



## الدور المعدل للتوجه المقاولاتي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات إتصالات الجزائر عين تموشنت

### *The moderating role of entrepreneurial orientation on the relationship between human resource management practices and organizational performance, The case study of Ain-Temouchent Algeria Telecommunications*

بن بوزيان محمد

بن عربية أسماء\*

مخبر MIFMA، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،

مخبر LAREGE، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد،

[mbebouziane@yahoo.fr](mailto:mbebouziane@yahoo.fr)

[benarbia.asma@univ-oran2.dz](mailto:benarbia.asma@univ-oran2.dz)

تاريخ النشر: 2022/08/31

تاريخ القبول: 2022/08/30

تاريخ الإرسال: 2022/06/22

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار الدور المعدل للتوجه المقاولاتي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية عين تموشنت، حيث تم توزيع 80 إستبانة على عمال الوكالات، وتم استرجاع 60 إستبانة، وقد بلغ عدد الإستبانات الصالحة للاستخدام 60 إستبانة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 و PROCESS V4 وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أيضا أن التوجه المقاولاتي لا يعدل العلاقة بين ممارسات الإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث لا يزيد من تأثير هذ الممارسات على الأداء التنظيمي و لا يقويها و لا يجعلها طردية.

**الكلمات المفتاحية:** أداء تنظيمي؛ إتصالات الجزائر؛ توجه مقاولاتي؛ موارد بشرية؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### Abstract :

This study aims to test the moderating role of the entrepreneurial orientation in the relationship between human resources management practices and organizational performance in Algeria Telecommunications in the province of Ain-Temouchent. Eighty questionnaires were submitted to agency's workers. Only sixty were answered. Descriptive analytic study is followed. Database was uploaded and analyzed using SPSS V26 and PROCESS v4 and some appropriate statistical methods. The results of this study revealed a statistically significant relationship between human resources management practices and organizational performance. The results also showed that the entrepreneurial orientation does not affect the relationship between resource management practices, human and organizational performance. Moreover, it does not increase the impact of these practices on organizational performance.

**Key Words:** Organizational Performance; Algeria Telecommunications; Entrepreneurial Orientation; Human Resource; Human Resource Management Practices.

**JEL Classification:** L26 ; M54.

\*مرسل المقال: بن عربية أسماء ( [benasmaa@yahoo.fr](mailto:benasmaa@yahoo.fr) )



## المقدمة:

اليوم تحاول المؤسسات الإزدهار والتكيف مع التحديات المختلفة التي تواجهها في البيئة التنافسية من خلال تحسين أدائها التنظيمي، ذلك من أجل تحقيق نتائج أفضل وهوامش ربح أعلى، وقد تبنت المؤسسات العديد من الأدوات والفلسفات الإدارية.

تعتبر المؤسسات المتوسطة و الكبيرة القوة التي تدفع بالإقتصاد والنمو، فهي ضرورية للتنمية الإقتصادية للبلاد. حيث أدركت العديد من المؤسسات أن الموارد البشرية هي أفضل أصول للمنظمات لكي تكون قادرة على التنافس مع المنظمات الداخلية و الخارجية في قطاعها (Bailey et al, 2016). بمعنى أن العامل هو المورد الأساسي للمنظمة يعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة والتي تكمن في إدارة التكلفة، التمايز، والتركيز وكذا يعمل على توليد القيمة المضافة من خلال تطويره والاستثمار فيه لزيادة مهاراته ومعرفة قدرته لموائمة احتياجات ومتطلبات المنظمة فقد تم توظيفه من أجل أداء كافة الوظائف والمهام تبعا لثقافة المنظمة. وتبعاً لـ Boxal and macky (2007) فإن أحد الأهداف الرئيسية للأبحاث الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية هو دراسة تأثير الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء المنظمات. في أدبيات الدراسة ثم اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي (Cemal Zehir et al, 2016). حيث أظهرت نتائج معظم الدراسات إهتمام العديد من الباحثين في البحث في العلاقة وفهم طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، فبناءً على نتائجهم إعتبرت إدارة الموارد البشرية كأداة مهمة وفعالة وتؤثر على أداء المنظمة وتعمل على تحسينه. وهناك من الدراسات المهمة من أكدت وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (Arthur, Huselid and Becker, 1996؛ Becker et al, 1997؛ Huselid, 1995؛ 1990, 1992, 1994؛ Guest et al, 2000؛ Gest et al, 2000؛ Paterson et al, 1997؛ Appelbaum et al, 2000؛ Thompson, 2002؛ West et al, 2002؛ Purcell et al, 2003؛ Guest et al, 2003). حيث أن معظم البحوث السابقة، بإستثناء تلك التي تم إجرائها في السنوات الأخيرة لا تحتوي على متغير وسيط يشرح ويفسر العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء المنظمات (Becker and Gerhart, 1996). فمجال البحث هنا يكاد يندم أو شبه فارغ. بدأت البحوث العلمية الحالية في البحث في تأثير متغيرات أخرى على هذه العلاقة، لكن لم يتم دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه المقاولاتي بعمق في حين درس بعض الباحثون وأظهروا الإرتباط المعنوي بين التوجه المقاولاتي والأداء التنظيمي. إنصب إهتمام العديد من المنظمات والباحثين في هذه السنوات في البحث في قيمة وظيفة الموارد البشرية كإختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، والإحتفاظ بالموظفين، وخفض معدلات دوران العمل وكذا زيادة أرباح ومبيعات المنظمات (Huselid, 1995؛ Becker and Gerhart, 1996؛ Delery and Doty, 1996). وكذا الإهتمام بالتوجه المقاولاتي الذي يعتبر أحد أبعاد التوجه الإستراتيجي فهو يساهم في تعزيز الإبداع.



**إشكالية الدراسة:** حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة والمعلوماتية فرضت على منظمات الأعمال إمتلاك كفاءات ومهارات، واعتبرتها أصلا من أصولها، تحقق لها الإبداع والابتكار وترفع وتحسن كفاءة وإنتاجية المنظمة وهي مصدرا للميزة التنافسية. و بناءا على ما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

• ماهو تأثير التوجه المقاولاتي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من جهة نظر عمال مؤسسة إتصالات الجزائر؟

