

ممارسات الموارد البشرية، الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية -دراسة ميدانية بشركتي NAFTAL وSME قسنطينة-

**Human resource practices and firm performance: The role of organizational goals  
-An empirical study at NAFTAL and SME-Constantine corporations -  
Pratiques RH et performance organisationnelle ; Le rôle des objectifs organisationnels  
-Etude empirique au niveau de NAFTAL et SME Constantine-**

نابتي سامي<sup>1</sup> ، موساوي عبد النور<sup>2</sup>

تاريخ الإرسال: 2021/06/20 تاريخ القبول: 2021/08/12 تاريخ النشر: 2022/06/01

**ملخص:** يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسستين اقتصاديتين عموميتين. وذلك من أجل اختبار مقارنة أفضل الممارسات أو ما يعرف بالمقاربة العالمية وكذلك المقاربة الموقفية في تفسير الشروط التي تحيط بالعلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد استهدفت الدراسة عينة من المسيرين على مستوى شركة نפטال وشركة الصيانة للشرق من خلال استبيان. استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي أدى إلى تأكيد فعالية كل من المقاربتين في تفسير الدور الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إثبات الفرضية المرتبطة بدور الأهداف الاقتصادية والأهداف الإجتماعية للمنظمة كوسيط بين بعض ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات الموارد البشرية؛ الأداء التنظيمي؛ أهداف المنظمة؛ المؤسسة العمومية

**Abstract:** The aim of this paper is to explain the relationship between human resource management practices and organizational performance within two public corporations, namely NAFTAL and SME. Therefore, using survey method, an empirical study was conducted beside a sample of managers. Results confirm that universalistic approach explains effectively the link between human resource management practices and organizational performance while economic and social firm goals are moderating that relationship.

**Keywords:** human resources management practices; firm performance; organizational goals, public firm.

**Résumé :** Cet article vise l'explication de la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle au niveau de la NAFTAL et de la SME dans la wilayat de Constantine. Pour ce faire, une étude a été menée via un questionnaire distribue auprès d'un nombre de gestionnaires. Les résultats obtenus confirment la validité de l'approche universaliste dans l'explication de la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Cependant, les objectifs économiques et sociaux de ces entreprises jouent le rôle de modérateur vis-à-vis de cette relation.

**Mots clés :** Pratiques RH ; performance ; objectives organisationnels ; entreprise publique.

مقدمة

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup> نابتي سامي , Université constantine 2, sami.nabti@univ-constantine2.dz, ALGÉRIE

<sup>2</sup> موساوي عبد النور , Université Constantine 2, abdenour.moussaoui@univ-constantine2.dz, ALGÉRIE

يرتبط مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بتطور مفهوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات في فترة الثمانينات من القرن الماضي، حيث ساهم هذا الأخير في بلورة دور الوظائف الرئيسة للمنظمة ومن بينها وظيفة الموارد البشرية في تفعيل العملية الإستراتيجية. ولقد بدأ الباحثون منذ تلك الفترة في التركيز على دور ممارسات الموارد البشرية في العملية الإستراتيجية وكذلك تأثير استراتيجية المنظمة على ممارسات الموارد البشرية (Wright & McMahan, 1992). وقد تعددت محاولات الباحثين في سبيل تقديم تعريف محدد للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. ورغم ذلك، يمكن القول أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن عملية تصميم وتفعيل سياسات وممارسات متناسقة فيما بينها تضمن تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى تحسين مستوى أدائها التنظيمي (Huselid, Jackson, & Randall S, 1997).

بالإضافة إلى ما سبق، اعتمد عديد الأبحاث في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على علاقة هذا الأخير بتحقيق الميزة التنافسية حسب المقاربة التي اقترحها Barney سنة 1992 (Delery, 1998). فمصطلح استراتيجي يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي. فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إذا يعنى بتصميم وتفعيل نظم الموارد البشرية التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية ومن ثم تحسين مستوى أداء المنظمة (Becker & Huselid, 2006). فالإشارة هنا إلى مصطلح نظم تسيير الموارد البشرية مهم، لأن نظام تسيير الموارد البشرية يسمح بتجاوز المقاربة التي تستخدم سياسات وممارسات الموارد البشرية كل على حدى لكي تصبح هذه السياسات متفاعلة فيما بينها بشكل يعطيها القدرة على تمييز المنظمة عن منافسيها، و من ثم خلق ميزة تنافسية كاستجابة لضغط المنافسة. ولكن، ما يهمنا في هذه الورقة هو على الأقل الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي والذي سيمثل جوهر نموذج الدراسة.

قدم الباحثون نماذج عديدة ونظريات مختلفة من أجل دراسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكذلك من أجل تفسير العلاقة الموجودة بين وظيفة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وتتمثل هذه النظريات في النظرية العالمية أو المقاربة العالمية، النظرية الموقفية والنظرية التصميمية (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005). أما فيما يخص النماذج فنجد نموذج محاسبة الموارد البشرية ثم نموذج تخطيط الموارد البشرية ما يسمى أيضا بالتسيير التنبئي للعمل والكفاءات، إضافة إلى نموذج الميزة التنافسية وصولا إلى نموذج الكفاءة أو ما يسمى الكفاءة الجوهرية (Allani, Arcand, & Bayad, 13-15 May 2003). ولكن تبقى المقاربات سألقة الذكر من أهم الأدوات المستخدمة في الأبحاث الميدانية. أما بالنسبة لهذه الورقة البحثية فهي تعتمد أساسا على المقاربة العالمية أو الشمولية وكذلك المقاربة الموقفية حيث يطرح التساؤل الآتي: ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و الأداء التنظيمي في ظل التوجهات والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة؟

## 1- مقاربات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

طالما اعتمدت هذه المقاربات في ادبيات الموارد البشرية، بل هي سيطرت على الأبحاث والدراسات في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (Michie & Sheehan, 2005). وهذا ما يشجع على اعتبارها من النظريات والمقاربات الرصينة وذات القيمة والتي يمكن الارتكاز عليها في هذا العمل. وفيما يأتي شيء من التفصيل في هذه المقاربات مع التركيز على المقاربة الموقفية من أجل استخدامها فيما بعد في صياغة نموذج وفرضيات الدراسة.

### 1-1 المقاربة العالمية Universalistic approach

تعتبر المقاربة العالمية او الشمولية او ما تسمى بمقاربة أفضل الممارسات من أقدم المقاربات. هذه المقاربة تدرس العلاقة المباشرة الموجودة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. حيث تكون بعض الممارسات أكثر تأثيرا على الأداء التنظيمي، ومن ثم تبحث المنظمات دوما عما يعرف بأفضل الممارسات (Jery, 2013). وقد صنفت هذه الممارسات ضمن سبع مجموعات رئيسة؛ المسار المهني أي فرص الترقية بالمنظمة، منظومة التكوين، تقييم الأداء، المشاركة في الأرباح، الاستقرار الوظيفي، المشاركة أي المشاركة في اتخاذ القرار وأخيرا تصميم العمل (Beh & Loo, 2013). وعليه، فإن المنظمات تسعى جاهدة لتحديد ماهية الممارسات الإستراتيجية التي يكون لها أثر على الأداء التنظيمي وقبل ذلك على الميزة التنافسية.

### 1-2 المقاربة التصميمية

رغم أن المقاربة التصميمية ليست هدفا لهذا البحث إلا أنه من الجدير الإشارة إليها لما لها من أهمية وموضوعية في تفسير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. فحسب ديلري 1998 Delery فإن هذه المقاربة تنص على أن تصميمها متكونا من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة أو المنسجمة فيما بينها سيكون له قدرة أكبر على تفسير التغير أو التباين في مستوى الأداء التنظيمي مقارنة مع ممارسات الموارد البشرية لو اخذت كل على حدى (Marler, 2012).

