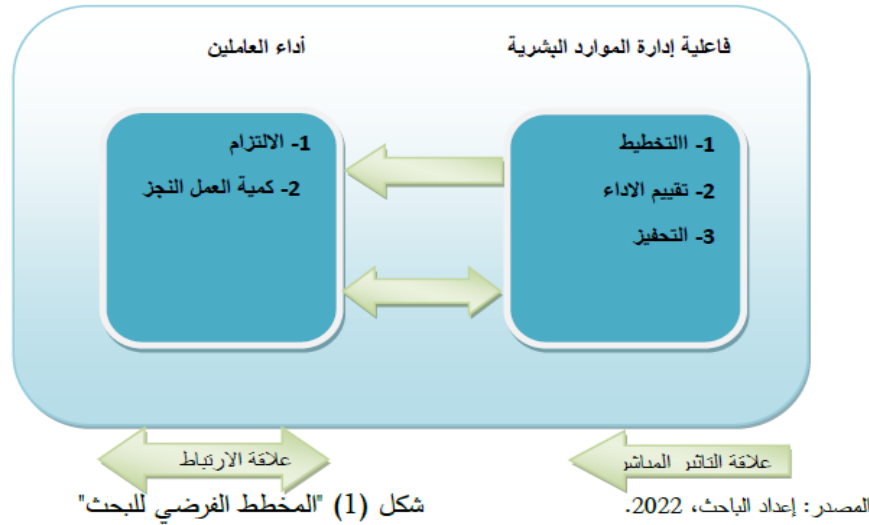
ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق هدفين اساسيين هما:

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

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

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



خامساً: فرضيات البحث:

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

1-الفرضية الرئيسية الأولى

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية بأبعادها وأداء العاملين بأبعادها حيث تنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية:
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء العاملين.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

2-الفرضية الرئيسية الثانية

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفاعلية إدارة الموارد البشرية بأبعاده في أداء العاملين وأبعاده وتنفرج منها الفرضيات الفرعية الآتية:-
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الاداء وأداء العاملين.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

سادساً: حدود البحث:

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

سابعاً: مجتمع البحث:

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

ثامناً: عينة البحث :

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

تاسعاً: أدوات البحث:

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

أ - تصميم الاستبانة:

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

ب - اختبار صدق وثبات الاستبانة:

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

ج - أدوات المعالجة:

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

عاشراً: بعض الدراسات السابقة

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

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

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

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

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

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

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

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

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا Uasin Gishu County. وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ. تبنى تصميم البحث المسح الوصفي. استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu التي لديها حالي 8 محطات للغابات يبلغ مجموع منتسبها 115 موظفاً . تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم العينة المكونة من 115 مستجيباً. تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. الاختبار صحة الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث. تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي الاختبار

الموثوقية. تم استخدام طريقة الانقسام نصف الاختبار الموثوقية. تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي أكدت موثوقية أدوات البحث. تم استخدام الإحصائيات الوصفية (النسب المئوية ، الانحراف المعياري) لتحليل البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي.

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

"The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational performance "

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

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

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

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً :- مفهوم إدارة الموارد البشرية

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

- مرحلة إدارة الافراد : تؤكد على ضرورة احترام الضوابط ، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور ، والإنتاجية .
- مرحلة العلاقات الصناعية : تؤكد على العلاقات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.
- مرحلة العلاقات الانسانية : تؤكد على تحفيز العمال ، والاعتناء بمعنوياتهم ، نتيجة التأثير بتجارب الهاوثورن .
- إدارة المستخدمين : نظرة شاملة وحديثة للوظيفة ، وقد اتخذت أشكال منها التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة.
- إدارة الموارد البشرية : وهي نظرة عصرية للوظيفة حيث يعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها.(شبيلي،2014:30)

حيث يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية على انها مجموع العمليات التي تهدف من خلالها الإدارة الى تنظيم المورد البشري للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية ، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية. (بن عاشور والقادري ،2020 :1085)، وكما عرفه (صبرينة وعبد الناصر،2013:13) بأنها الإدارة المسؤولة عن الجماعات من الأفراد القادرين على أداء المهام والراغبين في هذا الأداء بشكل ملتزم، حيث يمكن أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في أطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسب تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة .

ثانياً :- أهداف إدارة الموارد البشرية :

- 1- ازدياد الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
- 2- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لأختار وتعيين الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات .
- 3- تقديم النصائح وتوجيه الارشادات واعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين مع توفير أنظمة مراقبه عليهم .

- 4- السعي الى تحقيق مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن أي زيادة في المقدرة تمثل ببرامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- 5- إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات الإدارية .
- 6- إتاحة الفرص للموظفين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم .
- 7- تركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف العمال لتحقيق الإنتاجية (الحري، 2012:85) و (صالح، 2015:200) و (الطائي، 2015:101).

ثالثاً :- أهمية إدارة الموارد البشرية :

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

رابعاً:- أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية

أولاً: التخطيط:

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

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في ما يأتي :-

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

ثانياً :- تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء :- يعد تقييم الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماماً في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن إنه مؤثر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في الشركة.

أ- تعريف التقييم :- بأنه تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقاً، وهو يشمل على صياغة الاهداف ، معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرامج اللاحقة لها.

ب- الاداء :- بأنه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، وهو مقياس كفاءة أداء العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة (صبرينة،2015:12).

2. تقييم أداء العاملين :- تقدير الكفاءة والذي يعين تحليل وتقييم أداء العاملين لسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالها الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية (عبد الرحمن ، 2014:43).

ثالثاً :- التحفيز

1. عرف التحفيز :- هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة و يؤكد هذا التعريف إن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة. (أساء، 2019:33)، كما عرف أيضاً بأنه مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف (بلكايد وبوري :2017،270) وقد عرف أيضاً بأنه مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدتهم إلى سلوك معين (نجيت :2017،14).

2. أهمية الحوافز :- تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها :

أ- رفع مستوى الأداء لدى العاملين. تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

ب- رفع المركز التنافسي للمنظمة. (العلمي، 2016:11)

ت- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

ث- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

ج- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات. (أساء، 2019:35)

ح- تنمية روح المشاركة والتعاون.

خ- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة (سكيو، 2016:6).

سادساً :- أداء العاملين

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين لأهميته على مستوى الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى ، فهو المحور الأساس الذي تتمحور حوله جهود الإدارة حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فاعلية. كما يعرف أداء العاملين :- هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، وبما يحقق أهداف المنظمة ، ويتم ذلك من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين. (أمال، 2019:49) ، كما يعرف أيضاً بأنه جميع العمليات التي تتضمن اتباع وسائل واساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانيات معينة (أبو حميد، 2020:638).

سابعاً : عناصر أداء العاملين :-

يتكون أداء العاملين من عدة عناصر وهي :

1- كمية العمل المنجز : إي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

2- نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون

الوقوع في الأخطاء.

- 3- المتابعة والثقة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الافراد على تحمل المسؤولية في العمل وانجاز الاعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- 4- المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل اغلب المعارف العامة، والمهارات الفنية للفرد، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (بلالي و علام، 2018:16) و(كرو، 2016:35).

ثامنا : أبعاد أداء العاملين :-

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

ولقياس هذا النجاح تم تحديد بعدين للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت بالاتي :-

— الالتزام

— كمية العمل المنجز

1. الالتزام :-

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدارس الإدارة ومنها العلاقات الانسانية التي ظهرت في نهاية النصف الأول من القرن العشرين. حيث أكدت على اهمية الموارد البشرية باعتبارها احد المحددات الرئيسة لعمل المنظمات، وإن هؤلاء الافراد لديهم مشاعر تجاه المنظمة يولد التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

إذ يعد مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية وقد تطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة. وأكدت النتائج للعديد من الدراسات والاجتاهات على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

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

إن من اوجه الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة هي (يونس واحمد ، 2117 : 55)

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

2. احترام قواعد العمل في المنظمة ولوائحها واجراءاتها.

