

## أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى

رائدة موا في

بلدية الكرك الكبرى

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية الكرك الكبرى والبالغ عددهم 900 موظف تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت 269 موظفاً في بلدية الكرك الكبرى. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. توصي الدراسة بضرورة أن تراعي البلدية عند اختيار العاملين وتعيينهم الابتعاد عن التعيين بالواسطة، واخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية. كما توصي الدراسة بضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في بلدية الكرك التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على اساسيات التعلم المستمر. وأخيراً ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ تتناسب مع الاداء المطلوب من العاملين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة الموارد البشرية، أداء الموظفين.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of human resource management practices on employee performance in the Greater Karak Municipality. The study followed the descriptive analytical approach. The study population consisted of 900 employees in the Greater Karak Municipality. A simple random sample of 269 employees in the Greater Karak Municipality was taken. The results of the study indicated that there is a statistically significant effect of human resource management practices on employee performance. The study recommends that the municipality should take into account when selecting and appointing workers, avoid appointing by nepotism and favoritism, and subject them to tests and personal interviews. The study also recommends the need to adopt a new knowledge culture based on the culture of learning organizations in Karak municipality that supports training and development programs and is based on the principles of continuous learning. Finally, the need to adopt an integrated and equal incentive system commensurate with the required performance of employees.

**Keywords: Human resource management practices, employee performance.**

## المقدمة

العنصر البشري من أهم عوامل الإنتاج التي تؤثر على جودة الأداء التنظيمي ، مما يجعل إدارة الأفراد، وتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية، وتوجيه الاهتمام بالموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتهم على رأس أولويات المنظمة. تعتبر الموارد البشرية اليوم المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ، خاصة في مجالات إنتاج المعرفة والتكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة. شهدت السنوات الثلاثين الماضية اتجاهاً نحو التفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي بين العاملين وتطوير موارد بشرية عالية الجودة وممكنة بهدف امتلاك المعرفة ورأس المال الفكري (Dumay,2016).

يكن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في إدارة الموارد البشرية ، مما يجعلها أهم وظيفة في المنظمة. يمكن للممارسة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في إدارة شؤون الموظفين أن تجذب العمال بشكل كبير لأن إدارة الموارد البشرية فعالة في تنفيذ عملية التخطيط لهؤلاء العمال واختيارهم وتدريبهم وتخطيط أنظمة الحوافز. علاوة على ذلك ، فإن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تقيم باستمرار كفاءة واتساق عملها (بوزرين ، 2017). ان الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية يجبر المؤسسات العامة والخاصة على تطوير قواعد ومبادئ وتوجيهات لخلق ظروف عمل تلبى احتياجات موظفيها. علاوة على ذلك ، سعت المؤسسات إلى آليات معينة لتدريب وتطوير مهارات الموظفين لتحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة من خلال خلق بيئة تدعم إنتاجية العمل والتزام الموظف وولائه للمؤسسة (الوحشي ، 2020).

وبالمثل ، تتنافس المؤسسات العامة والخاصة على الموارد البشرية الجيدة بعد زيادة الاهتمام بالموارد البشرية. ثم يتم استخدام هذه الموارد على النحو الأمثل وتوجيهها لإنتاج أداء عالي. وفقاً لـ Welu (2019) ، فإن تلبية احتياجات الموظفين ورغباتهم ستزيد من رضاهم عن المهام الموكلة إليهم. ومع ذلك ، (Khan et al (2019) أشارو إلى أن تحقيق هذا النجاح يتطلب إدارة فعالة لهذه الموارد ، لا سيما من حيث التقييم والتخطيط والتوظيف والتعيين والتدريب والتطوير والحوافز والتعويضات. في هذا العصر شديد التنافسية ، تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تغيير الأداء التنظيمي وخلق مزايا تنافسية ، وبالتالي ، يعد رأس المال البشري أحد المصادر الرئيسية لتحسين الأداء التنظيمي. يتم تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المديرين من

خلال القدرات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة والأصول غير الملموسة لمعرفة الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم (naz et al.2016) .

### مشكلة الدراسة

أن إدارة الموارد البشرية بممارساتها تشكل منهاجا مميزا لتحديد سلوك الموظفين في مواقف العمل، والتي بدورها تؤثر على أدائهم وأداء منظماتهم التي ينتمون إليها، حيث أن الموظف الراضي عن وظيفته تتولد لديه رغبة تلقائية ببذل مزيد من الجهد للنجاح في عمله، ومن ثم يحفز على استمراريته وبقائه فيه، وهذا بالتالي يدفع به إلى تحسين أدائه أكثر وأكثر (الوحشي، 2020). لذلك، تكمن مشكلة الدراسة في معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي :

هل هناك اثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى ؟  
ويتفرع من هذه السؤال الاسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل هناك اثر لبعده الاستقطاب والتعيين على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى ؟
- 2- هل هناك اثر لبعده التدريب والتطوير على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى ؟
- 3- هل هناك اثر لبعده سياسة التعويض على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى ؟
- 4- هل هناك اثر لبعده تقييم الاداء على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى ؟

### أهداف الدراسة

يتركز الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية :

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، سياسة التعويض، تقييم الأداء) في بلدية الكرك الكبرى.
2. التعرف على مستوى أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.

3. تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.

#### فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الاولى :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، سياسة التعويض، تقييم الاداء) على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى

وبناء على الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية الاتية :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لبعء الاستقطاب والتعيين على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لبعء التدريب والتطوير على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.

