

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات

الاتصالات الليبية

**The Impact of Human Resource Management Strategies on the
Performance of Employees in the Libyan Telecommunication
Companies**

اعداد الطالب

سعيد سمير أبو جليلة

إشراف

د. أمجد فهد ابو طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الاوسط

آب، 2018

التفويض

أنا الموقع أدناه " سعيد سمير أبو جليدة" أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً و إلكترونياً، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سعيد سمير أبو جليدة

التوقيع: سعيد أبو جليدة

التاريخ: 2018/8/26

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات

الاتصالات الليبية"، واجيزت بتاريخ: 2018/8/4

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	الاسم
	رئيساً وممتحناً داخلياً	ا.د احمد علي صالح
	ممتحناً خارجياً	ا.د علي محمد العضايلة
	مشرفاً	د. امجد طويقات

شكر وتقدير

قد لا تكون وفقتي هذه كافيةً لأعربَ عن عميق امتناني، ووافر تقديري،
ولكل من أزرني، وشحذَ عزيمتي ولو بكلمة...

إلى ثرى وطني تُهددهُ أطياف التسامح والإخاء، وتُظللُهُ عراجين محبة قد ملكت جوانحنا، وسلت عنا
عثار غربتنا...

الأردن النشامي

إلى صرح علمي يحزونَ فخراً أن ننتسبَ لعراقته، وننهل علومنا من مدارجه...

جامعة الشرق الأوسط

ثنائي موصول، وشكري خالصٌ لمن أفسح لي سعة صدره، وتعامله الانساني الرفيع الشيء الكثير،
وكانت توجيهاته تتمُّ عن روح المشرف الحقيقية...

إلى الدكتور أمجد فهد طويقات

إلى كوكبة من العلماء ستظلُّ دوماً تُثري الساحة الأكاديمية بغزارة علومها، وسدادَ تحليلاتها، وعمق
مساراتها...

إلى جميع الدكاترة الأفاضل

إلى من أحاطتني صحبتهم، وطُهرُ محبتهم، وسكنت شُخوصهم أجمل اللحظات والأيام التي جمعتنا...

أصدقائي

إلى النبيل الذي لم يتناوى عن بذل جهده ووقته وكانت رعايته لنا السند والملاذ...

عبد القادر قزة المشرف الطلابي بالملحقية العسكرية الليبية في الأردن

إلى هؤلاء جميعهم... كل الشكر والتقدير...

وجزاهم الله عنا خير الجزاء

الإهداء

قد ترجل عن سهوته على حين غرة، ولمن يألُ جهداً في دقائق حياته أن يبذر في نفوسنا
صلاًحاً واجتهاداً وسعيّاً دؤوباً لترسّم خطاه الأثيرة...

إلى روحك... أبي المعلم

قد عتق عشها دمي واحتضنت كينونتها روحي، لتفيض من معينها حباً وحنواً ونقاءً،
يزدهي بسحره فوق الأكوان...

إلى أمي الحبيبة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الاول

خلفية الدراسة واهميتها

1	(1-1): المقدمة
4	(2-1): مشكلة الدراسة
5	(3-1): اهداف الدراسة
6	(4-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
8	(5-1): أنموذج الدراسة الافتراضي

9 (6-1): أهمية الدراسة
10 (7-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية
14 (8-1): حدود الدراسة
15 (9-1): محددات الدراسة

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

16 (1-2): تمهيد
16 (2-2): الاطار النظري
17 1-2-2 المبحث الاول: استراتيجيات الموارد البشرية
17 اولاً: تعريف استراتيجيات الموارد البشرية
21 ثانياً: اهمية استراتيجية الموارد البشرية
23 ثالثاً: ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية
34 2-2-2 المبحث الثاني: أداء العاملين
35 اولاً: تعريف اداء العاملين
38 ثانياً: اهمية أداء العاملين
39 ثالثاً: ابعاد أداء العاملين
47 (3-2): الدراسات السابقة

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

62 (1-3) : المقدمة
62 (2-3): منهج الدراسة

63 (3-3): مجتمع الدراسة
63 (4-3): عينة الدراسة
65 (5-3): أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
68 (6-3): صدق أداة الدراسة وثباتها
79 (7-3): متغيرات الدراسة
79 (8-3): المعالجات الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع

عرض النتائج

80 (1-4): المقدمة
93 (2-4): اختبار الفرضيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

104 (1-5): المقدمة
104 (2-5): مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
108 (3-5): مناقشة فرضيات الدراسة
111 (4-5): التوصيات والاقتراحات
112 (5-5): مقترحات لدراسات مستقبلية
113 المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الفصل - الجدول
63	شركات الاتصالات الليبية	(1-3)
63	وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية	(2-3)
70	مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)	(3-3)
71	نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التشبعات المعيارية للفقرات على ابعادها)	(4-3)
73	مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير التابع (اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية)	(5-3)
75	نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المتغير التابع (اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية) (التشبعات المعيارية للفقرات على ابعادها)	(6-3)
77	نتائج ثبات ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ الفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من الابعاد	(7-3)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية مرتبة ترتيباً تنازلياً	(1 - 4)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقطاب والتعيين مرتبة ترتيباً تنازلياً	(2 - 4)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتطوير مرتبة ترتيباً تنازلياً	(3 - 4)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز مرتبة ترتيباً تنازلياً	(4-4)

- 87 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً ... (5 -4)
- 88 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداء العاملين في شركات الاتصالات
الليبية مرتبة ترتيباً تنازلياً (6 -4)
- 89 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل المنجز مرتبة ترتيباً
تنازلياً (7 -4)
- 90 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام مرتبة ترتيباً تنازلياً (8 -4)
- 92 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل المنجز مرتبة ترتيباً
تنازلياً (9 -4)
- 94 اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة (10 -4)
- 95 اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة (11 -4)
- 96 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج
(Stepwise) (12 -4)
- 98 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج
(Stepwise) (13 -4)
- 100 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج
(Stepwise) (14 -4)
- 102 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج
(Stepwise) (15 -4)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الفصل - الشكل
8 أنموذج الدراسة الافتراضي	(1-1)
73 الصدق التوكيدي للمتغير المستقل	(1-3)
77 الصدق التوكيدي للمتغير المتابع	(2-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
121 قائمة بأسماء محكمين الاستبانة	1
122 استبانة للتحكيم	2

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية

اعداد الطالب

سعيد سمير أبو جليلة

إشراف

د. أمجد فهد ابو طويقات

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد و شركة ليبيا) والبالغ عددهم (860) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي.

كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من ادائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، شركات الاتصالات الليبية.

The Impact of Human Resource Management Strategies on the Performance of Employees in the Libyan Telecommunication Companies

Prepared by: Saeid Sameer Abu juladaydah

Supervised by: Dr. Amjad Tweiqat

ABSTRACT

The aim of this study is to know the impact of human resource management strategies on the performance of employees in Libyan telecommunications companies. The study population included all employees of top and middle management of the Libyan telecommunications companies (Almadar Aljadid and Libyana Company), which is number of (860) individuals. The questionnaire was used as the main tool for collecting data and information. The questionnaires were distributed to a random sample of 346 individuals. A total of 330 questionnaires were retrieved. The numbers of valid questionnaires were 293. then, it has been analyzed by statistically methods (The arithmetic mean and standard deviations, the linear regression method, the Cronbach alpha constant); the AMOS program version (22) was used to verify the reliability of the empirical data analysis.

This present study has come up with the following results: the Libyan telecom companies seek to obtain the best available in the Libyan labor market from human cadres through the strategy of Placement and Recruitment. It also shows its high interest in the strategy of Training and Development, in line with the continuous technological development in the field of telecommunications. In addition to the high interest in the performance of periodic evaluation of the employees' performance to identify the positive and negative points in

their performance, and work to motivate them on an ongoing basis, that reflected on improving their performance at work and reach to their personal ambition.

The study also showed the high interest of the employees in the Libyan telecom companies in the requirements of commitment to work, and keen to apply the correct values and keep away from the negative phenomena resulting from delays in work and evasion of performance, and keenness on the outputs of the work accomplished (quality and quantity) to perform the work as required.

Based on the previous results, the study suggests several recommendations such as: Attracting specialized labor in the field of telecommunications and work on developing it and maintain its continuity of work. Taking into consideration the latest technological developments and technologies in the world in the field of communications and their uses when determining training strategies. In addition to, the need for an integrated and equal incentive system, it includes material and moral incentives.

Keywords: Human Resource Management Strategies, Employee Performance, Libyan Telecom Companies.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى ادارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات.

فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الاخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (Dumay, 2016).

فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من اهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء (السعدي، 2018).

لقد شكلت هذه التدايعات عناصر ضغط على ادارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية. مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين او التدريب والتطوير او التحفيز وانتهاءً بتقييم الاداء.

وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود توافق بين تلك استراتيجيات للموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة سواء في المجالات الانتاجية او التسويقية او الاقتصادية او المالية....الخ. وبالشكل الذي يكون فيه توافق وتكامل يساعد على تحقيق اهداف المنظمة بالبقاء والاستمرارية والذي لن يتم دون وجود الأداء الذي يحقق لها ذلك (Bratton & Gold, 2017).

تهدف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى توسيع مدارك الفرد ومعارفه، وزيادة الخيارات المتاحة له، مما يؤدي إلى تحسين مهاراته، وتوفير الفرص للإبداع، إضافة إلى ضمان حقوقه الإنسانية ومشاركته بشكل إيجابي وبناء في العمل.

وتلعب كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات؛ حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، إضافة إلى أن تحديات صياغة هذه الاستراتيجيات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين (السعدي، 2018).

يعد الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلى أن تكون أكثر بقاءً واستقراراً وتميزاً، وعليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوى الأداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها.

لذلك نجد ان جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها واحجامها واهدافها يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في منظماتهم، لان الاداء كما هو واضح لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وانما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عمله. وان احد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى ونوعية اداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدة والمتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية في تلك المنظمات (Cascio, 2018).

وتلخيصاً على ما سبق، فإن تطوير أداء العاملين من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم ادائهم).

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء، والتعرف على مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات بأبعادها والتعرف على مستوى الأداء بأبعاده من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية.

2-1 مشكلة الدراسة:

قطاع الاتصالات يعتبر من القطاعات المتطورة والمتغيرة بسرعة عالية، ويظهر هذا التغيير بشكل اساسي في تزايد المنافسة العالمية والمحلية لسوق الاتصالات، وتغير مطالب العملاء بشكل مستمر. مما يستدعي بالضرورة أيجاد عاملين قادرين على مواكبة هذا التغيير والتعامل مع لإرضاء العملاء، ولاسيما حينما يكون العاملين في هذا يتميزون بالمهارات والقدرات والمعارف التي تتماشى مع طبيعة العمل الذي يمارسونه في المنظمة (سمايلي وعمارة، 2017).

لذا تمثل الموارد البشرية في قطاع الاتصالات عامّةً وفي الليبي خاصةً مورداً هاماً يجب التركيز عليه لتحقيق الاهداف المرجوة منه. ويسبب ضعف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات اللببية، كان هناك حاجة للتعرف على طبيعة هذه الاستراتيجيات والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، وماهي نتيجة تأثير هذه الاستراتيجيات على اداء العاملين في القطاع.

لذلك اتت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية المطروحة في الجوانب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات بدولة ليبيا من حيث الواقع المفروض عليها وبين ماهي بحاجة اليه. ويمكن اظهار مشكلة الدراسة بشكل فعلي من خلال طرح السؤال الرئيس التالي:

- هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير،

التحفيز، تقييم الاداء) على اداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز)

في شركات الاتصالات اللببية؟

3-1 أهداف الدراسة:

يتركز الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في شركات الاتصالات الليبية مما يلفت نظر المدراء إلى أهمية تطويره وتحديثه.
- التعرف على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية لأدائهم.
- تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.
- إيجاد حلول وتوصيات للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية.

4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها:

اسئلة الدراسة :

استناداً الى مشكلة الدراسة، تم صياغة السؤال الرئيسي الاتي:

- هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية؟

ويتفرع منه الاسئلة الآتية :-

- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة العمل المنجز لدى العاملين في شركات الاتصالات الليبية؟
- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام لدى العاملين في شركات الاتصالات الليبية؟
- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كمية العمل المنجز لدى العاملين في شركات الاتصالات الليبية؟

بناء على أسئلة الدراسة ونموذجها تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها، وذلك على النحو التالي:-

- الفرضية الرئيسية:

H0.1: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

H0.1.1: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

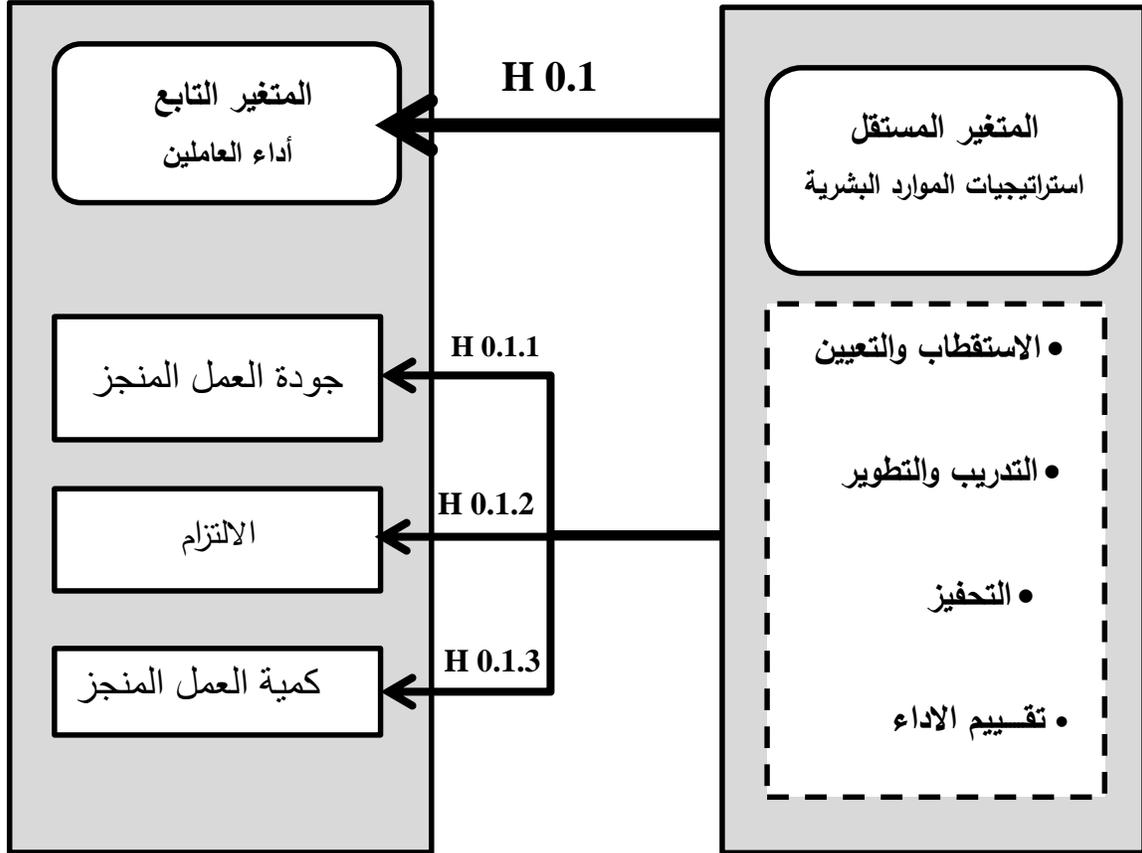
H0.1.2: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.3: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5-1 أنموذج الدراسة الافتراضي:

من أجل أغراض هذه الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب السابق، وخلص إلى بناء أنموذج

الدراسة الآتي والذي يوضح العلاقة بين متغيراتها:



الشكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: هيكل أنموذج من تصميم الباحث بالاستناد الى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (رجم، 2017، Abu Keir، 2016، Jery & Souai، 2014).

المتغير التابع: (الحربي، 2017، Yee، 2018، Engetou، 2017)

6-1 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية وأهميتها العملية كما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها، من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وأداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.

ثانياً: الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في تناولها موضوعاً ذو أهمية كبيرة تتمثل باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ولتسليط الضوء على جوانبها الايجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وأثرها على أداء العاملين في المنظمة، ولا سيما شركات الاتصالات الليبية. خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل أحد أهم التحديات امام المنظمات في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكلية موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور، وذلك من خلال:

1- أهمية القطاع المستهدف (قطاع الاتصالات)، ومدى تأثيره على الحياة الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية. وضرورة تطوير عمله باستمرار بما يتناسب مع المتغيرات البيئية

المتجددة والمتغيرة في الوقت الحاضر.

2- تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم مؤشرات ومقاييس عمل يسترشد الباحثون والمهتمون في دراسة استراتيجيات المورد البشرية للمنظمات والعامل في القطاعات الاخرى. خاصة وان بيئة العمل الخارجية وتغيراتها وتداعياتها الحالية افرزت عوامل تأثير متقاربة وموحدة على كافة القطاعات العاملة بالدولة الليبية.

7-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:

تم تحديد مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية كما يلي:

- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management Strategies):

تعرف على انها تمثل الاطار العام للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعاملين في المنظمة وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، بهدف تحقيق مستوى من الاداء الامثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة (Cascio, 2018).

وتعرف اجرائياً بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المخطط لها لوظائف إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بها في شركات الاتصالات الليبية. وتم قياسها من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

- استراتيجية الاستقطاب والتعيين (Recruitment and Placement Strategy):

هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الافراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف اشباع رغبات واهداف الطرفين، ومن ثم تحديد واجتذاب من هو الأكفأ والاصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة (فرح، 2016).

وتعرف إجرائياً بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى شركة الاتصالات بما يتيح لتلك الشركات اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

- استراتيجية التدريب والتطوير (Training and Development Strategy):

عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف، واكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها اثناء تأدية اعمالهم على وفق الاهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الافضل لهم (Shakeel & Lodhi, 2015).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها شركة الاتصالات الليبية بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.

- استراتيجية التحفيز (Stimulation Strategy):

هي المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي، وتتمثل بالامتيازات المادية الاضافية كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والاجور الاضافية او المواقف الاعتبارية. وتمنح لهم عن جهد محدد يؤدونه، او مطلوب تأديته مستقبلاً (شريف، 2016).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها شركة الاتصالات الليبية بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.

- استراتيجية تقييم الأداء (Performance Appraisal Strategy) :

هي عملية اجرائية تحليلية يتم التعرف من خلالها عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم ومدى توافق هذا الانجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من اجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية (Shields, et.al., 2015).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة اداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعا في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها مسبقاً من قبل شركة الاتصالات الليبية.

- أداء العاملين (Employees Performance):

مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الافراد العاملين فيها في مختلف المجالات. فهو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء واستمرارية العمل على مستوى الافراد او المنظمات ضمن ما هو مخطط ومطلوب من الطرفين (Shields, et.al., 2015).

ويعرف إجرائياً بأنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب، وتم قياسه من خلال المتغيرات الآتية:

- جودة العمل المنجز (Quality of The Work Accomplished):

هي تعبير عن عنصر اساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من اتقان عمله. وعلى هذا الاساس فإن عنصري الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز، لان القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما ان الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الافراد. فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل، بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دوراً مهماً فيها ايضاً (Brandler & Roman, 2015).

وتعرف اجرائياً بأنها مدى اتقان الموظف لعمله ومدى مطابقتة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والامكانيات المتاحة في شركة الاتصالات الليبية.

- الالتزام (Commitment):

هي مجموعة قواعد رسمية توظّر وتلتزم العاملين بتصرفات محددة تتسجم مع قوانين وسياقات واهداف المنظمة التي يعلمون بها، وتحدد ما هو مسموح وغير مسموح به من سلوك وظيفي. وبما تعطي انطباعاتاً ودلالات ذات صبغة او ميزة خاصة بتلك المنظمة (بوبر، 2016).

وتعرف اجرائياً بأنها مدى تقييد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح شركة الاتصالات وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

- كمية العمل المنجز (Quantity of the Work Accomplished):

تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين مقدره بوحدة زمنية محددة وفي وقت معين. وهي تتحدد بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية لتؤدي الى افضل استخدام للموارد في تحقيق الاهداف المحددة (Brandler & Roman, 2015).

وتعرف إجرائياً بأنها مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في شركة الاتصالات بظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته وامكانياته.

- شركات الاتصالات الليبية (Libyan Telecommunication Companies):

هي شركات ليبية يرتبط تاريخها بتاريخ الشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والتي تأسست سنة (1984). ولكن تعد سنة (2002) هي تاريخ التحول الالهم في قطاع الاتصالات الليبي، حيث اعيدت هيكله القطاع داخلياً وخارجياً، وانضمام شركة ليبيا وشركة المدار الجديد (مجتمع هذه الدراسة) إلى الشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية (مسعود، 2012).

8-1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على شركات الاتصالات الليبية.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية.

- الحدود الزمانية: من المتوقع إنجاز هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2017-2018.

9-1 محددات الدراسة:

من معوقات هذه الدراسة:-

1- أن قطاع الاتصالات الليبية يعتمد على معايير خاصة ومحددة، لذلك لا يمكن تعميم النتائج الا

على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

2- صعوبة التواصل مع بعض الاداريين خلال الفترة الزمنية التي تواجد فيها الباحث في ليبيا.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 تمهيد

يستعرض الفصل الثاني قسمين رئيسيين تقسم كالآتي:

- تقديم عرض لأبعاد الدراسة وأهميتها وتعريف المتغيرات الخاصة بكل بعد والمتمثلة بـ(استراتيجيات الموارد البشرية، أداء العاملين) في الإطار النظري.
- تقديم ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومعرفة ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

2-2 الإطار النظري

يتضمن الجانب النظري على مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وهي تمثل المتغير المستقل بأبعاده (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء).
- المبحث الثاني: أداء العاملين وهي تمثل المتغير التابع بأبعاده (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز).

1-2-2 المبحث الاول: استراتيجيات الموارد البشرية:(لم يتم معالجة الاقتباسات الطويلة)

تهدف إدارة الموارد البشرية وفق النظرية الحديثة للإدارة الى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة لأي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين على العمل ويتميزون بدرجة عالية من التفاهم والرضا فيما بينهم.

وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح استراتيجيات المنظمة، فمن غير الممكن ايجاد استراتيجية لمنظمة ما دون تضمناها لاستراتيجية الموارد البشرية. حيث لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الاهداف إلا من خلال العنصر البشري كقادة او كمرؤوسين في المنظمة.

اضف الى ذلك، فأن المنظمات في ظل العولمة وتحدياتها الحالية لا تعاني من نقص المعلومات وتوفر التكنولوجيا الخاصة بها، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيفها. وهذا لا يتم الا عبر العنصر البشري وتبني استراتيجية تواكب وتحاكي متطلبات هذا الوضع الجديد، وتكون اطارا منهجيا يستهدف تعظيم قدرات الموارد البشرية لدى المنظمة وتمكينهم من تحقيق استراتيجياتها واهدافها العامة (المحمود، 2016).

اولاً: تعريف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

مصطلح الاستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة الانكليزية (Strategy) التي يعود اصلها الى الكلمة اليونانية المكونة من كلمتين Stratatos و Agos، والتي تعني (قائد الجيش). وهذا يتفق مع ما ورد في تعريف قاموس المورد بأنها علم او فن الحرب او وضع الخطط وادارة العمليات الحربية والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك (فهمي، 2014).

وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعقدتها وانتقل من المجال العسكري الى المجالات الاخرى والتي منها العلوم الاجتماعية، كعلم السياسية والاقتصاد والادارة.... الخ، وقد اخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الادارية (حاروش وحروش، 2015).

ويربط العديد من الباحثين جذور التفكير في وضع استراتيجية للموارد البشرية الى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الاجل، الذي يعتبر الوظيفية الرئيسية لوظائف ادارة الافراد في السابق وادارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر. حيث طور هذا المفهوم بالاعتماد على التطور الحاصل بنظريات الادارة بشكل عام، الادارة الاستراتيجية بشكل خاص، ينبثق عنها شيء يدعى الان (استراتيجية الموارد البشرية).

وعليه فقد ظهر مصطلح استراتيجية ادارة الموارد البشرية في بدايات القرن الحالي، وجاء نتاجاً لجهود المدارس التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه المدارس استطاعت أن تستفيد من الخبرات السابقة واطافة خبرات جديدة الأمر الذي أدى إلى زيادة تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة استراتيجيات المنظمات.

ونتيجة لوجود العديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب الاهتمام بهذه الإدارة في ظل التنافسية والعولمة، ليس فقط من خلال تحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وتنمية ولكن أيضاً لابد من وضع استراتيجيات ملائمة للمنظمات الأمر الذي يتطلب منها وضع استراتيجية مناسبة تحقق الأهداف والرؤى لهذه المنظمات (العساف، 2016).

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة (الخارجية والداخلية)، حيث إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها مايتعلق بالموارد البشرية (Cascio, 2018).

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها.

بالإضافة الى ذلك، يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية (Heneman & Milanowski, 2011).

ويعرفها (Dessler) بأنها العلاقة بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين ادائها وتطوير ثقافتها من اجل زيادة مرونتها وابداعها، بينما عرفها (Dyer) بالخطة الشاملة للمنظمة في استخدمها الفعال لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق اهدافها (خضر، 2015).

ويرى (شرون، 2013) بأنها اطار لصنع القرارات الاستراتيجية التي تخص العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات التنظيمية وذلك لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، او هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

في حين ذكرها علماء اخرون بأنها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطابها وتأهيلها وتطويرها للتصدي للتحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجياً (خضر، 2015).

من خلال ما سبق من تعاريف لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتضح لنا ان تلك الاستراتيجية تشمل على المحاور الرئيسية الآتية:

- 1- يمثل العنصر البشري المحور الاساسي لتلك الاستراتيجية.
- 2- ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية فرعية ضمن اطار شامل ومتكامل فهو استراتيجية منظمة والتي تمثل مختلفة الاستراتيجيات الوظيفية لها.
- 3- تأخذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية عند اعدادها بنظر الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما تمثل نقاط قوة وضعف او فرص وتحديات.
- 4- تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية على منهج الاستشراف المستقبلي اثناء الاعداد.
- 5- تتبنى استراتيجية إدارة الموارد البشرية مبدأ التنمية المستدامة للعنصر البشري لتحويله الى طاقة استراتيجية للمنظمة.

وعليه يمكن اجمال ما سبق بالاتي: ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي بمثابة خطة طويلة الامد تؤطر مجموعة الانشطة الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة ضمن رؤية مستقبلية شاملة معمقة تستجيب وتتكامل مع متطلبات وعناصر الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانياً: أهمية استراتيجية الموارد البشرية

ان مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحد من الافكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الاعمال والادارة خلال السنوات الاخيرة.

من هذا المنطلق بدأت ادارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات والنصح للإدارة العليا، الى ادارة تنفيذية تمثل في فحواها الفلسفة المركزية والاساسية في كيفية ادارة وتنظيم الافراد العاملين وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين جميع الانشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوكهم ويؤثرون فيها، وتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها ضمن الاستراتيجية العامة لها (Cascio, 2018).

ويمكن اجمال اهم اهتمامات وعمل كل من ادارة الموارد البشرية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية على النحو الاتي.

ففي مجالات عمل ادارة الموارد البشرية فإن اهم ما تتسم به تلك المجالات هي: (الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري، تنمية العمل والاداء الفردي، تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية، التركيز على الجوانب المادية في العمل والاهتمام بقضايا الاجور والحوافز، الاداء الالي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار، تحسين بيئة العمل المادية).

بينما في مجالات عمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية فإن اهم ما تتسم به تلك المجالات هي: (الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري، تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها، تنمية العمل والاداء الجماعي، البحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية، الاهتمام بالحوافز المعنوية، الاهتمام بمحتوى العمل، المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات) (Bratton & Gold, 2017).

وعليه فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل نقلة نوعية في تطور الفكر الاداري خاصة في مجال ادارة الموارد البشرية وممارساتها، وفي الوقت نفسه استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة وحالة التمايز والمنافسة في ظل عولمة الاعمال والموارد (البشرية منها) نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة الحاصلة ولاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتأثيراتها المباشرة على عمل المنظمات، فضلا عن وسائل الاتصال والتواصل والاستخدامات التكنولوجية الحديثة.

مما يستدعي وجود استراتيجية شاملة لاستقطاب العمالة ذات الخصائص والمهارات المعرفية والتكنولوجية وتنميتها وتطويرها والمحافظة عليها لضمان ديمومة رأس المال البشري اهم مكونات رأس مال المنظمات في الوقت الحاضر.

وهو ما يفسر اهمية الفروق التي تم الاشارة اليها انفاً بين ادارة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية، كما يوضح الدور الذي تسهم به استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال انشطتها وبرامجها وعملياتها المتميزة والمترابطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها (Chauhan,2014).

وذلك من خلال اضافة رؤية جديدة للممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية من خلال زيادة الاهتمام بمحتوى العمل ومضمونه بما ينسجم مع متطلبات العصر الحالي لمستوى الخدمات او الانتاج المطلوب، وكذلك الاهتمام بالبناء المعرفي والفكري للأفراد العاملين وتنمية المهارات الابداعية والابتكارية لديهم، فضلا عن الاهتمام بتحفيز العاملين والمشاركات الايجابية وتنمية العمل الجماعي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

بما يسهم في (زيادة كمية العمل المنجز، وتحسين نوعيته، والارتقاء بمستوى الالتزام الوظيفي) ويؤمن خدمة افضل لعملاء المنظمة والمتعاملين معها وبالتالي تحقيق اهدافها التنظيمية (البطائنة، 2016).

ثالثاً: ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية

ان وضع استراتيجية فعالة لاستثمار وادارة الموارد البشرية بصورة تحقق اهداف المنظمة وتستجيب لمتغيرات البيئة التنظيمية والتنافسية هو امر بالغ الاهمية. ولتجسيد ذلك لابد من بناء استراتيجيات للموارد البشرية تتوافق مع استراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد الملامح العريضة لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات تلك الاستراتيجية العامة.

وقد تم اختيار اربع ابعاد لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية تمثل الانشطة والوظائف الرئيسية وهي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء). وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكاملًا ومتفاعلاً لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية، وتعبّر عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة (هادف، 2015).

1- استراتيجية الاستقطاب والتعيين

ان التوجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف او مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة وضمن العمل الجماعي. حيث لم يعد اسلوب تنفيذ الاعمال يأخذ الصفة الانفرادية حالياً بل جماعياً من خلال فرق عمل، وضمن هذا الفريق يمارس الفرد - وفي احياناً كثيرة - مهاماً متعددة او يتبادل المهام والمسؤوليات مع اعضاء الفريق.

فهي خاصية متجددة تضيف الى التخصص الفريد والمحدد للفرد امكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية المتغيرة و التعامل معها قدر الامكان بما يستوجبه ويمليه الموقف (فرح، 2016).

هذه التوجهات الحديثة اوجبت على ادارة الموارد البشرية اعتماد برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من العاملين، واستخدام اساليب متعددة في عملية الاختيار للكشف عن الفروق الفردية لدى المتقدمين، والمنسجمة مع حاجات الوظيفة والمنظمة.

وكل ذلك يكون ضمن رؤية مستقبلية تتجاوز الوضع القائم وتوقعات المستقبل ايضاً، وترتكز هذه الوظيفة على التحديد الدقيق للأعمال ومتطلباتها (القدرات والمهارات والامكانيات الواجب توفرها في الفرد) التي تمكنه من الاداء الافضل لها، ومن ثم تحديد الاعداد المناسبة من الافراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة (Bratton & Gold, 2017).

وعلى هذا الاساس اصبح موضوع الاستقطاب والتعيين ذا رؤية استشرافية وليست انية، او لغرض ملئ الوظائف الشاغرة فقط. بقدر ما هو اسهام في ادارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة واهدفها الحالية والمستقبلية.

وفي هذا السياق يقول د. وصفي عقيلي أن حاجة المنظمة من الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالحاجة الاستراتيجية لتلك المنظمات من حيث نوعية ومواصفات تلك الموارد، بالتركيز على الموائمة بين نوعية المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباته. اذ تمثل عمليات تحديد حاجات ومتطلبات المنظمات الحالية والمستقبلية من الافراد بالكم والتخصص والوقت في ضوء استراتيجية الاعمال المتبعة وعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (العنزي والساعدي، 2007). وبالإمكان القول أن عملية الاستقطاب والتعيين بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من اجل الوصول لأكبر عدد من المتقدمين المؤهلين من داخل وخارج المنظمة ليتم اختيار وتعيين من هو الافضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة.