3. استعداد الفرد للعمل بظروف غير مناسبة دون شكوى او تدمير.

4. الاسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل أداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل وحضور الاجتماعات والندوات، والاسهام في تنفيذها، والمشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

2. كمية العمل المنجز:

تعني مقدار العمل الذي يستطيع الفرد أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة من خلال ما يبذله الفرد من طاقة جسدية وعقلية اثناء تأديته لذلك العمل، ومعبراً عن سرعة الأداء او البعد الكمي والنوعي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ومن الأمور المهمة في هذا المجال ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الادارة والافراد العاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل وبعده. بحيث لا يتعدى قدرات امكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم الجسدية والعقلية لان ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton al.et., 2017: 201).

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

المبحث الثالث: الجانب العملي

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

أولاً: الخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

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

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

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

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

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

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

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

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

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

الجدول (3) يبين توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي

الشهادة الحاصل عليها	التكرارات	النسب المئوية
البكالوريوس	21	%84
الماجستير	3	%12

الدكتوراه	1	4%
المجموع	25	100%

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

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

جدول (4) عدد سنوات الخدمة للمبحوثين.

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

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

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

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

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

1. إدارة الموارد البشرية:

أ. التخطيط

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

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

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

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتخطيط

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

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

ب. تقييم الأداء

تميزت كافة الفقرات لهذا البعد بدرجات استجابة مرتفعة في شدتها من قبل العاملين في الشركة قيد البحث نتيجة لوقوع قيم الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51-5) اذ فاقت معظم تلك الفقرات بقيمة وسطها الحسابي قيمة الوسط الفرضي والبالغة بـ(3) على مساحة القياس إذ يظهر الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكافة فقرات بعد تقييم الأداء، إذ كانت اعلى الفقرات من حيث قيمة الوسط الحسابي الفقرة (2) والفقرة (5) والثان تنصان على (تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً) تخضع شركة فندق بابل المساهمة المختلطة جمع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية) بوسط حسابي بلغ (4.72) لكل منها والثان تشير الى درجة تأييد مرتفعة. و بلغت قيمة الانحراف المعياري لكل منها (0.54) و (0.59) على التوالي. وتشير هاتان التقيمتان إلى قلة تشتت اجابات الباحثين في العينة . أما ادنى العبارات من حيث الوسط الحسابي فكانت للفقرة (3) التي مفادها (تقييم شركة فندق بابل المساهمة المختلطة أداء العاملين باستمرار) فكان وسطها الحسابي مساوياً الى (4.32) وهي تشير الى تأييد ذي شدة مرتفعة أيضاً من قبل الباحثين تجاه هذه الفقرة كما كانت قيمة انحرافها المعياري (0.82) والتي تشير إلى تذبذب نوعاً ما في الاجابات.

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

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

ت	الفترة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٦	تتبع شركة فندق بابل المساهمة المخططة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها	٤.٤٨	٠.٧٣	% ١٦.٢٩
٧	تعتمد معايير نظام تقييم الاداء في شركة فندق بابل المساهمة المخططة على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً	٤.٧٦	٠.٥٩	% ١٢.٣٩
٨	تقيم شركة فندق بابل المساهمة المخططة أداء العاملين باستمرار	٤.٣٢	٠.٨٢	% ١٨.٩٨
٩	تقيم الشركة أداء العاملين في ضوء أدائهم التعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	٤.٣٦	٠.٨٣	% ١٩.٠٤
١٠	تحض شركة فندق بابل المساهمة المخططة جمع موظفيها لعملية تقييم الاداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	٤.٧٦	٠.٥٤	% ١١.٣٤
	الاجمالي	٤.٥٤	٠.٣٧	% ٨.١٥

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

ج-الحوافز:

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

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

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

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتحفيز

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

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

2. أداء العاملين

أ-الالتزام: تبين طبيعة الاستجابات تجاه اغلب فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأييد مرتفعة في شدتها من قبل العاملين في المؤسسة المبحوثة نظرا لوقوع قيم الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51-5) اذ فاقت معظم تلك الفقرات بقيمة وسطها الحسابي قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس كما مبين في الجدول ادناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكافة فقرات محور أداء العاملين، إذ كانت أعلى الفقرات من حيث

قيمة الوسط الحسابي الفقرة (3) (تسعى شركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل) بوسط حسابي بلغ (4.50) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (0.509) والذي يشير إلى انخفاض التشتت في آراء واجابات الباحثين تجاه تلك الفقرة، إذ تبين هذه النتيجة مدى سعي الشركة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل.

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

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

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للالتزام

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

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

ب- كية العمل المنجز:

كانت طبيعة الاستجابة تجاه كافة الفقرات لهذا البعد مرتفعة الشدة نتيجة لوقوع الاوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51 - 5) إذ يظهر الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكافة فقرات بعد الحوافز والمكافأة، اذ كان اقوى تلك الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (2) والتي تنص على (توفر شركة اجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم)، بوسط حسابي بلغ (4.66) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة عالية الشدة، وبانحراف معياري بلغ (0.98) والذي يشير إلى انخفاض التشتت في آراء واجابات الباحثين تجاه تلك الفقرة.

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

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

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

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

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

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية بإبعادها وأداء العاملين بإبعادها حيث تنبثق منها ثلاثة فرضيات فرعية:
- أ. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين.
- ب. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء العاملين.
- ج. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

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

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

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

نستنج من الجدول اعلاه ان هنالك ارتباط ذا دلالة احصائية ومعنوي عند 0.05 بين بُعد أداء العاملين وبُعد ادارة الموارد البشرية، حيث لغت قيمه معامل الارتباط (.722) وهي دالة احصائياً عند 0.05 .

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

الفرضية الرئيسة الثانية:

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لفاعلية إدارة الموارد البشرية بإبعاده في أداء العاملين بإبعادها وتنتزع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين.
- ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الاداء وأداء العاملين.
- ج. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين.

جدول (11) تحليل الانحدار المتعدد

Sig.	t	Beta	B	Std. Error	R Square	R	Model
...	١٠٠.٨	٩٦٦.	٩٠٨.	١٤٣.	٥٢١.	٠٧٢٢.	التخطيط
...	٩٨٦.٩	٩١٠.	٣٩٨.	٤٠٢.			تقييم الاداء
...	٧٦٤.١١	٩٦٨.	٧٩٨.	٦٠٤.			الخوافز

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

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

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

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

ثانياً: التوصيات:

1. يوصي الباحث بتفعيل نظام تغذية عكسية يقوم بمتابعة تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي .
2. يجب أن تنسج الخطط الاستراتيجية بالمرونة من اجل الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة .
3. الاستفادة من مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد البرامج التدريبية المناسبة لكل عامل في الشركة .
4. القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات منتظمة ومدروسة من اجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم والاستعداد التام لمواجهة أي مشكلة، والعمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار البرامج التدريبية التي تناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم .
5. وضع استراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية ومراعاة الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية ، أي دراسة خصائص ودوافع الافراد اولا وقبل تطبيق أي استراتيجية فالحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية وغلاء الأسعار تمثل أهمية كبيرة للموارد البشرية، فالتحفيز المادي سيكون حافز مهم للأداء الأفضل.
6. يوصي الباحث للبحوث المستقبلية أن تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه الشركة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في العراق وفي البلدان العربية الأخرى .