تختلف المقاربة التصميمية عن المقاربة الشمولية او ما يسمى بمقاربة أفضل الممارسات فيما يخص اعتماد مجموعة أو منظومة متكاملة ومتآزرة من ممارسات الموارد البشرية بدلا من دراستها منعزلة عن بعضها. ولكن، يوجد القليل من الأبحاث التي تثبت وجود تصاميم او أنظمة موارد بشرية تتماشى ونوع الاستراتيجية التنظيمية (Camelo, Martin, Romero, & Valle, 2004).

### 1-3 المقاربة الموقفية

المقاربة الموقفية تختلف عن المقاربة العالمية أو الشمولية من حيث اقتراحها لتأثير العوامل الموقفية. بيد أنها تبقى مقارنة صلبة ويتم استخدامها بشكل واسع من طرف الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية. حيث يرى هؤلاء أن المقاربة الموقفية هي المقاربة الأنسب للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهي تعبر عن الخيارات الاستراتيجية للمنظمة فيما يتعلق بتسيير محيطها التنافسي، ومدى انعكاس هذه الخيارات على نظام تسيير الموارد البشرية (Ferris, Hochwarter, Ronald, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999). ويسمي الباحثون هذا الارتباط بين الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة بالاتساق أو التكامل الخارجي أو التكامل العامودي.

وتتمثل العوامل الموقفية أساسا في استراتيجية الأعمال أو ما يسمى أيضا بالإستراتيجية التنافسية، وكذلك الإستراتيجية العامة. فالعلاقة بين الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة ومستويات أدائها التنظيمي ترتبط بسياسات وممارسات الموارد البشرية والسلوك الذي يسلكه الأفراد، حيث يرى عدد من الباحثين أنه مثلا المنظمات التي تختار استراتيجية القيادة من خلال التكلفة فإنها تقوم بالتقليل من ممارسات التدريب والتنمية إضافة إلى التوجه نحو التحكم في الكتلة الأجرية (Úbeda-García, Marco-Lajara, García-Lillo a, & Sabater-Sempere, 2013). هذا يعني أن ممارسات الموارد البشرية تخضع إلى حد ما لضغط الإستراتيجية التنافسية. وامتدادا لهذا القول نرى أن سلوكيات الأفراد العاملين هي أيضا تخضع لتأثير الإستراتيجية. ولكن، ألا يمكن للتدريب أن يساهم في تخفيض التكاليف من خلال تلقين أفراد العاملين إساسيات العمل والمهارات التي تحول دون اهدارهم للطاقات وتبذيرهم للموارد؟

رغم التركيز على استراتيجية المنظمة كأهم العوامل الموقفية فإنه هناك عوامل أخرى تؤثر على فعالية سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية حيث يمكن تجميع العوامل الموقفية في ثلاث مجموعات: المتغيرات الإستراتيجية و يقصد بها استراتيجية الأعمال أو الاستراتيجية التنافسية، المتغيرات التنظيمية و يقصد بها بعض المتغيرات مثل حجم المنظمة، التكنولوجيا و الهيكلة التنظيمية، وتتضمن المجموعة الثالثة المتغيرات المرتبطة بالمحيط العام للمنظمة مثل المحيط التنافسي، الاقتصادي، التكنولوجي وكذلك سوق العمل (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, op cit, 2005).

انطلاقا من الإشكالية الأساسية لهذا البحث، يكون من المنطقي البدء بالتعريف بمتغيرات الدراسة الميدانية وأسباب اختياريها والعلاقات الموجودة بينها. ثم بعد ذلك، وبعد وضع الفرضيات الرئيسية والفرعية يتعين علينا عرض المقاربة العملية للدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل المعطيات.

## 2- نموذج و فرضيات الدراسة

يرتكز هذا البحث أساسا على النظرية أو المقاربة الموقفية كما سبق توضيحها. حيث يربط بين ممارسات الموارد البشرية من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الموقفية. حيث يهدف هذا البحث إلى تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال الدور الذي يقوم به عدد من المتغيرات الوسيطة. و لمعرفة كيفية تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من الأفضل العودة الى النظرية السلوكية. هذه الأخيرة تفترض أن تأثير ممارسات الموارد البشرية يكون على عدة مستويات. فممارسات الموارد البشرية لها تأثير على مستوى الأفراد كما لها تأثير على مستوى المنظمة (Delaney & Huselid, 1996). و بهذا، يتم تأثير سياسات وممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال مخرجات الأفراد العاملين. فحسب "بيكر Becker و هاسليد Huselid 1997، فإن ممارسات الموارد البشرية تؤثر في مرحلة أولى على سلوك الافراد العاملين و الذي بدوره يؤثر على النتائج التنظيمية (Kehoe & Wright, 2013). أي انه وفي مرحلة يكون هناك ما يسمى بمخرجات الموارد البشرية أو نتائج الموارد البشرية، حيث تقوم هذه المخرجات بدور الوسيط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء. وهذا ما سنعتمده في نموذج الدراسة لهذا البحث.

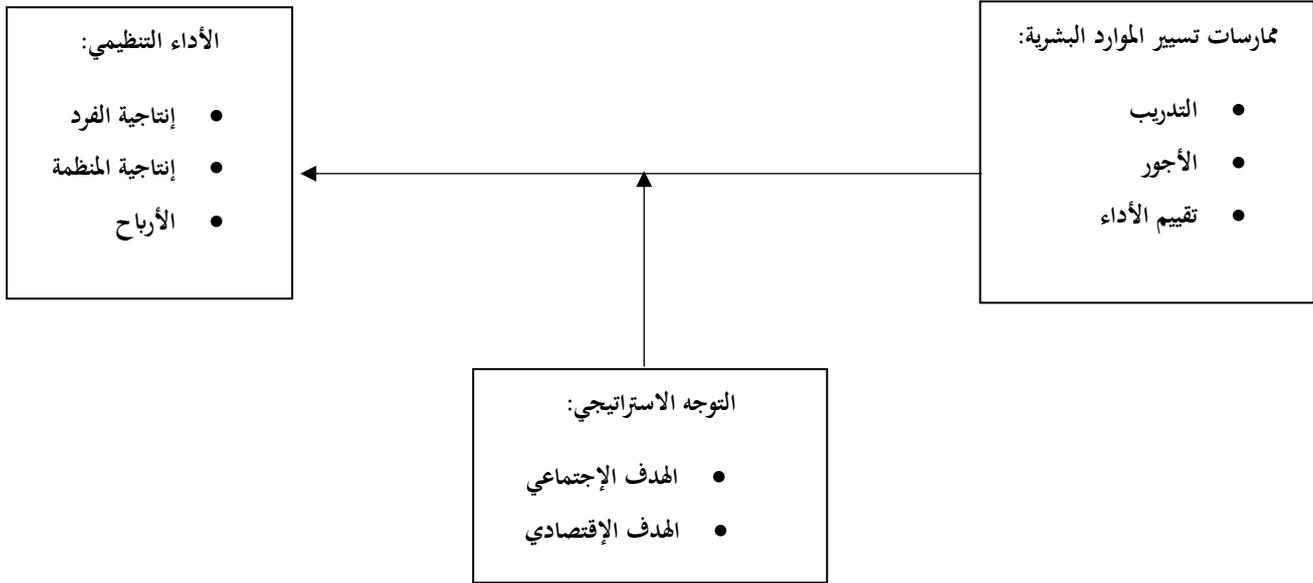
يرتكز هذا البحث على ثلاثة متغيرات مستقلة وهي: الأجور، التدريب، تقييم الأداء. فحسب بارتول Bartol و مارتن Martin 1998، فإن التحفيز يعتبر أداة قوية لتوجيه السلوك و دفع الأفراد العاملين نحو الإستمرار في الأداء (Dobre, 2013). ومن المعهود أن الأجر يعتبر من المتغيرات التي تقوم بدور التحفيز ومن ثم توجيه الفرد نحو السلوكيات التي تخدم أهداف المنظمة. إضافة الى ذلك، تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أو المشاركة في التسيير من الممارسات ذات البعد الإستراتيجي. فحسب ارمسترونج Armstrong 2006، فإن المشاركة هي اتفاق يضمن للأفراد العاملين فرصة التأثير على قرارات المنظمة والمساهمة في تحسين أدائها التنظيمي (Abdulkadir, Isiaka, & Adedoyin, 2012). أما بالنسبة للتدريب والتنمية، فتشير نتائج الأبحاث إلى الدور الإستراتيجي الذي يضطلع به هذا النشاط، حيث أن المنظمات التي تدمج التدريب والتنمية في فلسفتها تكون أكثر تنافسية وتحقق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والأداء المالي (Glaveli & Karassavidou, 2011). وبالنسبة لممارسات تقييم الأداء، فيعتقد أن أنظمة تقييم الأداء لها أهداف تنظيمية وهي تمثل الإرتباط بين الأداء الوظيفي وأهداف المنظمة (Rolle & Klingner, 2012).