ويعرف اخرون الاستقطاب والتعيين على انه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله استكشاف احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول اليها والحصول على افضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة بشكل مستدام، ويتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعداداً لاختيار الافضل والاصح ومن ثم تثبيتهم في تلك الوظائف (Noe, et al., 2015).

وتستند عملية الاستقطاب والتعيين على مصدرين رئيسيين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، حيث يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف الحالي من مستوى اداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى او نقل الموظف من وظيفة الى اخرى جديدة بنفس المستوى الاداري.

اما الاستقطاب الخارجي: فهو يعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي او الاقليمي او الدولي. ومما سهل تلك العملية هي عولمة الاعمال وسهولة امكانية الوصول والحصول على الافراد الراغبين والقادرين على شغل الوظائف من خلال وسائل الاتصال الالكتروني وانجاز الاعمال عن بعد مما اوجد بديلاً عملياً وميسراً واقل كلفة في انجاز الاعمال.

وتستكمل تلك العملية بانتقاء من هو الافضل من حيث درجة صلاحيته لتلك الوظيفة، واسناد العمل رسمياً وصولاً لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. وهذا عادة ما يتم عبر مجموعة خطوات واجراءات عملية تتبعها المنظمات. وذلك لتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لتلك الوظيفة. وهذا ما جعل البعض يستخدم كلمة التوظيف بدلاً عن الاستقطاب والتعيين (عبدالرزاق، 2016).

2- استراتيجية التدريب والتطوير

تهدف استراتيجية التدريب والتطوير الى التأكد من ان الموارد البشرية العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وادراكهم بثقافة العمل واجواءه التنافسية لتعزيز جودة المنتج او الخدمة المقدمة للغير، اضافة الى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة اكبر في تنفيذ الاعمال وتلافي الاحتمالات الطارئة.

وعليه فالنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على ثلاث عناصر هي: التعلم الذاتي للفرد، تنمية القدرات والامكانيات، اكتساب المهارات المهنية. والتي تلازم مراحل حياة الفرد العملية لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر بمرافقته ضمن حياته الوظيفية حتى تركه للعمل، لتأخذ مساراً اخر ضمن نفس التوجه لما بعد احواله على التقاعد في كثير من الاحيان (عامر، 2015).

فالتدريب والتطوير تعتبر اليوم وسيلة ناجعة وفعالة لجعل الفرد العامل اكثر انسجاماً وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. وفي الوقت نفسه يكون قادراً على تحقيق مستويات عالية من جودة المنتج الذي يحقق رضاء المستهلكين ويشبع رغباتهم، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في سوق العمل.

فالتعليم والعمل اصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، فالتعليم يتيح للفرد فرص عمل متنوعة وعديدة ويوجه امكانياته وقدراته للحصول على عمل خاص به، كما ان استمرارية العمل وتطويره يتطلب المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة اللازمة والمنسجمة مع احتياجاته الوظيفية.

وهذا يتفق مع الحقائق والمعطيات التي تحكم عمل المنظمات حالياً (اقتصادياً - ادارياً). فالقيمة الاقتصادية للمنظمات لا ترتبط بنوعية وقيمة الاجهزة والآلات والمواد والموجودات الاخرى التي يعبر عنها بالرأس المالي، وانما بما تمتلكه تلك المنظمات من موارد بشرية عالية التأهيل، وحالات الابداع، ومستويات المعرفة، والنمط الاداري المتميز واخيراً السمعة التنافسية في سوق العمل (Larsen, 2017).

وبناءً على ذلك، نعتقد بأن الموارد البشرية المؤهلة عن طريق نشاط التدريب والتطوير دوراً كبيراً واسباسياً في تشكيل هذه التوليفة بين تلك العناصر لأحداث النمو الاقتصادي والاداري لتلك المنظمات وتفوقها على غيرها في مجال المنافسة، ومن ثم الحصول على المكانة المطلوبة والتميزة في سوق العمل.

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 والشيوخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله (الحري، 2017).

هناك العديد من التعاريف المختلفة لنشاط التدريب والتطوير بناءً على الدراسات والمؤلفات الصادرة في هذا المجال على وجه التحديد او من خلال المصادر التي تناولت ادارة الموارد البشرية بصوره عامه. الا اننا نستطيع القول بأن العامل المشترك لجميع تلك التعاريف ينصب على حالة التطوير المطلوبة لأداء الفرد العامل وبما يتناسب مع متطلبات العمل المكلف به.

ان هذه التعاريف رغم اختلافها الا انها تتفق بتحقيق الهدف الاساسي للتدريب والذي يركز على التطوير لكنها تختلف بأساليب تطبيق هذا التدريب، وبناءً على ذلك يعرف التدريب بالاتي،
(عامر، 2015):

- ❖ هو نشاط مستمر يسعى الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات التي تجعل منه شخصاً صالحاً لمزاولة العمل المطلوب.
- ❖ هو اجراء عملية تغيير في نمط وسلوك المتدرب بناءً على الاحتياجات الوظيفية داخل المنظمة.

في حين ان التعريف العام للتدريب هو ذلك النشاط الانساني المخطط له والذي يسعى الى نقل المعلومات والمهارات والخبرات الى الشخص المتدرب بهدف احداث تغييرات لديه لتحسين مستوى الاداء وطرق العمل والتأثير بشكل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم او سلوكياتهم.

وبناءً على ذلك، فإن استراتيجية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف الى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول الى الاداء المطلوب. وان هذه المسؤولية لاتقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب، وانما على عاتق ادارة المنظمات ككل. لذلك، تحاول المنظمات بشكل دائم الى استحداث وحدات ادارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين اداء العاملين (Larsen, 2017).

3- استراتيجية التحفيز

تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملًا يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل متتابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، ومدربة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد لتقديم مستوى عالي من الاداء المتميز والمطلوب. لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي للمنظم وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

حيث يتطلب العمل على وفق هذه الرؤية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والتحفيز الجماعي) وان تتماشى مع التوجع المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المنظمة شريكا ومشاركا في العمل وفي صنع القرار وليس اجيرا واداة منفذة فقط (المحرج، 2014).

على هذا الاساس بدأت استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على فسح المجال امام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة، وتغيير فلسفة المشاركة في الارباح، ووضع نظم واساليب معنوية تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الانساني. وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وتحقيق الاداء المتميز، والولاء والانتماء تجاهها.

لقد تغيرت فلسفة التحفيز بما تحويه على عنصري المكافآت والتعويضات من كونها تكلفة او نفقة جارية الى استثمار له عائد، فهي تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، اضافة الى كونها تضيف بعدا اعتباريا للفرد داخل المنظمة والمجتمع (خضر، 2015).

واصبحت النظرة الحديثة تجاهها تبنى على الاطر المعيارية الاتية: ان نظام المكافآت والحوافز ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالأبعاد المختلفة للشركة مثل جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات، المكافآت العالية التي تعطى للموظفين تساعد على تحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الادارة وتساهم في انخفاض معدل دوران العمل، الاجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل ايجابي على انتاجية العاملين وتحفيزهم نحو اداء اعلى (المحرج، 2014).

ويذكر (Ahsan et al., 2009) ان اهمية نظام الحوافز الفعال يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، ويقلل من معدلات دوران العمل، ويحفزهم على تطوير ادائهم، ويساعد المنظمات لتكون اكثر قدرة على المنافسة، ويسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الادارة والعاملين، ويعزز مكانة المنظمة التنافسية مع الاخرين.

وهذا يؤكد على ما جاء به البعض الاخر بأن استراتيجية الحوافز يجب ان تتسع لكل الجوانب الايجابية والمعنوية التي يمكن ان تقدمها ادارة المنظمات الى عاملها خلال مسيرتهم الوظيفية. بعبارة اخرى، هي كل ما يشجع الافراد على الانخراط والعمل في المنظمة ومن ثم الارتقاء بمستوى العطاء اثناء انجاز العمل، وصولاً لدرجة عالية من الرضا والولاء التنظيمي، ومن ثم الشعور بالاستقرار والامن الوظيفي داخل المنظمة.

وعليه فاستراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية او المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وواجه متعددة خلال عمل ما، او اداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبتغيه وتطمح اليه ادارة المنظمة (Kepha, 2015).

4- استراتيجية تقييم الاداء

ان معيار النجاح الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها ومدى اسهامها في تحقيق فاعلية اعلى لمستويات اداء العاملين. فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني اداء تنظيمي بشري عالي المستوى مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة.

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات اداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة مسبقا تتوافق مع متطلبات العمل وظروفه. ومن ثم تقييم الاداء الفعلي قياسا بهذه المعايير، لوضع تصور نهائي عن ما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء (ابونا، 2017).

وعلى هذا الاساس يعتبر البعض ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي، فضلا عن الاسهام في تحفيز العاملين على العمل ويرفع من الروح المعنوية والدافعية لديهم، ويعدل من سلوكهم الوظيفي والتزامهم بمتطلبات العمل.

ومع تطور الفكر الاداري والحاجة الى تطوير عمل المنظمات برزت توجهات وطرق حديثة في تقييم اداء العاملين الى جانب الطرق التقليدية المعروفة (التي منها طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة التوزيع الطبيعي....الخ). ومن اهم تلك الطرق الحديثة هي (Hassan, 2016):

- طريقة الادارة بالأهداف او التقييم بالنتائج: تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها، فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها. ثم بعد ذلك تكون هناك اجتماعات دورية بين الطرفين اثناء التنفيذ لتقييم مستويات الاداء المتحقق وسبل تجاوز معوقاتها، حتى لو تطلب ذلك بعض التعديلات على الاهداف والاليات الموضوعية والمتفق عليها سلفا.
- وتركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المتحققة والفعلية المرتبطة بالأهداف الموضوعية، وليس على الاداء الفردي والسمات الشخصية للفرد العامل.
- ومن النقاط الإيجابية لهذه الطريقة هي طبيعة الدور الذي يمارسه الرئيس تجاه مرؤوسيه، ومساعدتهم في تجاوز اخطاء واشكاليات التنفيذ وصولا الى الاهداف المتفق عليها.
- طريقة المشاركة: طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الامريكية خاصة في المنظمات الكبيرة، حيث تهدف الى اعتماد اكثر من مصدر او مركز للتقييم، اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة اطراف (الزملاء في العمل، المرؤوسين المباشرين، المدراء، الزبائن، بالإضافة الى التقييم الذاتي).

ومن النقاط الايجابية لهذه الطريقة هي انها تسمح لأكثر من فرد او جهة بعملية التقييم، مع

اختلاف المعايير التي يتم على اساسها تنفيذ تلك العملية.

اي ستكون هناك مصادر وسبل متنوعة وعديدة للتقييم، فضلا عن حال التفاعل الايجابي وتبادل

الآراء التي يمكن ان تظهر بين العاملين اثناء عملية التقييم.

وهذه الطرق الحديثة من شأنها ان تعزز الطرق المستدامة بين العاملين من جهة وبينهم وبين الادارة،

واحداث حالة التفاعل التشاركي والايجابي بينهم. بما يؤدي الى نجاح المنظمة وازدهارها.

وفي ختام هذا المبحث يمكننا اعتبار استراتيجية تقييم الاداء بمثابة التغذية الراجعة لمستوى النتائج

المتحققة من تنفيذ الاستراتيجيات الثلاث السابقة وتأثيراتها على الموارد البشرية في المنظمة. في اطار

عمل مكتمل الاركان لاستراتيجيات الاربع موضوعة بحث هذه الدراسة.

2-2-2 المبحث الثاني: أداء العاملين:

لقد أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق

أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف.

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر

المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت انتاجية او

خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها.

وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تشخيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر ايجاباً في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة (المطيري، 2016).

اولاً: تعريف اداء العاملين

مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح - اداء العاملين - ومصطلحات اخرى مرادفة تستخدم في ادبيات نظريات الادارة، مثل الانتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الانتاجية او كفاءة الاداء.

ولكون ان اغلب هذه المصطلحات والالفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات اداء المنظمة، فإنه لا بد من التعرف على مفهومه المحدد للترقة بينه وبين تلك المصطلحات.

حيث يعرف اداء العاملين ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله اياً كانت طبيعة هذا العمل. ومن خصائص هذا التعريف هي (Shields, et.al, 2015):

- فهو تعريف لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون اخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الاعمال اياً كانت طبيعتها، ويعود ذلك الى ان اي عمل مهما كان محتواه فإن له اهداف محددة وان اختلفت ابعادها وطبيعتها من عمل لأخر.

- يمكن إخضاعه للقياس ولذلك بمقارنة الاداء الفعلي لكل هدف من الاهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.

- يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس اداء جميع العاملين في المنظمة، وسواء كان الاداء على مستوى الافراد او كان ضمن الاداء الكلي لمجموعة من العمل. ويأتي ذلك عن طريق تحديد الاهداف على مستوى الفرد او الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي او الذي يدخل ضمن الهجف النهائي للمجموعة ككل.

وعليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي ترتكز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام.

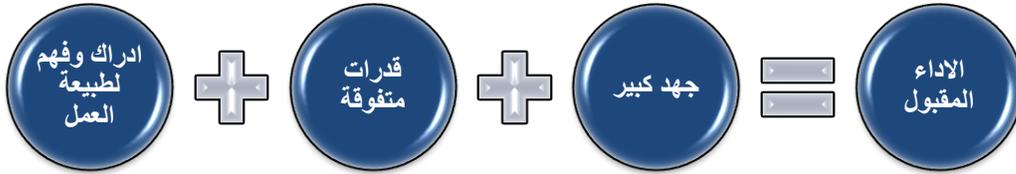
ويمكن اجمال اهم العوامل المؤثرة في مستويات اداء الفرد وبالوجه المطلوب بالاتي (ابراهيم، 2015):

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- 2- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- 3- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، و الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- 4- نوعية العمل المكلف به ومدى انسامه مع قدراته وامكانياته.
- 5- ادراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

فمن أجل تحقيق مستوى جيد من الاداء يكون مقبولاً من الادارة لابد من وجود حد ادنى في كل مكون من مكونات الاداء المنوه عنها انفاً. بمعنى اخر فأن العاملين عندما يبذلون جهوداً كبيرة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون ادوارهم فأن ادائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الادارة او رؤسائهم على الرغم من الجهد المبذول في العمل باعتبار ان الجهد والقدرة قد توظيفها بغير محلها.

وبالتالي هذا ينعكس على موقف الادارة من الفرد ولكن بدرجة اقل في حالتي عدم بذل الجهد بالدرجة المطلوبة من قبله اثناء تأدية العمل، او عدم امتلاكه للمستويات المطلوبة من القدرات اللازمة للعمل وبالتالي سيعتبر ادائه منخفضاً ايضاً.

وعليه فأن الوصول الى الاداء الجيد والمقبول ادارياً يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي كالتالي (Naz, et al., 2016):



ثانياً: أهمية أداء العاملين

يحظى موضوع الاداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة انه اصبح معياراً ومؤشراً اساسياً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من اثر ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الافراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

وعليه يحتل موضوع اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الاهمية لدى ادارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح، فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في اداء المهام الموكلة لهم.

لذا يعتبر الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية - الانتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الافراد العاملين فيها، بمعنى ادق هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai 2014).

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي ادارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم، باعتبار ان الاداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب، وانما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق اهدافها.

ويتسع هذا التأثير في مدياته ليصل الى مستوى الدولة، وذلك لان الاداء على مستوى الدولة ماهو الا تعبير عن اداء المنظمات فيها. فضلاً عن ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به وتمثل في الاهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة اجور... الخ) وكذلك اهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة الى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، اثبات الذات).

ان احد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم (الحري، 2017).

ثالثاً: ابعاد أداء العاملين

ان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات افضل من فاعليه الاداء التنظيمي للمنظمة. نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى اداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة اخرى.

فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة (Naz, et al., 2016).

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين تمثلت بالاتي :

- جودة العمل المنجز.

- الالتزام.

- كمية العمل المنجز.

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذه الدراسة.

1- جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والانتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الاطار مطابقة مخرجات الاداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الادارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الاداء من الاخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ (اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الاداء المقدم.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم او مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات اداء معينة تسهم في تقديم خدمة او سلعة تكون مقبولة من قبل الادارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة (Blyton, et.al., 2017).

