

قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بقطب المحروقات بسكيكدة (من وجهة نظر الإطارات).

## Measuring the impact of investment in human resources management practices on the organizational performance of the fuel market in Skikda (from the point of view of employees)

د. زهرة سعد قرمش

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر

za.saad.g@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/05/22

تاريخ الاستلام: 2018/10/25

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطب المحروقات لولاية سكيكدة، وهذا من وجهة نظر الإطارات. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم إخضاع 65 استبياناً للتحليل بواسطة SPSS V 20، كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا اختبار T-test واختبار تحليل الانحدار المتعدد في تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة. وتم التوصل من خلال نتائج الدراسة إلى التزام المؤسسات عينة الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) بشكل منهجي وعلمي مدروس، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإطارات عند مستوى دلالة 0.05.

**الكلمات المفتاحية:** الاستثمار، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي.

**Abstract:** The aim of this study is to measure the impact of investment in human resources management practices on the organizational performance of the Skikda Oil Sector, from the point of view of employees. In order to achieve the objective of the study, the questionnaire was used as a data collection tool. 65 questionnaires were analyzed by SPSS V 20 Program, and the mean and standard deviation, T-test and multiple regression analysis were analyzed in the results analysis and hypothesis test. The results of the study showed that the companies under study are committed to apply human resources management practices (planning, selection, recruitment, motivation, performance evaluation and training) systematically and scientifically. The results also showed a significant effect of human resources management practices on organizational performance from the point of view of frames at a level of significance of 0.05.

**Key Words:** Investment, Human Resources Management Practices, Organizational Performance.

**JEL Classification:** M12, M29, M52, O15.

\*مرسل المقال: سعد قرمش زهرة (za.saad.g@gmail.com).

## المقدمة:

تواجه منظمات العمل اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات وتحولات هائلة على مختلف الأصعدة واليادين، مما استدعى منها البحث عن استراتيجيات للاندماج والتكيف مع المتطلبات الجديدة للمنافسة الدولية بل وحتى المحلية، بحثا عن البقاء والاستمرارية. حيث أصبح التوجه الحديث للمنظمات المعاصرة ينحني إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، خاصة بعد تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المنظمة، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الفعال لباقي موارد المنظمة، بل بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها. وعليه انتقلت الموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، التي لا يمكن للمنظمات على اختلاف امتلاكها واستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، استقطابها، تعيينها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والحفاظة عليها وتحفيزها، وذلك بالاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من الممكن أن تكسب المنظمة المناعة الكافية والضرورية لمواجهة التحديات المختلفة.

يبرز الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يعبر عن الإمكانيات المالية التي توفرها المنظمة من أجل التحسين في أداء هذه الممارسات ويهدف التأثير على قدرات واتجاهات الموارد البشرية كواحد من البدائل الاستراتيجية التي ينتهجها المسيرين من أجل التأثير الإيجابي في مؤشرات الأداء التنظيمي؛ ومع زيادة الاستثمارات في هذه الممارسات، ظهرت حتمية قياس فعالية هذه الأخيرة، لتحديد مدى نجاعة هذه الاستثمارات المخصصة لها، ومعرفة مدى تأثيرها على نتائج المنظمة.

## إشكالية الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في اختلاف أوجه ومجالات الاستثمار في ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية المتبعة في المؤسسات عينة الدراسة، خاصة أن هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة، ولعل أبرزها المنافسة الدولية، زد على ذلك التطور الفني والتقني والتكنولوجي الذي يمس مختلف تجهيزاتها التي حتما تؤثر مباشرة على أساليب العمل فيها، خاصة في ظل اتباعها طرق تقليدية وروتينية في العمل والتركيز على حل المشكلات المفاجئة التي لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغير والتطور المستمرين، كل هذه المستجدات ألقت بعبئها على وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ كونها المسؤولة على توفير وتأهيل وتحفيز المورد البشري، الأمر الذي دفع بالمؤسسات محل الدراسة لتبنى استراتيجيات واضحة المعالم لتسيير مواردها البشرية تتماشى ومستجدات العمل الذي يتطلب قدرا كافيا من الفعالية والكفاءة، من أجل تعظيم الأهداف كزيادة في الأرباح، زيادة الحصة السوقية، رضا العاملين، مضاعفة رقم الأعمال، رضا الزبائن...

وتأسيسا لما سبق، قامت الباحثة بإجراء الدراسة على هذه العينة من المؤسسات التابعة لقطاع المحروقات، رغبة منها لمعرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب على الأداء التنظيمي، وذلك في ظل وجود استثمارات تخصصها المؤسسات محل الدراسة لهذه الممارسات (الوظائف). وبغية الإحاطة بالإشكالية المطروحة، يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى التزام المؤسسات عينة الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب) بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر الإطارات؟
- ما حجم الاهتمام التي توليه المؤسسات عينة الدراسة لعملية الاستثمار في ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب من وجهة نظر الإطارات؟
- ما تأثير كل من تخطيط الموارد البشرية، الاختيار، التعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب (الممارسات الخمسة مجتمعة) على الأداء التنظيمي للمؤسسات عينة الدراسة من وجهة نظر الإطارات؟

