

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم وهو العاملين في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني"

خديجة جميل ابوحمور*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، إدارة وتقييم الأداء، التمكين)، على تعلم وهو العاملين بأبعدها (الإبداع، أداء العاملين) بالإضافة إلى التعرف على دور العوامل الديموغرافية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعلم وهو العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي والبالغ عددهم (١٨٤) موظف وتم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة وتوزيع (١٨٤) استبانة على الموظفين وقد تم الحصول على (١٥٩) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:-

١- كانت اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على تبني مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني لممارسات إدارة الموارد البشرية، وبأهمية نسبية مرتفعة.

٢- كانت اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على اهتمام مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني بعملية التعلم والنمو، وبأهمية نسبية مرتفعة.

٣- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي، وجود فروق معنوية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو تعزى لكل من (عدد سنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي)، في حين لم تظهر الفروق المعنوية في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو تعزى لكل من (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والدخل).

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التوظيف، إدارة وتقييم الأداء، التمكين، التعلم والنمو، الإبداع، أداء العاملين.

*مديرية شباب البلقاء

يعتبر تدريب وتطوير الموارد البشرية أحد أهم الأنشطة الإدارية في المنظمات مهما كانت طبيعة عمل واختصاص المنظمة، فالتدريب والتطوير يحتل مكانة مرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين وكذلك وسائل وطرق العمل. وتتجه المنظمات إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم، إضافة إلى رفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتنفذ استراتيجياتها (ياغي، ٢٠٠٣).

وتهدف عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية إلى علاج أي قصور في الأداء الحالي وإعداد وتجهيز العاملين للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، وعملية التدريب والتطوير هي جهد منظم تقوم به الإدارة بهدف تحسين وصقل مهارات الأفراد أو بهدف تنمية مهارات جديدة من أجل تحسين أدائهم (عبد الباقي، ٢٠٠٧).

ومما لا شك فيه بان نجاح أي منظمة عامة (حكومية) أو أي منظمة خاصة يرتكز بشكل اساسي على الموارد البشرية التي تتوفر لدى تلك المنظمة . ونتيجة لذلك لا تستطيع المنظمات ان تحقق الغايات والاهداف العامة او الخاصة بها في غياب العنصر البشري ، ونتيجة لذلك يوافق اغلبية الباحثين على ان الموارد البشرية تعتبر ك رأس مال للمنظمة ، وبشكل خاص نحن نعيش في هذه الايام في حقبة من الزمان التي تتميز بالتغيرات البيئية المعقدة والقاسية كنتيجة للتطور المعلوماتي والتكنولوجي . وفي هذا السياق ، يتبين لنا بان اغلبية القطاعات وبالاخص قطاع الاتصالات الذي يقوم بتقديم الخدمات وكذلك يقدم العديد من الخدمات في مجال الاتصالات التي يتم فرضها من قبل العديد من التحديات في مختلف المجالات من اجل مكافحة اعراض العجز التي تتعرض لها المنظمات والمؤسسات (Hanan , 2010). ونتيجة لذلك، فان اهمية الموارد البشرية لدى المنظمات والمؤسسات تعتبر كعناصر هامة تساعد في تحقيق نجاح المنظمات المعاصرة وتقوم بتقوية عنصر المنافسة لديها.

وتسعى الدراسة الى بيان دور ممارسات الموارد البشرية في المنظمات الذي يقوم على زيادة تعلم وهو العاملين وتحسين اداء العاملين ، توسيع مدارك الافراد ،وايجاد المزيد من الخيارات المتاحة امامه، وتودي به الى تحسين مهاراته وبناء معارفه فضلا عن توفير فرص للابداع وتفعيل وتطوير قدرات العاملين، وبناءً على ذلك تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على دور ممارسات ادارته الموارد البشريه في تعزيز نمو و تعلم العاملين في الخط الحديدي الحجازي الاردني وذلك من خلال الاجابه على التساؤلات التاليه:

السؤال الرئيسي الاول

أ- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة ب (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، ادارة وتقييم الاداء، التمكين) على تعلم وهو العاملين في الخط الحديدي الحجازي ؟

ويتفرع منه الاسئلة التالية:

- ١- ما أثر تخطيط الموارد البشرية على الابداع لدى العاملين ؟
- ٢- ما أثر تخطيط الموارد البشرية على اداء العاملين ؟
- ٣- ما أثر التوظيف على الابداع لدى العاملين ؟
- ٤- ما أثر التوظيف على اداء العاملين ؟
- ٥- ما أثر إدارة وتقييم الاداء على الابداع لدى العاملين ؟
- ٦- ما أثر إدارة وتقييم الاداء على اداء العاملين ؟

٧- ما أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين ؟

٨- ما أثر التمكين على أداء العاملين ؟

السؤال الرئيسي الثاني

ب- ما أثر العوامل الديموغرافية المتمثلة ب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، الدخل، المركز الوظيفي) على تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و تعلم و نمو العاملين ؟
واعتمدت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: ممارسات اداره الموارد البشرية والذي أشتمل على (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، ادارة وتقييم الاداء، التمكين).
المتغير المعدل: العوامل الديموغرافية والذي يشمل على (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية ، الدخل، المركز الوظيفي).

المتغير التابع: التعلم و النمو والذي أشتمل على (الإبداع ،اداء العاملين).

ومن ثم انعكست المتغيرات للخروج بالفرضيات التالية للدراسة:

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم وهو العاملين.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة فرضيات فرعية وهي:

- H011: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإبداع.
- H012: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتخطيط الموارد البشرية على اداء العاملين.
- H013: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتطبيق التوظيف على الإبداع.
- H014: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتطبيق التوظيف على اداء العاملين.
- H015: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتطبيق ادارة وتقييم الاداء على الإبداع.
- H016: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتطبيق ادارة وتقييم الاداء على اداء العاملين.
- H017: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتطبيق التمكين على الإبداع.
- H018: لا يوجد اثر ذو دلالة أحصائية لتطبيق التمكين على اداء العاملين .

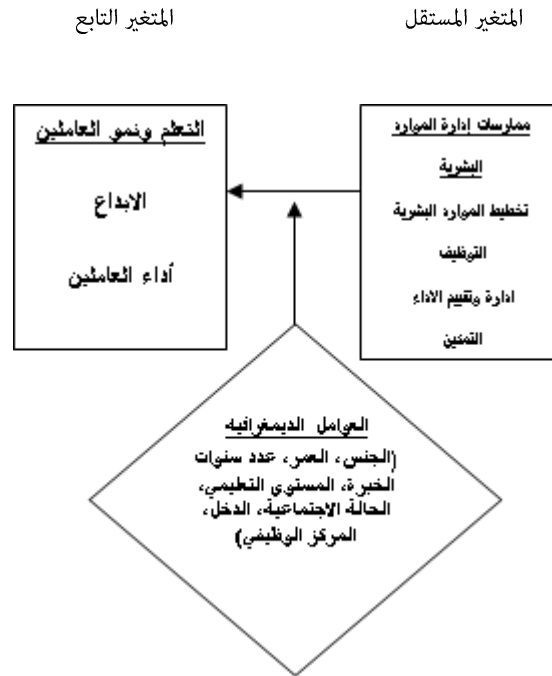
الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الديموغرافية على العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية و تعلم وهو العاملين .

وقد تم استخلاص الفرضيات وفقا له.

٢,١ أمودج الدراسة

شكل رقم (١)



المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على عدد من النتائج و النماذج الواردة في عدة دراسات منها (فوطه، قطب، ٢٠١٣)

٢,١ الدراسات السابقة

- دراسة سحر محمد فوطه، محيي الدين القطب ، (٢٠١٣) "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم وهو العاملين في المصارف التجارية الاردنية"

هدفت الدراسة الى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات ادارة الموارد البشرية تمثلت ب (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، ادارة وتقييم الاداء، التعويضات و المنافع، التمكين، ادارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (التعلم و النمو) متمثلا بـ (اداء العاملين ، تحسين العمليات الداخلية ، الجدارات و القدرات ، الابداع و الابتكار) وتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الاردنية ،حيث تم اختيار المصارف الستة الاقدم من حيث تاريخ التأسيس وتكونت وحدة المعايينه من مديري الوظائف و مديري الفروع من العاملين في مدينة عمان وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج ابرزها أن جميع المصارف في الاردن تطبق ممارسات ادارة الموارد البشرية الثمانية و بدرجة مرتفعه كما توصلت الدراسة الى انه كان للتدريب و التطوير الاثر الاكبر على تعلم و النمو بمتغيرات الفرعية ،تلاه التمكين.