## I. أدبيات الدراسة

### 1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### 1.1. تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية، بالنسبة للأصول التنظيمية، موردا أساسيا، ثمينا ونادرا ويصعب تقليده، ولا يمكن إستبداله بأي عامل من عوامل الإنتاج (Guy Arcand, 2006). كما يمكن أن تصبح الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية وأن تصبح أيضا مفتاحا للميزة التنافسية للمنظمة ( Achmad Sani and vivin Maharani, 2015). أصبحت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة نشاطا إستراتيجيا يخلق ميزة تنافسية أساسية للمنظمة (Guy Arcand, 2006)، بمعنى أن نظام الموارد البشرية يستطيع التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تبعا لمجموعة القرارات الإدارية والإجراءات التي تفرضها المنظمة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعليه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها نظام تنظيمي يحقق مزايا تنافسية من خلال الأفراد (Snell et al, 1996)، و الجدير بالذكر أن (Delery and doty 1996) يعتبران الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كثقافة تنظيمية واسعة مبنية لتعزيز فعالية الأداء، وتطوير الموارد، والمعارف والقدرات داخل المنظمة. إذ تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على إستقطاب الأفراد وتوظيفهم وتدريبهم وتطويرهم لأنهم أصل إستثماري لها وكرأسمال بشري، ورأس مال فكري، يحقق لها من خلال إكتسابه المهارات والمعرفة، الأهداف الإستراتيجية، وتحسين أداءه يسمح له أيضا بتحقيق الإبداع والجودة والأداء الفعال للمنظمة. و عليه يلعب المورد البشري دورا إستراتيجيا في التأثير على إنتاجية المنظمة من خلال تمتعه بسلوك متباين وتقيده بقدرات ومهارات وخبرات تساعد على الإبتكار وأعطت له إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة حيث إعتبرته موردا إستراتيجيا لها.

#### 1.2. أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

النموذج الذي قام بتطويره كل من (Rico et Michel 2003) يمثل مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المميزة في دراستهم حيث يتضمن هذا النموذج 20 ممارسة للموارد البشرية مجمعة في سبعة أبعاد وهي: التحفيز والتعويض، التدريب العام، الإختيار، تقييم الأداء، المشاركة، الإتصال و الأمن الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك بنى (Guy Arcand 2006) نموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة في شركات القطاع المصرفي، والذي يتعلق بـ 08 ثمانية أبعاد وهي كالتالي: الإختيار، التوظيف، التكوين، التعويض، تقييم الأداء، تنظيم العمل، الإتصال (تبادل



المعلومات)، الأمن الوظيفي. و على ضوء الدراسة السابقة لسعيد سمير أبوجليدة (2018)، فإن الممارسات التي تم اختيارها وتوظيفها في هذه الدراسة هي:

أ. **الإختيار والتوظيف:** تسعى كل منظمة إلى إختيار الأفراد المناسبين لها ذوي الكفاءات والقدرات الذين يستوفون شروط الوظيفة الشاغرة، فالإختبار والتوظيف تعتبر وظيفة حيوية في إدارة الموارد البشرية. كما أنه لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي (Harel and Tzafir,1999).

ب. **التدريب والتطوير:** يسعى التدريب والتطوير في حصول الأفراد على مستوى عال من الكفاءة مما يسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم فهو يساهم في تكوين رأسمال بشري . فتحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم بشكل مستمر، نسميه التكوين المتواصل الذي يؤثرعلى أداء المنظمة من خلال زيادة أداء الموظف سواء كان تكوين داخل المنظمة أو خارجها وهو بالنسبة لها مكلف لكن له تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وهو الغرض الأساسي الذي تسعى له المنظمة. وأكد (Al-Qudah et al (2014) على وجود علاقة مهمة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي.

ت. **التعويض والتحفيز:** إن نظام التعويض والذي تتبناه المنظمات له دور كبير في زيادة التحفيز للموارد البشرية والرفع من الأداء وبالتالي تحقيق إنتاجية للمنظمة. فنظام التعويض يعد كسياسة لجذب وإستقطاب المواهب والكفاءات والمحافظة عليها، ويعد التعويض عنصرا حاسما في تحفيز الأفراد في المنظمة لتحقيق أهدافها. فنظام التعويض يضمن تعويض العمال ذوي الأداء المتوسط العالي مقارنة بالعمال ذوي الأداء المتوسط (Pingle,2014).

ث. **تقييم الأداء:** عبارة عن نظام يقيس الأداء الوظيفي للعاملين ومن خلاله يتم تحديد كفاءة أداء العاملين وأعمالهم، ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، بمقاييس ومعايير مسبقة وتحديد الانحرافات (الفتاح حسين بلال صديق، 2020).

## 2. الأداء التنظيمي

### 1.2. تعريف الأداء التنظيمي

إن الهدف الأسمى لكل منظمة هو تحسين أدائها (Ra'ed Masa'deh et al, 2018). فمفهوم الأداء التنظيمي كان موجود منذ سنوات عديدة، وقد خضع للعديد من التحولات مع مرور الزمن. ففي خمسينات القرن الماضي إعتبر الأداء التنظيمي كمقياس لمدى نجاح المنظمات الأعمال في تحقيق أهدافها، وعرف في ستينات وسبعينات القرن الماضي على أنه قدرة المنظمة على إستغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة وإستخدامها. ففي الثمانينات والتسعينات، كان ينظر إلى الأداء التنظيمي على أنه القدرة على تحقيق الأهداف وذلك بإستخدام الحد الأدنى من الموارد (Gavera et al,2011). فتبعاً لـ (Venkatraman et Ramanujam (1986)، فإن الأداء التنظيمي هو مؤشر على قدرة الشركات على تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها، والتي يمكن تقديمها من خلال المؤشرات المالية كالربح، والمؤشرات غير المالية كالخصة السوقية والجودة والرضا والقدرة. وفي بداية القرن العشرين، حدده



(2010) Wheelen and Hunger من حيث الفعالية المتعلقة بتقييم الأنشطة المتعلقة بالأهداف التي يتعين تحقيقها.

مفهوم الأداء التنظيمي يختلف تحديده من وجهة نظر المفكرين والباحثين والمسؤولين نتيجة لتعدد مؤشرات وطرق قياسه وكذا يختلف حسب طبيعة ونوع المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها. ويعرف أيضا على أنه قدرة المنظمة على تحقق الأهداف من خلال إستخدام المواد بكفاءة وفعالية (Tseng and lee, 2014). الأداء التنظيمي هو النتيجة النهائية للأنشطة التي تتضمن النتائج الفعلية لعملية الإدارة الإستراتيجية (Asha'al Najwa et al, 2019؛ Wheelen et al, 2017).

## 2.2. أبعاد الأداء التنظيمي

تختلف طرق قياس الأداء التنظيمي باختلاف أبعاده ومؤشراته، فهناك من يقيسها بإستخدام الأداء المالي والأداء غير المالي. وهناك من يقارن النتائج الفعلية التي حققتها المنظمة مع النتائج المحتملة والمتوقعة. وهناك أيضا من يستخدم أبعاد أخرى، كفعالية وكفاءة الشركة، فموضوع قياس الأداء التنظيمي أصبح ذو أهمية كبيرة من أجل بقاء المنظمة في ظل المنافسة العالمية (Khalaf Rana Khaled et al, 2019؛ Masa'deh et et al, 2018؛ Obeidat, 2016).

