

العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية دراسة مقارنة

محمود أحمد الخطيب *

فايد عبدالوهاب توفيق *

ملخص

هدف البحث الى دراسة العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية بالتطبيق على شركات التأمين المصرية العامة والخاصة، وقد تم جمع بيانات حول اتجاهات عاملي شركات التأمين نحو دور تقويم الأداء في الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال استبيان من عينة مكونة من (722) موظف عامل بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين.

وتوصل البحث الى أنه لا تتوافق أساليب تقويم الأداء في شركات التأمين محل الدراسة مع المفاهيم والنماذج العلمية، وتوجد علاقة بين تقويم الأداء والاحتفاظ بالموارد البشرية بشركات التأمين محل الدراسة، ويوجد تباين في اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات تقويم الأداء، كما أن هناك تباين في اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات الاحتفاظ بالموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

تقويم أداء العاملين ، الاحتفاظ بالموارد البشرية ، شركات التأمين

* أستاذ ادارة الموارد البشرية بقسم ادارة الأعمال، كلية التجارة وادارة الأعمال ، جامعة حلوان
* باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وادارة الأعمال ، جامعة حلوان

“The relationship between performance appraisal and HR retention: A comparative study”

Abstract

The aim of the research is to study the relationship between the methods of evaluating the performance of employees and retaining human resources by applying them to the Egyptian public and private insurance companies. Data was collected on the attitudes of insurance companies' workers towards the role of performance appraisal in retaining human resources through a questionnaire from a sample of (722) employees working at the Engineers Insurance and Misr Insurance companies. The research concluded that the methods of performance evaluation in the insurance companies under study are not compatible with scientific concepts and models, and there is a relationship between performance evaluation and the retention of human resources in the insurance companies under study. There is a discrepancy in the attitudes of workers in public insurance companies and private insurance companies towards performance appraisal practices. here is also a discrepancy in the attitudes of workers in public insurance companies and private insurance companies towards the practices of retaining human resources.

Key words:

Employee performance evaluation, human resources retention, insurance companies

أولاً: إطار البحث ومنهجيته

1/1 مقدمة: يعتبر نظام تقويم اداء الموظفين أحد المقاييس الفعالة فى إدارة الموارد البشرية فى الشركة، حيث أنها لا تشكل حجر الزاوية لإدارة أداء الموظفين الفعالة فحسب ، بل توفر أيضًا بيانات مفيدة لمهام إدارة الموارد البشرية الأخرى. لأنها تساعد فى ردود الفعل على الأداء ، وتدريب الموظفين وقرارات التطوير ، والتحقق من صحة عملية الاختيار ، والترقيات والنقل ، وتسريح العمال ، وقرارات التعويض ، وتخطيط الموارد البشرية (HRP) ، والتطوير الوظيفي، وتطوير العلاقات بين الأشخاص(محمود الخطيب 2018). وتعانى الكثير من المؤسسات العامة والخاصة من مشاكل خاصة بعملية التقويم لعدم وضوح عملية تقويم الاداء أو عدم وجود معيار حقيقى وعدم وضع ضوابط لألية تنفيذ التقويم مما يجعلها صعبة وغير محققة للأهداف المرجوة منها . وبالتالي فإن فكرة البحث تدور حول دراسة العلاقة بين ممارسات تقويم أداء العاملين فى شركات التأمين العامة والخاصة وبين قدرة هذه الشركات على الاحتفاظ بالعاملين.

2/1 الدراسات السابقة

- دراسة الخطيب & أبو اليزيد، 2014: كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد اتجاه الموظفين تجاه صفات الموهوبين وإعطاء معلومات علمية حول مواقف الموظفين حول وظيفة تقييم الأداء فى تنمية المواهب ودعم إدارة المواهب. وكان الغرض من هذه الدراسة هو توضيح كيفية ارتباط إجراءات تقييم أداء الموظف ببعضها البعض، وتطوير المواهب والاحتفاظ بها ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأفراد الموهوبين يمتلكون مجموعة متنوعة من الصفات المميزة والخاصة ، أهمها الشجاعة والجرأة للانخراط فى المساعي الإبداعية ، والقدرة على تقديم منهجيات

عمل جديدة ، والرغبة في اقتراح اقتراحات وتقنيات جديدة تساعد في إنجاز المهمة. يُظهر الأفراد الموهوبون عددًا من السمات الرائعة والفريدة من نوعها، يعبر بثقة عن اقتراحاته وأفكاره الجديدة. من حين لآخر حيث تبين أن آراء العاملين في مؤسسات الدراسة اختلفت تجاه السمات الخاصة للموهوبين حسب (الجنس/ المستوى العمري/ المستوى التعليمي).

- دراسة عبادى، (2017): هدفت الدراسة الى التعرف على ميكانزمات تقييم العملية التكوينية فى المنطقة، والتي تشكل عائق لدى المشرفين على تكوين الموارد البشرية والتعرف على مجموعة من المقاربات التي تخص تقييم العملية التكوينية وتوصلت نتائج الدراسة الى يجب على مسؤولى الموارد البشرية أن لا توقفهم الصعوبات التي يواجهونها على تقييم العملية التكوينية لانه لا جدوى من التكوين ان لم نقيس القيمة التي وجد من التي من اجلها الاخير ولايمكن أن نتحقق من فعالية التكوين الا من عملية التقييم التي تكون بطريقة موضوعية والتي تعتمد على احد نماذج التقييم ولاسيما نموذج كيربانريك ولا يقتصر تقييم فاعلية التكوين على مستوى واحد من مستويات التقييم لنموذج كيركباتريك بل يشمل كل مستوياته (رد الفعل ، التعليم، السلوك ، النتائج) وكل واحد منها يعطينا نظرة محددة حول الاهداف المحققة من العملية التكوينية وهناك نماذج للتقييم عدة تتشابهة مع نموذج كيربانريك وهو ما يدعم ويؤكد جدوى وصلاحيه استعمال مستويات نموذج كيربانريك فى تقييم العملية التكوينية.

- دراسة الطشان (2018) :هدفت الدراسة تقويم الاداء التدريسي لاعضاء هيئة التدريس بقسم الادارة التربوية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف مستوى الاداء التدريسي لاعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية من جهة طالبات الدراسات العليا والمقترحات التي قد تساهم في تحسين ذلك الأداء وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت من (61)فقرة تم توزيعها على 144 طالبة في برامج الدراسات العليا بقسم الادارة التربوية وقد توصلت الدراسة الى أن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بقسم الادارة التربوية بشكل عام ياتي بدرجة متوسطة كما وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الاداء التدريسي لاعضاء هيئة التدريس بقسم الادارة التربوية بجامعة الملك سعود باختلاف متغير المرحلة الدراسية وذلك لصالح الطالبات بمرحلة الماجستير وكان من أبرز مقترحات الدراسة اعتماد معايير جودة الاداء التدريسي كمحور رئيس في الترقيات.

- دراسة شريف، (2011) :هدفت الدراسة الى ألقاء الضوء على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء منظمات الاعمال في المجتمع المصري وبينت الدراسة ان العنصر البشرية الكفاء عامل رئيسي في التطوير ، وأن الحفاظ على هذا العنصر ضروري لأستمرار عملية تطوير أداء الشركات ، لكن الدراسة لم

تفصح عن استراتيجيات أدارة الموارد البشرية لاستبقاء العنصر البشري المطور كميذة تنافسية للشركة وعلاقة ذلك بتطور أدائها.

- دراسة (Obayah. 2015):هدفت الدراسة شرح الاختلافات فى اتجاهات العاملين بشأن مكونات السلامة والصحة المهنية ، نظرا لاختلاف الخصائص الديموغرافية، خاصة النوع والتعليم وتحديد دور بيئة العمل الامنة والصحية فى تعزيز مستويات الاحتفاظ بالمظفية وأستنتجت الدراسة وجود علاقة طرية بين أجراءات السلامة والصحة المهنية وأستبقاء الموارد البشرية متمثلة فى معدلات دوران العمالة ومعدلات الغياب عن العمل وأوصت الدراسة بضرورة التوسع فى دراسة أستبقاء الموارد البشرية من أبعاد اخرى ، وختت الدراسة من بيان العلاقة بين التزام الشركات العاملة فى مجال الوجبات السريعة بمعايير العمل الدولية ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية وأثر ذلك على أستبقاء الموارد البشرية.