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة على مستوى المنظمات عموما والمؤسسات عينة الدراسة على وجه الخصوص، حيث يتمثل المتغير المستقل في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعكس بالضرورة توجه المؤسسات محل الدراسة إلى الاهتمام برأس مالها وإضفاء البعد الاستراتيجي في تنميته؛ من خلال تبني سياسة الاستثمار في العقول والكفاءات البشرية، على اعتبار أن الغلبة في وقتنا الحالي هي للموارد البشرية القوية تعلمنا وتأهيلا وتدريبها والمحفزة بالشكل اللازم، الموارد البشرية التي تستطيع من خلال قدراتها وكفاءتها التغلب على التحديات التي تواجهها، الأمر الذي حتم على المنظمات توفير الإمكانيات اللازمة من أجل تحسين أداء هذه الممارسات حتى تتمكن من استغلال مواردها المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة والوصول إلى تعظيم نتائجها، وعليه أدركت هذه الأخيرة أن الأخذ بخيار الاستثمار في هذه الممارسات (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) له ما يبرره، كون أن تحقيق مستويات كبيرة من الأداء التنظيمي (المتغير التابع) يمر عبر الاستثمار في هذه الممارسات. وعليه جاءت هذه الدراسة لتبرز أهمية الاستثمار في هذه الممارسات كونه السبيل لتطوير وتغيير أداء مختلف الممارسات لما ينعكس على سلوك وأداء المورد البشري في مرحلة أولى، ثم على مؤشرات الأداء التنظيمي في مرحلة لاحقة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بناء على الطرح السابق لإشكالياتها إلى محاولة التأكيد على نقاط التالية:

- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المنظمة والحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها؛

- التأكيد على أهمية المورد البشري وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميته بالمؤسسات عينة الدراسة، من خلال تبني ممارسات وظيفية تسيير الموارد البشرية بشكل منهجي وعلمي مدروس، خاصة وأنه أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز في الأداء البشري ومن ثم الأداء الكلي الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالمنظمات؛
- إبراز الأهمية والدور الذي يلعبه الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على قدرات العاملين وتحفيزهم بالإضافة إلى توجيه سلوكهم في أماكن العمل؛
- التعرف على درجة الاهتمام التي توليه المؤسسات عينة الدراسة للاستثمار في ممارسات (وظائف) إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء) وأثرها على الأداء التنظيمي وذلك من وجهة نظر الإطارات.

### فرضيات الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين، والتي تعد أكثر الإجابات احتمالاً للأسئلة المطروحة سابقاً كالآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: نصت هذه الفرضية على ما يلي:  
 $H_0$ : لا تلتزم المؤسسات عينة الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر الإطارات؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على ما يلي:  
 $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء) مجتمعة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإطارات عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

### 1. الدراسات السابقة:

تم اختيار عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية كالآتي:

- دراسة (الشروقي، 2018): بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين "، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والتحفيز كمتغيرات مستقلة فرعية على التميز المؤسسي والمتمثل في التميز في القيادة والتميز في تقديم الخدمة كمتغير تابع على مستوى وزارة الداخلية في مملكة البحرين. ولتحقيق هذا الغرض تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين التابعين لوزارة الداخلية، واختبار عدد من الفروض باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تم توزيع (140) استبيان على عينة الدراسة، بلغ عدد المسترجع منها (102) استبيان مثل 73 % من إجمالي ما تم توزيعه، اتضح من نتائج التحليل الإحصائي تمتع وزارة الداخلية بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقات تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية لثلاث ممارسات كان أقواها ما بين الاستقطاب والتعيين ومستوى

التميز المؤسسي، يليها التخطيط ثم أخيراً تدريب الموارد البشرية، إلى جانب عدم وجود تأثير مهم إحصائياً ما بين التحفيز ومستوى التميز المؤسسي ويرجعه الباحث لعوامل أخرى مثل الولاء التنظيمي والایمان الراسخ برسالة وهدف وزارة الداخلية. في ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها قيام إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه بشكل مستمر، وتشجيع الموظفين على الابداع والتحسين المستمرين.

- دراسة (زعتري، 2013): بعنوان " ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية ". هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (150) مدير، وبعد تدقيق صلاحية الاستبيانات للتحليل تبين صلاحية (80) استبانة، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد والتدرجي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: - أن مستوى ممارسات استراتيجية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً، وجاء ترتيب أبعاده على النحو التالي: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير وأخيراً الاستقطاب والاختيار. - كما وجد أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة أن تستمر المصارف الإسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها من خلال هذه الممارسات الاستراتيجية.

- دراسة (القاضي، 2012): بعنوان " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن ". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة بالأردن ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

- دراسة (الحياصات، 2005): بعنوان " معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في التخطيط والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين والتدريب وعلاقتها بالأداء المؤسسي. وقد اشتمل مجتمع الدراسة المؤسسات الصحفية

الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة، حيث تم أخذ المؤسسات التي يبلغ عدد عمالها الـ (50) عمال وتصدر أكثر من صحيفة واحدة، وقد بلغ عددها الـ (4) مؤسسات صحفية. كما جاء اعتماد الباحث ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة على ثلاثة استبيانات، وجهت إلى عينة من المدراء (78 مفردة بمعدل 38%)، عينة من الموظفين (131 مفردة بمعدل 11%)، وكذا عينة من مجتمع القارئ للصحف (300 مفردة) تم اختيار عينات الدراسة بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وأهمها: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية كل من استراتيجيات التخطيط، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، وتدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتحديات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

### - دراسة (Soltan, 2003): "l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises françaises"

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية المتمثلة في (توظيف التعويضات، التطوير، إدارة الصراعات، الاتصال، ... إلخ) على الأداء التنظيمي (البيئة الاجتماعية، الغيابات، الرضا الوظيفي، التجديد، الإنتاجية، النوعية، المردودية) في ظل وجود استراتيجية عامة للمؤسسة؛ ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على قاعدة بيانات تم توفيرها من طرف (DARES)، هذه الأخيرة التي اعتمدت في توفير البيانات المرتبطة بمختلف جوانب تسيير الموارد البشرية على استبيانات تم توزيعها على 3000 مؤسسة فرنسية تنتمي إلى قطاعات مختلفة، غير أن الباحثة اكتفت في بحثها بقاعدة معلومات تخص 1983 مؤسسة فقط.

