

دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية على وزارة الحكم المحلي بلدية جنزور

د توفيق عبدالله مسعود فرج الله *

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة جفارة، ليبيا

tawfiqfarjallah@gmail.com

0009-0004-4070-6259

تاريخ الارسال 2026/6/21 تاريخ القبول 2026/8/1م

The Role of Strategic Human Resource Management Practices in Improving Employee Performance A Field Study at the Ministry of Local Government – Janzour Municipality

Department of Business Administration, College of Economics and Political Science, AlJafara University
Tawfeeq Abdullah Masoud Faraj Allah

This study aims to identify the role of strategic human resource management practices in improving employee performance through a field study conducted in the municipality of Janzour. The study adopted a descriptive approach and analytical methods, where data was collected using a questionnaire distributed to a random sample of (40) municipal employees from a total study population of (90). The data were analyzed using the SPSS statistical package The study reached a number of conclusions, most notably: that training and motivation policies play a clear role in raising the level of

job commitment and improving performance. The study also found a positive correlation between strategic human resource management practices (human resource planning, recruitment, training, and motivation) and employee performance.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية أجريت على بلدية جنزور ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب التحليل ، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية من العاملين في البلدية عددها (40) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (90) ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أنه هناك دور واضح لسياسات التدريب والتحفيز في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب ، التدريب ، التحفيز) وأداء العاملين

المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد المحاور الأساسية التي تستند عليها المنظمات الحديثة في سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، نظراً لما تمثله من عنصر جوهري في تنمية القدرات البشرية وتحسين أدائها. ومع تزايد حدة المنافسة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح لزماً على المؤسسات تبني ممارسات استراتيجية متقدمة في إدارة مواردها البشرية، تمكنها من مواجهة تلك التحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى استقطاب، وتدريب، وتحفيز، وتقييم العاملين بطريقة تضمن انسجام أدائهم مع الأهداف العامة للمؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم. كما أن تطبيق هذه الممارسات يُعد انعكاساً لمدى وعي المنظمة بأهمية رأس المال البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح التنظيمي.

ويُعد أداء العاملين من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها، فهو يمثل ترجمة عملية للجهود المبذولة من قبل الأفراد داخل المؤسسة، ويعكس مدى التزامهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة. فالأداء لا يُقاس فقط من خلال إنجاز المهام، بل من خلال جودة العمل، والدقة في التنفيذ، والابتكار، والقدرة على حل المشكلات، والتعاون داخل بيئة العمل.

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل والتطور التكنولوجي المتزايد، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة تقليدية تقتصر على التوظيف والأجور، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يساهم في صياغة السياسات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك، فإن دراسة دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تكتسب أهمية كبيرة، لما تقدمه من فهم أعمق للعلاقة بين الكفاءة .

أولاً - مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، وما يصاحبها من تحديات تنافسية وتكنولوجية متزايدة، تواجه المؤسسات ضغوطاً مستمرة لتحسين أدائها التنظيمي وضمان استدامة نجاحها. ويُعد رأس المال البشري أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق هذه الغاية، إذ يعتمد نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين ومدى التزامهم.

من خلال الزيارة الميدانية إلى وزارة الحكم المحلي ببلدية جنزور لاحظ الباحث أنه ورغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الموارد البشرية، من أن تطبيق الممارسات الاستراتيجية في إدارتها لا يزال محدوداً أو غير متكامل في بعض الحالات، وللتأكد من هذه الظاهرة قمنا بإجراء مقابلة مع مدير بلدية جنزور وبعض القيادات الإدارية في إدارة الموارد البشرية وبعض الإدارات التابعة لها مثل إدارة التدريب وإدارة شؤون العاملين توصلنا إلى بعض الشواهد التي تؤكد محدودية تطبيق ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ، مما يحدّ من قدرتها على التطوير المستمر والتحسين، ومما ينعكس سلباً على مستوى أداء العاملين وكفاءة المؤسسة ككل.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل بلدية جنزور؟

ثانياً - فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب، التدريب، التحفيز) و تحسين أداء العاملين في وزارة الحكم المحلي ببلدية جنزور
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستقطاب و تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب و تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً - أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المطبقة في بلدية جنزور.
- 2- التعرف على مستوى أداء العاملين في بلدية جنزور.
- 3- معرفة أثر العلاقة للممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب، التدريب، التحفيز) على تحسين أداء العاملين.
- 4- الكشف عن ابرز التحديات والمعوقات التي تحد من تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بفاعلية في داخل بلدية جنزور.

رابعاً - أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كلاً من :

- 1- بالنسبة للباحثان: تتمثل في صقل مهارات الباحثان العلمية من خلال الاطلاع على العديد من الكتب والمراجع حيث يعد هذا الموضوع ذو أهمية بالغة في الوقت الحالي .

2- **بالنسبة للعلم:** تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للعلم في إضافة بحوث جديدة للمكتبة العلمية، وإعطاء مزيداً من المعلومات العلمية للمتخصصين في هذا المجال والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة .

3- **بالنسبة للمجتمع :** المساعدة على وضع الحلول للمشاكل والعراقيل التي تعيق تطبيق ممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين .

خامساً : منهجية الدراسة :

أ-**الجانب النظري :** يتم تجميعه من المراجع المتمثلة في الكتب والدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب-**الجانب العلمي :** يتم في هذا الجانب استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي يتم توزيعها وتجميعها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

سادساً - مجتمع وعينة الدراسة:

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى مع متغيرات الدراسة .

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين في وزارة الحكم المحلي ببلدية جنزور وعددهم (90) مفردة.

عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية عددها (40) مفردة.

سابعاً - حدود الدراسة :

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في وزارة الحكم المحلي ببلدية جنزور

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال فصل الخريف 2025م – 2026م في الفترة

الممتدة من 20 – 10 – 2025م إلى 20 – 1 – 2026م

الحدود الموضوعية : دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

ثامناً - مصطلحات الدراسة :

1- **إدارة الموارد البشرية :** هي الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليتها كالاتقطاب والتوظيف والتطوير والمكافأة (صالح_2004_ص31).

2- **أداء العاملين :** هو نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف للتأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال (الهيئي_2010_ص200) .

تاسعاً - الدراسات السابقة:

1-دراسة (رياض فتحي 2025) بعنوان : ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة الإنشاءات الكهربائية / طرابلس

هدفت هذه الدراسة الى معرفة وتحديد أهم الممارسات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة ومعرفة قياس مستوى أداء العاملين بالشركة قيد الدراسة.

واستخدم الباحث في المنهجية المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا بناء على طبيعة الدراسة ومتغيراتها وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (197) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (404) ، كما سوف يتم اتباع الأسلوب التحليلي لتحليل البيانات وربطها وتفسيرها للوصول الى نتائج كمية ودقيقة وذلك بإعداد الاستبانة واستخدامها كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أن مستوى قيام الشركة محل الدراسة بممارسة نشاط الاستقطاب كان منخفضا وضعيفا وهذا يظهر لنا أن الشركة محل الدراسة لم تعطي هذا النشاط الاهتمام الكاف كما أظهرت النتائج أن هناك قصوراً في ممارسة نشاط التدريب بالشركة محل الدراسة ، التوصيات: العمل على وضع سياسات وإجراءات منظمة وفعالة لممارسة وظائف الاستقطاب وبما يضمن تزويد الشركة بالأعداد المناسبة من ذوي الكفاءات وبما يمهّد لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

2-دراسة (خلفان بن محمد 2022) بعنوان : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان

الهدف العام لهذه الدراسة التعرف علي أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان والخروج بتوصيات تسهم في حل المشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عمان واستخدم الباحث في المنهجية المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي يجري جمعها كما يعتمد الباحث على المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثلة في كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة والبالغ عددهم

(80) مفردة ، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى المتوسطات الحسابية لممارسة الاستقطاب والتعيين كان متوسط وحصلت على المرتبة الأولى من حيث أهميتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان وهذا يدل على أن الوزارة تعمل على الاهتمام بممارسة الاستقطاب والتعيين وذلك بالبحث عن أفضل ما يتوفر في سوق العمل العماني.

الإطار النظري

المحور الأول - الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

أولاً - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يصادف من يحاول التصدي لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً ومفهومها في الممارسة والتطبيق فبعض الكتب تتحدث عن إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة شؤون عاملين أو إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة، أو إدارة الموارد العاملة كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على سلطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها.

وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتقويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع ، ويرى بعض الكتاب بأنها هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية (درة، الصباغ، 2010: ص17).

ثانياً - مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تمددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية باختلاف الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه، ويمكن تناول بعض من التعريفات على النحو التالي: حيث عرّف أبو قحف (1997) الإدارة الاستراتيجية على أنها إدارة للميزات التنافسية، تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المنظمات في البحث عن وإنتقاء

وإدارة الميزات التنافسية بحيث يحقق لها النجاح والتميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، كما عرّفها كل من تريجو وزيمرمان (1980) بأنها تصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس الكيفية التي يمكن من خلالها أن تصل المنظمة الى الوضع المأمول، كما عرفها أيضاً السلمي (2001) بأنها الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من عيوب الى أقل درجة ممكنة (أحمد، 2009: ص24).

ثالثاً - ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

لقد تناول الكتاب والباحثين وظائف إدارة الموارد البشرية المحلية في منظمات الأعمال من زوايا مختلفة ونرى أن إدارة الموارد البشرية لأجل أن تؤدي مهامها وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أن تقوم بممارسة الوظائف التالية:

1- تخطيط الموارد البشرية:

تتطلب الإدارة الفاعلة في المنظمة تخطيطاً لكافة الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والاستراتيجي ذلك ضمن أسس علمية مناسبة، وبناء على ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يعتبر العنصر الأول في العمليات المطلوبة لحصول المنظمة على مواردها البشرية، وتخطيط الموارد البشرية هو مدخل من مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وأن هذا التخطيط يوجه اهتمام المنظمة إلى مدى حاجتها إلى التغيير، ويخدمها كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (رشيد، 2004: ص417).

2- استقطاب الموارد البشرية:

بعد إنجاز عملية التخطيط للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة في جلب الكفاءات المطلوبة، وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفاءة سواء من داخل أو خارج المنظمة على استراتيجية استقطاب الموارد البشرية.

والاستقطاب كنشاط يسبق عملية الاختيار والتعيين الأصول البشرية وإتاحة مجالاً واسعاً للمفاضلة والاختيار بين خبرات البشرية عديدة وصولاً إلى أفضل العناصر البشرية

لشغل الوظائف الشاغرة لدى المنظمة وفي إطار من الدقة والسرعة (ابوالجاس، 2014: ص 17).

3-تدريب الموارد البشرية:

لا تعتبر عملية وضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته ويحقق رضاه النفسي منتهية بعد اختياره وتسليمه العمل ، وإنما يجب متابعة إعدادة وتوجيهه وتنمية قدراته بواسطة التدريب . فالإعداد يبدأ بعد تعيين الفرد بقصد تعريفه بالعمل المسؤول عن أدائه وأهمية هذا العمل . وأصول أدائه وعلاقته مع الأعمال الأخرى . وبمقتضى الإعداد في إحاطة الفرد بالسياسات العامة للمنظمة وأنظمتها الخاصة بالعمل وتوعيته عن دور المنظمة كخلية أساسية في بنية المجتمع وأهمية هذا الدور في المساهمة بتحقيق أهدافه ولا يفهم من ذلك أن عملية التدريب تقتصر فقط على الأفراد الجدد الذين تم توظيفهم ، وإنما هي عملية توعية مخططة ومستمرة تشرف على تهيئتها ومتابعتها دارة الأفراد ، لما لهذه العملية من أهمية في زيادة المقدرة على الأداء وبعث الشعور بالرغبة فيه وبروح عالية (بوسنينة،الفارسي،2003: ص201).

4- تحفيز الموارد البشرية:

يشكل التحفيز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعل يكفل حقوق و امتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي .

المحور الثاني -أداء العاملين :

أولاً - مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

تحرص المنظمات كافة على أداء أعمالها ونشاطاتها المختلفة، بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية ، إذ إن الفرد هو إحدى المتغيرات الأساسية المؤثرة على أدائها، لذا فهي تسعى للحصول على أفضل العناصر البشرية اللازمة لأداء أعمالها وتعمل بشكل مستمر على رفع مستويات أدائها بكافة الوسائل والطرق المتاحة الأداء: هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالعمل إلى مخرجات " وقيل إن أداء الفرد للعمل، هو قيام الفرد

بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فزيادة فاعلية أداء العاملين هدف رئيسي لكل إدارة من إدارات المنظمة بغض النظر عن حجم المنظمة وطبيعة عملها خدمية أو إنتاجية، وبما أن أداء الأفراد يعتبر الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فإن ذلك يفرض حتمية تحفيز الأفراد وتشجيعهم ورفع قدراتهم وإمكانياتهم، بما يكفل أداء العمل بفاعلية ، للوصول إلى أعلى مستويات الأداء (المودي، 2006:ص45) .

ثانياً - أهمية أداء العاملين :

لكي تنمو المنظمات وتزدهر، عليها القيام بتحويل الأفراد العاديين إلى أفراد يؤدون أعمالاً بطريقة أفضل من المتوقع منهم ، وذلك نظراً لأهمية هؤلاء الأفراد للقيام بالأعمال التي يكلفون بها ، ومن هنا تبرز أهمية أداء هؤلاء الأفراد حيث أنه كلما كان أداء الأفراد عال كلما انعكس ذلك على المنظمات بحيث يساهم في تحقيق أهدافها والنهوض بها وازدهارها ، إن الأداء الفعال في المنظمة يعني أن تكون طاقتها الناتجة عنها أكبر من مجموعة الجهود المبذولة فيها فلكي تكون المنظمة فعالة ينبغي أن يكون هناك جو من المعنويات وأن تغرس المنظمة في أفرادها عادة الانجاز وتركز على الفرص المتاحة والإستفادة منها بدلاً من تصيد الأخطاء(قريفة، 2010:ص73) .

ثالثاً - تقييم الأداء:

تملك جميع المنظمات، سواء كانت الصغيرة منها والكبيرة، الخاصة منها والعامة نوعاً من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها ذلك بأن التقييم يعتبر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات القاطنة سواء كانت صناعية، أم خدمية، لأنه ذو علاقة مباشرة بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، والتي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى الأداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، ومن خلالها تساعد على معرفة حقيقة، هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهي تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء (السنوسي، 2023:ص60) .

رابعاً - مفهوم تقييم أداء العاملين :

ممالا شك فيه أن العاملين داخل أي منظمة يختلفون فيما بينهم أثناء أدائهم لأعمالهم حتى وإن كانت هناك أوجه تشابه بين المؤهلات والخبرات التي يتمتعون بها، وتظهر هذه

الفروق في أدائهم سواء في النواحي الجسمية أو الذهنية مما يؤدي بيهم إلى فروق مماثلة في مستوى أداء كل منهم، ويقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى كما عرف تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء وأيضاً عرف بأنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة، وكما عرف أيضاً بتقييم الأداء بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء (ابوواجعة، 2010:ص61).

الإطار العملي

القسم الأول يتضمن هذا القسم محور البيانات الشخصية (المعلومات الخاصة) للأفراد المشاركين في العينة المبحوثة.

القسم الثاني: يركز على البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث يحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع المعلومات اللازمة للتحليل.

ثبات وصدق الاستبيان :

يوضح الجدول التالي قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الدراسة، إضافة إلى الثبات الكلي لجميع الفقرات مجتمعة، وذلك اعتماداً على مخرجات SPSS حيث كلما اقتربت قيمة ألفا من (1) دلّ ذلك على اتساق داخلي أعلى، وغالباً تُعد القيم أكبر من 0.70 مقبولة، وأكبر من 0.80 جيدة، وأكبر من 0.90 ممتازة.

جدول رقم (1) يوضح ألفا كرونباخ حسب المحاور

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
تخطيط الموارد البشرية	5	0.964	ممتاز
الاستقطاب والتعيين	5	0.980	ممتاز

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ(α)	مستوى الثبات
التدريب والتطوير	5	0.971	ممتاز
التحفيز	5	0.978	ممتاز
أداء العاملين	15	0.981	ممتاز
الثبات الكلي (جميع الفقرات)	35	0.994	ممتاز (مرتفع جدًا)

حيث أظهرت النتائج المستخلصة من تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة تتمتع بموثوقية عالية جدًا. بيّنت القيم أن جميع المحاور الفرعية سجلت معاملات ثبات ممتازة؛ حيث بلغ ألفا كرونباخ لمحور تخطيط الموارد البشرية 0.964، وللإستقطاب والتعيين 0.980، وللتدريب والتطوير 0.971، وللتحفيز 0.978، بينما وصل لمحور أداء العاملين إلى 0.981. هذه القيم، التي تفوق جميعها 0.90، تشير بوضوح إلى اتساق داخلي عالٍ بين فقرات كل محور، مما يؤكد أنها تقيس المفهوم ذاته بشكل متجانس وموثوق. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن ثبات كلي لأداة القياس بأكملها، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الدراسة (35 فقرة) 0.994. تُثبت هذه النتائج أن الأداة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بدرجة عالية من الدقة والثبات، مما يجعل البيانات صالحة ويمكن الاعتماد عليها في استخلاص النتائج.

1. اتجاه إجابات عينة الدراسة

لغرض فهم اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأسئلة محاور الاستبيان، تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان، وتصنيفها ضمن مجالات معينة. بعد ذلك، تم تحديد التقييم المناسب لكل مجال على حدة. ويبين الجدول التالي هذه النتائج بشكل واضح.

جدول رقم (2) مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	1	من 1 إلى 1.79
ضعيف	2	من 1.80 إلى 2.59

متوسط	3	من 2.60 إلى 3.39
جيد	4	3.40 إلى 4.19
جيد جداً	5	4.20 إلى 5

أولاً - التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لأفراد العينة :

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لمفردات العينة الخاصة بالبيانات الشخصية

1-الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	63%
أنثى	15	37%
المجموع	40	100%
2- العمر	التكرار	النسبة
من 25 سنة فأقل	5	12%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	13	33%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	12	30%
من 45 سنة فأكثر	10	25%
3-الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	15%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	20%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	20%
من 15 سنة فأكثر	10	25%
المجموع	40	100%
4-المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير إدارة	18	45%
رئيس قسم	15	37%
مدير وحدة	7	17.5%
المجموع	40	100%

وصف متغيرات الدراسة:

1- الجنس:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (40) مفردة وبنسبة 83% من إجمالي العينة وهو أكبر من عدد الإناث البالغ عددهم (8) مفردة بنسبة 17% من إجمالي مفردات العينة.

2- العمر:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن عدد الأشخاص الذين أعمارهم (من 35 سنة إلى 45 سنة) (27) أكبر عدداً بنسبة (56%) من إجمالي مفردات العينة، يليهم عدد الأشخاص والتي أعمارهم من (45 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (10) شخص بنسبة (21%) من إجمال مفردات العينة يليهم الأشخاص الذين أعمارهم (من 25 سنة إلى 35 سنة) بنسبة (18%) من إجمالي مفردات العينة في حين بلغ عدد الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة) (2) شخص بنسبة (2%) من إجمالي مفردات العينة.

3- الخبرة:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن أكثر نسبة كانت من فئة (15 فأكثر) بنسبة (42%) ثم فئة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة (33%) ثم الذين تتراوح خبرتهم من (5 إلى 9 سنوات) بنسبة (18%) ثم الأشخاص الذين خبرتهم تتراوح من (أقل من 5 سنوات) بنسبة (2%).

4- المركز الوظيفي:

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن أكبر عدد من فئة (رئيس قسم) والبالغ عددهم 20 وبنسبة (42%) ثم فئة (مدير مكتب ومساعد مدير) بنسبة (25%) ثم يليها وظيفة (مدير إدارة) بنسبة (8%).

ثانياً- تحليل أسئلة (فقرات) المحاور:

بعد تخطيط الموارد البشرية :

يتضمن هذا البعد مجموعة من الأسئلة حيث تم تحليل إجابات العينة للوصول إلى نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال، فضلاً عن النتائج الكلية للمحور. وقد كانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول البعد الاول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
5	توجد خطة واضحة لحصر الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	3.8500	0.92126	مرتفع	1

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
2	مرتفع	0.88289	3.8000	تقوم البلدية بأجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية .	1
3	مرتفع	1.06187	3.7250	يوجد وضوح في عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة في كل قسم من أقسام البلدية.	3
4	متوسط	1.25448	3.6250	يشارك مدراء الأقسام سنويا في تحديد الاحتياجات المختلفة من الموظفين.	2
5	متوسط	1.08338	3.4250	تغطي خطة الموارد البشرية احتياجات البلدية من الموظفين خلال السنوات القادمة.	4
	مرتفع	0.98072	3.6850	الاتجاه العام	

يتضح من البيانات المدرجة في الجدول أعلاه أن إجابات مفردات العينة تم تحليلها بشكل منفصل، وذلك على النحو التالي:

1. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (5) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3.8500) وانحراف معياري (0.92126)، وحصلت على الترتيب (1) داخل محور التخطيط. وتشير النتيجة إلى أن العاملين يرون أن خطة الموارد البشرية تمتد لتغطية الاحتياجات المستقبلية بدرجة جيدة.
2. وكانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (1) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، بمتوسط (3.8000) وانحراف معياري (0.88289)، وبالترتيب (2). وتشير النتيجة إلى وجود وضوح مقبول في وجود خطة لحصر الاحتياجات المستقبلية.
3. وكانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (3) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، بمتوسط (3.7250) وانحراف معياري (1.06187)، وبالترتيب (3). وتشير النتيجة إلى أن هناك وضوحًا نسبيًا في تحديد العدد والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية.
4. وكانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (2) بشكل عام باتجاه متوسط/محايد نسبيًا، بمتوسط (3.6250) وانحراف معياري (1.25448)، وبالترتيب (4). وتشير النتيجة إلى أن إجراء التحليل الوظيفي موجود ولكن ليس بالدرجة المرتفعة.

5. وكانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (4) بشكل عام باتجاه متوسط/محايد نسبياً، بمتوسط (3.4250) وانحراف معياري (1.08338)، وبالترتيب (5). وتشير النتيجة إلى أن مشاركة مدراء الأقسام في تحديد الاحتياجات سنوياً ليست بالقوة المطلوبة مقارنة ببقية الفقرات.

وكانت إجابة أغلبية أفراد العينة على محور تخطيط الموارد البشرية بشكل عام باتجاه إيجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6850) والانحراف المعياري (0.98072). وتشير النتيجة إلى أن البلدية تمتلك مستوى جيداً من ممارسات التخطيط، مع حاجة لتعزيز جانب التحليل الوظيفي ومشاركة المدراء لأنه جاء بأقل متوسطات داخلاً البعد.

بعد الاستقطاب والتعيين

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول بعد الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تعتمد البلدية المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	3.8750	1.13652	مرتفع	1
2	تقوم البلدية باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الأكاديمية.	3.6000	1.03280	متوسط	2
3	تعتمد البلدية على معايير الكفاءة في اختيار العاملين.	3.4500	1.28002	متوسط	3
4	تراعي البلدية التأهيل والتحصيل العلمي معياراً بين المتقدمين للوظائف الشاغرة.	3.3750	1.14774	متوسط	4
5	يتم اختيار الموظفين بنزاهة وحيادية عاليتين.	3.3750	1.14774	متوسط	4 مكرر
	الاتجاه العام	3.5350	1.10791	متوسط	

يتضح من البيانات المدرجة في الجدول أعلاه أن إجابات مفردات العينة تم تحليلها بشكل منفصل، وذلك على النحو التالي:

1. الفقرة (3) جاءت باتجاه إيجابي (مرتفع) بمتوسط 3.8750 وانحراف 1.13652، الترتيب (1)، وتشير إلى أن البلدية تميل للاعتماد على الكفاءة في الاختيار.

2. الفقرة (4) باتجاه متوسط بمتوسط 3.6000 وانحراف 1.03280، الترتيب (2)، وتشير إلى مراعاة التأهيل العلمي لكن بدرجة ليست مرتفعة.
3. الفقرة (2) باتجاه متوسط بمتوسط 3.4500 وانحراف 1.28002، الترتيب (3)، وتشير إلى أن استقطاب المواهب يحتاج إلى تفعيل أقوى.
4. الفقرتان (1) و(5) جاءتا بأقل متوسط 3.3750 (اتجاه متوسط) وانحراف 1.14774، وتشيران إلى أن موضوع عدم التحيز/الحيادية والنزاهة في التعيين يُنظر إليه بدرجة متوسطة ويحتاج لتعزيز إجراءات واضحة وشفافة.
- وبعد الاستقطاب والتعيين جاء بشكل عام باتجاه متوسط بمتوسط (3.5350) وانحراف معياري (1.10791)، وتشير النتيجة إلى أن البلدية تطبق بعض ممارسات الاستقطاب، إلا أن تعزيز الحياد والاختبارات غير المتحيزة ورفع فعالية جذب المواهب يمثل نقاط تطوير.

بعد التدريب والتطوير

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول البعد الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتوفر لدى البلدية إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين	4.2750	0.87669	مرتفع	1
2	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين .	4.0000	1.01274	مرتفع	2
3	متابعة أداء العاملين في البلدية بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته	3.8750	0.93883	مرتفع	3
4	تتبنى البلدية عملية التدريب كعملية مستمرة وهادفة لتطوير العاملين .	3.7250	1.06187	مرتفع	4
5	تستعين البلدية بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير العاملين	3.5000	1.28103	متوسط	5
	الاتجاه العام	3.8750	0.98781	مرتفع	

يتضح من البيانات المدرجة في الجدول أعلاه أن إجابات مفردات العينة تم تحليلها بشكل منفصل، وذلك على النحو التالي:

1. الفقرة (5) جاءت الأعلى بمتوسط 4.2750 (اتجاه مرتفع) وانحراف 0.87669، وتشير إلى أن البلدية تعتمد بشكل واضح على خبرات خارجية في التدريب.
2. الفقرة (2) بمتوسط 4.0000 وانحراف 1.01274 (اتجاه مرتفع)، وتشير إلى وجود توجه لتحديد البرامج وفق احتياجات فعلية.
3. الفقرة (1) بمتوسط 3.8750 وانحراف 0.93883 (مرتفع)، وتشير إلى توفر بنية/إدارة تدريب بدرجة جيدة.
4. الفقرة (4) بمتوسط 3.7250 وانحراف 1.06187 (مرتفع)، وتشير إلى أن التدريب يُنظر إليه كعملية مستمرة نسبياً.
5. الفقرة (3) هي الأقل بمتوسط 3.5000 وانحراف 1.28103 (اتجاه متوسط)، وتشير إلى أن متابعة أثر التدريب وقياس فاعليته بعد التنفيذ ما زال بحاجة لتطوير. وجاء محور التدريب والتطوير مرتفعاً بمتوسط (3.8750) وانحراف (0.98781)، وتشير النتيجة إلى قوة هذا البعد مع ضرورة تحسين متابعة ما بعد التدريب وقياس العائد لأنها الأقل ترتيباً.

بعد التحفيز

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول بعد الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تمتلك بلدية جنزور سياسات واضحة للحوافز .	3.9750	0.99968	مرتفع	1
2	ترتبط البلدية منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية -الخبرة والكفاءة)	3.5750	1.17424	متوسط	2
	يتيح لي تفوقي في عملي فرصاً للترقية والحصول على المكافآت .	3.4500	1.06096	متوسط	3
4	راتب الموظف يعادل ما يقوم به من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل .	3.3000	1.32433	متوسط	4
5	الحوافز المادية والمعنوية مناسبة للدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي احملها .	3.0750	1.09515	متوسط	5
	الاتجاه العام	3.4750	1.08952	متوسط	

يتبين من المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه أن إجابات مفردات العينة كما يلي:

1. الفقرة (3) جاءت الأعلى بمتوسط 3.9750 (مرتفع) وانحراف 0.99968، وتشير إلى وجود ارتباط نسبي بين الأداء المتميز وبين فرص الترقية/المكافآت.
 2. الفقرة (1) بمتوسط 3.5750 (متوسط) وانحراف 1.17424، وتشير إلى أن وضوح السياسات ليس بالمستوى المرتفع لدى جميع العاملين.
 3. الفقرة (2) بمتوسط 3.4500 (متوسط) وانحراف 1.06096، وتشير إلى تطبيق متوسط لربط الحوافز بمعايير.
 4. الفقرة (4) بمتوسط 3.3000 وانحراف 1.32433 (تباين مرتفع)، وتشير إلى أن عدالة الراتب مقابل المهام محل اختلاف بين العاملين.
 5. الفقرة (5) الأقل بمتوسط 3.0750 (متوسط يميل للانخفاض) وانحراف 1.09515، وتشير إلى أن ملائمة الحوافز للمؤهل/المكانة الوظيفية هي أضعف جوانب التحفيز وتحتاج مراجعة.
- محور التحفيز جاء باتجاه متوسط بمتوسط (3.4750) وانحراف (1.08952)، وتشير النتيجة إلى ضرورة تعزيز عدالة وملاءمة الحوافز وربطها بشكل أوضح ومنصف بالمؤهلات والمسؤوليات.
- محور أداء العاملين**

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول المحور الخامس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	أسعى إلى تطوير مهاراتي الوظيفية باستمرار.	4.4000	0.54538	1	مرتفع
2	تساعد سياسات التدريب والتحفيز على رفع مستوى الالتزام الوظيفي والأداء.	4.3750	0.58562	2	مرتفع
3	أحرص على تقديم أفضل أداء ممكن في عملي.	4.3500	0.62224	3	مرتفع

دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية على وزارة الحكم المحلي بلدية جنزور

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
4	يؤثر اختيار العاملين ذوي الكفاءة بشكل مباشر على جودة أدائهم.	4.0750	0.61550	4	مرتفع
5	تسهم عمليات الاستقطاب الفعالة في تحسين مستوى أداء العاملين.	4.0500	0.63851	5	مرتفع
6	يؤدي التوافق بين مهارات العاملين ومتطلبات الوظيفة إلى تحسين أدائهم.	4.0500	0.93233	5	مرتفع
7	أمتلك القدرة والمهارة على التكيف مع التغيرات في العمل.	4.0500	0.63851	5	مرتفع
8	أستجيب لتوجيهات الرؤساء بشكل إيجابي.	4.0000	0.90582	8	مرتفع
9	تساعد برامج التدريب التي تقدمها البلدية على تحسين أداء العاملين.	3.9750	0.83166	9	مرتفع
10	ينعكس الاهتمام بتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين بشكل إيجابي.	3.9500	0.81492	10	مرتفع
11	أتعامل بفعالية مع المشكلات التي تواجهني في العمل.	3.9000	0.90014	11	مرتفع
12	تؤدي الحوافز العادلة إلى زيادة دافعية العاملين نحو الأداء المتميز.	3.9000	1.19400	11	مرتفع
13	تسهم ممارسات الموارد البشرية الحديثة في تعزيز كفاءة الأداء لدى العاملين.	3.7000	0.68687	13	مرتفع
14	تعمل ممارسات الموارد البشرية المتكاملة على تحسين إنتاجية العاملين.	3.5750	1.00989	14	متوسط
15	يتمتع العاملون بمستوى عالٍ من الكفاءة في أداء مهامهم.	3.3250	1.09515	15	متوسط
	الاتجاه العام	3.9783	0.73394	مرتفع	

استناداً إلى البيانات الموضحة في الجدول أعلاه حيث أسفرت النتائج عن معلومات كما هو موضح أدناه:

- كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (1) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.0500) وانحراف معياري (0.63851)،

- وحصلت على الترتيب (5 مكرر). وتشير النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن الاستقطاب الفعال يسهم في رفع مستوى الأداء.
2. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (2) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.0750) وبانحراف معياري (0.61550)، وحصلت على الترتيب (4). وتشير النتيجة إلى وجود قناعة قوية بأن اختيار الأكفاء ينعكس مباشرة على جودة الأداء.
3. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (3) بشكل عام باتجاه متوسط (محايد نسبياً)، وبمتوسط حسابي (3.3250) وبانحراف معياري (1.09515)، وحصلت على الترتيب (15). وتشير النتيجة إلى أن تقييم أفراد العينة لامتلاك العاملين كفاءة عالية أقل من بقية الفقرات.
4. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (4) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3.9750) وبانحراف معياري (0.83166)، وحصلت على الترتيب (9). وتشير النتيجة إلى أن برامج التدريب تسهم في تحسين الأداء بدرجة جيدة.
5. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (5) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3.9000) وبانحراف معياري (0.90014)، وحصلت على الترتيب (11 مكرر). وتشير النتيجة إلى أن العاملين يقيمون قدرتهم على التعامل مع مشكلات العمل بفعالية بمستوى مرتفع.
6. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (6) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3.9000) وبانحراف معياري (1.19400)، وحصلت على الترتيب (11 مكرر). وتشير النتيجة إلى وجود اتفاق عام على أن الحوافز العادلة ترفع الدافعية.
7. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (7) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع جداً)، وبمتوسط حسابي (4.4000) وبانحراف معياري (0.54538)، وحصلت على الترتيب (1). وتشير النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم توجه قوي نحو التطوير الذاتي المستمر.
8. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (8) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع جداً)، وبمتوسط حسابي (4.3750) وبانحراف معياري (0.58562)،

- وحصلت على الترتيب (2). وتشير النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن التدريب والتحفيز يرفعان الالتزام والأداء بدرجة كبيرة.
9. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (9) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3.9500) وبانحراف معياري (0.81492)، وحصلت على الترتيب (10). وتشير النتيجة إلى أن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على الأداء وفق تصور المبحوثين.
10. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (10) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3.7000) وبانحراف معياري (0.68687)، وحصلت على الترتيب (13). وتشير النتيجة إلى أن ممارسات الموارد البشرية الحديثة تُسهم في رفع كفاءة الأداء ولكن بدرجة أقل نسبياً من الفقرات الأعلى.
11. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (11) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.0500) وبانحراف معياري (0.93233)، وحصلت على الترتيب (5 مكرر). وتشير النتيجة إلى أن التوافق بين المهارات ومتطلبات الوظيفة عامل مهم لتحسين الأداء.
12. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (12) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.0000) وبانحراف معياري (0.90582)، وحصلت على الترتيب (8). وتشير النتيجة إلى أن العاملين يستجيبون لتوجيهات الرؤساء بشكل إيجابي بدرجة مرتفعة.
13. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (13) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (4.0500) وبانحراف معياري (0.63851)، وحصلت على الترتيب (5 مكرر). وتشير النتيجة إلى أن غالبية العاملين يرون أن لديهم قدرة جيدة على التكيف مع التغيرات.
14. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (14) بشكل عام باتجاه إيجابي (مرتفع جداً)، وبمتوسط حسابي (4.3500) وبانحراف معياري (0.62224)، وحصلت على الترتيب (3). وتشير النتيجة إلى ارتفاع مستوى الحرص على تقديم أفضل أداء ممكن.
15. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (15) بشكل عام باتجاه متوسط، وبمتوسط حسابي (3.5750) وبانحراف معياري (1.00989)، وحصلت على

الترتيب (14). وتشير النتيجة إلى أن أثر "تكاملاً ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية مُدرك بدرجة متوسطة مقارنة ببقية فقرات الأداء. وبشكل عام أظهر محور "أداء العاملين" اتجاهًا عامًا مرتفعًا، بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.9783 وانحراف معياري قدره 0.73394، مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم تقييم إيجابي لمستوى أداء العاملين وميل نحو تطوير مهاراتهم الوظيفية ويعكس ذلك إدراكًا لأهمية سياسات التدريب والتحفيز في رفع مستوى الالتزام والأداء، والحرص على تقديم أفضل أداء ممكن في العمل.

تحليل فرضيات البحث:

جدول رقم (13) تحليل الفرضيات (الانحدار الخطي البسيط) بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين

الفرضية	المتغير المستقل (الابعاد)	المتغير التابع	R	R ²	F	B	t	Sig.	القرار
الرئيسية	ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية	أداء العاملين	0.978	0.957	850.959	0.698	29.171	0.000	قبول
الفرعية الاولى	التخطيط	أداء العاملين	0.971	0.943	628.910	0.727	25.078	0.000	قبول
الفرعية الثانية	الاستقطاب والتعيين	أداء العاملين	0.950	0.903	352.624	0.629	18.778	0.000	قبول
الفرعية الثالثة	التدريب والتطوير	أداء العاملين	0.982	0.965	1039.672	0.730	32.244	0.000	قبول
الفرعية الرابعة	التحفيز	أداء العاملين	0.966	0.934	533.715	0.651	23.102	0.000	قبول

الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية جدًا وموجبة بين الممارسات الكلية وأداء العاملين ($R=0.978$)، كما بيّنت نتائج الانحدار أن ($F=850.959$)، ($Sig=0.000$) وأن ممارسات الموارد البشرية تفسر نسبة كبيرة من التباين في أداء العاملين ($R^2=0.957$)، إضافة إلى أن معامل الانحدار موجب ودال $B=0.698$ و

$t=29.171$ ، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية لثبوت وجود علاقة وأثر معنوي وإيجابي لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى:

تشير النتائج إلى علاقة موجبة قوية بين التخطيط وأداء العاملين ($R=0.971$)، كما أن نموذج الانحدار كان دالاً إحصائياً ($F=628.910$ ، $Sig=0.000$) وبلغت القدرة التفسيرية مرتفعة ($R^2=0.943$)، فضلاً عن أن معامل الانحدار موجب ودال ($B=0.727$ ، $t=25.078$ ، $Sig=0.000$). وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى لأن التخطيط يرتبط ويؤثر أثراً إيجابياً ومعنوياً على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

أوضحت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين الاستقطاب وأداء العاملين ($R=0.950$)، كما أثبتت نتائج الانحدار دلالة ($F=352.624$ ، $Sig=0.000$) مع قدرة تفسيرية مرتفعة ($R^2=0.903$)، إضافة إلى دلالة معامل الانحدار وإيجابيته ($B=0.629$ ، $t=18.778$ ، $Sig=0.000$). وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية لوجود علاقة وأثر معنوي وإيجابي للاستقطاب على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

كشفت النتائج عن علاقة موجبة بين التدريب وأداء العاملين ($R=0.982$)، كما كان نموذج الانحدار ذا دلالة إحصائية عالية ($F=1039.672$ ، $Sig=0.000$) وفسّر التدريب نسبة كبيرة جداً من التباين في أداء العاملين ($R^2=0.965$)، إضافة إلى أن معامل الانحدار موجب ودال ($B=0.730$ ، $t=32.244$ ، $Sig=0.000$). وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

بيّنت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين التحفيز وأداء العاملين ($R=0.966$)، كما أن نموذج الانحدار كان دالاً إحصائياً ($F=533.715$ ، $Sig=0.000$) مع قدرة تفسيرية مرتفعة ($R^2=0.934$)، وظهر معامل الانحدار موجباً ودالاً ($B=0.651$)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة لثبوت وجود علاقة وأثر معنوي وإيجابي للتحفيز على أداء العاملين.

أولاً - النتائج:

- 1- أظهرت النتائج أن أداء الموظفين كان بمستوى مرتفع بشكل عام، مما يعكس صورة إيجابية عن واقع الأداء داخل البلدية.
- 2- كشفت النتائج عن دور واضح لسياسات التدريب والتحفيز في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء، بما يعني أن الاستثمار في هذين الجانبين ينعكس مباشرة على فاعلية العاملين.
- 3- تشير النتائج إلى وجود قناعة قوية بأن اختيار العاملين ذوي الكفاءة ينعكس مباشرة على جودة الأداء ما يعكس وعياً بأهمية الاستقطاب المبني على الجدارة.
- 4- تُظهر النتائج أن الاستقطاب الفعال يُعد من العوامل الداعمة لتحسين مستوى الأداء بما يعزز فكرة أن جودة المدخلات البشرية تؤدي إلى تحسين المخرجات.
- 5- أوضحت النتائج أن التوافق بين مهارات العاملين ومتطلبات الوظيفة يعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء، وهو ما يبرز أهمية المواءمة الوظيفية والتوصيف الدقيق للوظائف.
- 6- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين.

ثانياً - التوصيات :

- 1- نوصي بالعمل على تفعيل آليات أكثر شمولية لمتابعة وتقييم أثر التدريب بعد الانتهاء منه لضمان أن الاستثمار في البرامج التدريبية يحقق أقصى فائدة في تطوير أداء العاملين.

- 2- نقترح تعزيز نزاهة وحيادية إجراءات الاستقطاب والاختيار من خلال مراجعة وتحديث معايير التعيين والمقابلات، بما يكفل الشفافية ويدعم الثقة في نظام التوظيف.
- 3- العمل على إعادة تقييم شامل لسياسات الحوافز المادية والمعنوية لضمان أنها عادلة وتتلائم مع المؤهلات والجهود المبذولة، مما يسهم في زيادة رضا العاملين ودافعيتهم.
- 4- يجب تعزيز مشاركة مدراء الأقسام بشكل فعال ومنظم في عملية تخطيط الموارد البشرية السنوية لضمان أن الخطط تعكس الاحتياجات الحقيقية والواقعية لكل قسم.
- 5- تحقيق التكاملية بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة بحيث تدعم كل منها الأخرى وتخدم الهدف الأسمى لزيادة إنتاجية العاملين.
- 6- الاستمرار في دعم مبادرات التطوير الذاتي للعاملين من خلال توفير الموارد التعليمية والفرص التدريبية والمنصات التي تشجع على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

المراجع:

أولا - الكتب :

- 1- خالد عبدالرحيم الهيتي (2010)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن-عمان
- 2- سامي أبودبوس(2019)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية ، مطبعة السفير الفني، تونس .
- 3- الصديق منصور بوسنيينة و سليمان الفارسي(2003)، الموارد البشرية أهميتها وتنظيمها ومسؤوليتها ومهامها، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 4- عبدالباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن-عمان.
- 5- مازن فارس رشيد (2004)، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات ، الطبعة الثانية، الناشر مكتبة العبيكان، الرياض.

- 6- محمد سمير أحمد(2009)، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسرة، الأردن-عمان.
- 7- محمد فالح صالح (2004)، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الاولى، دارالحامد،الأردن- عمان .
- ثانياً- الدراسات السابقة
- 1- أمال سالم المودي(2006)، توقيت العمل الرسمي وآثره على مستوى أداء العاملين، دراسة مقارنة بين قطاع النفط وقطاع الخدمة العامة، غير منشورة.
- 2- جنات رجب أبوواجعة(2010)، العوامل السلوكية لبيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمستوي أداء العاملين، دراسة ميدانية للمشروعات الصحية الصغيرة والمتوسطة بشعبية مصراته، غير منشورة.
- 3- السنوسي سليمان السنوسي(2023)، استراتيجيات الموارد البشرية وآثرها علي أداء العاملين، دراسة ميدانية على مجمع الصناعات الصوفية بني وليد، غير منشورة.
- 4- عواطف النوري أبوالأجراس(2014)، استقطاب الموارد البشرية وآثره في فاعلية أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للشركة الوطنية العامة للأسنت المساهمة، غير منشورة.
- 5- محمود ضو أحمد قريفة(2010)، الدور الإنساني في الاشراف وآثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية تتناول العلاقات الإنسانية في الإشراف بمعهد النفط للتأهيل والتدريب طرابلس، غير منشورة.