❖ دراسة مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، (٢٠١٣) "التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من المهام الاستراتيجية ذات الأبعاد العديدة في المنظمة، وهذا نظراً للدور المناط اليها و المتمثل أساساً في تحديد الاحتياجات من هذه الموارد ، وتقديرها على منحنى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة ، وتنطلق هذه العملية من تحليل و دراسة البيئة وتستمر الى غاية مراقبة و متابعة الموارد البشرية وتقييم أدائها، وتسعى المؤسسة الى التركيز على عملية التخطيط بغرض تحقيق ميزة تنافسية سواء ما تعلق الأمر بالتحكم بتكاليف هذه الموارد باعتبارها تشغل حيزاً كبيراً من اجمالي التكاليف العامه للمؤسسة ، او تحقيق التميز في المنتجات و الخدمات المقدمة، كما تسعى للحفاظ على هذه الميزة و تنميتها اعتماداً على الموارد البشرية لضمان البقاء والاستمرارية في السوق.

❖ دراسة اكثم عبدالمجيد الصرايره و وريدة الغريب ، (٢٠١٠) "أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية و مستوى ممارسة الابداع التنظيمي في شركة الاتصالات الاردنية ، والتعرف على أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي ، و قياس اثر العوامل الديمغرافية و الوظيفية في وظائف ادارة الموارد البشرية ، و الابداع التنظيمي ، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وباعتماد بعض الاساليب الاحصائية و توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج ابرزها ان مستوى ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة، أن مستوى الابداع المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية مرتفعاً.

❖ دراسة عمار بن عيشي، (٢٠٠٦) "دراسة دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تقييم الاداء ودورة في تحديد الاحتياجات التدريبية وقد اكدت نتائج التحليل أن هنالك طريقتين لتقييم اداء الافراد بالمؤسسة الأولى مخصصة لمنح العلاوات و المنح للافراد وتكون كل شهر والثانية من اجل تقييم المهارات وتعدد المهارات وتكون سنوية وأن الهدف من استخدام تقييم الأداء هو معرفه نقاط الضعف للمرؤسين و المتمثلة في نقص المعارف و المهارات وهذا يعد مؤشراً لوجود الحاجه للتدريب كما تستخدم نتائج تقييم الاداء في تحديد هذه الاحتياجات التدريبية .

❖ دراسة ايناس عبدالرؤوف شتات ، (٢٠٠٣) "دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي".

هدفت الدراسة الى دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي في خمسة من البنوك التجارية القطرية العاملة في مدينة الدوحة، وتوصلت الدراسة الى الاختيار يلية التدريب ثم التحفيز و كان لها أثر ذو دلالة احصائية على ابداع الموارد البشرية.

الدراسات الأجنبية

❖ (Imran , (2014) The impact of employee empowerment on job satisfaction

هدفت هذه الدراسة الى بيان العلاقة بين تمكين الموظف و الرضا الوظيفي من خلال مراجعه وتحديد جميع العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة ، واستخدمت هذه الدراسة الاسلوب الوصفي على اساس جمع وتحليل نتائج الدراسات و التقارير والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة من اجل تحقق في العلاقة بين تمكين الموظف و الرضا الوظيفي، واستعرضت الدراسة ايضاً مزايا و عيوب التمكين.

❖ (Khan , (2013), (Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation

هدفت هذه الدراسة الى تطوير نموذج الموظف حول ادائه الغير مؤكد و حول قدرة المدير لتقييم الموظف ، ويقوم المدير بتقييم الاداء بهدف التأثير على التصور الذاتي للموظف و ادراك الموظف لقدره المدير على تقييم الاداء و قامت بدراسة كيفية تأثير تقييم لأداء على اداء الموظف المستقبلي ، وتم التوصل الى النتائج التالية أن المدراء يميلون الى إعطاء تقييم ايجابي ، ووجدت أن المتوسط من التقييمات الايجابية تحفز أكثر من التقييمات السلبية ، وأن آثار التقييمات تعتمد على ادراك الموظف من قدرة المدير على تقييم ادائه بدقة.

❖ (Mehrabani, (2013), (Relationship between Employee Empowerment and Employee Effectiveness

هدفت هذه الدراسة الى بيان العلاقة بين تمكين الموظف وفعالية الموظف وتم استخدام في هذه الدراسة (٢٠٣) استبيان وتوصلت الى ابرز النتائج حاجه المنظمه الى القوى العاملة المهنية مع توافر المعرفه و الخبرة الكافية للمنظمات الصحية لاستخدام مواردها بكفاءة.

❖ (Boohene , (2011), (The effect of human resource management practices on corporate performance

هدفت هذه الدراسة لتقييم ما اذا كانت ممارسات ادارة الموارد البشرية ولا سيما التوظيف و الاختيار و تقييم الاداء والمكافئات والتدريب وتطوير الممارسات تؤثر على ادائها وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لأختيار مائة موظف من الشركة و اجريت الاختبارات لدراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء الشركات وكشفت النتائج من تصورات العينة التي تم عليها الاختبار وجود علاقة ايجابية بين التوظيف الفعال و ممارسات الاختيار والممارسات الفعالة لتقييم الاداء والاداء المؤسسي.

٢.الاطار النظري:

عرفت ادارة الموارد البشرية بأنها نشاط مهمة تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات و سلوكيات و دوافع العاملين لديها (حريم،٢٠١٣)، و في تعريف اخر لادارة الموارد البشرية هي مجموعه أنشطة في جميع المنظمات ترمي الى التأثير على فاعلية الموارد البشرية و المنظمات ، وقد عرفها الكاتبان عبدالباري وزهير هي تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة اجتذاب و تنمية وتفويض و تكامل و صيانة وفصل الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد و التنظيم و المجتمع (درة ، الصباغ، ٢٠٠٨)، ايضاً و عرفها العقيلي هي احدى الوظائف او الادارات الاساسية و الرئيسية في كافة انواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة و حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها(عقيلي،٢٠٠٥)، ويعرف الباحثون ادارة الموارد البشرية بأنها الادارة التي تكفل الحصول على افضل الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من أنشطة وفعاليات و ممارسات تتمثل في التخطيط و الاستقطاب و التوظيف و التدريب و التمكين و التقييم و بالصورة التي توفر للمنظمة احتياجاتها من العنصر البشري الكفؤ حاضراً و مستقبلاً و حسن استخدام و المحافظة عليه (البدارين، الجدايه، العمري، ٢٠١٤)، وعرف Gupta ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الو ظائف و النشاطات المعتمدة و المصممة لجميع العاملين و المنظمات معاً من اجل تحقيق اهداف كل منهما (Gupta,2009) .

تطورت ادارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والفلسفة على مر الزمن، وتعددت الاراء والتسميات التي تناولت مفهوم ادارة الموارد البشرية ففي الماضي وقبل ولوج عصر النهضة الصناعية كانت الموارد البشرية تدار وفق الزمان والمكان وطبيعته العمل وتدرجات السلم الوظيفي بحيث تنحصر مفاهيمها في استحقاقات الفائدة التي تعود على اصحاب العمل والمنفعة التي تنعكس على الايدي العاملة، وصولاً الى الثورة الصناعية التي اشترطت مزيداً من الحقوق لأفراد القوى العاملة و ايضاً الى بروز نشاطات اضافية ترعى شؤونهم وتدعم حقوقهم بجميع اشكالها (الرحيم ،٢٠١١)، و وفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لادارة الموارد البشرية فقد مرت الى سلسلة من التطورات وتمثلت بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية، فكانت هذه المرحلة تتسم بممارسة الانسان الاعمال البسيطة واليدوية التي تحقق متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء اذ ان هذه المرحلة لم تشهد

اي نظام قائم، تلتها مرحلة الثورة الصناعية والتي ظهرت فيها البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الافراد اذ لعبت الثورة الصناعية دوراً كبيراً من خلال ظهور الآلات والجهزة والمعدات، وسوء الظروف المصاحبة لاداء العاملين، وساعات العمل الطويلة، والضوضاء وهنا بدأت تتشكل التنظيمات النقابية و الاتحادات المهنية للمطالبة بتحسين ظروف العمال، ظهرت بعد ذلك مرحلة القرن العشرين والتي اتسمت بظهور فعاليات واسعة مثل حركة الادارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلر والتي ركز فيها على تنظيم العلاقة بين الادارة والعاملين بالإضافة إلى التخصص بالعمل، كما شهدت هذه المرحلة ظهور فلسفة ماكس ويبر الذي اقترنت البيروقراطية بأسمه وقد ركز على التخصص في العمل، والاتصالات الرسمية، والاستخدام الكفوء للعاملين، وأخيراً ظهرت مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين والتي شهدت تطورات ملحوظة اذ لعبت المتغيرات البيئية متمثلة بالعمولة، وشدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية بمعدلات متسارعة، وغيرها من المتغيرات دوراً محورياً في جعل ادارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير منها التركيز على حاجات والدوافع المتعلقة الذاتية للعاملين وزيادة الاهتمام بادارة الموارد البشرية وظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية العاملين (حمود ، الخرشة، ٢٠١٣).