والجودة على هذا الاساس تمثل المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الاداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج (خدمة- سلعة). لذلك يفضل وجود مرجع معتمد رسمياً لدى الادارة ويعلم به المرؤوسين ومتفق عليه بين الطرفين للاحتكام اليه عند تنفيذ المهام على ضوء تصميم المنتج المقدم.

وتحمل الجودة معاني متعددة لدى المتعاملين والمستفيدين من المنظمة فهي ذات معنى واقعي او ملموس يمثل التزام تلك المنظمات لاستخدام مؤشرات حقيقية تمثل طبيعة المنتج النهائية، ودرجة التزامها بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.

بمعنى اخر، قد تكون ذات معنى حسي يركز على مشاعر واحاسيس متلقي الخدمة او المستفيد منها، خاصة بالمنظمات ذات العلاقة بالجمهور، فهي تقيس درجة الرضاء عن تقديم هذه الخدمات ومدى مطابقتها لمستوى الجودة التي تتاسب توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم ومدى النجاح الذي حققه العاملون بذلك (يونس واحمد، 2017).

ووفقاً Gittow فإن جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الاطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء تلك الجودة، وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة او الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

وهذا يتفق مع مفهوم "الفاعلية" في اطارها العام سواء على مستوى الفرد - فاعلية الاداء- او على مستوى المنظمة - الفاعلية التنظيمية- والتي تقوم على ركنين اساسيين يشكلان حقيقتها واساس تكوينها، حيث لا تتوافر الفاعلية الا بتحققها مجتمعين، وهذا الركنان هما: تحقيق الاهداف المنشودة على مستوى الخدمة او السلعة، واحداث الاثر الايجابي لدى المستفيد (ابراهيم، 2015).

2- الالتزام:

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الانسانية بمجال الادارة التي ظهرت في نهاية النصف الاول ي القرن العشرين. من خلال التأكيد على اهمية الموارد البشرية بأعتبارها احد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الافراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات والابحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن ادائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الادارة يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافى اوجه السلوك السلبي المشار اليها انفاً (Ramdhani, et.al., 2017).

فقد ظهرت العديد من التعاريف التي تحدد ابعاد وطبيعة ذلك الالتزام. فيعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

بينما يرى القصراوي ان الالتزام الوظيفي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما ان الالتزام الوظيفي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

ويرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وعلى هذا الاساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه غير راضي عن المنظمة كإدارة او تنظيم يعملوا فيها، لهذا يفضل ان يمارس نفس العمل لكن في منظمة اخرى والعكس صحيح.

ومن اوجه الالتزام القوي للعاملين تجاه المنظمة هي (يونس واحمد، 2017):

- 1- القيام بأنشطة اكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامة مع اهدافها ويمها ورغبة في المشاركة بتحقيق اهدافها.
- 2- احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها وإجراءاتها.
- 3- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى او تدمير.

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

وعليه من المفيد النظر الى الالتزام على انه اتجاه تستطيع الادارة التأثير عليه باستخدام العديد من الاستراتيجيات والبرامج الخاصة بالأفراد العاملين والوسائل الاجرائية الاخرى التي تسهم في تحسينه وتطويره ومن ثم استثمار نتائجه لصالح المنظمة.

3- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الاداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الاسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها انشطته، فعلى اساس نمط الاداء الذي يمارسه الفرد في اداء حركاته او انشطته المعينة او مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الاداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

ومن الامور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الادارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الاداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل. بحيث لا يتعدى قدرات

وامكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان ذلك يعني البطء في الاداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton, et.al., 2017).

وتجسد كمية العمل المنجز احد ام مخرجات عنصر الكفاءة في اداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الامثل للموارد.

لهذا اكد الكثيرون على هذا الجانب المتمثل بالبعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الاهداف، حيث يتوجب على التنظيم تحقيق الاهداف المنشودة من خلال الموارد المتاحة والتي هي موارد محدودة في غالب الاحيان.

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي اورده الشماع للكفاءة والمتضمن بأنها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لانتاج اكبر كمية من السلع والخدمات، اذ ان الكفاءة هي عمل الشي الصحيح بالشكل الصحيح (الشماع، 2016).

اخيراً وحيث ان مفهوم الاداء في اطاره العام يشير الى ذلك الفعل الذي يقوم الى انجاز الاعمال كما يجب ان تتجز من حيث النوع والكم، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار. فقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني اداء الاعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني اداء الاعمال بطريقة صحيحة.

فالفاعلية ترتبط بتصرفات وانماط سلوك قيادة المنظمة بينما الكفاءة ترتبط بالعمليات الادارية. لذلك فان الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة واهداف استراتيجية محددة تسعى قيادة المنظمة الى تبنيها والعمل على تنفيذها، في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك التزام بتطبيق العمليات الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة بصورة صحيحة.

اي ان الفاعلية تقابل الأهداف والنتائج المتحققة، بينما الكفاءة تقابل التكاليف والجهد المستثمر لغرض تحقيق تلك الاهداف والنتائج (يونس واحمد، 2017).

وعليه فالعلاقة التكاملية بين كل من عنصري جودة العمل المنجز وكمية العمل المنجز، وما مثلهما من فاعلية وكفاءة هو امر مهم لتحقيق واتمام المهام الموكلة للفرد حيث انهما يشكلان محصلة النتائج والمخرجات التي يمكن ان يحققها الفرد نتيجة الجهد والطاقة المبذولة من خلال المهام والواجبات والمسؤوليات وبالقدرة والرغبة لديه وصولاً الى تحقيق الاهداف المرغوبة والمحددة بمستويات عالية من جودة الانتاج والخدمة المطلوبة.

وهذا الترابط بين العنصرين ضروري فقد تكون المنظمة كفوة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفوة اي انها تحقق اهدافها ولكن بخسارة. فالفاعلية والكفاءة هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الامر بقياس الانجازات على اعتبار ان الاداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود (ابراهيم، 2015).

وهذا ما حاولت الدراسة التأكيد عليه من خلال عناصر المتغير التابع المتمثلة بمكونات الاداء الاساسية.

3-2 الدراسات السابقة

❖ دراسة (2008) Katou، بعنوان:

Mesuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي باليونان. شمل مجتمع الدراسة 178 منشأة عامة في هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على تلك المنشآت.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجالات (الموارد والتنمية، تصميم الوظائف، المشاركة، الحوافز، التعويضات) وبين تلك المنظمات. وقد تجسدت هذه العلاقة بمستويات الاداء المتحقق في مجالات (المهارات، المواقف ، السلوك) للعاملين في تلك المنظمات، وانعكاس ذلك على استراتيجيات الاعمال في مجالات (الكلفة، الجودة، الابتكار).

❖ دراسة (2008) Bashir, et al., بعنوان:

The Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan.

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(سياسات التحفيز والتعويض وتقييم الاداء) على الأداء في الجامعات الباكستانية. حيث شمل مجتمع الدراسة 12 جامعة حكومية، وقد تم الحصول على البيانات بواسطة استبيان أعد لهذا الغرض كأداة لجمع البيانات والوقوف على اراء افراد العينة المكونين من (94) مفردة من اعضاء هيئة التدريس، مقسمين الى فئتين، (76) مفردة للذكور مقابل (18) مفردة للإناث.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين التعويضات، والاداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. في حين ان ممارسات تقييم الاداء شكلت ارتباطا ضعيفا بمستويات الاداء. لذلك وجب الاهتمام اكثر باستراتيجيات ادارة الموارد في سياسات تقييم اداء العاملين لما له من اثر كبير ووثيق على الاداء الفعلي لهم.

❖ دراسة قام بها (2009) Dimba and Obonow بعنوان:

The Effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: A Moderating role of employee cultural orientations

هدفت الدراسة الى معرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء شركات التصنيع متعددة الجنسيات في كينيا، والربط بينها وبين التوجهات الثقافية للعاملين. شمل مجتمع الدراسة (50) شركة من الشركات موضوعة البحث، وتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة لقياس وجهات نظر افراد العينة الممثلين بهذه الشركات.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في تلك الشركات وبين مستويات الاداء المتحقق فيها، وان هذه العلاقة مرتبطة بشكل كبير وايجابي مع التوجهات والمعتقدات الثقافية التي تحكم سلوك العاملين في تلك الشركات. حيث اعتبرت تلك التوجهات بمثابة الدافع الذي يتوسط العلاقة بين تلك الممارسات ومؤشرات اداء الشركات.

❖ دراسة (2012) Sani، بعنوان :

Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in of Organizational Climate

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على اداء المنظمات في شركات التأمين في نيجيريا، وقياس مدى تأثير مناخ ومكان العمل على ابعاد تلك الاستراتيجية ووبالتالي تأثيره على اداء تلك الشركات. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 18 شركة من شركات مجتمع الدراسة العاملة في قطاع التأمين لقياس وجهات نظر لعاملين فيها، ومن ثم استخدم ادوات التحليل (الانحدار والارتباط) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة الى وجود ارتباط قوي بين ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تلك الشركات، وخاصة في مجالات نظام تخطيط الوظائف، تحليل وتوصيف الاعمال والتدريب والتطوير على اداء تلك الشركات. في حين كان الارتباط ضعيف في تلك الممارسات ومناخ ومكان العمل والبيئة الخارجية للشركات.

❖ دراسة (2013) Otuko, et.al، بعنوان:

Effect of Training Dimensions On Employee's Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County

هدفت الدراسة لقياس أثر أبعاد العملية التدريبية المتمثلة بـ(تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج وتقييم نتائجها المتحققة) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مومياس للسكر في مقاطعة كاكاميغا الكينية. اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال

الاستبانة والمقابلات الشخصية، حيث تكونت عينة الدراسة من 6 مدراء للشركة، و150 عاملاً لمستويات إدارية أدنى مختلفة، تم تحليل ومعالجة البيانات المستردة بالاعتماد على الإحصاء الوصفي بما في ذلك الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من متغيرات العملية التدريبية (الاحتياجات التدريبية، محتوى البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة المذكورة، وأن العلاقة طردية بين تحسن جوانب العملية التدريبية وتحسن الأداء.

❖ دراسة (Mapelu and Jumah (2013) ، بعنوان:

Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels in Kisumu City, Kenya

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الموارد البشرية ضمن نشاط التدريب والتطوير على معدل دوران العمل واستقرار العاملين بوظائفهم، قد تم تصميم الاستبانة كأداة لجميع البيانات ولقياس وجهات نظر أفراد العينة المكونة من عينة طبقية من العاملين في الفنادق في مدينة كيسومو الكينية، حيث تألفت من 24 مديراً و187 موظفاً ضمن 6 فنادق من مجتمع الدراسة الذي اشتمل على 24 فندقاً و350 مديراً وموظفاً. ومن ثم تم تحليل البيانات المسترجعة بالاعتماد على الإحصاء الوصفي بما في ذلك أسلوب الانحدار والارتباط.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لنشاط التدريب والتطوير على معدل دوران العاملين واستقرارهم في وظائفهم في قطاع الفنادق، فضلاً عن أثره الإيجابي على مستوى ولائهم وانتمائهم لطبيعتهم ومكان العمل الذين يعملون فيه.

❖ دراسة البدارين واخرون (2014) بعنوان: "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اكتشاف

وتطوير القدرات الابداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال".

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الاردنية والمتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، ممارسة التدريب، ممارسة التحفيز) على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات لقياس وجهات نظر افراد العينة على عينة الدراسة المكونة من 102 موظفاً وموظفة يعملون في سبعة بنوك تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل 78 استبانة .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: وجود اثر لممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعي للعاملين فيها والمتمثلة في كل من (الاصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات)، لم يكن هناك اثر لممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الاردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين فيها والمتمثلة في من كل من (الاصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات) .

❖ دراسة قام بها (2014) Jery and Souai بعنوان:

Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين استراتيجية اعمال الشركة والاداء الفعلي للشركة الناتج من تلك الاستراتيجية، تضمنت الدراسة ستة متغيرات وهي (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة في صنع القرار، التشارك في المعلومات،

تقييم الاداء). وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل 114 شركة صناعية، من الشركات العاملة في تونس لقياس وجهات نظر العاملين فيها.

وتوصلت الدراسة الى ان العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واداء الاعمال يعتمد بشكل كبير على الاستراتيجية المعتمدة لأعمال الشركة، اي بمعنى ان استراتيجية اعمال الشركة لها دور اساسي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء اعمال الشركة. وذلك يدل على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء الشركات الصناعية التونسية.

❖ دراسة (Athar and Shah (2015) بعنوان:

Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النشاط التدريبي على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك في كراتشي، وكيفية تشخيص الاحتياجات التدريبية وتحديدتها على مستوى الافراد بما يتناسب مع الفروق الفردية لهم، وبيان فاعلية الاساليب المتبعة في التدريب. ومن ثم تأثير كل ذلك على اداء العاملين. قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف وضمن مستويات ادارية مختلفة يعلمون في قطاع البنوك، ثم تحليل البيانات باستخدام اسلوب (الانحدار والارتباط) لمعالجة البيانات التي حصل عليها من خلال الاستبانة.

توصلت الدراسة الى ان للنشاط التدريبي تأثير ذو دلالة ايجابية على رفع كفاءة اداء العاملين في بنوك كراتشي ومن ثم تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها. لهذا وجب على ادارات تلك البنوك توفير التدريب الصحيح لموظفيها بما يتلائم مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية لرفع درجة كفاءتهم بالعمل والقدرة على التعامل مع العملاء.

❖ دراسة (2015) Kepha بعنوان :

" Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes In Kenya"

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا. وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة المتكونة من 986 موظفاً من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة، حيث تم توزيع 760 استبانة على عينة عشوائية طبقية ، وتم استرداد 255 استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

توصلت الدراسة الى ان هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة ، وتوظيفها، وتدريبها. لوجود علاقة قوية ايجابية ذات الدلالة الاحصائية بين تلك الممارسات وبين اداء العاملين في مراكز البحوث.

❖ دراسة بن علي ونوري (2015) بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة

الشاملة".

هدفت الدراسة الى توضيح المفاهيم الاساسية لإدارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما، ومدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية.

توصلت الدراسة الى ان لإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال خلق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم ادارة الموارد البشرية، المشاركة في تصميم وصياغة تصورات واتجاهات ادارة الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من اجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسخها، حيث تقوم بتقديم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الاداء.

❖ دراسة البطاينة (2016) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء

الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة اربد".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على متحسن الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظة اربد / الاردن. يتكون مجتمع الدراسة من فئتين، المدراء والعاملين بالمستويات الادارية الادنى في البنوك موضوعة البحث، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 87

مفردة، واختيار الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على العينة التي تم تحييدها وتطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تلك الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسن أداء العاملين. في حين كانت العلاقة بين استراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين.

❖ دراسة المطيري (2016) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (158) مفردة لقياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة عند اختبار ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي، بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الاولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، في حين ان جودة العمل جاء بالمرتبة الاولى في مستوى تطبيق الاداء الوظيفي. وبالنتيجة فقد توصلت الى وجود اثر لتطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك.

❖ دراسة العساف (2016) بعنوان : "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء

الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مطار عمان المدني. وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل ومنهجية دراسة الحالات، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس وجهات نظر افراد العينة المكونة من 42 مفردة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المطار. ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واظهار النتائج المرجوة منها.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان المدني بأبعاده (دقة الأداء، المواظبة، كمية العمل المنجز).

❖ دراسة فرح (2016)، بعنوان "اثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين بمنظمات

الاعمال / تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015).

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات من خلال التعرف على الاساليب والاجراءات المتبعة في شركات الاتصالات بالولاية الشمالية في السودان في مجال استقطاب واختيار ومن ثم تعيين الموارد البشرية، كمدخل اساسي من مدخلات الوصول الى الموارد البشرية للوصول الى الأداء المرجو من تلك الشركات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن ثم معالجتها احصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة الاجراءات المعتمدة في قوى استقطاب القوى العاملة في الشركة وارتفاع كفاءة اداء العاملين فيها، كذلك وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين وجوب مراعاة متطلبات الوظيفة وامكانات وقدرات الاشخاص المعنيين وبين النتائج المتحققة من اداء عمله. فضلا عن ضرورة الاعتماد على اجراءات واضحة وسليمة ومقننة للتعيين، حيث تساعد في عملية تحسين الاداء وارتفاع كفاءة اداء العاملين في الشركة.

❖ دراسة (Naz, et al., 2016) ، بعنوان

" Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء، والحوافز والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان. حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 320 مفردة من مجتمع الدراسة المتكون من المدراء والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وقد تم استعادة (240) استبانة منها، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الاحصائي (V22) لتحليل البيانات والوصول الى النتائج المرجوة.