لقياس فعالية أو تأثير ممارسات الموارد البشرية عادة ما تستخدم مخرجات الموارد البشرية على غرار: الرضا الوظيفي، الإلتزام لوظيفي، مستوى الكفاءة، الإنتاجية وكذلك دوران العمل. وتشير الأبحاث إلى العلاقة بين بعض المخرجات وممارسات معينة من ممارسات الموارد البشرية. ففي هذا الصدد قام لوك locke و شفايجر schweiger 1979 بمراجعة عدد من الأعمال حول فعالية ممارسات المشاركة فوجدا بأن أغلبية النتائج تبين تأثير المشاركة على الرضا الوظيفي دون

الإنتاجية (Zhu, Xie, Warner, & Guo, 2014). وتقترح هذه الورقة ان ممارسات الموارد البشرية والتي ترتبط باهداف المنظمة لها تأثير على النتائج التنظيمية أو مستوى الأداء التنظيمي. حيث يعبر عن الأداء التنظيمي من خلال ثلاثة متغيرات ألا وهي: إنتاجية الفرد، إنتاجية المؤسسة والأرباح السنوية.

فيما يخص نموذج الدراسة (الشكل -1)، تجدر الإشارة إلى استخدام المتغيرات الوسيط Moderator variables المرتبطة بالموقف. ويستخدم تحليل الوساطة عندما يكون الهدف من البحث هو تحديد الشروط التي تحيط بالعلاقة بين متغيرين. فالعلاقة بين متغير X ومتغير Y تكون محل وساطة أو نقول عنها معدلة عندما تعتمد قوتها أو اتجاهها على متغير ثالث W أو عدة متغيرات (Hayes, 2018, p. 8). وكما تمت الإشارة إليه سابقا، فإن متغيرات الموقف ترتبط بعوامل داخلية وعوامل خاصة بالمحيط الخارجي. حيث أن التوجهات الإستراتيجية تتعرض لضغط المحيط الإقتصادي وكذلك المحيط الإجتماعي. ويمكن لهذا الضغط أن يحد من القدرة على المناورة في تسيير الموارد البشرية، ويدفع بالمنظمة من جهة أخرى إلى البحث عن نظام الموارد البشرية المناسب. وتتمثل هذه العوامل في: **العوامل الإقتصادية** ممثلة في متغير ضغط المنافسة ومتطلبات العلاقة مع الزبائن. إضافة إلى ذلك، تم اختيار متغير **العوامل الاجتماعية** ممثلا في قوة النقابة وضغط القوانين الاجتماعية (الضمان الاجتماعي، سياسة العمل، الحد الأدنى للأجور... إلخ). وهذا باعتبار أن المؤسسة الإقتصادية العمومية عادة ما تكون تحت ضغط المردودية الإقتصادية والمالية من جهة وتحت ضغط التوجه الاجتماعي من جهة أخرى، وذلك لكونها تمثل نوعا ما صمام أمان بالنسبة للتوازن الاجتماعي داخل المنظمة وحتى في محيطها. ومن ثم تقترح هذه الورقة متغير **الهدف الاجتماعي** للتعبير عن مدى إدماج العامل الاجتماعي في أهداف المنظمة وكذلك **الهدف الإقتصادي** للتعبير عن مدى ارتباط الأهداف التنظيمية بعوامل اقتصادية مثل المنافسة، وبالتالي، التعبير عن أهمية الهدف الإقتصادي وذلك كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية من جهة ومتغيرات الأداء التنظيمي من جهة أخرى. ويمكن تمثيل نموذج الدراسة ومكوناته من خلال الشكل الآتي:

## الشكل -1- نموذج الدراسة



يتضح من خلال النموذج المتغيرات التي ترتبط وتؤثر على مستوى الأداء التنظيمي او المخرجات التنظيمية والمتغيرات الوسيطة moderators والتي يعبر عنها بالهدف الاجتماعي والهدف الاقتصادي. أي انه يفترض ان يقوم هذان المتغيران الا وهما الهدف الاقتصادي والهدف الاجتماعي بالتأثير في العلاقة الموجودة بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية ومتغيرات الأداء التنظيمي. ولكن، قبل التطرق إلى دور التوجه أو الهدف الاقتصادي والهدف الاجتماعي تحاول هذه الدراسة التعرف على المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا في الأداء التنظيمي. ومن ثم، محاولة تحديد الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية الأساسية في المؤسسات محل الدراسة حسب اتجاهات عينة الدراسة. وعليه يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** تؤثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة وذلك حسب آراء افراد عينة الدراسة.

**الفرضية الثانية:** يقوم متغير الهدف الاقتصادي للمؤسسة بدور الوسيط حيث يعدل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** يقوم متغير الهدف الاجتماعي للمؤسسة بدور الوسيط حيث يعدل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

### 3- منهجية الدراسة

في هذا الجزء نستعرض المنهجية المتبعة مع التركيز على أداة جمع المعطيات و عملية مراقبتها و تفعيلها و اختبارها. بالإضافة الى ذلك، نهتم في هذه المرحلة بتبرير الخيارات المنهجية التي ستستخدم في معالجة المعطيات و اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

### 3-1 مجتمع وعينة الدراسة

بالنسبة لمكان اجراء الدراسة الميدانية فيتمثل في مؤسستين اقتصاديتين تنشطان في قطاع الصناعة ألا وهما: شركة نפטال NAFTAL وحدة قسنطينة، وشركة الصيانة للشرق SME، في الفترة ما بين 1 و 31 ماي 2021. فبالنسبة للمؤسسة الأولى فهي مؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في مجال المحروقات وأهم منتجاتها يتمثل في؛ الوقود، الغاز المميع، الزيوت، تمويل محطات الوقود، مواد اشغال الطرقات، إطارات العربات، مواد خاصة، النقل البحري وكذلك بعض المنتجات المتعلقة بالطيران (naftal.dz, 2021). فهي مؤسسة ذات أهمية كبيرة في القطاع الاقتصادي بالجزائر. أما بالنسبة لمؤسسة صيانة الشرق فهي تنشط في مجال الصيانة الصناعية. ونشاطها مرتبط بمؤسسات إنتاج الإسمنت بالدرجة الأولى، حيث تؤمن لها الصيانة الصناعية.

بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تم استهداف فئة المسيرين من أجل جمع المعطيات باستخدام طريقة الاستبيان. حيث وزع الاستبيان على الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية. وهذا بسبب قربهم من الإدارة العليا او شغلهم مناصب في الإدارة العليا. الأمر الذي يسمح لنا بجمع المعطيات عن سياسات وممارسات الموارد البشرية، توجه أهداف المؤسسة والأداء التنظيمي. وهكذا، فإن هذه الدراسة تستهدف فئة المسيرين وإطارات كمجتمع للدراسة رغم ان هذا سيتسبب نوعا ما في محدودية عينة الدراسة. وتفسير ذلك أنها لم تركز كثيرا على حجم العينة بقدر تركيزها على أهمية الفئة المستجوبة والمتمثلة في المسيرين والإطارات. وقد تم استجواب 17 مسيرا وإطار تابعا لشركة نפטال. أما بالنسبة إلى شركة صيانة الشرق فتم استرجاع 22 استمارة تعبر عن آراء المسيرين والإطارات في هاته الشركة. وهكذا يصبح عدد الأفراد المستجوبين من المسيرين والإطارات 39 مسيرا وإطارا.