أما فيما يخص عينة البحث فقد غطت ثلاثة فئات، الأولى تمثل أرباب العمل وبلغ عددهم 2978 مفردة، الثانية تمثل الأجراء وبلغ عددهم 10303، والثالثة تمثل ممثلي العمال وبلغ عددهم 1673، مع العلم بأن تعبئة الاستبيانات تم عن طريق إلكتروني. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- النتائج المرتبطة باختبار المقاربة الأولى: أظهرت بأن البعض من ممارسات تسيير الموارد البشرية (التدريب، الاتصال، التعويضات، ...) كانت أحسن من أخرى على اعتبار أنها ساهمت في تحسين الأداء (التجديد، النوعية، الإنتاجية)؛
- النتائج المرتبطة باختبار المقاربة الثانية: بينت بأن هناك تأثير طفيف لممارسات تسيير الموارد البشرية على مؤشرات الأداء؛
- النتائج المرتبطة باختبار المقاربة الثالثة: أظهرت بأنه كلما كانت ممارسات تسيير الموارد البشرية أكثر تماسكا وتكاملا فيما بينها، ومنتظمة مع استراتيجية أعمال معينة كلما أثر ذلك إيجابيا على الأداء التنظيمي.

### 2. مسلمات ومفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم، من المسائل الهامة والضرورية في البحث الأكاديمي، وقد حددت مفاهيم الدراسة

فيما يلي:

- **الموارد البشرية:** هم مجموعة من الأفراد و الجماعات المتواجدين داخل أقسام المنظمة و الملتزمين بأداء مهام محددة لهم، ويتقاضون أجورا مقابل ذلك، تربطهم مع المنظمة علاقة عمل، علما بأن هؤلاء الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم.
- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** نظام خاص بالتخطيط لجذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية واستمرارية المنظمة، كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من الممارسات (الوظائف) التي تستخدمها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات للموظفين الذين يعملون بها لضمان استدامة المنظمة في تميزها التنظيمي. (خليفة، 2018)
- **الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية:** هي تلك الاتفاقات التي تتحملها إدارة المنشأة في الوقت الحاضر بهدف تعديل وتطوير إدارة مختلف ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية (توظيف، تدريب، تحفيز، برامج ورعاية صحية، اتصال، تقييم الأداء... إلخ)، لتمكين هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها بفعالية، بما يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية للمنشأة. (محمد الصالح، 2012-2013)
- **تخطيط الموارد البشرية:** يطلق على هذه الممارسات كذلك التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتشير إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المنشأة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية. (Philippe، 1985)
- **الاختيار و التعيين:** يشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار. (حسن، 2002)
- **التحفيز:** هي العملية التي تتم من خلالها تعويض الموارد البشرية ماديا ومعنويا مقابل أدائهم وعملهم في المنظمة، وتشمل الأجور، والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة، والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لتحفيز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة. (غازي، 2013)
- **تقييم الأداء:** عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا. (درة و اخرون، 2008)
- **التدريب:** عملية إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة في سلوكياتهم المستقبلية، لذلك التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. (سهيلة، 2003)

- **القياس (التقييم):** إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له أو تقدير نواتج فعل ما، أما على مستوى تسيير الموارد البشرية فإن التقييم يركز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنشأة أو الكفاءات الموجودة. (J.M, 2001)
- **الأداء التنظيمي:** تعددت الآراء ووجهات نظر المفكرين والممارسين في هذا المجال حول تحديد مفهومه؛ ويرجع السبب في ذلك إلى تعدد مؤشرات قياسه تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمة وأهدافها والجهات التي تقيسه، فيعرف على أنه "قدرة المنشأة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار" (Carnall, 1999). كما يعرف على أنه "فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد" (Berrah, 2003) كما يعرف أيضاً على أنه "مجموعة من العوامل كالإنتاجية والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي. (محمد أكرم، 2002) هذا التعريف يركز على جملة من المؤشرات منها ما يركز على الجانب المخرجات الاقتصادية كالإنتاجية والنتائج المالية، وتلك التي تركز على المخرجات ذات الطابع الاجتماعي كالروح المعنوية للعاملين، وكذا المؤشرات ذات الطابع التنظيمي كتخطيط العمليات، وتعتبر مختصر للأداء التنظيمي هو محصلة أداء كل من الأفراد (في وحدته) والوحدات التنظيمية (في إطار السياسات العامة للمنشأة) والمنشأة (في ظل تفاعلها مع بيئتها).

### 3. اجراءات الدراسة:

نتناول في هذا العنصر منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينيتها، ومتغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة في قياس هذه المتغيرات.

#### 3.1. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص المشكلة، وتحليلها واختبار الفرضيات، من خلال القياس الكمي لآراء واتجاهات الموظفين في المؤسسات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي، إذ يعد من أنسب المناهج البحثية حيث أنه يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً نوعياً وكمياً، ولا يقف عن ذلك بل يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع.