توصلت الدراسة الى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ومن خلال متغيراتها الاربعة المبينة اعلاه ترتبط ارتباطا إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوعة البحث، وبالتالي ضرورة الاهتمام بجوانب هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من اداء بمستويات اعلى في تلك الشركات.

❖ دراسة رجم (2017) بعنوان: " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات

ادارة الموارد البشرية / دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع نفط الجزائر"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات تقييم أداء العاملين). اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من أجل تحليل نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مدراء إدارة الموارد البشرية اضافة إلى مديري أنظمة المعلومات. حيث تم تطبيق الدراسة على أفراد العينة المختارة المكونة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، بأجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية (اربع مؤسسات) والمؤسسات الاجنبية (مؤسستين).

وقد توصلت الدراسة الى ان المؤسسات العمومية لم تصل بعد للاستغلال الامثل لنظام معلومات الموارد البشرية، فلم يتعدى أثره الاثر الوظيفي فقط. كما بينت الدراسة الغياب الواضح لاستراتيجيات الموارد البشرية، مما انعكس على اداء ادارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الآجل(سنة واحدة)، على العكس في المؤسسات الأجنبية حيث اعتمدت على أنظمة معلومات متطورة ومستغلة بشكل جيد.

❖ دراسة خضر (2017) بعنوان: " بعض الاستراتيجيات التدريبية الحديثة لتطوير أداء الموارد

البشرية بالمنظمات"

هدفت الدراسة على التعرف على علاقة الاستراتيجيات التدريبية الحديثة بتنمية وتطوير المهارات الادائية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بأجراء دراسة ميدانية بوحدة من معامل الغزل والنسيج في ولاية سطيف

على افراد العينة التي تم اختيارها بشكل عشوائي بنسبة 30 % من مجتمع الدراسة المتكون من 203 عامل في مؤسسة معامل الغزل والنسيج بوحدة صالح باي ولاية سطيف.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الاستراتيجيات الحديثة للبرامج التدريبية وتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية، من حيث شمولية المحتوى وتنوع مضمون البرامج والتقنيات المعتمدة في تنفيذها.

❖ دراسة (Engetou, 2017) ، بعنوان

" The Impact of Training and Development on Organizational Performance "

هدفت الدراسة الى بيان تأثير تدريب الموظفين على الاداء التنظيمي. وقد طبقت هذه الرسالة في البنك الوطني المالي في الكاميرون، لمعرفة مدى تأثير التدريب على اداء الاداء التنظيمي فيه. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لقياس وجهات نظر افراد العينة المكونة من 30 مستجيب.

توصلت الدراسة الى أن التدريب والتطوير ضرورة في كل الشركات والمؤسسات، خاصة بالنسبة للموظفين قليلي الخبرة. وقد تحسنت مساهمة الموظفين بشكل كبير بسبب أساليب التدريب والبرامج التدريبية المطروحة من قبل البنك. وبالتالي، فقد أدى ذلك إلى تأثير إيجابي على أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم في العمل.

❖ دراسة (Yee, 2018) ، بعنوان

" An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities "

هدفت الدراسة الى التحقيق في العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الماليزية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمراقبة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لقياس وجهات نظر افراد العينة المختارة بشكل عشوائي من اعضاء هيئة التدريس وتحليل النتائج بأستخدام معامل الارتباط بيرسون ومتعددة الانحدار.

توصلت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ووجدت نتائج هذه الدراسة أنه من بين ستة عوامل للرضا الوظيفي (ظروف العمل ، الأمن الوظيفي ، المكافآت ، العلاقة مع الزملاء ، التقدير ، التقدم) لم يكن للمكافآت علاقة على الأداء الوظيفي، بينما التقدير هو عامل الرضا الوظيفي الرئيسي المؤثر على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات التي تناولت استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية في الدولة الليبية، كونها دراسة شاملة لكل من المتغير المستقل والتابع، خاصة ما يتعلق بالمتغير الاخير. حيث أن اغلب الدراسات قد ركزت على مجمل الاداء دون التطرق للخصائص الرئيسية لهذ الاداء والتي احتوتها هذه الدراسة وعبرت عنها من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز).

فضلاً عن ان هذه الدراسة تمثل انطلاقة جديدة في قطاع الاتصالات الليبية ومنظماتها كافة، خاصة تجاه مورد اساسي من مواردها المتمثل بالموارد البشري. حيث شكلت مدخلاً لتبني حلول واليات ترشد المنظمات العاملة في ليبيا وتساعدنا في التعرف على اهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثارها الايجابية على اداء العاملين وبالتالي على المنظمات ككل.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

3-1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة لإنجاز اهداف الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة، ادوات الدراسة ومصادر الدراسة التي اعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة لأجراء الدراسة، واخيراً المعالجات الاحصائية التي تم استخدامها للحصول على نتائج الدراسة.

3-2 منهج الدراسة

تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة، وكما يلي:

1. الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، والمتغير التابع أداء العاملين.
2. الاعتماد على المنهج التحليلي بغرض تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية لإلقاء الضوء على اثرها في أداء العاملين من وجهة نظر المدراء.

3-3 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في شركات الاتصالات الليبية والبالغ عدد 860 مدير ورئيس قسم. ويبين الجدول (1-3) شركات الاتصالات الليبية التي طبقت عليها الدراسة.

الجدول (1-3): شركات الاتصالات الليبية

التسلسل	اسم الشركة	سنة التأسيس	الموقع الرسمي للشركة
1	شركة المدار الجديد	1996	almdar.ly
2	شركة ليبيا	2004	libyana.ly

4-3: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغت (346) فرداً تمثل كافة العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في شركات الاتصالات الليبية، وقد تم استرداد (330) استبياناً كان الصالح منها 293 استبياناً تمثل ما نسبته (34.06%) من مجتمع الدراسة المشار إليه سابقاً، فيما يلي السمات الرئيسية للمستجيبين المشاركين:

جدول (2-3): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	267	91.13
	أنثى	26	8.87
	المجموع	293	100

17.06	50	من 30 سنة فما دون	العمر
36.18	106	من 31 إلى 34 سنة	
28.67	84	من 35 إلى 39 سنة	
18.09	53	من 40 سنة فأكثر	
100	293	المجموع	
4.78	14	دبلوم	المؤهل
37.88	111	بكالوريوس	
43.00	126	ماجستير	
14.33	42	دكتوراه	
100	293	المجموع	
21.50	63	من 5 سنوات فأقل	الخبرة
51.19	150	من 6 إلى 10 سنوات	
13.99	41	من 11 إلى 15 سنة	
13.31	39	من 11 سنة فأكثر	
100	293	المجموع	
12.97	38	رئيس مجلس إدارة	الوظيفة
17.06	50	نائب رئيس مجلس إدارة	
21.50	63	مدير	
19.11	56	مساعد مدير	
12.97	38	رئيس قسم	
16.38	48	مدير فرع	
100	293	المجموع	

يتضح من الجدول اعلاه هو أن نسبة عدد الذكور من المستطلعين (91.13%)، بينما نسبة عدد الاناث (8.87%) وذلك نظراً للظروف الحالية والازمات التي تمر عليها ليبيا فأن نسبة عدد الذكور العاملين في شركات الاتصالات الليبية تفوق وبنسبة عالية عدد الاناث العاملين في هذه الشركات. وان متوسط الاعمار من (31-34) تبلغ اعلى نسبة وهي (36.18%) ويتبعها متوسط الاعمار من (35-39) حيث تبلغ (28.67%) مما يدل على دافعية الشباب للعمل في قطاع شركات الاتصالات.

ويبين الجدول أن نسبة الذين يحملون درجة الماجستير من المستطلعين تبلغ (43%)، وتتبعها درجة البكالوريوس (37.88%)، و ما تبقى بين الدكتوراه والدبلوم. وتظهر النتائج ان الدرجة الاعلى كانت لخبرة المستطلعين في شركات الاتصالات الليبية ما بين (6) الى (10) سنوات في المجال الميداني، وكان غالبية المستطلعين هم ما بين مدير ومساعد مدير.

3-5 أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

في هذه الدراسة، قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1. المصادر الثانوية: تمت الاستعانة بالمصادر الاكاديمية التي تخص أنموذج الدراسة والتي تتمثل

بالكتب، الدوريات، مواقع الأنترنت.

2. المصادر الأولية: تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة وأنموذج البحث بالاعتماد

على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي.

الاستبانة

تم الاعتماد على الدراسات السابقة بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقياسه (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء)، وأداء العاملين وقياسه (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) لتطوير الاستبانة وقياس مختلف البنيات، وتم الاعتماد على المصادر التالية (رجم، 2017، Abu Keir, 2016، Jery & Souai، 2014، الحربي، 2017؛ Yee، 2017؛ Engetou، 2018)، التي تتكون من جزئين، كما هو موضح في الملحق رقم (2):

- الجزء الاول: يتضمن الجزء الاول الخصائص الديموغرافية والتي تقوم على النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، و المركز الوظيفي.

- الجزء الثاني: يتضمن الجزء الثاني الاسئلة الخاصة بالمتغيرين (استراتيجيات الموارد البشرية، اداء العاملين)، والبالغ عددها (35) سؤال، وتنقسم الى 20 سؤال تدور حول المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية)، و15 سؤال تدور حول المتغير التابع (اداء العاملين)

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس جميع المتغيرات للاستفادة من تصورات المستطلعين، والذي يتكون من خمس نقاط تتراوح من 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة). و قد تم تطوير فقرات الاستبانة بناء على المصادر التالية:

المصادر	المتغيرات
<p>❖ Abu Keir, (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).</p> <p>❖ Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. <i>International Journal of Humanities and Social Science</i>, 4(6): 282-291.</p> <p>❖ رجم، خالد (2017). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع نفط الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.</p>	<p>المتغير المستقل:</p> <p><u>استراتيجيات الموارد البشرية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ الاستقطاب والتعيين. ❖ التدريب والتطوير. ❖ التحفيز. ❖ تقييم الاداء.
<p>❖ Yee, L. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. <i>Journal of Arts & Social Sciences</i>, 1(2), 64-73.</p> <p>❖ Engetou, E. (2017). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE</p>	<p>المتغير التابع :</p> <p><u>اداء العاملين</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ جودة العمل المنجز. ❖ الالتزام. ❖ كمية العمل المنجز.

❖ الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على راس 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.

3-6: صدق أداة الدراسة وثباتها

- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بشكلها الأولي، مع اسئلة الدراسة وفرضياتها على مجموعة مختارة من المحكمين الذين يعملون في الجامعات الاردنية لتحكيمها، وهم الذوات المشار إليهم في الملحق (1)، وذلك للتأكد صحة محتوى الاستبانة ووضوحها، تغطيتها لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم الاخذ بالملاحظات المعطاة عليها واعتماد التعديلات المدونة عليها.

- الصدق البنائي: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

اعتمد الباحث على برمجية (AMOS) الاصدار رقم 22 لتطبيق الصدق العاملي التوكيدي لجميع فقرات الاستبانة التي تتضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تستخدم هذه البرمجية للحكم على جودة بيانات النموذج من خلال مؤشرات الحكم الموجودة فيها. وقد اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المؤشرات التي تعتمدها معظم الدراسات وهي: اختبار مربع كاي، ومستوى الدلالة الاختبار وهو من اهم واقوى الاختبارات اللامعلمية التي تقيس جودة النموذج. الا ان بعض الباحثين يضعون مجموعة من النقاط السلبية عليه بسبب حساسيته بسبب درجات الحرية والمرتبطة بعدد المتغيرات اضافة الى

حجم العينة، حيث تتأثر قيمة مستوى الدلالة بهاتين النقطتين بشكل كبير. اما المؤشر الاخر فهو مؤشر جودة التطابق غير المقارن (GFI) وهو مؤشر احصائي عام ويعتبر في المرتبة الثانية بعد مربع كاي حيث تتراوح قيمه بين (0-1) بحيث انه اذا ساوى الواحد صحيح دل ذلك على التطابق التام وهي حالة مثالية كذلك تعتمد الدراسات مؤشر (جودة التطابق المقارن) CFI حيث تتراوح قيمه بين (0-1) بحيث اذا ساوت القيمة الواحد صحيح دل ذلك على تطابق التام اما بالنسبة للمؤشر الاخير فهو مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات اخطاء التقدير (RMSEA) ويلاحظ ان هذا المؤشر يعتمد على مقدار مربعات الفروق بين النموذجين بحيث تكون الجودة افضل كلما قلت قيمة هذا المؤشر بحيث تكون افضلها ان تساوي هذه الاخطاء الصفر وهي الحالة المثالية التي تشير إلى التطابق التام.

وبناءً على ذلك، فإن مؤشرات الحكم على جودة النموذج سوف تكون متعددة ولا يجوز ان يتم الاعتماد على مؤشر واحد فقط للحكم على جودة النموذج المقترح، لذلك فان قراءة هذه المؤشرات والربط فيما بينها والاعتماد على الاقل على مؤشرين للحكم على جودة بيانات النموذج قد يساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب للحكم.

اولا التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

جدول (3-3): مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية)

المؤشرات	مربع كاي	مستوى الدلالة	GFI	CFI	RMSEA
النتيجة عن نموذج الدراسة	379.96	0.000	0.889	0.893	0.070
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	(1.00 – 0.90)	(1.00–0.90)	(0.08 – 0.00)

بين الجدول ان قيمة مربع كاي قد للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (379.96) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.889) وهي قيمة قريبة جدا من حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس جودة لتطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.893) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.070) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثان منهما تزايدان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) اما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة.

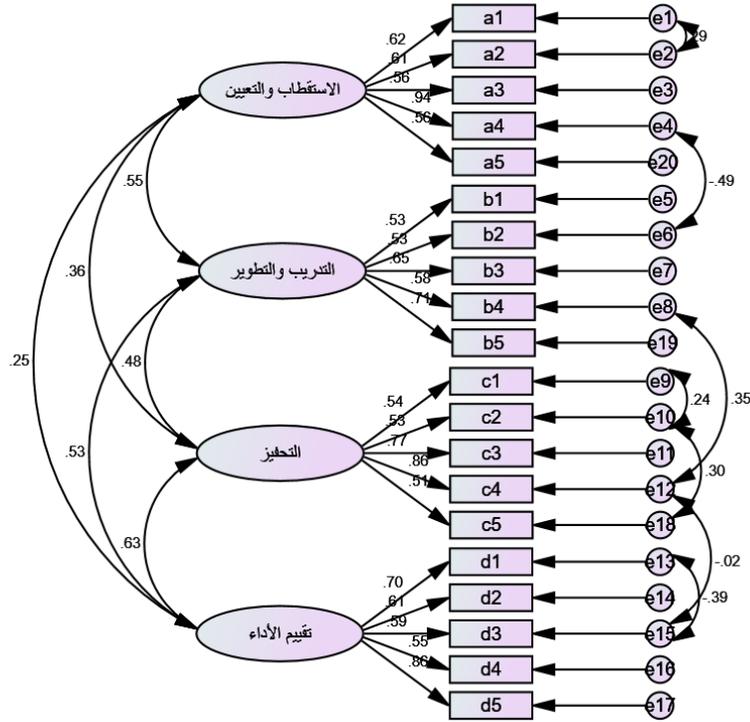
جدول (3-4) نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
(التشبعات المعيارية للفقرات على ابعادها)

قيم الثبات		قيم التحميل	رمز الفقرات	البعد
الاتساق الداخلي Cronbach Alpha	المركب Composite Reliability			
0.805	0.800	0.621	A1	الاستقطاب والتعيين
		0.614	A2	
		0.558	A3	
		0.942	4A	
		0.564	A5	
0.717	0.738	0.526	B1	التدريب والتطوير
		0.529	B2	
		0.652	B3	
		0.582	B4	
		0.708	B5	
0.791	0.781	0.536	C1	التحفيز
		0.526	C2	
		0.766	C3	
		0.856	C4	
		0.509	C5	
0.770	0.798	0.699	D1	تقييم الأداء
		0.608	D2	
		0.586	D3	
		0.551	D4	
		0.860	D5	

يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي اليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزء منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50 % بحد ادنى (ومن الدراسات من يقبلها بحد ادنى 40 %) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات ومن خلال هذه النتائج يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه كان بين الفقرة الرابعة التي رمزها (D4) في بعد تقييم الاداء اذ بلغت (0.551) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الرابعة (A4) وبعد الاستقطاب والتعيين حيث بلغت (0.942) وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التاكد من الصدق البنائي التوكيدي لفقرات كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير المستقل. وقد بينت النتائج ان جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الاحصائية عند مستوى = 0.05 .

