

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة
مؤسسة سیدار الحجار بولاية عنابة -

The impact of strategic human resource management practices on institutional performance - a case study of the sider El-Hadjar Foundation in the state of Annaba -

ط.د. بوئينة عطاييلية^{1*}، د. حجلة سعيدة حازم²

¹جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر)، مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة

bouthaina.attailia@univ-annaba.org، LARIEDD

²جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر)، مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة

h.h.saida@hotmail.fr، LARIEDD

تاريخ القبول: 2021/11/19

تاريخ الاستلام: 2021/09/01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سیدار الحجار بولاية عنابة، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss v.25).

حيث خلصت الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية متوسط، ومستوى الأداء المؤسسي كذلك متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتطلب من المؤسسات إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية كمصدر لبلوغ مستويات أداء جيدة.

كلمات مفتاحية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الممارسات الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، مؤسسة سیدار الحجار بولاية عنابة.

تصنيف JEL: L25، M5، L32، O15.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of the strategic practices of human resources management on institutional performance in the Sider El-Hadjar Foundation in the state of Annaba, by relying on the questionnaire as a main tool for data collection and analysis using the statistical package (spss v.25).

Where the study concluded that the level of strategic practices for human resource management is average, and the level of institutional performance is also average, in addition to the existence of a statistically significant effect of strategic practices for human resource management on the institutional performance of the institution under study, which requires institutions to give more attention to human resources as a source to achieve good performance levels.

Keywords: strategic human resource management, Strategic practices, corporate performance, Sider El-Hadjar Foundation in the state of Annaba.

Jel Classification Codes: L25, M5, L32, O15.

1. مقدمة

من السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحالية هو التغير وعدم الثبات، حيث تشهد هذه البيئة تغيرات سريعة فالأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم واحتياجات الزبائن تتزايد، كل هذا جعل المؤسسات مجبرة على بذل المزيد من الجهد لرفع كفاءة أدائها من أجل البقاء والاستمرار والتميز في ظل هذه التطورات. فدعا ذلك إلى الحاجة لمجموعة من الدعائم تستند في جوهرها على توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومهارات متنوعة، وما يساهم في تحقيق ذلك هو وجود استراتيجيات فعالة لتسيير هذه الموارد البشرية حيث تعمل هذه الأخيرة على توفير موارد استراتيجية متميزة لتصبح كشريك استراتيجي يساهم في إعداد وتطبيق استراتيجيات المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات من أجل بلوغ مستويات أداء عالية.

إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق وفي إطار تحديد أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة، تبرز أمامنا الإشكالية الآتية:
ما أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية فإنه يتطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تعتمد مؤسسة سيدار الحجار على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟
 - إلى أي مدى تقوم مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة بتحسين أدائها المؤسسي؟
 - هل تؤثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار؟
- فرضيات الدراسة:** من أجل الوصول لأهداف الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (بأبعادها مجتمعة) على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- دراسة واقع كل من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة.

- تحديد أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار.
- تقديم بعض الاقتراحات التي تساهم في تفعيل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة.
منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام المراجع والمصادر لعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الجزء النظري، والاعتماد على برنامج (SPSS v.25) في الجزء التطبيقي تحليل نتائج الاستبيان للتحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى أهم النتائج.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

عرفت سنوات الثمانينات انتقال مفهوم الموارد البشرية من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث، حيث تعمق هذا الانتقال حين ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "الموارد البشرية"، وعليه تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها:

• "رسم لسياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وكل ما يرتبط بشؤونه التي تخص حياته الوظيفية، وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى واستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة" (مدوري، 2011، صفحة 41).

• "نهج للإدارة يشمل استراتيجيات الموارد البشرية المصممة لتحسين الأداء التنظيمي وقياس تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي" (Armstrong & Brown, Strategic Human Resource Management: Back to the future? A literature review, 2019, p. 6).