- دراسة (Rasdi & Chen 2018): هدف الدراسة إلى فحص العوامل المساهمة في الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات. هذه الورقة المفاهيمية تتظّر استبقاء الموظفين باستخدام نظرية التضمين الوظيفي ونظرية العاملين في هيرزبرج. خلص عدد ضخم من الدراسات إلى أن محددات استبقاء الموظفين يمكن تصنيفها على أنها عوامل وظيفية وعوامل تحفيزية. يرتبط هذان العاملان ارتباطاً وثيقاً بممارسات الموارد البشرية في المؤسسات والتي تشمل جذب الموظفين وتحفيزهم ومكافأتهم والاحتفاظ بهم من خلال مجموعة من السياسات

والممارسات والأنظمة الوظيفية. وتوصلت الدراسة الى أهمية ممارسات تنمية الموارد البشرية في إدارة الاحتفاظ بالموظفين ، وتسلب الضوء على هيمنة تدخلات تنمية الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات.

- **دراسة (إبراهيم، 2018):**هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين ممارسات المفاوضة الجماعية واستبقاء الموارد البشرية، وأقترح نموذج لتوحيد إجراءات هذه الممارسة في ضوء معايير العمل الدولية ، وذلك من خلال عينة مكونة من (500) مفردة من العاملين بعينة من شركات قطاع البترول المصرى وعددها (15) شركة تتبع أنماط متعددة للملكيات ؛ هي القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع المشترك (الاستثمار الحكومى "قطاع الاعمال العام " والاستثمار الخاص " القطاع الأستثمارى") وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين تلك الممارسات ومؤشرات أستبقاء الموارد البشرية فى هذه الشركات ، متمثلة فى مؤشرات دوران العمالة ومؤشرات علاقات العمل.

- **دراسة (Al-Tawalbeh, 2020):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، تم اختيار عينة مكونة من (160) (عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن .كما تم بناء الاستبانة والتي تكونت من (41) فقرة موزعة على قسمين؛ الأول يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية) التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت، الترقية إلى رتبة علمية أعلى، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم)، والثاني

(سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس)، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وبعد اجراء الأساليب الاحصائية الخاصة بصدق وثبات الأستبانة تم تطبيقها على افراد العينة وقد اشارت النتائج إلى أن بعدين من أبعاد من أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط | لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت) تؤثر على سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في حين أن أبعاد (الترقية إلى رتبة علمية أعلى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم) لم تؤثر في سياسية الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) لأثر المتغيرات الشخصية (الخبرة والرتبة العلمية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وفي ضوء تلك النتائج اوصى الباحث بضرورة اعادة النظر في السياسة الأستقطاب والتعيين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

التعليق على الدراسات السابقة: في ضوء الدراسات السابقة يمكن القول بأنة يوجد ندرة في البحوث التي تناولت دراسة العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية وخاصة في بيئة الاعمال المصرية ، وتأسيسا على ذلك تبدو الفجوة البحثية في الدراسة الحالية في وجود نقص في المعرفة العلمية الموثقة التي توفر معارف علمية تتعلق بدور أساليب تقويم أداء العاملين في أستبقاء الكوادر البشرية ، وهذا يوضح أهمية البحث.

3/1 مشكلة البحث: من اجل بلورة مشكلة البحث، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية، وفي ضوء الدراسة الأستطلاعية يمكن تحديد مشكلة البحث في عدم وضوح العلاقة بين ممارسات تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية ؛ أى

أنه هناك غموض حول هذه العلاقة وبالتالي نقص في المعارف الموثقة بين هذين المتغيرين ، وفي ضوء ذلك يمكن ترجمة هذه المشكلة الى التساؤلات البحثية التالية:

- 1- ما هو واقع أساليب تقويم اداء العاملين فى شركات التأمين الخاصة؟
- 2- ماهى أسباب ترك العمل فى الشركات محل الدراسة ؟
- 3- ماهى طبيعية العلاقة بين تقييم الاداء ومستوى الاحتفاظ بالموارد البشرية بالشركات محل الدراسة؟

4/1 أهداف البحث: فى ضوء مشكلة البحث السابق عرضها يمكن تحديد أهداف البحث فيما يلى:

- 1- التعرف على أساليب تقويم الاداء فى الشركات محل الدراسة .
- 2- الكشف عن ممارسات الاحتفاظ بالعاملين فى الشركات محل الدراسة.
- 3- توفير معرفة علمية موثقة عن العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والأحتفاظ بهم بالشركات محل الدراسة

5/1 فروض البحث: فى ضوء مشكلة البحث والدراسات السابقة يمكن صياغة الفروض البحثية فيما يلى.

الفرض الأول: توجد علاقة بين تقويم الأداء والاحتفاظ بالموارد البشرية بالشركات محل الدراسة.

الفرض الثانى: هناك تباين فى اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو أساليب تقويم الأداء .

الفرض الثالث: هناك تباين فى اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو الاحتفاظ بالموارد البشرية.

6/1 منهجية البحث: من أجل اختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه أتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى الذى يقوم على توصيف وتحليل كلا من أساليب تقويم

أداء العاملين فى شركات التأمين ومملسات الاحتفاظ بالعاملين وذلك بأستخدام التحليل النوعى بالبيانات الأولية والثانوية فى الشركات محل الدراسة ، وكذلك التحليل الكمى لاتجاهات العاملين بهذة الشركات من خلال استبيان يصمم لهذا الغرض.

7/1 حدود البحث

1. حدود موضوعية : يقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين أساليب تقويم الاداء والاحتفاظ بالموارد البشرية.
2. حدود زمنية : فى الفترة من 2017-2021
3. حدود مكانية : وذلك بأجراء الدراسة التطبيقية على شركة مصر للتأمين وشركة المهندس للتأمين.

8/1 محتويات البحث: لتحقيق هدف البحث واختبار صحة فرضياته تم تقسيمه الى التالى:

وَألا: إطار البحث ومنهجيته

ثانيا: الاطار النظرى للبحث

ثالثا: الواسة التطبيقية المقارنة

رابعا: الخلاصة والنتائج والتوصيات

ثانيا: الاطار النظرى للبحث

1/2 مفهوم تقويم أداء العاملين : عرف تقييم الأداء على أنه "عملية تحديد وتقييم وتطوير أداء العمل للموظف فى المنظمة ، بحيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فعال بينما ، فى نفس الوقت ، يفيد الموظفين من حيث التقدير ، وتلقى الملاحظات ، وتقديم التوجيه المهني". (Lansbury, R1988.)

علاوة على ذلك ، فقد عرف (Pettijohn) تقييم الأداء (performance appraisal) على أنه تفاعل رسمي منظم بين المرؤوس والمشرف حيث يتم تقييم أداء عمل المرؤوس. إنه مصطلح عام لمجموعة متنوعة من العمليات التي يتم من خلالها تقييم أداء عمل الفرد ، عادة من قبل أقرب مشرف على الشخص ، ومناقشته بهدف حل المشكلات وتحسين الأداء وتطوير الفرد الذي يتم تقييمه. يتم تقييم الأداء على 10 فترات منتظمة وعادة ما تستند إلى طريقة موحدة (معايير و / أو مقاييس أداء متفق عليها). في عملية التقييم ، يتم تقييم أداء الموظف أو نتيجة الأداء (Pettijohn, L. S., Parker,. (2001))

كما عرف (الخطيب 2018) تقييم الاداء النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء فى المستقبل" ، وطبقا لهذا المفهوم فإن عملية تقييم الأداء تشتمل على ركنين أساسيين هما:

- 1- تقييم أداء الفرد لتقدير مقدار مساهمته في المؤسسة.
- 2- تقييم أداء الفرد باستخدام تقنيات محددة لرفع مستوى أدائه ونموه المستقبل. (محمود أحمد الخطيب 2018،)

كما يشير مصطلح تقييم الأداء إلى الأساليب والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتقييم مستوى أداء موظفيها. تتضمن هذه العملية عادةً قياس أداء الموظفين وتزويدهم بملاحظات بخصوص مستوى وجودة أدائهم (DeNisi, A.S., Pritchard, (R.D., 2006

من التعريفات المذكورة سابقا ، يمكننا أن نستخلص منها أهم خصائص عملية تقييم الأداء فيما يلي:

1. أنها عملية مؤسسية تتضمن خطوات عملية من أجل تطوير أداء العاملين.