كما يبين الجدول قيم ثبات فقرات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل وقد تم استخدام اسلوبين في الكشف عن استقرار الفقرات الممثلة لكل بعد الاول هو الثبات بالاسلوب المركب (Composite Reliability) والذي ياخذ بعين الاعتبار قيم بواقي مربعات قيم التحميل بعين الاعتبار بينما يتناول الثاني اسلوب الاتساق الداخلي والذي ينسب مجموع تباين الفقرات إلى التباين الكلي للفقرات (Cronbach Alpha) ويلاحظ ان القيم الناتجة بالاسلوبين كانت مرتفعة اذ ان جميعها كانت اكبر من (0.70) ما يشير إلى ثبات فقرات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل.

ويبين الرسم التالي مدخلات ورموز وقيم تحميل فقرات ابعاد المتغير المستقل في برمجية AMOS



الشكل رقم (3-1) : الصدق التوكيدي للمتغير المستقل

ثانياً التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير التابع (اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية)

جدول (3-5) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير التابع (اداء العاملين في شركات

الاتصالات الليبية)

المؤشرات	مربع كاي	مستوى الدلالة	GFI	CFI	RMSEA
الناتجة عن نموذج الدراسة	235.22	0.000	0.907	0.891	0.079
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	-0.90)	(1.00-0.90)	- 0.00) (0.08)

يظهر الجدول ان قيمة مربع كاي للنموذج قد بلغت (379.96) بمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لفقرات ابعاد المتغير التابع (اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية)، وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية، أي انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي. اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.907) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر، وهي قيمة تعكس مستوى مرتفع لجودة تطابق البيانات. كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.891) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض، اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.079) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر. وعليه فأن ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثنان منهما تزايديان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI)، اما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة فيمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة.

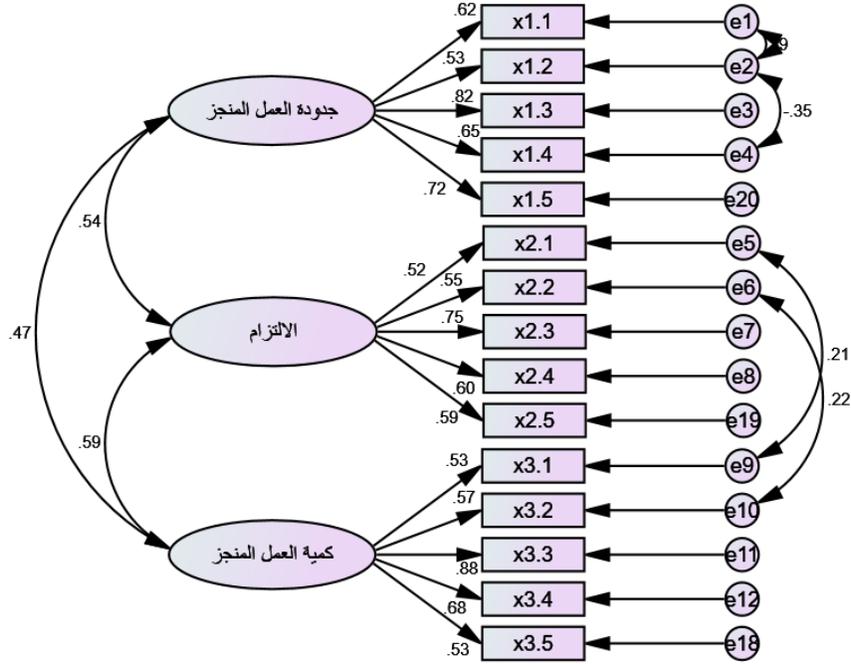
جدول (3-6) نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المتغير التابع (اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية) (التشبعات المعيارية للفقرات على ابعادها)

قيم الثبات		قيم التحميل	رمز الفقرات	البعد
الاتساق الداخلي Cronbach Alpha	المركب CR			
0.785	0.802	0.621	x1.1	جودة
		0.533	x1.2	العمل
		0.817	x1.3	المنجز
		0.646	x1.4	
		0.715	x1.5	
0.732	0.741	0.523	x2.1	الالتزام
		0.552	x2.2	
		0.746	x2.3	
		0.600	x2.4	
		0.590	x2.5	
0.768	0.780	0.531	x3.1	كمية
		0.572	x3.2	العمل
		0.884	x3.3	المنجز
		0.681	x3.4	
		0.526	x3.5	

يظهر الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي إليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزء منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50 % بحد ادنى (ومن الدراسات من يقبلها بحد ادنى 40 %) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات

ونلاحظ من هذه النتائج ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه كان بين الفقرة الاولى التي رمزها (x2.1) في بعد جودة العمل المنجز اذ بلغت (0.523) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الثالثة (x3.3) وبعد كمية العمل المنجز حيث بلغت (0.884) وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التاكيد من الصدق البنائي التوكيدي لفقرات كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير المستقل. وقد بينت النتائج ان جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الاحصائية عند مستوى = 0.05 كما يبين الجدول قيم ثبات فقرات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل وقد تم استخدام اسلوبين في الكشف عن استقرار الفقرات الممتلئة لكل بعد الاول هو الثبات بالاسلوب المركب (Composite Reliability) والذي ياخذ بعين الاعتبار قيم بواقى مربعات قيم التحميل بعين الاعتبار بينما يتناول الثاني اسلوب الاتساق الداخلي والذي ينسب مجموع تباين الفقرات إلى التباين الكلي للفقرات (Cronbach Alpha) ويلاحظ ان القيم الناتجة بالاسلوبين كانت مرتفعة اذ ان جميعها كانت اكبر من 0.70 ما يشير إلى ثبات فقرات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل.

ويبين الرسم التالي مدخلات ورموز وقيم تحميل فقرات ابعاد المتغير التابع في برمجية AMOS



الشكل رقم (3-2) : الصدق التوكيدي للمتغير المتابع

جدول (7-3) نتائج ثبات ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ الفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من

الابعاد

الصدق البنائي (cronbach alpha)	الصدق التمييزي (AVE)	عدد الفقرات	البعد
0.866	52.44	20	المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)
0.846	49.75	15	المتغير التابع (أداء العاملين)

تشير بيانات الجدول الى ان قيم الصدق التمييزي المقاس من خلال تشبعات الفقرات الممثلة لكل متغير من المتغيرات الاساسية في الدراسة (AVE) والذي يدل على نسبة التباين المشترك للعامل بين الفقرات المكونة له وتعكس القيم الاكبر صدقا تمييزا اكبر لفقرات البعد علما بانه لا توجد نقطة قطع محددة يمكن اعتبار الصدق التمييزي من خلال الفقرات كمرجعية الا انه كلما زادت القيمة عن 50 % دل ذلك على افضلية وصدقا تمييزيا اكبر وباستعراض النتائج المبينة في الجدول يلاحظ ان القيم تراوحت بين (49.75) في المتغير التابع و (52.44) في المتغير المستقل

وفيما يتعلق بقيم الثبات فقد بينت نتائج الاتساق الداخلي المركب فيتبين ان جميع القيم التي تم التوصل اليها كانت مرتفعة اذ كان اقلها في متغير التابع اذ بلغت (0.909) وهي قيمة مرتفعة (علما بان اكبر قيمة قد يصلها هذا الثبات هي الواحد الصحيح) ويمتاز هذا الثبات عن الاتساق الداخلي التقليدي بانه ياخذ بعين الاعتبار قيم مربعات بواقي الخطأ والتي لا تتناولها الطريقة التقليدية ما يعني زيادة في دقة التقدير لثبات كل بعد.

وباستعراض قيم الثبات باسلوب كرونباخ الفا والذي يعتمد على نسبة تباين مجموع الفقرات الى تباين الدرجة الكلية بعد تصحيحها بمعامل يعتمد على عدد الفقرات يتبين ان اقل قيمة ثبات تم التوصل اليها في المتغير المستقل (0.866) وهي قيمة تعكس درجة ثبات مرتفعة بهذا الاسلوب.

ولذلك ومن خلال هذه النتائج فانه يمكن الاشارة الى ان متغيرات الدراسة تتمتع بقيم ثبات مرتفعة ما يتيح استخدامها في هذه الدراسة.

3-7: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على متغيرين مستقل وتابع، وكل متغير يشمل على متغيرات للقياس، المتغير المستقل هو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويقاس بـ(الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء). والمتغير التابع لهذه الدراسة هو اداء العاملين ويقاس بـ(جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز). وتم اعتماد هذه المتغيرات لكل بعد اعتمادا على دراسات (رجم، 2017؛ الحربي، 2017؛ Abu Keir، 2016؛ Jery & Souai، 2014؛ Yee، 2018؛ Engetou، 2017).

3-8 المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سيقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف افراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات افراد العينة على متغيرات الدراسة.
- 3- التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برمجة AMOS اصدار 22.
- 4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المدرج (Stepwise Multiple Regression)، ويشتمل على:-

- تحليل التباين (F).

- اختبار (T).

- معامل ارتباط بيرسون.

- الخطأ المعياري (SE).

5- كرونباخ الفا للثبات.

الفصل الرابع

عرض النتائج

4-1: المقدمة

سعت هذه الدراسة الى الكشف عن الأثر المحتمل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وفي ضوء هذا الهدف فقد امكن للباحث صياغة سؤالين اساسيين هدفا للتعرف على مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك مستوى اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية اضافة الى صياغة فرضية اساسية (رئيسية) تتناول اثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية وقد تفرعت هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات سيتم اختبارها في الجزء الخاص باختبار الفرضيات في هذا الفصل سيقوم الباحث بداية عرض نتائج سؤالي الدراسة على النحو الاتي :

اولا: عرض نتائج اسئلة الدراسة

• التساؤل الاول

ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية؟

للاجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التساؤل للاجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما استخدم الباحث مقياسا تصنيفيا خماسيا متوافقا مع عدد البدائل التي استخدمتها اداة

الدراسة (وهي خمسة بدائل) بهدف تقدير مستويات المتوسطات الحسابية التي تم توصلت اليها النتائج.

وقد استخدمت الصيغة الرياضية التالية في استخراج هذه الفئات:

$$\text{طول الفئة} = \frac{(\text{اكبر وزن للاستجابة } 5 - \text{اقل وزن للاستجابة } 1)}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبالتالي تصبح هذه الفئات على النحو الاتي

منخفض	1.00 – 2.33
متوسط	2.34 – 3.67
مرتفع	3.68 – 5.00

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
4	تقييم الأداء	4.75	0.34	95.00	مرتفع	1
2	التدريب والتطوير	4.72	0.35	94.40	مرتفع	2
3	التحفيز	4.67	0.38	93.40	مرتفع	3
1	الاستقطاب والتعيين	4.66	0.37	93.20	مرتفع	4
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	4.70	0.26	94.00	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4-1) أن مستوى الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0) ، وجاء مستوى المجالات مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.66 – 4.75) ، وجاء في الرتبة الأولى مجال تقييم الأداء بمتوسط حسابي (4.75) وأهمية نسبية (95.0) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي (4.66) بأهمية نسبية (93.20) ، وقد تم تحليل مجالات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية وفقاً لل فقرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال الاستقطاب والتعيين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقطاب والتعيين والجدول (4-2) يبين ذلك.

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقطاب والتعيين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تخصص شركات الإتصالات الليبية بنداً في الموازنة لإستقطاب الموارد البشرية المؤهلة.	4.77	0.43	95.40	مرتفع	1
5	يتم تعين العاملين بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة.	4.70	0.49	94.00	مرتفع	2
3	تقوم شركات الإتصالات الليبية بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية الإستقطاب.	4.64	0.50	92.80	مرتفع	3

4	مرتفع	92.20	0.53	4.61	تحرص شركات الإتصالات الليبية على إيصال معلومات دقيقة حول أنشطتها التي من شأنها أن تحفز الراغبين في العمل.	4
5	مرتفع	91.20	0.51	4.56	تحرص شركات الاتصالات الليبية على تعيين العاملين ذوي الكفاءة.	2
	مرتفع	93.20	0.37	4.66	الاستقطاب والتعيين	

يلاحظ من الجدول (4-2) أن مستوى مجال الاستقطاب والتعيين كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.66) بأهمية نسبية (93.20) ، وجاء مستوى الفقرات مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.56 - 4.77) ، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تخصص شركات الإتصالات الليبية بنداً في الموازنة لإستقطاب الموارد البشرية المؤهلة." بمتوسط حسابي (4.77) و بأهمية نسبية (95.40) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تحرص شركات الاتصالات الليبية على تعيين العاملين ذوي الكفاءة." بمتوسط حسابي (4.56) بأهمية نسبية (91.20).

ثانياً: مجال التدريب والتطوير

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتطوير والجدول (4-4) - (3) يبين ذلك.

جدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتطوير مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تنفذ شركات الإتصالات الليبية خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	4.83	0.41	96.60	مرتفع	1
5	يعزز التدريب في شركات الإتصالات الليبية ثقة العاملين بأنفسهم.	4.82	0.41	96.40	مرتفع	2
4	يخضع الموظفون العاملون في شركات الإتصالات الليبية إلى دورة تدريبية واحدة على الأقل كل عام.	4.72	0.53	94.40	مرتفع	3
3	تستعين شركات الإتصالات الليبية بالخبراء لتنفيذ برامجها التدريبية.	4.65	0.58	93.00	مرتفع	4
2	تحدد شركات الإتصالات الليبية الإحتياجات التدريبية للموظفين على وفق دراسات دقيقة.	4.60	0.57	92.00	مرتفع	5
	التدريب والتطوير	4.72	0.35	94.40	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (3-4) أن مستوى مجال التدريب والتطوير كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.72) بأهمية نسبية (94.40) ، وجاء مستوى الفقرات مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.83-4.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تنفذ شركات الإتصالات الليبية خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية." بمتوسط حسابي (4.83) و بأهمية نسبية (96.60) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تحدد شركات الإتصالات الليبية الإحتياجات التدريبية للموظفين على وفق دراسات دقيقة." بمتوسط حسابي (4.60) بأهمية نسبية (92.0).

ثالثاً: مجال التحفيز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز والجدول (4-4) يبين ذلك.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	توفر شركات الإتصالات الليبية نظاماً متكاملماً للحوافز تقديراً لجهود العاملين في العمل.	4.80	0.47	96.00	مرتفع	1
5	تطبق شركات الإتصالات الليبية نظاماً للتعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقاً.	4.72	0.49	94.40	مرتفع	2

3	مرتفع	92.20	0.53	4.61	تسهم الحوافز التي تقدمها شركات الاتصالات الليبية في تقوية الروابط والتعاون بين الإدارة والعاملين.	3
4	مرتفع	92.00	0.52	4.60	تتابع إدارة شركة الاتصالات الليبية وبشكل مستمر نظام الرواتب والحوافز التي تقدمها شركات الاتصالات الأخرى.	4
5	مرتفع	91.80	0.54	4.59	تسهم الحوافز التي تقدمها شركات الاتصالات الليبية للموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي.	2
	مرتفع	93.40	0.38	4.67	التحفيز	

يلاحظ من الجدول (4-4) أن مستوى مجال التحفيز كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.67) بأهمية نسبية (93.40) ، وجاء مستوى الفقرات مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.80 - 4.59) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " توفر شركات الإتصالات الليبية نظاماً متكاملًا للحوافز تقديراً لجهود العاملين في العمل." بمتوسط حسابي (4.80) و بأهمية نسبية (96.0) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تسهم الحوافز التي تقدمها شركات الإتصالات الليبية للموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي." بمتوسط حسابي (4.59) بأهمية نسبية (91.80).

رابعاً: مجال تقييم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء والجدول (4-5) يبين ذلك.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	توفر عملية تقييم أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية أساساً واضحاً لتحديد الاجور والحوافز.	4.83	0.41	96.60	مرتفع	1
5	تتبنى شركات الاتصالات الليبية معايير للتقييم تستجيب لتطورات العمل المتجددة.	4.76	0.48	95.20	مرتفع	2
4	يراعي نظام التقييم في شركات الاتصالات الليبية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.	4.75	0.46	95.00	مرتفع	3
3	تضع شركات الاتصالات الليبية معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء عاملها.	4.74	0.52	94.80	مرتفع	4
2	توفر عملية تقييم أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية أساساً واضحاً لتحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية.	4.65	0.50	93.00	مرتفع	5
	تقييم الأداء	4.75	0.34	95.00	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4-5) أن مستوى مجال تقييم الأداء كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.75) بأهمية نسبية (95.0) ، وجاء مستوى الفقرات مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.83- 4.65)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " توفر عملية تقييم أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية أساساً واضحاً لتحديد الاجور والحوافز." بمتوسط حسابي (4.83) و بأهمية نسبية (96.60) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " توفر عملية تقييم أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية أساساً واضحاً لتحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية." بمتوسط حسابي (4.65) بأهمية نسبية (93.0).

