مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة "دراسة ميدانية في الشركات السورية للصناعات البلاستيكية"
اسم الكاتب: د. سعيد عزيز إسبر، عبد الحي عبد الفتاح الحسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5792
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Effect Of Human Resource Management Strategies On The Performance Of The Organization A Field Study In The Syrian Companies For The Plastic Industries

Dr. Said Aziz Esber*
Abdulhai Abdulfatah Alhussein **

(Received 22 / 5 / 2022. Accepted 22 / 8 / 2022)

□ ABSTRACT □

This research was conducted to determine the effect of the human resource management strategies (human resource planning, recruitment and appointment, training and development, motivation, performance evaluation) on the performance of the organization, in a sample of Syrian companies for plastic industries. The researcher distributed (80) questionnaires to a sample of workers in the industrial companies under study and from different administrative levels (higher, middle, and lower). The number of questionnaires that were adopted in the statistical analysis was (71) questionnaires. The researcher analyzed the data using the statistical analysis program (SPSS 25).

At the end of this research, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which is: There is a statistically significant effect of human resource management strategies (human resource planning, recruitment and appointment, training and development, motivation, performance evaluation) on the performance of the industrial companies under study. The researcher also made a number of recommendations, including: That the industrial companies under study continue to link their human resources planning with their ultimate goals, and give priority to investing in human capabilities and skills by adopting appropriate strategies that ensure the completion of various human resources management activities with the required efficiency, in addition to the necessity of selecting and appointing workers based on submitting an application for employment and knowing their capabilities In dealing with others, their ability to lead, knowing their intelligence levels, their motivation to work, and subjecting them to personal tests and interviews, and this is through the company's belief in placing the right man in the right place.

Keywords: Human Resource Management Strategies, Organization Performance, Syrian Companies for Plastic Industries.

*Associate Professor, Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
**Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

أثر استراتيجيَّات إدارة الموارد البشريَّة على أداء المنظَّمة
"دراسة ميدانيَّة في الشَّركات السُّورية للصِّنّاعات البلاستيكيَّة"

الدكتور سعيد عزيز إسبر*

عبد الحي عبد الفتاح الحسين**

(تاريخ الإيداع 22 / 5 / 2022. قُبِل للنشر في 22 / 8 / 2022)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء المنظَّمة، وذلك في عينة من العاملين في الشركات السورية للصناعات البلاستيكية. قام الباحث بتوزيع (80) استبانةً على عينة من العاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا). وبلغ عدد الاستبانات التي تمَّ اعتمادها في التحليل الإحصائي (71) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (**SPSS 25**).

وفي نهاية هذا البحث توصَّل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء الشركات الصناعية محل الدراسة. كما تقدَّم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التَّوصيات والَّتي كان أهمُّها: أن تستمر الشركات الصناعية محل الدراسة بربط تخطيط مواردها البشرية مع أهدافها النهائية، وأن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن انجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، فضلاً عن ضرورة اختيار العاملين وتعيينهم بناء على تقديم طلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل مع الآخرين، ومدى قدرتهم على القيادة، ومعرفة مستويات الذكاء لديهم، ودافعيتهم للعمل، وإخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية، وهذا يكون من خلال إيمان المنظَّمة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الكلمات المفتاحيَّة: استراتيجيات إدارة الموارد البشريَّة، أداء المنظَّمة، الشَّركات السورية للصناعات البلاستيكية.

* **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كليّة الاقتصاد– جامعة تشرين– اللّاذقية– سوريَّة.**

** **طالب ماجستير– قسم إدارة الأعمال– كليّة الاقتصاد– جامعة تشرين– اللّاذقية– سوريَّة.**

مُقدِّمة:

تواجه منظَّمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ ذلك أن المنظَّمات لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية.

وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أنَّ العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظَّمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها. حيث تعيش المنظَّمات المعاصرة عصر الاهتمام بالنضوج الفكري والمعرفي والتوجه نحو المزيد من الدراسات والبحوث حول أهمية الموارد البشرية للمنظَّمات، وتعد القوى العاملة أحد الموارد الأساسية الفاعلة في المنظَّمة، الأمر الذي يتطلب النظر إليها مورداً استراتيجياً حيوياً، وضمن هذا المعنى تبرز أهمية تصميم استراتيجية للموارد البشرية ذات أبعاد وسياسات وأهداف منسجمة مع استراتيجية المنظَّمة، تسمح بتحسين وتطوير مستوى كفاءة العنصر البشري وتساهم في تحقيق التأثير الإيجابي في باقي عناصر وموارد المنظَّمة بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظَّمة.