١.٢. تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من عناصر الانتاج الاساسية وهذه الموارد تتطلب تخطيط لها لتحديد مدى تطابقها وتوافرها لاحتياجات المنظمة كما و نوعاً و من هنا تأتي أهمية التخطيط للموارد البشرية كأحد الممارسات الاساسية في ادارة الموارد البشرية حيث تتضمن التنبؤ وتحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية وكيفية الحصول عليها(عيسى، ٢٠١٠)، ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية وتحليل عرض هذه الموارد و تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهما(فوطة، جواد، ٢٠١٠) وفي تعريف اخرلتخطيط الموارد البشرية هي عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير العرض و الطلب من العماله بالإضافة الى ايجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العماله و المعروض منها (نور الدين، صالح، ٢٠١٣)، كما ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى توفير و استخدام و تطوير الموارد البشرية في المنظمة او هي عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية المرجوة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم و القيام بما هو مطلوب منها من الاعمال (عيسى، ٢٠١٠)، في حين عرف French تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء اهدافها وضع الخطط من اجل حصولها على موارد بشرية مؤهلة (French، ٢٠٠٣)، كما ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي و التوجهات الاستراتيجية للمنظمة المعنية (الضمور، ٢٠٠٨).

وترى الباحثة أن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بتحليل الخطط والاهداف التنظيمية بالإضافة الى تحليل الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف لإستخدام المعلومات المتأتية منها في المرحلة التي تليها وهي، مرحلة التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية والتي يتم فيها تحديد كمية ونوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في جميع المستويات التنظيمية والادارات المختلفة تلي هذه المرحلة، التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية ثم تأتي مرحلة، مواطن النقص من الأيدي العاملة وتتم هذه المرحلة بمقارنة العرض والطلب من العمالة الامر الذي يؤدي الى تحديد مواطن النقص من الايدي العاملة ،وتأتي في المرحلة الاخيرة عملية التوفيق بين العرض والطلب من الايدي العاملة وذلك لتحديد الكمية والنوعية المطلوبة من الايدي العاملة في المنظمة (pardeesh, 2011) وبذلك يتضح أن تخطيط الموارد البشرية تقوم على التنبؤ بأحتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتخطيط ملء الشواغر المتوفرة لديها وذلك بما يحقق أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الاجل، وتطلق عملية تخطيط الموارد البشرية من فكرة مفادها أن الموارد البشرية أهم مورد استراتيجي للمنظمة بالتالي فإن عملية التخطيط للموارد البشرية تساعد الادارة العليا في المنظمات على تحديد حاجة تانظمة الكمية والنوعية من الموارد البشرية(k.prashanthi, 2013).

٢,٢. التوظيف:

إن عملية التوظيف من اهم الممارسات التي تتبعها ادارة الموارد البشرية لانها تقوم على اختيار الشخص الذي يتوفر فيها أفضل المهارات و القدرات والمواصفات التي تحتاجها الوظيفة، بقوله سبحانه وتعالى {إن خير من استأجرت القوى الأمين} لذلك يتوجب على المدراء الاهتمام في هذه الممارسة لما لها من أهمية كبيرة للمنظمة، لأن عملية التوظيف لها تأثير مستقبلي كبير على حياة المنظمة فوجود موظفين ذوي كفاءة و مهارة عالية سوف يرفعون من مستوى المنظمة وتطورها، وهنالك تعريفات متعددة للتوظيف ولكن هذا التعدد في التعاريف غالبا ما يكون الاختلاف في الشكل واما المضمون موحد ،فقد عرف التوظيف هي عملية الحصول على موارد بشرية تستطيع القيام بأعمال المنظمة ولدى هذه الموارد القدرة على استمرار عمليات المنظمة ،وهذا يظم بداية عمليات البحث عن المؤهلين المناسبين والقادرين على العمل داخل المنظمة من الافراد الذين يتقدمون بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود أماكن عمل حالية و مستقبلية (الكساسبة، ٢٠١٣) وفي تعريف اخر للتوظيف هي عملية تتضمن اختيار افضل المتقدمين للوظيفة الذين يحققون المتطلبات اللازمة لتنفيذ مهام و واجبات الوظيفة على اكمل وجه (Boohene, 2011)، وفي تعريف اخر للكاتبين اسماعيل حجازي و معاليم سعاد أن التوظيف العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة من توفير الموارد البشرية اللازمة و الضرورية و القدرة على العمل في الوظائف الشاغرة الموجودة داخل المنظمة ،و التي يشترط فيها التاهيل اللازم ،وذلك بالجوء الى التوظيف الخارجي او الداخلي (حجازي، سعاد، ٢٠١٣) وتناول زاهر عبدالرحيم تعريف اخر للتوظيف و بأنها العملية التي تقوم على دراسة وتحليل الطلبات من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة بهدف البحث عن المواصفات والشروط المطلوبة في الافراد المتقدمين للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم والتأكد من حالتهم الصحية تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة (عبدالرحيم، ٢٠١١)، وتعرف عملية التوظيف أنها عبارة عن ممارسة اساسية من ممارسات ادارة الموارد البشرية وتقوم على الحصول على العمالة اللازمة للمنظمات بالنوعية والكمية المطلوبة على ضوء الاحتياجات المخطط لها من العمالة (حسن، ٢٠٠٩) ، وفي تعريف اخر للكاتب مؤيد السالم أن التوظيف هي الاداة الاساسية التي تقوم به المنظمة باستقطاب الافراد وإجراء المفاضلة بين المتقدمين وفق اسس و معايير علمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط المطلوبة لاداء الوظيفة والقدرة على تحمل المسؤولية على اكمل وجه (السالم، ٢٠٠٩) ، أما الكاتب فيصل حسونه فقد عرف التوظيف عبارة عن مجموعه من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة للحصول على افراد متقدمين لشغل الوظيفة والذين يمثلون مجموعه من المهارات والقدرات بحيث تتواجد فيهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (حسونه، ٢٠٠٨) وتشمل عملية التوظيف مجموعه من الانشطة التي تتمثل (بالاستقطاب ،والاختيار، والتعيين) ،ويقصد بالاستقطاب بأنها عملية أستكشاف والوصول للأفراد اصحاب الكفاءات ملء الوظائف الشاغرة في المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل والعمل على حث الافراد لتقديم طلبات للوظائف الشاغرة لغرض توظيفهم (محمد، ٢٠١٠) ،وقد عرف كل من الكاتبين مراد عطياتي وعبدالله ابوسلمى الاستقطاب هو العمل على جعل مجموعه كبيرة من الافراد بتقديم طلبات توظيف للمنظمة لكي تكون هنالك قاعده تستطيع المنظمة الاختيار والانتقاء منها اصلح الافراد ملء الوظائف الشاغرة (عطياتي، سلمى، ٢٠١٤)، فالاستقطاب هي عملية بحث وجذب مجموعه من الافراد المؤهلين للوظائف الشاغرة التي من الممكن اختيارها (النداوي، ٢٠٠٩)، وعلى الذين يعملون بعملية الاستقطاب يجب ان تكون لديهم المعرفة الكاملة بالوظيفة المراد اشغالها ومكان وجود الموارد البشرية ،بحيث ان اول نشاط بعملية الاستقطاب أن يكون هنالك فهم كامل بالوظائف التي سيتم اشغالها، حتى يمكن أن يضيف المدى الواسع من المتقدمين المتوقعين، ثانياً يجب معرفة مصادر الموارد البشرية التي تريد المنظمة اللجوء اليها لتعبئة الشاغر، وهنالك مصدران رئيسيان هما المصادر داخل المنظمة والمصادر خارج المنظمة، اما المصدر داخل المنظمة فتتم أما بالترقية من الداخل او بالاعلان الداخلي والتنافس بين الراغبين من الموظفين بالانتقال للوظيفة الجديد او اعادة تشغيل المتقاعدين الذين كانوا يعملون في المنظمه، وهنالك المصادر الخارجية فهي تكون بعدة طرق اما عن طريق طلبات التوظيف التي ترد للمنظمة، اما عن طريق الاعلان عن وظائف شاغره بوسائل الاعلام، اما عن طريق التعاقد مع الجامعات و المعاهد ومراكز التدريب او مكاتب التوظيف، واما عن طريق استقطاب من المنظمات المنافسة بأعطاء شروط أفضل للراغبين (رضا، ٢٠٠٩)، ومن ثم تكون عملية الاختيار والتي تعني اختيار الفرد

الأكثر كفاءة وفاعلية و الأفضل من المتقدمين، وذلك للعمل على تحقيق استراتيجيات واهداف المنظمة (الحياصات، ٢٠٠٦)، بحيث تشكل عملية الاختيار عنصراً مهماً في عملية التوظيف، إذ تحدد أنواع وأعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف الكفاءة الانتاجية ، وبذلك تقوم عملية الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ وبذلك تستطيع الادارة التفريق بين الافراد المتقدمين لشغل الوظيفة من حيث درجة صلاحيتهم لاداء الوظيفة، ومعنى اخر تهدف عملية الاختيار الى تحقيق التوافق بين متطلبات ، وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة اي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين.