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
2	الالتزام	4.73	0.32	94.60	مرتفع	1
3	كمية العمل المنجز	4.72	0.34	94.40	مرتفع	2
1	جودة العمل المنجز	4.70	0.35	94.00	مرتفع	3
	أداء العاملين	4.71	0.27	94.20	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4-6) أن مستوى الدرجة الكلية أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.71) بأهمية نسبية (94.20) ، وجاء مستوى المجالات مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.73 - 4.70) ، وجاء في الرتبة الأولى مجال الالتزام بمتوسط حسابي (4.73) وأهمية نسبية (94.60) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال جودة العمل المنجز

بمتوسط حسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0)، وقد تم تحليل مجالات أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية وفقاً للفقرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال جودة العمل المنجز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل المنجز والجدول (7-4) يبين ذلك.

جدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل المنجز مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا في شركات الاتصالات الليبية تحقيقه.	4.87	0.38	97.40	مرتفع	1
5	تحرص شركات الاتصالات الليبية على متابعة التغيرات الحاصلة على جودة العمل في مجال الاتصالات.	4.76	0.45	95.20	مرتفع	2
4	تتبنى شركات الاتصالات الليبية نظاماً مرناً في قياس وتحسين جودة الأداء.	4.70	0.49	94.00	مرتفع	3
3	تعتبر شركات الاتصالات الليبية جودة العمل من المؤشرات لتقويم الأداء.	4.66	0.54	93.20	مرتفع	4
2	تركز شركات الاتصالات الليبية على الجودة العالية لإداء العمل.	4.52	0.53	90.40	مرتفع	5
	جودة العمل المنجز	4.70	0.35	94.00	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4-7) أن مستوى مجال جودة العمل المنجز كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0)، وجاء مستوى الفقرات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.87-4.52)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا في شركات الإتصالات الليبية تحقيقه". بمتوسط حسابي (4.87) و بأهمية نسبية (97.40) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "تركز شركات الإتصالات الليبية على الجودة العالية لإداء العمل". بمتوسط حسابي (4.52) بأهمية نسبية (90.40).

ثانياً: مجال الالتزام

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام والجدول (4-8) يبين ذلك.

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تحرص شركات الإتصالات الليبية إلى الزام موظفيها بالوائح والإجراءات المعتمدة.	4.79	0.42	95.80	مرتفع	1
5	يلتزم العاملون في شركات الإتصالات الليبية بساعات العمل وتوقيتاتها.	4.78	0.44	95.60	مرتفع	2
4	يتوفر في شركات الإتصالات الليبية وصف وظيفي مكتوب يحدد بوضوح واجبات كل وظيفة ومسؤولياتها.	4.76	0.44	95.20	مرتفع	3

4	مرتفع	94.00	0.47	4.70	تعمل شركات الإتصالات الليبية على تطوير التعليمات ونظم العمل المعمول بها باستمرار.	3
5	مرتفع	91.80	0.53	4.59	تتبنى شركات الاتصالات الليبية بصورة مباشرة مدى إلتزام عاملها باللوائح التنفيذية.	2
	مرتفع	94.60	0.32	4.73	الالتزام	

يلاحظ من الجدول (4-8) أن مستوى مجال الالتزام كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.73) بأهمية نسبية (94.60) ، وجاء مستوى الفقرات مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.79 – 4.59) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تحرص شركات الإتصالات الليبية إلى الزام موظفيها باللوائح والإجراءات المعتمدة." بمتوسط حسابي (4.79) و بأهمية نسبية (95.80) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تتبنى شركات الاتصالات الليبية بصورة مباشرة مدى إلتزام عاملها باللوائح التنفيذية." بمتوسط حسابي (4.59) بأهمية نسبية (91.80).

ثالثاً: مجال كمية العمل المنجز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل المنجز والجدول (4-9) يبين ذلك.

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل المنجز مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	يتم في شركات الاتصالات الليبية إنجاز المهام وفق جدول زمني محدد.	4.85	0.43	97.00	مرتفع	1
5	تستخدم شركات الإتصالات الليبية مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.	4.77	0.46	95.40	مرتفع	2
4	تشجع شركات الإتصالات الليبية العاملين على ابتكار طرق جديدة لزيادة العمل وتحسينه.	4.72	0.48	94.40	مرتفع	3
3	تسعى إدارة شركات الإتصالات الليبية على إلزام العاملين بإنجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعة.	4.70	0.49	94.00	مرتفع	4
2	تحرص شركات الإتصالات الليبية على طلب كمية عمل مناسبة مقارنة بالوقت المتوفر له.	4.53	0.53	90.60	مرتفع	5
	كمية العمل المنجز	4.72	0.34	94.40	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4-9) أن مستوى مجال الالتزام كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.73) بأهمية نسبية (94.60)، وجاء مستوى الفقرات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.85-4.53) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يتم في شركات الاتصالات الليبية إنجاز المهام وفق جدول زمني محدد." بمتوسط حسابي (4.85) و بأهمية نسبية (97.0) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تحرص شركات الإتصالات الليبية على طلب كمية عمل مناسبة مقارنة بالوقت المتوفر له. بمتوسط حسابي (4.53) بأهمية نسبية (90.60).

4-2 اختبار الفرضيات

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب التدرج (Stepwise) وهذا الأسلوب يقوم على حساب أكبر قيمة معامل ارتباط بين المتغير المستقل والتابع في المرحلة الأولى ومن ثم يبدأ بإضافة المتغيرات المستقلة تباعا بحيث يتحقق شرط اساسي وهو ان يسهم المتغير الذي يضاف في رفع قيمة R^2 بحيث يتم المحافظة على الدلالة الاحصائية فاذا لم يتحقق ذلك تم استبعاد هذا المتغير وهكذا حتى يتم التحقق من جميع المتغيرات المستقلة في علاقاتها بالمتغير التابع. ومن هنا قد نرى في نتائج الانحدار نماذج تحتوي على متغير مستقل واحد فقط او اثنين او ثلاثة بحسب قدرتها واسهامها في زيادة قيمة معامل التحديد (R^2). وفيما يلي عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

جدول (4-10) اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيرات	الالتواء	التفرطح
الاستقطاب والتعيين	-0.891	-0.134
التدريب والتطوير	-1.641	2.854
التحفيز	-0.964	0.342
تقييم الأداء	-1.640	2.783
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	-1.053	1.069
جودة العمل المنجز	-1.533	2.543
الالتزام	-1.084	0.233
كمية العمل المنجز	-1.702	3.478
أداء العاملين	-1.331	2.147

تشير نتائج الالتواء والتفرطح ان بيانات متغيرات الدراسة تتوزع بصورة مقاربة للتوزيع الطبيعي حيث عادة ما تعتبر توزيعات بيانات المتغيرات قريبة من التوزيع الطبيعي اذا اكدت قيمة الالتواء محصورة بين -1 الى $+1$ (اي ان القيمة المطلقة هي اقل من او تساوي 1) كذلك ويرافق معامل الالتواء اختبار التفرطح لتوزيع البيانات وعادة ما يقبل التفرطح ضمن مدى $(-7$ الى $+7)$ او ان القيمة المطلقة للاختبار تكون اقل من او تساوي 7 (West et al., 1995) وهو احد المعايير التي يمكن ان تعتمد في وصف مقاربة توزيع البيانات بالتوزيع الطبيعي وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين ان توزيع بيانات الدراسة تتوزع بصورة قريبة من التوزيع الطبيعي.

جدول (4-11) اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة

VIF	Tolerance	المتغيرات
1.232	.812	الاستقطاب والتعيين
1.439	.695	التدريب والتطوير
1.547	.647	التحفيز
1.470	.680	تقييم الأداء

يعتبر الارتباط الخطي مشكلة بين المتغيرات المستقلة ويعني ان العلاقة الخطية بين متغيرين مستقلين عالية بدرجة كبيرة لدرجة انه يمكن لاحد المتغيرين ان يؤثر على قيمة المتغير التابع بنفس القيمة ما يعني انه يعمل كبديل للمتغير الاخر وحيث ان الهدف من التنبؤ وتحليل الانحدار هو الوصول الى متغيرات مختلفة قادرة على التنبؤ بدرجة مقبولة لقيم المتغير التابع فانه يجب التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (او وجودها بدرجة خفيفة ضمن المعايير الموضوعية). ويستخدم اختبار معامل تضخم التباين (variance inflation factor VIF) في الكشف عن وجود هذه المشكلة ويرافق اختبار تضخم التباين اختبار الحد الأدنى للتباين المسموح به (tolerance) ويعرف بانه مقلوب معامل تضخم التباين وتشير قيم اختبار VIF الى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي اذا كانت القيمة اقل من 5 وتشير الى وجود المشكلة بدرجة خفيفة اذا كانت اكبر من 5 واقل من 10 بينما تبين قيم الحد الأدنى للتباين المسموح عدم وجود هذه المشكلة اذا كانت اكبر 0.20 بينما اذا كانت محصورة بين 0.1 - اقل من 0.2 فتعني ان المشكلة غير مؤثرة (Gujarati and Porter,2010) وبالتالي تدل قيم الجدول على ان هذه المشكلة غير مؤثرة وذلك عند احتساب قيم هذه الاختبارات لكل نموذج انحدار يمكن استخدامه (اي في حالة استخدام نموذج التنبؤ بقيمة المتغير التابع من متغير واحد او اثنين او ثلاثة او اربعة).

اولا اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية الرئيسية :

H01: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة	
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R ²	R ²		r
.001	3.354	.044	.148	2.192	0.000	28.37	0.273	0.283	0.532	التحفيز
.000	3.834	.040	.153							الاستقطاب والتعيين
.004	2.889	.047	.136							تقييم الأداء
.031	2.170	.046	.100							التدريب والتطوير

يبين الجدول (4-12) ان نموذج انحدار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب

والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية

كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.532) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة.

وتعبر قيمة R² عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار

التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة

ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت

هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (28.3%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (27.3%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جدا (1.00) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.148) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التحفيز وبلغت (0.153) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.136) بمستوى دلالة (0.004) لمتغير تقييم الاداء وبلغت (0.100) بمستوى دلالة (0.046) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.153) كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H01.1: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين،

التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل في شركات الاتصالات

الليبية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة	
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R ²	R ²		r
.004	2.888	.061	.177	2.301	0.000	18.19	0.150	0.159	0.399	التحفيز
.001	3.271	.055	.178							الاستقطاب والتعيين
.018	2.389	.065	.156							تقييم الأداء
.941	0.075	.066	.005							التدريب والتطوير (*)

(*) متغير تم استبعاده من نموذج الانحدار

يبين الجدول (4-13) ان نموذج انحدار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب

والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل في شركات الاتصالات الليبية

كان مقبولا من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (3990.) وهي تشير الى علاقة ومقبولة وتعبّر قيمة R² عن

قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في

قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (15.9%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (15.0%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جدا (0.9) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وعند ملاحظة كل بعد من ابعاد المتغير المستقل، يظهر لنا انها بلغت (0.177) وبمستوى دلالة (0.004) لمتغير التحفيز وبلغت (0.178) بمستوى دلالة (0.001) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.156) بمستوى دلالة (0.018) لمتغير تقييم الاداء يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تاثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.153) كذلك فقد كانت قيم التاثير المبينة جميعها موجبة بينما يلاحظ ان قيمة تاثير متغير التدريب والتطوير قد بلغت (0.005) بمستوى دلالة (0.941) حيث يلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة كانت اكبر من 0.05 ما يشير الى عدم وجود تاثير لهذا المتغير من الناحية الاحصائية.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التاثير اي تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل في شركات الاتصالات الليبية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

جدول (4-14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R ²	R ²	r	
.002	3.153	.053	.166	1.630	0.000	30.05	0.285	0.294	0.543	التحفيز
.000	4.577	.048	.219							الاستقطاب والتعيين
.012	2.537	.056	.142							تقييم الأداء
.016	2.418	.055	.133							التدريب والتطوير

يظهر الجدول (4-14) ان نموذج انحدار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركات الاتصالات الليبية كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.543) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة.

وتعبر قيمة R² عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت

هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (29.4%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (28.5%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جدا (0.9) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.166) وبمستوى دلالة (0.002) لمتغير التحفيز وبلغت (0.219) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.142) بمستوى دلالة (0.012) لمتغير تقييم الاداء وبلغت (0.133) بمستوى دلالة (0.016) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.219) كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركات الاتصالات الليبية وبهذه النتيجة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H01.3: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة	
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R ²	R ²		r
.001	3.414	.061	.210	3.000	0.000	16.86	0.098	0.104	0.323	التدريب والتطوير
.006	2.755	.056	.155							التحفيز
.280	1.081	.062	.067							الاستقطاب والتعيين (*)
.108	1.611	.067	.108							تقييم الاداء (*)

(*) متغير تم استبعاده من نموذج الانحدار

يبين الجدول (4-15) ان نموذج انحدار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.323) وهي تشير الى علاقة ومقبولة.

وتعتبر قيمة R² عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت

هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (10.4%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (9.8%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جدا (0.6) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.210) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التدريب والتطوير وبلغت (0.155) بمستوى دلالة (0.006) لمتغير التحفيز يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.153) كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة بينما يلاحظ ان قيمة تأثير متغير الاستقطاب والتعيين قد بلغت (0.067) بمستوى دلالة (0.280) وبلغت (0.108) بمستوى دلالة (0.108) لمتغير تقييم الاداء حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة كانت اكبر من 0.05 ما يشير الى عدم وجود تأثير لهذين المتغيرين من الناحية الاحصائية.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

بناء على التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، سيقوم الباحث في هذا الفصل بالإجابة على أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الفصل الأول ومن ثم عرض جميع النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته، وبناءا عليها تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

2-5: مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

ان مناقشة النتائج تتم بناءا على محورين وهما:

المحور الاول: استراتيجيات الموارد البشرية

اولاً: استراتيجية الاستقطاب والتعيين

اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال الاستقطاب والتعيين كان مرتفع. وحصلت استراتيجية الاستقطاب والتعيين على الدرجة الرابعة من حيث اهميتها في استراتيجية ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركات الاتصالات الليبية وهذا يدل على أن شركات الاتصالات الليبية تعمل على الاهتمام بأستراتيجية الاستقطاب والتعيين للحصول على افضل ممتوافر في سوق العمل الليبي من كوارد بشرية للعمل في شركات الاتصالات الليبية.

ثانياً: استراتيجية التدريب والتطوير

اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال التدريب والتطوير كان مرتفع. وحصلت استراتيجية التدريب والتطوير على الدرجة الثانية من حيث اهميتها في استراتيجية ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركات الاتصالات الليبية وهذا يدل على محاولات الشركات في مجالات التدريب والتطوير ضمن استراتيجيتها العامة للموارد البشرية تشكل حضوراً مؤثراً لدى العاملين لغرض اعادة تأهيلهم وتمكينهم في الاستمرار في العمل في تلك الشركات ومما ينسجم مع احتياجاتها من الاستخدامات التكنولوجية الحديثة المتغيرة والمتجددة في مجال عمل الاتصالات.

ثالثاً: استراتيجية التحفيز

اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال التحفيز كان مرتفع. وحصلت استراتيجية التحفيز على الدرجة الثالثة من حيث اهميتها في استراتيجية ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركات الاتصالات الليبية وهذا يدل على أن استراتيجية التحفيز لها اهمية لدى العاملين في شركات الاتصالات الليبية الا انها لا ترتقي بمستوى تطبيقاتها الى مستوى طموحهم الشخصي خاصة بما يتعلق بمستويات المضمون والمقارنة مع البيئة التنافسية لشركات الاتصالات العالمية، حيث كان للتفاوت في الحوافز من شخص لآخر داخل الشركة أثر على اختلاف ارائهم تجاه هذه الاستراتيجية.

