

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية
(دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر)

د. المبروك عبدالجواد امبارك- محاضر قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد/ جامعة عمر

المخلص:

إن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا في مدينة البيضاء، وقد استخدمت تقنية العينات العشوائية لجمع البيانات لهذه الدراسة، ووُزعت استبانة مكونة من (39) متغيراً على (78) عاملاً في شركة هاتف ليبيا لجمع البيانات، واستخدام الباحث حزمة البرامج الإحصائية (SPSS 22) لتحليل البيانات، للتحقق من الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، وقام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار على البيانات.

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: نظام التعويض، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، فقد ثبت أن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل إيجابي في التأثير على المتغير التابع. وأخيراً، اقترحت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تحقق التحسن في أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا بشكل خاص والشركات الأخرى بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: نظام التعويض، تقييم الأداء، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، أداء العاملين.

**The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance
in a company of Hatif Libya**

(A field study on sample of employees at company of Hatif Libya in the city of El-Beida)

**Dr. Elmabrouk. A. A. Elmabrouk, Lecture and Head of the Department of Business
Administration, Faculty of Economics, University of Omar Al-Mukhtar**

Abstract:

The purpose of this study was to determine the impact of HRM practices on employee's performance in the company of Hatif Libya in the city of El-Beida. Random sampling technique was used to collect data for this study. A questionnaire based on (39) items was distributed among (78) employees of Hatif Libya for data collection. The statistical software package (SPSS 22) was used to analyze the data. To check the association between HRM practices and employee's performance, Pearson correlation coefficient and regression analysis was applied on the data. The results indicate that HRM practices, which were represented in: Compensation system, Performance appraisal, Selection and appointment, and Training and development have a positive impact on employee's performance. Hence, it is proved that independent variables contribute positively towards change in the dependent variable. Finally, the study suggested some recommendations that could realize improvement in employee performance in company of Hatif Libya in particular and other companies in general.

Key words: Compensation system, Performance appraisal, Selection and appointment, Training and development, Employee performance.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

1. المقدمة:

يشهد العالم تغيرات سريعة وتحديات شديدة متشابكة تشكل ضغوطاً على المؤسسات بجميع أنواعها، بل تهدد وجودها واستمرارها، وهنا تظهر الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات ومؤهلات متميزة تساعدها على مواجهة هذه التحديات، حيث تعد الموارد البشرية في المؤسسات أهم العناصر الرئيسة القادرة على إحداث النجاح والتطوير وتفعيل دور المنظمات وتحقيق أهدافها، وأصبح دورها في تحقيق الأهداف وتمكين النجاح للمؤسسات من المواضيع الإدارية المهمة للدراسة والتحليل، ولقد غدت الموارد البشرية ركيزة التنمية والتطوير للمنظمات، فالمنظمة التي لا تولي الموارد البشرية الأهمية ولا تسعى إلى التطور يكون مصيرها التراجع والاضمحلال، بل ربما الزوال، فالموارد البشرية المؤهلة والمبدعة تساعد المنظمات على التكيف في عالم شديد التغير والتعقيد (الجعبري، 2016).

إن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، وتُعد في غالبية المنظمات ركناً أساسياً، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تسهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة.

وتعني إدارة الموارد البشرية الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة لدى العنصر البشري من حيث كفاءته، وقدراته، وخبراته، هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف عليه كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد في الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط، والاختيار، والتدريب، والحوافز، والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري (الغامدي، 2013).

لذا تحاول المنظمات اليوم تحقيق أفضل النتائج التي لا يمكن الوصول إليها الا بتوافر موارد بشرية مؤهلة وقادرة، وذلك من أجل توجيهها لتحقيق أداء عالٍ، والذي لا يتحقق إلا من خلال فاعلية إدارة الموارد البشرية في استخدامها الأمثل للموارد البشرية في المنظمة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها، ويسهم في تحقيقها (عقيلي، 2005).

ومن الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية تقوم في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها بممارسة العديد من الوظائف (ممارسات) والأنشطة التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى فعالية هذه الإدارة، ومن هذه الوظائف: الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب وتقييم أداء العاملين، وتخطيط مساهم الموظفين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، ولأن فعالية المنظمة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها تتوقف على فعالية أداء الأفراد العاملين فيها ومدى كفاءتهم فهي ملزمة بالاهتمام بالبعد البشري الذي يأتي في المقدمة، حيث يؤدي دوراً أساسياً في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية، وتفعيلها إيجاباً أو سلباً، لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية، والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة (الغامدي، 2013).

لذا، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

2. مشكلة الدراسة:

تشكل إدارة الموارد البشرية أهم وظائف المنظمات لتركيزها على العنصر البشري، الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية، وتمكين المؤسسات والشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ولأهمية ذلك أولت الكثير من الدول والمنظمات هذا الجانب أهمية بالغة في خططها التنموية، وسعت جاهدة إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية، من خلال إعداد البرامج التدريبية لتطوير قدرة وإمكانات الموارد البشرية؛ في المجالات كافة، وفي جميع المؤسسات الحكومية، إلا أن هناك بعض العقبات التي تقف في سبيل تحقيق هذه الطموحات كقصور دور بعض القيادات الإدارية تجاه أدوارهم في تنمية الموارد البشرية، خاصة في بعض المؤسسات، ومن أسبابه غياب الخطط، والبرامج المقننة والواضحة.

وحيث إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال ما تقوم به من ممارسات عادة ما يكون لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال الدور المهم الذي تؤديه في تحسين أداء العاملين بها، لذا فمشكلة الدراسة الحالية تكمن في بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (نظام التعويض، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا، وما مدى تنفيذها وتطبيقها لها، بوصفها واحدة من المنظمات الليبية، وكذلك ما مدى إسهام تطبيقها في زيادة وتحسين أداء العاملين بها.

استناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة التساؤلين الرئيسيين الآتيين:

السؤال الأول: ما مستوى درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية لكل من (نظام التعويض، وتقييم الإداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) من وجهة نظر المبحوثين في شركة هاتف ليبيا؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى درجة ممارسة نظام التعويض في شركة هاتف ليبيا؟
2. ما مستوى درجة ممارسة تقييم الأداء في شركة هاتف ليبيا؟
3. ما مستوى درجة ممارسة الاختيار والتعيين في شركة هاتف ليبيا؟
4. ما مستوى درجة ممارسة التدريب والتطوير في شركة هاتف ليبيا؟

السؤال الثاني: هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (نظام التعويض، وتقييم الإداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا؟

وقد اشتق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل هناك أثر لممارسة نظام التعويض على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا؟
2. هل هناك أثر لممارسة تقييم الأداء على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا؟
3. هل هناك أثر لممارسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا؟
4. هل هناك أثر لممارسة التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا؟

3. أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا، وعليه فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (نظام التعويض، وتقييم الإداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) في شركة هاتف ليبيا.

- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لكل من (نظام التعويض، تقييم الأداء، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.
- محاولة إثراء الأدب النظري المتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمنظمات.
- محاولة التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات الكفيلة بزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية على القيام بالدور المطلوب منها في تعزيز مستويات أداء العاملين المستهدفة.