٣.٢. إدارة وتقييم الاداء:

يعد تقييم الاداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المتعلقة بالوظيفة سواء على صعيد الفردي او الجماعي بما يدعم غرضين رئيسيين في المنظمات تطوير اداء العاملين بالوظيفة بلاضافة الى امداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، وتعمل عملية التقييم على بيان مدى التقدم بالعمل بهدف الاساس الموضوعي لأتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من ممارسات الموارد البشرية (ابوحطب، ٢٠٠٩) وقد تبلورت عملية تقييم الاداء في منظمات الاعمال فاصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم فيها افراد متخصصون وتستعمل فيها مقاييس رسمية تكون موضوعة على اسس علمية، فأن الافراد عندما يعملون في المنظمات يطمحون للتطور والترقية والتقدم و زيادة الاجر، لذلك فأن للتقييم يعتبر مرجعية في عملية اتخاذ اي قرار في الموظفين سوى كان ايجابي او سلبي حسب تقييم الاداء (توفيق، ٢٠١٠)، فقد عرف Herman aguinis تقييم الاداء بأنها عبارة عن عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير اداء الافراد والجماعات ووصف الاداء مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (aguinis, 2011)، عرف محمود القردحجي تقييم الاداء بأنه سلوك العاملين أثناء مده زمنية محدده وبشكل دوري و عملية تحديد مدى كفاءه العاملين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، وتتم عملية التقييم من خلال الملاحظة المستمرة من قبل الرئيس المباشر ويترتب على عملية التقييم اصدار قرارات تتعلق بالموظف اما ترقية، او نقلة، واحيانا أخرى الاستغناء عن خدماته (القردحجي، ٢٠١٣)، وفي تعريف اخر لتقييم الاداء هو عبارة عن نظام رسمي يهدف الى تقييم جودة أداء العاملين، ويعتبر تقييم الاداء ممارسة اساسية من ممارسات ادارة الاداء والتي تربط بين أهداف المنظمة، وأداء الأنشطة و المهام اليومية، والتأكد من تطوير العاملين، بالإضافة الى نظام الحوافز والمكافئات (khan, 2013)، وقد عرفت مريم نديم تقييم الاداء هو عبارة عن مراجعه ما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، وتقوم عملية التقييم على توفير معلومات عن القدرات والمهارات التي تكون بحاجة المنظمة للقيام بتنفيذ اعمالها بأكمل وجهه، فاعملية التقييم تتم بوضع معايير لتقييم الاداء من واقع الخطط والاهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تعتمد على استراتيجية تقييم الاداء كموجة و مراقب وضابط لجهود العاملين في جميع المستويات الادارية وتكون لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، (نديم، ٢٠١٣)، أن عملية تقييم الاداء تهدف الى معرفة وتقييم قدرة الموظف وتقييم مدى قدرته لتحقيق المهام الموكولة له، وقدرته لتطوير أدائه، ويتم النظر الى عملية التقييم كوسيلة هامة وضرورية تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بالعاملين.

٤.٢. التمكين:

إن مصطلح التمكين ليس بالمصطلح الحديث انما هو مصطلح قديم ودليل ذلك ورود التمكين في سورة الحج في القران الكريم حيث يقول تعالى {الذين إن مكناهم في الارض أقاموا الصلاة و اتوا الزكاة و أمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الامور} و في سورة القصص {ونريد أن نمن على الذين استضعفوا في الارض ونجعلهم أئمةً ونجعلهم الوارثين ونمكن لهم الارض}، أن طرح مفهوم التمكين في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين فهنا تمكين رباني اي من الله الى الانبياء والصالحين، لذلك أن عملية التمكين تعتبر من الممارسات التي على المنظمات أنباعها مع العاملين، فلقد تجاوز مصطلح التمكين مفهوم مشاركة العاملين فالتمكين لا يتوقف فقط على مشاركة العاملين شكلياً في عملية صنع القرار ولا يتوقف على الاستماع للعاملين في الاجتماعات بل تجاوز ذلك، بحيث ان مصطلح التمكين يعني إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع العمل على تزويد العاملين بالمهارات

والادوات والمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات وإيظاً على منح العاملين المسؤولية الكاملة بالاعمال التي يقومون بتأديتها (علي، احمد، ٢٠١٣)، وهناك تعريفات متعددة للتمكين ولكن هذا التعدد يصب في نفس الجوهر مع الاختلاف الشكلي، فقد عرف الكاتبين رعد الطائي وعيسى قدارة التمكين بأنه عملية تتمحور في اطلاق حرية الموظف وهذه حاله ذهنية ومضمون ادراكي لا يمكن خلقها سريعا بفرضها على العاملين، فيتطلب تبني وتجسيد لهذه الحالة من قبل الموظف كي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات ومعارف التي تساعده في عملية اتخاذ القرارات (الطائي، قدارة، ٢٠٠٨)، وعرف كل من الكاتبين زكريا الدوري، أحمد صالح التمكين بأنه العملية التي يقوم بها المديرين من خلال منح العاملين المهارات و القدرات و السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تساعدهم في أنجاز أعمالهم لتحقيق اهداف المنظمة (الدوري، صالح، ٢٠٠٩)، وتناول الكاتب كرمية توفيق تعريف التمكين بأنه عبارة عن تحويل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين، ودعوة العاملين بمشاركة سلطة القرار، وفي عملية التمكين الفرد الذي يتم تمكينه يكون مسؤولاً عن جودة ما يقرره او يعمل، أذ يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المرؤوس في اختيار سبيل اوسبل تنفيذ المهام المخططة لأرضاء العملاء، وبلوغ اهداف المنظمة بل ايضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وتحليل المشكلات وصنع القرارات (توفيق، ٢٠٠٨)، وفي تعريف اخر لتمكين هو عبارة عن خلق بيئة عمل يسمح فيها للعامل باتخاذ قراراته الخاصة في المواقف المتعلقة بالعمل الأمر الذي يؤدي الى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية تجاه العمل وتحسين جودة مخرجات الاعمال التي يقومون بتنفيذها (Elnagea, Imran, 2014)، ويعرف تمكين العاملين بأنه قدرة يمتلكها القيادي تساعد على تطوير مروءسية من خلال مشاركته السلطة معهم وتوفير الشفافيه و الوضوح في بيئة العمل و دعم الأفكار الجديدة (Mehrabani, shjari, 2013)، ويكون دور الإدارة في تحقيق التمكين للعاملين عن طريق إظهار الدعم اللازم والقوة الحسنة للعاملين وتوفير التدريب اللازم لمساعدة العاملين على أداء مهامهم على أكمل وجه وإتخاذ قرارات سريعة مبنية على مقترحات العاملين. وتشجيع الإنجاز ومكافئة العاملين على إنجازاتهم (Goetsch, Davis, 2010)، وأن عملية التمكين لها أهمية كبيرة تنعكس على أداء المنظمة ككل وعلى أداء الافراد.

٥.٢. التعلم والنمو:

إن المنافسة التي تحدث على مستوى منظمات الاعمال جعلت المنظمات تتجه نحو التطور والتحسين المستمر الدائم الغير متوقف سوى كان في المنتجات والعمليات، او عن طريق أشباع رغبات واحتياجات العملاء وتلبية متطلباتهم وما يحتاجون اليه في المستقبل، وتعتبر بطاقة الاداء المتوازن إحدى أنظمة القياس التي أصبحت منظمات الاعمال تستخدمها، وتقوم بطاقة الاداء المتوازن على أساس ترجمة استراتيجيات منظمات الاعمال الى أهداف فرعية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك لتحسين الوضع الحالي والمستقبلي، وتتكون بطاقة الاداء المتوازن من عدة ابعاد وهي البعد المالي، ورضاء الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو (الفرج، ٢٠١٢)، ويستهدف التعلم والنمو البنية التحتية التي يتوجب على المنظمة تشكيلها لخلق عملية نمو وتطور طويل الاجل ويركز التعلم والنمو على تدريب الموظفين وعلى الثقافة المؤسسية للمنظمة المرتبطة بالقدرات البشرية وكيفية استمرار المنظمة في التطوير والابداع وخلق قيم اعلى، من خلال التركيز على تطوير قدرات الافراد العاملين في المنظمة وهذا ينعكس على تحقيق الاهداف الخاصة بالعملاء ورغباتهم وبالتالي تحقيق رغبات المساهمين في المنظمة مما يضمن التطوير والتحسين المستمر للمنظمة (أحمد، ٢٠١١) و من مفاهيم التعلم هي عبارة عن عملية افتراضيه يمكن الاستدلال عليها من خلال قياس تغير السلوك الذ ينتج عن الممارسات التي تعزز بعد المرور بالخبره، فالتعلم تغير شبه الدائم في سلوك الفرد الذي يحدث نتيجة الخبره والتجربه، فلا قيمة للتعلم دون أحداث تغيير في السلوك (عوض، ٢٠٠٨)، وقد عرف figge منظور تعلم وهو العاملين من خلال ربطه بباقي ابعاد بطاقة الاداء المتوازن بأنه البنية التحتية والاساس الضروري لتحقيق أهداف باقي الأبعاد، الامر الذي يعني أن تعلم وهو العاملين هو أساس تحقيق اهداف المنظمة المالية ورضاء الزبائن وتحقيق كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة (ahmad, 2008) ويرى dep أن عملية تعلم وهو العاملين هي عملية منهجية تتضمن تغييرات سلوكية للعاملين بما يناسب الطاقة الانتاجية التي تتطلبها المنظمة كما قدم ثلاث وظائف اساسية لعملية التعلم والنمو كما يلي:

- ١- وظيفة التطوير: والتي تشمل على التدريب، وتقييم الاداء، تطوير وتخطيط المسيرة المهنية، وتمكين العاملين.
- ٢- وظيفة الحفاظ على استمرارية عملية تعلم وهو العاملين: والتي تشمل على رعاية العاملين، وتقديم المشورة اللازمة، والحفاظ على جودة بيئة العمل، والحفاظ على اداء العاملين.
- ٣- وظيفة التحكم: وهي الرقابة على عملية تطوير الموارد البشرية، والحفاظ على أخلاقيات العمل.(dep, 2006)

٦.٢. التعلم والنمو:

إن المنافسة التي تحدث على مستوى منظمات الاعمال جعلت المنظمات تتجه نحو التطور والتحسين المستمر الدائم الغير متوقف سوى كان في المنتجات والعمليات، او عن طريق أشباع رغبات واحتياجات العملاء وتلبية متطلباتهم وما يحتاجون اليه في المستقبل، وتعتبر بطاقة الاداء المتوازن إحدى أنظمة القياس التي أصبحت منظمات الاعمال تستخدمها، وتقوم بطاقة الاداء المتوازن على أساس ترجمة استراتيجيات منظمات الاعمال الى أهداف فرعية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك لتحسين الوضع الحالي والمستقبلي، وتتكون بطاقة الاداء المتوازن من عدة ابعاد وهي البعد المالي، ورضا الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو(الفرج، ٢٠١٢)، ويستهدف التعلم والنمو البنية التحتية التي يتوجب على المنظمة تشكيلها لخلق عملية نمو وتطور طويل الاجل ويركز التعلم والنمو على تدريب الموظفين وعلى الثقافة المؤسسية للمنظمة المرتبطة بالقدرات البشرية وكيفية استمرار المنظمة في التطوير والابداع وخلق قيم اعلی، من خلال التركيز على تطوير قدرات الافراد العاملين في المنظمة وهذا انعكس على تحقيق الاهداف الخاصة بالعملاء ورغباتهم وبالتالي تحقيق رغبات المساهمين في المنظمة مما يضمن التطوير والتحسين المستمر للمنظمة(أحمد، ٢٠١١)و من مفاهيم التعلم هي عبارته عن عملية افتراضيه يمكن الاستدلال عليها من خلال قياس تغير السلوك الذ ينتج عن الممارسات التي تعزز بعد المرور بالخبره، فالتعلم تغير شبه الدائم في سلوك الفرد الذي يحدث نتيجة خبره والتجربه، فلا قيمه للتعلم دون أحداث تغيير في السلوك(عوض، ٢٠٠٨)، وقد عرف figge منظور تعلم وهو العاملين من خلال ربطه بباقي ابعاد بطاقة الاداء المتوازن بأنه البنية التحتية والاساس الضروري لتحقيق أهداف باقي الابعاد، الامر الذي يعني أن تعلم وهو العاملين هو أساس تحقيق اهداف المنظمة المالية ورضا الزبائن وتحقيق كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة (ahmad, 2008) ويرى dep أن عملية تعلم وهو العاملين هي عملية منهجية تتضمن تغييرات سلوكية للعاملين بما يناسب الطاقة الانتاجية التي تتطلبها المنظمة كما قدم ثلاث وظائف اساسية لعملية التعلم والنمو كما يلي:

- ١- وظيفة التطوير: والتي تشمل على التدريب، وتقييم الاداء، تطوير وتخطيط المسيرة المهنية، وتمكين العاملين.
- ٢- وظيفة الحفاظ على استمرارية عملية تعلم وهو العاملين: والتي تشمل على رعاية العاملين، وتقديم المشورة اللازمة، والحفاظ على جودة بيئة العمل، والحفاظ على اداء العاملين.
- ٣- وظيفة التحكم: وهي الرقابة على عملية تطوير الموارد البشرية، والحفاظ على أخلاقيات العمل.(dep, 2006).

٧.٢. أداء العاملين:

يعتبر الاداء من المفاهيم التي تم دراستها بشكل وفير من قبل الباحثين وذلك لم لها من أهمية كبيره على مستوى العاملين والمدراء والمنظمات، فلأداء محور رئيسي يهتم به المدراء كونه يعتبر أهم أهداف المنظمة بحيث يتعلق كفاءة اداء المنظمة مهما كان القطاع على كفاءة اداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تقوم بأعمالها بشكل كفؤ وفعال (سعاد، ٢٠٠٧) وأن العمل المرتبط بالعاملين يتوجب وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية فوجود هذه الممارسات تساعد على حصول على أداء عالي لكل من العاملين ومدرائهم وقد وجدنا أيضاً أن المدراء الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعهم في العمل قد زاد أداء العاملين (Wan, ٢٠٠٧)، ونظراً لأهمية الاداء فقد قدم الباحثون عدة تعريف منها، فقد تم تعريف الاداء بالمرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمة،(الجاسي، ٢٠١١)،

وعرف ايضاً فالاداء يمثل درجة تحقيق وأتمام المهام التي تتكون منها وظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أويشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تضارب بين المصطلحين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الاداء فيقاس على أساس النتائج (الحلالية، ٢٠١٣)، وفي مفهوم آخر للأداء هو ما يقدمه و يضيفه العاملين من نتائج اعمالهم ونوعية علاقاتهم بالآخرين وأنضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات في العمل (عيسى، ابازيد، ٢٠١٤)، وقد عرف الكاتب بوالشرش الاداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله، وتتمثل في القدوم الى مكان عمله، والأنظمة بدوامه، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد، والاتصال برئيسه، وتلقي الاوامر، والتفاعل مع زملائه واستخدام الادوات والمستلزمات المعاونه له للقيام بالنشاطات المطلوبه. (نورالدين، ٢٠١٥)

مكونات اداء العاملين هنالك ثلاث أبعاد يمكن قياس اداء العاملين عليها وهذه الأبعاد هي:

- ١- كمية الجهد: مقدار ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية في العمل خلال فتره زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعه الاداء او كمية الاداء معبره عن البعد الكمي للطاقة المبذولة في فتره زمنية محدده.
- ٢- نوعية الجهد: الدقة والجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة فهناك أعمال لايهم فيها سرعة اداء المهام كثيرا او كمية المنجزه من الاعمال بقدر اهمية نوعية وجودة الجهد المبذول.
- ٣- غط الاداء: الاسلوب والطريقه المتبعه في أنجاز المهام فعلى غط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداء أنشطه او اداء حركات او مزيج هذه الحركات والانشطه اذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الاولى وايضاً قياس الطريقه التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكله معينه اذا كان العمل ذهني.

هنالك عدده عوامل تؤثر على جودة الاداء ومن هذه العوامل:

- ١- التوقعات: فيجب على المدراء توضيح للعاملين ما هو المتوقع منهم في العمل وأن يكون العاملين على درايه بأهداف الاداء الذين يقومون به.
- ٢- الدوافع : وجود دوافع محبيه وجذابه للعاملين لجعلهم متحمسين للوصول لمستوى الاداء المنشود .
- ٣- الموارد: توفير الموارد والادوات التي يحتاج اليها العاملون اثناء قيامهم في اداء مهامهم ونشاطاتهم.
- ٤- المهارات والمعارف: لتنفيذ العاملين مهامهم الموكلة اليهم يجب ان تتوافر لديهم المعرفة بكيفية تنفيذهم أعمالهم.
- ٥- القدرات: أن يمتلك العاملين القدرات الفكرية والجسدية والنفسية .
- ٦- تصميم العمل: أن تكون تدفق العمل اسلوبه منطقي وعدم تداخله مع أعمال أخرى. (الرواحنه، ٢٠١٣)

ويتكون اداء العاملين من خمس عناصر وهي كما يأتي:

- ١- العمل والانتاجية: وهي كمية أنتاج الفرد وجودة ما ينتجه الفرد وسرعه اداء الفرد مهامه وأتمام الفرد وأتقانه للعمل.
- ٢- التعاون والعلاقات: علاقة الفرد مع زملائه ودرجه التعاون بينهم وعلاقة الفرد مع الرؤساء و مدى توافق الفرد مع روائه.
- ٣- القدرات العقلية: قدرات الفرد الابداعية الى اي مدى أدخل الفرد التحسينات والافكار الناجحه لأعماله وان تكون لديه القدره على التعلم والتطور وقدرته على أكتساب معلومات وأفكار تساعد على تحسين ادائه وقدرته على مواجهة المشكلات وحلها.
- ٤- المواظبه: مدى التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي ومدى التزامهم بلضوابط والتعليمات الموجهه من رؤسائهم في العمل .
- ٥- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية: مدى تحمل العاملين مسؤوليتهم في أعمالهم والجد والحرص والاهتمام بالعمل وأن تكون لديهم مرونة في تأديتهم أعمالهم. (لبد، ريان، ٢٠١٣).