وقد استندت الدراسة إلى مصدرين في جمع المعلومات الأول نظري وقمنا فيه بمراجعة عدد من المصادر الأولية والثانوية، من كتب ومقالات وبحوث منشورة في دورات علمية ورسائل جامعية التي تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي. والمصدر الثاني ميداني حيث تم تصميم استبانة وزعت على مفردات عينة الدراسة.

#### 3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من المؤسسات - بالتحديد خمس مؤسسات - التابعة لقطب المحروقات بولاية سكيكدة، حيث اتبعنا أسلوب الحصر الشامل في جمع المعلومات المتعلقة بدراستنا، من خلال توزيع استبيان على الفئات التالية: مديري الإدارة العليا، مديري الفرعيين، مديري تنفيذيين، رؤساء المصالح والدوائر ونوابهم، وهي



الفئات المسؤولة على وضع ومتابعة الاستراتيجيات الوظيفية خاصة منها المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية، زد على ذلك أن هذه الفئات على إطلاع جيد بنواتج مختلف أوجه الأداء؛ مما يجعل هذه الأخيرة قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة بموضوعية وهو ما يخدم أهداف الدراسة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فتمثلت في الاستبيانات المسترجعة من الفئات السالفة الذكر، والتي بلغ عددها (65) مفردة (استبيان)، وفيما يتعلق بالاستبيانات الموزعة فبلغ عددها (85)، حيث تم استرجاع (76) استبانة وبعد فحصها وتدقيقها تم استبعاد (11) استبانة وذلك لعدم اكتمال الإجابات فيها، ليصل عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (65). كما هو موضح في الجدول رقم (01).

جدول 01: "الاستبيانات الموزعة والمستبعدة"

الاستبيانات الخاضعة للتحليل		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المستعادة		الاستبيانات الموزعة		المؤسسات
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
15	71.43	04	19.05	19	90.47	21		المديرية الجهوية لتسيير المنطقة الصناعية سكيكدة (DRIK)
11	68.75	01	6.25	12	75	16		مركب المواد البلاستيكية سكيكدة (CPIK)
08	72.72	02	18.18	10	90.91	11		مركب تجميع الغاز الطبيعي سكيكدة (GLIK)
13	100	00	00	13	100	13		مركب تكرير البترول سكيكدة (RAIK)
18	75	04	16.67	22	91.67	24		مؤسسة نפטال سكيكدة (NAFTAL)
65	76.47	11	12.94	76	89.41	85		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة.

### 3.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اختبار صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المتخصصين واختباره على عينة تجريبية من مجتمع الدراسة، وقد أفضت العملية إلى إجراء عملية الحذف والتعديل بالإضافة على أداة القياس بما ينسجم ويتلاءم مع فرضيات الدراسة.

كما تم اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وعلى محاور الدراسة مجتمعة، كما هو مبين في الجدول رقم (02).

## جدول 02: "نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور (أبعاد) الاستبيان"

مستوى المقياس	معامل الثبات ألفا كرونباخ	المتغير
ممتاز	0.856	تخطيط الموارد البشرية
جيد	0.705	الاختيار والتعيين
جيد	0.753	التحفيز
جيد	0.749	تقييم الأداء
ممتاز	0.861	التدريب
ممتاز	0.844	المتغير المستقل الرئيسي (ممارسات إدارة الموارد البشرية)
ممتاز	0.897	الأداء التنظيمي (المتغير التابع)
ممتاز	0.930	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

بالاطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي ألفا كرونباخ، يتبين أن عبارات أداة الاستبيان مناسبة لقياس المتغيرات، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0.930) وهي قيمة ثبات عالية، وتعني أنه لو تم توزيع الاستبانة مرة أخرى على نفس مجتمع الدراسة فهناك احتمال (0.93) للحصول على نفس النتائج. وهذا وقد تراوحت معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية ما بين (0.705 – 0.861)، في حين بلغ معامل الثبات لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل الرئيسي) (0.844) وهو مستوى ممتاز، كما بلغ معامل الثبات لمحور الأداء التنظيمي (المتغير التابع) (0.897) وهو أيضا مستوى ممتاز، وعليه نستنتج مما سبق أن قيمتي ألفا كرونباخ للمتغيرين جاءتا مرتفعتين، وتدلان على أن إجابات الباحثين تتمتع بدرجة اعتمادية (مصدقية) عالية، وعليه فإن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما جعل الباحثة تعتمد عليها في الدراسة.

#### 4.3. المعالجة الإحصائية المستخدمة:

- لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي (SPSS v 20)، لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على النتائج المطلوبة لخدمة أهداف وفرضيات الدراسة، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة؛
  - استخدام كل من المتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، وكذا الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الاستجابات حول القيم المتوسطة؛
  - اختبار one Sample T-test عند مستوى معنوية 0.05 للحكم على صحة الفرضيات؛
  - معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لتأكيد من عدم وجود علاقات ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة؛
  - اختبار (Kolomogrov – Smirinov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات؛

- استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

#### 4. تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة:

نتناول على مستوى هذا العنصر، عرض وتحليل استجابات مفردات عينة الدراسة حول أبعاد الاستبيان المتمثلة، من جهة، في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي شكلت المتغيرات المستقلة، ومن جهة أخرى الأداء التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع، معتمدين في ذلك على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام T-test وتحليل الانحدار المتعدد.

#### 1.4. عرض وتحليل نتائج محاور أداة الدراسة:

تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي كل محور من محاور الدراسة، مع تحديد درجة الموافقة لكل محور، كما هو موضح في الجدول رقم (03).