4. فرضيات الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات الموارد البشرية، والأدبيات ذات الصلة بالموضوع، قام الباحث بتحديد مجموعة من الفرضيات واختبار مدى صحتها، وتمثلت هذه الفرضيات في فرضية رئيسة يتفرع عنها خمس فرضيات فرعية، وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (نظام التعويض، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا. وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة نظام التعويض على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة تقييم الأداء على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

5. أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها تطبيقاً أساسياً ومهماً في تحسين الأداء للعاملين وواحدة من أهم الممارسات أو الإستراتيجيات المتعددة والمنفذة بالمنظمات، والتي تسهم في تحقيق نجاحها، وخصوصاً شركات الاتصالات الليبية، وهي أيضاً إحدى أهم المنظمات التي تؤدي دوراً مهماً في النهوض بالاقتصاد الليبي والمساهمة في نموه في جميع المجالات.
- بالرغم من وجود دراسات سابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في مختلف المنظمات، إلا أن هذه الدراسة تتسم بالندرة في موضوعها، حيث لم يرصد الباحث - في حدود علمه - أي دراسة في بيئة الأعمال المحلية وخاصة بيئة عمل شركات الاتصالات الليبية تناولت موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

6. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في نظام التعويض، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، على أداء العاملين في أحد قطاعات الاتصالات الليبية.
- الحدود المكانية: أجري الجانب الميداني للدراسة على شركة هاتف ليبيا بمدينة البيضاء.
- الحدود البشرية: الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في الإداريين العاملين بشركة هاتف ليبيا.
- الحدود الزمنية: انحصرت مدة الدراسة في الفترة الزمنية من 1/1/2017 إلى 30/6/2017 م.

7. مصطلحات الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية: تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (أبو شيخة، 2006: ص25).
- نظام التعويض: مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد لقاء عمله في المنظمة (عقبلي، 2005: ص494).

- **تقييم الأداء:** وهي العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 2002: ص 169).
- **الاختيار والتعيين:** العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحياتهم لأداء تلك الوظيفة، وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وواجباتها وبين مؤهلات الفرد المتقدم لشغل الوظيفة وخصائصه الذاتية (زايد، 2003: ص 68).
- **التدريب والتطوير:** بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (عقيلي، 2005: ص 437).
- **أداء العاملين:** ويقصد به العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، أو الإنجاز الذي يحققه ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة (عودة، 1992).

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذا الجانب من الدراسة سُلِّط الضوء على الدراسات والأبحاث ذات الصلة، لإنجاز الأهداف المرجوة منها.

1. الإطار النظري:

1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يواجه من يحاول التصدي لتحديد مفهوم "إدارة الموارد البشرية" صعوبات كثيرة، ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير (الموارد البشرية) والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً، ومفهومها في الممارسة والتطبيق (درة والصباغ، 2008: 17). ولقد تباينت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات منها: إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الموظفين، والعلاقات العمالية، والعلاقات الإنسانية، وأكثرها انتشاراً تسمية إدارة الموارد البشرية (المرسي، 2003: 25). كما يمكن استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية على عدة مستويات، فقد يُنظر إليه على أنه نشاط تتمكن المنظمة بموجبه من الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة، كماً ونوعاً بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم، وقد يُنظر إليه على أنه مهنة يصبح المعني بها مرجعاً في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، وقد يُنظر إليه على أنه وحدة تنظيمية في منظمة، وقد ينظر إليه على أنه حقل

دراسي ومجال من مجالات التخصص (درة والصباغ، 2008: 64). ومهما كان من أمر فإن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل، والوصف الوظيفي، وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب، ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (أبو شيخة، 2006: 25).

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (البرنوطي، 2004: 17). كما ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها: "كل قرارات ونشاطات الإدارة التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها" (Leeds & Looise, 2005: 109).

2.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لكل إدارة من الإدارات المتنوعة في المنظمة وظائف ومهام. ويحتوي نشاط إدارة الموارد البشرية وممارستها في أي منظمة على العديد من الوظائف والمهام، وذلك من أجل تحقيق هدفها الرئيس. ويرى العزاوي وجواد (2010)، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسة، هي:

- **الممارسات الاختصاصية:** هي الممارسات التي تراوحتها إدارة الموارد البشرية في منظمة، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفسلفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين ومهارتهم فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات في: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، تحديد التعويض والمكافأة، برامج التدريب والتطوير، وغيرها.
- **الممارسات الإدارية:** وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.
- **الممارسات الاستشارية:** تتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولجميع الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، فضلاً عن اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور، وحوافز، وخدمات، وظروف عمل وغيرها (العزاوي وجواد، 2010). وفي هذه الدراسة حُدِّدت الممارسات الأربع الآتية والتي يرى الباحث أنها ربما تكون هي الأقرب لواقع وطبيعة البيئة التي نُفِّذت هذه الدراسة فيها، وهي على النحو الآتي:

- ❖ **نظام التعويض:** وتتم وظيفة التعويض والحوافز بالعمل على تقديم أجور ومنافع لجميع الموظفين، وتكون على شكل التعويضات المباشرة مثل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت المالية التي ترتبط بعمل الفرد، والتعويضات غير المباشرة وترتبط بالمتغيرات المختلفة: مزايا اجتماعية، وتأمين صحي، وإجازات مرضية وسنوية (Byars & Rue, 2012).
- ❖ **تقييم الأداء:** وهي العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 2002).
- ❖ **الاختيار والتعيين:** تُعد ممارسة الاختيار والتعيين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، فهذه الممارسة تهدف إلى توفير أفضل الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والمؤهلات، وتعود أهميتها في المنع أو التقليل من توظيف الشخص غير المناسب والذي يؤدي بالضرورة إلى آثار سلبية عديدة على المؤسسة، فدور عملية الاختيار والتعيين يكمن في التوفيق بين قدرات ومؤهلات وموصفات الأفراد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأدائها وصولاً إلى فاعلية أداء متقدمة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. (صالح والسالم، 2006).
- ❖ **التدريب والتطوير:** يعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، ويمتد التدريب ليشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المنظمة، ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة (بوسنينة والفارسي، 2003: 201).
- أداء العاملين:** يعد أداء العاملين عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني وتُحدّد الإنتاجية وفق أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، أو الإنجاز الذي يحققه ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، وربما يشير إلى سلوكه مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله (عودة، 1992).

2. الدراسات السابقة:

يمكن عرض العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة على النحو الآتي:

دراسة (عبد الرسول وكاظم، 2009): هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية، وكيف تُنفَّذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وقع بين الإيجاب والسلب، حيث جاءت خمس وظائف متمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً.

دراسة (حسن، 2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية والمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظام التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لهذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

دراسة (Munjuri, M, G, 2011): ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف، وسعت هذه الدراسة إلى إيجاد تأثير للتدريب، والأداء المرتبط بالأجر، والأمن الوظيفي، وتمكين الموظف، وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، وكذلك التدريب وتمكين الموظف كان لهما تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي فهما الأقل تأثيراً على الأداء، وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز مكافئة للعاملين على تحقيق الأهداف؛ لأن هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابياً بعلاقة قوية جداً بأداء العاملين، بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير الإيجابي على أداء الموظفين.