مما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها منظومة مرتبطة بالموارد البشرية، تعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بهم بما يتماشى والاستراتيجية العامة للمؤسسة انطلاقاً من ممارسات طويلة الأجل متخصصة في قضايا الموارد البشرية.

2.2 الممارسات الاستراتيجية جوهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تتمثل أبرزها في:

1.2.2 استراتيجية توظيف الموارد البشرية: من خلالها يتم تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها، فأصبحت عملية التقدير ملازمة تماما لمتطلبات استراتيجية المؤسسة طويلة الأجل (العنزي، 2019، صفحة 51). في حين يعد الاستقطاب محاولة لجذب أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، حيث تتم هذه العملية من خلال مصادر داخلية كالترقية أو النقل، أو من خلال مصادر خارجية عن طريق الاعلانات أو عقود ما قبل التشغيل. الخ (بن عمارة، 2018، صفحة 108)، أما الاختيار والتعيين فيهدف إلى انتقاء أفضل الموارد البشرية الذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والفنية (حمود و الخرشة، 2009، صفحة 109).

2.2.2 استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: التدريب هو: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء عملهم" (العنزي، 2019، صفحة 55)، أما التنمية فهي: "جعل تلك الموارد البشرية الماهرة مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل" (بن عمارة، 2018، صفحة 109). فاستراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها تغيرت من كونها نشاط وقتي إلى نشاط دائم، حيث حددت على أنها إدارة التعلم الوظيفي بالتزامن مع تطوير استراتيجيات الشركة من خلال وضع خطة تدريبية للموارد البشرية تتماشى بدقة مع الأهداف الاستراتيجية. (Allui & Sahni, 2016, p. 364)

3.2.2 استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية: حيث تضم تشكيلة من العوامل الخارجية والتي تتمثل في المغريات المادية والمعنوية (نوري و قوادري، 2015، صفحة 49) التي تخلق الدافعية للأداء الجيد المحقق للجودة المطلوبة التي ترضي الزبائن، والتي تعمل أيضا على زيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف (عقيلي، 2005، صفحة 82). ومن أجل معرفة مدى اتقاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير لتقييمه تتمثل أهمها في: الكمية، الوقت، الجودة، التكلفة، خدمة العملاء... وغيرها (جوال، رابحي، و لحول، 2020، صفحة 181).

3.2 الأداء المؤسسي

1.3.2 تعريف الأداء المؤسسي

مصطلح الأداء مستمد من اللفظ اللاتيني "Performant" ويعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، حيث اشتق منه في القرن 15 ميلادي الفعل الإنجليزي "To Perform" ويعني تنفيذ مهمة، أو

القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة (BESCOS & al, 1999, p. 15). وعليه سوف يتم التعرض لأهم التعاريف كالتالي:

- يعرف على أنه: "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة تبعا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد" (علاء فرحان و إيمان شيحان ، 2011، صفحة 64).
 - فالأداء المؤسسي: "يجمع بين كل من الفعالية والكفاءة في جميع أنشطة المؤسسة بصفته أداء الأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح" (حازم، 2017، صفحة 19).
- على ضوء التعاريف السابقة، يتضح أن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وأنشطتها بكل كفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها المرجوة في ظل تأثير بيئتها الداخلية والخارجية، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية وخلق مزايا تنافسية .

2.3.2 مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي: إن استخدام مؤشرات للأداء يسمح بتقديم معلومات محددة عن الأداء، فقياس الأداء المؤسسي هو: "مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا" (الغالي و إدريس، 2007، صفحة 487)، أما تقييم الأداء فهو: "قصاص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمالية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة" (العيساوي، 2001، صفحة 244).