جدول 03: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة (متغيرات الدراسة)"

محاور الدراسة (متغيرات الدراسة)	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	درجة الموافقة
X <sub>1</sub> التخطيط	3.53	0.67	موافق
X <sub>2</sub> الاختيار والتعيين	3.59	0.55	موافق
X <sub>3</sub> التحفيز	3.46	0.59	موافق
X <sub>4</sub> تقييم الأداء	3.67	0.63	موافق
X <sub>5</sub> التدريب	3.64	0.53	موافق
X ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.56	0.59	موافق
Y الأداء التنظيمي	3.49	0.61	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (03) بأن المتغيرات المستقلة الفرعية قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية أكبر من (3.40)، ما يعني وقوعها في منطقة موافق على السلم، كما سجلت قيم الانحراف المعياري انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين إجابات الأفراد المشمولين بالدراسة حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما أظهرت نتائج التحليل بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية ظهرت بشكل متسلسل وفق درجة الاهتمام والالتزام بما داخل المؤسسات عينة الدراسة، فحسب ردود مفردات عينة الدراسة جاءت ممارسة تقييم الأداء في المرتبة الأولى من حيث درجة الاهتمام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (3.67) وهو دليل على العناية التي توليها إدارة المؤسسات محل الدراسة لهذه الممارسة الحيوية، والتي يتركز على نتائجها العديد من القرارات المتعلقة بالممارسات الأخرى، ثم تليها ممارسة التدريب بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وهو ما يدل على وجود اهتمام داخل المؤسسات عينة الدراسة لتأهيل وتدريب العاملين بصورة مستمرة، كما تؤكد على وجود تطبيق صارم

للإجراءات والأسس المطلوبة من أجل إدارة فعالة للعملية التدريبية على مستوى هذه المؤسسات. لتأتي بعد ذلك ممارسات الاختيار والتعيين، التخطيط، التحفيز، بمتوسطات حسابية (3.59)، (3.53)، (3.46) على التوالي، وهو دلالة على وجود اهتمام بهذه الممارسات حيث أن ممارسة الاختيار والتعيين فهي تؤمن للمنظمة الحصول على أفضل العناصر البشرية كمًا ونوعًا، أما بالنسبة لممارسة تخطيط الموارد البشرية فهي تعبر عن وجود قناعة بأن هذه الأخيرة تمثل خطوة مهمة في تحقيق أهداف بقية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأخيرًا ممارسة التحفيز حيث احتلت المرتبة الأخيرة وهذا يدل على وجود قصور أو تراجع في بعض نواحي إدارتها على مستوى المؤسسات عينة الدراسة، الذي من شأنه أن يؤثر سلبًا على أهداف استراتيجية التحفيز. وتأسيسًا لما سبق يلاحظ وجود تقارب نسبي بين أهمية الممارسات (الوظائف) على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وهو ما انعكس على المتوسط الحسابي العام (ممارسات إدارة الموارد البشرية) لإجابات المستقيمين حول مدى موافقهم على محتوى الفقرات الواردة في الاستبيان الذي يقيس بشكل عام اتجاهاتهم حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي، والذي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.59).

أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي (مؤشراته) فقد أظهرت نتائج التحليل بوجود اهتمام فيما يخص هذا المتغير على مستوى المؤسسات محل الدراسة؛ وقد ذل على ذلك المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات العينة اتجاه فقرات هذا المحور والذي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.61).

#### 2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) والتي تقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها،

معتمدين في ذلك على برنامج SPSS لإيجاد القيم الحسوبة (T) ومعاملات الارتباط، الانحدار المتعدد ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، وكان نص الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

$H_0$  : لا تلتزم المؤسسات عينة الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر الإطارات. ويتم تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (04):

**جدول 04: "نتائج اختبار (T) مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر الإطارات"**

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
3.56	0.59	8.724	64	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (8.724) وهي أكبر من (T) الجدولية والتي تساوي (1.66)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05)، عليه، وتبعاً لقاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية الأساسية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) والتي تنص على التزام المؤسسات عينة الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر الإطارات.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لاختبار هذه الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وهذا يتطلب منا القيام ببعض الاختبارات التي تعد شرطاً ضرورياً لتطبيق الانحدار المتعدد ويطلق على هذه الاختبارات بافتراضات الانحدار المتعدد وتمثل في الارتباطات المتداخلة، التوزيع الطبيعي للبيانات (حمزة، 2010).

**ب.1. الارتباطات المتداخلة:**

من أجل التأكد من وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multiconllinearity) قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) للمتغيرات المستقلة إلى جانب اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث أنه إذا كان معامل تضخم التباين أكبر من (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) وتقرب من الصفر، فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير (المستقل) له ارتباط عال مع متغيرات أخرى، ومن ثم فإنه سيؤدي إلى مشكلة في تحليل الانحدار (مجاهد، 2010) ويهدف تحليل مشكلة الارتباطات المتداخلة لمتغيرات الدراسة المستقلة، فمنها بالاختبارات الموضحة في الجدول الموالي.

**جدول 05: "اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة"**

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
	Variance inflation factor	Tolerance
X <sub>1</sub> : التخطيط	1.782	0.585
X <sub>2</sub> : الاختيار والتعيين	1.930	0.652
X <sub>3</sub> : التحفيز	2.462	0.424
X <sub>4</sub> : تقييم الأداء	1.401	0.571
X <sub>5</sub> : التدريب	2.112	0.542

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى قيمة معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به سجلت قيما أكبر من (0.05) وهو ما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباطات متداخلة بين المتغيرات المستقلة.