دراسة (القاضي، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين ضمن منصب (نائب الرئيس للشؤون الإدارية، مدير الموارد البشرية، مدير ضمان الجودة، مدير القبول والتسجيل، مدير اللوازم والخدمات، مدير العلاقات العامة، وحدة التدريب والتطوير، المدير المالي)، وكشفت النتائج أن متوسط جميع الفقرات لبعد الاختيار والتعيين كانت ضمن المستوى المرتفع، كما توصلت إلى أن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات، ومشاركة العاملين، وأظهرت الدراسة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية محل البحث وبين أداء العاملين وأداء الجامعات، وانعكاس أداء العاملين على أداء تلك الجامعات.

دراسة (Akhter, Siddique & Alam, 2013): الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات صناعة الإسمنت في بنغلاديش، وقام الباحث بتحليل البيانات من خلال تحليل الانحدار لتحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير وفرصة التطوير الوظيفي لها تأثير إيجابي كبير على أداء العاملين، ومن ناحية أخرى فإن تقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت، والممارسات القيادية كان لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، ولكن هذا التأثير غير ذي دلالة قوية في سياق صناعة الإسمنت في بنغلاديش.

دراسة (ثوابته، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، واختارت الدراسة مديري الفروع والمدبرين والعاملين في دوائر الجودة وإدارة الموارد البشرية في هذه المصارف، وقام الباحث بتحليل بيانات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار والتحليل المتدرج، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المختلفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية، كما بينت النتائج أن مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الواردة بالدراسة كانت مرتفعة.

دراسة (البطينه، 2016): هدفت الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في المصارف التجارية الأردنية/ محافظة اربد، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في المصارف، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في الدراسة كانت جميعها تتمتع بمستويات مرتفعة من الأهمية وذلك حسب ما أشارت إليه المتوسطات الحسابية لتلك المتغيرات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من إستراتيجية التوظيف و إستراتيجية التطوير و إستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي.

دراسة (كرو، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، وتمثلت الممارسات بـ (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة، مساعد مدير، رئيس قسم، موظفون، مركز وظيفي آخر)، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وكان الأثر الأكبر لتحليل الوظائف وتصميمها، يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتقييم الأداء، كما أوضحت الدراسة أن جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة، وتطوير معايير التقييم، واتباع سياسة الباب المفتوح؛ لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات.

دراسة (Hassan, 2016): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في صناعة النسيج في باكستان، استخدام فيها تقنية العينات العشوائية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وللتحقق من وجود العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، طَبَّقَ الباحث بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والممثلة بـ (التعويض، والتخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء، والتدريب، ومشاركة العاملين) لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، كما أثبتت الدراسة بأن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل إيجابي في التأثير على المتغير التابع (أداء العاملين).

ثالثاً: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات):

1- منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كينافياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بما رصيد المعرفة عن الموضوع.

2- مصادر البيانات:

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، بوصفها أداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- **المصادر الثانوية:** لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

3- أداة الدراسة:

الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة هي الاستبانة، ولهذا استند الباحث إلى الأدب النظري في تطويرها وتعديلها لتناسب الدراسة الحالية، وكان الغرض من بناء الأداة هو معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا. فضلاً عن كونها تشتمل على ثلاثة أجزاء هي؛ (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمجيبين، والمتغيرات المستقلة، والمتغير التابع). حيث إن الجزء الأول من الاستبانة مرتبط بالسمات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين وهي؛ الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي، أما الجزء الثاني فهو يتعلق بجانب ممارسات إدارة الموارد البشرية ويضم أربعة أبعاد رئيسة، تتلخص في: (نظام التعويض، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير)، وتضم 32 متغيراً فرعياً، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل؛ (العاني، 2002؛ جواد وفوطة، 2009؛ Arnold, 2010؛ القاضي، 2012؛ Rebrca, Shatha & Mark, 2013؛ أبو نصيب ويوسف،

2013؛ Nazmul, Tahmina & Chowdhury, 2014؛ الجعبري، 2016؛ ثوابته، 2016؛ أبواسنينة، (2017)، أما الجزء الثالث فهو مرتبط بالبُعد التابع وهو أداء العاملين، ويضم 7 متغيرات، وقد أمكن تطويره من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل؛ (نعمان، 2008؛ القاضي، 2012؛ البطانيه، 2016). ولقياس الفقرات في الجزئين الثاني والثالث من الاستبانة استخدم الباحث مقياس -Likert- الخماسي ذي المستويات الخمس؛ موافق بشدة (5) (علامات)، موافق (4) (علامات)، موافق إلى حد ما (3) (علامات)، غير موافق (علامتان)، غير موافق بشدة (علامة واحدة).

4- مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بمختلف المستويات الإدارية وموظفي إدارة الموارد البشرية بشركة هاتف ليبيا، ويرجع السبب في تحديد هذه الفئة؛ إلى اعتقاد الباحث بأنها الفئة الأقدر على تفهم طبيعة متغيرات الدراسة وأبعادها والتعامل معها تعاملًا علميًا، فضلاً عن كونها المعنية باتخاذ السياسات والإجراءات بالشركة، إلى جانب الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، أما تحديد مجال الدراسة ضمن هذه الشركة فيرجع إلى أهميتها بالدرجة الأولى، علاوة على ذلك اشتمالها على عدد لا بأس به من العاملين وب تخصصات مختلفة، حيث تتألف الشركة من عدة مناطق اتصالات موزعة على ربوع ليبيا وهي؛ (طرابلس، بنغازي، سبها، الزاوية، الجبل الغربي، الجبل الأخضر، خليج سرت)، ولتعد القيام بعملية المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وذلك لكبر حجمه وتناثره على مساحات شاسعة من المدن الليبية، وكذلك بسبب محدودية الإمكانيات سواء كانت زمنية أو مادية. لجأ الباحث إلى اختيار شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر مكاناً لإجراء الجانب الميداني لدراسته، حيث تتكون هذه المنطقة من عدة مكاتب هي؛ (البيضاء، شحات، القبة، طبرق، المرج، درنة، أمساعد)، وقد تواصل الباحث مع إدارة هذه المنطقة الموجودة بمدينة البيضاء، والتي قامت بدورها في تسهيل عملية التواصل مع مكاتبها لغرض تعبئة استمارات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من الأفراد الإداريين العاملين بمختلف المستويات الإدارية وموظفي إدارة الموارد البشرية بشركة هاتف ليبيا، واختيرت عينة عشوائية منتظمة مؤلفة من (100) مفردة، وذلك من أجل تجميع البيانات اللازمة لتحقيق أغراض هذه الدراسة. وقام الباحث بتوزيع (100) استمارة استبانة عليها، استرد منها (85) استمارة، وبعد فحص استمارات الاستبانة، استُبعدت (7) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد استمارات الاستبانة الصالحة

للتحليل (78) استمارة استبانة، أي بنسبة (78%) من أجمالي الاستمارات الموزعة، وُعِدَّت هذه العينة كافية للتحليل الإحصائي واعتماد النتائج.