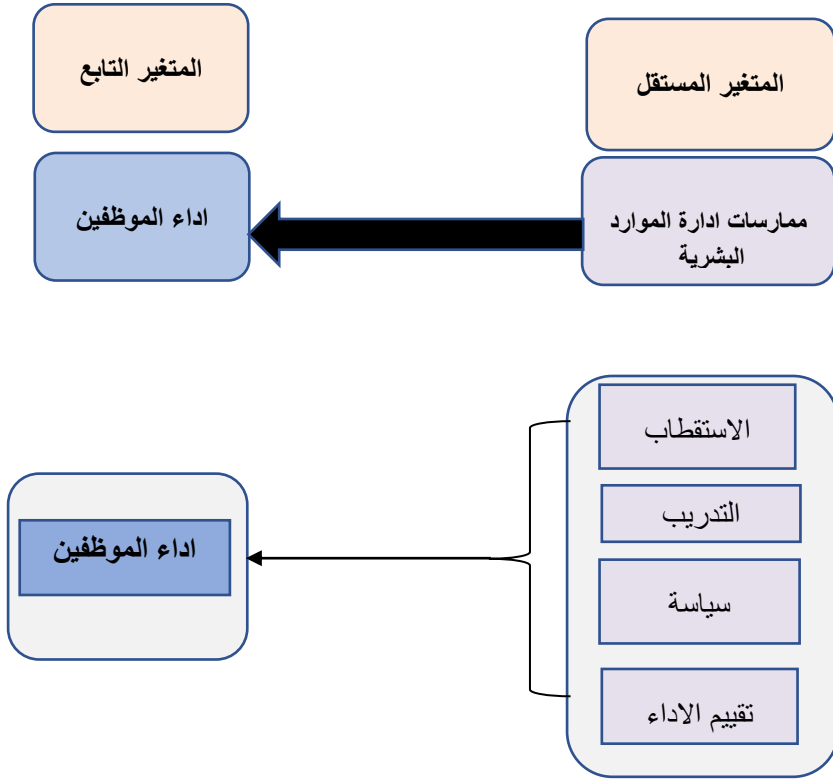
3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لبعء سياسة التعويض على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لبعء تقييم الاداء على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.

#### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري باعتباره يمثل المورد الأساسي في أي منظمة نتيجة للدور الحاسم الذي يلعبه في نجاح أو فشل المنظمة، والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، في ظل التغيرات البيئية السريعة. بالإضافة الى تقديم إسهام علمي للمسؤولين والإداريين في البلديات بكيفية تقويم أداء ممارسات الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الموظفين وأفاق تطويرها خدمة لأهداف المنظمة. كما يعتبر هذا البحث إضافة قيمة بحثية يستفيد منها الطلاب والباحثين في هذا المجال عن طريق إثراء المعرفة فيما يحتويه من مفاهيم ومقترحات. وأخيراً تكمن أهمية البحث في تناوله لمجتمع بحثي مهم وهو البلديات.

## انموذج الدراسة



## الاطار النظري والدراسات السابقة

### ادارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد المقاييس الأساسية لثروة الأمة ، حيث أن هذه الموارد هي أهم مكونات رأس المال والأصول التي تؤثر على الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأمة. وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي. يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية استثماراً وطنياً وهو نوع رأس المال الأعلى قيمة وعائداً. تحويل الثروة من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متعددة لتحقيق التقدم المنشود. يساهم الاستثمار في الموارد البشرية في التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي (عبد الله ، 2009). من أجل تحقيق المنظمة للأهداف المرجوة

وتحقيق مركز تنافسي مع المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة ، يجب عليهم الانتباه إلى جميع الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية لتطويرها وتحسين أدائها. يعرفها البرنوطي بأنها عملية الاهتمام التي تتعامل مع كل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها. في حين يعرفها الهيبي بأنها إدارة مسؤولة عن تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية والاجتماعية (الهيبي ، 2005). تعتبر إدارة الموارد البشرية أيضاً طريقة علمية لإدارة شؤون الموظفين داخل المنظمة وعلاقاتها المتبادلة ، من خلال التخطيط والقيادة والسيطرة والتدريب وتحفيز الموارد البشرية في العمل لتحقيق الكفاءة والعدالة بين الموظفين. والعمل على دمجها والحفاظ عليها بما يحقق أهداف التنظيم (الديري ، 2011).

### أهمية ادارة الموارد البشرية

بالمقارنة مع الموارد الأخرى في المنظمة ، تعد الموارد البشرية مورداً فريداً نسبياً ، لذلك فهي تعتبر المورد الأكثر أهمية بين جميع الموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها ، ولا يمكن للمنظمات تحقيق الأهداف من خلال توفير موارد أخرى مثل الآلات والمواد والأموال والأساليب والوقت والمعلومات، ما لم يكن توافر الموارد البشرية فيها ، وبالتالي فإن نجاح الوظائف الإدارية الأخرى (العمليات ، والتسويق ، والتمويل ... إلخ) يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية (Opatha,2016). أشار محمد (2015). إلى أن إدارة الموارد البشرية اعتمدت مدخلين للموارد البشرية أحدهما لتحسين الكفاءة التنظيمية والآخر لتلبية الاحتياجات الفردية وهذان المدخلان يكملان بعضهما البعض. وبالتالي ، تشير الأبحاث السلوكية إلى أن الأفراد بحاجة إلى أن يُنظر إليهم على أنهم موارد في المنظمات ، وليس كعوامل إنتاج.