وهناك عدة تصنيفات لمؤشرات الأداء لكن أكثرها شيوعا هو تقسيمها إلى مؤشرات مالية وغير مالية:

✓ **المؤشرات المالية:** يعد الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات، فهو يساهم في تزويد المؤسسة بفرص استثمارية والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم (الخطيب، 2010، صفحة 45). حيث يتم قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة، من بين هذه المؤشرات: العائد على الاستثمار، الربحية، المبيعات، الانتاجية، قياس التكاليف، القيمة الاقتصادية المضافة... وغيرها (أبو ماضي، 2015، صفحة 35).

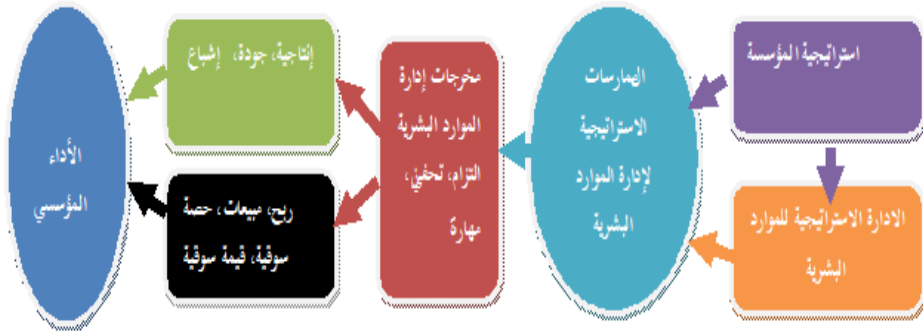
✓ **المؤشرات غير المالية:** نظرا للتحويلات التي أنتجت عنها بروز مؤسسات تسعى للتحسين المستمر في أدائها مما أدى إلى ضرورة تطوير مقاييس جديدة للأداء تتلاءم مع الأهداف الجديدة للمؤسسات مثل: رفع مستوى الجودة، زيادة الإبداع والابتكار..، الأمر الذي دفع بها إلى استخدام

مؤشرات غير مالية من أجل تدعيم المؤشرات المالية ومن أمثلتها: مقياس الجودة، التسليم في الوقت المحدد، رضا العملاء والموظفين.... وغيرها (أبو قمر، 2009، صفحة 27).

4.2 الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي: وصف وتحليل العلاقة

إن الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن المورد البشري عنصر محوري مثله مثل الموارد الأخرى المتواجدة بالمؤسسة، لذا فقد حاولت العديد من البحوث على مدى العقدين الماضيين الإجابة عن التساؤل الآتي: هل للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثير على الأداء المؤسسي؟ (سعد، 2014، صفحة 226)، ومن بين الاسهامات التي حاولت الاجابة على التساؤل النموذج الذي وضعه Michael Armstrong and Stephen Taylor والذي يوضح علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد بالأداء المؤسسي كما هو في الشكل رقم 01:

الشكل 1: أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي



Source : (Armastrong & Taylor, 2014, p. 57)

بناء على الشكل أعلاه يتضح أن لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، ذلك أن استراتيجية التوظيف من بين الأنشطة الحاسمة التي تعمل على استقطاب، اختيار وتعيين أكفأ الموارد والمهارات، في حين أن استراتيجية التدريب والتنمية تسعى إلى تعزيز مستوى أداء الموارد، أما استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية فهي من بين الممارسات التي تعمل على تحفيز مواردها وتقييم أدائهم، كل ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل مباشر على خصائص العاملين مثل الالتزام، التحفيز، المهارة، والذي بدوره يؤثر إيجاباً على مستوى أدائهم ما من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة . في نهاية المطاف . إلى بلوغ أعلى مستويات الأداء المالي من حيث الربحية، المبيعات، الحصة السوقية، وكذا الأداء غير المالي من حيث إشباع رغبات العملاء

وإرضائهم، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات ذات جودة وفعالية خلال فترة زمنية معينة (Kadhim Alaraqi, 2017, pp. 2,3).