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest

References:

- Abdel Hamid, Khalil (2018), Human Resources Management, Syrian Virtual University, Syrian Arab Republic, Syria.
- Abdel Rahman, Yousfi. (2014), Evaluation of the performance of human resources in the service institution - a case study of the commercial agency of Algeria Telecom, a published master's thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Larbi Ben M'hidi Oum El-Bouaghi.
- Abdul-Khair, Asia Yaqoub Al-Hadi, (2021), The role of human resource management practices in evaluating the performance of employees for organizations - an applied study on a sample of King Khalid University colleges, research in the Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume (5), Issue (2).
- Abu Himid, Muhammad bin Saad. (2020), the effect of material and moral incentives on the performance of employees, a research published in the Arab Journal for Scientific Publishing, Volume (1), Number (21).
- Alami, Khalifah (2016), The contribution of the incentive system to improving the performance of the human resource, a published master's thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences.
- Al-Hariri, Muhammad Suri. (2012), Human Resources Management, First Edition, Dar Al-Baladiyah Publishers and Distributors, Jordan.
- Al-Taie, Yousef Hujjem. (2015), Human Resources Management, First Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Egypt_Alexandria.
- Amal, Leroy (2019), The Impact of Job Satisfaction on Workers' Performance - Case Study: The State Agency for Employment of Biskra and its affiliated local agencies, Master Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Khider Biskra.
- Asmaa, Bouziane (2019), The Role of Motivation in Improving Workers' Performance, a published Master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - Biskra.
- Bakhit, Taha Bakhit Muhammad Ahmed (2017), The Impact of Incentives on Workers' Performance - A Case Study of Al-Neelain Bank, a published master's thesis, Faculty of Graduate Studies, Al-Neelain University.
- Belali, Fadila, and Alaham, Najwa. (2018), The role of training in improving the performance of employees in the organization - a case study of local agencies for employment in the valley, a published master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Martyr Hama Lakhdar - Algeria.
- Ben Bouzid, Radwan (2020), The importance of planning in human resource management, a published master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University, M'sila.
- Bin Ashour, Baya, Qadri, Hassan. (2020), human resources management as an input in activating the quality of public service, a research published in the Algerian Journal of Human Security, Volume (06), Issue (01).
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and

- Brahim Belkayed, Shawky Bouri. (2017), The Relationship of Motivation with the Level of Workers' Performance - A Field Study at the National Oil Institute for Unity Oran, North African Economics Journal, Volume (2) Issue (17).
- Chepkemoi, j., (2018), Effect of incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County, Journal of Business and Management, Volume 20, Issue 3, Pp26-32.
- Crowe, Shifa (2016), studying the impact of modern human resource management practices on the performance of employees in organizations - a practical application on Joud Company, Master's Thesis, Syrian Virtual University.
- Jathir, Saadoun Hammoud and Jihad, Uday Salah. (2017), correlation analysis of human resource management practices in enhancing core capabilities - field research on a sample of workers in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works, research published in the Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 24, Number (106).
- Mehmood, M., Awais, M., Moiez Afzal, M., Shahzadi, I., Khalid, U., (2017), The Impact of Human Resource Management Practices
- Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11. organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
- Organizational performance, International Journal of Engineering and Information Systems, Vol. (1) Issue (9).
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. International Business Management, 11(3), 826-830.
- Sabrina, Farsi (2015), Evaluation of employee performance and its impact on the performance of the institution - a case study of the Algerian Communications Directorate, a published master's thesis, Faculty of Law and Political Science, Djilali Bounaama University.
- Saleh, Ahmed Ali. (2015), Human Capital Management, first edition, Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, Jordan.
- Sarah, Bougherra and Luiza, Karalfa (2017), Human Resources Management and the Role of Planning in Achieving Job Satisfaction for University Librarians, a published master's thesis, College of Humanities and Social Sciences.
- Shabelle, Wahiba (2014), The role of human resources management in achieving organizational change within the economic institution - a field study at the National Electricity and Gas Company in M'sila and Laghouat, a published master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, M'sila University, People's Democratic Republic of Algeria.
- Skew, Anwar. (2016), The effect of incentive systems on attracting, recruiting, and maintaining human resources - a case study in Al-Shorouk daily newspaper, a published master's thesis, Institute of Economic, Commercial and Management Sciences.
- Younis, Magdy Mohamed, Ahmed, Amira Mohamed Ali, (2017), Organizational commitment as an introduction to achieving the quality of teaching performance of university faculty members, research at the First International Conference of the Faculty of Education, in Khartoum, Sudan University of Science and Technology.