### ممارسات ادارة الموارد البشرية

حدد العديد من المفكرين الإداريين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة الممارسات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، وتعزيز قدرات و مهارات و معارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Jameendar,2014). وتشمل هذه الممارسات الابعاد التالية :

## الاستقطاب والتعيين

يعرفها الكرخي (2013) بأنها "عملية يتم من خلالها تحديد القوى العاملة المحتملة في المؤسسة وجذبها لملء الوظائف الشاغرة". بينما أشار السالم وصالح (2006) إلى أن الاستقطاب هو "عملية إيجاد الشخص المناسب لملء الوظيفة الشاغرة ، ويتم استمالتهم وجذبهم لاختيار الأفضل منهم لذلك العمل". لذلك فإن الاستقطاب له أهمية كبيرة للمنظمة من عدة جوانب أهمها بان الاستقطاب المدروس يعمل على توسيع الخيارات أمام المنظمة في اختيار الأفراد الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين، كما أنه يساعد المنظمة على إيصال رسالتها إلى المرشحين بأن هذا هو المكان المناسب لهم للعمل وتطوير حياتهم المهنية ، وأن نجاح هذه العملية هو الخطوة الأولى نحو زيادة الإنتاجية والقوى العاملة الفعالة في المنظمة.

عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية هي المهمة الثانية بعد القدرة على الاستقطاب والجذب. هذان العنصران متآزران ومكملان لتحقيق ما ورد في خطة الموارد البشرية المعدة لهذا الأمر في المنظمة ، وبعد ذلك يمكن للمرء أن يتوقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للخطة بعد الحصول على الموارد البشرية المناسبة. فعملية اختيار الموارد البشرية تعرف بأنه "عملية انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة المعروضة من حاملي المؤهلات المناسبة، ووفقاً لهذه العملية الإدارية، يتم تقسيم المرشحين للوظيفة إلى جزأين: قسم ترضى به المنظمة وقسم لا ترضى به. وهذه هي عملية اختيار أفضل مرشح، بشرط أن يستوفي المرشحون المختارون معايير الاختيار المعتمدة من قبل المنظمة". (الشروقي ، 2018).

## التدريب والتطوير

يعرف العزاوي، (2010) التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء و اكسابهم الخبرة المنظمة و ايجاد الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفته وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر علي تعلم واستخدام الأساليب الحديثة". ويؤدي التدريب الدور المحوري في تطوير أداء العاملين والمنظمة والإسراع بمعدل تراكم الخبرات والمهارات للموارد البشرية في المنظمات عبر منظومة متكاملة مل المعايير. (النجار، 2007).

تهدف استراتيجية التدريب والتطوير إلى التأكد من أن الكوادر البشرية العاملة في المؤسسة تمتلك المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة للتعامل مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية ، وزيادة معرفة العاملين ووعيهم بثقافة العمل وتنافسيته لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للآخرين ، بالإضافة إلى تشجيعهم على الاستثمار في فرص ومجالات التعلم الذاتي. لضمان قدر أكبر من المرونة في تنفيذ العمل وتجنب احتمالات الطوارئ. وعليه ، فإن النظرة الحديثة للتدريب تشمل ثلاثة عناصر: التعلم الذاتي للفرد ، وتنمية القدرات والقدرات ، واكتساب المهارات المهنية. والتي ترافق مراحل الحياة العملية للفرد ، ابتداء من مراحلها الأولى قبل أن يتولى العمل والتعيين ، وتستمر بمرافقته في مسيرته حتى يترك العمل ، ليأخذ مساراً آخر في نفس التوجه بعد تقاعده في كثير من الحالات (عامر ، 2015). لذلك فإن نجاح المنظمات والمجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الافراد ، ومدى فاعلية تنفيذ هذا النشاط، ونجاحه في تحقيق اهدافه. فإن استراتيجية التدريب والتطوير تعتبر وسيلة للتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمنظمات، بالإضافة الى الازدهار الاجتماعي للمجتمع والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله (الحربي، 2017).

### سياسة التعويض

تعتبر التعويضات والأجور أداة قوية في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لأن الأجور لها تأثير كبير على مواقف وسلوك الموظفين ، من حيث جذبهم إلى المنظمة والبقاء فيها ، وينطوي على ذلك تكلفة عالية للمنظمة وهذا يتطلب تدقيقاً كبيراً في هذه الأجور والتعويضات ( Noe et al. ، 2010). تم تعريف التعويض على أنه "جميع أنواع الأجور والمكافآت التي يتلقاها الموظفون مقابل العمل الذي يقومون به" (2013 Abdalkarim،). كما عرف (Dessler (2011) تعويض الموظف بأنه "جميع أشكال الأجور والمزايا (الرواتب والأجور والحوافز المعنوية والمادية) التي يحصل عليها بسبب عمله في وظيفة معينة." قد تكون هذه التعويضات مالية (مباشرة وغير مباشرة) ومباشرة مثل الحوافز المادية والرواتب والأرباح وغير المباشرة مثل الضمان الاجتماعي والتأمين والإجازات والمساعدات التعليمية. أما التعويض غير المادي فهو حوافز معنوية قد تكون على شكل معنويات اجتماعية وأمن وظيفي وحسن معاملة وراحة نفسية وكتب شكر ومدح ... إلخ. (Noe et al., 2008) . إذا أن المنظمة تكافئ موظفيها على جهودهم بثلاث

وسائل. الأول هو الأجور و / أو المرتبات لجهد معين يؤديه ، والثاني: المزايا المادية الإضافية مثل السكن والنقل وما إلى ذلك. والأخير هو الحوافز التي يتلقونها مقابل الجهود التي بذلوها والتي تتجاوز الجهود الأساسية المحددة لـ (حسن ، 2010).