5- تحليل البيانات:

لتحليل بيانات الدراسة استخدم الإحصاء الوصفي وما يحتويه من عدة أدوات إحصائية، بالاستعانة ببرنامج مجموعة التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.22) (Huysamen, 2001)، كما استخدم الباحث الانحدار (Regression) لمعرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، فضلاً عن استعمال الارتباط (Correlations) لمعرفة مدى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين.

6- صدق أداة الدراسة وثباتها:

- **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس استعانت الدراسة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصة في مجال الإدارة، والإحصاء، وبلغ عدد المحكمين (5)، وقد أخذت كل ملاحظاتهم بعين الاعتبار، كما توزيع الاستبانة على (10) من الإداريين العاملين بشركة هاتف ليبيا؛ وذلك للتعرف على مدى مناسبة الفقرات للمقياس فكانت ما نسبته (91%) من الفقرات واضحة ومفهومة لديهم، وعليه أصبحت الأداة تتمتع بما يعرف بالصدق الظاهري.
- **ثبات أداة الدراسة:** ويقصد به درجة الاتساق الداخلي فيما بين مفردات (بنود) الأداة، وإمكانية الحصول على النتائج ذاتها أو نتائج قريبة منها فيما لو استخدمت الأداة مرة أخرى وفي ظروف مشابهة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل Alpha لكن من الناحية التطبيقية فإن $(\alpha \geq 0.60)$ يُعد مقبولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (جودة، 2008)، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا المعامل:

جدول (1): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (كرونباخ ألفا)

| الرقم | ابعاد المقياس | قيمة (α) ألفا | عدد المتغيرات |
|-------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | نظام التعويض | 0.873 | 8 |
| 2 | تقييم الأداء | 0.727 | 8 |
| 3 | الاختبار والتعيين | 0.759 | 8 |
| 4 | التدريب والتطوير | 0.736 | 8 |
| 5 | أداء العاملين | 0.705 | 7 |
| | الاستبيان ككل | 0.891 | 39 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، تساوي (0.891) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، بالإضافة إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بثبات مقبول فقد فاقت (0.60) المقبولة إحصائياً، وعليه يمكن الاعتماد عليها في قياس ماصممت من أجله.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. وصف خصائص الدراسة:

استخرجت التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة والمبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة

| المتغير | النسبة المئوية | العدد | فئات المتغير | المتغير | النسبة المئوية | العدد | فئات المتغير | المتغير |
|-----------------|----------------|-------|------------------------|------------|----------------|-------------------------|-----------------------|---------|
| مدة الخبرة | 8% | 6 | أقل من 5 سنوات | مدة الخبرة | 86% | 67 | ذكر | الجنس |
| | 23% | 18 | من 5 - أقل من 10 سنوات | | 14% | 11 | أنثى | |
| | 36% | 28 | من 10 - أقل من 15 سنة | | 3% | 2 | أقل من 30 سنة | العمر |
| | 19% | 15 | من 15 - أقل من 20 سنة | | 24% | 19 | من 30 - أقل من 40 سنة | |
| | 14% | 11 | من 20 سنة فأكثر | | 56% | 44 | من 40 - أقل من 50 سنة | |
| المستوى الإداري | 12% | 9 | الإدارة العليا | 17% | 13 | من 50 سنة فأكثر | المؤهل العلمي | |
| | 56% | 44 | الإدارة الوسطى | 42% | 33 | دبلوم متوسط وما يعادلها | | |
| | 32% | 25 | الإدارة الدنيا | 49% | 38 | مؤهل جامعي | | |
| | | | | | 9% | 7 | دراسات عليا | |

- الجنس: يظهر الجدول رقم (2) أن النسبة الأعلى من العينة محل الدراسة هي من الذكور، حيث بلغت (86%)، في حين كانت نسبة الإناث (14%) من العينة، وهذا يعني أن عينة الدراسة غلب عليها جنس الذكور، وربما يرجع ذلك إلى عادات وتقاليد المجتمع الليبي والذي فيه تحدد طبيعة عمل المرأة ونوعه، ومن بينها العمل في الشركات.
- العمر: يلاحظ من الجدول رقم (2) أن النسبة الكبرى من العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من (من 40 سنة إلى أقل من 50)، حيث بلغت (56%) من أفراد العينة، يأتي في المرتبة الثانية الذين تقل أعمارهم عن (40 سنة) بنسبة

- (24%)، تليها الفئة العمرية من خمسين سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتها (17%). وتليها الفئة العمرية الأقل من ثلاثين سنة، حيث بلغت نسبتها (3%).
- **المؤهل العلمي:** إن النسبة الموضحة في الجدول رقم (2) للعينة محل الدراسة تظهر نسبة (49%) يحملون مؤهلاً جامعياً، وما نسبته (42%) هم من حملة دبلوم متوسط وما يعادلها، أما الموظفين الذين يحملون مؤهلات عليا فكانت نسبتهم (9%)، وقد يرجع ارتفاع نسبة الموظفين الذين لديهم مؤهلات جامعية إلى أن إدارة الشركة تتبنى عند تعيينها موظفين التركيز على من لديهم مؤهلات علمية جامعية فما فوق، وهذا المستوى التعليمي يتناسب مع طبيعة العمل يمثل هذه الشركات، ويساعد في تفهم أكبر لممارسات إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء واستيعابها بالطريقة السليمة.
- **مدة الخبرة:** يلاحظ من الجدول رقم (2) أن (69%) من أفراد العينة خبرتهم العملية من (10 سنوات فأكثر)، في حين من يملكون خبرة أقل من (10 سنوات) تقدر نسبتهم بـ (31%)، وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة، وهذا يساعد على التفهم والاستيعاب لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- **المستوى الإداري:** من الجدول رقم (2) يلاحظ أن ذوي المستوى الإداري (الإدارة العليا) بلغت نسبتهم (12%)، في حين كانت نسبة ذوي المستوى الإداري (الإدارة الوسطى) (56%)، وبلغت نسبة ذوي المستوى الإداري (الإدارة الدنيا) (32%)، وذلك يتفق مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركات، حيث يقل عدد الوظائف كلما ارتفع المستوى الإداري.