2. انها عملية مشتركة بين المديرين التنفيذيين وبين إدارة الموارد البشرية.
3. أنها تقوم على التقويم الموضوعى والعاقل لاداء العاملين.
4. أنها عملية دورية تتم على فترات منتظمة كل ثلاث شهور أو ستة أشهر أو سنويا كما يحدث فى الكثير من المنظمات.
5. عملية تقويم الاداء تتضمن ثلاث حلقات هى قياس الاداء ثم التقييم أى إعطاء قيمة رقمية لاداء الموظف ثم الأصلاح والتطوير.
6. أن الغاية الأساسية لعملية تقويم الأداء هى تحقيق اهداف المؤسسة .
7. أنها تعمل على تحسين جدارات العاملين ودعم القدرات المؤسسية .
8. ان تقويم اداء العاملين يتم على أساس مفاهيم واجراءات ونماذج

وخلص القول يمكن اعتبار عملية تقويم الاداء هى إجراء تستخدمه إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لتحديد وتقييم ومراجعة وتسجيل أداء وسلوك الأشخاص الفعليين الذين يؤدون الوظيفة

2/2 أهمية تقويم اداء العاملين: شرح (Dewakar 2009) بوضوح الهدف من تقويم الأداء في المنظمة ووفقا له ، فإن هناك وجهتان رئيسيتان يمكن استخدامهما لوصف أهداف تقييم الأداء، وجهة نظر الموظفين ووجهة نظر الشركة وتتلور فى أن يتلقى الموظفون فائدة إيجابية من تقويم الاداء مباشرة عند دراسة احتياجات الموظف بينما تتطلب المؤسسات الانظمة المعلقة الأولوية التشغيلية والتجارية للمنظمة. علاوة على ذلك قام أيضًا بالتعميم على أن تقييم الأداء الناجح سيساعد

في تخصيص الموارد ، والتعويض القائم على الأداء ، وإنشاء التعليقات الإيجابية ، والعدالة ، وتحديد مجالات التدريب والنمو ، وإنشاء فرصة عادلة للجميع.

يعد موضوع تقييم أداء الموظف من الموضوعات الهامة والحساسة لأنه يرتبط مباشرة بالعنصر البشري ويجب أن تكون عملية التقييم موضوعية وعلمية وقائمة على العدل والعدالة. المساواة التي تحقق الغرض من المنظمة ومن ثم تلبى احتياجات المجتمع ككل من أجل المضي قدماً نحو الأفضل تتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

أهميتها بالنسبة للمنظمة:

- 1- من خلال عملية التقييم ، يمكن للمنظمة تحديد نقاط القوة والضعف وتأثيرها السلبي والإيجابي على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
- 2- يساعد على تزويد المستويات الإدارية بوسائل قياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية ، وبالتالي اعتمادها على الحقائق الصحيحة والواقعية عند اتخاذ القرارات.
- 3- يساهم في الكشف عن المهارات الكامنة للموظفين مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

أهميتها للأفراد:

- 1- توفر الفرص للموظفين لتصحيح أخطائهم والعمل على تفاديها وتطوير مهاراتهم والحصول على الترقية المطلوبة والحصول على مكافآت مجزية.

2-رفع معنويات الموظفين: أن يسود جو من التفاهم والعلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة ، وأن الغرض الرئيسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتعزيز إيجابياته.

3-تعتبر مؤشرات الأداء نوعاً من الحوافز للتنظيم البشري إذا كانت قائمة على أسس متينة.(حواطي 2010)

أهميتها لإدارة الموارد البشرية: تتمثل أهميتها في تأثير معظم وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى على نتائج عملية تقييم الأداء على النحو التالي:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** عندما تشير نتائج التقييم إلى مستوى عالٍ من الموارد البشرية في تنفيذ العمل ، مما يعني أن المنظمة لا تحتاج إلى زيادة عدد الموظفين لتغطية عبء العمل المستقبلي ، وعلى العكس من ذلك ، إذا أظهرت هذه النتائج انخفاض كفاءة الأفراد في تنفيذ أعمالهم وبالتالي جعل من الممكن تحديد عدد العمال الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.

2- **الترقية وتخطيط المسار الوظيفي:** ظهر نتائج عملية التقييم المستمر قدرات الموارد البشرية بناءً على الوظائف التي يتم تحديدها والتي يمكن تصنيف الفرد فيها عن طريق الترقية خلال حياته المهنية. إذا أظهر التقييم من هو المرشح للترقية وما هو المنصب المناسب الذي يمكن ترقية هذا المرشح إليه.

3- **الاختيار:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في الموارد البشرية المعينة حديثاً في المنظمة ، فهذا يعني أن هناك خللاً في عملية الاختيار ، وبالتالي نتائج

الاختيار. يعتبر تقييم الأداء معيارًا يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها.

4- البرامج التدريبية: تظهر نتائج تقييم الأداء نقاط الضعف في الأداء وبالتالي تحديد البرامج التدريبية اللازمة لمعالجة نقاط الضعف هذه ، أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحددتها. جودة ونوع البرامج التدريبية التي يحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الفوائد التي حصل عليها المتدربون من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع لبرنامج التدريب ومقارنته بالأداء بعد التدريب (ماهر، 2004).

5- الحوافز: يمكن للمنظمة ، من خلال نتائج مراجعة الأداء ، أن تقرر من يستحق الحوافز من جميع الأنواع ، مثل الجوائز والمكافآت ، وما إلى ذلك. إن دفع المنظمة للحوافز بناءً على نتائج تقييم الأداء يحقق الإنصاف والموضوعية من خلال دفع المكافآت لموظفيها ، مما يساعد على رفع معنوياتهم.

6- في نقل الوظيفة: تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارًا مهمًا ووسيلة فعالة لمعرفة العمال الذين يحتاجون إلى النقل إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراتهم بحيث تكون أكثر إنتاجية في الوظيفة. مكان جديد.

7- في حالة الفصل: في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفًا واضحًا وغياب إمكانية تحسين الأداء (Fire) ، وبالتالي فإن بقاءه سيكون عبئًا على المؤسسة. في

بعض الحالات (الاكتئاب على سبيل المثال) قد تلجأ المنظمة إلى فصل بعض العمال ، وهذا بالطبع يتم وفق عملية تقييم الأداء .

3/2 أساليب تقويم أداء العاملين: تعبر طريقة تقييم الأداء عن كيفية إجراء عملية التقييم ، وقد صنفت معظم أدبيات الإدارة هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات ، بحيث تشتمل كل مجموعة على عدد من الأساليب ، والتي تطبق نهجاً في تقييم أداء الموارد البشرية وتزال المشكلة الرئيسية أنه لا توجد مجموعة متكاملة من كل الجوانب وما تزال الابحاث مستمرة للوصول الى أساليب عادلة وصادقة للتقييم ، أي هناك هو القاسم المشترك بينهما. في ما يلي ، سوف نقدم هذه المجموعات وطرق التقييم المتضمنة في كل منها (الزاید، 2003):

1/3/2 مجموعة أساليب المقارنة (الترتيب): تكمن الفكرة الأساسية لطريقة المقارنة هي مقارنة أداء العاملين مع بعضهم البعض ، أي ان مقارنة أداء العاملين في مجموعات معينة من الوظائف وتنظيمها حسب جودة الأداء في هذا المجال. المطبقة وهي: طريقة الترتيب البسيط - طريقة التوزيع الأجارى - طريقة المقارنة المزدوجة

2/3/2 مجموعة الاساليب المبنية على المقاييس. (الوصفية): يقوم تقويم الأداء على أساس مقابل عوامل أو سمات أو معايير معينة ، ويحدد المقيم مدى أو درجة توافر هذه العوامل للموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظف في كل عوامل التقييم