٣. منهجية الدراسة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، كما يبين مصادر الحصول على البيانات، وأداة الدراسة التي إستخدمها الباحث، وإختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وإجراءات الدراسة، وحدود ومحددات الدراسة.

١-٣ منهج الدراسة:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الرسالة، وذلك بالإعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية إذ يركز المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، كما ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويوضح المنهج الوصفي العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة وذلك لتفسيرها والتواصل الى نتائج التي لها دور كبير في تطوير الواقع وتحسينه، لهذا يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية.

٢-٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي والذي يبلغ عددهم ١٨٤ وتفصيلهم ١٢ مدير، ٤٨ رئيس قسم، ١٢٤ موظف، وقد تم أخذ افراد مجتمع الدراسة من خلال ادارة الموارد البشرية في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي، وقد تم مسح شامل لجميع افرادمجتمع الدراسة، وتوزيع ١٨٤ استبانة على جميع العاملين في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي، وتمكن الباحث من إستعادة ١٧٤ إستبانة منها ١٥٩ إستبانة صالحة للتحليل اي بنسبة ٨٦,٤% من مجموع الاستبانة الموزعة، وتم تدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض الدراسة حيث وجدت صالحة للتحليل.

٣-٣ مصادر الحصول على المعلومات:

إعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وأشتملت المصادر الثانوية على معلومات الجانب النظري التي تم الحصول عليها من العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية من (كتب، ودراسات، وأبحاث، ومقالات، وتقارير ذات صلة، بموضوع الدراسة، بالإضافة الى مواقع الانترنت ذات علاقة)، وإشتملت المصادر الأولية على إستبانة تم تطويرها لجمع البيانات، وتحليل البيانات، ولأختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها والنتائج المرجوة منها.

٤-٣ أداة الدراسة:

إستخدمت الاستبانة وهي اداة قياس الرئيسية والمعمول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات الانموذج ضمن ثلاث أجزاء رئيسية وعلى النحو التالي:

(أولاً) شمل القسم الاول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمناً الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية، الدخل، المركز الوظيفي.

(ثانياً) شمل القسم الثاني ممارسات ادارة الموارد البشرية متضمنة أربعة ابعاد وهي : تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، ادارة وتقييم الاداء، التمكين.

(ثالثاً) شمل القسم الثالث تعلم وهو العاملين ممثلة في الابداع، اداء العاملين.

٥-٣ اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

لاختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة طلب الباحث من مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة وهم من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية و جامعة عمان الأهلية وجامعة الشرق الأوسط وكلية عمان الجامعية قراءة المسودة الأولى للاستبانة مرفقة بها أهدا ف الدراسة وفرضيات الدراسة لإبداء مقترحاتهم بشأنها، وفحص ملائمتها للبيئة العربية، وقد تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات.

ثانياً: ثبات الدراسة:

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (١) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات اداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	تخطيط الموارد البشرية	0.894
2	التوظيف	0.833
3	إدارة وتقييم الأداء	0.900
4	التمكين	0.929
5	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.951
6	الإبداع	0.880
7	أداء العاملين	0.765
8	التعلم والنمو	0.831
٩	جميع الفقرات	0.918

نلاحظ ان قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (٠,٧٦٥ - ٠,٩٥١)، بالإضافة الى ان قيمة ألفا لجميع الفقرات كانت (٠,٩١٨)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (٠,٦٠)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وامكانية الاعتماد عليها لاجراء التحليل الاحصائي.

٦-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة باستخدام حزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وشملت الأساليب الإحصائية التالية:

١. الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) والتي تمثلت بالمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لوصف فقرات الدراسة والتكرارات (Frequencies) والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
٢. معامل كرنباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي.
٣. اختبار الارتباط المتعدد (Multicollinearity)، والارتباط الذاتي (Auto correlation)
٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) والمتعدد (Multiple) والمتدرج (Stepwise) والهرمي (Hierarchical).

٥. الأهمية النسبية والتي تحددها على النحو التالي:

١ - أقل من ٢,٣٣ مستوى منخفض

٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦ مستوى متوسط ٣,٦٦ - ٥ مستوى مرتفع.

٧-٣ إجراءات الدراسة:

قام الباحث بزيارة مؤسسة الخط الحديدي الحجازي بغرض القيام بمقابلات مع دائرة الموارد البشرية والمدراء و رؤساء الاقسام والعاملين في المؤسسة وذلك بهدف فهم العملية التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية للعاملين في المؤسسة وقام الباحث على أثر تلك المقابلات بإنشاء فقرات الاستبانة بشكل يعكس الواقع والنظام المتبع في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي بصورة تسهل فهمها وتضمن الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع القائم، بعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي باستخدام (SPSS)، ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج، ومناقشتها، وكتابة التوصيات.

٨-٣ حدود الدراسة:

١. الحدود الزمنية : تمثلت بالفترة الزمنية اللازمة لإتمام الدراسة وتتراوح الفترة من شهر تشرين ثاني ٢٠١٥ ولغاية شهر آب ٢٠١٦.
٢. الحدود البشرية: تمثلت بمجموعة من المدراء و رؤساء الاقسام و العاملين في مؤسسة الخط الحديدي الحجازي.
٣. الحدود النظرية: اقتصرته هذه الدراسة على دراسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال أبعادها تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، ادارة وتقييم الاداء، التمكين على تعلم وهو العاملين والتي تتمثل، بالإبداع، وأداء العاملين ودور العوامل الديموغرافية في تعديل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتعلم وهو العاملين.

٩-٣ محددات الدراسة:

- يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:
١. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية لانشغال الموظفين بأعمالهم مما يتطلب المتابعة من قبل الباحث لهم ملئ متطلبات تعبئة الاستبانة.
 ٢. الصعوبة في الحصول على دراسات التي تطرقت لموضوع الدراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية على وتعلم وهو العاملين.

٤. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة، من وصف لخصائص عينة الدراسة، والاجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها.

١-٤ وصف خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء من هذا الفصل وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، والدخل، والمركز الوظيفي). وليبيان وصف خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الجنس

يبين الجدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	141	88.7
	أنثى	18	11.3
	المجموع	159	

يتضح من الجدول (٤) بأن الذكور يشكلون ما نسبته (٨٨,٧%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الاناث ما نسبته (١١,٣%) من العينة، وهذا قد يعود لسبق الرجل للمرأة إلى سوق العمل.

ثانياً: العمر

يبين الجدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	31	19.5
	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	64	40.3
	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	41	25.8
	٥٠ سنة فأكثر	23	14.5
	المجموع	159	100

نلاحظ من الجدول (٣) أن فئة الأعمار (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (٤٠,٣%)، في حين كانت الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) هي الصغرى وبنسبة (١٤,٥%)، وهذا يتوافق مع فكرة استقطاب فئة الشباب للقيام بالأعمال والفروض في المؤسسة.

ثالثاً: المستوى التعليمي

يبين الجدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	18	11.3
	دبلوم متوسط	27	17.0
	بكالوريوس	102	64.2
	دراسات عليا	12	7.5
	المجموع	159	100

تظهر بيانات الجدول (٤) أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس بالمرتبة الأولى حيث شكلت نسبتهم (٦٤,٢%) من أفراد العينة، وهذا يتوافق مع التوجه العام في القطاعين العام والخاص في عملية التعيين حصول الموظف على درجة البكالوريوس كحد أدنى.

رابعاً: عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

يبين الجدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	19	11.9
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	47	29.6
	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	55	34.6
	١٥ سنة فأكثر	38	23.9
	المجموع	159	100

نلاحظ من الجدول (٥) تنوع مستوى خبرات أفراد العينة، وهذا قد يعود الى أن إدارة المؤسسة تنوع في الخبرات للعمل في الإدارة الواحدة، بهدف تشارك المعرفة وتبادل الخبرات، بالإضافة إلى أن فئة الخبرة في الوظيفة (١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة) كانت الفئة الكبرى وبنسبة (٣٤,٦%)، وهذا مؤشر على تمتع العاملين في المؤسسة بالخبرات اللازمة لانجاز المهام بشكل تام.

خامساً: الحالة الاجتماعية

يبين الجدول (٦) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	74	46.5
	متزوج	80	50.3
	مطلق/ أرمل	5	3.1
	المجموع	159	100

نلاحظ من الجدول (٦) أن ما يقارب نصف أفراد العينة من المتزوجين، وبنسبة (٥٠,٣%)، وهذا مؤشر على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، والذي قد يكون ناتجاً عن وجود ممارسات إدارية سليمة لدى إدارة الموارد البشرية، والتي تنعكس على أداء العاملين، واستقرارهم الوظيفي.