أ. الأداء المالي: وفقا لـ Zehir et al (2015) يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، فالمؤشرات المالية ترتبط بالمؤشرات الإقتصادية، مثل الربحية، ونمو المبيعات، العائد على الإستثمار، العائد على المبيعات، والعائد على حقوق الملكية. فكل يقيسها حسب وجهة نظره وتصوره، وتختلف حسب أهداف كل منظمة.

ب. الأداء غير المالي: تركز مقاييس الأداء غير المالي على نجاح الأعمال على المدى الطويل ويتضمن العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والمالي (Masa'deh et al, 2018). مثل: صورة وسمعة الشركة، الإبداع والإبتكار، رضا وولاء العملاء، الرضى الوظيفي. ترتبط أيضا مقاييس الأداء غير المالي بمؤشرات النجاح التشغيلي كالحصة السوقية، وتطوير المنتجات الجديدة والجودة، والرضا وكفاءة السوق (Asha'al Najwa et al, 2019؛ Zehir et al, 2015).

## 3. التوجه المقاولاتي

### 1.3. تعريف التوجه المقاولاتي

أصبح التوجه المقاولاتي موضوعا رئيسيا في أدبيات المقاولاتية (Covin and Lumpkin, 2011). و عرفه Miller (1983) و Hakala (2011) على أنه يشمل ثلاثة أبعاد وهي: الإبتكار، المخاطرة والإستباقية. و هو عنصر من عناصر التوجه الإستراتيجي والذي يدخل ضمن إستراتيجية المنظمة، كما قد يكون أيضا عبارة عن تقديم منتجات جديدة سواء سلعا كانت أو خدمات مما قد يسمح لها بأخذ موقع إستراتيجي في سوق المنافسة من خلال إستغلال الفرص المتاحة لها. لذلك، فإن التوجه المقاولاتي هو قدرة الشركة على إكتشاف وإستغلال جميع الفرص الممكنة للوصول إلى سوق جديد (Wan Mohd Nazdrol et al, 2017) وهناك من يرى التوجه



المقاولاتي على أنه الطريقة التي تسعى بها الشركات إلى دخول سوق جديدة بأساليب وممارسات، وأساليب صنع القرار التي تساعد المديرين على التصرف بطريقة ريادية (Lumpkin et Dess, 1996). يعتبر Cemal Zehir et al (2019) التوجه المقاولاتي عنصر مؤقتا، يكون الفرد فيه جاهزا لإغتنام الفرص الجديدة وتحمل مسؤولية التحول الإبداعي.

### 2.3. أبعاد التوجه المقاولاتي

أ. الإبداع والإبتكار: يعتبر الإبتكار أهم بعد في التوجه المقاولاتي (Lumpkin and Dess 1996 ; Drucker, 1985). الإبتكار يعمل على دعم وتشجيع الأفكار الجديدة والقيام بعمليات جديدة تساهم في طرح منتجات جديدة كالسلع والخدمات إلكترونية أو القيام بعمليات تكنولوجية. وهناك العديد من الطرق لتصنيف الإبتكار، ولكن ربما يعتبر التمييز الأكثر فائدة بين الإبتكار في سوق المنتجات والإبتكار التكنولوجي (Downs et Mohr 1996 ; Limpkin and Dess , 1976 ) .

ب. المخاطرة: هي صفة تستخدم بشكل متكرر لوصف التوجه المقاولاتي (Limpkin and Dess , 1996). الميل إلى المخاطرة المرتبطة بالشكوك المتعلقة بالممارسات الإستراتيجية للشركة (Covin et Slevin, 1989). وتشير أيضا إلى مدى إستعداد المدراء لتخصيص الموارد (Balodi , 2014).

ت. الإستباقية: ينظر إليها كروية مستقبلية تحاول فيها الشركات إنشاء منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وتوقع التغيرات والفرص، وتعزيز التغييرات في أساليب العمل، وتوقع إحتياجات السوق (Story and Hughes, 2013)، إذ تسمح أيضا بالبحث عن فرص جديدة لها في سوق المنافسة. ولكن وفقا ل Balodi (2014)، تمت بعدين آخرين إلى التوجه المقاولاتي، وهما العدوانية التنافسية، والإستقلالية، فالعدوانية التنافسية نقصد بها ميل الشركة لتحدي منافسيها من حيث الإختراق أو تحسين وضع السوق، وتشير الإستقلالية إلى الإجراءات المستقلة المتخذة لإنشاء أعمال تجارية جديدة.

### 3. علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي

حاولت العديد من الدراسات العلمية تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، و إقتربت أدبيات الدراسة بعض المقاربات لمحاولة شرح وتفسير العلاقة السببية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (Wright, Dyer, Bourdeau and Milkovich, 1999). كما إعتترف بعض الباحثين بوجود ثلاثة أهم مقاربات وهي: المقاربة الموقفية (l'approche de contingence)، المقاربة الشمولية (l'approche universaliste) والمقاربة التكوينية (l'approche configurationnelle) (Delery and Doty, 1996؛ Bayad, Arcand, Arcand and Allani, 2004).

### 1.3 المقاربة الشمولية l'approche universaliste

إستمدت هذه المقاربة من الأسس النظرية لنظرية رأس المال البشري ونظرية تكاليف المعاملات ونظرية الوكالة. و تفترض هذه المقاربة أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي على أداء المنظمة مهما كانت طبيعة



عملها. سواء كانت هذه الممارسات فردية أو على شكل حزمة. وهناك بعض الدراسات التجريبية التي أثبتت صحة هذه المقاربة الشمولية كدراسة (Pfefer 1994؛ Barney and Wright, 1997). وقد أعطى الباحثون تسميات مختلفة خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية فقد سماها (Pfefer 1994) بأفضل الممارسات Best Practices، أما (Becker and Husehid 1998) و (Guthrie et al 2009) فقد سموها بنظام العمل عالي الأداء HPWS و (Lawler 1986) سماها بالممارسات العالية المشاركة HIM، أما (Arthur 1994) و (Wood 1996) فسميها بممارسات عالية الإلتزام HCM.

بمعنى أنه يوجد بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية أفضل وفريدة من نوعها يمكن تطبيقها في أي منظمة مهما كان سياق عملها. وهذه المقاربة لها علاقة بالتحفيز حيث يلعب التحفيز دور الوسيط في هذه العلاقة (Ndao, 2011). ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تختلف من منظمة إلى أخرى و من بلد إلى آخر، ذلك راجع إلى فلسفة وأهداف و إستراتيجية المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية وإقتصاد البلد، إذ يمكن إعتقادها من أجل التنافس والتفوق. وقد يكون إعتقاد نفس ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المنافسة له نفس الأثر.

### 2.3. المقاربة الموقفية l'approche de contingence

تعد هذه المقاربة إمتدادا لنظرية النظم إذ تساهم في تحسين أداء المنظمة. حيث تقوم هذه المقاربة على إفتراض وهو أن تتواءم وتتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة (MC Mahan et al, 1999). ويرى كل من (Akila et Abdelmajid 2017) أن هناك ممارسات إدارة الموارد البشرية معينة تسمح للمنظمة بتحسين أدائها، والمنظمة التي تتمتع بأفضل محاذاة ستظهر أفضل النتائج. ويجب أخذ بعين الإعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومتغيرات التحكم. ومن أهم باحثي هذا الإتجاه يوجد (Blauner 1992-2016)، معهد Woodward (1925-1997) و (Trist و Tavistock 1909-1993) مع (Emery 1925-1997) و (Burns و Stalker 1971-1916) وكذا دراسة (One Best Way أي الطريقة المثلى).

### 3.3. المقاربة التكوينية l'approche configurationnelle

تقوم هذه المقاربة على إفتراض أنه لا يمكن أن يكون هناك تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي إلا إذا كانت هناك حزمة متماسكة من ممارسة إدارة الموارد البشرية (إرتباط داخلي)، إضافة إلى ذلك عندما تكون هذه الممارسات مرتبطة بنظام إدارة الموارد البشرية تعطي لنا إنسجام وتماسك داخلي قويا، يعني تكاملا مناسباً بينهما، مما يكون له تأثير مهم على المنظمة، عكس ذلك لو أخذنا كل ممارسة فردية سيكون هنا التأثير مختلفا. وقد يكون أيضا تأثير نظام إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء المنظمة أكثر أهمية إذا كان متناسقا (إرتباط خارجي) مع الخصائص الزمنية للمنظمة كإستراتيجية الأعمال. (Arcand, Michel, Beldegger and Rico, 2005). لذلك فإن نظام إدارة الموارد البشرية، قد يعطي صورة كاملة لعلاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي وذلك بالإعتماد على إستراتيجية أعمال المنظمة (Anastasia A. Katou, 2017). ونتيجة لذلك، توصل Sang



(2005) إلى وجود علاقة إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأداء التنظيمي. كما أظهرت الدراسة التي أجراها كل من Liliane et Innocents (2018) إن جودة ممارسات الموارد البشرية لها أثر إيجابي على الأداء التنظيمي للبلديات الكامرونية.

#### 4. علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجه المقاولاتي

من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة، عليها ربط الموارد البشرية بإستراتيجيتها (Pfeffer,1994). فهناك من برهن نظريات العلاقة التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة (Wright and McMahan,1992). حيث وجد كل من (Messersmith and wales, 2011) رابطا مهما بين التوجه المقاولاتي وإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة آثار أنظمة العمل عالية الأداء HPWS على التوجه المقاولاتي في الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيا العالية. و وجد (Kaya (2006 أن ممارسات الموارد البشرية تعزز تأثير التوجه المقاولاتي على أداء المنظمات. بمعنى إذا كان على المنظمات تطوير أنشطتها المقاولتية، يجب إعطاء أهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية. إذ يمكن للمنظمات، بعض النظر على حجمها أن تعزز التوجه المقاولاتي من خلال تطويره والمحافظة عليه، كممارسة تنظيمية، وإدارة الموارد البشرية المختلفة تعزز الإستقلالية والمخاطرة. (Rabii Maalej et al, 2014) وتكون لإدارة الموارد البشرية أهمية لأنشطة الأعمال التجارية إذا جرت فيها بحوث تدرس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجه المقاولاتي ( Morris and Jones,1993). فدراسة (Dyer and Holder, 1988) يستند فيها نظام إدارة الموارد البشرية على إستراتيجية الإبداع لتوفير السلع والخدمات المتميزة والدائمة، وبالتالي سيكون لنظام إدارة الموارد البشرية تأثير معنوي على التوجه المقاولاتي (Irene et al, 2013).

#### 5. علاقة التوجه المقاولاتي بالأداء التنظيمي

أظهرت مختلف تحليلات (Rauch et al, 2009) أن العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء التنظيمي هي أقل إيجابية في الشركات الصغيرة منها في الشركات الكبيرة. وأثبت دراسات أخرى أن أثر التوجه المقاولاتي على الأداء التنظيمي يختلف باختلاف المناخ التنظيمي (Wiklund and Shepherd, 2005). وعليه فإن للمناخ التنظيمي دور مهما في الربط بين التوجه المقاولاتي والأداء مما دفع المختصين بالبحث في هذه العلاقة في المؤسسات العائلية، لأن علاقة التي تربط المؤسسة بأصحابها ذات طابع خاص يجعلها مميزة جدا من حيث الإدارة والتنظيم وفلسفتها وحتى أهدافها وفي تسيير أفرادها و كفاءتها وفي أدائها، فهي تمثل لنا حقلا مثاليا لدراسة هذه العلاقة. حيث أكدت بعض الدراسات العلمية لوجود تأثير إيجابي لتوجه المقاولاتي على أداء الشركات العائلية منها (Casillas et al, 2010 ، 2014 ، Schepers et al, 2011 ، Chirico et al, 2016 ، Barroso et al, 2016 ، Hernandez et al, 2016).

كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه المقاولاتي على أداء المنظمات،

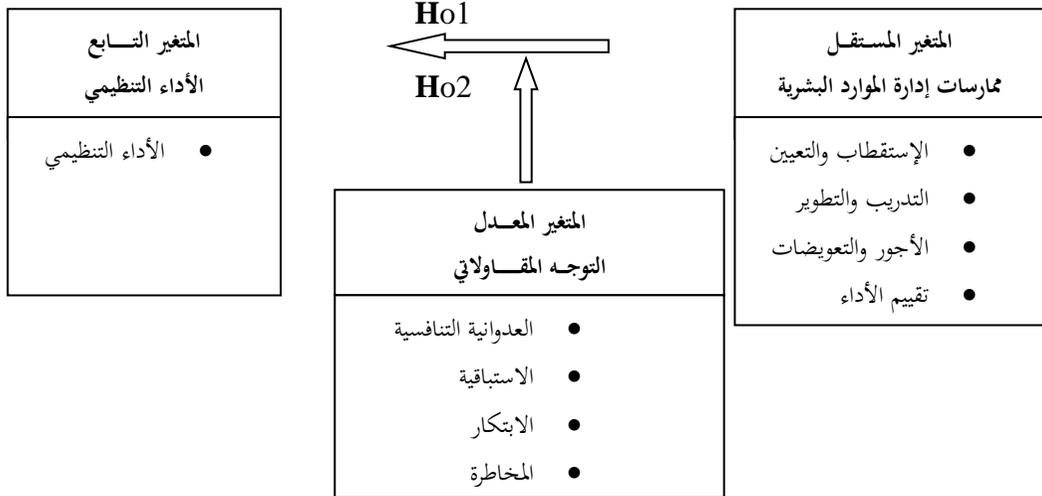


كدراسة (2015) Engelen et al، ودراسة (2014) Lechner and Gudmundsson، وعلى عكسها دراسة (2003) Ireland et al التي لم تثبت أي دليل على هذه العلاقة. كما أثبت (2017) Tang et al في دراستهم أن هناك علاقة قوية بين التوجه المقاولاتي والأداء، راجع للجدارة الذاتية للقادة والمدراء في الشركات الوطنية. وأوضح نموذج (2018) Ra'ed Masa'deh et al علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه المقاولاتي والأداء التنظيمي، هذا ما أكدته دراسة (2019) Cemal Zohir et al.

## II. فرضيات ونموذج الدراسة

ثم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة بمختلف متغيراتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة. **الفرضية الرئيسية الأولى Ho1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة إتصالات الجزائر. **الفرضية الرئيسية الثانية Ho2**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المقاولاتي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة إتصالات الجزائر.

### الشكل 01: " نموذج الدراسة "



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على أدبيات الدراسة

## III. منهجية الدراسة

### 1. أهداف الدراسة

الدراسة الحالية ذات بعدين، بعد نظري وبعد تطبيقي، تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

#### 1.1. البعد النظري: و يتجلى في:

•مراجعة أدبيات الدراسة التي تركز على فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، والتوجه المقاولاتي والعلاقة بين هذه المتغيرات.



- معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- معرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.
- معرفة التأثير المعدل للتوجه المقاولاتي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

**2.1. البعد التطبيقي:** فنأمل من البعد التطبيقي أن يساعد المسيرين والمدراء في تعزيز إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحسين التوافق و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين لتحقيق مستويات إنتاجية أعلى. و كذا إعادة النظر في مكانة المورد البشري.

## 2. أداة و عينة الدراسة

تم إجراء دراسة إستطلاعية وصفية تحليلية بمؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت (2021)، حيث تم توزيع 80 إستبانة على عينة عشوائية من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر- عين تموشنت - ، و إنحصرت حدود البحث الزمنية في المدة التي تم فيها وهي من 2021/10/01 إلى 2021/10/31 ، وتم استرجاع 60 إستبانة بمعدل 75 %، وتم تحصيل 60 إستبانة قابلة للإستخدام و لتحليل هذه البيانات ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss v26 ، و Process V4 وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى أهداف الدراسة.

## 3. متغيرات الدراسة وقياسها

تم تصميم إستبانة الدراسة بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من 5 درجات من: أتفق بقوة 5 إلى لا أتفق بقوة 1 ، حيث تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة أقسام، فالقسم الأول: يضم البيانات الشخصية الخاصة بالمستجيبين (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل، العلمي، الخبرة، عدد سنوات العمل، الوظيفة الحالية)، و القسم الثاني: ويشمل بيانات المؤسسة، مجال النشاط، الملكية، عدد العمال، عمر المؤسسة)، أما القسم الثالث: يحتوي على ثلاثة محاور حيث المحور الأول يضم عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية (24 عبارة)، وهي: الإستقطاب والتعيين (5 عبارات)، التدريب والتطوير (6 عبارات)، الأجور والتعويضات (6 عبارات)، تقييم الأداء (7 عبارات)، و تتم اقتباسها من دراسة (سعيد سمير أبو جليدة، 2018). والمحور الثاني يشمل عبارات الأداء التنظيمي (15 عبارة)، و تتم اقتباسها من دراسة (محمد حنفي محمد نور تبدي، 2010). (أما المحور الثالث: ويشمل عبارات التوجه المقاولاتي (17 عبارة)، وهي: الاستباقية (4 عبارات)، العدوانية التنافسية (4 عبارات)، الابتكار (5 عبارات)، المخاطرة (4 عبارات)، و تتم اقتباسها من دراسة (Cemal Zohir et al, 2019).

## 4. عرض النتائج و التحليلات

### 1.4. ثبات وصدق أداة الدراسة

أظهرت نتائج اختبار مصداقية وثبات الإستبيان و ذلك بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجدنا أن قيمة ألفا بلغت (0.858) وهذا يبين أن الارتباط بين الإجابات جيد ومقبول إحصائيا كما يوضحها الجدول 01.



## الجدول 01: "معامل Cronbach's Alpha لعينة البحث"

عينة البحث	الفا كرومباخ
60	.858

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

## 2.4. وصف عينة الدراسة

من خلال معطيات الجدول 02 نميز أنه غلبت على عينة الدراسة نسبة الذكور حيث بلغت 6%، حيث بلغ نسبة المتزوجين 55%، هذا يعني أنه أكثر من نصف العمال لديهم إستقرار عائلي. وبلغت نسبة 43.3% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة من فئة الكهول و تبلغ نسبة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 10% و هي نسبة شبابية ضئيلة جداً. 19% من العمال ذو مستوى الليسانس، و يتمتع 40 من العمال بخبرة 5 إلى 9 سنوات، و هي نسبة معتبرة. و بلغت نسبة العمال الذين لديهم خبرة بهذه المؤسسة نسبة 41% و هي نسبة جيدة، أما نسبة عينة الدراسة فغالبيتها من العمال حيث بلغت 95%.

## الجدول 02: يمثل وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	عدد الإجابات			النسبة المئوية	عدد الإجابات		
18.3	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة الكلية	60	36	ذكر	الجنس
40	24	09-05		40	24	أنثى	
20	12	19-10		217	13	أعزب	الحالة الاجتماعية
10	06	29-20		55	33	متزوج	
11.7	07	30 فما فوق	15	09	مطلق		
16.7	10	1 إلى 4	الخبرة بالمؤسسة الحالية	67	04	أرمل	السن
41.7	25	5 إلى 9		167	10	أقل من 30	
20	12	10 إلى 19		433	26	30-39	
13.3	08	20 إلى 30		267	16	40-49	
8.3	05	30 فما فوق	83	5	50-59		
30	18	ثانوي	المؤهل العلمي	50	3	60 فما فوق	الوظيفة الحالية
31.7	19	ليسانس		95	57	عامل	
21.7	13	ماستر		1.7	01	مدير الموارد البشرية	
16.7	10	مهندس		3.3	02	مدير عام	
100	60		المجموع	100	60		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).



### 3.4. اتجاهات و آراء عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي و التوجه المقاولاتي الجدول 03: اتجاهات و آراء عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي و التوجه

#### المقاولاتي

الأبعاد	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الإستقطاب والتعيين	1	4.506	0.266	مرتفعة جدا
التدريب والتطوير	2	4.400	0.313	مرتفعة جدا
نظام التحفيز والتعويض	5	4.097	0.459	مرتفعة
تقييم الأداء	6	4.016	0.457	مرتفعة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-	4.234	0.233	مرتفعة جدا
أداء الشركة (الكفاءة والفعالية)	4	4.056	0.319	مرتفعة
الإستباقية	3	4.133	0.531	مرتفعة
العدوانية التنافسية	7	3.848	0.711	مرتفعة
الإبتكار والابداع	8	3.803	0.603	مرتفعة
المخاطر	9	2.962	0.739	محايد
التوجه المقاولاتي	-	3.693	0.430	مرتفعة

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

نلاحظ من خلال الجدول 03 أن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغيرات الدراسة جاء بمستوى قبول مرتفع. حيث تم ترتيب كل متغيرات الدراسة من 1 الى 9 حسب الأهمية النسبية لها من الأكبر الى الأصغر للوسط الحسابي. الاستقطاب والتعيين، قد احتل المرتبة الأولى، و بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (4.50)، وانحراف معياري (0.26)، مما يعني أن هناك استقطاب وتعيين بدرجة مرتفعة جدا. يليه التدريب والتطوير، قد احتل المرتبة الثانية، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (4.40)، وانحراف معياري (0.313)، مما يعني أن هناك اهتمام بالتدريب والتطوير بدرجة مرتفعة جدا. يليه نظام التحفيز والتعويض، الذي احتل المرتبة الرابعة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (4.09)، وانحراف معياري (0.59)، مما يعني أن التركيز على نظام التحفيز والتعويض كان بدرجة مرتفعة. يليه تقييم الأداء، قد احتل المرتبة الخامسة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (4.01)، وانحراف معياري (0.57)، مما يعني أن الاهتمام بتقييم الأداء كان بدرجة مرتفعة. بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية (4.23)، وانحراف معياري (0.23)، مما يعني أن الشركة تعطي أهمية كبيرة بدرجة مرتفعة جدا للمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية. بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لمحور أداء الشركة (الكفاءة والفعالية) (4.05)، وانحراف معياري (0.319)، مما يعني أن هناك تركيز على أداء الشركة (الكفاءة والفعالية) بدرجة مرتفعة. أما الاستباقية، قد احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (4.13)، وانحراف معياري (0.53)، مما يعني أن هناك اهتمام بالإستباقية بدرجة مرتفعة. و



العدوانية التنافسية، قد احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (3.84)، وبانحراف معياري (0.71)، مما يعني أن هناك تركيز على العدوانية التنافسية بدرجة مرتفعة. نجد أن الابتكار والابداع، قد احتل المرتبة السابعة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (3.80)، وبانحراف معياري (0.60)، مما يعني أن الشركة تعطي أولوية للابتكار والابداع بدرجة مرتفعة. و المخاطرة فقد احتلت المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (2.96)، وبانحراف معياري (0.73)، أي بدرجة محايد مما يعني أن الشركة لا تعطي تركيز للمخاطرة لعدم وجودها أو لتأثيرها الضعيف على نشاطها. بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للتوجه المقاولاتي (3.69)، وبانحراف معياري (0.43)، مما يعني أن هناك توجه مقاولاتي للشركة بدرجة مرتفعة.

### 5. إختبار و تفسير نتائج الفرضيات

#### 1.5. نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

تبين نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول 04 إلى وجود تأثير لحزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي. إذ بلغ معامل الارتباط موجبة و تعادل (0.401)، إذ أن القوة التفسيرية لهذا التأثير يشير إليها معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.161) أي أن النموذج يفسر 16.7% من التباين الكلي للأداء التنظيمي، وبعد تعديل أثر حزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في النموذج أصبح ( $R^2$ ) المعدل يساوي 0.147 مما يعني أن النموذج يفسر 14.7% من التباين الكلي للأداء التنظيمي، و الباقي 85.3% تفسره متغيرات أخرى. أما قيمة F قيمة (11.132) عند درجتي حرية (1-58) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، ولتوضيح التأثير المعنوي، قد استدل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.549) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (3.337)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما تزيد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يزيد الأداء التنظيمي بمقدار (0.549) وحدة، وهذا ما يفسر وجود علاقة طردية بين المتغيرين. وعليه هذا النموذج ملائم، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية كحزمة دالة إحصائيا في توقعها للأداء التنظيمي. وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

#### الجدول 04 : تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

Sig	درجة الحرية	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup>	R	B	النموذج 2
0.001	58-1	3.337	11.132	0.147	0.161	0.401	0.549	ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

#### 2.5. نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

يتضح من خلال الجدول 05 أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير معنوي في تحقيق أداء الشركة (الكفاءة والفعالية)، لذا بلغ معامل الارتباط (0.407)، إذ أن القوة التفسيرية لهذا التأثير يشير إليها معامل التحديد



(R<sup>2</sup>) والبالغة (0.116) بدلالة F قيمة (2.737) عند درجتي حرية (4-55) وعند مستوى المعنوية أقل أو يساوي مستوى المعنوية (0.05)، وتعود النسبة الباقية (0.884) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها متغيرات غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وكذلك تشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منفصلة (التعيين والاستقطاب، التدريب والتطوير، نظام التحفيز والتعويض، تقييم الأداء) لها تأثير معنوي، وقد أستدل على ذلك من خلال (B) البالغة (0.107، 0.153، 0.183، 0.120) على التوالي وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة (0.699، 1.377، 1.699، 1.349) على التوالي، عند مستوى المعنوية (0.487 sig، 0.174، 0.095، 0.183). و يوضح أيضا الجدول رقم (5) لنتائج تحليل التباين ANOVA، لإختبار معنوية الإنحدار و نلاحظ أن قيمة (F (2,737)، و قيمة sig تساوي 0.038 وهي أقل من (0.05)، وهذا ما يفسر أن الإنحدار معنوي لا يساوي الصفر و بالتالي بوجود علاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منفصلة (التعين والاستقطاب، التدريب والتطوير، نظام التحفيز والتعويض، تقييم الأداء) و الأداء التنظيمي. وعليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعين والاستقطاب، التدريب والتطوير، نظام التحفيز والتعويض، تقييم الأداء) و الأداء التنظيمي.

#### الجدول 05: تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي .

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	F الدلالة	قيمة F	R <sub>2</sub>	R	B	النموذج	
0.487	55-4	0.699	0.038	2.733	0.166	0.407	0.107	الإستقطاب والتعيين	الأداء التنظيمي
0.174		1.377					التدريب والتطوير		
0.095		1.699					نظام التحفيز والتعويض		
0.183		1.349					تقييم الأداء		

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

ومن خلال الجدول 06 يمكن معرفة درجة إسهام كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال مقارنة المعاملات الإنحدارية المعيارية مع بعضها البعض، حيث نلاحظ أن نظام التحفيز والتعويض أكثر تأثيرا على الأداء التنظيمي بمعامل Beta ب 0.22، أيضا يؤثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بمعامل Beta ب 0.175، يليه تقييم الأداء الذي يؤثر على الأداء التنظيمي بمعامل Beta ب 0.172، أما التعيين و الإستقطاب فله تأثير ضعيف على الأداء التنظيمي بمعامل Beta ب 0.089. كما نستطيع كتابة معادلة خط الانحدار من خلال المعاملات المعيارية كالتالي:

$$Y = 0.172 * (\text{نظام التحفيز والتعويض}) + 0.22 * (\text{التدريب والتطوير}) + 0.179 * (\text{التعيين والاستقطاب}) + 0.089 * e.$$



## الجدول 06: تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي .

Standardized Coefficients Beta	النموذج
,089	الإستقطاب والتعيين
,179	التدريب والتطوير
,220	نظام التحفيز والتعويض
,172	تقييم الأداء

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (spss, v26).

## 3.5. نتائج إختبار تحليل الإنحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي و الدور المعدل للتوجه المقاولاتي .

من أجل تفسير الدور المعدل للتوجه المقاولاتي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي قمنا بإدخال برنامج process v4 على برنامج spss، حيث نرى من خلال ناتج Johnson-Neyman في الجدول 07، يشير إلى أن ( $b=-0.200$  ;  $se=0.464$  ;  $p=0.667$ )، و نلاحظ أيضا من خلال النموذج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن التوجه المقاولاتي لا يعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المقاولاتي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة إتصالات الجزائر.

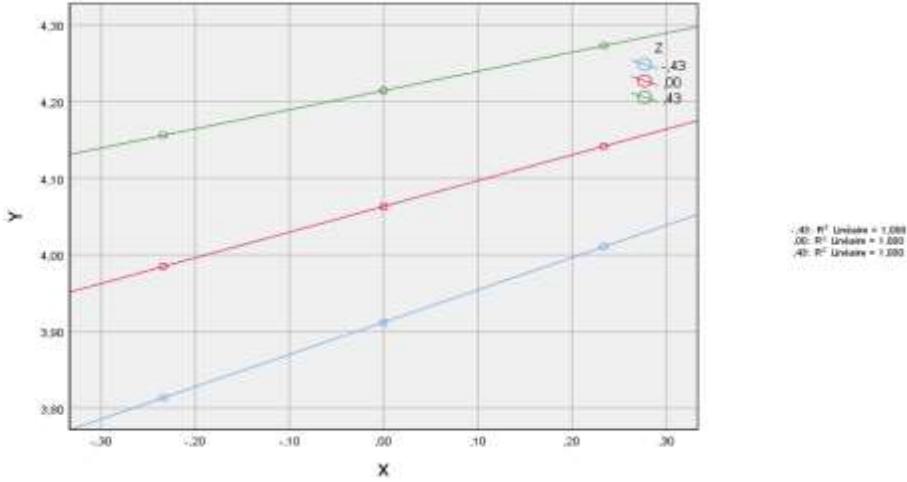
## الجدول 07 : تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بوجود المتغير المعدل التوجه المقاولاتي

Model Summary							
	R	R-sq	MSR	F (HC4)	SE1	SE2	P
Model	,600	,360	,069	9,158	3,000	86,000	,000
Model							
	coeff	se (HC4)	b	p	LLCI	ULCI	
constant	4,063	,039	106,074	,000	3,987	4,140	
K	,330	,102	3,844	,070	-,029	,700	
S	,330	,102	3,844	,070	-,029	,700	
Tab_1	-,200	,464	-,432	,667	-1,129	,729	
Predict (95% exp)							
Tab_1	i	K	S				
Test (s) of highest order unconditional interaction(s) :							
K*W	R2-adj	F (HC4)	SE1	SE2	P		
	,004	,387	3,000	86,000	,667		
Focal predictor: K							
Mod vari S							
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator (s) :							
S	Effect	se (HC4)	b	p	LLCI	ULCI	
-,430	,422	,264	3,599	,338	-,107	,953	
,000	,336	,102	3,844	,070	-,029	,700	
,430	,249	,276	3,903	,370	-,304	,802	
There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.							

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (process v4 و spss, v26).



## المنحنى 01: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بوجود المتغير المعدل التوجه المقاولاتي



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (process v4 و spss, v26).

### الخلاصة:

أظهرت دراستنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر، وهذه الدراسة تتوافق و تتفق مع دراسة (Naz et al, 2016) . و بناء على النتائج التي تم التوصل إليها خلص الباحثان إلى أن حقيقة تطبيق و تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر لها تأثير كبير و إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة. حيث بينت نتائج تحليل الإنحدار المساهمة الكبيرة لنظام التحفيز و التعويض في الرفع من الأداء التنظيمي للمؤسسة، يليه نظام التدريب والتطوير و تقييم الأداء اللذان يؤثران إيجابا على الأداء التنظيمي، مما يفسر إهتمام المؤسسة لهذه الأبعاد الثلاثة، وعلى نقيض ذلك نجد ضرورة تبني المؤسسة إستراتيجية للتعيين و الإستقطاب من أجل التحديد و الإختيار الكمي و النوعي للكفاءات و المهارات لتحقيق أكبر أداء للمؤسسة. حيث أشارت النتائج التي توصلنا إليها أيضا إلى أن التوجه المقاولاتي لا يعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر. وبناء على نتائج دراستنا، نوصي بإجراء دراسات مستقبلية في نفس موضوع الدراسة بنفس المؤسسة ولكن بولايات أخرى من ربوع الوطن، أو بمؤسسات أخرى أو بقاطاعات أخرى أو التركيز على قطاع معين، كالمقطع المالي مثل البنوك. كما يكمن للباحثين المستقبليين قياس أثر التوجه المقاولاتي باختلاف أبعاده كمتغير وسيط أو كمتغير وسيط ومعدل في نفس الوقت. كما يمكن قياس أثر متغيرات أخرى كثقافة المؤسسة، الإبداع، إدارة المعرفة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي.



## قائمة المراجع:

- A.Rauch., J. Wiklund., G.T. Lumpkin., M. Frese. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment Of Past Research and Suggestions for The Future Entrepreneurship: Entrepreneurship Theory & Practice, 33 (3) , 761-787.
- Achmad, S., & Vivin, M. (2015). Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Performance Moderated by Organizational commitment, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(7), 185-188.
- Akila, R., Abdelmadjid, B. (2017). Etude exploratoire des réalités des pratiques de GRH et performance des entreprises Algériennes. Cas d'entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou. Revue Des économies nord Africaines, 17( 02), 51-61.
- Anastasia, A, K. (2017) "How does human resource management influence organizational performance? An integrative approach-based analysis", International Journal of Productivity and Performance Management, 6(66), 797-821.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arcand, G. (2006). Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, 305.
- Arcand, M., Baldegger, R. (2005). L'influence des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME du secteur financier canadien : une analyse empirique et théorique de l'approche des regroupements stratégiques, Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales.
- Arthur, J. (1990). Industrial Relations and Business Strategies in American Steel Minimills, unpublished PhD dissertation, Cornell University.
- Arthur, J. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mills, Industrial and Labor Relations Review, 45 (3), 488–506.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, Academy of Management Review, 37 (4), 670–687.
- Asha'al, Najwa., Obeidat, B., Hmoud H, Y.(2019). A Theoretical Study on the Impact of Strategic Orientation on Organizational Performance: Examining the Mediating Role of Learning Culture in Jordanian Telecommunication Companies, Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 1(8), 24-40.
- Bailey, A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Internal Marketing-Employee Bank Identification Relationship. International Journal of Bank Marketing, 34(6), 821-840.



- Balodi, K.C. (2014). Strategic orientation and organizational forms: an integrative framework. *European Business Review*, 2 (26), 188-203.
- Barney, J.B., & Wright, P. M . On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R. and Bañegil Palacios, T.M. (2016). An empirical study about knowledge transfer. *Entrepreneurial orientation and performance in family firms. European J. International Management*, 5 (10). 534–557.
- Becker, B, E., Huselid, M, A., Pickus, P, S., & Spratt, M, F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, Spring, 36 (1), 39–47
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, (39), 779–801.
- Becker, B., & Huselid, M, A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, (16), 53–101.
- Boxall, P.& Macky, K. (2007). High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (45), 261–270.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27–44.
- Cemal, Z., Esin Can, A., Merveurfa. (2019). Strategic entrepreneurial posture, Entrepreneurial orientation and firm performance relationship in family businesses. joint conference: 14th ismc and 8th ictibm-2018 turkey, the european proceedings of social & behavioural sciences, 487-499.
- Cemal Z., Yonca G., Tugba K., Mahmut K. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Social and Behavioral Sciences*, (235), 372 – 381.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326.
- Covin, J., G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), pp 75-87.
- Covin, J.G., & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872.
- Danny, M. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 7(29), 770-791.



- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Downs, G.W., & Mohr, L.B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation, *Administrative Science Quarterly*, (21), 700-714.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper and Row.
- Dyer, L., & Holder, G. (1998). Strategic Human Resource Management and Planning. In: Dyer, L., Ed., *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Bureau of National Affairs, Washington DC.
- Engelen, A., Heinemann, F. and Brettel, M. (2009). Cross-cultural entrepreneurship research: current status and framework for future studies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(7), 163-189.
- G.C. McMahan., M. Virick., & P.M. Wright. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects. in P.M Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management Strategic Human Resources Management in the Twen - ty-First Centry*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stam - ford, CT, 99-122.
- Gavera, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285-300.
- Guest, D E., Michie, J., Sheehan, M., & Conway, N. (2000a) . Employee Relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1998 workplace employee relations survey, CIPD, London.
- Guest, D E, Michie, J, Sheehan, M, Conway, N and Metochi, M (2000b) Effective People Management: Initial findings of future of work survey, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.
- Guthrie, James P., Flood, Patrick C., Liu, Wenchuan & Mac Curtain, Sarah. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(20) ,112 — 125.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations”, *International Journal of Management Reviews*, 2(13), 199-217.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, (38), 185-200.



- Hernández-Perlines, F.; Moreno-García, J.; Yáñez-Araque, B. (2016). The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation. *J. Bus. Res.*, (69), 4714–4724.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource–firm performance link, *Industrial Relations*, 35 (3), 400–22
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Innocents, K .B., et Liliane, N. (2018). L'Effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun. *European Scientific Journal* October, 29(14), 1857 – 7881.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. & Covin, J.G. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Best Paper Proceedings: Academy of Management, Annual Meeting, Seattle Washington*.
- Irene, H. C., & Stephen T. T. Teo., & Irene, K. C. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation, *Asia Pac J Manag*, (30), 53–72.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.
- Khalaf, R. K., HmoudHazar Y.; Obeidat, Bader. (2019). Reviewing the MediatingRole of Job Satisfaction on the Effect of Employee Engagement on OrganizationalPerformance. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 1(18), 7-23.
- Lawler, E. E. (1986). *How High-Involvement Management Works*. In *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lechner, C., Gudmundsson, SV. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal* 32(1), 36–60.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *the Academy of Management Review*, 1(21), 135–172.
- Mahmoud, A.d., Ra'ed, M., Rana, Khaled. A., & Bader, Y. O. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 6(12), 17.
- Messersmith, J. G., and Wales, W. J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 0266242611416141.
- Mohamed, B., Guy, A., Michel, A., et Nada, A. (2004). *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles*. *Revue internationale des relations de travail*, 1(2), 74-93.



- Mohammadnoor Khaled M. AL-Qudah & Abdullah Osman & Mohd Suberi Ab Halim & Hamza Ali Al-Shatanawi, (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Human Resource Management Academic Research Society*, 4(4), 79-85.
- Morris, M.H., & Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Ndao, A. (2011). *Effets des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises sénégalaises*. Thèse de doctorat d'Etat. Université Cheikh Anta Diop. Dakar.
- Obeidat, B. (2016). The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, (9), 478-505.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, (18), 295-320.
- Patterson, M G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of People Management Practices on Performance*. Institute of Personnel and Development, London.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston. Harvard Business School Press.
- Pingle, S. (2014). Reward and recognition practices in public sector: An empirical study at Steel Authority of India Ltd (SAIL). *Journal of Institute of Environment and Management*, 7(1), 10-15.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B., and Swart, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. CIPD. London.
- Ra'ed, M., Jawaher, A.H., Ali, T., Bader, Y. O. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 8(25), 3117-3142.
- Rabii, M., Iness, A., & Sawsan, S. (2014). Linking Corporate Entrepreneurship with Human Resources Management Practices. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 2(7), 689-696.
- Rico, B., et Michel, A. (2003). *Gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche de la contingence*. *Revue économique et sociale*.
- Sang, C. (2005). *Relationship between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance, Roles of Management Style, Social Capital, and Cultural: Comparison between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan*. unpublished Master's thesis. National Cheng Kung University, Tainan. Taiwan.



- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. et al. (2014). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Bus Econ*, (43), 39–55.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 14, 61–90.
- Stephen W. (1996) High Commitment Management and Unionization in the UK, *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 41-58.
- Storey, C., & Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, 5/6(47), 833-856.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F.L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: the roles of perceived organizational support and devolved management. *Personnel Review*, 7(46), 1318-1334.
- Thompson, M. (2002). *High Performance Work Organization in UK Aerospace*. The Society of British Aerospace Companies, London.
- Tom, B; Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Tseng, S.M., and Lee, P.S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 2(27), 158-179.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 4(1), 801-808.
- Wan. M. b., Wan. M. N., Abdullah, A. M., & John, Breen. (2017). *Strategic Orientation and Performance of SMEs in Malaysia*. SAGE Open, 1(7).
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, C., Scully, J., Carter, M., Anclay, S., Patterson, M., & Waring, J. (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (8), 299–310.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. 11th Ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy*. Edition 15th, Pearson.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–89.
- Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W. & Milkovich, G.T. (1999). *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. Supplement 4, Stamford, CT : Jai Press Inc.



- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (210), 358-367.
- الفاتح حسين بلال صديق. (2020). الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم. أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- سعيد سمير أبوجليدة. (2018). أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية. مذكرة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن .
- محمد حنفي محمد نور تبدي. (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الإتصالات السوانية. أطروحة دكتوراه. جامعة الخرطوم.