3/3/2 مجموعة الاساليب المبينة على أساس نتائج الاعمال: تقوم على نتائج الاعمال كمعيار أساسى من خلال مقارنة الاداء الفعلى مع الاهداف المحددة

المخطط لها مسبقا وتعتمد هذه الطريقة على طريقة (أسلوب) الإدارة بالاهداف وتعنى الإدارة بالاهداف يعتبر هذا الأسلوب هو من أفضل الأساليب لتقييم أداء الموظف، حيث يضع المدراء هدفاً معيناً للعاملين، ويتم تقييم آدائهم دورياً، وبعد تحقيق الأهداف يكافأ الموظفون بناءً على نتائج التقييم، ويقوم تقييم الأداء على النتائج التي حققت بديلا عن كيف تم تحقيقها

4/3/2 مجموعة الأساليب المبنية على أساس زوايا مختلفة (أسلوب تقييم 360): يتم تصنيف الموظف بناءً على تقييمات الآخرين من حوله ، كما لو تمت مراجعته (تقييم) من قبل رئيسه ومن يشرف عليهم ، من عاملين في نفس المستوى الوظيفي ، وربما من العملاء الذين يتعامل معهم. ثم يتم تحديد المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. وتكون بسرية تامة وبهذه الطريقة يكتشف المدير الخلل الذى يكمن فى الموظف ويصحح الخلل كما يكتشف كما انه يحقق تقييما عادلا وصادقا للموظف ويطلق على هذا النموذج مايسمى بالنموذج الشامل الذى يقوم على آراء الأطراف الاخرى من أربع اتجاهات تمثل (360)درجة.

4/2 ماهية أستبقاء العاملين(الموارد البشرية): إن مفهوم الاحتفاظ بالموظفين هو مفهوم معقد؛ حيث لا توجد طريقة واحدة محددة للاحتفاظ بالموظفين، كما توجد تعريفات مختلفة لفكرة الاحتفاظ بالموظفين؛ فالاحتفاظ بالموظفين واستبقاؤهم هو عبارة عن: "طرق للحفاظ على المواهب داخل المنظمة" Dhanpat, N., Manakana, T., Mbacaza, J.. (2018). ويعرف (Rappaport2003) الاحتفاظ بالموظفين على أنه: "المجهودات التي تبذلها المنظمة للحفاظ على العمالة اللازمة لمقابلة أهداف المنظمة"، وهذه

المجهودات هي عبارة عن مجموعة العوامل أو الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية.

كما عرف الاحتفاظ أيضا على انه عملية يتم فيها تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لمدة قصوى من الوقت أو حتى الانتهاء من المشروع. Alnaqbi, W. (2011).

ومن خلال سرد التعريفات السابقة للعديد من الباحثين نستطيع أن نلمس مدى أهمية الاحتفاظ بالموظفين

وفقا للدراسات فإن مصطلح أستبقاء العاملين يعنى قدرة المنشأة على الأحتفاظ بموظفيها .حيث أن يمكن تمثيل ذلك احصائيا وهذا يعنى أن معدل الاحتفاظ يعادل نسبة مئوية ، حيث تستطيع المنظمة الاحتفاظ بتلك النسبة من العاملين خلال الفترة المحددة التي تشير إليها النسبة .كما أشارت البحوث ووصفت مصطلح أستبقاء العاملين على انة استراتيجية من خلال يقوم أصحاب الأعمال ببذل مجهودات لأستبقاء العاملين فى قوة عملهم .أيضا هو ناتج أستراتيجيات و سياسات ونجاح إدارة الموارد البشرية.(محمود الخطيب، 2002)

5/2 أهمية أستبقاء العاملين: أكد (Fahim ٢٠١٨) من منظور إداري: أصبح جذب موظفين مؤهلين أكثر إلحاحًا الآن من أي وقت مضى ؛ حيث يوضح الباحث أن هناك مجموعة من التطورات مثل: العولمة ، وزيادة أهمية المعرفة والعمل معها ، وسرعة التقدم التكنولوجي ، وزيادة المنافسة ، وأن كل هذا يجعل من الضروري للمنظمات. للحصول على رأس مال بشري محدد من أجل تحقيق ميزة تنافسية والأداء التنظيمي ، مما يدل على أنه بالنسبة لمديري الموارد البشرية الذين يعملون في هذا المناخ المتغير ، أصبح الحفاظ على هؤلاء الموظفين الرئيسيين أولوية قصوى.

بالإضافة إلى ذلك ، يوضح (Samuel & Chipunza ، 2009) أن الحفاظ على الأفراد الموهوبين يمثل أولوية قصوى للمديرين في ضوء النفقات المرتبطة بدوران الموظفين ومعدلاته المرتفعة باستمرار ؛ استجاب المديرون من خلال تنفيذ إجراءات الموارد البشرية لخفض توتر الموظفين وزيادة الاحتفاظ بالموظفين.

تكمن أهمية الاحتفاظ بالموارد البشرية في أنه أحد أهم التحديات التي تواجهها الشركات في الاقتصاد التنافسي القائم على التوظيف والحفاظ على موارد بشرية استثنائية من أجل تقليل تكاليف الاستبدال ، والتي تتراوح ، بحسب الدراسات ، بين 50% و 60% من الراتب السنوي للموظف.

بينما أشار William 2008 الى تقليل حجم القوى العاملة بسبب ضررا كبيرا من أجل توفير جزء صغير من المنفعة للأخرين ، وهو عمل غير مبرر وغير أخلاقي. فإن التكلفة الإجمالية لدوران العمالة يمكن أن تساوي ما بين 90% و 200% من إجمالي الراتب السنوي للموظف المستبدل.

6/2 العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين وأستبقاء الموارد البشري

يعتبر بعض الكتاب أن تقويم أداء العاملين يدخل في نطاق أساليب الاحتفاظ بالعاملين ، حيث أن تقويم الاداء يكشف عن نقاط القوة في اداء الموظف أى الجوانب الايجابية فى أدائه ، وبالتالي يتم تحفيز الموظف بمنحة المكافآت والمزايا وكذلك الترقية ، كما تظهر الجوانب السلبية فى أداء الموظف التى يقوم مديرة بعلاجها وتحسينها بالمشاركة مع الموارد البشرية .

وطبقا لذلك يحدث تطوير لاداء الموظف وتزيد إنتاجيته من خلال تعظيم الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ، مما يترتب عليه زيادة الرضا الوظيفى للفرد ، ومن ثم فإنه لايقدم على ترك العمل على الاقل فى الاجل القصير .

كما يوجد دراسة عن دور تقييم الاداء فى الاحتفاظ بالكافآت البشرية والالتزام التنظيمى فى القطاع المصرفى فى باكستان ، وجد ان تقويم أداء العاملين له تأثير جوهري على الاحتفاظ بالعاملين.

يعتبر تحدى كبير لمديري الموارد البشرية للاحتفاظ بالأداء العالي وتحسين القصور فى أداء الموظفين بمساعدة تقييم الأداء ، يلعب تقييم الأداء دوراً قيماً للغاية فى الاحتفاظ بالموظفين لأن المكافآت والترقيات والمكافآت والزيادات والتعويضات وما إلى ذلك لها ارتباط مباشر بتقييم الأداء. عندما يكون أداء الموظف جيداً ولكن تقييمه ليس جيداً ، يكون لدى الموظف نية عالية لمغادرة المنظمة (Gruman, 2011).

(Saks, 2011) وهنا يظهر دور تقويم الاداء فى تعزيز الايجابيات ومعالجة القصور ويقوم بالتعويضات التى تجعل الموظف يشعر بالرضا عن عملة وعدم التفكير فى تركة على الاقل فى الاجل القريب كما أن نظام التقييم الفعال سيزيد من المهارات ويطور الموظفين من خلال ملاحظات المقيّم (Kim, 2011)

كما أشار بعض الباحثين أن فى بيئة اليوم التنافسية ، أصبح الاحتفاظ بالموظفين تحدياً كبيراً للمؤسسة للتعامل معها بفعالية. وأن نظام تقييم الأداء له ارتباط وتأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين يمكن زيادة الاحتفاظ بالموظفين والتزامهم بمساعدة نظام تقييم عادل وسليم. لتقييم الأداء تأثير مباشر وغير مباشر على التعويض والترقية والإنتاجية ومعدل الزيادة والنقل وخفض الرتبة والإنهاء وجودة الخدمات وتحفيز الموظفين. يعتمد نظام تقييم الأداء على مؤشرات أداء رئيسية مختلفة ، أي ، والأداء السنوي ، والأرباح ، والأهداف ، والنزاهة والشعور بالمسؤوليات.