3. الطريقة والأدوات

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تمت هذه الدراسة في مؤسسة سيدار الحجار بعنابة (مؤسسة حكومية ذات حجم كبير مختصة في صناعة الحديد والصلب)، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع فئاتها سواء كانت إطرارات عليا، متوسطة أو أعاون تنفيذ وتحكم والذين بلغ عددهم (5800) موظفا. لذا فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (45) موظف بقسم الموارد البشرية وتوزيع الاستثمارات عليهم ليتم استرجاع (43) استبيان، (10) منها ملغاة لعدم الاجابة الكاملة على الأسئلة و(33) استبيان خاضع للتحليل.

2.3 أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها فإن الأداة الأكثر ملاءمة هي الاستبيان الذي قُسم إلى 03 محاور رئيسية كالتالي: **المحور الأول** ويتضمن البيانات السوسيوديموغرافية للأفراد المبحوثين، أما **المحور الثاني**: يتضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) والذي اشتمل على (17) عبارة لقياسه، في حين تضمن **المحور الثالث** العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) والذي ضم (10) عبارات لقياسه. ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرات الخماسي، حيث تم إعطاء الأوزان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 1: مقياس ليكرات الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.20-5
درجة الموافقة الكلية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		

المصدر: من إعداد الباحثين

3.3 ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، حيث بلغ معامل محور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية 0.981 ومعامل محور الأداء المؤسسي 0,867، وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ 0.985 (الموضحة في الملحق 1)، وما يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد مرتفع تجاوز 60% وهذا يدل على أن أداة القياس ثابتة في جميع عباراتها وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

4. تحليل النتائج

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة: من خلال الجدول الموالي يمكن توضيح الخصائص السوسيوديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول 2: خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	المتغير	
63.6	21	ذكر	الجنس
36.4	12	انثى	
6.1	2	من 20 إلى أقل من 30 سنة	العمر
36.4	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
45.5	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
12.1	4	50 سنة فأكثر	
24.2	8	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
69.7	23	جامعي	
6.1	2	دراسات عليا	
9.1	3	إطارات عليا	المستوى الوظيفي
69.7	23	إطارات متوسطة	
21.2	7	أعوان تنفيذ وتحكم	
33.3	11	أقل من سنة	عدد سنوات الأقدمية
15.2	5	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	
12.1	4	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
39.4	13	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
33.3	11	15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور يمثلون ما نسبته 63.6%، في حين أن الفئة الأكثر تكرارا هي الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 45.5%، مما يعني أن مؤسسة سيدار تركز اهتمامها على الموارد التي تتوفر على العديد من المزايا كالقدرة، التحكم

والخبرة والتي تساهم في السير الصحيح للمؤسسة، ليلاحظ أن المؤهل العلمي لأفراد العينة أغلبيتهم متحصلون على الشهادة الجامعية بنسبة 69.7% وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها قناعة بأن حاملي الشهادات لديهم مستوى معرفي وعلمي يواكب ذلك، أما فيما يخص المستوى الوظيفي يتبين أن أغلبيتهم إطارات متوسطة بنسبة 69.7% وذلك لإنجاز مختلف الأعمال الإدارية، أما من حيث عدد سنوات الأقدمية فيتضح أن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة حيث بلغت نسبتهم 39.4%، وعليه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تحفظ بهؤلاء الأفراد أصحاب المعارف والخبرات التي تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم.

2.4 التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة:

- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

الجدول 3: نتائج إجابات أفراد العينة عن محور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01. تعتمد المؤسسة على خطة طويلة الأجل في عملية التوظيف	3.485	0.820	1	مرتفع
02. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار معيار النوعية عند تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	3.061	1.121	5	متوسط
03. تقدر المؤسسة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل يخدم تحقيق استراتيجياتها	3.212	1.235	4	متوسط
04. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعيار المهارة عند اتخاذ قرار استقطاب الموارد البشرية	3.364	1.176	2	متوسط
05. تنتهج المؤسسة طرق شفافة في اختيار الموارد البشرية	3.000	1.063	6	متوسط
06. تقوم المؤسسة بتعيين طالب العمل حسب متطلبات المنصب الشاغر	3.273	1.142	3	متوسط
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	3.303	0.687	متوسط	