### تقييم الاداء

يعتبر أداء الموظف هو المعيار الذي تحكم المنظمة بموجبه على مستوى أداء الفرد في وظيفته، الأمر الذي يتطلب تدريباً مستمراً لتحسين مستواه الوظيفي، حيث يعد التدريب من أهم وسائل تلك الوظيفة. حول إتقان المهارات الشخصية وتزويده بالخبرة العلمية لتحسين مستويات أدائه بشكل أكثر فعالية (بوزرين، 2017). يعرف عبد الباقي (2005) تقييم الأداء بأنه "دراسة وتحليل الأداء الوظيفي للموظفين ، ومراقبة سلوكهم وسلوكهم في العمل للحكم على مستوى نجاحهم الحالي وكفاءتهم في العمل ، وكذلك النمو الشخصي في المستقبل وإمكانية التقدم ، وإمكانية توليه مسؤوليات أكبر أو ترقيته إلى العمل. أخرى ". يُعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه "عملية تحديد وتقييم وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها بشكل فعال ، مع إفادة الموظفين من حيث التقدير والتغذية الراجعة والتوجيه المهني" (Islam & Rasad, 2005). يرى Dickinson (1993) أن عملية تقييم الأداء هي جزء مهم في حياة المنظمة لأنها تخدم مجموعة من الوظائف / الأغراض مثل حل مشاكل الأداء ، وتحديد الأهداف وإدارة الحوافز والمكافآت والتأديب والفصل ، كما أنها تعتبر أداة قوية وموثوقة في مكافأة أداء الموظف إذ تساعد هذه العملية في تحليل إنجازاته وتقييم مساهمته في أهداف المنظمة الشاملة (Najafi et al., 2011). لكي تكون عملية تقييم الأداء فعالة وهادفة في تحقيق الأهداف المتوقعة ، يجب أن يكون لها مجموعة من الخصائص ، بما في ذلك ، على سبيل المثال ، عدم وجود قيود لتشمل جميع الجوانب الإدارية والفنية والشخصية والإنسانية المتعلقة بالفرد والوظيفة والمنظمة ، وأن تكون المبادئ والآليات المستخدمة في عملية التقييم واضحة ، وأن المقيّمون موضوعيون وبيتعدون عن التخصيص والمحسوبية (بوزرين، 2017؛ الكرخي، 2013).

### أداء العاملين

ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العوامل البشرية والقدرة على العمل والرغبة في أن يكون عاملاً يؤثر على استخدام الموارد المادية المتاحة. تعتمد الإدارة على

الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة ، وخاصة الموارد البشرية ، والتي أصبحت مشكلة رئيسية تواجه المنظمات عند تعظيم إنتاجها (سواء كان الإنتاج أو الخدمة). إنها درجة قدرتها على التحكم والسيطرة على التشخيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموارد البشرية ، والتي تمثل بشكل طبيعي القدرة على العمل في منظمة (المطيري ، 2016). يُعرّف الأداء بأنه "النتيجة النهائية للنشاط ووسيلة إنجاز مهمة الوظيفة وفقاً للوصف الوظيفي المتفق عليه ، بحيث يعبر عن قدرة العامل أو الموظف على بذل قصارى جهده ، وبأعلى مستوى مادي. والمهارات العقلية التي يمتلكها ويحتاجها لأداء الوظيفة ، لتحقيق أهدافه ، والتعبير عن رغباته ، مع تحقيق أهداف المنظمة ومتطلباتها المكتوبة بشكل فعال" (رشيد ، 2018). يعرف دروش ومصطفى (2018) الأداء بأنه "تفاعل سلوكيات الموظفين التي تنشط وتحفز جهودهم وقدراتهم ، والاستنتاجات التي يتوصل إليها الموظفون عند إتمام أي وظيفة. بالطبع تختلف المهام من وظيفة إلى أخرى ، وكذلك الأنشطة. . من وظيفة إلى أخرى حسب نوع العمل ، حتى لو كانت هناك عوامل مشتركة بينهما. " يعرف أبو جليدة (2018) أداء الموظف بأنه "يمثل الناتج الذي ينتجه العامل في وحدة زمنية محددة ويعكس مدى قدرة العامل على تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف ذات الصلة بعمله مهما كانت طبيعة عمله ومهما كان مجاله ومهنته."

#### الدراسات السابقة

شهاب & ابو عاشور. (2017). إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي " الواقع والمأمول".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كفاءة إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي في تلك الجامعات، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة ممثلاً ببعينتها التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع البالغ عدده (59) عاملاً في قسم إدارة الموارد البشرية موزعين على ثلاث جامعات (الشرق الأوسط، الأهلية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا)، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) عاملاً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود كفاءة في إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ووجود كفاءة في مستوى الأداء المؤسسي، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء في سياسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية. سحر فوطه ، محي الدين قطب. (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على

تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت ب (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إنارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلاً ب (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات الإبداع والابتكار) تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، حيث تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تأريخ التأسيس، وتكونت وحدة المعاينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، في حين لم يكن لإدارة وتقييم الأداء أثر ذو دلالة إحصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية و الإبداع والابتكار، ولم يكن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية أيضاً للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار، كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير ومواكبة أحدث المستجدات سواء إدارياً أو في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير مستلزمات التمكين والمشاركة باتخاذ القرارات، ودعم الإبداع والابتكار ومكافأة التعلم.