- كما توصوا أيضا الى بعض العناصر الرئيسية التي يمكن أتباعها.
- أن يحتفظ المقيم بملف الموظف ويجب تقديم التعليقات المستمرة للموظفين خلال فترة تقييم الأداء بدلاً من نهاية العام.
- أن يركز المقيم على العمل الفعلي المنجز والهدف الذي حققه الموظفون لتقليل الذاتية.
- على المقيم إبلاغ الموظفين بنقاط ضعفهم وقوتهم لبناء الثقة بين الموظفين ومسئوليتهم لزيادة التزام الموظفين والاحتفاظ بهم. تعد الاتصالات ثنائية الاتجاه إلزامية لوضع معيار لقياس وزيادة أداء الموظف.
- أيضًا إجراء تحليل المتغيرات الديموغرافية (السن ، النوع ، الحالة الاجتماعية.. الخ)

يعد تقييم الاداء احد ممارسات الموارد البشرية الرئيسية لاكتساب مزايا تنافسية ونمو مستدام فى العديد من المنظمات متعددة الجنسيات ويزيد تقييم الاداء الفعال من جودة الاداء الفردى من خلال تحديد الاهداف وتلقى التعليقات ، يؤدى التحسين فى اداء الموظفين الى زيادة رضاهم ويجعلهم مخلصين الى العمل.(Gruman & Saks, 2011)

وفى دراسة أخرى عن تأثير وتحليل وتقييم الاداء على تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم بالقطاع المصرفى اثناء جائحة كورونا ، وجدت أن هناك علاقة بين تقييم أداء العاملين وتحفيز الموظفين كمتغير وسيط بين تقييم الاداء والاحتفاظ بالعاملين ، وأشارت الدراسة الى أن تقييم الأداء أحد المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية وهو في الأساس وضع مريح للجانبين لأن الموظفين يكسبون فوائد

من حيث المكافآت من جانب ومن جانب آخر تحقق الإدارة أهدافها. Faisal,et (al,2021)

يعتمد نجاح أي مؤسسة على المدى الطويل على قدرة تقويم الاداء على الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين ، ورضا الموظفين ، والتخطيط الفعال ، كما يساعد تقويم الاداء ايضا على تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لفترة طويلة من الزمن على أنه الاحتفاظ بالموظفين. إنها عملية يتم فيها تشجيع الموظفين على البقاء مع المنظمة لأقصى فترة زمنية أو حتى الانتهاء من المشروع. Das, B. L., & Baruah, M. (2013).

أيضا هناك دراسة أخرى آثار تقييم الأداء على رضا الموظفين والالتزام التنظيمي: حالة مؤسسات التمويل الأصغر في غانا وتوصلت الدراسة الى أن تقويم الاداء كأداة لتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما توصلت الدراسة الى ان رضا الموظفين يتعلق بالعدالة في نظام تقييم الاداء أوصت الدراسة بأن تتمثل المؤسسات لأنظمة المكافآت المرتبطة بمستويات الأداء ، وأن توفر التدريب للموظفين الذين تم تحديدهم على أنهم بحاجة إلى التدريب من أجل زيادة تعزيز أهمية تقييم الأداء ، وكذلك تحفيز و / أو الحفاظ على التواصل بين موظفي الإدارة ومرؤوسيهـم. خاصة فيما يتعلق بأدائهم.(Ramous Agyare,2016)

7/2 استراتيجيات تقويم الاداء للاحتفاظ بالموارد البشرية: تتبنى المنظمات استراتيجيات لتقويم الاداء لتحفظ بوظيفيها الكفاء ومن بين تلك الاستراتيجيات :

الاستراتيجية الاولى : التقويم على أساس 360 درجة: يتم تقويم أداء الموظفين في هذا النوع من قبل زملائهم في العمل وأعضاء فرقهم ومديريهم والمرؤوسين حيث ان في هذا التقويم يتم جمع بيانات موثوقة المصدر للتعرف على جوانب القوة والضعف لكل عضو في الشركة ومن خلال تحديد نقاط القوة والضعف يمكن القول

أن تقويم 360 درجة أداة تطوير مهارات الفرد عطا على ذلك يساعد تقويم 360 درجة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال (التطوير الذاتي للموظفين/مراجعات عادلة وصحيحة / يوفر رؤية كاملة لاداء الموظف/ قوة عمل متحمسة/ معنويات أفضل للعاملين / التعويضات المناسبة / أستبقاء العاملين / التعرف على ضعف الموظفين وتدريبهم/ تخصيص المكافآت وفقاً لمعايير محددة/ صياغة القرار ، مثل ترقية زيادة الراتب ، والإجراءات التأديبية وما إلى ذلك / فرصة توفير التطوير التنظيمي وتشخيص الإيجابيات والسلبيات/ سد فجوة الاتصال بين الموظف والإدارة)، فمن خلال تقويم الاداء 360 درجة يمكن لأي مؤسسة على المدى الطويل الاعتماد على قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين ذات كفاء عالية والتخطيط الفعال، حيث يتم حث الموظفين على البقاء في الشركة لأطول وقت ممكن أو حتى الانتهاء من المشروع خلال هذه العملية. Al-ghanabousi2010

الاستراتيجية الثانية : التقويم على أساس نتائج الاعمال: تم اقتراح نظرية تحديد الأهداف من قبل إدوين لوك في عام 1968. تقترح هذه النظرية أن الأهداف الفردية التي وضعها الموظف تلعب دوراً مهماً في تحفيزه على الأداء المتفوق. حيث أن الموظفين يواصلون متابعة أهدافهم. إذا لم تتحقق هذه الأهداف ، فإنها إما تحسن أدائها أو تعدل الأهداف وتجعلها أكثر واقعية. في حالة تحسن الأداء سيؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة .

تعمل نتائج الأعمال كمعيار تأسيسي لمقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة مسبقاً. تأسس هذا النهج على نهج الإدارة بالأهداف ، أي الإدارة بالأهداف. تعتبر هذه الطريقة واحدة من أعظم الطرق لتقييم أداء الموظفين لأن المديرين يضعون بشكل دوري أهدافاً واضحة لأداء الموظفين ، وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف ،

يتلقى الموظفون مكافآت بناءً على أدائهم ونتائج التقييم. تستند التقييمات على النتائج بدلاً من الأساليب لأن النتائج هي ما يهم.

أيضا هناك نظرية متطورة لتحديد الأهداف للتحفيز، تؤكد النظرية على العلاقة المهمة بين الأهداف والأداء. تدعم الأبحاث التنبؤات بأن الأداء الأكثر فعالية يبدو أنه ينتج عندما تكون الأهداف محددة وصعبة ، عندما يتم استخدامها لتقييم الأداء وربطها بالتعليقات على النتائج ، وخلق الالتزام والقبول. للأهداف تأثير واسع النطاق على سلوك الموظف وأدائه في المنظمات والممارسات الإدارية.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990)

وتتميز نتائج العمل بالتالي (تشجيع المديرين على بذل جهد فكري كبير/ تساعد على الاتصال بين المشرف والموظف/ تساعد في تحديد الأهداف بوضوح)، حيث أن كل منظمة حديثة لديها شكل من أشكال تحديد الأهداف قيد التشغيل. تتضمن برامج وممارسات العمل عالية الأداء ، وأنظمة المعلومات الإدارية ، والقياس ، والأهداف الممتدة ، وكذلك التفكير في النظم والتخطيط الاستراتيجي ، تطوير أهداف

محددة. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2017).