2. تحليل بيانات الدراسة:

في هذا الجانب قام الباحث بعرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالأبعاد التي تعكس المتغير المستقل والمتغير التابع، والتي يتضمنها الجزء الثاني من استبانة الدراسة، وقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات الأهمية النسبية على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1 - 5}{5} = 0.80$$

جدول رقم (3) مستويات درجة مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية

| درجة الممارسة | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جداً |
|---------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| المستويات | 1- أقل من 1.80 | 1.80- أقل من 2.60 | 2.60- أقل من 3.40 | 3.40- أقل من 4.20 | أقل من 5 |

وقام الباحث بعرض النتائج وفقاً للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

عرض نتائج بُعد نظام التعويض:

لوصف مستوى أهمية ممارسة نظام التعويض في شركة هاتف ليبيا، استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب

المئوية، فظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن بُعد ممارسة نظام التعويض

| ت | المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | تلجأ الشركة إلى استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل. | 3.54 | 1.36 | 70.8% |
| 2 | سياسة التعويض في الشركة توفر العدالة والمساواة. | 3.65 | 1.23 | 73% |
| 3 | تقدم الشركة بعض الحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية. | 3.85 | 1.33 | 77% |
| 4 | تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى. | 3.96 | 1.14 | 79.2% |
| 5 | ترتبط سياسة التعويض في الشركة بمعدلات الإنتاج وكفاءة وخبرات العاملين. | 3.44 | 1.27 | 68.8% |
| 6 | تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل. | 3.98 | 1.07 | 79.6% |
| 7 | لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في الشركة. | 3.47 | 1.21 | 69.4% |
| 8 | لدى الشركة سياسة تعويض مرنة على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية. | 3.73 | 1.24 | 74.6% |
| | المؤشر العام للبُعد | 3.70 | 1.23 | 74% |

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد نظام التعويض تراوحت ما بين (3.44 - 3.98)، في حين

كانت الانحرافات المعيارية لها بين (1.07 - 1.36)، جاءت جميع الفقرات في هذا البعد بدرجة ممارسة مرتفعة، ومن خلال

النتائج يتبين أن الفقرة (تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل) جاءت في المرتبة الأولى

بنسبة موافقة (79.6%)، وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.07)، فيما حصلت الفقرة (ترتبط سياسة التعويض

في الشركة بمعدلات الإنتاج وكفاءة وخبرات العاملين) على المرتبة الثامنة والأخيرة بنسبة موافقة (68.8%)، وبمتوسط حسابي

(3.44) وانحراف معياري (1.27)، أما المتوسط الحسابي العام للبُعد فقد بلغ (3.70) وبانحراف معياري (1.23)، وأبدى

(74%) من أفراد عينة الدراسة موافقتهم عن هذا البُعد، وهذا يعني أن مستوى أهمية ممارسة نظام التعويض في شركة هاتف ليبيا

من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى أن الردود فيما بينهم لم تختلف كثيراً، إن هذه النتائج تتفق مع دراسات كل من عبدالرسول وكاظم (2009)، حسن (2010)، ثوابته (2016)، البطاينة (2016). وذلك يوضح تفهم أفراد العينة لجوانب بُعد نظام التعويض، لأنها يُعد الحرك الأساسي الذي يدفع بالأفراد إلى إشباع رغباتهم والقيام بكل ما يُطلب منهم، فضلاً عما له من دور كبير في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها، وهي الأهداف التي تتمثل في المساهمة في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية، والمساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه نحو المصلحة المشتركة لكل من الفرد والشركة.

عرض نتائج بُعد تقييم الأداء:

لوصف مستوى أهمية ممارسة نظام تقييم الأداء في شركة هاتف ليبيا، استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، فظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن بُعد ممارسة تقييم الأداء

| ت | المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | تعتمد الشركة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (مكافأة أو عقوبة). | 4.12 | 1.10 | 82.4% |
| 2 | يتم استخدام نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين. | 3.06 | 1.43 | 61.2% |
| 3 | تقوم دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع متخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين. | 3.59 | 1.45 | 71.8% |
| 4 | تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديث نماذج التقييم عند اللزوم. | 3.49 | 1.39 | 69.8% |
| 5 | تقوم دائرة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم. | 3.82 | 1.34 | 76.4% |
| 6 | يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين. | 4.07 | 1.06 | 81.4% |
| 7 | تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في الشركة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية. | 3.96 | 1.07 | 79.2% |
| 8 | يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم من قبل الرئيس المباشر. | 4.10 | 1.23 | 82% |
| | المؤشر العام للبُعد | 3.78 | 1.26 | 75.6% |

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن إجابات (75.6%) من أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على أهمية ممارسة تقييم أداء العاملين للشركة من ناحية تحسين ورفع من مستويات الأداء للعاملين، وهذا يوضح تفهم أفراد العينة لجوانب بُعد تقييم أداء العاملين، فما هو إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف الشركة، فضلاً عن كونه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للتحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام

بأعمالهم الحالية وإمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، أو تربيته لوظيفة أخرى، فقد جاءت الفقرة (تعتمد الشركة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين مكافأة أو عقوبة) في المرتبة الأولى بنسبة موافقة (82.4%)، وبمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.10)، فيما حصلت الفقرة (تستخدم نماذج التقييم في نهاية كل عام من قبل الرؤساء المباشرين) على المرتبة الثامنة والأخيرة بنسبة موافقة (61.2%)، وبمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.43). أما المتوسط الحسابي العام للبعد فقد بلغت (3.78)، بانحراف معياري (1.26)، وهذا يعني أن مستوى أهمية ممارسة تقييم أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، لأن هناك عدداً من ردود أفراد العينة كانت موافقة على فقرات بُعد تقييم أداء العاملين، كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى أن الردود فيما بينهم لم تختلف كثيراً، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كل من عبدالرسول وكاظم (2009)، حسن (2010).

عرض نتائج بُعد الاختيار والتعيين:

لوصف مستوى أهمية ممارسة الاختيار والتعيين في شركة هاتف ليبيا، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن بُعد ممارسة الاختيار والتعيين

| ت | المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة وغير متحيزة. | 3.70 | 1.05 | 74% |
| 2 | يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين في الشركة بالكفاءة والنزاهة. | 4.24 | 1.03 | 84.8% |
| 3 | تقدم الشركة معلومات كاملة حولها للمتقدمين والراغبين العمل لديها. | 3.41 | 1.45 | 68.2% |
| 4 | تعتمد الشركة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين. | 3.68 | 1.32 | 73.6% |
| 5 | تتم مشاركة الأقسام والوحدات ذات العلاقة بالوظيفة في عملية الاختيار. | 4.09 | 1.10 | 81.8% |
| 6 | يتم تصميم المقابلات والامتحانات بالشكل الذي يبين مدى توافق مؤهلات المرشح مع متطلبات الوظيفة. | 3.57 | 1.19 | 71.4% |
| 7 | تقوم الشركة بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقاً عند اختيار العاملين الجدد. | 3.64 | 1.23 | 72.8% |
| 8 | تقوم الشركة باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي. | 3.73 | 1.04 | 74.6% |
| | المؤشر العام للبعد | 3.76 | 1.18 | 75.2% |

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن إجابات (75.2%) من أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على أهمية ممارسة الاختيار والتعيين ودورها الحيوي في توفير الكوادر القادرة على تحسين أداء العاملين، وهذا يوضح تفهم أفراد العينة لجوانب بُعد الاختيار والتعيين،

وذلك لما له من دور في الكشف عن أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال مجموعة من الأساليب التي تضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعليه فإن تنفيذ مرحلة الاختيار والتعيين بكفاءة ستساعد بشكل كبير في إتقان الأفراد للأداء، ورفع مستوى جودته، وزيادة حماسهم نحو العمل والشعور بالرضا والاستقرار، وهذا يساهم بدوره في التقليل من التكاليف المباشرة، وغير المباشرة التي قد تنتج عن عملية الاختيار والتعيين غير السليمة، فقد جاءت الفقرة (يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين في الشركة بالكفاءة والنزاهة) في المرتبة الأولى بنسبة موافقة (84.8%)، وبمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.03)، فيما حصلت الفقرة (تقدم الشركة معلومات كاملة حولها للمتقدمين والراغبين العمل لديها) على المرتبة الثامنة والأخيرة بنسبة موافقة (68.2%)، وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.45). أما المتوسط الحسابي العام للبعد فقد بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.18)، وهذا يعني أن مستوى أهمية ممارسة التدريب والتطوير في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وذلك لأن هناك عدد من ردود أفراد العينة كانت موافقة على فقرات بُعد الاختيار والتعيين، كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى أن الردود فيما بينهم لم تختلف كثيراً. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كل من حسن (2010)، القاضي (2012)، البطاينة (2016).