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء
المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة-

بوثينة عطاييلية/ حجلة سعيدة حازم

مرتفع	1	0.860	3.879	07. تبرمج المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة وليس عند الضرورة فقط
مرتفع	2	1.068	3.455	08. تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية بهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية
متوسط	3	1.172	3.212	09. تحرص المؤسسة على تقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة
متوسط	4	1.070	3.152	10. تهدف المؤسسة من خلال برامج التدريب إلى تكيف مواردها البشرية مع التطورات الحاصلة
مرتفع		0.711	3.515	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
متوسط	3	1.110	3.212	11. تركز المؤسسة على الحوافز المادية عند مكافأة موردها البشري على أدائه المتميز
متوسط	6	0.985	2.788	12. تهتم المؤسسة بمنح حوافز معنوية كمكافأة موردها البشري على أدائه المتميز
متوسط	7	1.705	2.727	13. تراعي المؤسسة معيار العدالة فيما يتعلق بمنح المكافآت
متوسط	5	1.835	3.091	14. تشكل الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة دافع قوي لتحسين أداء المورد البشري
متوسط	4	0.985	3.121	15. تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لتقييم أداء موردها البشري
مرتفع	1	0.939	3.424	16. تسمح المؤسسة للمورد البشري بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي الخاص به عند الحاجة لتطوير أدائه.
متوسط	2	0.854	3.333	17. تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم أداء المورد البشري تكيفا مع التغيرات
متوسط		0.672	3.212	استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

متوسط	0.662	3.258	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
-------	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول رقم (03) يتضح أن الاتجاه العام لمحور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حاز على مستوى قبول متوسط ضمن سلم ليكرات الخماسي بمتوسط حسابي بلغ (3.258) وانحراف معياري قدر بـ (0.662)، حيث جاءت أبعاد هذا المحور مرتبة كالآتي:

. بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له والتي أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة بشكل مرتفع وذلك بمتوسط حسابي (3.515) وانحراف معياري (0.711)، حيث اتضح أن أكثر العبارات قبولا هي العبارة رقم(07) والتي تنص على أن "المؤسسة تبرمج دورات تدريبية بصفة مستمرة وليس عند الضرورة فقط" بمتوسط حسابي (3.879) وانحراف معياري (0.860)، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم(10) والتي تنص على أن "المؤسسة تهدف من خلال برامج التدريب إلى تكيف مواردها البشرية مع التطورات الحاصلة" بمتوسط حسابي (3.152) وانحراف معياري (1.070).

. بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية: احتل هذا البعد المرتبة الثانية والذي حقق إجمالا موافقة بشكل متوسط بمتوسط الحسابي (3.303) والانحراف المعياري بـ(0.687)، حيث حظيت العبارة رقم (01) بالمرتبة الأولى والتي تنص على أن "المؤسسة تنتهج طرق شفافة في اختيار الموارد البشرية" بمتوسط حسابي(3.485) وانحراف معياري (0.820)، في حين احتلت العبارة رقم(05) المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.000) وانحراف معياري (1.063).

. بعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية: احتل هذا البعد المرتبة الثالثة حيث اتضح من خلال استقراء نتائج هذا البعد أنه ذو اتجاه كلي نحو القبول بشكل متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي(3.212) وانحرافه المعياري(0.672)، فحظيت العبارة رقم(16) المرتبة الأولى والتي تنص على أن "المؤسسة تسمح للمورد البشري بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي الخاص به عند الحاجة لتطوير أدائه" وذلك بمتوسط حسابي(3.424) وانحراف معياري(0.939)، بينما العبارة رقم (13) فتشكل الأقل قبولا ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي(2.727) وانحراف معياري (1.705).

- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الأداء المؤسسي:

الجدول 4: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الأداء المؤسسي

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	9	1.218	3.030	18. تتمكن المؤسسة من بلوغ الأهداف المخططة في الوقت المحدد
متوسط	10	1.280	3.030	19. تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها
مرتفع	6	0.814	3.424	20. تهدف المؤسسة إلى المحافظة على مستويات الربحية
مرتفع	3	1.184	3.606	21. تبحث المؤسسة عن مختلف الأساليب لتخفيض التكاليف قدر الإمكان
مرتفع	5	0.818	3.455	22. تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن
مرتفع	1	0.767	3.727	23. تطمح المؤسسة لتطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار
مرتفع	2	0.801	3.636	24. تهتم المؤسسة بإرضاء زبائنها من خلال تقديم منتجات ذات جودة
مرتفع	7	0.814	3.424	25. تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد
مرتفع	4	0.621	3.606	26. تأخذ المؤسسة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار وتستمع لهم
متوسط	8	0.854	3.333	27. تحرص المؤسسة على تحسين أدائها بالاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها
متوسط		0.747	3.182	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات SPSS.V25

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو القبول بشكل متوسط على محور المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وذلك بمتوسط حسابي قدره

(3.182) وانحراف معياري قدره (0.747)، حيث تتراوح درجات الموافقة على عبارات هذا المتغير بأوساط من (3.030) إلى (3.727) وانحراف معياري يقع ضمن المجال [1.280 - 0.767]. كما اتضح أن العبارة رقم (23) من بين العبارات الأكثر قبولا ضمن هذا المحور والتي تنص على أن "المؤسسة تطمح لتطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار" بمتوسط حسابي (3.727) وانحراف معياري (0.767) في حين كانت أقل العبارات قبولا هي العبارة رقم (19) التي نصت على أن "المؤسسة تحرص على الاستغلال الأمثل لمواردها" بمتوسط حسابي (3.030) وانحراف معياري (1.280). وقد أشار الجدول إلى أن معظم العبارات قد حصلت على درجة قبول مرتفعة، وهذا يقر بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحسين أدائها من خلال مراعاة العديد من الجوانب.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

وذلك من أجل اختبار العلاقة والأثر المعنوي بين أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (منفردة ومجمعة) كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع.

1.3.4 الانحدار الخطي البسيط (اختبار الفرضيات الفرعية): لتوضيح أثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، تم القيام بدراسة الانحدار الخطي البسيط لكل بعد على حدى باستخدام اختبار T، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 5: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغيرات الفرعية	نتائج الانحدار
0.000	18.353	0.916	0.957	استراتيجية توظيف RH	
0.000	13.959	0.863	0.929	استراتيجية تدريب وتنمية RH	
0.000	16.405	0.897	0.947	استراتيجية المحافظة على RH	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات SPSS.V25 والموضحة في الملحق 2

انطلاقا من الجدول أعلاه يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

. اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي ما يلي:
بلغ معامل الارتباط $R=0.957$ وهو يشير إلى أن العلاقة بين استراتيجية التوظيف والأداء المؤسسي قوية جدا، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.916$ ، والذي يفسر أن (91.6%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي ناتجة عن التغير في استراتيجية التوظيف وهي نسبة جيدة أما النسبة المتبقية والبالغة (8.4%) فتفسرها الأخطاء العشوائية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

. اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي ما يلي:
بلغ معامل الارتباط $R=0.929$ وهو يشير إلى أن العلاقة بين استراتيجية التدريب والتنمية والأداء المؤسسي قوية جدا، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.863$ ، والذي يفسر أن (86.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي ناتجة عن التغير في استراتيجية التدريب والتنمية وهي نسبة جيدة أما النسبة المتبقية والبالغة (13.7%) فتفسرها الأخطاء العشوائية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي ما يلي:
بلغ معامل الارتباط $R=0.947$ وهو يشير إلى أن العلاقة بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية والأداء المؤسسي قوية جدا، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.897$ ، والذي يفسر أن (89.7%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي ناتجة عن التغير في استراتيجية المحافظة