### 3-2 طريقة البحث

بالنسبة لطريقة البحث، فإن هذه الورقة البحثية تعتمد على دراسة عرضية المقطع cross-sectional study حيث لا تحاول تتبع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسات محل الدراسة مثل التغير في مستويات الأداء والذي يتطلب جهدا أكبر ومدة زمنية أطول ليست بحوزة الباحث. وإنما، تقوم هذه الدراسة على جمع المعطيات بالنسبة إلى نقطة

زمنية محددة. إضافة الى ذلك فإن، الدراسة الميدانية تتبع المنهجية الوصفية والمنهجية التحليلية. وذلك من خلال استخدام النمذجة الخطية ممثلة في معادلات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بهدف تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات تابعة وكذلك تحليل دور المتغيرات الوسيطة.

### 3-3 أداة جمع المعطيات

تم الإعتماد في جمع المعطيات على استبانة مكونة من أربعة محاور. يتضمن المحور معلومات وظيفية تضم؛ مسمى الوظيفة وهدفها معرفة ان كان المستجوب من فئة المسيرين أو الإطارات، الاقدمية مقدرة بعدد سنوات العمل بالمؤسسة، وثالثا مستوى الإشراف مقدرا بعدد الأفراد تحت سلطة المسير أو الإطار المستجوب للوقوف على أهمية المنصب. أما المحور الثاني، فيتضمن مجموعة من العبارات أنشئت لقياس التوجه الاستراتيجي لسياسات وممارسات الموارد البشرية. أي مدى علاقة ممارسات الموارد البشرية بالأهداف التنظيمية والإستراتيجية، وقد بلغ عددها 13 عبارة تمثل سياسات الموارد البشرية كما هو مبين في نموذج الدراسة. أما المحور الثاني، فهو محاولة لقياس متغيري التوجه الإقتصادي والتوجه الإجتماعي لأهداف المنظمة، ويضم 9 عبارات. وبالنسبة للمحور الرابع فوضع لقياس الأداء التنظيمي من خلال ثلاث زوايا ومن خلال ثلاث عبارات حيث تمثل كل عبارة جانبا من جوانب الأداء التنظيمي وذلك بالاعتماد على مدى إدراك المسيرين والإطارات لمستوى الأداء التنظيمي بالنسبة لمؤسستهم. ويمكن توضيح عبارات الاستبيان في الجدول-1.

وقد تم استخدام سلم ليكرت سباعي (غير موافق بشدة، غير موافق، غير موافق نسبيا، لا موافق ولا غير موافق، موافق نسبيا، موافق، موافق بشدة) وذلك من أجل تكميم الظاهرة ومحاولة لاستخدام الاختبارات المعلمية عليها. حيث طلب من كل مستجوب ان يقوم برسم دائرة تحيط بالرقم الذي يعبر عن مستوى موافقة العبارة لواقع المؤسسة بالنسبة لكل متغير ولكل بعد من ابعاد الدراسة. و قد طور سلم ليكرت سنة 1932 من طرف رانيسيس ليكرت للاستخدام في مجالات علم النفس و قياس الاتجاهات. رغم انه عادة ما يستخدم مقياسا خماسيا إلا أنه يتعدى ذلك بكثير و يمكن استخدامه من خلال تقسيمه الى 11 درجة (Taherdoost, 2019).

الجدول -1-: عبارات الاستبيان

المقياس							عبارات محور الأداء التنظيمي
1	2	3	4	5	6	7	21. العمال في مؤسستكم يتميزون بالإنتاجية المرتفعة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو المنافسة.
1	2	3	4	5	6	7	22. تعتقد ان المؤسسة تحقق إنتاجية مرتفعة مقارنة مع المؤسسات الأخرى المماثلة أو المنافسة.
1	2	3	4	5	6	7	23. تعتقد ان المؤسسة تحقق أرباحا هامة مقارنة مع المؤسسات المماثلة أو المنافسة.
المقياس							محور ممارسات الموارد البشرية
1	2	3	4	5	6	7	1. تعتمد المؤسسة على التكوين بشكل أساسي لحل مشاكل الأداء الحالي والمستقبلي.
1	2	3	4	5	6	7	2. يرتبط التكوين بأهداف المؤسسة بشكل مباشر.
1	2	3	4	5	6	7	3. تعتمد الإدارة على التكوين من اجل تحسين سلوك الافراد في العمل.
1	2	3	4	5	6	7	4. الهدف الأساسي للتكوين هو تحسين المعارف والمهارات لكل الأفراد على المدى المتوسط والبعيد.
1	2	3	4	5	6	7	5. تعتمد المؤسسة كثيرا على الاجر من اجل دفع الافراد لبذل جهد أكبر.
1	2	3	4	5	6	7	6. تعتبر المؤسسة الأجر وسيلة لضبط سلوك الافراد.
1	2	3	4	5	6	7	7. تعتبر المؤسسة الأجر حق من حقوق العمال التي لا يمكن اهمالها.
1	2	3	4	5	6	7	8. تعتبر المؤسسة أن الأجر تؤثر على أدائها وخاصة أدائها المالي.
1	2	3	4	5	6	7	9. تعتبر المؤسسة ان المشاركة في الأرباح السنوية ضرورية لتحسين أدائها.
1	2	3	4	5	6	7	10. تحرص المؤسسة على استخدام مقاييس موضوعية (كمية مثلا) لقياس أداء الافراد.
1	2	3	4	5	6	7	11. يرتبط تقييم أداء الافراد بمدى مساهمتهم في تحقيق اهداف الوحدات التي يعملون فيها أو أهداف المؤسسة.
1	2	3	4	5	6	7	12. تعتمد المؤسسة على تقييم أداء الافراد بشكل دوري ومنظم ومهيكل.
1	2	3	4	5	6	7	13. سلوك (الالتزام بمعايير المنظمة، طريقة عملها، إجراءات العمل...) الأفراد أساسي في تقييم أدائهم.
المقياس							العبارات محور الهدف الاجتماعي
1	2	3	4	5	6	7	17. تتميز المؤسسة بالنشاط النقابي
1	2	3	4	5	6	7	18. للنقابات تأثير على قرارات المؤسسة وحتى القرارات ذات الطابع الاقتصادي منها
1	2	3	4	5	6	7	19. تطبيق القوانين وخاصة القوانين الاجتماعية يمثل أولوية لحفظ توازن المؤسسة.
1	2	3	4	5	6	7	20. المحافظة على العمل (تفادي تسريح العمال، البرامج الاجتماعية...) يمر قبل الأهداف الأخرى.
المقياس							عبارات محور الهدف الاقتصادي
1	2	3	4	5	6	7	24. مؤسستكم مطالبة بتحقيق نتائج اقتصادية (مردودية مالية) في كل سنة حتى تستطيع البقاء في السوق.
1	2	3	4	5	6	7	25. تراقب الوصاية المركزية أداء المؤسسة وتشدد على النتائج الاقتصادية.
1	2	3	4	5	6	7	26. المنافسة تفرض على المؤسسة التحكم في عملياتها واستثمار مواردها بشكل أفضل.
1	2	3	4	5	6	7	27. الزبائن ينتظرون من المؤسسة الأفضل ما يفرض عليها المحافظة المستمرة على مستوى جودة منتجاتها
1	2	3	4	5	6	7	28. للمؤسسة سمعة وصورة في السوق تسمح لها بالحصول على صفقات جديدة.

المصدر: من إعداد الباحث

من أجل اختبار أداة جمع المعطيات والتأكد من مدى صلاحيتها للاستخدام في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، يتم استخدام في مرحلة أولى اختبار الاتساق الداخلي والمعروف بمعامل ألفا كرونباخ. فباستخدام الفا كرونباخ يتم التأكد من أن العبارات متكافئة في قياسها للمتغير المراد قياسه، ومن ثم فانخفاض المعامل الفا عن قيمة 0.7 يحث الباحث على الحذر

عند تفسير النتائج (Bernardi, 1994). ولهذا الغرض تم استخدام المعامل ألفا بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة أي كل متغير على حدى.

بالإضافة إلى ذلك، يتم الإستعانة بالتحليل العاملي، والتدقيق بتقنية تحليل المكونات الأساسية principal component analysis. فالمعطيات العديدة والواسعة تميز عديد المجالات العلمية. ولهذا تم تطوير عدد من الطرق من أجل التقليل في عدد الأبعاد التي تحمل تلك المعطيات مع المحافظة على أغلب المعلومات الأمر الذي يسهل عملية تحليلها. ولعل أكثر هذه الطرق استخداما في البحث العلمي طريقة PCA (Jolliffe & Cadima, 2016).

### 3-4 مراقبة أداة جمع المعطيات

في هذه المرحلة يتم مراقبة المعامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة إضافة إلى تحليل العوامل أي المكونات الأساسية من أجل معرفة العبارات التي تخدم نفس البعد ويمكن الجمع بينها من تلك التي يجذب حذفها. ويمكن حساب المعامل  $\alpha$  مرة ثانية للتأكد من جودة الإتساق بين العبارات.

وقد جاءت نتائج المعامل ألفا بالنسبة لمتغير التدريب والمتكون من العبارات (س1، س2، س3، س4) بمقدار 0.691، و هو في حدود المقبول حيث يقارب قيمة 0.7 التي تمثل عتبة الصدقية حسب هذا المعامل. ومن خلال تطبيق التحليل العاملي على هذا المحور، تبين انه يتكون من عامل أو مكون وحيد (الجدول -2-)، غير ان ارتباط العبارة س3 ضمن المكون جاءت بمقدار 0.338 في حين جاءت باقي العبارات بمعامل ارتباط على الأقل يقدر بـ 0.811. وبعد حذف العبارة س3 وإعادة حساب المعامل  $\alpha$  أعطت النتائج معاملا قدره 0.799 أي تسجيل تحسن معامل الإتساق الداخلي. ولهذا، يتم حذف العبارة س3 و نصها أن التدريب يهدف إلى تحسين سلوك الأفراد في العمل أي ارتباط التدريب أكثر بالمستوى التشغيلي منه بالمستوى الإستراتيجي. وهذا يختلف عن العبارات الأخرى والتي تربط التدريب بأهداف المؤسسة وبالمدى البعيد، و هو يعبر عن ارتباط العبارات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والإبقاء على العبارات (س1، س2، س4) من أجل سياسة التدريب. وبنفس الطريقة يتم التعامل مع باقي المحاور والمتغيرات حتى يتم الإبقاء قدر الإمكان على العبارات التي ترتبط بالمستوى الإستراتيجي أي سياسة واستراتيجية الموارد البشرية.

الجدول -2- التحليل العاملي لمتغير سياسة التدريب حسب مخرجات برنامج SPSS

المكونات الأساسية<sup>a</sup>

المكون 1	
مباشر بشكل المؤسسة بأهداف التكوين يرتبط	.874
حل أساسي بشكل التكوين على المؤسسة تعتمد والمستقبلي الحالي الأداء مشاكل	.820
المعارف تحسين هو للتكوين الأساسي الهدف والبعيد المتوسط المدى على الأفراد لكل والمهارات	.811
تحسين اجل من التكوين على الإدارة تعتمد العمل في الافراد سلوك	.338

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. مستخرج وحيد مكون.

بالنسبة لمتغير او محور سياسة الأجر والمعبر عنه بالعبارات (س5، س6، س7، س8، س9) فإن المعامل  $\alpha$  جاء بمقدار 0.667 و هو كذلك يقترب من عتبة 0.7 المشار إليها سابقا. وبتطبيق التحليل العاملي على هذا المحور تبين مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وجود عاملين كما في الجدول رقم 2. ويلاحظ ان العبارتين س5 و س6 تعبران أكثر عن المستوى التشغيلي للموارد البشرية أكثر من المستوى الإستراتيجي حيث تنص العبارة س5 على أن الأجر يهدف إلى التأثير على الأفراد لبذل جهد أكبر أي تحفيزهم للعمل، و أما العبارة س6 فتتضمن على أن الأجر يهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد. وبالتالي، فحذف هاتين العبارتين يكون من أجل الإبقاء على العبارات (س7، س8، س9) من أجل التعبير عن سياسة أو استراتيجية الأجر. وبعد إعادة حساب المعامل  $\alpha$  لسياسة الأجر أي للعبارات الثلاث، جاءت النتيجة بمعامل قدره 0.712 وهو أفضل بقليل.

الجدول -3- التحليل العاملي لمتغير سياسة الأجر حسب مخرجات برنامج SPSS

المكونات مصفوفة<sup>a</sup>

	المكونات	
	1	2
المالي أدائها وخاصة أدائها على تؤثر الأجر أن المؤسسة تعتبر	.792	.011
أدائها لتحسين ضرورة السنوية الأرباح في المشاركة ان المؤسسة تعتبر	.729	-.300
اهمالها يمكن لا التي العمال حقوق من حق الأجر المؤسسة تعتبر	.711	-.558
أكبر جهد لبذل الافراد دفع اجل من الاجر على كثيرا المؤسسة تعتمد	.661	.440
الافراد سلوك لضبط وسيلة الأجر المؤسسة تعتبر	.390	.812

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

وبنفس الطريقة يتم التعامل مع محاور الإستبيان أي المتغيرات المتبقية. حيث جاءت نتائج سياسة التقييم المعبر عنها بالعبارات (س10، س11، س12، س13) بمعامل  $\alpha$  مقداره 0.887 و هو يعتبر جيدا. وقد أكد التحليل العاملي لهذا المحور

وجود مكون وحيد. ورغم ذلك، تحتفظ هذه الدراسة بالعبارات (س11، س12، س13) لارتباطها بأهداف المنظمة وبهيكلتها مقارنة مع العبارة س10، والتي تركز على سلوك الأفراد عند التقييم.

فيما يخص متغيرات الأداء التنظيمي، فهي كانت جد بسيطة بحيث طرح على أفراد عينة الدراسة سؤالاً واحداً عن كل مجال من مجالات الأداء التنظيمي. حيث يعبر كل مسير أو إطار عن رأيه أو تقييمه لذلك المؤشر على مستوى المؤسسة التي يعمل فيها. أما بالنسبة لمتغير الهدف الاجتماعي فقد قدر معامل  $\alpha$  كرونباخ 0.565 وهو أقل من المطلوب. وعند استخدام التحليل العاملي لهذا المتغير أظهرت النتائج وجود عاملين أي مكونين. المكون الأول والذي يضم العبارتين (س17، س18) والثتان تنصان على التوالي أن المؤسسة تتميز بالنشاط النقابي، وأن المؤسسة محل الدراسة تتميز بقوة النشاط النقابي. أما المكون الثاني، فيضم عبارات أقرب ما تكون إلى التوجه الاستراتيجي أي الهدف الاستراتيجي لها. حيث أن العبارتين (س19، س20) يتحدثان في ميزة واحدة وهي كونهما ترتبطان بالنية أو القصد الذي تبناه المؤسسة حيث تعبر العبارة س19 عن نية أو قصد تطبيق القوانين الاجتماعية. وبالتالي، التركيز على الجانب الاجتماعي في تحقيق أهدافها. إضافة إلى ذلك، تبين العبارة س20 مدى رغبة المؤسسة في تبني الهدف الاجتماعي من خلال المحافظة على العمل وتفادي البرامج الاجتماعية في خياراتها الإستراتيجية.