الجعبري، علي. (2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، والتدريب التطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي) وعلاقتها بأداء موظفي البلدية، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (57) عاملاً وعاملة إدارياً في بلدية الخليل، حيث تم اختيار العينة بالمسح الشامل للعينة، وقد تم استرجاع (51) أي ما نسبته (90 %)، وقد اتبع المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في البلدية أوصت الدراسة على أنه يجب إجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية. وكذلك تحسين عمليات استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة، وبالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير آليات الإشراف وتفعيل الرقابة الذاتية. والعمل على وجود دورات تدريبية للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية .

### منهجية الدراسة

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي في وصف وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء العاملين.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في بلدية الكرك الكبرى ، والبالغ عددهم ( 900 ) عاملاً، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة، حسب جدول *sekaran* بلغت (269) عاملاً.

### الجدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	102	38
	أنثى	167	62
	المجموع	269	100
الحالة الاجتماعية	أعزب	109	40
	متزوج	160	60
	المجموع	269	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	11
	5 – 15 سنة	106	39
	15 – 25 سنة	84	32
	أكثر من 25 سنة	49	18
	المجموع	269	100
	ثانوية فأقل	56	21
	دبلوم	54	21

54	147	بكالوريوس	المؤهل
3	8	ماجستير	
1	4	دكتوراة	
100	269	المجموع	
3	8	مدير	المسمى الوظيفي
14	39	رئيس قسم	
83	222	موظف	
100	269	المجموع	

يظهر من الجدول (1) أن نسبة عدد الذكور من المستطلعين (38 ٪)، بينما نسبة عدد الاناث (62 ٪). وفيما يخص الحالة الاجتماعية؛ بلغت نسبة المستجيبين العزاب (40 ٪) وفي المقابل بلغت نسبة المتزوجون (60 ٪)، وتظهر النتائج ان الدرجة الاعلى كانت لخبرة المستجيبين في بلدية الكرك الكبرى كانت ما بين (5 - 15) سنة بنسبة (39 ٪)، وتلاها (15 - 25) سنة بنسبة (32 ٪)، و ثم أكثر من (25) سنة وأخيراً أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (11 ٪)، وكان غالبية المستجيبين هم من الموظفين بنسبة بلغت (83 ٪) من المستجيبين ومن ثم رئيس قسم بنسبة بلغت (14 ٪) واخيراً المدير بنسبة بلغت (3 ٪) ويبين الجدول أن نسبة الذين يحملون درجة البكالوريوس من المستجيبين تبلغ (54 ٪)، وتتبعها الثانوية والدبلوم بنسبة (21 ٪)، و ما تبقى بين الدكتوراه والماجستير.

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية و منهج البحث العلمي والإحصاء، وقد أبدى المحكمون جملة من الملاحظات تتعلق بانتفاء الفقرات للمجالات، وإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها، حتى وصلت إلى صورتها النهائية متضمنة (39) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

#### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت طريقة الاتساق الداخلي ذلك باستخدام معامل (كرونباخ الفا) لاختبار درجة توافق ردود المستجيبين على أسئلة الاستبانة، إذ تبين أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة مقبولة لأغراض الدراسة، وهي موضحة في الجدول (2)

**الجدول (2) اختبار الاتساق الداخلي حسب معامل (Cronbach- Alpha)**

المتغير	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
الاستقطاب والتعيين	6	0.833
التدريب والتطوير	6	0.379
التعويضات	7	0.881
تقييم الاداء	6	0.895
أداء العاملين	14	0.1509

تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول 2 أن قيمة معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة أكبر من 60% وهي النسبة المقبولة لاعتماد نتائج الدراسة كما يشير الجدول (2) إلى أن قيمة ألفا بعد الاستقطاب والتعيين بلغت (0.833)، وبلغت بعد التدريب والتطوير (0.793). وبلغت التعويضات بلغت (0.818). وبلغت تقييم الاداء بلغت (0.895). وبلغت أداء العاملين بلغت (0.951).

**نتائج التحليل الوصفي**

يتبين من الجدول (3) أن أبعاد إدارة الموارد البشرية قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى التدريب والتطوير وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) يشير إلى درجة مرتفعة، يليه الاستقطاب والتعيين وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) يشير إلى درجة مرتفعة، يليه التعويضات بمتوسط حسابي بلغ (3.72) يشير إلى درجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء تقييم الاداء بمتوسط حسابي بلغ (3.70) يشير إلى درجة مرتفعة.

**مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التدريب والتطوير	3.83	0.55
2	الاستقطاب والتعيين	3.81	0.77
3	التعويضات	3.72	0.74
4	تقييم الاداء	3.70	0.75

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد الدراسة، وكما يلي:

أولاً : الاستقطاب والتعيين

يشير الجدول (4) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

الاستبانة فيما يتعلق بالاستقطاب والتعيين في بلدية الكرك

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة

بالاستقطاب والتعيين مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تتوافق سياسات الاستقطاب والتعيين مع أهداف البلدية	4.1220	1.07692	مرتفع
2.	إجراءات الاستقطاب والتعيين واضحة ومحددة بدقة	4.0732	.93248	مرتفع
3.	ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	3.8537	1.08538	مرتفع
4.	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة للجمهور	3.7805	.98773	مرتفع
5.	هنالك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب والتعيين العلنة	3.7805	1.12943	مرتفع
6.	يتمتع القائمون بعملية الاستقطاب والتعيين بالكفاءة والنزاهة	3.7073	1.22971	مرتفع
	الاستقطاب والتعيين	3.8862		مرتفع

يتبين من الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت ما بين (3.5 – 4.1) حيث جاءت الفقرة التي نصها (تتوافق سياسات الاستقطاب والتعيين مع أهداف البلدية) على المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.1220)، وانحراف معياري (1.07692)، اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصها (يتمتع القائمون بعملية الاستقطاب والتعيين بالكفاءة والنزاهة) بمتوسط حسابي بلغ (3.7073) كما يظهر الجدول (4) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول الاستقطاب والتعيين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاستقطاب والتعيين (3.8) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكافة فقرات الاستقطاب والتعيين مستوى أعلى من (3.5) مما يشير إلى أن درجة أهمية عالية من الموافقة على تلك الفقرات.