سادساً: الدخل

يبين الجدول (٧) توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدخل	أقل من ٣٠٠ دينار	23	14.5
	٣٠٠ - أقل من ٥٠٠ دينار	90	56.6
	٥٠٠ - أقل من ١٠٠٠ دينار	39	24.5
	أكثر من ١٠٠٠ دينار	7	4.4
	المجموع	159	100

نلاحظ من الجدول (٧) أن فئة الدخل (٣٠٠ - أقل من ٥٠٠ دينار أردني) كانت الفئة الكبرى، والتي شكلت نسبة (٥٦,٦%) من أفراد العينة، وهذا يتوافق مع معدل الاجور في المؤسسات الحكومية.

سابعاً: المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	مدير	12	7.5
	رئيس قسم	48	30.2
	موظف	99	62.3
	المجموع	159	100

نلاحظ من الجدول (٨) أن نسبة أفراد العينة من الموظفين كانت النسبة الكبرى، والتي بلغت (٦٢,٣%) من حجم العينة، وهذا يتوافق مع الهرم الإداري في المنظمات حيث يقل عدد العاملين كلما ارتفعنا في الهرم الإداري.

٢,٤. تحليل أسئلة الدراسة:

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات؛ بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل فقرة، وكانت النتائج كما يلي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتتضمن:

تخطيط الموارد البشرية: بلغ المتوسط العام (٣,٨٦٠) وانحراف معياري (٠,٦١٦). وقد جاءت الفقرة "تتسم اهداف المؤسسة بالوضوح" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠١٣) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٤٢)، وبأهمية نسبية متوسطة.

التوظيف: كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التوظيف مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٤١) وانحراف معياري (٠,٥٧٣). وقد جاءت الفقرة "تضع المؤسسة برامج ارشادية وتوجيهية للموظفين الجدد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣٨) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "تركز المؤسسة على تشغيل اصحاب الكفاءات والمهارات في شواغلها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٩٦)، وبأهمية نسبية متوسطة.

إدارة وتقييم الأداء: كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات إدارة وتقييم الأداء مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٩٦). وقد جاءت الفقرة "تولي المؤسسة اهمية تقارير اداء العاملين حين اتخاذ القرارات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٨٧) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "تشجع المؤسسة العاملين على الابداع وتربط الحوافز بها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٥٤)، وبأهمية نسبية متوسطة.

التمكين: الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التمكين مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٧٩) وانحراف معياري (٠,٨٥٢). وقد جاءت الفقرة "يشعر العاملين بالحرية في اتخاذ القرار في أنجاز اعمالهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩٩) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "تحت إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في اعداد الخطط والاهداف" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٥٤٧)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ممارسات إدارة الموارد البشرية: كان مستوى مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٧٨١) وانحراف معياري (٠,٤٥٥)، وكذلك أظهر الجدول ان بعد (تخطيط الموارد البشرية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٨٦٠) وانحراف معياري (٠,٦١٦)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (التمكين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٧٩) وانحراف معياري (٠,٨٥٢)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

التعلم والنمو، ويتضمن:

الإبداع: كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الإبداع متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٥٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٤٩). وقد جاءت الفقرة "أرفض ما هو خاطئ وأن كان شائعاً في المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٩٤) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "تشجع المؤسسة على الإبداع" بالمرتبة الأخيرة، وبتوسط حسابي (٣,٢٩٦)، وبأهمية نسبية متوسطة.

أداء العاملين: كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات أداء العاملين مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٨١) وبانحراف معياري (٠,٤٠٠). وقد جاءت الفقرة "يتحمل العاملون بالمؤسسة مسؤولية أعمالهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٠١) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة "يتمتع العاملون بمهارات وقدرات تمكنهم من تأديت أعمالهم" بالمرتبة الأخيرة، وبتوسط حسابي (٣,٦٧٩)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

ويتضح أن مستوى مقياس التعلم والنمو من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٧٣٦) وبانحراف معياري (٠,٤٥٨)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (أداء العاملين) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٨٨١) وبانحراف معياري (٠,٤٠٠)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (الإبداع) بالمرتبة الثانية، والأخيرة بمتوسط (٣,٥٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٤٩)، وبأهمية نسبية متوسطة.

٥. مناقشة النتائج والتوصيات

١-٥ النتائج

تناولت الدراسة الحالية بحث مجموعة من المتغيرات التي تم فحصها واختبارها من خلال قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم وهو العاملين، بالإضافة إلى قياس أثر العوامل الديمغرافية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعلم وهو العاملين وفي ضوء تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها لدى الباحث عبر الاستبانة التي تم تصميمها لتحقيق أهداف الرسالة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ستم مناقشتها على النحو التالي:

١-١-٥ نتائج التحليل الإحصائي

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم التوصل للنتائج التالية:

١. كانت اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على تبني مؤسسة الخط الحديد الحجازي الأردني لممارسات إدارة الموارد البشرية، وبأهمية نسبية مرتفعة، وقد برزت هذه الممارسات في تخطيط الموارد البشرية، والذي احتل المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، تلاه إدارة وتقييم الأداء، ثم التوظيف، ليحتل التمكين في المرتبة الأخيرة. هذا بالإضافة إلى أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت بأهمية نسبية مرتفعة.
٢. كانت اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على اهتمام مؤسسة الخط الحديد الحجازي الأردني بعملية التعلم والنمو، وبأهمية نسبية مرتفعة، وقد برز هذا الاهتمام في أداء العاملين، الذي ظهر بأهمية نسبية مرتفعة، تلاه بعد الإبداع الذي ظهر بأهمية نسبية متوسطة.
٣. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو، وذلك عند دراسة أثر أبعاد ممارسات الموارد البشرية بشكل منفرد.
٤. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع، وذلك عند دراسة أثر أبعاد ممارسات الموارد البشرية بشكل منفرد.
٥. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو، وذلك عند دراسة أثر أبعاد ممارسات الموارد البشرية مجتمعة.

٦. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج أن التمكين كان له الأثر الأبرز كإحدى ممارسات الموارد البشرية على التعلم والنمو، وذلك عند دراسة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة، تلاه من حيث الأثر تخطيط الموارد البشرية، ثم أثر التوظيف، ليحل أثر إدارة وتقييم الأداء.
٧. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي، وجود فروق معنوي لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو تعزى لكل من (عدد سنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي)، في حين لم تظهر الفروق المعنوي في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو تعزى لكل من (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والدخل).

١-٥ نتائج اختبار الفرضيات:

١. جاءت النتيجة الأولى بقبول الفرضية البديلة التي نصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم وهو العاملين". ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة فوطه وقطب (٢٠١٣) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم وهو العاملين.
٢. جاءت النتيجة الثانية بقبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإبداع" ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عبدالله، ٢٠١٥) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الإبداع.
٣. جاءت النتيجة الثالثة بقبول الفرضية الفرعية الثانية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين" ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الخرينج، ٢٠١١) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين.
٤. جاءت النتيجة الرابعة بقبول الفرضية الفرعية الثالثة البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوظيف على الإبداع" ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (السعايدة، ٢٠١٤) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوظيف على الإبداع.
٥. جاءت النتيجة الخامسة بقبول الفرضية الفرعية الرابعة البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوظيف على أداء العاملين" ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المشريقي، ٢٠١٠) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوظيف على الإبداع.
٦. جاءت النتيجة السادسة بقبول الفرضية الفرعية الخامسة البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة وتقييم الأداء على الإبداع" ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الصريرة، الغريب، ٢٠١٠) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة وتقييم الأداء على الإبداع.
٧. جاءت النتيجة السابعة بقبول الفرضية الفرعية السادسة البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة وتقييم الأداء على أداء العاملين" ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (ابوحطب، ٢٠٠٩) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة وتقييم الأداء على أداء العاملين.
٨. جاءت النتيجة الثامنة بقبول الفرضية الفرعية السابعة البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على الإبداع" ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (حليمة، مينة، ٢٠١٥) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على الإبداع.
٩. جاءت النتيجة التاسعة بقبول الفرضية الفرعية الثامنة البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على أداء العاملين" ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المساعد، ٢٠١٠) والتي أشارت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على أداء العاملين.

٢-٥ التوصيات:

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. ضرورة أن تزيد المؤسسة من مستوى الثقة بقدرات العاملين بحيث تفوض لهم المهام الكافية لإنجاز أعمالهم، وتشركهم في إعداد الخطط والأهداف.
٢. التركيز على استقطاب وتعيين أصحاب الكفاءات والمهارات في الشواغر المتاحة، وذلك بعد الاعتماد على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الوظائف.
٣. زيادة اهتمام المؤسسة بتوثيق الأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين، وتشجيعهم على الإبداع وتربط الحوافز به.
٤. إشراك العاملين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية، وتؤكد من وضوح وفهم جميع العاملين لتلك الخطط الموضوعة.
٥. التأكد من امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لتمكينهم من تأدية أعمالهم، وربط الخطط التدريبية بمستوى مهارات وقدرات العاملين.
٦. الاهتمام بزيادة مستوى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة، من خلال توفير نظام معلومات متكامل.