على الموارد البشرية وهي نسبة جيدة أما النسبة المتبقية (10.3%) فتفسرها الأخطاء العشوائية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

2.3.4 الانحدار الخطي المتعدد (اختبار الفرضية الرئيسية): لتوضيح أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي، تم القيام بدراسة الانحدار الخطي المتعدد باستخدام اختبار F، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	نتائج المتغير المستقل الانحدار
0.000	194.851	0.863	0.929	أبعاد الممارسات الاستراتيجية
$Y = -0.176 + 0.572x_1 + 1.103x_2 + 0.397x_3 + e \quad (1)$				X ₁ : استراتيجية توظيف RH
$\text{Sig} = \begin{matrix} \downarrow & \downarrow & \downarrow & \downarrow \\ 0.337 & 0.009 & 0.000 & 0.027 \end{matrix}$				X ₂ : استراتيجية تدريب وتنمية RH
				X ₃ : استراتيجية المحافظة على RH

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات SPSS.V25 والموضحة في الملحق 3 انطلاقاً من الجدول أعلاه يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (بأبعادها مجتمعة) على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)" كما يلي:

بلغ معامل الارتباط $R=0.929$ وهو يشير إلى أن العلاقة بين أبعاد الممارسات الاستراتيجية مجتمعة والأداء المؤسسي قوية جداً، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.863$ ، والذي يفسر أن (86.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي ناتجة عن التغير في الممارسات الاستراتيجية وهي نسبة جيدة أما النسبة المتبقية (13.7%) فتفسرها الأخطاء العشوائية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية (بأبعادها مجتمعة) على الأداء المؤسسي،

وما يؤكد ذلك هي قيمة F المحسوبة والبالغة (194.851) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية (بأبعادها مجتمعة) والأداء المؤسسي.

5. خاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى النتائج والاقتراحات الآتية:

النتائج: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، وذلك نتيجة غياب معيار النوعية عند تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية وعدم تطبيق أساليب موضوعية في عملية اختيار الموارد البشرية، بالإضافة إلى عدم استخدام طرق لتقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة، كذلك عدم تحقيق درجة كبيرة من العدالة والمساواة في منح المكافآت، كل هذا بدوره يؤثر سلبا على قدرتها في تحسين أدائها.
- مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة متوسط، وذلك نتيجة جمود في الهيكل التنظيمي والذي بدوره يعيق تحقيق التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، وكذلك عدم استغلالها الأمثل للموارد الذي أدى بدوره إلى حدوث تأخر في تحقيق الأهداف المخططة سابقا.
- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية توظيف، تدريب وتنمية، واستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية) سواء كانت منفردة أو مجتمعة فإن لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
وعليه تظهر معادلة الانحدار التقديرية للعلاقة (01) وفق الصيغة التالية:

$$Y = 0.572x_1 + 1.103x_2 + 0.397x_3 + e$$

الاقتراحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم أهم الاقتراحات التالية:

- الاهتمام بالنوعية والكمية عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لأن ذلك يسهم في تحقيق أداء متميز، والاعتماد على معايير صارمة وموضوعية عند الاختيار من بين المتقدمين؛
- تحسين آليات التدريب من أجل تطوير مهارة التفكير الإبداعي للعامل وتفعيل قدرته على حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات الفعالة، ومن ثم متابعة وتقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة؛

- رفع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا وفقا لأسس عادلة؛
- تطوير الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية؛
- وضع آليات تسمح بتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى كافة الموظفين حتى يساهم كل واحد منهم في تنفيذها وبلوغ الأهداف المرجوة في الوقت المحدد؛
- إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية كمصدر لبلوغ مستويات أداء جيدة.