## ب.2. التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم الاستناد إلى اختبار (K-S)(Kolmogorov-Smirnov Z) لمعرفة مدى اتباع متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي) التوزيع الطبيعي، حيث اذ بلغت قيم مستوى الدلالة (Sig) أعلى من (0.05) هذا يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

### جدول 06: "اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة"

متغيرات الدراسة	Kolmogorov-Smirnov Z	مستوى الدلالة (Sig)	نتيجة الاختبار
X <sub>1</sub>	0.765	0.602	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
X <sub>2</sub>	0.988	0.284	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
X <sub>3</sub>	1.254	0.086	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
X <sub>4</sub>	1.273	0.078	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
X <sub>5</sub>	1.349	0.053	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
X	0.531	0.941	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
Y	0.783	0.572	تحقق شروط التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

بالنظر على الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) لجميع محاور (أبعاد) الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وعليه يمكن القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

## ب.3. نتائج اختبار قبول نموذج الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي:

تم اختيار طريقة (Enter) للتعامل مع المتغيرات المستقلة، حيث تعد هذه الطريقة الأساسية في الانحدار المتعدد في برنامج لـ SPSS، أين يتم فيها ادخال جميع المتغيرات المستقلة وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

### الجدول 07: "نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"

البيان	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	F	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي	0.798	0.621	1.103	52.641	0.000

المتغيرات المستقلة: X<sub>1</sub>، X<sub>2</sub>، X<sub>3</sub>، X<sub>4</sub>، X<sub>5</sub> المتغير التابع: y

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب على الأداء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.798) وهو ما يعني وجود ارتباط قوي بين المتغيرين.

- أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (0.621)، وتفسر هذه القيمة بالقول أن المتغيرات المستقلة الخمس يمكنها معًا تفسير، (62.1%) من تباين المتغير التابع، أي أن (62.1%) من التغيرات في مستويات الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسات عينة الدراسة ناتجة عن التغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما بلغت درجة التأثير ( $\beta$ ) الـ (1.103)، وهذا يعني أن تغير الاهتمام بدرجة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية (المشار إليها أعلاه) في المؤسسات عينة الدراسة، يؤدي إلى التغير في مستوى الأداء التنظيمي بـ (1.103)، وهو ما يعكس علاقة التأثير بين المتغيرين؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (52.641) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_0$ ) والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) مجتمعة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإطارات عند مستوى معنوية 0.05، مقابل ذلك، فإننا نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) مجتمعة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإطارات عند مستوى معنوية 0.05. حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة قد أكدت على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة لها علاقة قوية مع الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسات محل الدراسة؛ وهذا ما يفسر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استقطابها لأحسن العناصر البشرية وتحفيزها وتنمية قدراتها ومعارفها تعد عاملاً مؤثراً في تطوير الأداء التنظيمي (الكلبي).

- أما فيما يتعلق بمعاملات التأثير الخاصة بكل واحدة من المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج بالإضافة إلى معنوية كل واحد منها، فقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول الموالي.

الجدول 08: "معاملات التأثير لاختبار الانحدار المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"

متغيرات النموذج	$\beta_i$ معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
$X_1$ : التخطيط	0.129	2.005	0.023
$X_2$ : الاختيار والتعيين	0.267	3.012	0.000
$X_3$ : التحفيز	0.274	3.232	0.001
$X_4$ : تقييم الأداء	0.286	3.340	0.043
$X_5$ : التدريب	0.357	4.126	0.000

المتغير التابع: الأداء التنظيمي (Y)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

يظهر الجدول رقم (08) بأن معاملات التأثير موجبة، ما يدل على وجود علاقة طردية بين كل واحد من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي وهو ما يعني بأن أي تغير في كل واحد من المتغيرات المستقلة يتبعه تغير في المتغير التابع في نفس الاتجاه، فبالنسبة للمتغير الأول (التخطيط)؛ يزيد مستوى الأداء التنظيمي بمقدار (0.129) كلما زاد معدل الاهتمام بممارسة تخطيط الموارد البشرية بمقدار واحد ونفس الشيء بالنسبة لباقي الممارسات.

ونستدل بذلك بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تمارس تأثير على الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسات محل الدراسة لكن بدرجات تأثير متباينة. كما يظهر من الجدول بأن قيمة  $\beta$  للمتغيرات الخمس دالة احصائياً، حيث تراوحت قيمة  $\alpha$  ما بين (0.000 و 0.043) وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمساوي ل (0.05)، ما يعني أن متغيرات النموذج ذات دلالة معنوية.