رابعاً: استراتيجية تقييم الاداء

اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال تقييم الاداء كان مرتفع. وحصلت استراتيجية تقييم الاداء على الدرجة الاولى من حيث اهميتها في استراتيجية ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركات الاتصالات الليبية وهذا يدل على الاهمية الكبيرة التي يوليها العاملون في شركات الاتصالات الليبية الى هذه الجزئية من استراتيجية ادارة الموارد البشرية باعتبارها المحور والاساس الذي يستند عليه في بناء ووضع الاستراتيجيات الاخرى، حيث كان للمعايير الواضحة والمعتمدة من قبل شركات الاتصالات في عملية التقييم، وشمول جميع العاملين بأختلاف مسمياتهم الوظيفية بهذه العملية الاثر الكبير على تقنهم بما هو معتمد حالياً من هذه الاستراتيجية ضمن الموارد البشرية وابعاد تأثيرها الايجابي على ادائهم الوظيفي.

المحور الثاني: اداء العاملين

اولاً: جودة العمل المنجز

اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال جودة العمل المنجز كان مرتفع. وحصلت جودة العمل المنجز على الدرجة الثالثة من حيث اهميتها في اداء العاملين من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركات الاتصالات الليبية اهتمام بمخرجات العمل، الا انه في الوقت ذاته فأن وجود التحديات المختلفة وخاصةً التطورات التكنولوجية السريعة والتحولت العالية في مجال الاتصالات العالمية والتي كانت نوعاً ما تصل بشكل متأخر الى ليبيا بسبب الاحداث الاخيرة فيها فأنها تولد شعور لدى العاملين بنقص المعلومات والامكانيات المتاحة لهم واللازمة لاداء العمل بالشكل المأمول.

ثانياً: الالتزام

اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال الالتزام كان مرتفع. وحصل الالتزام على الدرجة الاولى من حيث اهميتها في اداء العاملين من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركات الاتصالات اللببية. وهذا يدل على أن العاملين في شركات الاتصالات اللببية يحرصون على تطبيق قيم العمل الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن ادائه، وانخفاض معدلات دوران العمل وارتفاع درجات الرضا الوظيفي. بالاضافة الى ان ادارة شركات الاتصالات تسعى الى تعميق الالتزام الشخصي مابين الموظف والشركة التي ينتمي اليها واستمرار العلاقة التعاقدية بينهما.

ثالثاً: كمية العمل المنجز

اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال كمية العمل المنجز كان مرتفع. وحصلت كمية العمل المنجز على الدرجة الثانية من حيث اهميتها في اداء العاملين من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركات الاتصالات اللببية وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات اللببية بكمية العمل المنجز من قبل العاملين وتأکید ذلك من خلال الاستطلاعات المستمرة التي يقدمها العملاء لادارة الموارد البشرية، حيث يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة عالية لتقييم كمية العمل التي تم إنجازها خلال فترة معينة.

3-5 مناقشة فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: H01: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على المتغير التابع أداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية حيث بلغ الأثر 28.3%، وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الأبعاد الممثلة للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.148) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التحفيز وبلغت (0.153) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.136) بمستوى دلالة (0.004) لمتغير تقييم الاداء وبلغت (0.100) بمستوى دلالة (0.046) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تاثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.153).

وأجابة لسؤال الدراسة الرئيسي "هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية؟ تبين ان هناك اثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية.

ومنه تشتق الفرضيات الفرعية الآتية:-

H0.1.1: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء) على المتغير التابع جودة العمل في شركات الاتصالات الليبية، حيث بلغ الأثر (15.9%)، بينما أظهرت النتائج أن المتغير (التدريب والتطوير) لا يؤثر، وهي تشير إلى علاقة جيدة ومقبولة، حيث أن تلك الاستراتيجيات تؤثر على جودة العمل المنجز من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

وأجابة لسؤال الدراسة " هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة العمل؟"، تبين أن هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة العمل في شركات الاتصالات الليبية.

H0.1.2: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على المتغير التابع الالتزام في شركات الاتصالات الليبية، حيث بلغ الاثر (29.4%)، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة، حيث ان تلك الاستراتيجيات تؤثر على التزام العاملين تجاه العمل الذي يقومون به في شركات الاتصالات الليبية.

وأجابة لسؤال الدراسة " هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام؟"، تبين ان هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التزام في شركات الاتصالات الليبية.

H0.1.3: لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التحفيز) على المتغير التابع كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية، حيث بلغ الاثر (10.4%)، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة، بينما اظهرت النتائج ان المتغيرين (الاستقطاب والتعيين وتقييم الاداء) لا تؤثر، حيث ان تلك الاستراتيجيات تؤثر على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية.

وأجابة لسؤال الدراسة " هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كمية العمل المنجز؟"، تبين ان هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية.

4-5 التوصيات والاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت اليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:-

1- الاستمرار في التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية واستكمال جوانبها المتعددة

والذي يقود شركات الاتصالات الليبية الى التنافس والتميز في ظل عولمة الاتصالات الحالية.

2- ضرورة الاهتمام بتصميم العمل التخصصي في شركات الاتصالات الليبية ومتطلباته لكي

ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية لتلك الشركات ويلبي متطلبات المنافسة العالمية بهذا

المجال.

3- مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد

الاستراتيجيات التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لانجاز اعمالهم بشكل افضل.

4- ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في شركات

الاتصالات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على اساسيات التعلم المستمر وتهيئة

البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها.

5- ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع

استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومقاربة تتناسب مع الاداء المطلوب من العاملين.

6- العمل على توفير بيئة عمل تضمن على درجات اعلى من الرضا العاملين في شركات

الاتصالات والتي بدورها ستؤدي الى زيادة ولائهم الوظيفي تجاهها.

5-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واداء العاملين معاً على اداء الشركات الاتصالات الليبية.
- إجراء دراسات حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاعات الأخرى في ليبيا بما يوزاي قطاع الاتصالات.
- إجراء دراسات لمعرفة مدى تناسب مهارات وقدرات العاملين حالياً في شركات الاتصالات مع متطلبات واحتياجات العمل المتنامي والمتجدد في مجالات الاتصالات الحديثة.

المراجع

المراجع العربية

- ❖ ابراهيم، عبدالحق علي (2015). دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ❖ ابونا، احمد ملاح السوسو (2017). اثر تقييم الاداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من 2014-2016. رسالة ماجستير، جامعة كردفان.
- ❖ البدارين، رقية والجداية، محمد والعمري، زياد (2014). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال. بحث منشور في مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع.
- ❖ البطاينة، محمد تركي(2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية/ محافظة اربد، دراسات: العلوم الإدارية، 43(1):1-17.
- ❖ بن علي، عائشة ونوري، منير (2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. بحث منشور في مجلة المالية والاسواق، (2)1، 326-304 .
- ❖ بوبكر، صالح ابراهيم ممغيب (2016). معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.

- ❖ حاروش، نور الدين، وحروش، رفيقة (2015). علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة. دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ❖ الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على راس 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.
- ❖ خضر، حرز الله محمد (2015). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان.
- ❖ رجم، خالد (2017). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع نفط الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- ❖ السعدي، محمد (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية 7(28)، 8-22.
- ❖ سمايلي، محمود وعامرة، سعيدة (2017). البعد الاستراتيجي لتنمية و ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1(3)، 166-180.
- ❖ شرون، مسعودة (2013). اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية / حالة مؤسسة ENAB. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح.

- ❖ شريف، وحيدة (2016). الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين / دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لانتاج عصير رامي. رسالة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة / بومرداس.
- ❖ الشماع، خليل محمد محسن (2016). مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.
- ❖ عامر، سعاد (2015). أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3(6)، 112-123 .
- ❖ عبدالرزاق، هويدا عبدة (2016). الاستقطاب والاختيار والتعيين واثره على اداء المنظمات / دراسة تطبيقية - وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم للفترة من 2010-2015. رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية.
- ❖ العساف، فلاح محمد (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ❖ العنزري، سعد، والساعدي، مؤيد (2007). فلسفة استراتيجية ادارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد 45، المجلد 13.
- ❖ فرح، خالد عبد الحميد محمد (2016). اثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين بمنظمات الاعمال / تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015). رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا.

❖ فهمي، عبدالقادر محمد (2014). المدخل في دراسة الاستراتيجية. دار مجدلوي للنشر والتوزيع.

❖ المحرج، عبد الكريم عبدالعزيز (2014). واقع تحفيز مديري المدارس في مديمة الرياض للعاملين معهم. رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

❖ المحمود، رفعت تاج السر الريح عبد (2016). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية: دراسة تطبيقية على مصنع اسمنت عطبرة في الفترة 2010-2015. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

❖ مسعود، مروى (2012). فاعلية العلاقات العامة في توطيد الصلة بين المنظمة و جماهيرها / دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الليبية. مركز البحوث والاستشارات والتدريب، جامعة طرابلس.

❖ 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.

❖ هادف، حيزية (2015). استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية. بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث، 6(16)،

❖ يونس، مجدي محمد، أحمد، اميرة محمد علي (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق

جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية

الدولي الاول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7- 10 يناير 2017.

المراجع الأجنبية

- ❖ Ahsan, N., Abdullah, Z., & Alam, S. S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65.
- ❖ Athar, R. and Shah, F (2015). *Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)*. *Journal of Business and Management*, 17(11): PP 58-67.
- ❖ Bashir, Sajid; Shahzad, Khurram and Ramay, Muhammad I (2008). *Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan*, *International Review of Business Research Papers*, 4(2): 302-315.
- ❖ Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.
- ❖ Brandler, S., & Roman, C. P. (2015). *Group work: Skills and strategies for effective interventions*. Routledge.
- ❖ Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
- ❖ Cascio, W. (2018). *Managing human resources*.
- ❖ Chauhan, Y. S. (2014). *Human Resources Management Practices and*

Job Satisfaction: A Study of Hotel Industry, 3(9), 1–6.

- ❖ *Dimba, B. A., & K'Obonyo, P. (2009). The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: Moderating role of employee cultural orientations and mediating role of employee motivation.*
- ❖ Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual capital, 17(1)*, 168-184.
- ❖ Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizational Performance.
- ❖ Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1)*, 15-22.
- ❖ Heneman, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing human resource practices alignment: A case study. *Human Resource Management, 50(1)*, 45-64.
- ❖ Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science, 4(6)*: 282-291.
- ❖ *Katou, Anastasia A. (2008). Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance, Journal of Industrial Engineering Management, 01(02):119-142*
- ❖ Abu Keir, M. Y. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment

and Employee Retention in Bahrain Private Universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).

- ❖ Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation.
- ❖ Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and development. In *Policy and practice in European human resource management*(pp. 107-121). Routledge.
- ❖ Mapelu, I. C., & Jumah, L. (2013). *Effect of training and development on employee turnover in selected medium sized hotels in Kisumu City, Kenya. Journal of Tourism, Hospitality and Sports, 1.*
- ❖ Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, *International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.*
- ❖ Noe, R. A., Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. (2015). Human resource management: Gaining a competitive advantage.
- ❖ Otuko, A. H., Chege, K., & Douglas, M. (2013). *Effect of training dimensions on employee's work performance: a case of mumias sugar company in Kakamega County. International Journal of Business and Management Invention, 2(9), 138-149.*
- ❖ Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business*

Management, 11(3), 826-830.

- ❖ Sani, A, D. (2012), *Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal, Vol. 5. No. 1, PP. 8–20.*
- ❖ Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management, 3(11), 76.*
- ❖ Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Plimmer, G. (2015). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies.* Cambridge University Press.
- ❖ Yee, L. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. *Journal of Arts & Social Sciences, 1(2), 64-73.*

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	أ.د أحمد علي صالح	1
جامعة الشرق الأوسط	أ.د أسامة الربابعة	5
جامعة عمان العربية	أ.د شوقي جواد	2
الجامعة الاردنية	أ.د محمد النعيمي	3
جامعة الزيتونة	أ.د نجم عبود	4
جامعة الاسراء	د. بلال السكارنة	7
الجامعة الاردنية	د. سامي العدوان	6
جامعة الشرق الأوسط	د. سمير الجبالي	8
جامعة عمان العربية	د. غسان العمري	9
جامعة الشرق الأوسط	د. محمد العضايلة	10
جامعة الاسراء	د. مراد العطيانى	11

رتبت أسماء السادة الخبراء حسب الرتبة والحروف الأبجدية

ملحق رقم (2)



السيدات والسادة الافاضل ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

يجري الباحث دراسة بعنوان "اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط، ولكون الموضوع يخص مصرفكم لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

و أشركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة و تعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

إشراف

سعيد سمير ابو جليلة

د. أمجد طويقات

القسم الأول : الخصائص الديموغرافية

1- النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

2- العمر

30 سنة فأقل من 31-34 سنة

من 35 - 39 سنة 40 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل من 6-10 سنة خبرة

من 11- 15 سنة خبرة 16 سنة خبرة فأكثر

5- المركز الوظيفي

رئيس مجلس إدارة نائب رئيس مجلس إدارة

مدير مساعد مدير

رئيس قسم مدير فرع

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعرف اجرائياً بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المخطط لها لوظائف إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بها في شركات الاتصالات الليبية.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	
					1	2	3	4	5	
<p>1- الاستقطاب والتعيين: هي الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى شركة الاتصالات بما يتيح لتلك الشركات اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.</p>										
1- تعتمد شركة الاتصالات على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.										
2- تستند شركة الاتصالات على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.										
3- تستخدم شركة الاتصالات وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.										
4- يتم تعيين العاملين في شركة الاتصالات وفقاً لمعايير موضوعة سلفاً.										
5- تستند شركة الاتصالات على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.										
<p>2- التدريب والتطوير: هي مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها شركة الاتصالات الليبية بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.</p>										
6- تستعين شركة الاتصالات بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.										
7- تحدد شركة الاتصالات الإحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.										

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وقراراتها
1	2	3	4	5	
					8- تنفذ شركة الاتصالات خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن اهدافه المحددة.
					9- يعزز التدريب في شركة الاتصالات ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
					10- تقوم شركة الاتصالات بمتابعة اداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.
3- التحفيز: مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها شركة الاتصالات الليبية بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.					
					11- تمتلك شركة الاتصالات نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.
					12- تقوم شركة الاتصالات بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.
					13- تربط شركة الاتصالات بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
					14- تمنح شركة الاتصالات حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.
					15- تعتمد شركة الاتصالات على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.
4- تقييم الأداء: هي مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة اداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها مسبقاً من قبل شركة الاتصالات الليبية.					
					16- تتبنى شركة الاتصالات معايير واضحة تنسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها.
					17- تعتمد معايير نظام تقييم الاداء في شركة الاتصالات على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					
لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	
1	2	3	4	5	
					18- تقييم شركة الاتصالات اداء العاملين في ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.
					19- تخضع شركة الاتصالات جميع موظفيها لعملية تقييم الاداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
					20- تقييم شركة الاتصالات اداء العاملين بأستمرار.

ثانياً: أداء العاملين: يقصد به البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لانجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					
لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	
1	2	3	4	5	
					1- جودة العمل المنجز: يقصد به مدى اتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والامكانيات المتاحة في شركة الاتصالات الليبية.
					21-تركز شركة الاتصالات على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.
					22- تواكب شركة الاتصالات التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء.
					23- تقوم شركة الاتصالات بالمقارنات المعيارية بين منسوى الاداء والقدرات المتوفرة لموظفيها.
					24- تسهم ادارة شركة الاتصالات بتوفير مايلزم من امكانات تقنية مناسبة لانجاز العمل.
					25- لدى شركة الاتصالات مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية.

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					2- الالتزام : وتعرف اجرائياً بأنها مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح شركة الاتصالات وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.
					26- تحرص شركة الاتصالات على ابلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.
					27- ترسخ شركة الاتصالات القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.
					28- تسعى شركة الاتصالات لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجاباً على التزامهم بالعمل.
					29- تسعى ادارة شركة الاتصالات بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار.
					30- توفر شركة الاتصالات اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات.
					3- كمية العمل المنجز: هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في شركة الاتصالات بظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهام الموكلة للموظف مع قدراته وامكانياته.
					31- تحدد شركة الاتصالات ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق واجواء المنافسة.
					32- تحدد شركة الاتصالات جداول زمنية وتوقيتات محددة لانجاز مهام العاملين.
					33- تهتم الادارة العليا في شركة الاتصالات بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.
					34- توفر شركة الاتصالات اجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم.
					35- تستخدم شركة الاتصالات مقاييس الاداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الاداء المنجز.