عرض نتائج بُعد التدريب والتطوير:

لوصف مستوى أهمية ممارسة التدريب والتطوير في شركة هاتف ليبيا، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن بُعد ممارسة التدريب والتطوير

| ت | المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | تخصص الشركة موازنة مالية مناسبة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها. | 3.81 | 1.34 | 76.2% |
| 2 | تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين. | 3.76 | 1.49 | 75.2% |
| 3 | لدى الشركة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين. | 3.55 | 1.42 | 71% |
| 4 | تلزم الشركة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم. | 3.79 | 1.38 | 75.8% |
| 5 | تحدد الشركة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي. | 3.68 | 1.42 | 73.6% |
| 6 | يهدف التدريب بالشركة إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر. | 3.86 | 1.06 | 77.2% |
| 7 | تقوم الشركة بإرسال عاملها إلى الخارج للمشاركة بدورات في التدريب والتطوير. | 3.46 | 1.40 | 69.2% |
| 8 | هنالك متابعة مستمرة لتقييم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة. | 3.74 | 1.43 | 74.8% |
| | المؤشر العام للبعد | 3.71 | 1.37 | 74.2% |

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن إجابات (74.2%) من أفراد عينة الدراسة عبّرت عن موافقتهم على أهمية ممارسة التدريب والتطوير ودورها في تحسين أداء العاملين، وهذا يوضح تفهم أفراد العينة لجوانب بُعد التدريب والتطوير، لما له من دور مهم يساعد في تحسين مستوى إنجاز الأفراد، وامتلاك قوى عاملة مؤهلة، ومبدعة من خلال ما تحدثه من تطوير وتغيير مستمر في قدرات الأفراد المعرفية، والسلوكية، والمهاراتية، فقد جاءت الفقرة (يهدف التدريب بالشركة إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر) في المرتبة الأولى بنسبة موافقة (77.2%)، وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.06)، فيما حصلت الفقرة (تقوم الشركة بإرسال عاملها إلى الخارج للمشاركة بدورات في التدريب والتطوير) على المرتبة الثامنة والأخيرة بنسبة موافقة (69.2%)، وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.40). أما المتوسط الحسابي العام للبعد فقد بلغ (3.71) وانحراف معياري (1.37)، وهذا يعني أن مستوى أهمية ممارسة التدريب والتطوير في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وذلك لأن غالبية ردود أفراد العينة كانت موافقة على معظم فقرات بُعد التدريب والتطوير، كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى أن الردود فيما بينهم لم تختلف كثيراً. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كل من عبدالرسول وكاظم (2009)، حسن (2010)، ثوابته (2016)، البطاينه (2016).

عرض نتائج بُعد أداء العاملين:

لوصف مستوى أهمية أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن بُعد أداء العاملين

| ت | المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين. | 4.03 | 1.06 | 80.6% |
| 2 | تم تمكين العاملين في الشركة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسريعة المناسبة. | 3.61 | 1.49 | 72.2% |
| 3 | رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم. | 3.92 | 1.05 | 78.4% |
| 4 | تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الشركة. | 3.80 | 1.06 | 76% |
| 5 | شهدت الشركة خلال السنوات الثلاثة السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين. | 3.96 | 1.22 | 79.2% |
| 6 | أظهر نظام تقييم أداء العاملين تحسن على إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة. | 3.92 | 1.05 | 78.4% |
| 7 | تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للشركة. | 3.63 | 1.46 | 72.6% |
| | المؤشر العام للبعد | 3.84 | 1.20 | 76.8% |

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن إجابات (76.8%) من أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقتهم عن هذا البُعد، وهذا يوضح تفهم أفراد العينة لأهمية موضوع أداء العاملين، حيث يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد أياً كان موقعه داخل التنظيم تدرجاً إلى المستوى القومي، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي لإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة الشركة وفعاليتها ككل والعكس صحيح، وفي النهاية ينعكس هذا التأثير معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد. فقد جاءت الفقرة (تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين) في المرتبة الأولى بنسبة موافقة (80.6%)، وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.06)، فيما حصلت الفقرة (تم تمكين العاملين في الشركة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة) على المرتبة السابعة والأخيرة بنسبة موافقة (72.2%)، وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.49). أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.84) وانحراف معياري (1.20)، وهذا يعني أن مستوى أهمية أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً؛ وذلك لأن هناك عدد من ردود أفراد العينة كانت موافقة على فقرات أداء العاملين، كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى أن الردود فيما بينهم لم تختلف كثيراً، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البطاينة (2016).

ملخص نتائج أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

للتعرف على مستوى قيام شركة هاتف ليبيا بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة العاملين بالشركة على أبعاد المتغيرات المستقلة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام ومرتب تنازلياً

| الترتيب | رقم البُعد | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|---------|------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1 | 2 | تقييم الأداء | 3.78 | 1.26 | 75.6% | مرتفعة |
| 2 | 3 | الاختيار والتعيين | 3.76 | 1.18 | 75.2% | مرتفعة |
| 3 | 4 | التدريب والتطوير | 3.71 | 1.37 | 74.2% | مرتفعة |
| 4 | 1 | نظام التعويض | 3.70 | 1.23 | 74% | مرتفعة |
| | | الأبعاد ككل | 3.74 | 1.26 | 74.8% | مرتفعة |

يبين الجدول رقم (9) أن البُعد المتعلق بممارسة تقييم الأداء احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.26)، وجاء البُعد المتعلق بممارسة الاختيار والتعيين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.18)،

وجاء البعد المتعلق بممارسة التدريب والتطوير في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.37)، وجاء البعد المتعلق بممارسة نظام التعويض في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.23)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأبعاد ككل (3.74) بانحراف معياري (1.26)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن شركة هاتف ليبيا تقوم بممارسات إدارة الموارد البشرية بالصورة المطلوبة، وهو الأمر الذي يعزى إلى اهتمام هذه الشركة بممارسات إدارة الموارد البشرية؛ كون هذه الممارسات هي التي تمكنها من الحصول على العنصر البشري الكفاء والمؤهل الذي يملك القدرات والمهارات التي تساعد على تقديم خدماتها لعملائها بالشكل المطلوب والمتوقع منها والذي يجعلها محل إعجاب من قبلهم.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (نظام التعويض، وتقييم الأداء والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) على أداء العاملين، استخدام الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها على أداء العاملين.