المراجع العربية:

١. أبو شرح، جمال (٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية_ بغزة، فلسطين.
٢. ابوحطب، موسى (٢٠٠٩). فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية_ بغزة، فلسطين.
٣. أبوزيد، خالد (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
٤. ابوقمر، محمد (٢٠٠٩). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية_ بغزة، فلسطين.
٥. احمد، رنا (٢٠١١). أثر استخدام بطاقة المتوازن على زيادة ولاء العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن.
٦. احمد، فاديا (٢٠١٤). تطوير بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمات التي لا تهدف للربح، أطروحة دكتوراه جامعة العلوم الإسلامية، الاردن.
٧. ايناس عبدالرؤف شتات، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه اليرموك، (٢٠٠٣).
٨. البحصي، عبدالمعطي (٢٠١٤). دور التمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.
٩. البياتي، فارس (٢٠١١). محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، الطبعة الاولى، الاردن.
١٠. تامر، وسام (٢٠١١). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المشافي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعه دمشق، الجمهورية السورية.
١١. توفيق، عبد الرحمن (٢٠١٠). مجالات تقييم الاداء الفعال للمشروعات ج١، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الاردن.
١٢. جرار، أماني (٢٠١٥). الادارة والتميز حقائب علمية تدريبية، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن.
١٣. الجسائي، عبدالله (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، دراسة في الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عُمان.
١٤. جلدة، سليم، عبوي، زيد (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الاولى، دار الكنوز للنشر والتوزيع، الاردن.
١٥. الجميلي، مطر (٢٠٠٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
١٦. جواد، شوقي (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، ١٥، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
١٧. جواد، شوقي، فوطه، سحر (٢٠٠٩). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة، مجلة الادارة والاقتصاد، الاردن.
١٨. حجازي، اسماعيل، سعاد، معاليم (٢٠١٣). تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار النشر أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
١٩. حريم، حسين (٢٠١٣). ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
٢٠. حسن، حسن (٢٠٠٩). استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
٢١. حسن، عبدالمحسن (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
٢٢. حسونة، فيصل (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، دار النشر أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
٢٣. الحلاية، غازي (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
٢٤. حليلة، عبدالمؤمن، مينة، قوفي (٢٠١٥). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعه أكلي محند أو لحاج- بالبوية، الجزائر.
٢٥. حمود، خضير، الخرشة، ياسين (٢٠٠٧). ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
٢٦. الحياصات، خالد (٢٠٠٦). معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن.
٢٧. الخرينج، أنور (٢٠١١). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.
٢٨. درة، عبدالباري، الصباغ، زهير (٢٠٠٨). ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
٢٩. الدوري، زكريا، صالح، احمد (٢٠١٠). ادارة التمكين وأقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
٣٠. الرحاحلة، عبدالرزاق، عزام، زكريا (٢٠١١). السلوك التنظيمي المنظمات، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن.
٣١. الرحمان، بن عنتر (٢٠١٠). ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
٣٢. الرحيم، زاهر (٢٠١١). مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن.
٣٣. الرشيد، محمد (٢٠١٤). أثر استخدام طريقة الاهداف في اداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

٣٤. رضا، هاشم (٢٠١٠). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الاردن.
٣٥. الرواحنة، عبدالله (٢٠١٣). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٣٦. زياد مفيد القاضي ٢٠١٢. علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن رسالة ماجستير، الاردن.
٣٧. السام، مؤيد (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
٣٨. سريينة، مانع (٢٠١٥). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه في جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
٣٩. سحر محمد فوطه ، محيي الدين قطب ٢٠١٣. اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية ،المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، جامعه العلوم التطبيقية - الاردن.
٤٠. سعاد، بعجي (٢٠٠٧). تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة محمد بوضياف بالمسلية، الجزائر.
٤١. السعايدة، فهد (٢٠١٤). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراة ،جامعة العلوم الاسلامية، الاردن.
٤٢. الشريف، ريم (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعه الملك عبدالعزيز بجدة، السعودية.
٤٣. الصرايرة، أكثم، الغريب، رويدة (٢٠١٠). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية، ١٠،المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، الاردن.
٤٤. الضمور، موفق (٢٠٠٨). واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، أطروحة دكتوراه الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن.
٤٥. الطائي، رعد، ققادة، عيسى (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
٤٦. عامر، سامح (٢٠١١). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الاردن.
٤٧. عبدالعزيز هاني زعتري ٢٠١٣. ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية و دورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية ،جامعه الشرق الاوسط رسالة ماجستير، الاردن.
٤٨. عطياتي، مراد، ابوسلمى، عبدالله (٢٠١٤). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، دراسات العلوم الإدارية، الاردن.
٤٩. عفانة، حسن (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الازهر، فلسطين.
٥٠. عقيلي، عمر (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر ، الاردن.
٥١. علي، عالية (٢٠١٣). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.
٥٢. العلي، ريتا (٢٠١٣). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي واثريهما في أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٥٣. عمار بن عيشي ٢٠٠٦. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية بسكرة .
٥٤. عوض، عاطف (٢٠١٣). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٠، سورية.
٥٥. عوض، عامر (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي الاداري، الطبعة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
٥٦. عيسى، احمد، ابازيد، رياض (٢٠١٤). دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني، ٢٦، دراسات العلوم الادارية، الاردن.
٥٧. عيسى، سليم (٢٠١٠). إدارة شؤون الأفراد، الطبعة الاولى، دار النشر أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
٥٨. الغزو، فائق، (٢٠١٠). القيادة والاشراف الاداري، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر وللتوزيع، الاردن.
٥٩. الفرج، ابراهيم (٢٠١٢). استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودوره في تحقيق الإستراتيجي العامه للمصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة دمشق، الجمهورية السورية.
٦٠. القردحجي، محمود (٢٠١٣). أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية في الدمام المملكة العربية السعودية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٦١. الكساسبة، يوسف (٢٠١٣). اداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٦٢. الكلالده، طاهر (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
٦٣. لبد، زاهي، ريان، عمر (٢٠١٣). أثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية، فلسطين.

٦٤. اللبدي، نزار (٢٠١٥)، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، الطبعة الاولى، دار النشر دجلة، الاردن.
٦٥. محمد، جلال (٢٠١٠). أثر بعض الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة السليمانية، العراق.
٦٦. مزياني نور الدين، بلاسكة صالح (٢٠١٣)، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على المناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، الجزائر.
٦٧. المساعيد، مجد (٢٠١٠). أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.
٦٨. المشرقي، مجاهد (٢٠١٠). إستراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها على اداء الموظفين في المنظمات الخدمية، أطروحة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا.
٦٩. المغربي، عبد الحميد (٢٠١٢). الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار النشر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
٧٠. التتيفات، محمد (٢٠٠٦). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الاداري في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٧١. النداوي، عبدالعزيز (٢٠٠٩). عولمة ادارة الموارد البشرية نظرة أستراتيجية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
٧٢. نديم، مريم (٢٠١٣). تقييم اداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٧٣. نور الدين، بوالشرش (٢٠١٥). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الاردن.

المراجع الأجنبية:

1. Aguinis,herman,(2011). Performance Managment,2Edition,Publish Hala.
2. Ahmad,abd Rahman,(2008). Managing Human Resource Development Through Balanced Scorecard Perspective, Universiti Tun Hussin, Malaysia.
3. Aljaber, Mohammad and others,(2014) .Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer- Oriented Behavior,Journal of Business Studies Quarterly, The Hashemite University, Jordan.
4. Amir, abou Elnaga , Amen, Imran ,(2014). The Impact of Employee on job satisfaction ,American Journal of research communication.
5. Deb,T,(2006). Strategic Approach to Human Resource Management, New Delhi.
6. Goetsch, David and Stanley, Davis, (2010). Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, Fifth Edition, Person Prentice Hall, Canada.
7. Gupta.S.C (2009). Advanced Human Resources Management Strategic Perspective,new delhi.
8. K.Prashnthi,(2013).Human Resource Planning, International Journal of Business and Management Invention,25, India .
9. Muhammad Faseeh, ullah, khan,(2013). Role of performance Appraisal system on Employees Motivation, Journal of Business and management (IOSR-JMB.(
10. Pradeesh.N.M,(2011).Human Resource Planning & Development, University of Calicut,India.
11. Rajnish, Tiwari ,(2008).Defining Innovation ,Hamburg University of Technology (TUHH.(
12. Rosemond, Boohene ,(2011), The effect of human resource management practices on corporate performance, international Business Research , University of cape coast.
13. Shadi, Ebrahimi, Mehrabani ,(2013). Relationship between Employee Empowerment and Employee Effectiveness ,Islamic Azad University –Dehaghan Branch Isfahan ,Iran.
14. Shaout, Adnan, Yousif,K,(2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques survey,35, International Journal of computer and Information Technology .
15. Wan, H. L. (2007), Human Capital development Policies: enhancing employees satisfaction, journal of European Industrial Training.
16. Willy,McCourt, Eldridge,Derek(2003). Global Human Resource management,26, Britain.