#### الخلاصة:

لقد أسفرت الدراسة الحالية على جملة من النتائج تمثلت في:

- تهدف وظيفة إدارة الموارد البشرية المعاصرة لاستقطاب وتوظيف أفضل العناصر البشرية المتاحة لتلبية احتياجات المنظمة، كما تعمل على تقييم ورفع مستوى أداء العاملين مما يطور مساهمهم الوظيفي بشكل مستمر، وتسعى لتقديم مستوى عالي الجودة من الرعاية المتكاملة للعاملين، مما يمنحهم الرضا الوظيفي والعطاء الإبداعي؛
- يعبر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية عن الإمكانيات المالية التي توفرها المنظمة من أجل ادخال تحسينات وتطويرات في إدارة مختلف هذه الممارسات (الوظائف) بهدف الحصول على أكفأ الموارد البشرية، تطويرها والحفاظة عليها مستقبلاً تماشياً مع توجهات المنظمة؛
- تسعى عملية تقييم (قياس) الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية، الوقوف على مدى فعالية الإمكانيات المخصصة لتسيير هذه الأخيرة؛ أي مدى الأثر الذي تتركه هذه الممارسات المستمر فيها على الأداء التنظيمي؛
- يؤثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بشكل مرحلي حيث أن الاستثمار في هذه الممارسات يهدف، وفي مرحلة أولى، إلى الوصول إلى نتائج مرتبطة بالموارد البشرية من ناحية تعديل الاتجاهات والسلوكيات، ثم في مرحلة ثانية التأثير مباشرة على الأداء البشري والجماعي، ثم في مرحلة أخيرة التأثير على نتائج المنظمة (أدائها)؛ وهنا تبرز أهمية المرحلة الأولى والمتتمثلة في التأثير على نتائج الموارد البشرية، فكلما كانت هذه النتائج إيجابية كلما انعكس ذلك إيجابياً في مؤشرات الأداء الكلي؛
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية ظهرت بشكل متسلسل وفق درجة الاهتمام والالتزام بها داخل المؤسسات محل الدراسة، فحسب ردود مفردات عينة الدراسة جاءت ممارسة تقييم الأداء في المرتبة الأولى من حيث درجة الاهتمام، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وهو دليل على العناية التي توليها إدارة المؤسسات محل الدراسة لهذه الممارسة الحيوية، التي يتركز على نتائجها العديد من القرارات المتعلقة



بالممارسات الأخرى، سواء كانت تلك القرارات موجهة لتصحيح جوانب القصور في الأداء أو القرارات الخاصة بتحفيز الموارد البشرية ذات الأداء الجيد. ثم تليها ممارسة التدريب بمتوسط حسابي (3.64) وهو ما يدل على وجود اهتمام داخل المؤسسات محل الدراسة لتأهيل وتدريب العاملين بصورة مستمرة، كما تؤكد على وجود تطبيق جاد وصارم للإجراءات والأسس المطلوبة من أجل إدارة فعالة للعملية التدريبية على مستوى هذه المؤسسات، الذي من شأنه أن يسهم بشكل مباشر في الارتقاء التدريجي بمستويات الأداء الفردي والجماعي إلى غاية الوصول إلى الأداء المتميز، والذي يسهم في تحسين نتائج الأداء التنظيمي. لتأتي بعد ذلك ممارسات الاختيار والتعيين، والتخطيط، والتحفيز بمتوسطات حسابية (3.59)، (3.53)، (3.46) على الترتيب، وهذا دليل على أن هذه الممارسات تلقى اهتماماً لأبسط به من قبل إدارة المؤسسات محل الدراسة، غير أن ذلك لا يخفي وجود تراجع أو قصور في بعض نواحي هذه الممارسات، والذي من شأنه أن يؤثر على الأهداف الاستراتيجية لهذه الوظائف. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود اهتمام بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي للمؤسسات عينة الدراسة، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات العينة اتجاه فقرات محور الأداء التنظيمي والذي بلغ (3.49)؛

- أظهرت نتائج الدراسة بأن المؤسسات عينة الدراسة تلتزم بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر الإطارات. فمن خلال التطبيق الجاد والصارم لمختلف المراحل الأساسية لهذه الممارسات فهي تعمل على توفير وتحضير أحسن وأفضل العناصر البشرية فتجعلها أكثر فاعلية، وهو ما يكون له الأثر الإيجابي على أدائها، ومنه التأثير على مختلف مؤشرات الأداء التنظيمي بما؛

- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) مجتمعة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإطارات للمؤسسات عينة الدراسة، فالاهتمام بتحسين أداء هذه الممارسات المشار إليها سابقاً، نتيجته الحصول على أحسن الكفاءات البشرية والتأثير مباشرة على قدراتها ورغبتها في العمل وتحفيزها، وهو ما يسهم في الأخير في تطوير الأداء الفردي ثم الجماعي للموارد البشرية وهو ما يساعد في تحسين نتائج الأداء التنظيمي. كما تم تسجيل وجود تأثير لمجموع المتغيرات المستقلة الفرعية على الأداء التنظيمي، مع وجود تأثير متفاوت لهذه المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات تأثيراً على مؤشرات الأداء التنظيمي، كانت ممارسة التدريب (المتغير المستقل الفرعي الخامس) بمعامل انحدار (0.357)؛ وهذا يعني أنه يزيد مستوى الأداء التنظيمي بمقدار (0.357) كلما زاد معامل الاهتمام بممارسة تدريب الموارد البشرية بمقدار واحد. وعلى العموم فقد أكدت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود تأثير للمتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع، والذي عززته نتائج معامل الانحدار  $F$  و  $\beta$ ، وكذلك معامل الارتباط بيرسون والتي أكدت علاقة التأثير. تلتها في الترتيب ممارسات

تقييم الأداء، ثم التحفيز، ثم الاختيار والتعيين، ليأتي في الأخير المتغير الأول تخطيط الموارد البشرية والذي أظهرت نتائج التحليل بأن تأثيره كان الأقل مقارنة بالباقية بمعامل انحدار يقدر بـ (0.129).