ثانياً: سياسة التعويض

ويشير الجدول (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

الاستبيان فيما يتعلق بالتعويضات في بلدية الكرك

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة سياسة التعويض مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تمنح البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بناءً على معايير موضوعية.	3.9024	1.04415	مرتفع
2.	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في البلدية بشكل مستمر	3.8537	1.08538	مرتفع
3.	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي	3.8293	1.11585	مرتفع
4.	يتناسب نظام الأجور والرواتب والمكافآت في البلدية مع غلاء المعيشة	3.8049	1.00547	مرتفع
5.	تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين	3.6829	1.12781	مرتفع
6.	تمنح البلدية إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها	3.5854	1.18270	متوسط
	سياسة التعويض	63.77		مرتفع

يظهر الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت ما بين (3.5- 3.9) حيث جاءت الفقرة التي نصها (تمنح البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بناءً على معايير موضوعية) على المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.9024). وانحراف معياري (1.04415)، اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصها (تمنح البلدية إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها) بمتوسط حسابي (3.3659) ، وانحراف معياري (1.33709). يظهر الجدول (5) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول التعويضات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للتعويضات (3.76) مما يشير إلى وجود نظام حوافز على مستوى عالي من الأهمية في البلدية.

ثالثاً: التدريب والتطوير

ويشير الجدول (6) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان فيما يتعلق بالتدريب والتطوير

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالتدريب والتطوير مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تعقد البلدية دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة	4.2439	.99450	مرتفع
2.	تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية	4.2439	.73418	مرتفع
3.	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقاً	4.0000	.94868	مرتفع
4.	تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم	3.8780	1.12239	مرتفع
5.	تطور البلدية قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي	3.7561	.94288	مرتفع
6.	يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات الموظفين إلى الاتجاه الصحيح والسليم	3.7317	1.04939	مرتفع
7.	يخضع العاملون في البلدية لبرنامج تدريبي كل عام	3.6341	.94223	مرتفع
	التدريب والتطوير	92683.		مرتفع

يظهر الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت ما بين (4.2 – 3.6) حيث جاءت الفقرة التي نصها (تعقد البلدية دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة) على المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.2439) وانحراف معياري (.99450)، اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصها (يخضع العاملون في البلدية لبرنامج تدريبي كل عام) بمتوسط حسابي ( 3.6341 )، وانحراف معياري(.94223). يظهر الجدول (6) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول التدريب والتطوير، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للتدريب (3.92) مما يشير إلى أهمية عالية للتدريب والتطوير في البلدية.

رابعاً: تقييم الاداء

ويشير الجدول (7) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان فيما يتعلق بتقييم الاداء

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتقييم الاداء مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يتم استخدام تقييم الاداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من اجل تدريبهم ورفع مستواهم.	4.1220	1.07692	مرتفع
2.	تكون المعلومات عن جودة الاداء متاحة بسهولة للموظفين	4.0732	.93248	مرتفع
3.	تؤدي عملية تقييم الوظائف الى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم	3.8537	1.08538	مرتفع
4.	تضع البلدية معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي	3.7805	.98773	مرتفع
5.	تقيم البلدية أداء الموظفين في ضوء ادائهم لواجباتهم	3.7805	1.12943	مرتفع
6.	تقيم البلدية عملية الاداء باستمرار وبشكل دوري	3.7073	1.22971	مرتفع
	تقييم الاداء	3.8140		مرتفع

يظهر الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت ما بين (4.1 – 3.7) حيث جاءت الفقرة التي نصها (يتم استخدام تقييم الاداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من اجل تدريبهم ورفع مستواهم) على المرتبة الاولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.1220) وانحراف معياري (1.07692)، اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصها (تقيم البلدية عملية الاداء باستمرار وبشكل دوري) بمتوسط حسابي (3.7073)، وانحراف معياري (1.22971). يظهر الجدول (7) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول تقييم الاداء ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للتدريب (3.81) مما يشير إلى أهمية عالية لتقييم أداء الموظفين في البلدية.

اداء العاملين

ويشير الجدول (8) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان فيما يتعلق بالتدريب والتطوير

**الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة لأداء العاملين مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تتوفر لدى الموظفين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر.	4.2683	.74244	مرتفع
2.	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	3.9268	1.12673	مرتفع
3.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية.	3.9024	.80015	مرتفع
4.	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل.	3.8870	1.02529	مرتفع
5.	يضع الموظف خطة لأعماله حتى لا يكون عنده أعمال مستعجلة أو فجائية.	3.8671	1.00608	مرتفع
6.	قسمك يحقق أهدافه في أقل من الوقت المتوقع.	3.8669	1.06668	مرتفع
7.	قسمك يحقق أهدافه مع عدد أقل من الموظفين المطلوبين.	3.7874	1.16650	مرتفع
8.	يبحث الموظف عن الطرق الأفضل للعمل ولا يقتصر على الطرائق السابقة.	3.7543	1.06653	مرتفع
9.	يستطيع الموظفون أن يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوط الناجمة عن العمل.	3.7317	1.10170	مرتفع
10.	لا يهمل الموظفون المشكلات بل يتخذون الإجراءات المبكرة لحلها جذريا وليس مؤقتاً.	3.7073	1.08542	مرتفع
11.	يقوم الموظفون بقسمك بتحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد.	3.6341	1.02519	مرتفع
12.	يحقق القسم الخاص بك أهداف البلدية في حدود الميزانية من حيث التكاليف والنفقات.	3.6098	1.06953	مرتفع
13.	يحقق القسم الخاص بك الأهداف المالية للسنة السابقة.	3.5366	1.30571	مرتفع
14.	يحقق قسمك الأهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في الميزانية.	3.5234	1.07465	مرتفع
	أداء الموظفين	3.7859		مرتفع