حيث أن تعطي هذه النظرية الحق للموظفين في المشاركة في تحديد أهدافهم عند التقويم مما ساعدهم على أنجاز تلك الأهداف ، أيضا ردود الفعل الفعالة على تقويم الاداء بين المشرفين والموظفين التي تركز على انشطتهم ومناقشة التطوير وتحفيزهم يدفعهم الى البقاء في موسستهم لفترة على الاقل

الخلاصة: في ضوء ما عرضة الباحث خلال العرض السابق يتضح أن الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية توضح ان هناك علاقة نظرية بين تقويم أداء العاملين بالمؤسسات والأحتفاظ بهم، وأتضح ذلك من بيان أن تقويم أداء

العاملين يعتبر أحد أساليب الاحتفاظ بالعاملين وأن غالبية الدراسات الحديثة وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين تقويم أداء العاملين والأحتفاظ بهم

ثالثاً: الدراسة التطبيقية المقارنة

1/3 مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركتي مصر للتأمين والمهندس للتأمين، حيث يبلغ عدد عاملي شركة مصر للتأمين حوالي (3000) موظف فيما يبلغ عدد عاملي شركة المهندس للتأمين حوالي (350) موظف (وفقاً لموقع شركتي مصر للتأمين والمهندس للتأمين، 2023).

2/3 عينة البحث: تم استخدام أسلوب الحصر الشامل فيما يتعلق بشركة المهندس للتأمين لقلة عدد المبحوثين، أما فيما يخص شركة مصر للتأمين فإنه بمعلومية مجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية بالاستعانة بالجداول الإحصائية عند درجة ثقة 95% وخطأ معياري 5% وبافتراض أن نسبة مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس 50%، قد بلغ حجم العينة لمجتمع مكون من 3000 مفردة هو 341 مفردة (موظف) وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن:

N	تمثل حجم العينة.	N	تمثل حجم المجتمع.
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = d	d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
			0.50
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96		

وقد قام الباحث بتوزيع 350 استمارة استبيان علي العاملين بشركة المهندس للتأمين، وتم تجميع 341 استمارة (7 استمارات منها غير صالحة) وتم تحليل 334 استمارة بمعدل استجابة 95.4% من إجمالي عدد استمارات الاستبيان الموزعة، كما قام الباحث بتوزيع 400 استمارة استبيان علي العاملين بشركة مصر للتأمين، وتم تجميع 396 استمارة (8 استمارات منها غير صالحة) وتم تحليل 388 استمارة بمعدل استجابة 97.0% من إجمالي عدد استمارات الاستبيان الموزعة.

3/3 اختبار فروض البحث: (Hypotheses Test).

فيما يلي سوف يتم اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وبالتالي قبول أو رفض هذه الفروض، وذلك علي النحو التالي:

1/3/3 اختبار الفرض الاول ف (1): لاختبار الفرض الأول (ف1) والذي ينص على أنه: (توجد علاقة بين تقويم الأداء والاحتفاظ بالموارد البشرية بشركات التأمين محل الدراسة)، تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط (Regression Analysis) كما يلي:

❖ أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis): تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المتغيرين (أساليب تقويم أداء العاملين - الاحتفاظ بالموارد البشرية)، وهذا المعامل يفيد في تحديد قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين (قوية - متوسطة - ضعيفة)، وأيضا تحديد اتجاه هذه العلاقة (طردية - عكسية). والجدول الأتي رقم (1) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية:

جدول رقم (1): نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية

معامل الارتباط		المتغير الثانى	المتغير الاول
المعنوية Sig. (2- tailed)	القيمة Pearson Correlation		
0,000	0,683	الاحتفاظ بالموارد البشرية	أساليب تقويم أداء العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق رقم (4) ما يلى:

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0,683 وهى تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (أساليب تقويم أداء العاملين - الاحتفاظ بالموارد البشرية).
 - قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين (أساليب تقويم أداء العاملين - الاحتفاظ بالموارد البشرية) معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).
 - ❖ أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط (Regression Analysis): حيث أن قيمة معامل الارتباط بين: أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية طردية قوية (0.683)، فإن الباحث يسعى إلى تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط على تلك العلاقة، وذلك للتعرف على مقدار التأثير وما يفسره ويشرحه المتغير المستقل (أساليب تقويم أداء العاملين) من التباين فى المتغير التابع (الاحتفاظ بالموارد البشرية).
- والجدول الأتى رقم (2) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية:

جدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار ف		اختبار ت		معامل الإنحدار B	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
0.466	0.683	0.000	370.396	0.000	19.246	0.788	أساليب تقويم الأداء

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (5) ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0,466 ، أى أن المتغير المستقل (أساليب تقويم أداء العاملين) يفسر 46.6% من التباين فى المتغير التابع (الاحتفاظ بالموارد البشرية).
- معنوية نموذج الانحدار:
 - بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0,683 وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (أساليب تقويم أداء العاملين) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموارد البشرية).
 - وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 .

• معنوية المتغير المستقل:

- بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (أساليب تقييم أداء العاملين) 0.788 وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموارد البشرية).
- وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 .
- وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول ف (1) الذي ينص على أنه:

• توجد علاقة بين تقييم الأداء والاحتفاظ بالموارد البشرية بشركات التأمين محل الدراسة.

1/3/3 اختبار الفرض الثاني ف (2): لاختبار الفرض الثاني ف(2) والذي ينص على أنه (هناك تباين في اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات تقييم الأداء)، تم الإعتماد على أسلوب اختبارات (T-Test) لاختبار الفرق بين مجموعتين كما يلي.

أسلوب إختبار ت (T-Test) لاختبار الفرق بين مجموعتين:

جدول رقم (3): نتائج اختبار ت للمقارنة بين اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات تقييم الأداء

اختبار ت T-Test		المهندس للتأمين (شركة خاصة)		مصر للتأمين (شركة عامة)		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	

0,000	19.029	0.570	3.70	0.446	3.78	ممارسات تقويم أداء العاملين
-------	--------	-------	------	-------	------	--------------------------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (6) يتضح أنه يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة الممثلة في شركة مصر للتأمين وشركات التأمين الخاصة الممثلة في شركة المهندس للتأمين نحو ممارسات تقويم أداء العاملين في كل شركة، حيث أشارت نتيجة اختبار ت إلى أن الفرق بين المجموعتين معنوي وذو دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0,05)، وذلك لصالح شركات التأمين الخاصة (شركة المهندس للتأمين) وقد يعود ذلك الاختلاف إلي استخدام طرق حديثة في تقييم الأداء، إمتلاك الإمكانيات المادية والتكنولوجية لتقويم أداء أفضل، إمتلاك الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بتقييم أداء العاملين.. وغيرها من العوامل المؤثرة علي تقويم أداء العاملين.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثاني ف (2) الذي ينص على أنه:

- هناك تباين في اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات تقويم الأداء.

1/3/3 اختبار الفرض الثالث ف (3): لاختبار الفرض الرابع ف(3) والذي ينص على أنه (هناك تباين في اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات الاحتفاظ بالموارد البشرية)، تم الإعتماد على أسلوب اختبار ت (T-Test) لاختبار الفرق بين مجموعتين كما يلي.

❖ أسلوب إختبار ت (**T-Test**) لاختبار الفرق بين مجموعتين:

جدول رقم (4): نتائج اختبارات للمقارنة بين اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات الاحتفاظ بالموارد البشرية

اختبارات T-Test		المهندس للتأمين (شركة خاصة)		مصر للتأمين (شركة عامة)		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	17.774	0.680	3.78	0.516	3.88	ممارسات الاحتفاظ بالموارد البشرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (7) يتضح أنه يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة الممثلة في شركة مصر للتأمين وشركات التأمين الخاصة الممثلة في شركة المهندس للتأمين نحو ممارسات الاحتفاظ بالموارد البشرية في كل شركة، حيث أشارت نتيجة اختبار ت إلى أن الفرق بين المجموعتين معنوي وذو دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0,05)، وذلك لصالح شركات التأمين الخاصة (شركة المهندس للتأمين) وقد يعود ذلك الاختلاف إلي استخدام طرق مبتكرة في الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتقديم عروض عمل لاستبقاء الكوادر البشرية، إمتلاك الإمكانات المادية والتكنولوجية اللازمة لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية، استخدام طرق إدارية كفرق العمل والاتصالات والتوجه الأخضر.. وغيرها من العوامل المؤثرة علي الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة والحد من إنتقالها للمنافسين.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثالث ف (3) الذي ينص على أنه:

- هناك تباين في اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات الاحتفاظ بالموارد البشرية.