**الاقتراحات:** على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- زيادة الاهتمام بممارسة تخطيط الموارد البشرية وربط أهدافها بالأهداف النهائية للمؤسسات محل الدراسة، مع العمل على التحديد الدقيق لعدد العاملين الذين تحتاج إليهم المؤسسات محل الدراسة في المستقبل، والوقوف على نوعية المهارات والخبرات المطلوبة، بالإضافة إلى تقدير مدى وجود توافق بين إمكانيات الموارد البشرية وما يقومون به من أعمال من خلال قيام هذه الأخيرة بتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها بشكل ملائم، مما يساهم في زيادة فعالية هذه الوظيفة؛
- إبداء المزيد من الاهتمام لعملية تخطيط المسارات الوظيفية المستقبلية لكل الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسات عينة الدراسة، كونه يكون في صالح كل من العامل والمؤسسات محل الدراسة على حد سواء. فوجود مخطط للمسار الوظيفي الخاص بكل عامل وإطلاعه عليه يزيد من طموحه ويخلق الرغبة في تحسين الأداء من أجل الحصول على فرصة الترقية وهو ما يؤثر إيجابياً على مستويات الأداء. أما بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة فتتمثل في وجود قاعدة بيانات خاصة بالمخزون البشري لديها يمكنها من الاستفادة منه في كل مرة تتوفر فيه فرص للترقية أو النقل أو التعويض في منصب معين، كما يوفر عليها تكاليف إضافية هي في غنى عنها؛
- حتمية وضع معايير واضحة لعمليتي الاختيار والتعيين قائمة على أساس الاستحقاق والمجادة تساعد على التصدي لآفة المحسوبية والوساطة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وتحقيق فعالية هاتين الأخيرتين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية؛ وهذا يكون من خلال تبنى المؤسسات محل الدراسة لفكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- إعادة النظر في سياسة الحوافز المطبقة على مستوى المؤسسات عينة الدراسة، بحيث تلي احتياجات وتطلعات العاملين، وهو ما يعتبر حافزاً للعاملين من أجل تحسين الأداء وذلك من خلال:
  - اطلاع العاملين على نظام الحوافز المطبق؛
  - وضع أسس سليمة وعادلة لحساب المنح، بهدف ترسيخ مبدأ العدالة والانصاف في منحها؛
  - توجيه الحوافز لمن يستحقها، وإعطاء أهمية للحوافز المعنوية؛
- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء البشري المعتمد على مستوى المؤسسات محل الدراسة، من خلال اعتماد نماذج تقييم أداء خاصة بكل فئة مهنية وبكل طبيعة نشاط، مع إعلام المعنيين بأهداف التقييم بأنه سيطبق على الجميع وبدون استثناء وبعادلة وسيؤخذ بنتائجه في الزيادات والترقيات والعلاوات والعقوبات؛
- تطوير نماذج تقييم الأداء البشري المعتمد في المؤسسات محل الدراسة، بحيث تكون منسجمة مع أهدافها، وذلك من خلال ربط معايير تقييم الأداء باستراتيجيات المؤسسات المستقبلية، وذلك من خلال تدريب المعنيين بعملية التقييم على مهارات تقييم العاملين؛

- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير برامج تدريبية وتعليمية متنوعة لكافة الفئات العمالية مع مراعاة الفروق الفردية، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات إدارية وفنية تقنية، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره استراتيجية أساسية وداعمة لتفعيل الأداء المتميز، بدلا من اعتباره تكلفة إضافية؛
- تدعيم سياسة التدريب المتبعة على مستوى إدارة المؤسسات محل الدراسة، من خلال زيادة الميزانية التدريبية السنوية، مع العمل على تكييف المواضيع التدريبية مع ما تسعى إدارة المؤسسات لبلوغه من نتائج أداء، إلى جانب تكييفها مع متطلبات الوظائف وقدرات العامل؛
- الزيادة في نسبة المستفيدين من الدورات التدريبية لكي تشمل العملية أكبر عدد من العاملين ومن كل الفئات دون إقصاء، مع ضرورة إيفاد الموارد البشرية في دورات تدريب جماعية لتنمية روح الجماعة، والعمل على تدويرها في مراكز وظيفية متعددة، مع ضرورة أن تكون متابعة مستمرة لأنشطة التدريب بهدف إدخال التصحيحات الضرورية، والقيام بتقييم مختلف جوانب العملية التدريبية.

#### المراجع المستعملة:

- الباري درة عبد إبراهيم وآخرون (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، ط 1، وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 270.
- الشروقي خليفة علي (2018)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز، في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية والأمنية، قسم الدراسات العليا، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين، ص: ن.
- العدلوني محمد أكرم (2002)، العمل المؤسسي، ط 1، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، عمان، ص: 208.
- القاضي زياد (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لأداء الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- القريشي محمد الصالح (2012-2013)، تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعنادة الأشغال العمومية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، ص: 94.
- المشرفي مجاهد صالح (2010)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 228.

- بلوط حسن إبراهيم (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ص: 195، 196.
- الحلايبة غازي حسين عودة (2013)، تأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ص: 19.
- حمزة دودين (2010)، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة، الأردن، ص: 159، 160.
- زعتري عبد العزيز هاني شمس (2013)، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- عباس سهيلة محمد (2003): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 186.
- Allani-Soltan .N (2003), l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises françaises, thèse de doctorat en sciences de gestion, université nancy2, France.
- Berrah.L (2003), l'indicateur de la performance, Ed CEPADUES, paris, p : 130.
- Carnall.C.A (1999), Managing change in organisation, Ed Pearson educationlimited, england, p : 143.
- Condon Philippe (1985), Audit social, Ed Vuibert, paris, p : 174.
- Peretti J.M (2001), Dictionnaire des R H, Ed. Vuibert, paris, p : 17.