يظهر الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت ما بين (3.5234 – 4.2683) حيث جاءت الفقرة التي نصها (تتوفر لدى الموظفين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط

حسابي بلغ (4.2683)، وانحراف معياري (74244) اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة التي نصها (يحقق قسمك الأهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في الميزانية) بمتوسط حسابي (3.5234)، وانحراف معياري (1.07465) كما يظهر الجدول (8) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول أداء الموظفين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.78) حيث أشارت النتائج وجود مستوى عالي من أداء الموظفين في البلدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكافة الفقرات المتعلقة بأداء الموظفين مستوى أعلى من (3.5) مما يشير إلى أن درجة أهمية عالية من الموافقة على تلك الفقرات.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، سياسة التعويض، تقييم الاداء) على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.

الجدول (9) نتائج اختبار اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)	مستوى الدلالة*	المعامل (β)	الخطأ المعياري
اداء الموظفين	0.858	0.736	848.994	0.000	0.858	0.025

يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (9) ان قيمة ( $R=0.858$ ) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها (0.858) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى. ويتبين كذلك ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.736$ ) وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (73.6%) من التباين في أداء الموظفين. كما أن قيمة (F) بلغت (848.994) عند مستوى ثقة ( $sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ )، وتشير بيانات الجدول (9) أيضاً أن قيمة ( $\beta = 0.858$ ) أي ان التغيير في وحدة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تغير بمقدار (85.8%) في المتغير التابع (اداء الموظفين). لذلك ، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى.

الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  للاستقطاب والتعيين على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى

الجدول (10) نتائج اختبار اثر الاستقطاب والتعيين على أداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	التحديد قيمة (F)	مستوى الدلالة*	المعامل (β)	الخطأ المعياري
اداء الموظفين	0.774	0.599	456.030	0.000	0.774	0.031

يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (10) ان قيمة  $(R=0.774)$  وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها  $(0.774)$  بين بعد الاستقطاب والتعيين. و أداء الموظفين في بلدية الكرك، ويتبين كذلك ان قيمة معامل التحديد  $(R^2 = 0.599)$  ومعامل التحديد  $(R^2)$  وهذا يعني أن بعد الاستقطاب والتعيين قد فسر ما مقداره  $(59\%)$  من التباين في مستوى اداء الموظفين، كما ان قيمة  $(F)$  بلغت  $(456.030)$  عند مستوى ثقة،  $(sig=0.000)$  وهذا يؤكد معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية  $(p \leq 0.05)$  وتشير بيانات الجدول (10) أيضاً الى أن ان قيمة  $(R=0.774)$  أي ان التغيير في وحدة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تغيير بمقدار  $(74.4\%)$  في المتغير التابع (اداء الموظفين).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  للتدريب والتطوير على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى

الجدول (11) نتائج اختبار اثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	التحديد قيمة (F)	مستوى الدلالة*	المعامل (β)	الخطأ المعياري
اداء الموظفين	0.791	0.694	496.030	0.000	0.791	0.031

يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (11) ان قيمة  $(R=0.791)$  وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها  $(0.791)$  بين بعد التدريب والتطوير و أداء الموظفين في بلدية الكرك، ويتبين كذلك ان قيمة معامل التحديد  $(R^2 = 0.694)$  ومعامل التحديد  $(R^2)$  وهذا يعني أن بعد التدريب والتطوير قد فسر ما مقداره  $(69.4\%)$  من التباين في مستوى اداء

الموظفين، كما ان كما أن قيمة (F) بلغت (547.030) عند مستوى ثقة (sig=0.000)، وهذا يؤكد معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (p ≤ 0.05) وتشير بيانات الجدول (11) أيضاً الى أن قيمة (β = 0.846) أي ان التغيير في وحدة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تغير بمقدار (84.6%) في المتغير التابع (اداء الموظفين).  
الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لسياسة التعويض على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى

الجدول (12) نتائج اختبار اثر سياسة التعويض على أداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)	مستوى الدلالة*	المعامل (β)	الخطأ المعياري
اداء الموظفين	0.824	0.678	642.971	0.000	0.824	0.024

يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى (P ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (12) ان قيمة (R=0.824) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها (0.824) بين بعد التعويضات و أداء الموظفين في بلدية الكرك، ويتبين كذلك ان قيمة معامل التحديد (0.678 = معامل التحديد R<sup>2</sup>) وهذا يعني أن بعد التعويضات قد فسر ما مقداره (67.8%) من التباين في مستوى اداء الموظفين، كما ان كما أن قيمة (F) بلغت (642.971) عند مستوى ثقة (sig=0.000)، وهذا يؤكد معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (p ≤ 0.05) وتشير بيانات الجدول (12) أيضاً الى ان قيمة (β = 0.824) أي ان التغيير في وحدة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تغير بمقدار (82.4%) في المتغير التابع (اداء الموظفين).  
الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لتقييم الاداء على اداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى

الجدول (13) نتائج اختبار اثر تقييم الاداء على أداء الموظفين

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)	مستوى الدلالة*	المعامل (β)	الخطأ المعياري
اداء الموظفين	0.884	0.871	1090.0	0.000	0.884	0.023

يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى (P ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (13) ان قيمة ( $R=0.884$ ) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية قيمتها ( $0.884$ ) بين بعد تقييم الاداء و أداء الموظفين في بلدية الكرك، ويتبين كذلك ان قيمة معامل التحديد ( $0.871 = R^2$ ) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) وهذا يعني أن بعد التعويضات قد فسر ما مقداره ( $87.1\%$ ) من التباين في مستوى اداء الموظفين، كما أن قيمة ( $F$ ) بلغت ( $1090.0$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{sig}=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) وتشير بيانات الجدول (13) أيضاً ان قيمة ( $\beta = 0.884$ ) أي ان التغيير في وحدة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تغيير بمقدار ( $88.4\%$ ) في المتغير التابع (اداء الموظفين).

### مناقشة النتائج

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، سياسة التعويض، تقييم الاداء) على أداء العاملين في بلدية الكرك الكبرى. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعدها على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى. كما أشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده الاستقطاب والتعيين على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى حيث كان المتوسط الحسابي ( $3.8$ ). تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكساسبة، 2010). وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده التدريب والتطوير على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى حيث كان المتوسط الحسابي ( $3.7$ ). تتفق هذه النتيجة مع دراسة (AL-Momani & Al- Qudah, 2011). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده سياسة التعويض على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى حيث كان المتوسط الحسابي ( $3.9$ ). تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحياصات ، 2006). وأخيراً هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعده تقييم الاداء على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى حيث كان المتوسط الحسابي ( $3.8$ ). تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحياصات ، 2006). توصي الدراسة بضرورة أن تراعي البلدية عند اختيار العاملين وتعيينهم الابتعاد عن التعيين بالواسطة، واخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية. كما توصي الدراسة بضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في بلدية الكرك التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على اساسيات التعلم المستمر. وأخيراً ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ تتناسب مع الاداء المطلوب من العاملين.

## المراجع

1. الجعبري، علي. (2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
2. الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل : دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. الحياصات، خ. (2006)، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (4) .
4. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرفوش (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. العزاوي، جواد. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق.
6. الكرخي، مجيد (2013). إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
7. الكساسبة، محمد مفضي؛ الفاعوري، عبير حمود؛ العميان، محمود سلمان (2010) دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2.
8. المطيري، عزيز عبد الله (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
9. النجار، فريد. (2017). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. برنوطي، م. (2004) . إدارة الموارد البشرية. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

11. بلال رشيد (2018) اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين، مجلة الدراسات العليا، المجلد 11 ، العدد 43 ، العراق.
12. بوزرين، فيروز (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف
13. حسن، عبد المحسن أحمد (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وآثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. خالد عبد الرحيم الهيتي . (2005) . إدارة الموارد البشرية. الكويت : دار وائل للنشر والتوزيع.
15. خليفة الشروقي.(2018) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، الاكاديمية الملكية للشرطة ومركز الاعلام الثقايف، البحرين.
16. زاهر محمد الديري. (2011) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
17. سحر فوطه ، محي الدين قطب.(2013).أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية المجلد 15 العدد 1
18. سعد دروش، ومصطفى مصطفى (2018) اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية .
19. سعيد أبو جليلة،(2018)أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، .
20. عامر، سعاد (2115). أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري . مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3(6) ، 112-123

21. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
22. عبد الله بن عبدالعزيز (2009) . الرياض اليومية الصادرة عن مؤسسة اليمامة الصحفية . العدد 14953 .
23. فاديه ابراهيم محمد شهاب، & خليفة مصطفى ابو عاشور. (2017). إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي " الواقع والمأمول"، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 44 ، العدد 4، ملحق 1
24. محمد الوحشي & عفاف حميد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة.
25. محمد، محمد هاني (2015). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### المراجع الأجنبية

1. Abdalkarim, G. M. (2012). The impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. European Journal of Business and Management, 4(21), 188-196.
2. Al-Qudah, Hasan Salih Suliman & Al-Momani, Amin Ahmad (2011). Effect of Performance Evaluation at Human Resource Department: A Case Study of Aleman Public Hospital at Ajlune Province in Jordan, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 16, pp: 253-262.
3. Dessler, G. (2011), Human Resource Management (12th edition). Pearson Education, Inc.
4. Dickinson, T. L. (1993). Attitudes about performance appraisal. Series in applied psychology. Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

5. Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual capital*, 17(1), 168-184.
6. Islam, R. & Rasad, S. (2005). Employee Performance Evaluation by AHP: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 26-38.
7. Jameendar, R. (2014). Importance and Impact of Human Resource Planning in Effectiveness and Competitiveness of an Organization. *International Journal of Research*, 1(7), 531-538.
8. Khan, M., Yusoff, R., Hussain, A., & Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.
9. Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R. & Emami, H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761-1765.
10. Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (3106), "Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan", *International Journal of Management, Accounting and Economics* Vol. 3, No. 11.
11. Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
12. Noe, R., Hollenbeck, J., Gehart, B., & Wright, P. (2008). *Fundamentals of Human Resources Management* (3rd edition). Boston, MaGraw-Hill Education (UK).
13. Opatha, H. (2016). *Human Resource Management*, Sharp Graphic House Press.
14. Welu, Y. (2019). *Human capital as a process* (Doctoral dissertation, Addis Ababa University).