رابعاً: النتائج والتوصيات

1/4 نتائج البحث: فيما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها البحث، وذلك من خلال عرض نتائج تحليل البيانات الواقعية والنوعية (Factual Data) وتحليل اتجاهات مفردات عينة البحث نحو عبارات أساليب تقويم أداء العاملين، وعبارات الاحتفاظ بالموارد البشرية، ثم عرض نتائج اختبار الفروض.

فيما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها البحث، وذلك من خلال عرض نتائج تحليل البيانات الواقعية والنوعية (Factual Data) وتحليل اتجاهات مفردات عينة البحث نحو عبارات أساليب تقويم أداء العاملين، وعبارات الاحتفاظ بالموارد البشرية، ثم عرض نتائج اختبار الفروض.

1/1/4 نتائج تحليل البيانات الحقيقية والنوعية.

من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلي مجموعة من النتائج والتي تبرز دور تقويم أداء العاملين في الاحتفاظ بالموارد البشرية، يمكن استعراض تلك النتائج علي النحو التالي:

1/1/1/4 نتائج تحليل اتجاهات مفردات عينة البحث نحو عبارات أساليب تقويم الأداء:

- يري حوالي ثلاثة أرباع عينة البحث أن إدارة شركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين تهتم بتقييم أداء العاملين بها للإرتقاء بمستوي قدراتهم.
- يري أكثر من نصف عينة البحث أن نظام تقييم الأداء الحالي المطبق بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يُحقق العدالة.

- يري أكثر من نصف عينة البحث هناك نواحي قصور في نظام تقويم الأداء المتبع بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين.
- يري ثلثي عينة البحث أن مديري شركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يستخدمون نتائج تقييم الأداء نحو تحسين مستوى أداء الموظفين.
- يري حوالي نصف عينة البحث أن القائمين علي تقييم الأداء بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يقدمون تغذية عكسية لموظفيهم.
- يري حوالي نصف عينة البحث أن الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين بسيطة ومفهومة للموظفين.
- يري أكثر من نصف عينة البحث أن القائمين علي تقييم الأداء بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين لديهم من الخبرات التي تؤهلهم لذلك.
- يري حوالي ثلثي عينة البحث أن النموذج الحالي لتقييم الأداء المطبق بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين به قصور يؤثر علي نتائج تقييم الأداء.
- يري أكثر من ثلثي عينة البحث أن المديرين المطبق بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يقومون بإبلاغهم بنتائج تقييم الأداء والتحدث معهم حول النتائج وأي نواحي للقصور بالأداء.
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أنه يفضل أن يُصمم نموذج تقويم الأداء بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين وفقاً لمنهجية الجدارات بمكونات: (المعارف، المهارت، الإتجاهات).
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أنه يفضل مشاركة العاملين في تصميم نموذج تقويم الأداء المطبق بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين.
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أنه يفضل مناقشة مواضع الخلل والنجاح للموظف لتحسين العلاقة مع الموظفين بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين.

2/1/1/4 نتائج تحليل اتجاهات مفردات عينة البحث نحو عبارات الاحتفاظ بالموارد البشرية:

- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث ان التمكين ومنح السلطات للعاملين بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يساعد علي إستبقاء الموظفين داخليًا.
- يري أكثر من ثلثي عينة البحث أن الأجور والحوافز والترقيات المطبقة بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين من أهم عوامل الاحتفاظ بالموارد البشرية.
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أن معرفة الموظفين العاملين بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين بأهمية أعمالهم ومدي تحقيقهم لأهداف الشركة يساهم في الاحتفاظ بهم.
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أن التواصل المفتوح بين الموظفين والمديرين بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يساهم في إستمرارهم بالعمل.
- يري حوالي ثلثي عينة البحث أن بيئة العمل بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين مرضية وتوفر إحتياجات الموظفين بما يساهم في إستمرارهم بالشركة.
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أنهم راضون عن عملهم بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين.
- يري أكثر من ثلثي عينة البحث أن وجود الإمكانيات التكنولوجية المتوافقة مع مهارتهم يدفعهم إلي الاستمرار بالعمل في شركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين.
- يري حوالي ثلثي عينة البحث أن مقابلة نهاية الخدمة التي تُجري بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين لمعرفة أسباب ترك الموظفين العمل أحد أهم عوامل إستبقاء الموظفين بالشركة.
- يري حوالي نصف عينة البحث أنه الرؤساء بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يتعاونون مع الموظفين في مناقشة العمل ووضع الخطط والإمكانيات المناسبة لهم.

- يري حوالي ثلثي عينة البحث أنهم يشعرون بحرية وعدم الحرج عند التحدث مع الرؤساء.
- يري حوالي ثلثي عينة البحث أنه يتم تقديرهم وتمييزهم بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين عند تحقيق الأهداف الوظيفية والاستراتيجية.
- يري أكثر من ثلثي عينة البحث أن الاستقرار الوظيفي والترقيات بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين أحد أهم عوامل إستبقاء الموظفين داخلياً.
- **3/1/1/4 نتائج تحليل اتجاهات مفردات عينة البحث نحو عبارات دور تقويم الأداء في الاحتفاظ بالموارد البشرية:**
- يري أكثر من ثلثي نصف عينة البحث أن عدم توافر معايير موضوعية لتقويم الأداء بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين قد يدفعهم لترك الشركة.
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أن تقييم الأداء العادل يساهم في الاحتفاظ بهم.
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أن تحفيز العاملين والترقيات أحد عوامل إستبقاء العاملين.
- يري أكثر من نصف عينة البحث أن نموذج تقييم الأداء الحالي المطبق بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يعزز الثقة بينهم وبين المديرين ما يساهم في بقائهم بالشركة.
- يري حوالي ثلثي عينة البحث أن تقييم الأداء يعطيهم التعويض المناسب بما يساهم في بقائهم.
- يري أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أن تقييم الأداء يساهم في توفير الفرص المتساوية لجميع الموظفين بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين لاستبقاء الموظفين المتميزين

2/1/4 مناقشة النتائج واختبار الفروض:

فيما يلي سوف يتم عرض نتائج اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ هذه الفروض أى تم قبولها أم رفضها.

- تم قبول الفرض الأول والذي ينص علي أنه توجد علاقة بين تقويم الأداء والاحتفاظ بالموارد البشرية بشركات التأمين محل الدراسة.
- تم قبول الفرض الثاني والذي ينص علي أن هناك تباين في اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو أساليب تقويم الأداء.
- تم قبول الفرض الثالث والذي ينص علي أن هناك تباين في اتجاهات العاملين بشركات التأمين العامة وشركات التأمين الخاصة نحو ممارسات الاحتفاظ بالموارد البشرية.

لذلك ينبغي علي القائمين علي إدارة شركات التأمين الإهتمام بتحقيق متطلبات تطبيق تقييم الأداء القائم علي الجدارات من خلال تفعيل منهجية الجدارات القائمة علي قياس مستوي المعارف والمهارات لدي العاملين وبناء الإتجاهات الإيجابية لهم نحو المنظمة التي يعملون بها، لما له من دور كبير في إستبقاء الموارد البشرية المتميزة، ما يمكن من تحقيق الميزة التنافسية للشركة وتقديم خدمات التأمين بصورة متميزة لكافة الأطراف المستفيدة.

2/4 التوصيات: من النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن تقديم عدد من التوصيات للمساعدة في تحقيق مُتطلبات تطبيق تقييم الأداء القائم علي الجدارات بصورة فعالة بشركات التأمين، مما ينعكس على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، منها ما يلي:

• أهمية دعم وتبني الإدارة العليا لفكر وممارسات تقييم الأداء القائم علي الجدارات من أجل توفير الحد المقبول لبيئة عمل صحية متطورة قائمة علي توفير فرص النمو والترقي الوظيفي لمختلف العاملين، مع العمل علي تحويل العلاقة بين شركة التأمين والعاملين بمختلف درجاتهم إلي أساس قائم علي الثقة والالتزام بما يثمر في تحقيق نتائج فعالة ومتميزة، ويحقق مصلحة الطرفين.