أخيراً وليس آخراً، فإن عبارات المتغير الذي يعبر عن الهدف الاقتصادي أظهرت معاملاً  $\alpha$  مقداره 0.933. هذا المتغير الذي يتكون من 5 عبارات تهدف إلى قياس التوجه الاقتصادي في أهداف المنظمة، وذلك من خلال عبارات حول النية أو القصد في تبني هذا الهدف إضافة إلى عبارات عن مستوى ضغط المحيط الاقتصادي. وتظهر نتائج التحليل العاملي وتحليل المكونات الأساسية أن هذا المتغير يتكون من مكون أو عامل وحيد. ولهذا، يمكن اعتماد العبارات الخمس لتمثيل متغير الهدف الاقتصادي والذي يدخل كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

### 3- النتائج ومناقشتها

يتم في هذا الجزء عرض نتائج معالجة وتحليل المعطيات الخاصة بفرضيات الدراسة، وذلك على ضوء الإشكالية المطروحة. ثم بعد ذلك، يتم تفسيرها على أساس النماذج، النظريات والمبادئ المرتبطة بمجال تسيير الموارد البشرية. وسيتم ذلك على خطوتين. الخطوة الأولى ويتم فيها اختبار، تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى التي تدور حول العلاقة بين الممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. ثم الخطوة الثانية التي يجري فيها اختبار فرضية دور الهدف الاقتصادي أو الاجتماعي للمنظمة في تعديل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

### 3-1 نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه " تؤثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسستين محل الدراسة". غير أن اختبار هاته الفرضية يكون من خلال اختبار عدد من الفرضيات الفرعية باستخدام طريقة الإنحدار الخطي المتعدد. ويعتبر هذا الأخير أداة جوهرية بالنسبة للبحث في العلوم السلوكية، ميدان التربية والعلوم الإجتماعية. ولا يمكن تحليله فقط بالقول بأن هذا المتغير يؤثر في ذلك المتغير إيجابيا ثم نتوقف. وإنما يجب التحليل على أساس أن كل زيادة بوحدة واحدة في متغير مستقل من متغيرات النموذج ستؤدي إلى زيادة معينة في المتغير التابع وذلك مع بقاء المتغيرات المستقلة الأخرى محيطة (Teo, 2013, pp. 71,75). ولهذا فهو يفيد في هذه الحالة من أجل تحديد ممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن توصف بالاستراتيجية نظرا لتأثيرها أكثر من نظيراتها على الأداء التنظيمي. ويمكن صياغة الفرضيات الفرعية كالاتي:

ف1\_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على إنتاجية الفرد في المؤسستين محل الدراسة.

ف1\_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على إنتاجية الفرد في المؤسستين محل الدراسة.

ف2\_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة في المؤسستين محل الدراسة.

ف2\_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة في المؤسستين محل الدراسة.

ف3\_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على أرباح المؤسسة في المؤسستين محل الدراسة.

ف3\_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على أرباح المؤسسة في المؤسستين محل الدراسة.

حسب نموذج الدراسة، فأن المتغيرات المستقلة تتمثل في ممارسات الموارد البشرية؛ التدريب، سياسة الأجر، سياسة تقييم الأداء. هذه الممارسات التي يجري دراسة تأثيرها على كل متغير من متغيرات الأداء التنظيمي على حدى. حيث تتمثل متغيرات الأداء التنظيمي في آراء افراد عينة الدراسة حول مستوى إنتاجية الأفراد، آرائهم عن إنتاجية المؤسسة ككل ثم رأيهم في مدى أهمية الأرباح السنوية في مؤسستهم. وبالتالي، يتم إجراء الإنحدار المتعدد على كل المتغيرات التابعة الثلاث كل على حدى. ولكن، قبل ذلك نقوم بتحليل نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.

ويأتي متغير التقييم أي تقييم الأداء الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره 4.34 وهو ليس معنويا عند درجة ثقة 0.05. أما متغير ممارسات التدريب أو سياسة التدريب فأظهرت النتائج أن المؤسسة تركز عليه أكثر وذلك بمتوسط قدره 4.98 وهو معنوي عند درجة ثقة 0.01. ويبدو أن أهم سياسة من سياسات الموارد البشرية هي سياسة الأجر. وقد سجلت النتائج متوسطا حسابيا قدره 5.16 وهو معنوي أيضا عند درجة ثقة 0.01. وهذا يدل على إمكانية أن يكون الأجر من أهم الممارسات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة.

تتطلب الإجابة عن الفرضيات الفرعية الأولى كما سبق الإشارة إليه القيام بتحليل نتائج الإنحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في سياسات الموارد البشرية من جهة ومتغيرات الأداء التنظيمي من جهة أخرى. وينتج عن هذا ثلاث نماذج انحدار خطي متعدد.

أما فيما يخص آراء عينة الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي. فيرى المسيرين والإطارات في المؤسستين محل الدراسة ان الفرد العامل يتسم بالإنتاجية المرتفعة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء افراد عينة الدراسة 5.43 وهو معنوي عند درجة ثقة 0.01. ويلاحظ ارتفاع متوسط متغير إنتاجية الفرد مقارنة مع إنتاجية المؤسسة والذي بلغ 5.10 وهو معنوي عند درجة ثقة 0.01. أما بالنسبة لمستوى الأرباح الذي تحققه المؤسسة فهو أيضا يظهر ان متوسط آراء أفراد عينة الدراسة يفوق المتوسط النظري لكن بنسبة اقل مقارنة مع متوسطات إنتاجية الفرد ومتوسط إنتاجية المؤسسة. حيث بلغ 4.92 وهو معنوي عند درجة ثقة 0.01. وهذا يبين أن مستوى الأداء في المؤسستين فوق المتوسط. وما يلاحظ أن مستوى الأداء مرتفع عند الأفراد مقارنة بالمؤسسة أو بالتنظيم ككل. أي بمعنى أن الافراد يقدمون الجهد اللازم ولكن النتائج لا تأتي بمقدار ذلك الجهد المبذول.

بالنسبة للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة ومدى إدماجها للهدف الإجتماعي في استراتيجياتها وسياساتها. فتظهر النتائج اهتمام المؤسسة بإدماج الهدف الإقتصادي أكثر من إدماجها للهدف الإجتماعي. حيث أظهرت النتائج بالنسبة للهدف الاقتصادي متوسطا حسابيا قدره 5.73 هو معنوي عند درجة ثقة 0.01. أما بالنسبة للهدف الإجتماعي فتظهر النتائج متوسطا حسابيا قدره 4.87 وهو معنوي عند درجة ثقة قدرها 0.01. ومن ثم، فإن المؤسسة تدمج حقيقة كلا من الهدفين رغم انها تعطي الأولوية للهدف الإقتصادي. وربما هذا يبرره كون هاتين المؤسستين هما مؤسستان اقتصاديتان نشطتان في مجال الصناعة حيث الأولوية للنتائج الإقتصادية. ورغم ذلك كونهما عموميتين يجعلهما ملزمين بالاهتمام أيضا بالأهداف الإجتماعية.

تبين نتائج الإنحدار الخطي المتعدد بالنسبة للمتغير التابع الأول ألا وهو إنتاجية الفرد أن النموذج يبين قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة و متغير إنتاجية الفرد، و معامل تفسير منخفض غير أنه معنوي ( $r=0.457$ ) ، ( $sig=0.04$ ،  $df=3$ ،  $r^2=0.209$ ). فالمتغيرات المستقلة أي ممارسات الموارد البشرية تفسر 20.9 بالمئة من التباين في إنتاجية الفرد. إضافة إلى ذلك يلاحظ أن معاملات المتغيرات المستقلة غير معنوية بالنسبة لممارسات التدريب، الأجر والتقييم على التوالي ( $sig= 0.60, 0.60, 0.08$ ). ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{إنتاجية الفرد} = 3.047 + (0.103 * \text{سياسة الأجر}) + (0.098 * \text{سياسة التدريب}) + (0.316 * \text{سياسة}$$

التقييم)

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد بالنسبة للمتغير التابع الثاني ألا وهو إنتاجية المؤسسة أن النموذج يبين علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة ومتغير إنتاجية المؤسسة. و يظهر معامل التفسير متوسط نسبيا بالنظر الى عدد المتغيرات المستقلة غير أنه معنوي عند درجة ثقة 0.01 ( $\text{sig}=0.00$ ،  $\text{df}=3$ ،  $r^2=0.331$ ،  $r=0.581$ ). فالمتغيرات المستقلة أي ممارسات الموارد البشرية تفسر 33.1 بالمئة من التباين في إنتاجية المؤسسة. إضافة الى ذلك يلاحظ أن معاملات المتغيرات المستقلة معنوية بالنسبة لممارسات الأجر الإستراتيجي أو ما اصطلح عليه أيضا بسياسة الأجر عند درجة ثقة 0.05. و لكن المعاملات غير معنوية بالنسبة للتقييم و للتدريب على التوالي ( $\text{sig}= 0.736, 0.272$ ). ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إنتاجية المؤسسة} = 2.196 + (0.369 * \text{سياسة الاجر}) + (0.054 * \text{سياسة التدريب}) + (0.169 * \text{سياسة التقييم})$$

يلاحظ أن تأثير ممارسات الموارد البشرية اقوى بالنسبة لمتغير إنتاجية المؤسسة مقارنة مع إنتاجية الفرد. وهذا يدل على الدور الإستراتيجي الذي تقوم به سياسات وممارسات الموارد البشرية بالنسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. حيث يمكن ربط إنتاجية الفرد بمخرجات الموارد البشرية أكثر من ربطها بالمخرجات التنظيمية أو ما يعرف بالنتائج التنظيمية. ورغم ذلك يبقى الأجر فقط لديه تأثير معنوي بالنسبة لإنتاجية المؤسسة.

وحسب نتائج الانحدار الخطي المتعدد بالنسبة للمتغير التابع الثالث ألا وهو الأرباح، فإن النموذج يبين ارتباطا قويا و موجبا -بدرجة أكبر من النماذج السابقة بكثير- بين المتغيرات المستقلة الثلاثة و متغير الأرباح. و من ثم معامل تفسير مرتفع و معنوي ( $\text{sig}=0.000$ ،  $\text{df}=3$ ،  $r^2=0.516$ ،  $r= 0.718$ ). فالمتغيرات المستقلة أي ممارسات الموارد البشرية تفسر 51.6 بالمئة من التباين في أرباح المؤسسة. إضافة إلى ذلك، يلاحظ التأثير الكبير لسياسة أو ممارسات الأجر حيث بلغ معامل الانحدار لممارسات الأجر قيمة 0.863 و كان معنويا عند درجة الثقة 0.000. في حين ظهرت معاملات المتغيرات المستقلة ضعيفة وغير معنوية أي بالنسبة لممارسات التدريب والتقييم على التوالي ( $\text{sig}= 0.627, 0.478$ ). ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأرباح} = 0.561 + (0.863 * \text{سياسة الاجر}) + (0.091 * \text{سياسة التدريب}) + (-0.126 * \text{سياسة التقييم})$$

يلاحظ من معادلات الانحدار بين ممارسات الموارد البشرية ومتغيرات الأداء الدور الكبير الذي تساهم به ممارسات الأجر وسياسة الاجر عامة في تحسين الأداء التنظيمي، وهذا بالنسبة لمتغير إنتاجية المؤسسة وخاصة بالنسبة لمتغير الأرباح. فممارسات المشاركة في نتيجة المؤسسة عادة ما يكون لها ارتباط مباشر بمؤشر الأرباح مقارنة مع ممارسات الموارد البشرية

الأخرى. غير أنه، يمكن الإشارة إلى أن تقييم الاداء يؤثر في متغير إنتاجية الفرد مقارنة مع الأجر والتدريب. حيث يلاحظ معامل الانحدار لممارسات التقييم أي تقييم أداء يقدر بـ 0.316 وهو معنوي ولكن عند درجة معنوية 0.1 أي 10 بالمئة. في حين تظهر النتائج أن التدريب لا يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة وبالنسبة لمتغيرات او مؤشرات الأداء الثلاثة.

### 3-2 نتائج تحليل دور المتغير الوسيط

بعدها تم تحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في الأداء التنظيمي للمؤسستين محل الدراسة، وذلك حسب آراء المسيرين والإطارات أفراد عينة الدراسة. يتعين علينا محاولة معرفة دور متغيري الهدف الإقتصادي والهدف الإجتماعي في تعديل اما اتجاه او قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة أو تعديل الإتجاه والقوة معا. وانطلاقا من نتائج الانحدار المتعدد لممارسات الموارد البشرية على متغيرات الأداء التنظيمي، يتم التأكد من الفرضية الثانية والفرضية الثالثة. وذلك باستخدام أداة PROCESS v3.5 Andrew F Hayes في برنامج SPSS.

وتستخدم هذه الطريقة الانحدار المتعدد في دراسة تأثير التفاعل بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة على المتغيرات التابعة. ومن هنا يتم البحث عن إمكانية وجود تأثير لمتغيري الهدف الإقتصادي والهدف الإجتماعي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاداء التنظيمي. وبالنسبة لهذه الدراسة، فالأمر يتعلق بممارسات الأجر وكذلك التقييم. باعتبار النتائج التي اظهرتها في التأثير على الأداء التنظيمي. وفيما يأتي الفرضيات الفرعية التي تنبثق عن الفرضية الثانية والثالثة:

ف1\_0: لا توجد دلالة إحصائية لدور الوساطة الذي يقوم به متغير الهدف الإقتصادي في العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ف1\_1: توجد دلالة إحصائية لدور الوساطة الذي يقوم به متغير الهدف الإقتصادي في العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ف2\_0: لا توجد دلالة إحصائية لدور الوساطة الذي يقوم به متغير الهدف الإجتماعي في العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ف2\_1: توجد دلالة إحصائية لدور الوساطة الذي يقوم به متغير الهدف الإجتماعي في العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

من أجل التأكد من الفرضيات المقدمة، نعتمد على متغير التفاعل بين المتغير المستقل وهو سياسة أو ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وهي في هذه الحال ممارسات الأجر وممارسات التقييم. حيث نتأكد من دور الوساطة بالنسبة لمتغير التقييم ومتغير الإنتاجية الفردية. ثم نقوم بالتأكد من هذا الدور بالنسبة لمتغير ممارسات الأجر في علاقتها بإنتاجية المؤسسة وللأرباح. ويتم ذلك بمراقبة قيمة التغير في معامل التفسير  $R^2$  ودرجة معنويته. حيث تعرض نتائج الانحدار الخطي

المتعدد واختبارات المعنوية المرتبطة به. وذلك ابتداء من المتغير الوسيط الهدف الإقتصادي قبل استخدام متغير الهدف الاجتماعي. وذلك باستخدام مخرجات برمجية SPSS.

وتظهر النتائج أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة لا يؤثر على العلاقة بين تقييم الأداء و متغير إنتاجية الفرد حيث جاء التغيير في معامل التفسير  $r^2$ .change غير معنوي عند درجة معنوية 0.05 أي لا يمكن رفض الفرضية الصفرية أنه لا يوجد دور وسيط، وحتى قيمته ضعيفة أي تغيير بقيمة 2.4 بالمئة (  $r = 0.708, r^2 = 0.492, r^2 \text{ change} = 0.024, p\text{-value} = 0.204$  ). في حين تظهر النتائج تأثير الهدف الاجتماعي كمتغير وسيط بين التقييم وإنتاجية الفرد حيث سجل تغيير معنوي في معامل التفسير بعد إدخال متغير الهدف الاجتماعي في النموذج بنسبة 21.3 بالمئة (  $r = 0.638, r^2 = 0.407, r^2 \text{ change} = 0.213, p\text{-value} = 0.001$  ). كما سجل معامل سلبي للتفاعل بين التقييم والهدف الاجتماعي قدره -0.362. ومن ثم، فإن الهدف الاجتماعي يؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين التقييم وإنتاجية الفرد.

بالنسبة لمتغير ممارسات الأجر فقد أظهرت النتائج تأكيد دور الوساطة بالنسبة للهدف الإقتصادي للمؤسستين محل الدراسة. وذلك بتغيير معنوي عند درجة 0.05 في معامل التفسير قدره 9.53 بالمئة، ولكن في نفس الاتجاه. أي أن التوجه الإستراتيجي الإقتصادي للمؤسسة يؤثر إيجابيا على قوة العلاقة بين ممارسات الأجر وإنتاجية المؤسسة. و على هذا الأساس، كلما زاد تركيز المؤسسة على الأهداف الاقتصادية كلما زاد الإرتباط بين الأجر و إنتاجية المؤسسة (  $r = 0.714, r^2 = 0.510, r^2 \text{ change} = 0.095, p\text{-value} = 0.013$  ). أما بالنسبة لدور الوساطة لمتغير الهدف الاجتماعي فتظهر النتائج (  $r = 0.640, r^2 = 0.410, r^2 \text{ change} = 0.101, p\text{-value} = 0.019$  ) أن التغيير في معامل التفسير كان بقيمة 10.1 بالمئة. و لكن ما سجل هو معامل التفاعل بين الأجر و الهدف الاجتماعي و الذي جاء هذه المرة أيضا سلبيا بقيمة -0.269. أي أن متغير الهدف الاجتماعي يؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين الأجر وإنتاجية المؤسسة. وهذا يعطي مؤشرا على أنه يمكن للهدف الاجتماعي أن يؤثر سلبا على الدور الإستراتيجي للأجور، وذلك مقارنة مع بقية ممارسات الموارد البشرية. وبناء على ما سبق، يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود دور وسيط لمتغير الهدف الإقتصادي و كذا متغير الهدف أو التوجه الاجتماعي للمؤسسة.

وعلى عكس ما هو منتظر لا يقوم الهدف الإقتصادي بالدور الوسيط بين ممارسات الأجر والأرباح. حيث تبين النتائج أن التغيير في معامل التفسير غير معنوي بعد إدخال متغير التفاعل بين الأجر و الهدف الإقتصادي و الذي يفترض أن يؤدي إلى أثر ما (  $r = 0.762, r^2 = 0.581, r^2 \text{ change} = 0.019, p\text{-value} = 0.212$  ). وبالنسبة لدور الهدف الاجتماعي كوسيط معدل للعلاقة بين ممارسات الأجر والأرباح فلا يمكن رفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور

للهدف الإجتماعي على العلاقة بين ممارسات الأجر والأرباح بالمؤسستين محل الدراسة.  $r = 0.736$ ,  $r^2 = 0.541$ ,  $r^2$ . (change = 0.027, p-value= 0.158).

ومن خلال ما سبق، يبدو أن تفسير العلاقة الموجودة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي أو على الأقل بعض مؤشرات، يحتاج إلى المزج بين المقاربة العالمية أو الشمولية وكذلك المقاربة الموقفية ولكن بحذر. وهذا لأن النتائج تبين أنه لا تستجيب الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بنفس الطريقة لعوامل المحيط أي العوامل الموقفية والتي تتمثل هنا في الأهداف الإقتصادية والأهداف الإجتماعية للمؤسسة.

#### خاتمة

على ضوء التساؤل الرئيس حول دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، يمكن القول أن الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية مثل ممارسات الأجر تساهم في تحسين الأداء التنظيمي و ترتبط بالأداء المالي ممثلا في الأرباح، ارتباطها بالأداء الإقتصادي من خلال تحسين إنتاجية المؤسسة. ويمكن القول أن ممارسات الأجر تكتسي أهمية بالغة و خاصة المشاركة في الأرباح. حيث تبين ربط الأجر بالأهداف التنظيمية أو إن شئنا الأهداف الإستراتيجية من خلال - على سبيل المثال لا الحصر - المشاركة في الأرباح يساهم في تحسين الأداء المالي من خلال تحسين مستوى الأرباح بفض النظر عن تأثير العوامل الموقفية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم الأداء وهو ما اصطلح عليه في هذه الورقة البحثية بالتقييم، له دور في تحسين إنتاجية الفرد. فحقيقة تقييم الأفراد يسمح لهم بمعرفة الخلل لديهم ويحثهم على البذل أكثر من أجل تحسين مستويات أدائهم الوظيفي. إن المؤسسة الاقتصادية العمومية مطالبة بتحقيق الأهداف الاقتصادية والمردودية المالية خاصة. إلا أنها لا يمكنها أن تلغي التوجهات والأهداف الإجتماعية. ويظهر جليا أن التوجهات أو ما اصطلح عليه هنا بالأهداف الاقتصادية والأهداف الإجتماعية يؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومؤشرات الأداء التنظيمي. ولكن، يجب الأخذ بالحسبان دور التوجه الإجتماعي أو الأهداف الإجتماعية للمؤسسة، حيث يمكنها أن تقوض من الدور الإستراتيجي لممارسات الموارد البشرية وهو ما تبين في حالة سياسة أو ممارسات تقييم الأداء وكذلك الأجر حسب النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة.

- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., García-Lillo a, F., & Sabater-Sempere, V. (2013). Universalistic and Contingent Perspectives on Human Resource Management: An Emperical Study of the Spanish Hotel Industry. *Journal of Human Resources in H ospitality and Tourism*, 12(1), 26-51.
- (2021, juin 01). Consulté le juin 01, 2021, sur naftal.dz: <https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits>
- Abdulkadir, D., Isiaka, S., & Adedoyin, S. (2012). Effect of strategic performance appraisal, career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study. *International Business Research*, 5(4), 124-133.
- Allani, N., Arcand, M., & Bayad, M. (13-15 May 2003). Impact of strategic human resources management on innovation. *2th International Conference on Management of Technology; IAMOT*. Nancy – France: Equipe de Recherche des Processus Innovatif ERPI.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal Of Management*, 32(6), 898-925.
- Beh, L.-S., & Loo, L.-H. (2013). Human Resoures management best practices and firm performance: A Universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 155-167.
- Bernardi, R. (1994). Validating research rseults when Cronbach's alpha is below 0.7: A methodological procedure. *Educational and Psychological measurement*, 54(3), 766-775.
- Camelo, C., Martin, F., Romero, P., & Valle, R. (2004). Human resources management in spain: is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human resource Management*, 15(6), 935-958.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in startegic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic research*, 5(1), 53-60.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Ronald Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1999). Human resources managemnt: some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- Glaveli, N., & Karassavidou, E. (2011). Exploring possible route through which training affects orgamnizational performance: The case of a greek bank.

*The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2892-2923.

- Hayes, E. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (second edition ed.). (T. D. Little, Ed.) New York, USA: Guilford Press.
- Huselid, M., Jackson, S., & Randall S, S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy Of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ion Chitescu, R., & Lixandru, M. (2015). The influence of social, political and economic impact on human resources, as a determinant factor of sustainable development. *3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November* (pp. 820-826). Rome: Elsevier.
- Jerry, H. (2013). Strategic human resources management and performance: The Universalistic approach-case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 184-201.
- Jolliffe, I., & Cadima, J. (2016). Principal Component Analysis: A review and recent developments. *374(2065)*, 1-16.
- Kehoe, R., & Wright, P. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employee's attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Marler, J. (2012). Strategic Human Resource Management In Context: A Historical and Global Perspectives. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Gardey, G. (2005). op cit. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource*, 16(5), 633-659.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Rolle, C., & Klingner, D. (2012). Performance appraisal systems as a strategic human resource tool in the Bahamian public service. *International Journal of Public Administration*, 35(5), 303-314.

- Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design: Review of different lengths of rating scale, attitude scale, Likert scale. *International Journal of Academic Research in Management*, 8(1), 1-10.
- Teo, T. (2013). *Handbook of Quantitative Methods for Educational Research*. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M., & Guo, Y. (2014). Employee participation and the influence on job satisfaction of the new generation of chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2395-2411.