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي

| نتيجة الفرضية | الحسوبة T | | | R | R2 | الحسوبة F | | نتائج اختبار الفرضيات |
|---------------|-----------|--------|--------|------------------------------|-------|-----------|--------|-----------------------|
| | β | قيمة t | Sig. t | | | قيمة F | Sig. F | |
| | | | | 0.682a | 0.465 | 49.722 | 0.000b | الفرضية الرئيسية |
| عدم قبول | 0.323 | 5.984 | 0.024 | (ممارسة نظام التعويض) | | | | |
| | 0.274 | 2.310 | 0.036 | (ممارسة تقييم الأداء) | | | | |
| | 0.311 | 4.991 | 0.004 | (ممارسة الاختيار والتعيين) | | | | |
| | 0.346 | 6.473 | 0.007 | (ممارسة التدريب والتطوير) | | | | |

يتضح من الجدول رقم (10)، أن هناك علاقة ارتباط قوية وتأثير بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة، على أداء العاملين، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (0.682a)، وأن معامل التحديد بلغ (0.465) أي إن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (46.5%) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة F البالغة (49.722) عند مستوى معنوية (0.000b)، كما بينت نتائج التحليل عند تحليل الأبعاد مجتمعة، أن درجة تأثير كل بعد في أداء العاملين جاءت على النحو الآتي: أن قيمة درجة التأثير β لنظام التعويض كانت (0.323)، في حين ظهرت درجة تأثير تقييم الأداء (0.274)؛ وأن الاختيار والتعيين كانت (0.311)؛ في حين كانت بالنسبة للتدريب

والتطوير (0.346). من خلال نتائج التحليل تُرفض الفرضية الرئيسية ويُقبل الفرض البديل الذي ينص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (نظام التعويض؛ تقييم الأداء؛ الاختيار والتعيين؛ التدريب والتطوير) على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا". وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلٍّ من القاضي (2012)، البطاينة (2016).

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

للتعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا على أساس كل بُعد منفرد، استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية:

جدول (11): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ممارسة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في شركة هاتف ليبيا

| نتيجة الفرضية | المحسوبة T | | | R | R2 | المحسوبة F | | نتائج اختبار الفرضيات |
|---------------|------------|--------|--------|--------|-------|------------|--------|-------------------------|
| | β | قيمة t | Sig. t | | | قيمة F | Sig. F | |
| رفض | 0.451 | 5.276 | 0.000 | 0.397a | 0.217 | 38.157 | 0.000a | الفرضية الفرعية الاولى |
| رفض | 0.546 | 9.370 | 0.000 | 0.542a | 0.321 | 42.398 | 0.000a | الفرضية الفرعية الثانية |
| رفض | 0.428 | 6.256 | 0.000 | 0.387a | 0.189 | 40.145 | 0.000a | الفرضية الفرعية الثالثة |
| رفض | 0.598 | 8.933 | 0.000 | 0.536a | 0.284 | 44.342 | 0.000a | الفرضية الفرعية الرابعة |

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة نظام التعويض على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (11) وجود علاقة وتأثير إيجابي لبُعد ممارسة نظام التعويض على أداء العاملين، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.397a)، وأن معامل التحديد (0.217)، أي إن بُعد نظام التعويض يفسر ما نسبته (21.7%) من التباين في أداء العاملين، فقد بلغت قيمة درجة التأثير (0.451)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بنظام التعويض يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين بقيمة (0.451)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (5.276) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل يمكن رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة نظام التعويض على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا". وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كلٍّ من (Munjuri 2011)، كرو (2016)، (Hassan 2016).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة تقييم الأداء على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (11) وجود علاقة وتأثير إيجابي لبُعد ممارسة تقييم الأداء على أداء العاملين، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.542a)، وأن معامل التحديد (0.321)، أي إن بُعد تقييم الأداء يفسر ما نسبته (32.1%) من التباين في أداء العاملين، فقد بلغت قيمة درجة التأثير (0.546)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين بقيمة (0.546)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (9.370) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة تقييم الأداء على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا". وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كلٍّ من كرو (2016)، Hassan (2016).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (11) وجود علاقة وتأثير إيجابي لبُعد ممارسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.387a)، وأن معامل التحديد (0.189)، أي إن بُعد الاختيار والتعيين يفسر ما نسبته (18.9%) من التباين في أداء العاملين، فقد بلغت قيمة درجة التأثير (0.428)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتشجيع الاختيار والتعيين يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين بقيمة (0.428)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (6.256) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا". وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كلٍّ من القاضي (2012)، Akhter et al., (2013)، كرو (2016)، البطاينه (2016).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (11) وجود علاقة وتأثير إيجابي لبُعد ممارسة التدريب والتطوير على أداء العاملين، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.536a)، وأن معامل التحديد (0.284)، أي إن بُعد التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (28.4%) من التباين في أداء العاملين، فقد بلغت قيمة درجة التأثير (0.598)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتدريب والتطوير يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين بقيمة (0.598)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (8.933) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب والتطوير على أداء

العاملين في شركة هاتف ليبيا". وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلٍّ من (Munjuri (2011)، القاضي (2012)، (Akhter et al., (2013)، كرو (2016)، (Hassan (2016)، البطاينه (2016).

خامساً: النتائج والتوصيات:

1. النتائج:

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا، واستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضيات الدراسة توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- أظهرت النتائج أن مستوى القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يبين أن الشركة لديها اهتمام كبير بجانب الموارد البشرية لديها؛ وذلك إدراكاً منها بأن توفر العنصر البشري الكفاء والمؤهل الذي يملك القدرات والمهارات سوف يساعدها على تقديم خدماتها لعملائها بالشكل المطلوب والمرضي.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية نظم التعويض في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يبين أن الشركة تستخدم معايير محددة عندما يتعلق الأمر بممارسة التعويض والحوافز بها.
- تشير النتائج إلى أن مستوى أهمية تقييم الأداء في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يدل على أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لتقييم الأداء تحظى باهتمام كبير حسب ما جاء به أفراد عينة الدراسة.
- أوضحت النتائج أن مستوى أهمية الاختيار والتعيين في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يوضح بأن اهتمام الشركة في هذا الجانب قد حظي بقدر كبير.

• بينت النتائج أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يدل على أن الشركة لديها اهتمام بممارسة التدريب والتطوير وتشجع على ذلك من أجل إكساب العاملين لديها المهارات المتعلقة بطبيعة العمل.

• أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يوضح تفهم أفراد العينة لأداء العاملين بدرجة مرتفعة.

• أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (نظام التعويض، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا، وفيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فقد أظهرت النتائج ما يأتي:

• أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة نظام التعويض على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

• أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة تقييم الأداء على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

• أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

• أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا.

2. التوصيات:

• على الشركة أن تعي أهمية الموارد البشرية بوصفها مورداً إستراتيجياً ومصدراً أساسياً لتحقيق أهدافها، فالموارد البشرية تمتلك المهارات والمعرفة التي تمثل مصدراً أساسياً لخلق القيمة وتقديم السلع والخدمات الجديدة التي تميز الشركة عن غيرها وتحقق لها ميزة تنافسية.

- على الشركة تغيير النظرة التقليدية إلى الموارد البشرية من مستخدمين إلى رأس مال بشري الذي يُعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية، إضافة إلى كونها المساهم الأول في نجاحها.
- على الشركة أن تسعى دائماً لبناء سياسات التوظيف لديها وفق احتياجاتها بدقة إضافة إلى انتهاج طرق اختيار فعالة من أجل اختيار الفرد المناسب، والاعتماد على بطاقة التوصيف الوظيفي.
- على الشركة أن تسعى دائماً إلى انتهاج نظام تعويض ومكافآت فعالة من حيث استقطاب والمحافظة على الكفاءات، والتقييم المستمر لهذه السياسات بناءً على الأثر الذي يمكن أن تحدثه من مردودية العاملين ومستوى رضاهم.
- على الشركة أن تعمل بشكل دوري على إعادة تقييم وتطوير برامج التدريب المنتهجة لديها، انطلاقاً من تحديد الهدف الأساسي من التدريب، ثم انتهاج طرق فعالة مبنية على الأداء وأهداف الشركة لتحديد الاحتياجات التدريبية، واعتماد طرق تقييم التدريب فعالة وصارمة من أجل ضمان فعالية التدريب.
- على الشركة أن تركز دائماً وبشكل كبير على عملية تقييم أداء العاملين، لما لها من علاقة بكل من التوظيف والتدريب والمكافآت وتخطيط الترقيات.
- على الشركة اتباع سياسة الباب المفتوح (مشاركة العاملين) بحيث تتيح لأي عامل لديه أفكار وبناءة ومبدعة باقتراحها وأخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بحسب الإمكانيات، وإشراك العاملين بالتقييم ووضع الإستراتيجيات والسياسات.
- يجب أن تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي للشركة ككل، وجعل المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الخطة الإستراتيجية للشركة.
- أن تنظر المنظمات بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص إلى مهام إدارة الموارد البشرية بوصفها عملية متكاملة ومتراصة وليست إجراءات مستقلة ومنفصلة الصلة.
- أن تعمل إدارة شركات الاتصالات على خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وأقسام الشركة ووحداته الإدارية الأخرى.
- أن تعمل إدارة شركات الاتصالات على توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من شبكة إنترنت وقواعد بيانات وبرامج وأجهزة إلكترونية حديثة لدعم عملية المعرفة ومشاركتها واستخدامها في الشركة.

3. قيود الدراسة:

نتائج هذه الدراسة اقتصرت فقط على صناعة الاتصالات الليبية، وعلى وجه التحديد شركة هاتف ليبيا، وهذا قد لا يعكس الأوضاع الحقيقية في باقي شركات الاتصالات الأخرى في ليبيا. كما أنّها، الموقع الجغرافي لهذه الدراسة قد يحد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وربما لا يمكن تعميمها على شركات الاتصالات الأخرى في العالم، كما اختارت الدراسة عدداً صغيراً من المجيبين عن تساؤلات الدراسة لذا يجب إجراء دراسة مماثلة عن طريق زيادة حجم العينة. كما بحثت هذه الدراسة فقط أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية (نظام التعويض، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) في حين يمكن إجراء المزيد من الدراسات باستخدام ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية؛ من أجل الحصول على فكرة واضحة عن المحددات المهمة لأداء العاملين. وأخيراً، القيود المالية والزمنية التي تقيد الدراسة إلى حد ما.

المراجع:

1. أبو اسنينة، مُجّد. (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا.
2. أبو شيخة، نادر. (2006). إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م 20، ع 2.
3. أبو نصيب، عرفة جبريل؛ يوسف، مُجّد مصطفى مُجّد. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. مجلة العلوم الانسانية، المجلد (14)، العدد 1.
4. البرنوطي، سعاد نايف. (2004). إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.
5. البطاينه، مُجّد تركي، (2016)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1.
6. بوسنينة، الصديق منصور؛ والفارسي، سليمان (2003)، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، أكاديمية. الدراسات العليا. طرابلس: ليبيا.

7. ثوابته، مأمون مُجد حسن. (2016)، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، عمان: الاردن.
8. الجعبري، ذكاء كاظم عطا، (2016)، فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا، فلسطين.
9. جواد، شوقي ناجي؛ فوطه، سحر مُجد. (2009). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (78).
10. جودة، محفوظ. (2008)، التحليل الإحصائي باستخدام **SPSS**، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
11. حسن، عبدالمحسن احمد حاجي. (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، عمان: الاردن.
12. درة، عبد الهادي؛ والصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر.
13. زايد، عادل مُجد. (2003). إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية). الاسكندرية: الدار الجامعية.
14. صالح، عادل حرحوش؛ السالم، مؤيد سعيد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن.
15. العاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار مُجد. (2002). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الموصل، العراق.
16. عبدالرسول، حسين علي؛ وكاظم، عبدالله. (2009)، "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد 2.
17. العزاوي، نجم؛ وجواد، عباس. (2010). تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

18. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
19. عودة، أحمد سليمان؛ وملكاوي، فتحي حسن (1992)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، مكتبة الكتاني، عمان، الاردن.
20. الغامدي، على بن محمد، (2013)، درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، ملحق 3، الجامعة الأردنية.
21. القاضي، زياد مفيد، (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان: الأردن.
22. كرو، شفاء (2016)، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة جود بمحافظة اللاذقية سوريا، رسالة ماجستير في الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية.
23. المرسي، جمال الدين. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية.
24. نصر الله، حنا. (2002). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران.
25. نعمان، عائدة عبدالعزيز علي. (2008). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم الإدارية والمالية، تعز: اليمن.
- 26-Akhter, M., Siddique, N., & Alam, A. (2013). HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 2(2).
- Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resources Management*, 11th Ed, Kogan Page, London, U.K
- 27-Arnold, E. 2010. Managing human resources for successful strategy execution: **the health care managers**, 29 (2).

Byars, L.L & Rue, L.W. (2012). **Human resource management**, Boston: McGraw Hill Irwin.

28-Danso, J.O. (2015). Reward Systems and Performance of Sales: A Descriptive Study among the Ghanaian Insurance Industry, *Journal of Advocacy, Research and Education*, Vol. (2).

29-Hassan. S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**. Vol.6, No.1.

30-Huysamen, G. K. (2001). *Methodology for the social and behavioral sciences*, Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.

31-Kirkpatrick, D.L. (2006). *Improving Employee Performance through Appraisal and Coaching 2nd Edition*, AMACOM, New York, U.S.

32-Leeds & Looise, Tan de & Jan Kees, (2005), Innovation an HRM: Towards an Integrated framework, **Creativity and Innovation Management**,14(2).

33-Munjuri, M, G (2011), The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in catholic institutions of higher learning in Kenya, **International Journal of Business Administration**, Vol 2, No 4.

34-Nazmul, H. and Tahminam A. and Chowdhury, K. 2014. Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh, **International Management Review**, 10(2).

35-Rebecca, M. and Shatha, O. and Mark, B. 2013. The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices, **Human Resource Management**, 52(6).