• العمل علي استخدام أساليب مناسبة لتقييم أداء العاملين من خلال: (تقييم أداء العاملين بشركة التأمين من أجل الإرتقاء بقدراتهم، تحقيق العدالة عن تطبيق نظام تقييم الأداء، القضاء علي أس قصور بنظام تقييم الأداء المطبق بشركة التأمين، استخدام نتائج تقييم الأداء نحو التحسين المستمر في الأداء، تقديم التغذية العكسية للموظفين لإيصال ردود الأفعال، جعل الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء بسيطة ومفهومة، إكساب القائمين علي تقييم أداء العاملين للخبرات اللازمة، إبلاغ المديرين للموظفين بنتائج تقييم الأداء ومناقشتهم فيها، تصميم نموذج تقييم الأداء إستنادًا لمدخل الجدارات بمكونات "المعارف، المهارات، الاتجاهات الايجابية"، مشاركة العاملين في تصميم نموذج تقييم الأداء، تحسين العلاقة مع العاملين عبر مناقشة مواضع الخلل والنجاح بتقييم الأداء).

• العمل علي الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة بشركات التأمين من خلال: (تمكين العاملين ومنحهم سلطة إتخاذ القرارات، تعويض العاملين بالأجور وتحفيزهم عبر الترقية والمكافآت، توعية الموظفين حول مدي أهمية أعمالهم ووظائفهم وأدوارهم بالشركة، إيجاد تواصل مفتوح بين المديرين والموظفين، توفير بيئة عمل مناسبة ومرضية لكافة إحتياجات الموظفين، توفير سبل الرضا للموظفين عن أعمالهم ووظائفهم، توفير الإمكانات المادية والتكنولوجية المناسبة لطبيعة الأعمال والوظائف المختلفة بالشركة، عمل مقابلات نهاية الخدمة في سبيل بحث أسباب عدم الرضا

والاستقالة تمهيداً للاحتفاظ بالمتميزين، التعاون بين الرؤساء والموظفين في وضع خطط العمل وتوفير الإمكانات اللازمة، إيجاد مساحة الحرية في المناقشة والتعبير بين الرؤساء والموظفين، تمييز وتكريم الموظفين عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية والوظيفية، الاستقرار الوظيفي والترقية علي أساس الجدارة).

• العمل علي الاحتفاظ بالموارد البشرية إستناداً لنتائج تقويم الأداء بشركة التأمين من خلال: (إيجاد معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء، منح المزايا والمكافآت للموظفين بناء علي النتائج المتحققة، تعزيز الثقة بين الموظفين والرؤساء، توفير فرص متساوية للموظفين في النمو الوظيفي والتطوير، تحديد مجالات التحسين الممكنة بالشركة، ضمان رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، تطوير نظم تقييم الأداء طبقاً للمفاهيم الحديثة كمفهوم الجدارات وطريقة (360°) درجة المشتملة علي جوانب: (الرئيس، المرؤوس، الزملاء، والعملاء)، وبطاقة الأداء المتوازن بأبعاد: (المنظور المالية، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، وطريقة الإدارة بالأهداف (MBO)، الإهتمام بمقاييس الأداء غير المالية المتمثلة في: (مقاييس الجودة، المرونة، الابتكارات، سمعة الخدمة، رضا وولاء العميل.. وغيرها).

مراجع البحث:

1. إبراهيم أحمد ابراهيم عبدالعزيز، (2018). "العلاقة بين ممارسات المفاوضات الجماعية وأستبقاء الموارد البشرية" ، نموذج مقترح لتوحيد الاجراءات فى ضوء المعايير العمل الدولية،(دراسة تطبيقية على قطاع البترول المصرى).
2. حواطي .(2010) .استراتيجيات الاصلاح والتطوير التنظيمي واثرها علي اداء العاملين داخل المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة الجلفة).
3. الخطيب محمود ، أبو اليزيد ،أية أحمد .(2014)، دور تقييم الأداء فى إدارة المواهب (دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات فى مصر)،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان ،كلية التجارة وأدارة الأعمال، مج(28) ،ع(34)، ص 359-387.
4. دراسة الطشلان العنود بنت محمد (2018)،تقويم الاداء التدريسى لاعضاء هيئة التدريس"،مجلة التربية ،ع178،ج1 ، ص459-416.
5. شرين شريف عبداللطيف شريف ،(2011). دور إدارة الموارد البشرية فى تطوير أداء منظمات الاعمال فى مصر : دراسة ميدانية، دراسة ماجستير إدارة الموارد البشرية قسم العلوم السلوكية وادارة الأفراد ،كلية الإدارة ، اكاديمية السادات للعلوم الإدارية..
6. عادل محمد الزايد(2003) إدارة الموارد البشرية،القاهرة.
7. عبادى أحمد ،عمر أقاسم،(2017)، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية فى المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك، مجلة البشائر الاقتصادية ،مج(3)،عدد(3).ص:161-177.
8. ماهر ، أحمد(2004)، كيف ترفع مهارتك الادارية فى الاتصال ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، جمهورية مصر العربية.

9. محمود أحمد الخطيب (2018)، إدارة الموارد البشرية: القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي - جامعة حلوان.
10. محمود أحمد الخطيب (2018)، إدارة الموارد البشرية: القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي - جامعة حلوان.
11. محمود أحمد الخطيب، (2002). سلسلة المعرفة الإدارية ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة البشر فى عصر العولمة والاقتصاد الالكترونى ،مكتبة عين شمس ،القاهرة.
12. Aleem, M., & Bowra, Z. A. Role Of Performance Appraisal On Employee Retention And Organizational Commitment In Banking Sector Of Pakistan. *Journal of the Punjab University Historical Society*, 32(1)..
13. Al-ghanabousi, N. S., & Idris, A. R. (2010). Principal's practices in the performance appraisal for teachers in Al-Sharqiah South Zone's Schools in Oman. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3839-3843..
14. Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates.
15. Al-Tawalbeh, N. A. A. (2020). The impact of human resources management practices on the policy of retaining

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*. الأردنية في إقليم الشمال 4(31), 171-157.

16. Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16..

17. DeNisi, A.S., Pritchard, R.D., 2006. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review* 2 (2), 253-277.

18. Dewakar G (2009). *Human Resource Management*. Delhi.PP.26-60.

19. Dhanpat, N., Manakana, T., Mbacaza, J., Mokone, D., & Mtongana, B. (2018). Exploring retention factors and job security of nurses in Gauteng public hospitals in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(1), 57-71...

20. Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*.. .

21. Faisal, M., Faryaz, U., Ali, Q., & Khan, S. (2021). Impact and Analysis of Performance Appraisal on Employee's

Motivation and Its Effects on Employee Retention in Banking Sector in COVID-19. *European Business & Management*, 7(5), 133..

22. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.

23. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136..

24. **Hana M. Mahmud Obaya**,(2015).Analyzing the effect of occupational safety and healt measures on employee retention. An empirical study on fast food firms in Egypt. A research submitted as rquirment for obtainind PhD . Degree in business administrations . faculty of commerce and business administration. Helwan University.

25. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2017). Managing Human Resources through strategic..

26. Kim, P. S. (2011). Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector. " *10th Session. UN Committee of Experts on Public Administration*.

27. Lansbury, R. (1988). Performance management: A process approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 46-54.
28. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc..
29. Pettijohn, L. S., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (2001). Performance appraisals: usage, criteria and observations. *Journal of management development*..
30. Ramous Agyare, G. Y., Mensah, L., Aidoo, Z., & Ansah, I. O. (2016). Impacts of performance appraisal on employees' job satisfaction and organizational commitment: A case of microfinance institutions in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 281-297..
31. Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of organizational excellence*, 23(1), 55-66..
32. **Rasdi, R. M., & Chen, Y. S. (2018)**. "People Management for Managing Employees' Retention in the Organizations". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 499- 509.

33. Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009), "Employee retention and turnover: using motivational variables.