6. قائمة المراجع

طالب علاء فرحان، و المشهداني إيمان شيحان . (2011). حوكمة المؤسسات والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان: دار صفاء للنشر.

Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. 12 th International Strategic Management Conference (pp. 361– 371). Turkey: Antalya.

Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: Back to the future? A literature review. Brighton: Institute for Employment Studies Report.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13 ed.). london: kogan page limited.

BESCOS, P., & al. (1999). Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux. Paris: L'Harmattan.

Kadhim Alaraqi, A. (2017). Relationship between SHRM and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies. journal of Global Economics, 5(1), pp. 1-12.

أحلام بن عمارة. (2018). دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، 6(9)، الصفحات 96- 115.

جزاع مسبل جرو العنزي. (2019). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي. جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

حجلة سعيدة حازم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة ارفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عنابة: جامعة باجي مختار.

- خالد سلمان سعد. (2014). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية - الزعفرانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(75)، الصفحات 208-242.
- خضير كاظم حمود، و ياسين كاسب الخرشة. (2009). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كاظم جاسم العيساوي. (2001). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. عمان: دار المناهج.
- كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي. (2015). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (أطروحة دكتوراه). إدارة الأعمال، طرابلس: جامعة الجنان.
- محمد أحمد أبو قمر. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (مذكرة ماجستير). المحاسبة والتمويل، غزة: الجامعة الإسلامية.
- محمد السعيد جوال، مختار رابحي، و عبد القادر لحول. (2020). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6(4)، الصفحات 174-193.
- محمد محمود الخطيب. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- منير نوري، و فضيلة معمر قوادي. (2015). قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر. الصفحات 41-70.
- نور الدين مدوري. (2011). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.

7 . ملاحق

الملحق 1: ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	4	,981	3	,867	10

a. Variable dépendante : المؤسسي الأداء

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء
المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة -
بوثينة عطاييلية/ حجلة سعيدة حازم

الملحق 2: نتائج الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,957 ^a	,916	,913	,25496

a. Prédicteurs : (Constante), الموارد توظيف استراتيجية، البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	21,894	1	21,894	336,816	,000 ^b
de Student	2,015	31	,065		
Total	23,909	32			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

b. Prédicteurs : (Constante), النشرة الموارد توظيف استراتيجية، البشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-,116	,185		-,624	,537
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	,998	,054	,957	18,353	,000

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,929 ^a	,863	,858	,32536

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد وتنمية تدريب استراتيجية، البشرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	20,627	1	20,627	194,851	,000 ^b
de Student	3,282	31	,106		
Total	23,909	32			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد وتنمية البشرية، البشرية

Coefficients^a

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
(Constante)	-,166	,246		-,673	,50
استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	,952	,068	,929	13,959	,00

le dépendante : الأداء المؤسسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,947 ^a	,897	,893	,28225

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد على المحافظة استراتيجية، البشرية

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء
 المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة -
 بوثينة عطاييلية/ حجلة سعيدة حازم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	21,439	1	21,439	269,119	,000 ^b
	de Student	2,470	31	,080		
	Total	23,909	32			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

c. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد على المحافظة استراتيجية,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	-,025	,202			-,122	,903
استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية	,998	,061	,947		16,405	,000

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

الملحق 3: نتائج الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,929 ^a	,863	,858	,32536

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد وتنمية تدريب استراتيجية,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,627	1	20,627	194,851	,000 ^b
	de Student	3,282	31	,106		
	Total	23,909	32			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد وتنمية تدريب استراتيجية,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	-,176	,180			-,977	,337
	البشرية الموارد توظيف استراتيجية	,572	,204	,549		2,809	,009
	البشرية الموارد وتنمية تدريب استراتيجية	1,031	,076	1,005		13,566	,000
	البشرية الموارد على المحافظة استراتيجية	,397	,170	,376		2,335	,027

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي