



دور ادارة الموارد البشرية في التركيز على فاعلية اداء العاملين في مؤسسة الضمان
الاجتماعي

أعدت من قبل

حياة مفلح الجمالية

أشرف عليها

الدكتور محمد أحمد عبد القادر

قدمت هذه الرسالة الى كلية الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

حزيران 2024



نموذج التفويض

أنا حياة مفلح الجمالية، أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المنظمات، أو

الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠٢٤/٦/٢٥

Isra University

Authorization form

I, M Hayat Mufleh al Jamaliah , authorize Isra University to supply copies of my Thesis/ dissertation to libraries or establishments, or individuals on request.

Signature: 

Date: 25-6-2024

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها، " دور ادارة الموارد البشرية في التركيز على فاعلية اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي "

وقد أجازت بتاريخ 2024 / 6 / 5

أعضاء لجنة المناقشة	الصفة	الجامعة	التوقيع
د. محمد احمد عبد القادر	مشرفاً ورئيساً	جامعة الإسراء	
د. محمد عبد مهاوش أبو قلته	مناقشاً داخلياً	جامعة الإسراء	
أ.د. كامل محمد الحواجرة	مناقشاً خارجياً	جامعة مؤتة	

الإهداء

امي الحبيبة

اي شيء في هذا اليوم اهدي إليك يا ملاكي وكل شيء لديك .

اهدي تفاؤلا .. لم أدرك حقيقته إلى من عينيك .. ام أملا... وليس في الأرض أمل

كالذي اقراه في عينيك

ام نجاحا ... ونجاحي الحقيقي تحت قدميك ... ليس عندي شيء اعز

من الروح .. وروحي مرهونة في يديك

ابي الحبيب

يا قلبي ونبض الحروف حين تلمسها الأنامل

انت الجواب حين اسأل عن التفاؤل

بل الحياة انت وما بين النفس والنفس انت

اخوتي محمد وغيداء

الكتابة لا تكفي لاصف كيف احبكم والعمر قصير لأكتب حبكم أراكم بسمتي ... وارى جمال الايام انتم

الشكر والتقدير

الحمد لله خالق القلم الذي علم الإنسان مالم يعلم الحمد لله حتى يرضى والحمد لله إذا رضى والحمد لله بعد الرضى والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وعز من قال في كتابه الحكيم بسم الله الرحمن الرحيم وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وصدق نبي الصدق حبيب الحق حين قال: لا يشكر الله من لا يشكر الناس لا يسعني في هذا المقام وأنا اضع اللمسات الأخيرة على هذه الرسالة الا وان اتقدم بجزيل الشكر لتلك الايادي البيضاء التي ساهمت في اتمام هذه الرسالة وإني لأتقدم بالامتنان الجزيل والشكر لجامعة الإسراء .

ثم اتوجه بالشكر والامتنان الى أستاذي ومشرقي الدكتور محمد أحمد عبد القادر اولا من أجل قبوله تولي مهمة الاشراف على هذه الرسالة، ثانيا لأنه بذل ما في وسعه من جهد في سبيل الأشراف العلمي طيلة مراحل الدراسة؛ ولأنه أمدني بالكثير من منابع علمه وكان بمثابة الأخ والمعلم الناصح الأمين.

وأخيراً وليس آخراً أتقدم بالشكر والعرفان لمن سيضعون بصمتهم وأتشرف بوجودهم لمناقشة رسالتي المتواضعة.

أتقدم بالشكر والتقدير للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة رسالتي وعلى دورهم الكبير في إثراء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الرسالة سواء بالخبرة أو التدقيق أو التحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات .

الباحثة

حياة الجمالية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
ب	نموذج التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	الملخص باللغة العربية
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	3-1 أهمية الدراسة
5	4-1 أهداف الدراسة
5	5-1 فرضيات الدراسة
6	6-1 أنموذج الدراسة
7	7-1 التعريفات الإجرائية
9	8-1 حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1-2 المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية
22	2-2 المبحث الثاني: فاعلية أداء العاملين
28	3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
37	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث منهجية الدراسة
38	1-3 منهج الدراسة
39	2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
40	3-3 وحدة التحليل
40	4-3 اساليب جمع البيانات
41	5-3 أداة الدراسة

43	6-3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
44	7-3 الاساليب الاحصائية المستخدمة
	الفصل الرابع تحليل النتائج واختبار الفرضيات
45	1-4 خصائص عينة الدراسة
51	2-4 نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
68	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
73	4-4 اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
81	1-5 الاستنتاجات
91	2-5 التوصيات
	الملاحق
	المراجع
93	المراجع باللغة العربية
96	المراجع باللغة الإنجليزية
97	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1)	مؤسسة الضمان الاجتماعي	40
(2)	عدد وأرقام الفقرات التي تقيس أبعاد الدراسة	42
(3)	المستويات المعتمدة لاتخاذ القرار	42
(4)	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	43
(5)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	46
(6)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	47
(7)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	48
(8)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	49
(9)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	50
(10)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات أفراد العينة على أبعاد وظائف الموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية	51
(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد الاستقطاب كأحد وظائف الموارد البشرية	53
(12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد الاختيار كأحد وظائف الموارد البشرية	57
(13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد التعيين كأحد وظائف الموارد البشرية	58
(14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد التدريب كأحد وظائف الموارد البشرية	61
(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد المتغير التابع وهو فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي	64
(16)	نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية)	68
(17)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كولمجروف – سميروف	70
(18)	المصفوفة الارتباطية (Correlation Matrix) بين متغيرات الدراسة	72
(19)	ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي	74
(20)	نتائج تحليل تباين الانحدار (ANOVA) لأثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي	75
(21)	نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي	78

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
6	انموذج الدراسة	(1)

دور ادارة الموارد البشرية في التركيز على فاعلية اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي

أعدت من قبل

حياة مفلح الجمالية

أشرف عليها

الدكتور محمد عبد القادر

ملخص

هدفت الدراسة الى اختبار دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في المركز، بما في ذلك المدير، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، وغيرهم من الموظفين، والبالغ مجموعهم 698 موظفًا في مختلف المستويات الإدارية. ونظراً لحجم المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 233 عنصراً. استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، وطبقت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها : المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار، لأستكشف تأثير دور إدارة الموارد البشرية - التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب - على فاعلية أداء الموظفين. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية أداء الموظفين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي . وكشفت الدراسة أيضاً أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع وظائف الموارد البشرية وأداء الموظفين، مع ملاحظة أقوى الارتباطات بين الاختيار وكل من التعيين والتدريب. كما وأكد نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد إدارة الموارد البشرية تفسر بشكل جماعي جزءاً كبيراً من التباين في فاعلية أداء الموظف. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة التركيز على إدارة الموارد البشرية في التوظيف، وتعزيز عمليات الاختيار، وتعزيز ممارسات التعيين، والتركيز على التدريب والتطوير

المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يعد الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب أمرًا ضروريًا للحفاظ على مستويات عالية من أداء الموظفين.

الفصل الأول

الاطار العام

1.1 المقدمة:

مع التطورات الكبيرة التي حدثت في عالم الابتكارات والتكنولوجيا ودخول أجيال مبدعة وطموحة إلى أسواق العمل في المنظمات، أصبح للموارد البشرية تحديات وأدوار كبرى تتعدى تلك الأدوار التقليدية السابقة التي كانت تتمحور حول التوظيف والتدريب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين، حيث أن التغيرات المتسارعة التي أحدثتها الابتكارات والتقنيات الحديثة اليوم أجبرت المنظمات على إعادة النظر في طريقة التعامل مع موظفيها لدعم الإبداع والابتكار، إذا ما أرادت هذه المنظمات الاستمرار والبقاء في حلبة المنافسة في عالم أصبحت فيه الأفكار الجديدة هي المحرك الأساسي للنمو والاستمرار. (سارة، 2020)

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا حيويا في تحديد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة لمختلف أنشطتها، من حيث الكم والنوع ولجميع المستويات الإدارية والعمل على تنميتها وتطويرها، والمحافظة عليها، لتصبح المنظمة ذات إنتاجية عالية وتحتل مركزا مناسباً ومتميزاً بين المنظمات الأخرى، لذا تجدر الإشارة إلى أهمية النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي لتفعيل الدور إلهام الذي تقوم به في المنظمات، ويجب أن تقوم المنظمات بتحقيق الربط والتكامل ما بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الرئيسية للمنظمة لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت ركنا أساسيا وجوهريا في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية مما يؤثر بالإيجاب على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لكي ينجح تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسات ويجب أن يكون لدى المؤسسة قيادات تصور واضح للأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك يجب بالتأكيد على أنه عندما تتبنى القيادات الإدارية داخل المؤسسات لهذا المفهوم فهذا يعني التزاما قويا ورؤية جديدة تشمل الحاضر والمستقبل معا. (الأوزى، وبوادر خالد ، 2022).

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الوظائف المتخصصة في الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات، ومن حيث الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أدائهم ومكافئاتهم، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدما كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المختصين في مجال شؤون الأفراد الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد. (العرو، 2018)

هذا وقد حظي مفهوم أداء العاملين بأهمية كبرى لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد وذلك من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً إلى تغير مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعامل بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل الإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفروض الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم (نهي، 2018).

وتلخيصاً لما سبق فإن فاعلية أداء العاملين تعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب) وقد جاءت هذه الدراسة لتعرف دور إدارة الموارد البشرية في التركيز على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

2-1 مشكلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بفاعلية أداء العاملين بالتطبيق على مؤسسة الضمان الاجتماعي، إذ تخضع منظمات الأعمال لتغيرات سريعة في بيئتها بمجموعة متنوعة من القطاعات الاقتصادية، والقطاع العام ليس استثناءً، ويمكن أن تعزى هذه التغيرات إلى عدد من العوامل، بما في ذلك تطور قنوات الاتصال والثورة التكنولوجية، وتغيير ممارسات وإجراءات العمل وتحسين معايير خدمة العملاء، وتغيير طلبات وتوقعات العملاء، ونظراً لهذه الظروف، يتعين على المنظمات الآن إجراء

التغييرات المطلوبة من أجل التكيف معها بنجاح والاحتفاظ بإنجازاتها ومواصلة النمو وتوفير مبررات لاستمرار وجودها .

اضافة الى ذلك، فإن فاعلية أداء العاملين هو جزء من الرضى الوظيفي لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، والتي كانت ولا زالت محور اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في هذا المجال بشكل عام ، وأهمية البالغة لدى مدراء المؤسسات الذين يصبون جل اهتماماتهم وافكارهم على كيفية تحسينها وتطويرها داخل تلك المؤسسة.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس ما دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب) في التركيز على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما هو دور الاستقطاب على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- 2) ما هو دور الاختيار على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- 3) ما هو دور التعيين على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- 4) ما هو دور التدريب على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

3.1 أهمية الدراسة:

وتقسم الأهمية الى قسمين فيما يلي:

الأهمية النظرية

تبرز هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، بحيث تساهم في تحسين إنتاجية العاملين وتطوير الموارد البشرية الإدارية بشكل كفؤ وفعال، يمكن القول بأن تبني نظرة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ذات أهمية بالغة تؤدي بالنهاية إلى زيادة فاعلية المنظمة وتحسين ادائها.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة في تناول موضوعا ذو أهمية كبيرة تتمثل بدور إدارة الموارد البشرية ولتسليط الضوء على جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وأثرها في أداء العاملين في القطاع العام، ولا سيما مؤسسة الضمان الاجتماعي في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل أحد أهم التحديات أمام القطاع الحكومي في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكلة موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور سيتم أيضا تقديم مقترحات وحلول ووضع حلول للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية في أداء العاملين وذلك من خلال:

من المتوقع ان تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم مؤشرات ومقاييس لدراسة دور الموارد البشرية في القطاع العام، خاصة وأن بيئة العمل في هذا القطاع وتغيراته وتداعياته الحالية أفرزت عوامل تأثير متقاربة وموحدة في معظم الوحدات الحكومية بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى بيان دور إدارة الموارد البشرية على فاعلية أداء العاملين في منظمات الأعمال وخاصة الضمان الاجتماعي كمجتمع دراسة وذلك من خلال ما يلي:

1) التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) وأهميتها في تحقيق فاعلية أداء العاملين في الضمان الاجتماعي.

(2) التعرف على دور إدارة الموارد البشرية ببعده (الاستقطاب) وأثره على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

(3) التعرف على دور إدارة الموارد البشرية ببعده (الاختيار) وأثره على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

(4) التعرف على دور إدارة الموارد البشرية ببعده (التعيين) وأثره على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

(5) التعرف على دور إدارة الموارد البشرية ببعده (التدريب) وأثره على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

(6) تقديم توصيات من شأنها تعزيز الاهتمام بفاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

5.1 فرضيات الدراسة:

H_0 . الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO1:- لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على أداء العاملين في

مؤسسة الضمان الاجتماعي.

HO2 :- لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار على أداء العاملين في

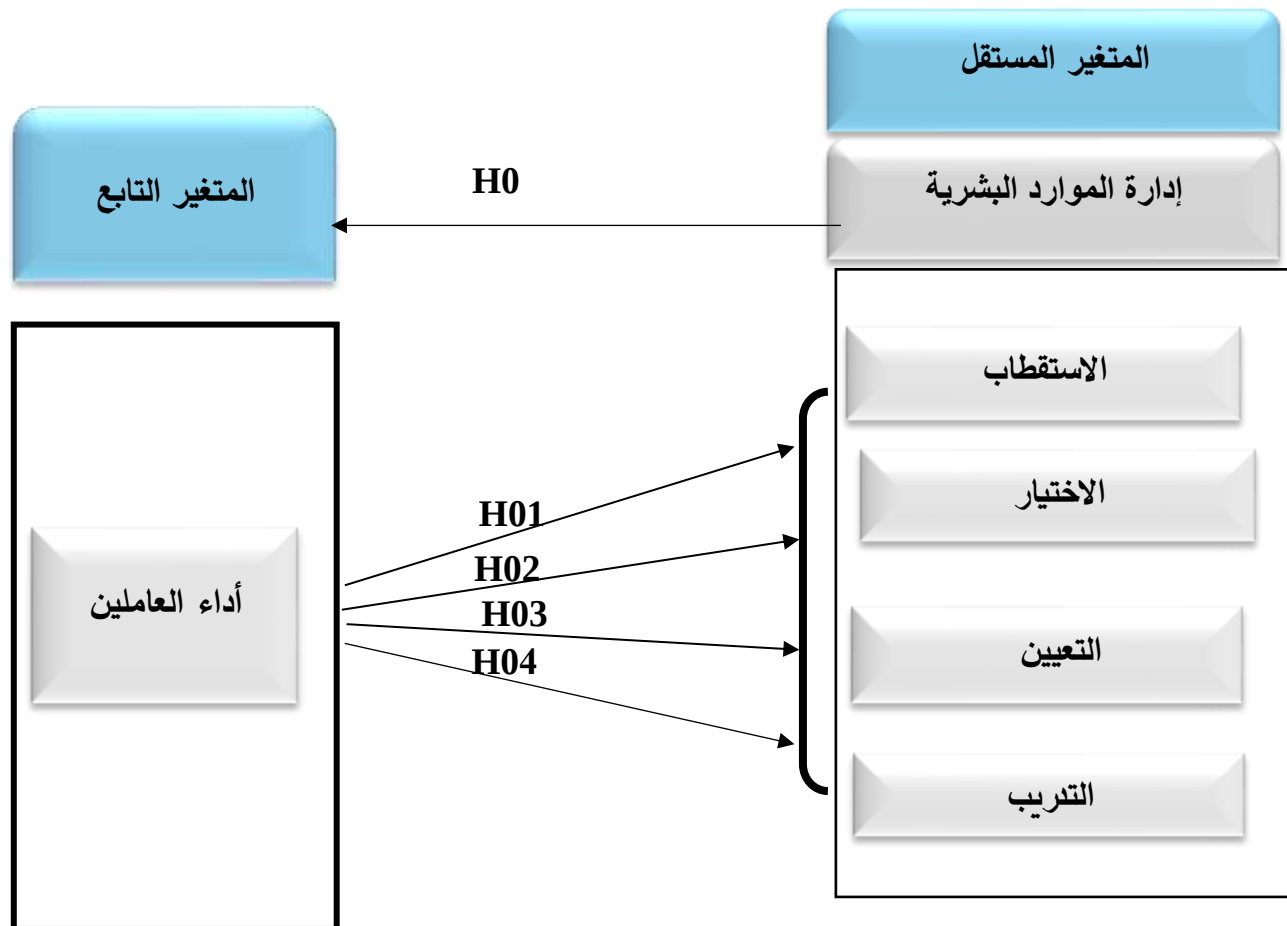
مؤسسة الضمان الاجتماعي .

H03 :- لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتعيين على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي .

H04 :- لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

6.1 نموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وأبعاده المتمثلة ب (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين)، والشكل رقم (1) يبين أنموذج الدراسة الحالي:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

تم اعداد النموذج من قبل الباحثة استنادا إلى مجموعة من الدراسات السابقة حيث تم اعتماد المتغير المستقل :دراسة (عبد العزيز،2019) ودراسة (سعد،2019) أما المتغير التابع: دراسة (مصطفى،2014) ودراسة (هلسة ، 2020).

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تحقيقاً لأغراض الدراسة تم تعريف المصطلحات الآتية للمتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع :

تعريف إدارة الموارد البشرية : بأنها جهة معينة تقوم بالتركيز على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة أو المنظمة، بهدف جذب واستقطاب الموظفين، وتنظيم أمورهم وتقييمهم، والعمل على تدريب الموظفين الجدد وتقديم جميع الخدمات المادية بما فيها تقديم الرواتب والمكافآت والحوافز الاجتماعية من خلال تعزيز العلاقات بين الموظفين وخلق بيئة عمل مناسبة لهم، بالإضافة إلى الخدمات الصحية من خلال الحفاظ على حياة الموظفين من خلال حمايتهم من أي خطر يهدد حياتهم داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (سعد، 2019).

يعرف إدارة الموارد البشرية اجرائيا : بأنها عملية تنفذ القرارات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة على المدى البعيد لتحقيق مستوى عالي من الأداء لبقاء واستمرار المؤسسة.

الاستقطاب: هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم (حسن، 2010)

يعرف الاستقطاب اجرائيا : هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

الاختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات وقدرات ومهارات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (عبد العزيز، 2019)

يعرف الاختيار اجرائيا: هو انتقاء الأنسب من العناصر البشرية التي تم اختيارهم بهدف توظيفهم داخل المنظمة لملى الوظائف الشاغرة فيها وبالتالي تحقق المزيد من الكفاءة والانتاجية للمنظمة .

التعيين : تتم عملية التعيين بعد اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة، حيث يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة شريطة أن تتلاءم مع قدراته ومؤهلاته(مصطفى، 2014).

يعرف التعيين اجرائيا: هو عملية مفاضلة بين الأشخاص المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من بياناتهم المقدمة للمنظمة وبالتالي الحصول على موافقة من الإدارة العامة على المرشحين الذين تم اختيارهم وإصدار القرار النهائي بتعيينهم .

التدريب : يعرف على انه ذلك الجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات و القدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليها الموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل يزيد من قدرته الإنتاجية. (المعشوق، 2011)

يعرف التدريب اجرائيا: يعتبر التدريب عملية مهمة في المؤسسة يهدف إلى زيادة مهارات ومعرفة وقدرات العاملين من أجل تحسين أدائهم في المنظمة .

- تعريف أداء العاملين:

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (هلسه، 2020)

يعرف أداء العاملين اجرائياً: بأنه طريقه منهجية تقوم بها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي لقياس جودة إنجاز الموظف لمهام وظيفته .

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: هي مؤسسه مستقلة ماليا وادارياً، ويحدد القانون مزاياها ومصادر تمويلها ، وتهدف إلى حماية الناس اجتماعيا واقتصاديا من خلال نظام تأمين تكافلي، وحماية الناس في حالة وجود خطر اجتماعي مثل : الشيخوخة والعجز والوفاء وإصابة العمل والتعطل والامومة، وتمول هذه الاعانات من المساهمات التي يتحملها المؤمن عليهم وأرباب العمل ، وهذا العمل معني بتحقيق اعتبارات الاكتفاء الاجتماعي (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، 2019)

8.1 حدود الدراسة:

تقسم حدود الدراسة الي كل من مما يلي:

حدود مكانية: اقتصررت هذه الدراسة على جميع فروع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في العاصمة عمان ومأدبا.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة العام الدراسي 2023-2024.

الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة جميع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني في العاصمة عمان ومأدبا.

الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة متغيران هما إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري، حيث تم تقسيمه الى (المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية والمبحث الثاني: فاعلية اداء العاملين، والمبحث الثالث: الدراسات السابقة العربية والأجنبية. واهم ما يميز الدارسة الحالية).

1-2 المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية

1-1-2 تمهيد

أحد أهم الموارد في بناء منظمة مؤسسية ناجحة هو رأس مالها البشري، وبغض النظر عن حجم الأموال المتاحة، أو حجم التشريعات المعمول بها، أو مدى التقدم التكنولوجي، فإن هذه الأشياء لا يمكن أن تدفع النجاح التنظيمي إذا لم يكن هناك عدد كاف من الأشخاص المؤهلين على جميع المستويات. تعتبر فاعلية الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية، حيث تعمل كمركز للنشاط الإداري. في الواقع، فهو يجسد الأهداف الأساسية لأي شركة، حيث أن نجاح رأس المال البشري للمنظمة هو الذي يحدد كفاءتها. إن مفتاح أداء الموارد البشرية هو إنجاز الواجبات الموكلة إليها بأقصى قدر من الكفاءة (عبد الدائم، 2021).

تتمتع الموارد البشرية بتأثير كبير في تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتعزيز مشاركة الموظفين، وزيادة الإنتاجية. وكذلك رفاهية الموظفين و تحقيق التنمية الشاملة، اضافة الى توليها دورًا محوريًا، وقد أكدت النماذج الإدارية والقيادية المتطورة على الأهمية المتزايدة لممارسات الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق المزايا التنافسية في السوق العالمية، حيث تشمل ممارسات الموارد البشرية النموذجية التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء (Farndale et al., 2020)، ولا تعمل هذه

الممارسات على تشكيل تصورات الموظفين حول مكان عملهم من حيث بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة فحسب، بل تساهم أيضاً في تشكيل مزاجهم النفسي.

يؤكد Piwovar-Sulej (2021) على أنه في ظل العولمة، تواجه الشركات في جميع أنحاء العالم تحديات متصاعدة، مما يجبرها على اعتماد أساليب أكثر ابتكاراً في العمليات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. يشير إلى (Connelly et al (2021 أن ممارسات الموارد البشرية تشكل إطاراً يهدف إلى إغراء الموظفين ورعايتهم وإلهامهم والاحتفاظ بهم لتسهيل التنفيذ السلس للأهداف التنظيمية، وضمان الاستمرارية، وتحقيق النتائج المرجوة.

يمثل ظهور إدارة الموارد البشرية، التي تم تقديمها في عام 2000 تقريباً وتم تبنيها عالمياً منذ عام 2011، نموذجاً جديداً يركز على الإشراف البيئي داخل المنظمات من خلال دمج السياسات والممارسات الصديقة للبيئة في أطر الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام الفعال للموارد (2020 Janali et al.,). ومع ذلك، لا يزال هذا المفهوم ناشئاً نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، وخاصة في الدول النامية، مما يمثل تحديات جديدة لمحترفي الموارد البشرية لمعالجة الضرورات البيئية ووضع استراتيجيات وسياسات معززة.

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة متماسكة من السياسات والتدابير التي تم وضعها وتنفيذها بدقة لتسخير رأس المال البشري للمنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تعمل هذه الممارسات كآلية تنظيمية لرعاية الكفاءات الفريدة، وتعزيز الديناميكيات الاجتماعية المعقدة، وتنمية المعرفة المؤسسية للحفاظ على الميزة التنافسية (Mohanty et al., 2021)

ترى الباحثة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل سياسات واستراتيجيات وأيديولوجيات محددة مصممة لجذب الموظفين وتنميتهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، وبالتالي ضمان الفاعلية التنظيمية والبقاء والوفاء الاستراتيجي ومستويات الأداء المرتفعة.

2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد مر تطور إدارة الموارد البشرية بمراحل تاريخية مختلفة، حيث يرجع العديد من العلماء والخبراء في العلوم الإدارية أول تطبيق منهجي لها إلى عصر الثورة الصناعية (محمود، 2021). تشمل الموارد البشرية جميع الأفراد داخل المنظمة، بدءًا من المديرين التنفيذيين من الدرجة الأولى إلى الموظفين المرؤوسين، الموحدين تحت الثقافة التنظيمية. تملي هذه الثقافة وتنظم سلوكياتهم من خلال إطار من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، كلها موجهة نحو تحقيق مهمة المنظمة والاستراتيجيات المستقبلية. وفي المقابل، يحصل الموظفون على تعويضات مثل الرواتب والأجور والمزايا، مما ينشئ علاقة متبادلة بينهم وبين المنظمة. إن مساهمات الموارد البشرية، بما في ذلك المؤهلات الأكاديمية والخبرة والمهارات والتفاني، تزيد من إثراء المنظمة (عقيلي، 2010).

ويصف (خالد ، 2016) إدارة الموارد البشرية بأنها المسعى الإداري لتأسيس المنظمة وتزويدها باستمرار بالأصول البشرية اللازمة. ويتضمن ذلك رعاية قدرات الموظفين، وتعزيز أدائهم وخبراتهم، ورفع الروح المعنوية، وتسهيل التقدم الوظيفي، وتشجيع الولاء للأهداف التنظيمية. وتتطلب هذه الجهود تقديم مكافآت مادية وعاطفية وأخلاقية لتلبية الاحتياجات والتطلعات الفردية أو الجماعية. تعمل إدارة الموارد البشرية في الأساس على ربط الأشخاص والمنظمات لتحقيق أهدافهم بشكل متبادل. وفقًا لـ **Flippo (2020)**، فهو يشمل العمليات الإستراتيجية للمشتريات والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وتجديد الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية.

وتؤكد الباحثة أن هذا التعريف يشير إلى دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط وتنظيم وتوجيه والإشراف على وظائف الموظفين داخل المنظمة، وكلها تهدف إلى تعزيز الأهداف التنظيمية.

2-1-3 وظائف إدارة الموارد البشرية :

تشمل إدارة الموارد البشرية سلسلة من الوظائف المترابطة، مع الجوانب الرئيسية كما اشار بن علي و نوري (2010):

1. تخطيط الموارد البشرية: يتضمن ذلك التنبؤ باحتياجات القوى العاملة في المنظمة خلال فترة محددة، عادة ما تكون سنة. وهو يستلزم تحديد القوى العاملة المطلوبة من حيث الجودة والكمية وعوامل أخرى.
2. تقييم الأداء: تحدد هذه العملية مجالات القصور والقوة في الأداء الفردي داخل المنظمة. إنه يفيد تصميم برامج التدريب لمعالجة أوجه القصور وقد يسلط الضوء على عدم التطابق بين الأفراد وأدوارهم، مما يستلزم عمليات نقل محتملة. بالإضافة إلى ذلك، فهو يحدد الأفراد ذوي الأداء العالي الذين يستحقون الترقية أو المكافآت.
3. إدارة المسار الوظيفي: تخطيط المسار الوظيفي هو وظيفة منظمة ضمن إدارة الموارد البشرية. ويركز على توجيه تطوير الموظفين داخل المنظمة من خلال تحديد التقدم من خلال مختلف المناصب ذات الصلة. وهذا يضمن المواءمة بين الأفراد وأدوارهم، مما يسهل النمو المهني وتراكم الخبرات المتنوعة.

2-1-4 أهمية إدارة الموارد البشرية

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية قصوى لأنها تأخذ الأولوية بين الإدارات التي تم إنشاؤها خلال مرحلة إنشاء أي منظمة. ويمكن تلخيص أهميتها بإيجاز على النحو التالي: تزويد القوى العاملة في المنظمة بمؤهلات متنوعة ومناسبة، وتزويد الموظفين بجميع الوسائل والأدوات اللازمة، وتقديم مكافآت محفزة لتشجيع أعلى مستويات الأداء والإنتاجية. علاوة على ذلك، يمتد دورها إلى المشاركة

في تحديد القضايا التنظيمية أو المؤسسية، ومساعدة المديرين ورؤساء الأقسام في اتخاذ القرار، وحل التحديات المتعلقة بالموظفين.

(الشريف ، 2013) وكذلك تقسم أهمية الموارد البشرية الى:

الأهمية التنظيمية:

تركيز الإدارة على الحصول على المعدات الحديثة ورأس المال ووضع أهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتميز. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الأهداف يتوقف على تأمين موارد بشرية قادرة ومتحمسة تعمل بشكل متماسك كفريق واحد. وقد أكدت العديد من الدراسات أنه على الرغم من اقتناء الأدوات الآلية، إلا أن العديد من المنظمات فشلت في الاستفادة منها بسبب عدم كفاية كفاءة الموظفين في استخدام التكنولوجيا المتقدمة. على سبيل المثال، غالبًا ما واجهت المنظمات التي تستثمر في الآلات المكلفة المبرمجة بالكمبيوتر عقبات بسبب افتقار العمال إلى المعرفة الحاسوبية ومحدودية مهارات التشغيل والصيانة، مما أدى إلى عدم استخدام المعدات بشكل كافٍ وإحالة المعدات إلى التخزين بدلاً من الإنتاج. وبالمثل، واجهت المنظمات التي تطمح إلى تعزيز مكانتها المالية وحصتها في السوق عوائق ناجمة عن القيود الإدارية، وقوة العمل الكبيرة، وانخفاض مستويات التحفيز، والافتقار إلى تماسك الفريق، مما يعيق تحقيق أهدافها. (ريم الشريف، 2013).

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في نجاح المنظمة من خلال تعزيز المواقف الصحيحة بين الموظفين من خلال استراتيجيات التحفيز الفعالة. وهو ينطوي على تعظيم استخدام الموارد، وحشد التعاون الطوعي للموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومعالجة احتياجات الموظفين الاجتماعية والنفسية للاعتراف والمودة والانتماء والاحترام وتحقيق الذات (Comfort , 2017).

يمكن دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية، كما يراها **Hemerman Yodder** ، من خلال ثلاث وجهات نظر وهي (الشريف، 2013):

أ) الأهمية الاجتماعية:

وهذا يستلزم الإدارة الفعالة للموظفين، الأمر الذي لا يلبي احتياجات المجتمع فحسب، بل يرفع من كرامتهم أيضاً. وينطوي تحقيق ذلك على الحفاظ على التوازن بين توفر الوظائف والباحثين عن عمل المؤهلين، وضمان معالجة غياب العمالة المنتجة بشكل مناسب لتوفير الرضا النفسي، وتحسين استخدام الموارد، وتقديم تعويضات عادلة تتناسب مع مساهماتهم. كما أنها تنطوي على الحماية من هدر أو سوء استخدام الموارد البشرية من خلال النظر في طاقتها الطبيعية وصحتها، ومساعدة الأفراد في اتخاذ القرارات التي تتماشى مع مصالحهم الفضلى.

ب) الأهمية المهنية:

ومن خلال تهيئة بيئة عمل مواتية، فإنها تعزز العمل الجماعي بين الموظفين. ويتم تحقيق ذلك من خلال احترام كرامة الموظفين، وتوفير فرص كبيرة للنمو الشخصي، وتعزيز العلاقات الصحية بين المجموعات لتعزيز كفاءة العمل بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن تعزيز مهارات الموظفين، وتصحيح أخطاء النشر، وضمان إعادة توزيع المهام بشكل صحيح.

5-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعد الأشخاص أصولاً بالغة الأهمية داخل المؤسسات، سواء كانت منتجة أو تجارية أو تعليمية أو حكومية أو خدمية. يتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على كيفية اكتساب القادة للأفراد وإدارتهم. ليس من المفاجئ إذن أن تقوم الإدارة بإعطاء الأولوية باستمرار للموارد البشرية، مع التركيز على زراعتها وتنميتها من خلال تشكيل السياسات واستخدامها الفعال. يعد تعظيم الموارد البشرية المتاحة أمراً بالغ الأهمية، مما يؤدي إلى مواءمة أهداف إدارة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية الأوسع. وتشمل الأهداف الرئيسية في هذا المجال ما يلي (موسى، 2016):

- تنمية قوة عاملة مستقرة وفعالة.

- تطوير وتدريب الموظفين للحفاظ على المهارات ومستويات الأداء المطلوبة.
- الحفاظ على مشاركة القوى العاملة وضمان المساهمات المستمرة في النجاح التنظيمي.
- الاحتفاظ بسجلات الموظفين الشاملة والمنظمة.
- تعزيز التعاون بين الموظفين لتعزيز الإنتاجية.
- فهم والاستفادة من العلاقة بين الموارد البشرية والأدوار الوظيفية والإنتاجية.
- التأكد من التطابق بين متطلبات الوظيفة والمؤهلات الفردية.
- تهدف جهود التوظيف إلى تلبية احتياجات العمل التنظيمية من حيث الكمية والنوع والوظائف الشاغرة.
- الحفاظ على القوى العاملة ينطوي على إدارة المسارات الوظيفية وتنفيذ برامج التطوير الوظيفي.
- تركيز التنمية الفردية على تعزيز كفاءة العامل من خلال التدريب المستمر وبناء المهارات.
- يعد التحفيز والرضا الوظيفي ضروريين للأفراد الذين يبحثون عن الأمان والإنجاز داخل المنظمة(المركسي،2013).

6-1-2 المهام والواجبات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

- يتضمن تطوير الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية توضيح رؤية الإدارة ورسالتها، وتحديد مسؤولياتها الأساسية، ووضع سياسات وإجراءات واسعة النطاق للموارد البشرية، وتصميم نماذج العمل. حيث تركز المهام والواجبات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على (المركسي،2016) :
1. وضع الإطار اللازم للعمليات المؤسسية المنظمة لضمان الرقابة الإدارية والتنظيمية الفعالة.
 2. التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ووضع الموازنات التقديرية لتلبية تلك الاحتياجات.
 3. صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تشمل رؤية الإدارة ورسالتها، والمسؤوليات الأساسية، والسياسات والإجراءات العامة للموارد البشرية، والأطر التشغيلية.

4. تصميم وتحديث الهيكل التنظيمي العام والتفصيلي المناسب للشركة بشكل مستمر.
5. صياغة ومراجعة الأوصاف الوظيفية لجميع المناصب داخل الشركة بشكل منتظم.
6. تطوير قاموس شامل يوضح الكفايات والقدرات والمهارات المطلوبة لمختلف الأدوار.
7. إنشاء التصنيفات الوظيفية والمسارات الوظيفية للموظفين داخل الشركة.
8. إعداد القوائم التي توضح إجراءات تنظيم العمل والمكافآت والجزاءات.
9. صياغة وتوزيع دليل الموظف.

7-1-2 التحديات في إدارة الموارد البشرية

تواجه المنظمات، سواء على نطاق واسع عبر الصناعات أو داخل أقسام محددة، مجموعة من التحديات ومنها (عبدالله، 2020):

1. المخاطر البيئية: وتشمل المخاطر المختلفة التي تحيط بالمنظمة، وأبرزها المنافسة المتزايدة. ومن الأهمية بمكان أن يكون جميع الموظفين على دراية بهذه المخاطر.
2. يتطلب المشهد التشغيلي سريع التطور القدرة على التكيف؛ الفشل في القيام بذلك يمكن أن يؤدي إلى هلاك المنظمة.
3. يعتبر رضا العملاء حجر الزاوية للنمو التنظيمي والبقاء وطول العمر.
4. يقع على عاتق كل فرد داخل المنظمة المساهمة في إضافة قيمة عبر جميع الأنشطة.
5. إن التمسك بروح الطموح المستمر والسعي لتحقيق التميز هو بمثابة الروح التنظيمية.
6. استخلاص الدروس من أخطاء وتجارب الماضي له أهمية كبيرة.
7. إن تبني التجديد وتشجيع الابتكار والالتزام بالتحسين المستمر هي ضرورات لا مفر منها.

2-1-8 دور الموارد البشرية في المنظمات:

إن إظهار تطور إدارة الموارد البشرية عبر العصور الماضية المختلفة يتوازي مع تقدم البشرية من خلال فهم ما يلي:

أ - مركزية الموارد البشرية في المنظمات: تجسد المنظمات المزدهرة اقتصادياً طيفاً غنياً من المعرفة الإنسانية في منتجاتها، وهو ما يتجسد في الابتكارات مثل التصنيع الإلكتروني.

ب- العلاقة بين الإنتاج والتقدم الصناعي بالمعرفة الإنسانية: إن الأهمية المتزايدة للموارد البشرية عبر مختلف مجالات المعرفة توازي الطلب المتزايد على الموظفين المهرة، ولا سيما في الطفرة في أعداد المبرمجين وخبراء النظم.

ج - الدور المحوري للموارد البشرية في النجاح التنظيمي الحديث: إن جودة رأس المال البشري للمنظمة، والذي يحدده اتساع المعرفة والمعلومات المتاحة للموظفين، تعمل كمحدد لازدهارها.

ح - تحول السلطة التنظيمية: السلطة داخل المنظمات تكمن بشكل متزايد في أيدي العمال الذين يمتلكون المعرفة التنظيمية الأساسية، ويمارسون السيطرة على مخزونات السلطة والثروة.

د - تحول الصراع العالمي: تبرز المعرفة باعتبارها ساحة معركة محورية للقوى العظمى، لتحل محل المنافسات التقليدية على الموارد المادية.

2-1-9 دور إدارة الموارد البشرية:

الدور التنفيذي:

يشمل الدور التنفيذي الأفراد داخل المنظمات، ولا سيما المديرين التنفيذيين، الذين يقومون بمهام تنفيذية مختلفة، بما في ذلك صياغة سياسات محددة للقوى العاملة، وهم يتحملون مسؤولية تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ويمتلكون سلطة الإشراف على أنشطة مرؤوسيهم، إلى جانب تنفيذ مهام

مثل صنع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وإجراء البحوث، وتقديم خدمات متنوعة(عدون، 2004).

ويصف العنزي (2013) هذا الدور بأنه يشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق ومراقبة تقدم العمل داخل المنظمة، مع توفير الإشراف الفني والإداري للمرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك، يقومون بتجميع التقارير الفنية وتقديمها إلى الرؤساء، مع تحديد الاستراتيجيات اللازمة للمنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال الوظيفة التنفيذية التي يقومون بها

ويختلف الدور التنفيذي في المهام التي يشملها، ويتوقف على عوامل مثل طبيعة المؤسسة وحجمها ومستوى تطورها. ويمكن تقسيم أهميتها إلى فئتين رئيسيتين: الوظائف الفنية المرتبطة بالموارد البشرية والوظائف الإدارية التي تسهل تنفيذ المهام الإدارية داخل المؤسسة (الرفاد، 2017).

أ. الوظائف الفنية:

وتتعلق هذه بالوظائف الفرعية المتخصصة ضمن إدارة الموارد البشرية، والتي تشمل أنشطة مثل إعداد القوى العاملة، والتطوير من خلال البحث، وتغيير نطاقات العمل. تشمل هذه الوظائف ما يلي:

- تحليل وتصميم الوظيفة: تحديد متطلبات الوظيفة والملاءمة الفردية.
- التوظيف والاختيار والتعيين: استقطاب واختيار المرشحين المناسبين للمناصب.
- تطوير الموظفين: التدريب وتعزيز المهارات وتعديل السلوك.
- التوجيه والتحفيز: توجيه الأفراد نحو السلوك الإيجابي ومكافأة الأداء.
- إدارة المسار الوظيفي: التخطيط للمصالح المهنية طويلة المدى للأفراد.
- تقييم الأداء: تقييم أداء الأفراد مقابل المعايير التنظيمية.

ب. الوظائف الإدارية:

تدعم هذه المهام تنفيذ الأنشطة الإدارية وتشمل:

- التخطيط: صياغة خطة إدارة شاملة، بما في ذلك تحديد الأهداف وخطوات العمل.
- التنظيم: هيكلة الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاقتصادية.
- الإشراف: تحليل النتائج والتأكد من تحقيقها، مع التركيز على الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية.
- التوجيه والتحفيز: تصميم أنظمة التحفيز والتدريب وتوضيح المسؤوليات لتعزيز التزام الموظفين.
- المسؤوليات الإستراتيجية: الانخراط في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لضمان النجاح التنظيمي من خلال فهم وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط الحالية.
- بشكل عام، يشمل الدور التنفيذي مجموعة متنوعة من المهام الحاسمة للإدارة التنظيمية الفعالة والتطوير.

2-1-10 أبعاد إدارة الموارد البشرية:

تتناول أبعاد إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف، حيث تشمل هذه الأبعاد تقنيات لتحسين عملية التوظيف والعمل

على تطوير المهارات ومن هذه الأبعاد:

- أ- **الاستقطاب** : يعتبر من العمليات التي تتم قبل الاختيار والتعيين، يؤثر بشكل كبير لبناء قوة عمل فعالة ، وهو من الأمور المهمة للمنظمات من خلال معرفة قوة المنظمة وأهميتها وذلك من خلال الوظائف التالية : العمري (2020)

1. يفتح الاستقطاب الجيد أبواب عمل متاحه أمام المؤسسة، وعندما يزداد عدد المتقدمين

بالعمل تصبح الخيارات أفضل لاختيار الكفاء من بين المتقدمين.

2. الحصول على عدد كافي من المتقدمين لملئ الشواغر بأقل تكلفة ممكنة .

3. من خلال الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها بأنها المكان المناسب للعمل

4. تقوم المنظمة بجذب المرشحين إلى الوظائف الشاغرة داخل المنظمة .

ب- **الاختيار** : يعتبر من الوظائف التي تقوم بها المنظمة لاختيار أفضل المرشحين للوظائف

الشاغرة ، التي تتوفر فيهم متطلبات شغل الوظيفة ويتم الاختيار بناء على قرارات المنظمة

، وذلك من خلال الوظائف التالية: ابو العيلة (2013)

1. يوفر الاختيار العاملين المؤهلين الذين لديهم كفاءة عالية .

2. تعيين أصحاب القدرات والمهارات للارتقاء بمستوى عالي من أدائهم.

3. يحسن من جودة خدمات العاملين.

4. ويحسن من سمعة المنظمة وذلك يزيد من ثقة المجتمع الحالي.

ت- **التدريب**: يعتبر من العمليات التي تكتسب منها المهارات والقواعد والمفاهيم من خلال البرامج

التدريبية لتحسين أداء الافراد بالمنظمة ، ويتضح ذلك من خلال الوظائف المتعلقة للفرد

والمنظمة بما يلي: shafa (2016)

وظائف التدريب للفرد :

1. تطوير مهاراتهم في مجال عملهم داخل المنظمة .

2. تأدية أعمالهم وواجباتهم الموكلة إليهم بانتظام .

3. يقلل من نقص المعرفة والمهارة .

4. وينمي قدراتهم على الإبداع في العمل ويوفر لهم فرصة لتطوير أنفسهم .

وظائف التدريب للمنظمة :

1. يحسن أرباح المنظمة.

2. يحسن القيمة المعنوية للعاملين.

3. يعرف العاملين على الأهداف التنظيمية.

4. يساعد في تحليل المجالات الفنية والإدارية.

ث- **التعيين:** من العمليات الإدارية التي تهدف للمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة

والاختيار الأنسب من بينهم. ويتضح ذلك من خلال الوظائف التالية: موسى (2023)

1. تهتم المنظمات بعملية التعيين من أجل التطوير الوظيفي.

2. يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتوظيف الموظف الذي يتناسب مع الوظيفة.

3. يساعد في تعزيز كفاءة الموظفين ويحقق نتائج فعالة .

4. يعزز التعيين نمو المنظمة ويحقق النجاح في بيئة العمل.

2-2 المبحث الثاني: فاعلية أداء العاملين

تمهيد

يعتبر الموظفون داخل المنظمة من الأصول الحيوية، ويتجاوزون الموارد الأخرى من حيث الأهمية بسبب دورهم في إدارة الأصول الطبيعية والتكنولوجية. تعد كفاءة الموارد البشرية بمثابة العنصر المحوري الذي يحدد نجاح أو فشل أي منظمة، وتؤثر جودة وفاعلية أداء الموظفين بشكل مباشر على ازدهار الأعمال. ومن ثم فإن فاعلية أداء الموظفين تعد بمثابة مقياس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها، ويعكس الأداء المتماسك والاستثنائي الخبرة الأكاديمية والمهارات العملية للقوى العاملة في المنظمة (Athar& Shah,2015).

2-2-1 تعريف فاعلية الأداء

عرف القرالة (2018) فاعلية أداء الموظف بأنها تنفيذ الواجبات الوظيفية بما يتوافق مع الإجراءات المطلوبة من قبل موظف كفء ومدرّب. وقد وصفها عبد الرزاق (2016) بأنها النجاح في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليها، مما يسهم في تحقيق الهدف.

وأشار شيخي وآخرون. (2020)، إليها بأنها عملية مستمرة وتفاعلية لتوجيه الجهود الفردية والجماعية نحو الأهداف التنظيمية، باستخدام الموارد المتاحة بأقصى قدر من الفاعلية والكفاءة. كما عرفها التخينة (2022) بأنها درجة إنجاز المهمة التي تعكس الالتزام بمتطلبات الوظيفة.

كما عرفها (Shakeel & Lodhi, 2015) بأنها: القدرات الفنية والإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة. وقد صاغها بهلول (2017) على أنها تعزيز كفاءة العمل وتحسين الموارد، بما في ذلك توفير الوقت والمال والجهد في جميع مجالات الخدمة والإنتاجية.

وتشير الباحثة أن فاعلية الأداء يتم تحديدها من خلال التفاعل بين تصرفات الموظف. وتتبع هذه الإجراءات بدورها من قرارات الموظف ومجهوداته، مما يوضح قدرته على تحقيق أهداف الوظيفة. إنها في الأساس النتيجة التي يحققها الموظف عند تنفيذ المهام داخل المنظمة.

2-2-2 أهمية فاعلية أداء العاملين:

تتجلى أهمية فاعلية الأداء الفعال للموظفين، كما أكد عليها تيجاني (2021)، من خلال العوامل التالية:

- تعزيز القدرة التنافسية التنظيمية من خلال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين مما يؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تعزيز الإنتاجية من خلال وضع أهداف واضحة وتوفير التدريب والدعم للموظفين، وبالتالي مواءمة جهودهم مع الأهداف التنظيمية.

- رفع معنويات الموظفين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم داخل المنظمة.

- تعمل كفاءة الأداء كمقياس لقدرات الموظفين، مما يسهل تقدمهم إلى مناصب أعلى أو الانتقال إلى الأدوار الأكثر ملاءمة لمهاراتهم.
- تعزيز المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالتعاون والثقة والسلوك الأخلاقي.
- مساعدة المنظمة في وضع معايير أداء محددة لقوتها العاملة.
- العمل كأساس للعديد من القرارات المتعلقة بالمسارات المهنية للموظفين داخل المنظمة، سواء كان ذلك للمساهمين الأفراد أو الأدوار القيادية.

2-2-3 أهداف فاعلية أداء العاملين:

حدد مليك (2018) أهدافاً محددة لكفاءة الأداء داخل المنظمات وبين الموظفين، بما في ذلك:

1. تعيين موظفين مؤهلين في أدوار قيادية لتعزيز الأداء التنظيمي.
2. تعزيز التنوع والتكامل داخل القوى العاملة في المنظمة.
3. تقييم وتحسين إنتاجية الموظفين.
4. تحفيز الموظفين من خلال تقييم الأداء والحوافز لزيادة الجهد.
5. تعزيز مستويات الأداء من خلال التدريب وتنمية المهارات.
6. تحديد فجوات الأداء ونقاط الضعف في السياسات والإجراءات التنظيمية.
7. تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين.
8. تعزيز المنافسة السليمة بين الموظفين والإدارات والمديرين لرفع كفاءة الأداء.

2-2-4 عناصر فاعلية الأداء التنظيمي:

وفقاً (Bratton & Gold، 2017)، تشمل المكونات الرئيسية لعناصر الأداء التنظيمي ما يلي:

- الحرفية.

- الكفاءة والكفاءة في تنفيذ المهام.

- الابتكار والتقدم في مجال العمل.

- المساءلة في تنفيذ المهام.

- رضا متلقي الخدمة.

وقد حدد مصطفى (2022) عناصر الأداء كما يلي:

- فهم متطلبات الوظيفة، بما في ذلك الكفاءات الفنية والشخصية.

- حجم العمل، وهو ما يدل على كمية ال+مهام المنجزة.

- أسلوب العرض، الذي يشمل الدقة والأصالة والإتقان والابتكار.

- الاجتهاد والمسؤولية في تنفيذ المهام.

2-2-4 العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على فاعلية الأداء، كما اشار إليها أحمد (2022) ، والأسفل

(2023). وتشمل هذه:

- القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية داخل المنظمة.

- التزام الموظفين بالتعليمات واللوائح التنظيمية.

- الأسلوب القيادي الذي يستخدمه مدير المنظمة.

- استخدام الأساليب التكنولوجية مما يعزز فاعلية الموظف.

- تنفيذ أنظمة الرقابة والمتابعة داخل المؤسسة.

- تفويض السلطة حيث أن الرقابة المفرطة تحد من فاعلية الأداء.

- التعويضات والمكافآت التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وأدائهم.

- الاعتراف من الرؤساء وتعزيز الدافع والدافع نحو الإنجاز.

5-2-2 أنواع الأداء في المؤسسات

يمكن تصنيف الأداء داخل المنظمات بالطرق التالية: (Atha and Shah, 2015).

أولاً، حسب مصدر الأداء، يمكن تقسيمه إلى نوعين أساسيين:

أ- الأداء الذاتي: ويتعلق بالأداء الجماعي للمنظمة ككيان موحد، ينبع من مصادر مختلفة:

-أداء العمال في المؤسسة: يمثل الموظفون أصلاً استراتيجياً قادراً على تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم.

-الأداء الناتج من التحول والقدرة الرقمية: من خلال اعتماد وتنفيذ الاستراتيجيات التكنولوجية والرقمية، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بشكل فعال.

-الأداء الإداري: لا يقل الأداء الإداري أهمية عن الأنواع المذكورة أعلاه، فهو يدل على درجة دمج الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة في عمليات المنظمة.

2. الأداء الخارجي: يتأثر بعوامل ناشئة عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. يمكن أن تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة، مثل ظروف السوق والمنافسة: التقلبات في الطلب في السوق

أو ظهور منافسين هائلين يمكن أن تعزز أو تعيق أداء المنظمة (Atha and Shah, 2015).

ثانياً: حسب شمولية الأداء:

من حيث شمولية الأداء يمكن تصنيف الأداء إلى نوعين:

1. الأداء الشامل: يشمل جميع العوامل التي تساهم في نجاح المنظمة، مثل الإدارة والموظفين والموارد والمؤثرات الخارجية.

2. الأداء الجزئي: يشير هذا إلى الإنجازات الفردية أو الإدارية داخل المنظمة، بدلاً من النجاح الشامل

على مستوى المنظومة (Yee, 2018).

7-2-2 انماط كفاءة الاداء

وقد سلط صادفي وخضير (2020) الضوء على أبعاد مختلفة لكفاءة الأداء، تشمل:

- أداء المهمة: يتضمن قيام كل موظف بالوفاء بمتطلبات وظيفته كما هو متوقع.
- الإبداع: يشير إلى قدرة العاملين على ابتكار حلول أو أفكار جديدة بطريقة مبتكرة لمواجهة التحديات المؤسسية.
- الابتكار: قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة لتطوير المنتج/الخدمة، أو المهام الإدارية، أو حل المشكلات، مع التركيز على الأساليب غير التقليدية.
- الجودة: ضمان تسليم العمل بتميز وخالي من الأخطاء.
- إدارة أعباء العمل: الاعتماد على كفاءة الموظف في إنجاز المهام ضمن أطر زمنية محددة.
- القدرة على التكيف: الدرجة التي يستطيع بها الموظفون التكيف مع بيئات العمل والتطورات المتطورة.
- مهارات الاتصال: قدرة العاملين على المشاركة الفعالة مع الزملاء والمديرين ومتلقي الخدمة.
- الالتزام: يظهر من خلال الالتزام بالمواعيد والالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام.
- ويشكل التقييم، الذي يتم إجراؤه بشكل بناء، جانباً حاسماً في تقييم فاعلية الأداء. ويعتمد تقييم الأداء الوظيفي على معايير محددة سلفاً، مستقلة عن تقدير المشرف، تهدف إلى التأكد من كفاءة الموظفين الوظيفية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وقياس التقدم (المومني ويرقاوي (2022).

8-2-2 معوقات الأداء

وسلط شرف الدين (2016) الضوء على العوامل المختلفة التي تتجاوز القدرات الفردية وتؤثر على مستويات الأداء. ومن هذه العوامل:

- الصدفة والحظ
- عدم كفاية التعاون بين الأفراد وتأثير الإضاءة المحيطة والضوضاء

- عدم توفير وسائل الراحة والمعدات اللازمة للعمل

علاوة على ذلك، فإن العناصر البيئية والتدريب غير الكافي يعيق أيضاً تحسين الأداء بشكل كبير. من الضروري أن تقوم الإدارة بتهيئة بيئة عمل مواتية وتنفيذ الظروف التي تخفف من عوائق الأداء. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي التركيز على تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم لرفع مستويات أدائهم.

2-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- دراسة (الحسين، آل سليم، 2023) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين

الأداء: دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران 2018-2020.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تعزيز أداء الموظفين، مع التركيز على أهميتها في العمليات التنظيمية، مع التركيز بشكل خاص على الموظفين في فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة. وباستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات. أبرزت النتائج العديد من النتائج الرئيسية: أولاً، أدى استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى تحسين أداء الموظفين بشكل كبير. ثانياً، أدى تنفيذ برامج التدريب والتطوير إلى تعزيز أداء الموظفين بشكل ملحوظ داخل فرع منطقة نجران التابع لوزارة البيئة والمياه والزراعة. ثالثاً: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفاعلية التدريب في تعزيز أداء الموظفين. وفي الختام اقترحت الدراسة عدة توصيات. ويقترح الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية لتعزيز بيئة العمل الإيجابية ودعم التميز التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يدعو إلى التقييم المستمر لممارسات الموارد البشرية الإلكترونية للتأكد من أنها تساهم في جودة الأداء. وتشجع الموظفين في فرع منطقة نجران على المشاركة الفعالة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

- دراسة (العبيد، 2023) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية:

دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والتقانة "2022-2017".

هدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وسعت إلى توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم ، مع التأكيد على أهمية هذا الاستفسار بسبب الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء. وباستخدام المنهج الوصفي إلى جانب التحليل التاريخي ودراسات الحالة، اختبرت الدراسة عدة فرضيات. ومن بينها الفرضيات القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء الموظفين في الجامعة، وكذلك بين وظائف الموارد البشرية وتقييم الأداء. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء الموظفين، مؤكدة على الدور الحاسم لوظائف الموارد البشرية في هذه العملية، وخاصة داخل الجامعات السودانية مثل جامعة العلوم والتكنولوجيا. علاوة على ذلك، سلطت الدراسة الضوء على ضرورة وجود نظم معلومات متخصصة للموارد البشرية لتقييم الأداء الفعال. ودعت إلى تنفيذ أنظمة إلكترونية للموارد البشرية مصممة لتقييم الأداء في الجامعات السودانية، واقترحت على جامعة العلوم والتكنولوجيا استكشاف الممارسات الدولية الناجحة في هذا المجال للتوجيه وتعزيز.

-دراسة سامي وموساوي (2022) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف

التنظيمية: دراسة ميدانية بشركتي NAFTAL و SME قسنطينة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية داخل مؤسستين اقتصاديتين عامتين. هدفها هو تقييم مدى فاعلية نهج أفضل الممارسات، والذي يشار إليه عادة بالنهج العالمي، والنهج الظرفي في فهم الديناميكيات بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد شملت

الدراسة مديرين من كل من شركة النفط والشركة الشرقية للصيانة باستخدام مزيج من الأساليب الوصفية والتحليلية. وتؤكد النتائج فاعلية كلا النهجين في توضيح الأهمية الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية، مع تأكيد الفرضيات المتعلقة بالدور الوسيط للأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة في تأثير بعض ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

- دراسة (عبدالخير، 2021) بعنوان: دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات:

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد

هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين، مع التركيز على جامعة الملك خالد خلال الفترة من 2016 إلى 2019. وسعت إلى فهم مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء داخل الجامعة والتأكيد على أثره. في تحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تعوق إدارة الموارد البشرية في إجراء تقييمات الأداء الفعال. وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كشفت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تعزيز كفاءة الموظفين من خلال برامج تدريبية هادفة تهدف إلى التطوير المستمر. علاوة على ذلك، تستخدم الجامعة بيانات تقييم الأداء لتحديد المكافآت والحوافز المناسبة للموظفين المتميزين. وتشمل التوصيات الرئيسية إعطاء الأولوية لعملية تقييم الأداء لموظفي الجامعة والاستفادة من ردود الفعل لمعالجة فجوات الأداء بشكل فعال.

- دراسة (عماري، 2021) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي:

دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف "LG, BRANDT, IRIS"

وبحثت الدراسة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المبتكر لمؤسسات الكهرباء المنزلية الصناعية بولاية سطيف. واستخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 52 عاملاً في هذه المؤسسات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية، حيث أشارت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتحفيز الأخضر، تساهم بشكل كبير إيجابياً في تعزيز الأداء الإبداعي داخل هذه المنشآت الصناعية. وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات تهدف إلى تحسين الممارسات التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية محل الدراسة. من المرجح أن توفر هذه المقترحات رؤى قيمة لتعزيز فاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المبتكر في سياقات مماثلة.

- دراسة (أبو رأس، 2021) بعنوان: دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة:

مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب الاقتصادية لتنمية الموارد البشرية في القطاع المصرفي، مع التركيز بشكل خاص على التدريب لما له من دور محوري في تعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع أداء الموظفين، وإظهار مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من رأس المال البشري لتحقيق التميز في أهدافها. وقد شمل هذه الدراسة العديد من البنوك السودانية، مع توزيع 100 استبيان. في المتوسط، تلقى كل بنك 20 استبياناً من موظفين تم اختيارهم عشوائياً. وأكدت النتائج الرئيسية للدراسة وجود علاقة مباشرة بين التدريب والتأهيل والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، سلط الضوء على وجود غموض في المعايير المستخدمة لاختيار الموظفين وتقييم الأداء، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على سير العمل إذا لم تتم معالجتها. وتوصي الدراسة باهتمام الإدارة بتقارير الأداء للاسترشاد بها في التدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وكذلك في الترقية والتنقلات، وتحديد نقاط الضعف وتصحيحها، وتقييم نقاط القوة لما لها من تأثير كبير على الإنتاجية. علاوة على ذلك، فهو يدعو إلى زيادة التركيز على التدريب والتأهيل في جميع المستويات الإدارية، إلى جانب تنويع منهجيات التدريب.

-دراسة(القضاة،2021) بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك

فيصل الإسلامي السوداني

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي، مع التركيز على بنك فيصل الإسلامي السوداني كدراسة حالة. إن القضية الأساسية التي يتناولها هذا البحث هي استمرار انخفاض مستويات الأداء الوظيفي التي لوحظت في بنك فيصل الإسلامي السوداني، على الرغم من الاستثمارات الكبيرة من قبل إدارة البنك في جهود إدارة الموارد البشرية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه وظائف إدارة الموارد البشرية في تشكيل الأداء الوظيفي ضمن السياق المحدد لبنك فيصل الإسلامي السوداني. ومن خلال استخدام المنهجين التحليلي التاريخي والوصفي، تهدف الدراسة إلى فحص عدة فرضيات، أبرزها ما يتعلق بالارتباط بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في البنك. وعلى وجه التحديد، فإنه يستكشف الروابط بين التوظيف وإجراءات التعيين والأداء المؤسسي وتخطيط الموارد البشرية والحوافز والأداء الوظيفي. وتكشف نتائج الدراسة عن رؤى مختلفة، بما في ذلك تحديد وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الأداء الوظيفي والتنفيذ الفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية. علاوة على ذلك، يلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية في البنك يفتقر إلى التوافق مع وجهات النظر العلمية المعاصرة. وبناء على هذه الاستنتاجات تقدم الدراسة توصيات بحث على تبني المعايير المعترف بها دولياً لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية. ويقترح أن الالتزام بهذه المعايير يمكن أن يعزز كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي داخل بنك فيصل الإسلامي.

دراسة (الصقهان والمستادي،2021) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة

ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المعرفة في تعزيز أداء الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض. وقدم مبادئ ومنهجيات إدارة المعرفة، ودراسة تأثيرها على العمليات الداخلية للمنظمة ومقاييس الأداء. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات من الموظفين الإداريين. شمل مجتمع البحث 11,419 موظفاً في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مع عينة مأخوذة من ثلاث إدارات محددة في منطقة الرياض: إدارة التدريب الأهلي، والإدارة العامة للجودة والتدريب، والإدارة العامة للتطوير وتصميم المناهج. ومن بين الاستبيانات الموزعة، تم إرجاع 107 استبيانات. أشارت النتائج الرئيسية إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين تشخيص المعرفة وتقييم أداء الموارد البشرية (معامل الارتباط: 0.577)، وتحديث المعرفة وقياس الأداء (معامل الارتباط: 0.682)، ونشر وتوزيع المعرفة وقياس الأداء (معامل الارتباط: 0.705). وكانت هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية. وبالتالي، توصي الدراسة بأن تقوم المؤسسة بتحديد الموظفين ذوي المعرفة ذات الصلة، وتحفيزهم على اكتساب المعرفة الجديدة، وتوظيف معايير تقييم الأداء العادلة للتخفيف من المشكلات في مكان العمل.

-دراسة(الكنج،2020) بعنوان: دور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة

ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل

سعت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير تنمية الموارد البشرية، بما في ذلك تدريب الموظفين، وتخطيط المسار الوظيفي وتطويره، وتوجيه الموظفين، على الأداء الوظيفي في شركة سيرتل. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، شمل البحث عينة قوامها حوالي 132 موظفاً من موظفي شركة سيرتيل. وتم توزيع الاستبيانات أداة البحث، حيث أسفرت عن 126 إجابة كاملة وصحيحة للتحليل الإحصائي، وبلغت نسبة

الاستجابة 95.45%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية وإيجابية بين تدريب الموظفين وتوجيه الموظفين، وتحسين الأداء الوظيفي في الشركة. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومقبولة بين تخطيط المسار الوظيفي وتطويره وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

- دراسة (قرينى، 2020) بعنوان: دور ادارة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على

عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد.

سعت الدراسة إلى توضيح كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد على أداء الموظفين من خلال دراسة آثار أدوارها التنظيمية والتدريبية والتنموية والتحفيزية. وباستخدام استبيان تم توزيعه إلكترونياً، تم جمع 154 إجابة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأدوار العمادة على أداء الموظفين. وعلى وجه الخصوص، وجد أن الأدوار التنظيمية والتدريبية والتحفيزية كان لها تأثير إيجابي، في حين لم يظهر الدور التنموي أي تأثير كبير. وتشمل توصيات الدراسة مواءمة برامج التطوير مع استراتيجيات العمادة وتنفيذ التدريب الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة بين المتدربين عبر مواقع مختلفة في وقت واحد.

-(مرسال، 2020) بعنوان: دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة

شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم

سعت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية حوكمة الموارد البشرية في تخفيف المخاطر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وسعت إلى تعريف الحوكمة وأهميتها، وفهم مفهوم مخاطر الموارد البشرية، واستكشاف دور الحوكمة في إدارة المخاطر، وتقييم تطبيق الحوكمة داخل المنظمات السودانية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تقوم الدراسة بتقييم تأثير حوكمة الموارد البشرية على إدارة المخاطر باستخدام معايير الحوكمة

واختبار فرضيات مختلفة. وتكشف النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الحوكمة والموارد البشرية داخل شركة كولدير الهندسية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة المخاطر المرتبطة بها في نفس الشركة. ومن الجدير بالذكر أن الدراسة تؤكد أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تسعى بنشاط إلى تطبيق ممارسات الحوكمة، وهو ما يتضح من متوسط درجة 3.50 مع انحراف معياري قدره 0.792. إلا أنها لم تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد داخل الشركة. وبناء على هذه النتائج توصي الدراسة بعدة إجراءات، بما في ذلك إنشاء إدارة حوكمة مخصصة لتعزيز الوعي بين الموظفين حول التخفيف من مخاطر الموارد البشرية. وتنفيذ إجراءات للحد من استغلال المناصب داخل الشركة.

2-4-2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Eddy ,et al 2023) بعنوان **THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE IN PRIVATE COMPANIES**، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الشركات الخاصة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين داخل المؤسسات الخاصة. باستخدام منهجية وصفية نوعية، يعتمد البحث على نتائج بحثية متنوعة ودراسات سابقة ذات صلة بنطاقه. وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على زيادة أداء الموظفين في إعدادات القطاع الخاص. تنبع هذه الموارد من الأدوار الأساسية التي تشملها الإدارة البشرية: الإدارية والتشغيلية والاستراتيجية. وإدراكًا لأن البشر هم أصل التحديات التي تواجهها الشركة، فإن الإدارة الفعالة عبر هذه الأدوار الثلاثة تظهر كأمر حتمي.

- دراسة (Emmy & Flora, 2016) بعنوان: High-Performance practices and firm performance: the mediating role of employees 'competencies and the moderating role of climate for creativity وأداء الشركات: الدور

الوسيط في كفاءات الموظفين والدور المعدل للمناخ المحفز للإبداع

بحثت هذه الدراسة في الترابط بين ممارسات الموارد البشرية، وأداء الشركة، وكفاءات الموظفين، وتعزيز المناخ الإبداعي داخل المنظمات. وسعت إلى توضيح كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية والأداء المتسق على الإبداع، حيث تلعب كفاءات الموظفين والمناخ الملائم أدوارًا وسيطة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أخذت الدراسة عينة بسيطة من 189 فردًا من الشركات الصينية. وسلطت النتائج الضوء على عدة نقاط رئيسية: أولاً، وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة، حيث تعمل كفاءات الموظفين كوسيط جزئي. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع يعزز هذه العلاقة. وتختتم الدراسة بمناقشة الآثار المستقبلية لهذه النتائج وتداعياتها.

-دراسة (Zhaojun, et al,2015) بعنوان: Theeffect of high involvement human resource management practices on supply chain integration تأثير ممارسات

إدارة الموارد البشرية ذات المشاركة العالية على تكامل سلسلة التوريد

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الشمول على تكامل سلسلة التوريد عبر عشرة بلدان. وتضمنت هذه البلدان أستراليا والصين وفنلندا وألمانيا وإيطاليا واليابان وكوريا وإسبانيا وسويسرا والولايات المتحدة الأمريكية، مع التركيز على صناعات الآلات والإلكترونيات والنقل. وشملت عينة الدراسة 443 موظفًا من هذه الصناعات في الدول العشر. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات المتغيرة الوسيطة. ووجدت ارتباطات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتكامل سلسلة التوريد في البلدان المدروسة.

-دراسة (Nazmul, et al ,2014) بعنوان: Strategic Human Resource

Development Practices An Empirical Study of Steel Manufacturing

Industries of Bangladesh ممارسات تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية دراسة تجريبية

لصناعات تصنيع الصلب في بنغلاديش

سعت الدراسة إلى توضيح مستوى تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل شركات الحديد في بنجلاديش. وقد تضمنت جمع التعليقات من 62 عاملاً في ستة مصانع مختلفة وإجراء مقابلات مع ثلاثة مديرين للموارد البشرية من شركات منفصلة. وكشفت النتائج عن غياب ملحوظ للتواصل التفاعلي بين الموظفين والمديرين، فضلاً عن عدم وجود تأثير من بيئة العمل على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

-دراسة (Sani, 2012) of "SHRM and Organizational Performance in

Clin,Organizational Climate الأداء التنظيمي في العيادة والمناخ التنظيمي"

تبحث هذه الدراسة في التفاعل بين ممارسات الموارد البشرية، وأداء الشركة، وكفاءات الموظفين، وتعزيز المناخ الإبداعي داخل المنظمات. هدفها هو فهم كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية والأداء المتسق على الإبداع، حيث تعمل كفاءات الموظفين والمناخ الملائم كعوامل وسيطة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة 198 مشاركاً من الشركات الصينية. وتكشف النتائج عن العديد من الأفكار الرئيسية، لا سيما الارتباط الإيجابي بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة، والذي يتم بواسطة جزئية من خلال كفاءات الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على دور المناخ التنظيمي المحفز للإبداع في تعزيز هذه العلاقة. ويختتم بمناقشة الآثار والآثار المستقبلية لهذه النتائج.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد حظيت الموضوعات التي تم استكشافها في هذه الدراسة باهتمام الباحثين و الإداريين والمهنيين نظراً لارتباطها المباشر بالواقع التنظيمي وعملياتهم المستمرة. ما يميز هذه الدراسة هو المجموعة الواسعة من

الأبحاث التي تناولت هذه الجوانب، وفحصتها من زوايا مختلفة واستكشفت ترابطها مع العديد من المتغيرات الأخرى. إلا أن الجانب الفريد لهذه الدراسة يكمن في تركيزها على:

استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي.

1. على عكس الدراسات السابقة التي تعاملت مع إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين ككيانين منفصلين، فإن هذه الدراسة تتشابه بين الاثنين وتؤكد على ترابطهما.

2. والجدير بالذكر أن هذه الدراسة تبرز باعتبارها المسعى البحثي الوحيد المعروف للتحقيق في هذه المتغيرات على وجه التحديد في سياق مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

3-1 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة باختبار دور إدارة الموارد البشرية في التركيز على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وذلك بهدف اختبار الفرضيات ، وتحليل وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية، والمبنية على أساس البيانات التي تم جمعها من خلال إعداد وتطوير أداة الدراسة (الإستبانة).

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي فعالاً للغاية في مجال العلوم الإنسانية و الإدارية، فمن خلال استخدام هذا النهج، يمكن جمع بيانات شاملة حول مختلف جوانب الظاهرة، بما في ذلك الإنتاجية وجودة الخدمة والالتزام بالأنظمة، كما ويسمح هذا التحليل المبني على البيانات للموارد البشرية بتحديد الأنماط والاتجاهات ومجالات التحسين بدقة. ومن خلال فهم الوضع الحالي لأداء الموظف، يمكن للموارد البشرية تطوير تدخلات

مستهدفة، مثل برامج التدريب أو تحسين العمليات، لمعالجة أي أوجه قصور محددة. علاوة على ذلك، فإن المنهج الوصفي التحليلي يمكن من تتبع التقدم مع مرور الوقت وقياس فاعلية الاستراتيجيات المنفذة، مما يسهل جهود التحسين المستمر. وبشكل عام، يوفر النهج التحليلي الوصفي الإطار اللازم للموارد البشرية لتحسين أداء الموظفين، وبالتالي تعزيز قدرة مؤسسة الضمان الاجتماعي على الوفاء بمهمتها المتمثلة في توفير خدمات الضمان الاجتماعي الأساسية للمواطنين.

2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مركز مؤسسة الضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، بما في ذلك المدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة، والموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، والبالغ عددهم (698) مفردة من جميع المستويات الادارية (دائرة الموارد البشرية في الضمان الاجتماعي، 2024)، كما هو موضح في الجدول (1).

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قوامها (253) عنصراً من جميع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية في المركز، تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تم تحديد حجم عينة هذه الدراسة بناءً على المبادئ الإحصائية لضمان وجود مجموعة فرعية ممثلة لأكبر عدد من الموظفين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي (SSS) في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم حساب حجم العينة باستخدام الصيغ والمعادلات الإحصائية ذات العلاقة، مع الأخذ في الاعتبار مستوى ثقة قدره 95% وهامش خطأ قدره $\pm 5\%$ (Sekaran & Bougie, 2016)، وقامت الباحثة بتوزيع (253) استبانة على أفراد عينة الدراسة تم استرداد (233) استبانة منها صالحة للتحليل بنسبة (92.0%).

جدول (1)

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

الرقم	الفئة	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
	عدد العاملين	23	145	173	357
	الاستبانات الموزعة	10	53	65	130
	الاستبانات المستردة	10	52	64	127
	المجموع	8	48	58	119
	المجموع الكلي	233			

3-3 وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة من من جميع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية في المركز.

4-3 اساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات وهما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وذلك كالآتي:

أولاً: البيانات الثانوية: وتم الحصول عليها من المصادر المكتبية، وتشمل الكتب والمراجع العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة المنشورة بالدوريات، والمصادر المتوفرة من خلال المواقع الالكترونية باللغتين العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: البيانات الأولية: وتم الحصول عليها من خلال تطوير استبانة خاصة بموضوع الدراسة، والتي تمت عملية تصميمها وتفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) نسخة (24) وذلك بالاستناد الى الإطار النظري والدراسات السابقة.

5-3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة خاصة حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم تقسيم الاستبانة إلى جزئين:

الجزء الأول، خصص للتعرف الى الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتضمن الفقرات من (أ - د) والتي تشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: والذي يقيس متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، والتدريب) في مؤسسة الضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

الجزء الثالث: يقيس متغير الدراسة التابع وهو فاعلية اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتكونت الاستبانة من (40) فقرة، حيث تمت الإجابة عليها بالاعتماد على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد للتعرف على مدى موافقة أفراد وحدة المعاينة على مضمون فقرات الاستبانة وعلى النحو التالي: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق (2) درجتان، وغير موافق بشدة (1) درجة واحدة (ملحق 1). حيث تم توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المتغيرات على النحو التالي كما يبين الجدول (2):

جدول رقم (2)
عدد وأرقام الفقرات التي تقيس أبعاد الدراسة

المتغير	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب	7	7-1
	الاختيار	7	14-8
	التعيين	7	21-15
	التدريب	7	28-22
المتغير التابع فاعلية أداء العاملين	فاعلية أداء العاملين	12	40-29
المجموع		40	40-1

• المصدر: إعداد الباحثة

وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي التوزيع المتوسطات الحسابية.

ولتحديد مستوى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على ثلاثة مستويات

هي (منخفض، متوسط، مرتفع) وبناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل | عدد المستويات.

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5) =$$

وبذلك تكون المستويات المعتمدة لاتخاذ القرار كما هو مبين في الجدول رقم (3) على النحو الآتية:

جدول رقم (3)
المستويات المعتمدة لاتخاذ القرار

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 - أقل من 2.33	منخفضة
من 2.33 - أقل من 3.66	متوسطة
من 3.66 - 5	مرتفعة

3-6 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة؛ قامت الباحثة بعرضها على عشرة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين المختصين في كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال وتخصصات ذات علاقة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والمُشار لهم بالملحق رقم (1)، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول مدى جودة وصحة محتوى فقرات الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للبعد الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً على الفقرات. وقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ والعمل تعديل الصياغة اللغوية للفقرات، والملحق رقم (1) يُبين الأداة في الصورة النهائية.

وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم اختبار مدى الاعتمادية لها باستخدام معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة (Cronbach's alpha)، وقد تراوحت معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة (0.89- 92.0) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 75% (Sekaran, 2016) كما وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). والجدول رقم (4) يوضح ثبات أداة الدراسة.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الجزء	أبعاد الأداة	% كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المتغير المستقل ابعاد البيانات الضخمة	الاستقطاب	89.12	6
	الاختيار	90.56	6
	التعيين	91.23	6
	التدريب	92.91	6
المتغير التابع	فاعلية اداء العاملين	91.45	11

وتشير النتائج الى ان المتغير المستقل المتعلق بأبعاد ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، والتدريب) اظهرت قيم ثبات (كرونباخ ألفا) عالية ومقبولة احصائيا، حيث تراوحت القيم من 89% إلى 92%. وتشير هذه القيم العالية إلى أن الأسئلة تقيس بشكل مناسب البعد الذي تنتمي اليه، وتعتبر هذه الموثوقية أمراً بالغ الأهمية لضمان أن النتائج المستمدة من هذه التدابير قوية ويمكن الاعتماد عليها. اما بالنسبة للمتغير التابع المتعلق بفاعلية أداء العاملين، فظهر قيم ثبات (كرونباخ ألفا) عالية ومقبولة احصائيا أيضاً، بنسبة 91%. وتؤكد هذه النسبة العالية أيضاً على أن الأسئلة تقيس بشكل مناسب البعد الذي تنتمي اليه. وبشكل عام، تؤكد هذه الدرجة العالية الشاملة على موثوقية أداة الدراسة، وقدرتها على تحقيق الأهداف العامة للدراسة، حيث تعتبر درجات الموثوقية العالية هذه ضرورية للتأكيد على أن نتائج الاستطلاع صحيحة وقادرة على دعم الاستنتاجات الهامة حول دور ادارة الموارد البشرية في التركيز على فاعلية اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن.

7-3 الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لمعالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: أساليب الاحصاء الوصفي ومنها:

- التكرارات والنسب المئوية وذلك من اجل وصف الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة.
- مقاييس النزعة المركزية: متمثلة بالوسط الحسابي، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة ومستوى موافقتهم على مضمونها.
- الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.

ثانياً: أساليب الاحصاء الاستدلالي ومنها:

- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار مدى موثوقية اداء الدراسة
- اختبار كولمغوروف – سمرنوف (One-Sample Kolmogorov Test): لاختبار مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory (VIF): لاختبار مدى وجود تداخل خطي بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار المتعدد لاختبار إثر القيادة الابداعية بأبعادها على الاداء المؤسسي.
- للإجابة عن فرضيات الدراسة، تم استخراج معاملات تحليل الانحدار المتعدد، إضافة الى أسلوب إدخال المتغيرات المُتنبئة الى معادلة الانحدار وفقاً لطريقة الإدخال، لاختبار دور ادارة الموارد البشرية في التركيز على فاعلية اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

1-4 خصائص عينة الدراسة:

يعرض هذا القسم وصفا للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، حيث قامت الباحثة باختيار جميع أفراد الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة وذلك وفقاً للخصائص والسمات التي تتعلق بعينة الدراسة، حيث تم إتباع أسلوب التوزيع العشوائي البسيط في اختيار العينات من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) بشكل إلكتروني، والجداول أدناها توضح النتائج الإحصائية لتوزيع أفراد العينة من (التكرارات والنسب المئوية) بناءً على المتغيرات (الديموغرافية والوظيفية) لأفراد وحدة المعاينة التي شملت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

1-1-4 توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول (5) النتائج الإحصائية المتعلقة بالتكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بناءً على متغير (الجنس).

جدول (5)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	142	60.94%
	انثى	91	39.06%
	المجموع	233	% 100

تشير النتائج إلى أن توزيع عينة الدراسة حسب الجنس أظهر أن الأغلبية كانت من الذكور بنسبة بلغت 60.94%. ثم جاءت فئة الإناث بنسبة 39.06% من العينة. وهذا يعني أن العينة في الغالب من الذكور، مما يعكس تمثيلاً أعلى للرجال في القوى العاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي. وتبرر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن التوزيع بين الجنسين في العينة يمثل التركيبة الجنسية الفعلية داخل المؤسسة، والذي يعد أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في سياق العالم الحقيقي، حيث قد تكون هناك نسبة أعلى من الموظفين الذكور. ولكن وبشمل عام فإن الفروق بين الجنسين لا يعد كبيراً بشكل كبير ولكن بنسبة متفاوتة إلى حد ما.

2-1-4 توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول (6) النتائج الإحصائية المتعلقة بالتكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بناءً على متغير العمر.

جدول (6)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	43	18.45%
	30-أقل من 40 سنة	73	31.33%
	40 - أقل من 50 سنة	78	33.48%
	50 سنة فأكثر	39	16.74%
	المجموع	233	100%

تشير النتائج إلى أن توزيع عينة الدراسة حسب العمر أظهر أن الأغلبية كانت في فئة 40 - أقل من 50 سنة وبنسبة بلغت 33.48%. ثم جاءت فئة 30 - أقل من 40 سنة بنسبة 31.33% من العينة، تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 18.45%، وأخيراً فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 16.74%. وهذا يعني أن العينة تشمل نسبة كبيرة من الموظفين في منتصف العمر، وهو ما يعكس وجود قوة عاملة ذات خبرة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي. وتشير القوى العاملة التي تضم عددًا كبيرًا من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 عامًا - أقل من 50 عامًا إلى وجود مجموعة مستقرة وذات خبرة، وهو أمر ضروري لفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين عبر المراحل المهنية المختلفة.

3-1-4 توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (7) النتائج الإحصائية المتعلقة بالتكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بناءً

على متغير المؤهل العلمي.

جدول (7)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	23	9.87%
	بكالوريوس	87	37.34%
	ماجستير	78	33.48%
	دكتوراه	45	19.31%
	المجموع	233	100.0%

تشير النتائج إلى أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أظهر أن غالبيتهم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت 37.34%. ثم جاء حملة الماجستير بنسبة 33.48% من العينة، يليهم حملة الدكتوراه بنسبة 19.31%، وأخيراً حملة الدبلوم بنسبة 9.87%. وهذا يعني أن العينة تتكون في الغالب من الأفراد الحاصلين على شهادات التعليم العالي، مما يعكس قوة عاملة ذات تعليم جيد داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي. كما وتشير نسبة كبيرة من الموظفين الحاصلين على درجتي البكالوريوس والماجستير إلى وجود قوة عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً، وهو أمر بالغ الأهمية لفهم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، خاصة فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة والتطوير المهني.

4-1-4 توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (8) النتائج الإحصائية المتعلقة بالتكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بناءً

على متغير سنوات الخبرة.

جدول (8)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	43	18.45%
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	81	34.76%
	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	75	32.19%
	15 سنة فأكثر	34	14.60%
	المجموع	233	100.0%

تشير النتائج إلى أن توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة أظهر أن الغالبية لديهم خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 34.76%. ثم جاء من لديهم خبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 32.19% من العينة، يليهم من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 18.45%، وأخيرا من 15 سنة فأكثر بنسبة 14.59%. وهذا يعني أن العينة تتضمن نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، مما يعكس مزيجاً متوازناً من المهنيين في بداية حياتهم المهنية ومن هم في منتصف حياتهم المهنية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي. كما تشير القوى العاملة التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات إلى مجموعة ديناميكية محنكة نسبياً ولكنها لا تزال في مرحلة النمو في حياتهم المهنية. وهذا أمر ضروري لفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، حيث أن الموظفين في المراحل المهنية المختلفة قد يكون لديهم احتياجات ووجهات نظر مختلفة.

4-1-5 توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول (9) النتائج الإحصائية المتعلقة بالتكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة بناءً على متغير المسمى الوظيفي.

جدول (9)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير	8	3.43%
	رئيس قسم	48	20.60%
	رئيس شعبة	58	24.89%
	موظف	119	51.08%
	المجموع	233	100.0%

تشير النتائج إلى أن توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي أظهر أن الأغلبية كانوا من الموظفين بنسبة بلغت 51.07%. ثم جاء رؤساء الأقسام بنسبة 24.89% من العينة، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 20.60%، وأخيراً المديرون بنسبة 3.43%. وهذا يعني أن العينة تتكون في الغالب من موظفين غير إداريين، مما يعكس قاعدة الموظفين الأوسع داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي. كما تشير نسبة كبيرة من الموظفين إلى أن الدراسة تلتقط بشكل فعال وجهات نظر غالبية القوى العاملة التي تتأثر بشكل مباشر بممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا أمر بالغ الأهمية لفهم كيفية تأثير هذه الممارسات على أداء الموظفين على المستويات التنظيمية المختلفة.

وفي الختام، تضمن البيانات الديموغرافية المقدمة أن الدراسة تضمنت عينة ممثلة من القوى العاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي، فمن خلال فهم توزيع الجنس والعمر والمؤهل الأكاديمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، يمكن تقديم توصيات مستنيرة حول كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز أداء الموظفين، حيث يضمن هذا النهج الشامل تصميم استراتيجيات الموارد البشرية بما يتناسب مع الاحتياجات

والخصائص المحددة للقوى العاملة المتنوعة في المؤسسة، مما يعزز بيئة الموارد البشرية الشاملة والفعالة والداعمة.

4-2 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج تحليل الإحصاءات الوصفية، والمُتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف توضيح مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الخاصة بكل من المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية) والمتغير التابع (فاعلية أداء العاملين)، وفيما يلي عرض للإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

4-2-1 نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل (أبعاد وظائف الموارد البشرية):

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير المستقل (أبعاد وظائف الموارد البشرية) بشكل عام، ولكل بُعد من الأبعاد، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية. وذلك كما يُبين الجدول رقم (10).

جدول (10)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لاستجابات أفراد العينة على

أبعاد وظائف الموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرقم	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	الاستقطاب	4.01	0.82	2	مرتفع
2.	الاختيار	4.03	0.83	1	مرتفع
3.	التعيين	3.97	0.81	3	مرتفع
4.	التدريب	3.94	0.83	4	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي		3.99			مرتفع

تشير النتائج الى المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد وظائف الموارد البشرية بلغ 3.99 والذي يشير الى وجود مستوى عالٍ من ممارسة وظائف الموارد البشرية بين العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. ويشير هذا إلى أن ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة فعالة بشكل عام ويتم استقبالها بشكل إيجابي، مما يساهم في أداء الموظفين ورضاهم، كما تؤكد نتائج الدراسة على أهمية الحفاظ على وظائف الموارد البشرية هذه وتعزيزها لمواصلة دعم فاعلية الموظف والنجاح التنظيمي.

وتشير النتائج إلى أن توزيع استجابات عينة الدراسة على أبعاد وظائف الموارد البشرية أظهر أن أعلى متوسط كان لبعد الاختيار بمتوسط قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.83. وتلا ذلك بعد الاستقطاب بمتوسط 4.01 وانحراف معياري قدره 0.82. وجاء بعد ذلك بعد التعيين بمتوسط 3.97 وانحراف معياري 0.81، وأخيراً بعد التدريب بمتوسط 3.94 وانحراف معياري 0.83، كما حصلت جميع الأبعاد على درجة تصنيف "عالية"، مما يشير إلى ردود إيجابية قوية من العينة.

وتبرر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن المتوسطات العالية في جميع أبعاد وظائف الموارد البشرية تعكس التنفيذ الفعال لهذه الممارسات داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي. يشير بُعد الاختيار الذي يحتل المرتبة الأعلى إلى أن عملية اختيار المرشحين المناسبين يُنظر إليها على أنها قوية وفعالة بشكل خاص من قبل الموظفين. كما تشير أبعاد التوظيف والتعيين ذات التصنيف العالي إلى أن جذب الموظفين وتعيينهم يعد من المجالات القوية ضمن ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة. أما التدريب، وعلى الرغم من أنه يحتل المرتبة الأخيرة، إلا أنه لا يزال يحصل على متوسط مرتفع، مما يدل على أن برامج تطوير الموظفين تحظى بتقدير جيد ولكن قد يكون لها تباين أكبر قليلاً في الإدراك.

كما تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقييم، على الفقرات الخاصة بكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية) وفق لما يأتي:

4-2-1-1: بُعد الاستقطاب:

تمّ حساب نتائج المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد الاستقطاب، بمُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمُتوسّطات الحسابية، وكانت النتائج كما هو مُبيّن في الجدول (11).

جدول (11)

المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد الاستقطاب كاحد وظائف الموارد البشرية

#	الفقرة	المُتوسّطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
1	تحدد إعلانات التوظيف المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة بوضوح.	3.96	0.84	6	مرتفع
2	تعتمد عملية الاستقطاب في تحديد المرشحين الذين يتوافقون مع قيم المنظمة واهدافها.	3.92	0.83	7	مرتفع
3	تستخدم المؤسسة مجموعة متنوعة من القنوات للوصول إلى المرشحين المؤهلين بشكل فعال.	3.97	0.84	5	مرتفع
4	يتم استخدام أدوات وتقنيات الاستقطاب بشكل فعال لتسهيل عملية الاستقطاب	4.06	0.83	3	مرتفع
5	تتضمن عملية الاستقطاب تدابير لضمان التنوع والشمول في التوظيف.	3.99	0.80	4	مرتفع
6	تسعى المؤسسة للحصول على تغذية راجعة من المرشحين لتحسين تجربة الاستقطاب.	4.07	0.82	2	مرتفع
7	تتم مراجعة استراتيجية الاستقطاب وتحديثها بانتظام للتكيف مع الاحتياجات التنظيمية المتغيرة.	4.12	0.81	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للبُعد	4.01			مرتفع

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد الاستقطاب هو (4.01)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من ممارسات الاستقطاب بين العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

وكان أعلى متوسط 4.12 مع انحراف معياري 0.81 للبند "تتم مراجعة وتحديث استراتيجية التوظيف بانتظام للتكيف مع الاحتياجات التنظيمية المتغيرة" (البند 7). ويشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون بشدة التزام المؤسسة بمراجعة وتحديث استراتيجيات التوظيف بانتظام لتلبية الاحتياجات المتطورة. بعد ذلك، حصل البند "تسعى المؤسسة للحصول على تغذية راجعة من المرشحين لتحسين تجربة الاستقطاب" (البند 6) على متوسط درجة 4.07 مع انحراف معياري قدره 0.82، مما يعكس الأهمية الممنوحة لملاحظات المرشحين لتعزيز عملية التوظيف، وضمان استمرارها وتعيين أفضل المرشحين.

أما فقرة "يتم استخدام أدوات وتقنيات الاستقطاب بشكل فعال لتسهيل عملية الاستقطاب" (البند 4) فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 4.06 بانحراف معياري قدره 0.83. ويشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون عمليات التوظيف المبسطة والفعالة التي تسهلها هذه الأدوات. بالإضافة إلى ذلك، حصلت "تتضمن عملية الاستقطاب تدابير لضمان التنوع والشمول في التوظيف" (البند 5) على متوسط درجة 3.99 مع انحراف معياري قدره 0.80. تشير التقييمات العالية لهذا البند إلى أن الموظفين يدركون ويقدرّون جهود المؤسسة لتعزيز التنوع والشمول في عملية التوظيف.

من بين العناصر ذات التصنيف الأقل، "تعتمد عملية الاستقطاب في تحديد المرشحين الذين يتوافقون مع قيم المنظمة واهدافها" (البند 2) وحصلت على أدنى متوسط درجة 3.92 مع انحراف معياري قدره 0.83. على الرغم من أن هذا البند حصل على أدنى متوسط درجات بين العناصر، إلا أنه لا يزال يقع ضمن الفئة العالية، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين طفيف في مواءمة المرشحين مع القيم والأهداف التنظيمية. حصل البند "تحدد إعلانات التوظيف المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة بوضوح" (البند 1) على متوسط 3.96 مع انحراف معياري قدره 0.84، مما يشير إلى الوضوح المستمر في إعلانات

الوظائف، على الرغم من أنها أقل قليلاً من الجوانب الأخرى. وأخيراً، حصلت "تستخدم المؤسسة مجموعة متنوعة من القنوات للوصول إلى المرشحين المؤهلين بشكل فعال" (البند 3) على متوسط درجة 3.97 مع انحراف معياري قدره 0.84. يعد استخدام القنوات المختلفة للوصول إلى المرشحين أمراً يحظى باحترام كبير، على الرغم من أنه يحتل مرتبة أقل بين العناصر ذات التصنيف العالي، مما يشير إلى إمكانية زيادة تنوع قنوات التوظيف.

في الختام، يشير المعدل الإجمالي المرتفع البالغ 4.01 لبعد التوظيف إلى ممارسات الاستقطاب داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث تؤكد العناصر الأعلى تقييماً على أهمية تكييف استراتيجيات التوظيف مع الاحتياجات التنظيمية والبحث عن تعليقات المرشحين من أجل التحسين المستمر. وتشير البنود ذات التصنيف الأدنى، رغم أنها لا تزال مرتفعة، إلى مجالات يمكن تحسينها في مواءمة المرشحين مع القيم التنظيمية وتوسيع قنوات التوظيف، وهنا تبرر هذه النتائج الحاجة إلى المراجعة المستمرة وتحسين ممارسات التوظيف للحفاظ على معايير عالية ودعم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فعال.

2-1-2-4: بُعد الاختيار:

تمّ حساب نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد الاختيار، بمُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد الاختيار كاحد وظائف

الموارد البشرية

#	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
8	تتسم معايير الاختيار بالوضوح ويتم إبلاغها إلى جميع أصحاب المصلحة.	3.97	0.84	5	مرتفع
9	تمتاز طرق الاختيار (مثل المقابلات والاختبارات) فعالة لتقييم مهارات المرشحين وكفاءاتهم بدقة.	3.96	0.83	6	مرتفع
10	تتسم عملية الاختيار بالعدالة لجميع المرشحين.	4.08	0.80	2	مرتفع
11	تتم عملية الاختيار من خلال لجنة متخصصة لضمان جودة الاختيار.	4.03	0.83	4	مرتفع
12	تتسم معايير اتخاذ القرار في عملية الاختيار بالشفافية لجميع الأطراف المعنية.	4.06	0.84	3	مرتفع
13	تحدد عملية الاختيار بشكل فعال المرشحين الذين يتوافقون مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	4.03	0.81	4	مرتفع
14	توجد آليات لضمان سرية وخصوصية معلومات المرشحين.	4.10	0.83	1	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي للبُعد		4.03			مرتفع

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد الاختيار هو 4.03 , مما يشير إلى وجود درجة عالية من

ممارسات الاختيار بين العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

وكان أعلى متوسط درجات 4.10 مع انحراف معياري 0.83 لبند "توجد آليات لضمان سرية

وخصوصية معلومات المرشحين" (البند 14). ويشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون بشدة التزام المؤسسة

بحماية سرية وخصوصية معلومات المرشح أثناء عملية الاختيار. وبعد ذلك، حصل بند "تتسم عملية الاختيار بالعدالة لجميع المرشحين" (البند 10) على متوسط درجات 4.08 مع انحراف معياري قدره 0.80، مما يعكس الأهمية التي تولى للعدالة في عملية الاختيار، بما يضمن تكافؤ الفرص لجميع المرشحين.

وحصل بند "تتسم معايير اتخاذ القرار في عملية الاختيار بالشفافية لجميع الأطراف المعنية" (البند 12) على متوسط 4.06 مع انحراف معياري قدره 0.84. وهذا يدل على أن الموظفين يقدرّون الشفافية في معايير اتخاذ القرار، مما يساعد على بناء الثقة في عملية الاختيار. بالإضافة إلى ذلك، "تحدد عملية الاختيار بشكل فعال المرشحين الذين يتوافقون مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" (البند 13) بمتوسط درجة 4.03 مع انحراف معياري قدره 0.81، حيث تشير التقييمات العالية لهذا البند إلى أن الموظفين يدركون فاعلية المؤسسة في اختيار المرشحين الذين يتوافقون مع أهدافها الإستراتيجية.

ومن بين البنود ذات التصنيف الأقل، حصلت عبارة "تتسم معايير الاختيار بالوضوح ويتم إبلاغها إلى جميع أصحاب المصلحة" (البند 8) على متوسط درجة 3.97 مع انحراف معياري قدره 0.84. ويشير هذا إلى أنه على الرغم من أن معايير الاختيار واضحة ومعلنة بشكل عام، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في ضمان وصول هذا الوضوح إلى جميع أصحاب المصلحة. حصل بند "تمتاز طرق الاختيار (مثل المقابلات والاختبارات) فعالة لتقييم مهارات المرشحين وكفاءاتهم بدقة" (البند 9) على متوسط 3.96 مع انحراف معياري قدره 0.83، مما يشير إلى أنه على الرغم من فاعلية طرق الاختيار، إلا أنه قد يكون هناك يكون هناك تباين طفيف في دقتها المتصورة. وأخيراً، "تتم عملية الاختيار من خلال لجنة متخصصة لضمان جودة الاختيار" (البند 11) بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.83. وفي حين أن هذه لا تزال درجة عالية، إلا أنها تشير إلى أن الموظفين يثقون بشكل عام في دور اللجنة المتخصصة في ضمان الجودة، على الرغم من أنه قد تكون هناك إمكانية لمزيد من تعزيز هذا الجانب.

وفي الختام، يشير المعدل الإجمالي المرتفع البالغ 4.03 لبعد الاختيار إلى ممارسات الاختيار داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث تؤكد العناصر الأعلى تقييماً على أهمية السرية والعدالة والشفافية في عملية الاختيار، كما تشير البنود ذات التصنيف الأدنى، رغم أنها لا تزال مرتفعة، إلى مجالات يمكن تعزيزها في توصيل معايير الاختيار، وتحسين دقة أساليب الاختيار، وتعزيز دور اللجان المتخصصة، وهنا تبرر هذه النتائج الحاجة إلى المراجعة المستمرة وتحسين ممارسات الاختيار للحفاظ على معايير عالية ودعم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فعال.

4-2-1-3: بُعد التعيين:

تمّ حساب نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد التعيين، بمُراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد التعيين كاحد وظائف الموارد البشرية

#	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
15	تتسم عملية التعيين بالشفافية وتعتمد على أساس الجدارة.	4.04	0.79	2	مرتفع
16	يوجد في المؤسسة نظام واضح وعادل للترقيات والتعيينات الداخلية.	3.96	0.80	4	مرتفع
17	تتم عملية التعيين في الوقت المناسب وتتجنب أي تأخير غير ضروري.	3.94	0.83	5	مرتفع
18	تتسم عملية تعيين الموظفين بالعدالة والمساواة	3.99	0.81	3	مرتفع
19	تتم عملية تعيين الموظفين بناء على المعايير المحددة بالوصف الوظيفي.	3.90	0.82	7	مرتفع
20	تضمن المؤسسة حصول الموظفين المعيّنين على الموارد والدعم اللازمين.	4.05	0.83	1	مرتفع
21	يتم عمل سجل لمخزون المهارات للعاملين في المؤسسة.	3.91	0.81	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي للبُعد	3.97			مرتفع

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد التعيين هو 3.97 ، مما يشير إلى وجود درجة عالية من ممارسات التعيين بين العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

وكان أعلى متوسط 4.05 مع انحراف معياري 0.83 للبند "تضمن المؤسسة حصول الموظفين المعينين على الموارد والدعم اللازمين" (البند 20). ويشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون بشدة التزام المؤسسة بتزويد الموظفين المعينين حديثاً بالموارد والدعم اللازم لأداء وظائفهم بفاعلية. وبعد ذلك حصل بند "تتسم عملية التعيين بالشفافية وتعتمد على أساس الجدارة" (البند 15) على متوسط درجات 4.04 بانحراف معياري 0.79، مما يعكس الأهمية التي تولى للشفافية والجدارة في عملية التعيين، بما يضمن دقة التعيينات. عادلة وعلى أساس المؤهلات.

وحصلت فقرة "تتسم عملية تعيين الموظفين بالعدالة والمساواة" (البند 18) على متوسط حسابي قدره 3.99 وبانحراف معياري قدره 0.81. ويشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون العدالة والإنصاف في عملية التعيين، مما يساهم في خلق شعور بالعدالة داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، حصلت "يوجد في المؤسسة نظام واضح وعادل للترقيات والتعيينات الداخلية" (البند 16) بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.80. تشير التقييمات العالية لهذا البند إلى أن الموظفين يدركون جهود المؤسسة لتوفير نظام منظم وعادل للتقدم الوظيفي.

ومن بين البنود ذات التصنيف الأقل، "تتم عملية التعيين في الوقت المناسب وتتجنب أي تأخير غير ضروري" (البند 17) بمتوسط درجة 3.94 مع انحراف معياري قدره 0.83. ويشير هذا إلى أنه على الرغم من أن عملية التعيين تتم في الوقت المناسب عمومًا، إلا أن هناك مجالًا للتحسين في تقليل التأخير إلى أدنى حد. حصلت فقرة "يتم عمل سجل لمخزون المهارات للعاملين في المؤسسة" (بند 21) على متوسط حسابي 3.91 بانحراف معياري قدره 0.81، مما يشير إلى أنه في حين أن ممارسة الاحتفاظ بمخزون المهارات

تعتبر ذات قيمة، إلا أنه قد يكون هناك تباين في تنفيذها أو فعاليتها. وأخيراً جاءت عبارة "تتم عملية تعيين الموظفين بناء على المعايير المحددة بالوصف الوظيفي" (البند 19) بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.82. في حين أن هذه لا تزال درجة عالية، إلا أنها تشير إلى أن الموظفين يعتقدون أن هناك مجالاً للتحسين في ضمان التزام التعيينات بشكل صارم بمعايير الوصف الوظيفي.

وفي الختام، يشير المعدل الإجمالي المرتفع البالغ 3.97 لبعد التعيين إلى رضا قوي عن ممارسات التعيين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث تؤكد العناصر الأعلى تقييماً على أهمية توفير الموارد والدعم اللازم للموظفين المعيّنين، فضلاً عن ضمان الشفافية والجدارة في عملية التعيين، كما تشير العناصر ذات التصنيف الأدنى، رغم أنها لا تزال مرتفعة، إلى مجالات للتحسين المحتمل في تقليل التأخير، والحفاظ على مخزون المهارات، والالتزام بمعايير الوصف الوظيفي، وهنا تبرر هذه النتائج الحاجة إلى المراجعة المستمرة وتحسين ممارسات التعيين للحفاظ على معايير عالية ودعم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فعال.

4-1-2-4: بُعد التدريب:

تمّ حساب نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد التدريب، بمراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد التدريب كاحد وظائف الموارد البشرية

#	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
22	تتوافق برامج التدريب بشكل وثيق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	3.90	0.83	5	مرتفع
23	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تعيين الموظفين	3.92	0.83	4	مرتفع
24	فرص التدريب متاحة بسهولة لجميع الموظفين، بغض النظر عن دورهم أو مستواهم الوظيفي.	3.92	0.83	4	مرتفع
25	يتم تصميم البرامج التدريبية لما ينسجم مع اهداف المؤسسة.	4.03	0.85	1	مرتفع
26	تستخدم المؤسسة أساليب تدريب متنوعة.	3.94	0.82	3	مرتفع
27	تستخدم المؤسسة برنامج التدريب الالكتروني للكل بما يلائم ظروف الموظفين.	3.86	0.83	7	مرتفع
28	تشمل برامج التدريب في تنمية المهارات الشخصية، مثل التواصل والعمل الجماعي.	4.00	0.83	2	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي للبُعد		3.94			مرتفع

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد التدريب هو 3.94، مما يدل على وجود درجة عالية من

ممارسات التدريب لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

وكان أعلى متوسط درجات 4.03 مع انحراف معياري 0.85 لبند "يتم تصميم البرامج التدريبية لما

ينسجم مع اهداف المؤسسة" (بند 25). ويشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون بشدة مواعمة برامج التدريب مع

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يضمن أن التدريب الذي يتلقونه ملائم ويدعم الأهداف التنظيمية. وبعد ذلك حصل بند " تشمل برامج التدريب في تنمية المهارات الشخصية، مثل التواصل والعمل الجماعي " (بند 28) على متوسط درجات 4.00 بانحراف معياري 0.83، مما يعكس الأهمية التي تحظى بها تنمية المهارات الشخصية، مما يعزز بشكل عام. فاعلية الموظف.

وحصلت فقرة " تستخدم المؤسسة أساليب تدريب متنوعة " (البند 26) على متوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 0.82. ويشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون تنوع أساليب التدريب المستخدمة، مما يشير إلى اتباع نهج ديناميكي ومرن للتدريب. بالإضافة إلى ذلك، حصلت عبارة " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تعيين الموظفين " (البند 23) على متوسط درجة 3.92 مع انحراف معياري قدره 0.83. تشير التقييمات العالية لهذا البند إلى أن الموظفين يدركون جهود المؤسسة في تصميم برامج تدريبية لتناسب الاحتياجات الفردية من خلال التقييمات المناسبة.

ومن بين البنود ذات التصنيف الأقل، حصل "تتوافق برامج التدريب بشكل وثيق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (البند 22) على متوسط درجات 3.90 مع انحراف معياري قدره 0.83. ويشير هذا إلى أنه على الرغم من أن المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية تحظى باحترام كبير بشكل عام، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في ضمان تحقيق هذا المواءمة باستمرار. حصل البند "فرص التدريب متاحة بسهولة لجميع الموظفين، بغض النظر عن دورهم أو مستواهم الوظيفي" (البند 24) على متوسط 3.92 مع انحراف معياري قدره 0.83، مما يشير إلى أن إمكانية الوصول إلى التدريب ذات قيمة، على الرغم من أنه قد يكون هناك تباين في المدركات التوفر. وأخيراً "تستخدم المؤسسة برنامج التدريب الإلكتروني للكل بما يلائم ظروف الموظفين" (بند 27) بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.83. وفي حين أن هذه لا تزال درجة عالية، إلا أنها تشير إلى أن الموظفين يعتقدون أن هناك مجالاً للتحسين في تنفيذ برامج التدريب الإلكتروني لتناسب احتياجاتهم بشكل أفضل.

وفي الختام، يشير المعدل الإجمالي المرتفع البالغ 3.94 للبعد التدريبي إلى رضا قوي عن ممارسات التدريب داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث تؤكد العناصر الأعلى تقييماً على أهمية موازنة برامج التدريب مع الأهداف التنظيمية وتطوير المهارات الشخصية، كما تشير العناصر ذات التصنيف الأدنى، رغم أنها لا تزال مرتفعة، إلى مجالات التعزيز المحتملة في الموازنة المتسقة لبرامج التدريب مع الأهداف الاستراتيجية، وتحسين إمكانية الوصول إلى فرص التدريب، وتحسين برامج التدريب الإلكتروني، وهنا تبرر هذه النتائج الحاجة إلى المراجعة المستمرة وتحسين ممارسات التدريب للحفاظ على معايير عالية ودعم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فعال.

2-2-4 نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع (فاعلية أداء العاملين):

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (فاعلية أداء العاملين) بشكل عام، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية. وذلك كما يُبين الجدول رقم (15).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقييم لفقرات بُعد المتغير التابع وهو فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي

#	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
29	يقوم العاملین في انجاز الاعمال المنظومة لهم في الوقت المحدد.	4.01	0.84	6	مرتفع
30	يقوم العاملین بإنجاز الاعمال حسب المقاييس.	4.02	0.82	5	مرتفع
31	تقوم المؤسسة المطابقة الاعمال المنجزة مع المعايير المحدد سلفا.	3.93	0.82	11	مرتفع
32	ينسجم أداء العاملين مع اهداف المؤسسة.	3.94	0.84	10	مرتفع
33	تشجع المؤسسة العاملين على التعاون لتحقيق الأهداف (انجاز الاعمال).	3.97	0.82	7	مرتفع
34	تدعم المؤسسة التعلم والتطوير المستمر لتعزيز أداء الموظفين.	4.06	0.83	2	مرتفع
35	الموظفون بارعون في إدارة وقتهم وتحديد أولويات المهام.	4.01	0.81	6	مرتفع
36	تقوم المؤسسة بتمكين العاملين لإداء الاعمال وتحقيق الأهداف.	3.97	0.86	8	مرتفع
37	تشجع المؤسسة العاملين على الاستجابة لحاجات المراجعين.	4.14	0.84	1	مرتفع
38	يشعر الموظفون أن عملهم يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.96	0.80	9	مرتفع
39	يتم تعزيز العمل الجماعي والتعاون بشكل فعال داخل المؤسسة.	4.03	0.83	4	مرتفع
40	يتم تشجيع الموظفين على الابتكار واقتراح التحسينات في عملهم.	4.04	0.79	3	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي للبُعد		3.94			مرتفع

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام للعد فاعلية أداء العاملين هو 3.94 ، مما يشير إلى وجود درجة عالية من ممارسات أداء الموظف داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي.

وكان أعلى متوسط 4.14 مع انحراف معياري 0.84 للبند "تشجع المؤسسة العاملين على الاستجابة لحاجات المراجعين" (البند 37). ويشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون بشدة التزام المؤسسة بخدمة العملاء واستجابتهم. وبعد ذلك حصلت فقرة "تدعم المؤسسة التعلم والتطوير المستمر لتعزيز أداء الموظفين" (البند 34) على متوسط درجات 4.06 بانحراف معياري قدره 0.83، مما يعكس الأهمية التي تولي للتطوير المهني والتحسين المستمر.

أما فقرة "يتم تشجيع الموظفين على الابتكار واقتراح التحسينات في عملهم" (البند 40) فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 4.04 بانحراف معياري قدره 0.79. يشير هذا إلى أن الموظفين يقدرّون التشجيع على أن يكونوا مبدعين واستباقيين في أدوارهم. بالإضافة إلى ذلك، حصل "يتم تعزيز العمل الجماعي والتعاون بشكل فعال داخل المؤسسة" (البند 39) على متوسط درجة 4.03 مع انحراف معياري قدره 0.83. تشير التقييمات العالية لهذا البند إلى أن الموظفين يدركون جهود المؤسسة لتعزيز بيئة العمل التعاونية.

ومن بين البنود ذات التصنيف الأقل، حصلت فقرة "تقوم المؤسسة المطابقة الاعمال المنجزة مع المعايير المحدد سلفاً" (البند 31) على متوسط درجة 3.93 مع انحراف معياري قدره 0.82. ويشير هذا إلى أنه على الرغم من أن المواءمة مع المعايير تحظى بالاحترام بشكل عام، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في ضمان تحقيق هذه المواءمة باستمرار. سجل البند "ينسجم أداء العاملين مع أهداف المؤسسة" (البند 32) متوسط 3.94 مع انحراف معياري قدره 0.84، مما يشير إلى أن توافق الأداء مع الأهداف التنظيمية له قيمة، على الرغم من أنه قد يكون هناك تباين في التوافق المتصور. وأخيراً، "يشعر الموظفون أن عملهم يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة" (بند 38) بمتوسط حسابي 3.96 وبانحراف معياري 0.80.

في حين أن هذه لا تزال درجة عالية، إلا أنها تشير إلى أن الموظفين يعتقدون أن هناك مجالاً للتحسين في الاعتراف بمساهماتهم في نجاح المنظمة.

وفي الختام، يشير المعدل الإجمالي المرتفع البالغ 3.94 لفاعلية بُعد أداء الموظف إلى رضا قوي عن أداء الموظف داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث تؤكد العناصر الأعلى تقييماً على أهمية الاستجابة لاحتياجات العملاء، ودعم التعلم المستمر، وتشجيع الابتكار، كما تشير العناصر ذات التصنيف الأدنى، رغم أنها لا تزال مرتفعة، إلى مجالات للتحسين المحتمل في مواعمة العمل المنجز مع المعايير، وضمان توافق الأداء مع الأهداف التنظيمية، والاعتراف بمساهمات الموظفين، وهنا تبرر هذه النتائج الحاجة إلى المراجعة المستمرة وتحسين ممارسات إدارة الأداء للحفاظ على معايير عالية ودعم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فعال.

3-2-4 خلاصة التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تشير نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة إلى مستوى عالٍ بشكل عام من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي. حيث يحظى بُعد التوظيف بتقدير كبير من قبل الموظفين، لا سيما بسبب مراجعته المنتظمة وتحديثه لاستراتيجيات التوظيف، واستخدام أدوات التوظيف الفعالة، وإدراج تعليقات المرشحين. كما يتم تقدير وضوح إعلانات الوظائف ومواعمة المرشحين مع القيم التنظيمية، على الرغم من وجود فرصة ضئيلة للتحسين في هذه المجالات. كما تم تصنيف بُعد الاختيار بدرجة عالية، حيث يقدر الموظفون سرية ونزاهة عملية الاختيار، وتجدر الإشارة بشكل خاص إلى شفافية معايير اتخاذ القرار وفعالية أساليب الاختيار، حيث يدرك الموظفون جهود المؤسسة لضمان توافق عملية الاختيار مع الأهداف التنظيمية وتحافظ على معايير عالية من الجودة.

وفي بُعد التعيين، يقدر الموظفون الشفافية والطبيعة القائمة على الجدارة لعملية التعيين، فضلاً عن التزام المؤسسة بتوفير الموارد والدعم اللازمين للموظفين المعيّنين حديثاً، كما أن هناك أيضاً اعترافاً بالعدالة

والإنصاف في عملية التعيين، على الرغم من وجود مجال للتحسين في تقليل التأخير والحفاظ على مخزون المهارات. كما حصل بعد التدريب على درجات عالية لمواءمة برامج التدريب مع الأهداف التنظيمية وإدراج تنمية المهارات الشخصية، حيث يقدر الموظفون تنوع أساليب التدريب المستخدمة وتحديد احتياجات التدريب من خلال التقييمات، مع وجود بعض التباين في إمكانية الوصول إلى فرص التدريب وتنفيذ برامج التدريب الإلكتروني، مما يشير إلى المجالات التي يمكن تعزيزها.

وأخيراً تحظى فاعلية بُعد أداء الموظف بتقدير كبير، حيث يقدر الموظفون تشجيع المؤسسة للاستجابة لاحتياجات العملاء، ودعم التعلم المستمر، وتشجيع الابتكار، كما يتم تعزيز العمل الجماعي والتعاون بشكل فعال، ويشعر الموظفون عمومًا أن عملهم يتماشى مع الأهداف التنظيمية، مع وجود مجال للتحسين في مطابقة العمل المكتمل باستمرار مع المعايير المحددة مسبقًا وضمان اعتراف الموظفين بمساهماتهم في نجاح المنظمة. وخلاصة القول، يكشف التحليل الوصفي عن مستوى عالٍ من الرضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث تؤكد النتائج على أهمية المراجعة المستمرة والتحسين في ممارسات التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب للحفاظ على معايير عالية ودعم أهداف المؤسسة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز بيئة داعمة وتعاونية، وتشجيع الابتكار، والاعتراف بمساهمات الموظفين أمر بالغ الأهمية لتعزيز الأداء العام للموظفين، وتوفير هذه الأفكار فهماً شاملاً لنقاط القوة ومجالات التحسين في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية لدعم النجاح التنظيمي.

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

قبل ان نقوم بتطبيق الانحدار المتعدد يجب ان نتأكد من مجموعة من الاختبارات منها:

1-3-4 اختبار التداخل الخطي:

للتحقق من مستوى التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية) وعدم وجود مشكلة في الارتباطات الداخلية للمتغيرات، تمّ ذلك من خلال استخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)، والتباين المسموح به (Tolerance) والجدول (16) يوضح نتائج ذلك:

الجدول (16)

نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية)

Collinearity Statistics		أبعاد المتغير المستقل
التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	
0.830	1.201	الاستقطاب
0.798	1.253	الاختيار
0.910	1.099	التعيين
0.876	1.142	التدريب

تشير النتائج إلى أن إحصائيات العلاقة الخطية المتعددة لأبعاد المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية) تكشف عن مستويات مقبولة لعوامل تضخم التباين (VIF) وقيم التسامح، مما يشير إلى أن التعددية الخطية لا تشكل مصدر قلق لهذه الأبعاد. حيث بلغت قيمة VIF لبعد الاستقطاب هو 1.201، وقيمة التسامح هي 0.83. تشير هذه القيم إلى وجود حد أدنى من التعددية الخطية في بُعد الاستقطاب، باعتبار أن قيمة VIF أقل بكثير من عينة 5، مما يشير إلى أن بُعد الاستقطاب ليس له علاقة عالية بالأبعاد الأخرى.

وفيما يتعلف ببعد الاختيار فقد بلغت قيمة VIF 1.253 وقيمة التسامح 0.798، وتقع هذه القيم ضمن نطاقات مقبولة، مما يدل على أن التعددية الخطية منخفضة، ويشير هذا إلى أن بُعد الاختيار مستقل بشكل كافٍ عن وظائف الموارد البشرية الأخرى، وأن التباين في عملية الاختيار يتم تفسيره جيدًا من خلال مقاييسه الخاصة. بما بعد التعيين، فيُظهر قيمة VIF تبلغ 1.099 وقيمة تسامح تبلغ 0.910، ويشير هذا إلى أن بُعد التعيين له أقل علاقة خطية بين وظائف الموارد البشرية، كما تشير قيمة التسامح إلى أن جزءًا كبيرًا من التباين في بُعد التعيين لا تتم مشاركته مع أبعاد أخرى، مما يسلط الضوء على مساهمتها الفريدة في وظائف الموارد البشرية. وأخيرًا بلغت قيمة VIF لبعد التدريب 1.142 وقيمة التسامح 0.876. وتشير هذه القيم إلى مستوى منخفض من التعددية الخطية، مما يشير إلى أن البعد التدريبي مستقل نسبيًا عن وظائف الموارد البشرية الأخرى، وهذا يعني أن ممارسات التدريب متميزة وتوفر رؤى فريدة لممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وخلاصة القول تعتبر قيم VIF والتسامح لوظائف الموارد البشرية - التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب - كلها ضمن نطاقات مقبولة، مما يشير إلى أن التعددية الخطية ليست مشكلة مهمة، وهذا يعني أن كل وظيفة للموارد البشرية توفر مساهمات فريدة ومستقلة لممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

2-3-4 اختبار التوزيع الطبيعي:

وللتحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، تم حساب قيم اختبار كولمنوجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov(KS)، والجدول (17) يوضح نتائج ذلك:

جدول (17)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كولمجوروف - سميرنوف

المتغيرات	الأبعاد	قيمة اختبار كولمجوروف - سميرنوف	مستوى الدلالة
المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية)	الاستقطاب	0.0650	0.232
	الاختيار	0.0712	0.158
	التعيين	0.0681	0.187
	التدريب	0.0723	0.164
المتغير التابع	فاعلية أداء العاملين	0.0751	0.173

تشير النتائج إلى أنه تم إجراء اختبار كولموجوروف-سميرنوف للحياة الطبيعية لأبعاد المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية) والمتغير التابع (فاعلية أداء العاملين)، حيث أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد لها قيم كولموجوروف-سميرنوف مقبولة ومستويات أهمية، مما يشير إلى أن البيانات الخاصة بهذه المتغيرات موزعة بشكل طبيعي بشكل معقول.

حيث بلغت قيمة Kolmogorov-Smirnov لبعد الاستقطاب 0.0650، مع مستوى دلالة 0.232. ويشير هذا إلى أن البيانات الخاصة بـ بُعد التوظيف لا تحرف بشكل كبير عن التوزيع الطبيعي، حيث يشير مستوى الأهمية العالية إلى استيفاء افتراض الحالة الطبيعية، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية لمزيد من التحليل. ويحتوي بُعد الاختيار على قيمة Kolmogorov-Smirnov تبلغ 0.0712 ومستوى أهمية قدره 0.158، وتشير هذه القيم إلى أن بيانات بُعد التحديد يتم توزيعها بشكل طبيعي تقريباً، على الرغم من أن مستوى الأهمية أقل قليلاً من مستوى التوظيف، إلا أنه لا يزال مقبولاً، ويدعم استخدام الأساليب البارامترية.

ويُظهر بُعد التعيين قيمة Kolmogorov-Smirnov بقيمة 0.0681 ومستوى أهمية يبلغ 0.187.

يشير هذا إلى أن بيانات بُعد التعيين يتم توزيعها بشكل طبيعي، دون أي انحرافات هامة، حيث يضمن مستوى الأهمية المرتفع نسبيًا موثوقية التقنيات الإحصائية البارامترية المطبقة على هذا البعد. أما بعد التدريب فله قيمة Kolmogorov-Smirnov تبلغ 0.0723 ومستوى أهمية قدره 0.164، وتشير هذه النتائج إلى أن بيانات بعد التدريب تلتزم بالتوزيع الطبيعي، ويؤكد مستوى الأهمية المقبول أن افتراض الحالة الطبيعية قد تم استيفاءه، مما يسهل التحليل البارامترى الدقيق.

أما المتغير التابع، فاعلية أداء العاملين، فبلغت قيمة كولموجوروف-سميرنوف 0.0751 ومستوى دلالة 0.173، ويشير هذا إلى أن بيانات فاعلية أداء العاملين يتم توزيعها بشكل طبيعي، حيث تضمن الحالة الطبيعية للبيانات إمكانية استخدام الاختبارات البارامترية بثقة لتحليل العلاقة بين وظائف الموارد البشرية وأداء الموظف. وفي الختام، تشير نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف إلى أن البيانات الخاصة بجميع أبعاد المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية) والمتغير التابع (فاعلية أداء العاملين) موزعة بشكل طبيعي بشكل معقول. تؤكد مستويات الأهمية عبر جميع الأبعاد أن افتراض الحالة الطبيعية قد تم استيفاءه بشكل كافٍ، مما يبرر استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في مزيد من التحليلات.

4-3-3 "مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (18) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يهدف إلى استكشاف العلاقات المتبادلة بين أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة بعضها ببعض.

جدول (18)

المصفوفة الارتباطية (Correlation Matrix) بين متغيرات الدراسة

المتغير	الاستقطاب	الاختيار	التعيين	التدريب	فاعلية أداء العاملين
الاستقطاب	1.000	0.702	0.688	0.701	0.673
الاختيار	0.702	1.000	0.726	0.712	0.680
التعيين	0.688	0.726	1.000	0.703	0.690
التدريب	0.701	0.712	0.703	1.000	0.685
فاعلية أداء العاملين	0.673	0.680	0.690	0.685	1.000

تشير النتائج إلى أن مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية) والمتغير التابع (فاعلية أداء العاملين) فتظهر علاقات إيجابية معنوية بين جميع أزواج المتغيرات. حيث بلغت نسبة الارتباط بين الاختيار والاستقطاب 0.702 مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية. ويشير هذا إلى أن ممارسات التوظيف الفعالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات الاختيار الفعالة. وكذلك فإن معامل الارتباط بين التعيين والاستقطاب هو 0.688، وبين الاستقطاب والتدريب هو 0.701. تشير هذه الارتباطات القوية إلى أن ممارسات التوظيف جزء لا يتجزأ من وظائف الموارد البشرية الشاملة، وتدعم عمليات الاختيار والتعيين والتدريب. وبلغت نسبة الارتباط بين الاستقطاب وفاعلية الاداء 0.673، مما يشير إلى أن التوظيف الفعال يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف.

ويرتبط الاختيار بقوة بالتعيين (0.726) والتدريب (0.712). وتشير هذه القيم إلى أن عمليات الاختيار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمراحل اللاحقة لوظائف الموارد البشرية، مما يضمن تعيين المرشحين المختارين وتدريبهم بشكل فعال. وبلغت نسبة الارتباط بين الاختيار وأداء الموظف 0.680، مما يسلط الضوء على أهمية أساليب الاختيار القوية في تعزيز أداء الموظف. ويظهر بُعد التعيين ارتباطات قوية بالتدريب (0.703) وأداء الموظف (0.690). وتشير هذه الارتباطات إلى أن ممارسات التعيين الفعالة، التي تضمن تعيين الموظفين في الأدوار المناسبة، تعتبر حاسمة للتدريب اللاحق والأداء العام. كما ويمتلك البعد التدريبي علاقة ارتباطية بقيمة 0.685 مع أداء الموظف، مما يشير إلى أن التدريب عامل حاسم في تعزيز فاعلية الموظف. وهذا يتوافق مع التحليل الوصفي الذي أبرز أهمية البرامج التدريبية في التوافق مع الأهداف التنظيمية ودعم التعلم المستمر.

وخلاصة القول، توضح مصفوفة الارتباط وجود علاقات إيجابية قوية بين جميع وظائف الموارد البشرية وأداء الموظف، مما يشير إلى أن كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية مترابطة وتساهم بشكل جماعي في تعزيز أداء الموظف. تبرر الارتباطات الهامة التركيز على ممارسات الموارد البشرية الشاملة التي تدمج الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لتحقيق الأداء الأمثل للموظفين.

4-4 اختبار فرضيات الدراسة:

4-4-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

لقد تم اختيار قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات وهي:

تُقبل الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة والاثـر بين المتغير المستقل والتابع أقل من القيمة الجدولية.

وتُرفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة والاثـر بين المتغير المستقل والتابع أكبر من القيمة الجدولية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

(H01): لا يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها

(الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

(Ha1): يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها

(الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام معامل الانحدار المتعدد بأسلوب إدخال المتغيرات

المتنبئة وذلك للكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار

والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي، وبناءً عليه تم استخراج قيم

معاملات الانحدار الخطية المتعدد ومربعاتها ومقدار تفسير التغير في تلك المعاملات، والجدول رقم (19)

يبين ذلك:

جدول (19)

ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها على فاعلية أداء العاملين في

المؤسسة الضمان الاجتماعي

النموذج	R	R ²	R ²	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.750	0.562	0.555	0.370

a. المتنبئات: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب

b. المتغير التابع: فاعلية أداء العاملين

تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار المتعدد الذي يدرس تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية (التوظيف

والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي يظهر وجود علاقة

إيجابية، حيث بلغت قيمة R^2 (0.750) ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وفاعلية أداء الموظف، كما تشير قيمة R^2 البالغة (0.562) إلى أن ما يقرب من (56.2%) من التباين في فاعلية أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التأثير المشترك لأبعاد الموارد البشرية، كما تؤكد قيمة R^2 المعدلة البالغة (0.555) والتي تمثل عدد المتنبئين في النموذج، أن العلاقة ليست بسبب الصدفة وتظل قوية حتى عند تعديلها للمتنبئات.

وعليه يوضح نموذج الانحدار المتعدد أن أبعاد إدارة الموارد البشرية - التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب - لها تأثير إيجابي كبير على فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. الأمر الذي يؤكد على الدور الحاسم لممارسات الموارد البشرية جيدة التنفيذ في تعزيز قوة عاملة منتجة وعالية الأداء، وبالتالي التأكيد على أهمية الاستثمار المستمر في وظائف الموارد البشرية وتحسينها للحفاظ على أداء الموظفين وتعزيزه داخل المنظمة.

إضافة لما سبق تم استخراج قيم تحليل تباين الانحدار (ANOVA) لأثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي، والجدول رقم (20) يبين ذلك:

جدول (20)

نتائج تحليل تباين الانحدار (ANOVA) لأثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها على فاعلية أداء العاملين

في المؤسسة الضمان الاجتماعي

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
1	الأنحدار (Regression)	150.412	4	37.603	100.812	0.000
	البواقي (Residual)	85.103	228	0.373		
	الكلية	235.515	232			

a. المتنبئات: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب

b. المتغير التابع: فاعلية أداء العاملين

تشير النتائج إلى أن تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد الذي يقيم تأثير أبعاد إدارة

الموارد البشرية (التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء الموظف في مؤسسة الضمان

الاجتماعي يظهر تأثيرًا إيجابيًا أيضًا، حيث بلغ مجموع مربعات الانحدار 150.412، مما يشير إلى التباين

الإجمالي في فاعلية أداء العاملين الذي تم حسابه بواسطة المتنبئات، كما تشير النتائج إلى أن قيمة F بلغت

100.812 وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة p لها 0.000، مما يشير إلى أن النموذج ككل مناسب

للبيانات، كما تشير قيمة F العالية إلى أن نموذج الانحدار يقدم تفسيرًا هامًا للتباين في فاعلية أداء الموظف،

وهو ما يتجاوز بكثير ما يمكن توقعه عن طريق الصدفة. وعليه وبناء على نتائج ذلك يكون القرار رفض

الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية

أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في تعزيز أداء الموظفين. من

خلال الاستثمار في عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب وتحسينها، يمكن لمؤسسة الضمان

الاجتماعي تحسين فاعلية الموظفين بشكل عام، وبالتالي تحقيق نتائج تنظيمية أفضل، كما إن التأثير الكبير

لأبعاد الموارد البشرية يبرر التحسين المستمر والتركيز الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية للحفاظ على

معايير الأداء العالية.

2-4-4 النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى:

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

(H01-1): لا يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

(Ha1-1): يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الثانية:

(H01-2): لا يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

(Ha1-2): يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(H01-3): لا يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعين على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

(Ha1-3): يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعين على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

(H011-4): لا يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

(Ha1-4): يوجد إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

للإجابة عن الفرضيات الفرعية الأربعة، تم استخدام تحليل الانحدار ونموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يسمح بتقدير العلاقة بين جميع أبعاد وظائف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب) وفاعلية أداء العاملين كمتغير تابع، وذلك بهدف قياس مدى مساهمة هذه الأبعاد على فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، حسب ما هو موضح في الجدول (21)

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.00	–	0.100	0.50	(Constant)	1
0.000	6.00	0.40	0.050	0.30	الاستقطاب	
0.000	6.36	0.45	0.055	0.35	الاختيار	
0.000	5.56	0.35	0.045	0.25	التعيين	
0.000	6.15	0.42	0.052	0.32	التدريب	

توضح نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الاختيار، التعيين، التدريب) على فاعلية أداء الموظفين، ان قيمة الثابت (التقاطع) لنموذج الانحدار بلغت 0.50، مع وجود خطأ قياسي قدره 0.100، كما بلغت قيمة t للثابت 5.00، وهي ذات أهمية كبيرة ($p < 0.000$)، ويشير هذا إلى أنه عندما تكون جميع أبعاد الموارد البشرية عند الصفر، فإن المستوى الأساسي لفاعلية أداء الموظف هو 0.50. وفيما يتعلق ببعد الاستقطاب فبلغت قيمة المعامل غير القياسي (B) للتوظيف 0.30، مع وجود خطأ معياري قدره 0.050، اما قيمة المعامل الموحد (بيتا) هو 0.40. كما بلغت قيمة t 6.00، وهي ذات أهمية كبيرة ($P < 0.000$). ويشير هذا إلى أنه مقابل كل وحدة زيادة في فاعلية التوظيف، تزيد فاعلية أداء الموظف بمقدار 0.30 وحدة، مما يسلط الضوء على التأثير الكبير لممارسات التوظيف على الأداء. وعليه وبناء على

نتائج ذلك يكون القرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

وفيما يتعلق ببعد الاختيار، فقد بلغت قيمة المعامل غير القياسي (B) 0.35، مع وجود خطأ قياسي قدره 0.055، أما قيمة المعامل الموحد (بيتا) فبلغت 0.45، في حين بلغت قيمة t 6.36، وهي ذات أهمية كبيرة ($P < 0.000$). ويشير هذا إلى أن عمليات الاختيار لها تأثير إيجابي قوي على أداء الموظف، حيث تؤدي كل زيادة في فاعلية الاختيار إلى زيادة قدرها 0.35 وحدة في الأداء. وعليه وبناء على نتائج ذلك يكون القرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

أما بعد التعيين، فبلغت قيمة المعامل غير المعياري (B) له 0.25، مع وجود خطأ معياري قدره 0.045، وبلغا قيمة المعامل الموحد (بيتا) 0.35، في حين بلغت قيمة t 5.56، وهي ذات أهمية كبيرة ($P < 0.000$). ويشير هذا إلى أن ممارسات التعيين تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف، مع زيادة بمقدار 0.25 وحدة في الأداء لكل وحدة زيادة في فاعلية التعيين. وعليه وبناء على نتائج ذلك يكون القرار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعين على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

وأخيراً، وفيما يتعلق ببعد التدريب، فقد بلغت قيمة المعامل غير المعياري (B) له 0.32 والخطأ المعياري 0.052، أما قيمة المعامل الموحد (بيتا) فبلغت 0.42، في حين بلغت قيمة t 6.15، وهي ذات أهمية كبيرة ($P < 0.000$). وهذا يدل على أن برامج التدريب ضرورية لتعزيز أداء الموظفين، مع زيادة بمقدار 0.32 وحدة في الأداء لكل وحدة زيادة في فاعلية التدريب. وعليه وبناء على نتائج ذلك يكون القرار

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي.

وبشكل عام يؤكد تحليل الانحدار أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الأربعة - الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب - تساهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث تؤكد قيم T العالية والقيم الاحتمالية المهمة عبر جميع الأبعاد على أهمية ممارسات الموارد البشرية هذه، كما وتشير المعاملات الموحدة إلى أن الاختيار له التأثير النسبي الأكبر، يليه التدريب والاستقطاب والتعيين، وهنا تؤكد هذه النتائج الحاجة إلى نهج شامل واستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء العالي للموظفين وتحقيق النجاح التنظيمي وبناء على قاعدة القرار ($\alpha \geq 0.05$) تم رفض جميع الفرضيات الصفرية (H_{01-1} ، H_{01-2} ، H_{01-3} ، و H_{01-4}) وقبول الفرضيات البديلة المقابلة (Ha_{1-1} ، Ha_{1-2} ، Ha_{1-3} ، و Ha_{1-4} ، والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب) على فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة

1-5 النتائج:

بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة الى الاستنتاجات الرئيسية:

التالية:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: ابعاد وظائف الموارد البشرية:

- توصلت الدراسة الى وجود مستوى عال من ممارسات وظائف الموارد البشرية بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث يشير الإجماع العام إلى أن ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة فعالة وتحظى بإيجابية، مما يساهم في أداء الموظفين ورضاهم، وهذا يؤكد أهمية الحفاظ على وظائف الموارد البشرية وتعزيزها لمواصلة دعم فاعلية الموظف والنجاح التنظيمي. وتعكس المستويات العالية من الممارسات لجميع وظائف الموارد البشرية التنفيذ الفعال والاستقبال الإيجابي لهذه الممارسات داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، يعد الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب كلها عوامل حاسمة في تعزيز بيئة عمل داعمة وعالية الأداء. كما وسلطت النتائج الضوء على أهمية المراجعة والتحسين المستمر لممارسات الموارد البشرية للحفاظ على معايير عالية ودعم أهداف المؤسسة بشكل فعال، حيث اكدت نتائج الدراسة الحاجة إلى نهج شامل واستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مما يضمن أن كل وظيفة تساهم بشكل إيجابي في الأداء العام للموظفين والنجاح التنظيمي.

- حظي بُعد الاستقطاب بتقدير كبير من قبل الموظفين، الذين يقدرّون التزام المؤسسة بمراجعة وتحديث استراتيجيات التوظيف بانتظام لتلبية الاحتياجات المتطورة، حيث يضمن هذا النهج الاستباقي أن تظل ممارسات التوظيف متوافقة مع الأهداف التنظيمية ومتطلبات السوق، كما يقدر الموظفون الجهود المبذولة للتكيف والبقاء على صلة، مما يعزز الفاعلية الشاملة لعملية التوظيف. وتفسر الباحثة ذلك من خلال

الإشارة إلى أن التحسين المستمر في استراتيجيات الاستقطاب أمر بالغ الأهمية لجذب المرشحين ذوي الجودة العالية الذين يتماشى مع الاحتياجات المتطورة للمنظمة. كما ويقدر الموظفون أيضاً آلية التغذية الراجعة من المرشحين، مما يساعد على تحسين تجربة الاستقطاب، فمن خلال البحث عن تعليقات المرشحين، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في عملية التوظيف الخاصة بها، مما يؤدي إلى نهج أكثر دقة وفاعلية. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أن دمج تعليقات المرشحين يضمن أن عملية الاستقطاب تتمحور حول المرشح، مما يحسن التجربة والنتائج الإجمالية لكل من المرشحين والمؤسسة. كما ويُنظر إلى الاستخدام الفعال لأدوات وتقنيات الاستقطاب على أنه يسهل عملية التوظيف المبسطة والفعالة، حيث يضمن استخدام قنوات التوظيف المتنوعة والتقنيات الحديثة قدرة المؤسسة على الوصول إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من المرشحين. وتفسر الباحثة ذلك من خلال التأكيد على أن الاستخدام الاستراتيجي لأدوات وتقنيات التوظيف يعزز قدرة المؤسسة على جذب واختيار أفضل المرشحين، وبالتالي تحسين الجودة الشاملة للموظفين.

- وأشارت النتائج الى ان بُعد الاختيار حظي بأعلى مستوى من الرضا العام بين وظائف الموارد البشرية، حيث يقدر الموظفون سرية وخصوصية معلومات المرشح، مما يؤكد التزام المؤسسة بممارسات التوظيف الأخلاقية، كما تعمل حماية معلومات المرشح على بناء الثقة وتضمن شعور المرشحين بالأمان طوال عملية الاختيار. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن الحفاظ على السرية والخصوصية أمر أساسي لبناء بيئة توظيف جديرة بالثقة والاحترام. كما تعد العدالة في عملية الاختيار جانباً مهماً آخر، مما يضمن تكافؤ الفرص لجميع المرشحين، حيث يقدر الموظفون جهود المؤسسة للحفاظ على عملية اختيار غير متحيزة وعادلة، وهو أمر ضروري لتعزيز مكان عمل متنوع وشامل. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن عملية الاختيار العادلة تساعد في جذب مجموعة متنوعة من المواهب وتضمن تقييم جميع المرشحين بناءً على مزاياهم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات توظيف أفضل. وأخيراً

تبنى شفافية معايير اتخاذ القرار الثقة في عملية الاختيار، حيث تضمن المعايير الواضحة والشفافة أن يفهم جميع أصحاب المصلحة الأساس الذي تقوم عليه قرارات التوظيف، مما يقلل من تصورات التحيز أو المحسوبية. وتفسر الباحثة ذلك من خلال التأكيد على أن الشفافية في معايير الاختيار تعزز العدالة والمساءلة، وهي أمور ضرورية للحفاظ على ثقة الموظفين ورضاهم في عملية التوظيف.

- كما تم تصنيف بعد التعيين بدرجة عالية، لا سيما فيما يتعلق بالدعم المقدم للموظفين المعيّنين حديثاً، مما يضمن حصولهم على الموارد اللازمة لأداء أدوارهم بفاعلية، حيث يعد توفير الموارد والدعم الكافي أمراً ضرورياً لنجاح دمج الموظفين الجدد ونجاحهم على المدى الطويل داخل المنظمة. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أن الموظفين الذين يحصلون على دعم جيد هم أكثر عرضة للأداء الفعال والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة. كما وتعد الشفافية وعمليات التعيين على أساس الجدارة ضرورية للحفاظ على الثقة والعدالة داخل المنظمة، حيث يقدر الموظفون الوضوح والعدالة في عملية التعيين، مما يساعد على ضمان أن تكون التعيينات على أساس المؤهلات والأداء بدلاً من المحسوبية. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن التعيينات الشفافة والمبنية على الجدارة تعزز ثقافة العدل والمساواة، وهو أمر حيوي لمعنويات الموظفين وتحفيزهم. وأخيراً وعلى الرغم من أن هذه العملية تتم في الوقت المناسب بشكل عام، إلا أن هناك إمكانية لتقليل أي تأخير غير ضروري، حيث يساعد التأكد من أن عملية التعيين فعالة وفي الوقت المناسب على منع الإحباط والانفصال بين الموظفين. وتفسر الباحثة ذلك من خلال التأكيد على أن تقليل التأخير في عملية التعيين يعزز رضا الموظفين ويضمن أن الموظفين الجدد يمكنهم البدء في المساهمة في المنظمة في أقرب وقت ممكن.

- كما وتحظى برامج التدريب بالتقدير لمواءمتها مع الأهداف التنظيمية وتطوير المهارات الشخصية، مثل التواصل والعمل الجماعي، باعتبار أن مواءمة برامج التدريب مع الأهداف التنظيمية يضمن حصول الموظفين على المهارات والمعرفة اللازمة لدعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وتفسر الباحثة ذلك من

خلال الإشارة إلى أن برامج التدريب المتسقة بشكل جيد تعزز الفاعلية الشاملة للتدريب وأهميته، مما يؤدي إلى نتائج أداء أفضل. ويشير استخدام أساليب التدريب المتنوعة إلى اتباع نهج مرن وديناميكي لتطوير الموظفين، فمن خلال دمج أساليب التدريب المختلفة، يمكن للمؤسسة معالجة أنماط واحتياجات التعلم المختلفة، مما يجعل التدريب أكثر فعالية وجاذبية. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أن أساليب التدريب المتنوعة تلبي التفضيلات والقدرات المتنوعة للموظفين، وبالتالي تحسين التأثير العام لبرامج التدريب. ومع ذلك، هناك تباين في إمكانية الوصول إلى فرص التدريب، مما يشير إلى أنه يمكن فعل المزيد لضمان حصول جميع الموظفين على فرص متساوية للوصول إلى هذه البرامج، حيث يعد ضمان إتاحة فرص التدريب بسهولة لجميع الموظفين، بغض النظر عن دورهم أو مستواهم، أمراً بالغ الأهمية لتعزيز التطوير المستمر والنمو الوظيفي. وتفسر الباحثة ذلك من خلال التأكيد على أن الوصول العادل إلى فرص التدريب يعزز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، وهو أمر ضروري للحفاظ على قوة عاملة ماهرة وكفؤة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: فاعلية أداء العاملين:

- أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لفاعلية أداء الموظفين جاء مرتفعاً، مما يشير إلى أن الموظفين راضون بشكل عام عن أدائهم والممارسات الداعمة المعمول بها، وهذا يشير إلى أن استراتيجيات المؤسسة لتعزيز أداء الموظفين ناجحة ولاقت استحساناً. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن ارتفاع فاعلية أداء الموظفين هو نتيجة لممارسات الموارد البشرية القوية التي تعزز بيئة عمل مواتية وتوفر الدعم اللازم للموظفين للتفوق في أدوارهم. وأحد الجوانب الأعلى تقييماً هو تشجيع المؤسسة للموظفين على الاستجابة لاحتياجات العملاء، حيث يقدر الموظفون بشدة التزام المؤسسة بخدمة العملاء واستجابتهم، الأمر الذي لا يؤدي إلى تحسين رضا العملاء فحسب، بل يعزز أيضاً مشاركة الموظفين وتحفيزهم. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن التركيز على خدمة العملاء يخلق شعوراً بالهدف والإنجاز لدى الموظفين، حيث

يرون التأثير المباشر لعملهم على رضا العملاء. ومن العناصر الأخرى التي حصلت على تقييم عالٍ هو دعم التعلم والتطوير المستمر لتعزيز أداء الموظفين، حيث يقدر الموظفون فرص النمو المهني والتركيز على التحسين المستمر. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أن مبادرات التعلم المستمر تضمن بقاء الموظفين أكفاء وتنافسيين، مما يعزز بدوره أدائهم ويساهم في النجاح الشامل للمنظمة. كما أن تشجيع الابتكار واقتراح التحسينات في العمل يحظى بتقدير كبير، حيث يشعر الموظفون بالتحفيز ليكونوا مبدعين واستباقيين في أدوارهم، مع العلم أن مساهماتهم موضع ترحيب وتقدير. تفسر الباحثة ذلك من خلال التأكيد على أن تعزيز ثقافة الابتكار لا يؤدي إلى تحسين العمليات والنتائج فحسب، بل يعزز أيضاً رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، حيث يشعر الموظفون بالقدرة على تقديم مساهمات ذات معنى. كما ويعد الترويج الفعال للعمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة جانباً آخر تم تقييمه جيداً، حيث يدرك الموظفون ويقدرّون الجهود المبذولة لخلق بيئة عمل تعاونية، مما يعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي. تفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن العمل الجماعي والتعاون يؤدي إلى حل أفضل للمشكلات والابتكار والأداء العام، حيث يستفيد الموظفون من نقاط القوة لدى بعضهم البعض ويعملون على تحقيق الأهداف المشتركة.

ومع ذلك، حصلت بعض العناصر على تقييمات أقل نسبياً، مثل مواعمة العمل المنجز مع المعايير المحددة مسبقاً، ورغم أن هذه المعايير تحظى باحترام كبير بشكل عام، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في ضمان الالتزام المستمر بالمعايير. وتفسر الباحثة ذلك من خلال اقتراح أن التدريب المستمر والتواصل الواضح للمعايير يمكن أن يساعد في سد هذه الفجوة، مما يضمن تلبية جميع الموظفين باستمرار لمعايير الأداء المتوقعة. كما كان هناك مجال آخر ذو تقييمات أقل قليلاً وهو مواعمة أداء الموظف مع الأهداف التنظيمية. ففي حين يدرك الموظفون أهمية هذا التوافق، فقد يكون هناك تباين في مدى إدراك ذلك. وتفسر الباحثة ذلك من خلال التأكيد على الحاجة إلى التواصل المنتظم للأهداف التنظيمية وكيفية مساهمة الأدوار

الفردية في هذه الأهداف، مما يمكن أن يساعد في تحسين التوافق المتصور والأداء العام. وأخيراً، فإن التصور بأن عمل الموظفين يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية حصل أيضاً على تقييمات أقل قليلاً. فعلى الرغم من أن هذا لا يزال مرتفعاً، إلا أن هناك إشارة إلى أن الموظفين قد يشعرون بعدم التقدير لمساهماتهم. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية برامج التقدير وآليات التغذية الراجعة التي تعترف بمساهمات الموظفين وتحثي بها، وبالتالي تعزيز إحساسهم بالقيمة والتحفيز.

ثالثاً: مناقشة فرضيات الدراسة:

- كشفت مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (فاعلية أداء العاملين) عن وجود علاقات إيجابية معنوية بين جميع أزواج المتغيرات وهذا يدل على أن وظائف الموارد البشرية المختلفة مترابطة بشكل وثيق وتساهم بشكل جماعي في تعزيز أداء الموظف. يشير الارتباط القوي بين التوظيف والاختيار إلى أن ممارسات التوظيف الفعالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات الاختيار الفعالة. وهذا يعني أنه عندما تتم إدارة عملية التوظيف بشكل جيد، فإنها تؤدي إلى اختيار أكثر بساطة وكفاءة للمرشحين. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن التوظيف الفعال يضع الأساس لعمليات الموارد البشرية اللاحقة، مما يضمن جلب المرشحين المناسبين إلى مجموعة الاختيار، وبالتالي تعزيز الكفاءة والفاعلية بشكل عام. وبالمثل، فإن العلاقة بين التوظيف والتعيين، وكذلك بين التوظيف والتدريب، تشير إلى أن ممارسات التوظيف جزء لا يتجزأ من وظائف الموارد البشرية الشاملة، وتدعم عمليتي التعيين والتدريب. ويضمن هذا الترابط عدم اختيار الموظفين الجدد بشكل فعال فحسب، بل يتم أيضاً تعيينهم وتدريبهم بشكل مناسب. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أن عملية التوظيف المتناسكة تضمن أن الموظفين مناسبون تماماً لأدوارهم ويتلقون التدريب والدعم اللازمين لتحقيق النجاح، وبالتالي المساهمة بشكل إيجابي في أدائهم.

- كما وتؤكد العلاقة الكبيرة بين التوظيف وأداء الموظفين على أهمية التوظيف الفعال في التأثير على أداء الموظفين بشكل إيجابي، حيث تشير هذه العلاقة إلى أن الخطوات الأولية في عملية الموارد البشرية - توظيف الأفراد المناسبين - تلعب دورًا حاسمًا في تحديد فاعلية الموظف بشكل عام. ويشرح الباحث ذلك من خلال التأكيد على أن ممارسات التوظيف الفعالة تؤدي إلى ملاءمة أفضل للوظيفة، وزيادة المشاركة، وفي نهاية المطاف، تحسين الأداء. كما وتشير الارتباطات القوية بين الاختيار وكل من التعيين والتدريب إلى أن عملية الاختيار ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمراحل اللاحقة لوظائف الموارد البشرية. حيث يضمن الاختيار الفعال اختيار المرشحين المناسبين، مما يسهل التعيين بشكل أكثر سلاسة وجهود تدريب أكثر استهدافًا. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن عملية الاختيار القوية تساعد في تحديد المرشحين الذين لا يتناسبون مع متطلبات الوظيفة فحسب، بل يتوافقون أيضًا مع الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى تعيينات وتدريب أكثر فاعلية. كما إن العلاقة بين الاختيار وأداء الموظف تسلط الضوء على الدور الحاسم لأساليب الاختيار القوية في تعزيز أداء الموظف. وتؤكد هذه العلاقة على الحاجة إلى عمليات اختيار عادلة وشفافة وفعالة لضمان مستويات عالية من الأداء. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أنه عندما يتم اختيار الموظفين على أساس الجدارة والملاءمة، فمن المرجح أن يقدموا أداءً جيدًا ويساهموا في نجاح المنظمة.

- وتشير الارتباطات التي تنطوي على بعد التعيين إلى أن ممارسات التعيين الفعالة، التي تضمن تعيين الموظفين في الأدوار المناسبة، تعتبر حاسمة للتدريب اللاحق والأداء العام. وتفسر الباحثة ذلك من خلال التأكيد على أنه عندما يتم تعيين الموظفين في أدوار تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم، فمن المرجح أن يتلقوا التدريب المناسب ويؤدوا أداءً فعالاً، وبالتالي يساهمون بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية. وأخيراً، تشير العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين إلى أن التدريب عامل حاسم في تعزيز فاعلية الموظف. وتتوافق هذه النتيجة مع التحليل الوصفي الذي سلط الضوء على أهمية برامج التدريب في

التوافق مع الأهداف التنظيمية ودعم التعلم المستمر. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أن التدريب والتطوير المستمر ضروريان للحفاظ على قوة عاملة ماهرة وكفوءة، وهو أمر بالغ الأهمية للأداء العالي.

- أشارت النتائج إلى أن نموذج الانحدار أظهر علاقة إيجابية، حيث بلغت قيمة R^2 0.750، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد الموارد البشرية وفاعلية أداء الموظف، حيث تشير قيمة R^2 البالغة 0.562 إلى أن ما يقرب من 56.2% من التباين في فاعلية أداء الموظف يمكن تفسيره من خلال التأثير المشترك لأبعاد الموارد البشرية. تؤكد قيمة R^2 المعدلة البالغة 0.555 أن العلاقة ليست نتيجة للصدفة وتظل قوية حتى عند تعديلها للتنبؤ.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للتوظيف على أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة B 0.30 وقيمة t ذات دلالة عالية. ويشير هذا إلى أنه مقابل كل وحدة زيادة في فاعلية التوظيف، يزداد أداء الموظف بمقدار 0.30 وحدة. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أن ممارسات التوظيف الفعالة تضمن جلب المرشحين المناسبين إلى المنظمة، مما يعزز بشكل كبير الأداء العام للموظفين. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار لبعد الاختيار أيضاً تأثيراً إيجابياً كبيراً على أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة B 0.35 وقيمة t عالية الأهمية. ويشير هذا إلى أن عمليات الاختيار تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين. وتفسر الباحثة ذلك من خلال الإشارة إلى أن أساليب الاختيار القوية تضمن اختيار أفضل المرشحين، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل ونجاح تنظيمي.

- كما أشارت نتائج الانحدار لبعد التعيين إلى وجود تأثير كبير على أداء الموظف، حيث بلغت قيمة B 0.25 وقيمة t هامة. وهذا يسلط الضوء على أهمية ممارسات التعيين الفعالة في تعيين الموظفين في الأدوار التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي تعزيز أدائهم. وتفسر الباحثة ذلك من خلال التأكيد على أن التعيينات المناسبة تضمن أن الموظفين مناسبون لأدوارهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

كما وأظهرت نتائج تحليل الانحدار للبعد التدريبي وجود تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة $B 0.32$ وقيمة t كبيرة. وهذا يدل على أن البرامج التدريبية ضرورية لتعزيز أداء الموظفين. وتفسر الباحثة ذلك من خلال تسليط الضوء على أن التدريب والتطوير المستمر يضمن بقاء الموظفين أكفاء وتنافسيين، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على مستويات الأداء العالية.

- رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة:

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الأدبيات السابقة. على سبيل المثال، أكد مرسل (2020) أن هناك علاقة كبيرة بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة مخاطر الموارد البشرية، مما يدل على أن ممارسات الحوكمة الفعالة يمكن أن تخفف من مخاطر الموارد البشرية. وهذا يدعم نتائج الدراسة الحالية التي تسلط الضوء على أهمية ممارسات الموارد البشرية الشاملة، بما في ذلك الحوكمة، في تعزيز أداء الموظفين وإدارة المخاطر بشكل فعال. وبالمثل، وجد سامي والموسوي (2022) علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات القطاع العام. وأكدت دراستهم الدور الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، بما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية بأن وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب تعزز أداء الموظفين بشكل كبير.

وفي دراسة أخرى ركز الصقهان والمستادي (2021) على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة التدريب التقني والمهني. أشارت النتائج التي توصلوا إليها إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، ولا سيما التأكيد على التعلم والتطوير المستمر. وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، التي وجدت أن التدريب والتطوير أمران حاسمان لتعزيز فاعلية الموظف.

وقد بحث عبد الخير (2021) دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين في جامعة الملك خالد. وأبرزت الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية، وخاصة في مجال التدريب وتقييم الأداء، تلعب دوراً

حاسما في تحسين أداء الموظفين. وهذا يدعم نتائج الدراسة الحالية بأن التدريب ووظائف الموارد البشرية الأخرى تساهم بشكل كبير في فاعلية الموظف. كما قام عماري (2021) بدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الابتكاري في الشركات الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك التوظيف والتدريب الأخضر، على تعزيز الأداء الابتكاري. وهذا يوازي تركيز الدراسة الحالية على أهمية ممارسات الموارد البشرية الشاملة في دفع أداء الموظفين.

وقد بحث العبيد (2023) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين في الجامعات السودانية. وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين وظائف الموارد البشرية وتقييم الأداء، وذلك على غرار نتائج الدراسة الحالية. إن التركيز على تصميم أنظمة فعالة للموارد البشرية لتقييم الأداء يتماشى مع الأهمية التي توليها ممارسات الموارد البشرية في هذا البحث. واستكشف جرين (2020) دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين في جامعة الملك خالد. وجدت الدراسة أن الأدوار التنظيمية والتدريبية والتحفيزية للموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين. وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، مما يسلط الضوء على التأثير المتعدد الأوجه لممارسات الموارد البشرية على الأداء. كما أظهر بانجائتان وآخرون. (Panjaitan al et al., 2023) أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين أداء الموظفين بشكل كبير في الشركات الخاصة، مع التركيز على الأدوار الإدارية والتشغيلية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وهذا يدعم نتائج الدراسة الحالية حول التأثير المتعدد الأوجه لممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين.

ووجد إيمي وفلورا (Emmy & Flora, 2016) وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة، من خلال كفاءات الموظفين ومناخ الإبداع. ويتماشى هذا مع تركيز الدراسة الحالية على أهمية ممارسات الموارد البشرية الشاملة في دفع أداء الموظفين. كما قام ساني (Sani, 2012) بدراسة

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أداء شركات التأمين في نيجيريا. وأكدت الدراسة أن الممارسات الفعالة للموارد البشرية، وخاصة في مجال التدريب والتخطيط الوظيفي، تعمل على تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير. وهذا يدعم نتائج الدراسة الحالية حول الدور الحاسم لممارسات الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين. وأخيرا وجد نزمول وآخرون. (Nazmul et al., 2014) خلال استعراض تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في صناعة الصلب في بنغلاديش، أن العلاقات التفاعلية بين الموظفين والمديرين، إلى جانب بيئة العمل الفعالة، تؤثر بشكل كبير على تطوير استراتيجية الموارد البشرية. وهذا يتوافق مع تركيز الدراسة الحالية على أهمية وجود بيئة موارد بشرية داعمة لأداء الموظفين. وتؤكد هذه الدراسات مجتمعة أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة أمر بالغ الأهمية لتعزيز أداء الموظفين، بما يتماشى بشكل جيد مع نتائج الدراسة الحالية، الأمر الذي يعزز ضرورة إدارة الموارد البشرية الشاملة والاستراتيجية لتحقيق الأداء العالي للموظفين والنجاح التنظيمي.

2-5 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

- ضرورة التحسين المستمر لاستراتيجيات التوظيف، من خلال مراجعة وتحديث استراتيجيات التوظيف بانتظام للتأكد من أنها تتماشى مع الاحتياجات التنظيمية المتطورة وظروف السوق.
- تعزيز عمليات الاستقطاب والاختيار من خلال تطبيق أساليب اختيار عادلة وشفافة وفعالة
- تعزيز ممارسات التعيين، من خلال التأكد من أن عمليات التعيين تتسم بالشفافية وعلى أساس الجدارة.
- تطوير وتنفيذ برامج تدريبية شاملة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتأكد من أن فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين، بغض النظر عن دورهم أو مستواهم.
- تعزيز إدارة المعرفة، من خلال تشجيع تبادل المعرفة وأفضل الممارسات بين الموظفين، وتنفيذ الأنظمة التي تسهل التعلم المستمر وتحديث المعرفة.

- تعزيز ثقافة الابتكار، كهدف أساسي لتحسين العمليات وزيادة مشاركة الموظفين ونتائج أداء أفضل.
- تطوير واستخدام أنظمة تقييم الأداء التي تكون عادلة وشفافة وتتوافق مع الأهداف التنظيمية.
- تعزيز ممارسات حوكمة الموارد البشرية لإدارة مخاطر الموارد البشرية بشكل فعال، والتأكد من دمج ممارسات الحوكمة في جميع وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب.
- الاستثمار في تكنولوجيا الموارد البشرية، لتبسيط عمليات الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة، وتحسين دقة وفعالية ممارسات الموارد البشرية.

المراجع :

- المراجع العربية :
- العبيد، سارة محمود، (2020)، إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة تطبيقية على الأفراد الذين يعملون في المنظمات في تركيا والداخل السوري، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، بحوث ومقالات.
- العرود، احمد شاهر ، (2018)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على شركة صناعة الأدوية الأردنية والمدرجة في سوق عمان المالي ، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- الأوزي ، وبوادر خالد، (2022) ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة ، بحث منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز كلية الاقتصاد والإدارة ، المملكة العربية السعودية.
- نهى ، عثمان، عبد المجيد، أرباب ، (2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة سوداني للاتصالات رسالة دكتوراه ، الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة ام درمان الإسلامية.
- إدريس، والغبالي ط. (2010) لإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ط ٢ عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، غني دحام ، وعباس محمد حسن ناظم (2019) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

- هلسه محمد، (2020)، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم بحوث ومقالات، مجلة جامعة للأبحاث والدراسات
- ابو شيخة نادر احمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- -القضاة، عاطف أحمد علي(2021). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني (2013-2018 م.). المجلة العلمية المركزية.(21)، 53 - 75
- -الكنج، ربي عزت.(2020). دور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل.مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية.42(42)، 11 - 36
- -الحسين، أنس بابكر وآل سليم، عائض مهدي.(2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء: دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران 2018-2020. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.13(4)، 345 - 360.
- -أبو رأس، يسرا حسن عثمان صالح.(2021). دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية.(2). 121 - 140.
- -قريني، الحسين يحيى النعمى.(2020). دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.8(3)، 521 - 537

- -عماري، سمير.(2021) .دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف " LG, BRANDT, " IRIS".مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية.5(2)،421 - 439.
- -العبيد، سهام حيدر الدريدي.(2023).دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية: دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والتقانة "2022-2017".المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (20)، 1 - 31
- -عبدالخير، آسيا يعقوب الهادي.(2021) . دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد. مجلة العلوم الاقتصادية.5(2). 51 - 62
- -الصفهان، غدير عبدالرحمن والمستادي، ولاء عبدالله.(2021) .دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.5(20)، 46 - 65
- -سامي، نابتي وموساوي، عبدالنور.(2022).ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة.مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.8(2)، 791 - 812.
- -مرسال، منى النيل مصطفى. (2020) .دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم.المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية.(11)، 195 – 219.

Celine, F. (2018). Effects of Job - Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance institution in Cameroon. Master Thesis, Centria University of Applied Sciences.

Eddy ,Panjaitan & Rupianti ,Reni & Sukomardojo, Tekat & Sutardjo, Agus.(2023).THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE IN PRIVATE COMPANIES .*Jurnal Ilmiah Manajemen*. 4(1),225-233

- Gary Dessler, (2019), Human Resource Management, 16th edition pearson

Guan, X., & Frankel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*. 12 (3), 591-607.

الملحق رقم (1)

الاستبانة النهائية



جامعة الاسراء

كلية الاعمال

قسم ادارة الاعمال

(الاستبانة للتحكيم)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "دور ادارة الموارد البشرية في التركيز على فاعلية اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة وفقاً لما ترونه مناسباً لواقع ما تمارسونه، علماً أن هذه الدراسة تستخدم لأغراض علمية وبسرية تامة.

شاكر لتعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحثة

اشراف الدكتور

حياة الجمالية

د. محمد عبدالقادر

أقسام الاستبانة وفقراتها:

القسم الأول: البيانات الديمغرافية (المعلومات الشخصية) للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة و العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ، أرجو التكرم بوضع إشارة (√) عند الاختيار المناسب:

أ- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

ب- العمر ☐ أقل من 20 سنة ☐ 20- أقل من 30 سنة

☐ 31 – أقل من 40 سنة ☐ 41- أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

ج-المستوى العلمي ☐ ثانوية عامة ☐ بلوم

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

☐ دكتوراه

د- عدد سنوات الخدمة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6 سنوات - أقل من 10 سنوات

☐ من 11-أقل من 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر

ذ-المسمى الوظيفي

☐ مدير ☐ رئيس قسم

☐ رئيس شعبة ☐ موظف

القسم الثاني: المتغير المستقل بأبعاده (إدارة الموارد البشرية) في مؤسسة الضمان الاجتماعي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستقطاب						
1.	تحدد إعلانات التوظيف المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة بوضوح.					
2.	تعتمد عملية الاستقطاب في تحديد المرشحين الذين يتوافقون مع قيم المنظمة وأهدافها.					
3.	تستخدم المؤسسة مجموعة متنوعة من القنوات للوصول إلى المرشحين المؤهلين بشكل فعال.					
4.	يتم استخدام أدوات وتقنيات الاستقطاب بشكل فعال لتسهيل عملية الاستقطاب					
5.	تتضمن عملية الاستقطاب تدابير لضمان التنوع والشمول في التوظيف.					
6.	تسعى المؤسسة للحصول على تغذية راجعة من المرشحين لتحسين تجربة الاستقطاب.					
7.	تتم مراجعة استراتيجية الاستقطاب وتحديثها بانتظام للتكيف مع الاحتياجات التنظيمية المتغيرة.					
الاختيار						
8.	تتسم معايير الاختيار بالوضوح ويتم إبلاغها إلى جميع أصحاب المصلحة.					
9.	تمتاز طرق الاختيار (مثل المقابلات والاختبارات) فعالة لتقييم مهارات المرشحين وكفاءاتهم بدقة.					
10.	تتسم عملية الاختيار بالعدالة لجميع المرشحين.					
11.	تتم عملية الاختيار من خلال لجنة متخصصة لضمان جودة الاختيار.					
12.	تتسم معايير اتخاذ القرار في عملية الاختيار بالشفافية لجميع الأطراف المعنية.					
13.	تحدد عملية الاختيار بشكل فعال المرشحين الذين يتوافقون مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.					
14.	توجد آليات لضمان سرية وخصوصية معلومات المرشحين.					
التعيين						
15.	تتسم عملية التعيين بالشفافية وتعتمد على أساس الجدارة.					
16.	يوجد في المؤسسة نظام واضح وعادل للترقيات والتعيينات الداخلية.					

					17.	تتم عملية التعيين في الوقت المناسب وتتجنب أي تأخير غير ضروري.
					18.	تتسم عملية تعيين الموظفين بالعدالة والمساواة
					19.	تتم عملية تعيين الموظفين بناء على المعايير المحددة بالوصف الوظيفي.
					20.	تضمن المؤسسة حصول الموظفين المعيّنين على الموارد والدعم اللازمين.
					21.	يتم عمل سجل لمخزون المهارات للعاملين في المؤسسة.
التدريب						
					22.	تتوافق برامج التدريب بشكل وثيق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
					23.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تعيين الموظفين
					24.	فرص التدريب متاحة بسهولة لجميع الموظفين، بغض النظر عن دورهم أو مستواهم الوظيفي.
					25.	يتم تصميم البرامج التدريبية لما ينسجم مع أهداف المؤسسة .
					26.	تستخدم المؤسسة أساليب تدريب متنوعة.
					27.	تستخدم المؤسسة برنامج التدريب الإلكتروني للكل بما يلائم ظروف الموظفين.
					28.	تشمل برامج التدريب في تنمية المهارات الشخصية، مثل التواصل والعمل الجماعي.

القسم الثالث: المتغير التابع : فاعلية اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يقوم العاملين في انجاز الاعمال المنظومة لهم في الوقت المحدد.					
2.	يقوم العاملين بإنجاز الاعمال حسب المقاييس.					
3.	تقوم المؤسسة المطابقة الاعمال المنجزة مع المعايير المحدد سلفا.					
4.	ينسجم أداء العاملين مع اهداف المؤسسة.					
5.	تشجع المؤسسة العاملين على التعاون لتحقيق الأهداف(انجاز الاعمال).					
6.	تدعم المؤسسة التعلم والتطوير المستمر لتعزيز أداء الموظفين.					
7.	الموظفون بارعون في إدارة وقتهم وتحديد أولويات المهام.					
8.	تقوم المؤسسة بتمكين العاملين لاداء الاعمال وتحقيق الأهداف.					
9.	تشجيع المؤسسة العاملين على الاستجابة لحاجات المراجعين.					
10.	يشعر الموظفون أن عملهم يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.					
11.	يتم تعزيز العمل الجماعي والتعاون بشكل فعال داخل المؤسسة.					
12.	يتم تشجيع الموظفين على الابتكار واقتراح التحسينات في عملهم.					

انتهت الاستبانة مع الشكر الجزيل

الملحق رقم (2)
لجنة التحكيم

اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة	التخصص
الدكتور مراد عطياتي	استاذ مشارك	الاسراء	إدارة الإنتاج والعمليات
الدكتور معتصم الذنيبات	استاذ مشارك	الأردنية	إدارة الموارد البشرية
الدكتور فرج حراشة	استاذ مشارك	الاسراء	إدارة الأعمال
الدكتور محمد المصاروة	استاذ مشارك	الأردنية/ العقبة	إدارة الأعمال
الدكتور رياض الخوالدة	استاذ مشارك	البلقاء التطبيقية	إدارة الأعمال
الدكتور محمد البواليز	استاذ مساعد	الألمانية الأردنية	إدارة العمليات وسلاسل الإمداد
الدكتور محمد ابو قلة	استاذ مساعد	الاسراء	إدارة الأعمال
الدكتور محمد طعمانة	استاذ مساعد	الألمانية الأردنية	إدارة الموارد البشرية



The Role of human resources management on the effectiveness of social security employees

Prepared By

Hayat Mufleh al Jamaliah

Supervised by

Dr. Mohammad Ahmad Abdulkader

Abstract

This study investigated the role of human resources management (HRM) in enhancing the effectiveness of employee performance within the Social Security Institution (SSI) in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study population comprise all employees at the central SSI office, including general affairs managers, assistant general managers, department managers, directorate managers, section heads, and other staff members, totaling 698 employees across various administrative levels. Given the large population size, a random sample of 253 employees was selected to ensure a representative sample. The study employed a descriptive analytical methodology, utilizing means, standard deviations, and regression analysis to explore the impact of HRM dimensions—recruitment, selection, appointment, and training—on employee performance effectiveness. The findings revealed that there was a high level of all HRM practices and effectiveness of employee performance within the Social Security Institution (SSI) in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study also revealed that there is significant positive relationships between all HR functions and employee performance, with the strongest correlations observed between selection and both appointment and training. The overall regression model confirmed that HRM dimensions collectively explain a substantial portion of the variance in employee performance effectiveness.

Based on these findings, the study recommended the necessity of continuous improvement of recruitment strategies, enhancement of selection processes, strengthening of appointment practices, and a focus on continuous training and development. Additionally, promoting knowledge management, fostering a culture of innovation, and implementing comprehensive performance evaluation systems are essential for maintaining high standards of employee performance.