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظَّمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظَّمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها. وكل ذلك دفع منظَّمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في تحسين أدائها، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظَّمة من خلالها أداء عالي تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

من هنا جاءت هذه الدراسة التي تناولت أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظَّمة، وذلك في عينة من الشركات السورية للصناعات البلاستيكية.

مشكلة البحث:

من خلال الدِّراسة الاستطلاعيَّة التي قام بها الباحث للشركات السورية الآتية للصناعات البلاستيكية: شركة طوبى بلاست للصناعات البلاستيكية في دمشق، شركة الريم للمنتجات البلاستيكية في ريف دمشق، شركة المتين الدولية للصناعات البلاستيكية في حمص، ومن خلال اللِّقاءات التي قام بإجرائها مع بعض الإداريين والعاملين وأفراد الكوادر الإداريَّة لتلك الشركات والمسؤولة عن اتِّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة، فقد توصَّل إلى أنَّه يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التَّساؤل الرَّئيس الآتي:

ما هو أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات السورية للصناعات البلاستيكية؟

ومنه تفرَّعت الأسئلة الفرعيَّة الآتية:

1-ما هو أثر استراتيجية **تخطيط الموارد البشرية** على أداء الشركات الصناعية محل الدراسة؟

2-ما هو أثر استراتيجية **الاستقطاب والتعيين** على أداء الشركات الصناعية محل الدراسة؟

3-ما هو أثر استراتيجية **التدريب والتطوير** على أداء الشركات الصناعية محل الدراسة؟

4-ما هو أثر استراتيجية **التحفيز** على أداء الشركات الصناعية محل الدراسة؟

5-ما هو أثر استراتيجية **تقييم الأداء** على أداء الشركات الصناعية محل الدراسة؟

أهمِّيَّة البحث وأهدافه:

أهمِّيَّة البحث:

الأهمِّيَّة النَّظريَّة: نظراً لأهميَّة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء وتحسين القدرة التنافسيَّة لجميع أنواع وأحجام الشَّركات الاقتصادية، فإنَّه من الأهمِّيَّة البالغة بمكان دراسة واقع استخدام وتطبيق هذه الاستراتيجيات في الشَّركات الاقتصاديَّة السُّوريَّة. وبالتَّالي قد تسهم الدِّراسة الحاليَّة في تقديم إطار نظري مبسَّط وتوضيحي لمتغيرات البحث (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أداء المنظَّمة)، الأمر الذي يؤهِّلها لتكون مرجعاً نظريَّاً يمكن الاستفادة منه في إثراء المكتبة العربيَّة والمحليَّة ومراكز البحث العلمي من جهة، وتشجيع الباحثين لإجراء العديد من الدِّراسات والأبحاث في هذا المجال من جهةٍ ثانية.

الأهمِّيَّة العمليَّة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التأكيد على فعالية دور استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في رفع مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحسين مستوى أدائها في ظل تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه الشَّركات الصناعيَّة، مما يتطلب تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفاعلة في رفع مستوى الأداء، وزيادة الحصة السوقية. كما تعبر هذه الدراسة عن حاجة ماسة تتطلبها الشَّركات الصناعية في الوقت الحالي في تحديد فيما إذا كان هناك أية حاجة للتغيير والتعديل في زمن التغييرات البيئية السريعة، وبناء عليه ستكون نتائج هذه الدراسة مهمة لمجتمع الدراسة في إلقاء الضوء على هذا المفهوم وتطبيقاته. كما أنَّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة المطبقة على الشَّركات الصناعية بشكل خاص. بالإضافة إلى أهمية نتائج الدراسة للشَّركات الصناعية في سورية حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء هذه الشَّركات مما يعطي صورة واضحة لهذه الشَّركات عن الممارسات التي يجب الاهتمام بها.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشَّركات محل الدراسة، كما يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-تحديد أثر استراتيجية **تخطيط الموارد البشرية** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

2-تحديد أثر استراتيجية **الاستقطاب والتعيين** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

3-تحديد أثر استراتيجية **التدريب والتطوير** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

4-تحديد أثر استراتيجية **التحفيز** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

5-تحديد أثر استراتيجية **تقييم الأداء** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

6-تقديم مقترحات وتوصيات ذات فائدة في إطار الموضوع قيد البحث للشَّركات الصناعية محل الدراسة.

فرضيَّات البحث:

تتمثَّل الفرضيَّة الرَّئيسة للبحث بالآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

1-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية **تخطيط الموارد البشرية** على أداء الشركات محل الدراسة.

2-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية **الاستقطاب والتعيين** على أداء الشركات محل الدراسة.

3-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية **التدريب والتطوير** على أداء الشركات محل الدراسة.

4-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية **التحفيز** على أداء الشركات محل الدراسة.
5-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية **تقييم الأداء** على أداء الشركات محل الدراسة.

منهجيَّة البحث:

تمَّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التَّحليلي، حيث تمَّ جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربيَّة والأجنبيَّة والمقالات والدَّوريَّات الصادرة في مجال البحث، وذلك لدراسة واقع استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظَّمة. أمَّا البيانات الأوَّليَّة فقد تمَّ جمعها عن طريق قيام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشَّخصيَّة مع بعض المديرين والعاملين في الشركات محلِّ الدِّراسة. فضلاً عن قيامه بتصميم استبيان تضمَّن مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث. ومن ثمَّ تمَّ استخدام الأساليب الإحصائيَّة المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS 25) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيَّات البحث.

مجتمع البحث وعيِّنته:

تمثَّل مجتمع البحث بجميع الإداريين والعاملين في الشركات السوريَّة للصناعات البلاستيكية. أمَّا عيِّنة البحث فقد تمثَّلت بعيِّنة من الإداريين والعاملين في الشركات السورية الآتية للصناعات البلاستيكية: شركة طوبى بلاست للصناعات البلاستيكية في دمشق، شركة الريم للمنتجات البلاستيكية في ريف دمشق، شركة المتين الدولية للصناعات البلاستيكية في حمص.

الدِّراسات السَّابقة:

1-دراسة (موسى، الصرايرة، 2021) بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظَّمات الصناعية – دراسة حالة: شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية LG [1]: هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظَّمات الصناعية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات بالأردن. هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية، استخدمت منهج دراسة الحالة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية LG وشملت عينة الدراسة الحالية 94 من العاملين. ومن أهم نتائج الدراسة: أن شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات تتمتع باستراتيجية موارد بشرية ناجحة، فهي تعمل على تخطيط الموارد البشرية، كما إنها تتبع الأسلوب الاستراتيجي المناسب في الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، كما توجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط.

2-دراسة (خدام وآخرون، 2020) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظَّمات الذكية، الدور المعدل: تمكين العاملين – دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان [2]: هدفت الدراسة للتحري عن الأثر المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظَّمات الذكية وقياس مدى تأثير تمكين العاملين على تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظَّمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات

باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز) قد حققت إسهاماً بالتأثير في المنظَّمات الذكية، بينما (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر، وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في المنظَّمات الذكية، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظَّمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

3-دراسة (Ayanda and Sani, 2020) بعنوان:

Strategic Human Resource, Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector, Some Evidence from Niger State

<u>الموارد البشرية الاستراتيجية والفعالية الإدارية والتنظيمية في القطاع العام، بعض الأدلة من ولاية النيجر [3]:</u>

هدفت الدراسة إلى تعبئة الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت أثر ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المنظَّمات الحكومية. تناولت الدراسة /255/ موظفاً من موظفي الخدمة المدنية موزعة على /30/ وزارة حكومية في النيجر. استخدمت الدراسة وسيلة الارتباط وتحليل الانحدار المتعددة للوصول للنتائج. أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة مع أداء المنظَّمات الحكومية، وأظهرت الدراسة أيضاً أن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيراً على أداء المنظَّمات الحكومية.

4-دراسة (Akhtar, Ding, Ge, 2018) بعنوان:

Strategic HRM Practices and their Impact on Company Performance in Chinese's Enterprises

<u>ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتأثيرها على أداء الشركة في الشركات الصينية [4]:</u> تناولت الدراسة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الشركات في الصين، حيث تناولت الممارسات الآتية (التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، الأمن الوظيفي، الوصف الوظيفي، مشاركة الأرباح). شملت عينة الدراسة /465/ شركة صينية. استخدمت استبانتان تمّ توزيعها على العاملين ومديري الموارد البشرية. كما استُخدم الارتباط والإحصاء الوصفي لقياس أثر المتغيرات. خلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بالتدريب ومشاركة العاملين وتقييم الأداء كان لها أثر على الأداء المالي وغير المالي للشركات المذكورة، كما تبين أن الأمن الوظيفي كان له أثر على زيادة الإنتاج/الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأداء المالي.

القسم النَّظري:

1- مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأهميَّتها:

تعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظَّمة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظَّمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار: النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فهي تمكن المنظَّمة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة [5]. كما يرى [6] أنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظَّمة، والذي يهم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظَّمة على تحقيق أهدافها.

يرى الباحث ممَّا تقدَّم أنه بالرغم من تعدد مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إلا أنَّه يمكن التماس أوجه الاتفاق بينهما في ضوء الخيوط المشتركة بينهم كالآتي:

- تسعى المنظَّمة من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية **(HRMS)** إلى زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظَّمات.
- تساهم **(HRMS)** في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.
- إن الغاية من وضع استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من أجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظَّمة.
- يتم صياغة **(HRMS)** بالتوافق مع الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

2- خطوات صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

توضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ست خطوات متتابعة، إذ تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها، وهذه الخطوات هي [7]:

1-بناء رؤية الموارد البشرية: توفر الرؤية توجهها للأنشطة في المنظَّمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.

2-مسح البيئة التنظيمية: تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها، يساعدانها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الاستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للمنظَّمة.

3-مراجعة الجدارة والموارد: مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المالية والمجالات الأخرى.

4-الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى: تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الاستراتيجية الأخرى.

5-تحديد الأهداف: بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل معرفة أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.

6-تكامل الخطط التنفيذية: بعد معرفة كل ما يجب إنجازه، يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية.

3- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من استراتيجيات الموارد البشرية سيتم التطرق إليها وفق الآتي [8] [9] [10] [11]:

1-تخطيط الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية للمنظَّمة. ويعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي كمرشد للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا، وأن تخطيط الموارد البشرية قد يجذب اهتمام المنظَّمة إلى الحاجة للتغيير. وينطوي تخطيط الموارد البشرية على جزأين أساسيين هما:

- تحليل أهداف المنظَّمة: تشمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظَّمة وتفهمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظَّمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظَّمة الاستراتيجية، حيث تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظَّمة.

- تحليل الطلب: ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تحدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها، ويوجه تخطيط الموارد البشرية للإجابة عن الأسئلة الآتية: ما هو كم الموارد البشرية المطلوبة ونوعها؟ كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية؟ متى يجب الحصول على هذه الموارد؟ أين تستخدم هذه الموارد؟

2-الاستقطاب والتعيين: الاستقطاب هو عمليَّة استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشَّاغرة بالمنظَّمة، وتهتم هذه العمليَّة بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التَّعيين في المنظَّمة. وتقوم المنظَّمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشريَّة وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشريَّة ومنه ما يسمَّى بقسم التَّوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصِّصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئيَّة مع المتقدِّمين. أما في المنظَّمات الصغيرة فقد تُسند عمليَّة الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشاريَّة المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيُّون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشريَّة. أمَّا التعيين فيعني المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدَّمة للمنظَّمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المرشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتَّعيين. ومن أهمِّ الأسس التي تقوم عليها عمليَّة الاختيار والتَّعيين:

- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك.
- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنظَّمة.
- القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.
- تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها، سواءٌ أكانت تلك المسؤولية مادية أم أدبية.
- عوامل مساعدة أخرى مثل: السن، الجنس، المظهر والشخصيَّة.

3-التدريب والتطوير: التدريب هو تلك العملية المنظَّمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التَّغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، وبذلك فإنَّ التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما. ويعكس التدريب مدى حرص الإدارة على تحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة عن طريق التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومدى خضوع نتائج البرامج التدريبية التي يخضعون لها للمراجعة والتقييم. ويهدف التدريب إلى:

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد، سواء في النواحي الفنية أو السلوكية.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وبالتخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد، بالنقل أو الترقية.
- إعداد المعينين الجدد، وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

4-تحفيز الموارد البشرية: التحفيز هو فكر النجاح وفن إدارة البشر وتحقيق احتياجاتهم وحفزهم لبذل كل طاقة وجهد أكبر لتحقيق التطور الكامل، والتحفيز من أهم ميزات الإدارة الحديثة التي تعتبر الإنسان أهم موارد المنظَّمة التي يجب

الحفاظ عليها. والمنظَّمات الناجحة هي تلك التي يصعب فيها التمييز بين المدير والعامل، وتسعى إدارتها لمشاركة الموظفين في صنع القرارات، بالإضافة إلى أنها تشعر الموظفين فيها على اختلاف مناصبهم ومواقعهم أن الأعمال التي يقومون بأدائها من أهم الأعمال التي تقوم بها المنظَّمة. وتقوم المنظَّمة باستخدام الحوافز من أجل تحسين الأداء كماً ونوعاً وتحسين جودة حياة العمل، والمحافظة على النواحي الصحية والاجتماعية للموظفين وعائلاتهم. ويهدف التحفيز إلى:

- جذب موارد بشرية بمهارات وقدرات عالية.
- تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى إنتاجهم.
- تعزيز صور المنظَّمة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية الجيدة الموجودة لدى المنظَّمة.

5-تقييم أداء الموارد البشرية: يمكن تعريف عملية تقييم الأداء على أنَّها "عمليَّة تقييم كل شخص من العاملين في المنظَّمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، أو عملية يقوم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكلٍ منصف وعادل ليتمّ مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتمُّ على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. ويؤكد البعض على عمليَّة جمع البيانات في تعريف عمليَّة تقييم الأداء التي تعني: الحصول على حقائق أو بيانات محدَّدة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنيَّة محدَّدة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلميَّة للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلِّقة بعمليَّة الحاضر وفي المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدُّم الوظيفي، واستغلال الطاقة البشريَّة بالشَّكل أو بالأسلوب الذي يحقِّق أهداف المنظَّمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل. كما ويقصد بمعايير الأداء: الأساس الذي ينتسب إليه الفرد وبالتَّالي يقارَن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأنَّ تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنَّها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظَّمة وتوجيه المديرين على الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولابدَّ أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين ممَّا يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظَّمة ومن ثمَّ التزامهم.

4- مفهوم أداء المنظَّمة:

اختلفت النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي تناولتها، فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقاً، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء [12]. ولقد أكدَّ الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء حيث عرَّفه البعض بأنَّه القدرة على الإنتاج بفعالية مع استهلاك القليل من الموارد للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، السرعة، المرونة، السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي [13]، وعرَّفه البعض الآخر بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبيَّن درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظَّمة.

وبالرغم من أن مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية يعبِّر فعلاً عن تحقيق الأهداف بالاستعمال العقلاني لمختلف الموارد، غير أنَّه كثيراً من الباحثين من يرى مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس عُرِّف الأداء بأنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة. وعلى خلاف ذلك هناك من ركز على الكفاءة لوحدها حيث عُرِّف الأداء بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها [14].

بالإضافة إلى بعدي الكفاءة والفعالية هناك من يضيف البعد الاستراتيجي لمفهوم الأداء، حيث يرى [15] أنَّ أداء المنظَّمة يتجسَّد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكُّنها من مواجهة القوى التنافسية، فالأداء يرتبط بقدرة المنظَّمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، وهذا يعني أن الأداء يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظَّمة.

5- مجالات أداء المنظَّمة:

هناك العديد من مجالات الأداء التي تسعى المنظَّمة لتحقيقها والتي تعبر عن مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح، ومن أهمِّ هذه المجالات [16]:

1-الربحية: وهي العوائد التي تحققها المنظَّمة والتي بدونها لن تستطيع النمو والتطور والتوسع في مجال أعمالها.

2-الإنتاجية: وهي العلاقة بين مدخلات ومخرجات المنظَّمة وتعد التكنولوجيا المستخدمة عاملاً مؤثراً فيها.

3-المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في التزامات المنظَّمة تجاه المجتمع من حيث الخدمات والأسعار والجودة.

4-الإبداع: ويتمثل في مجموعة من الجهود التي تبذل في سبيل تطوير أو اكتشاف منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة.

5-المركز السوقي: ويتمثل في حصة المنظَّمة في السوق، والتي تقاس بنسبة الحصة السوقية للمنظَّمة إلى الحصة السوقية لأكبر منظَّمة في السوق.

6-الموارد المالية أو المادية: وتتمثل في التدفق النقدي أو رأس المال والموارد البشرية والمباني والمعدات.

7-التطور الإداري: ويتمثل في معدلات الإنتاجية والقدرات الإدارية والمعرفة والمعتقدات تجاه تحقيق الأداء المتميز.

8-أداء العامل واتجاهاته: ويتمثل في المعدلات المتوقعة لإنتاجية العامل والتي تتأثر بالعديد من المؤثرات المادية والبشرية.

النَّتائج والمناقشة:

1- أداة الدراسة:

بعد اطِّلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربيَّة والأجنبيَّة التي تناولت واقع استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية، وبناءً على نتائج الدِّراسة الاستطلاعيَّة التي قام بها للشركات الصناعية محلِّ الدِّراسة، قام الباحث بتصميم استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث.

قام الباحث بتوزيع (80) استبانةً على عينة من العاملين في الشَّركات الصناعية البلاستيكية محل الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا). تمَّ استرداد جميع الاستبانات الموزعة، واستبعاد (9) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تمَّ اعتمادها في التحليل الإحصائي هو (71) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التَّحليل الإحصائي (SPSS 25).

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمَّ التأكُّد من صدق الاستبانة بأن قام الباحث بعرضها على (5) من المحكِّمين المتخصِّصين في الإدارة والتسويق والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتَّوجيهات التي قدَّمها المحكِّمون قام الباحث بإجراء التَّعديلات التي تركَّزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمَّ التأكُّد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ. يتمُّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلَّما زادت عبارات الاستبانة، ممَّا يدلُّ على أنَّ الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، كما تزداد قيمة هذا المعامل أيضاً كلَّما كانت إجابات أفراد العيِّنة متباينة وغير متجانسة [17]. وللتأكُّد من ثبات الاستبانة قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهةٍ ثانية، وكانت النَّتائج كما هي مبيَّنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	0.797
2	استراتيجية الاستقطاب والتعيين	0.744
3	استراتيجية التدريب والتطوير	0.846
4	استراتيجية التحفيز	0.726
5	استراتيجية تقييم الأداء	0.879
6	أداء المنظَّمة	0.778
	جميع المحاور السَّابقة معاً	0.863

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة قد تراوحت بين (0.726) و (0.879). أمَّا قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة معاً فقد بلغت (0.863)، مما يعني أنَّ جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، وكذلك لجميع أبعاد الاستبانة معاً هي مقبولة وأكبر من (0.60).

وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبانة تتمتَّع بدرجة جيِّدة جدَّاً من الصِّدق والثَّبات، ممَّا يعني أنَّها قابلة للتَّوزيع على أفراد العيِّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

3- اختبار فرضيَّات البحث:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS 25) في اختبار فرضيات الدراسة، إذ تركزت مهمة الباحث في هذا الإطار على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، حيث تمت المقارنة بين احتمال ثقة الباحث (P = Sig). مع مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتم تقرير النتيجة كما يلي: يتم قبول

فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig = P). أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بينما يتم رفض فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig = P). تساوي أو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

1/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تمَّ استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظَّمة

Sig.	T	β	DF	F	R Square	R	Model
.000[b]	6.640	3.634	1	31.809	0.526	0.725[a]	1
			69				
		0.381	70				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (2) تأثير استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء الشَّركات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأداء الشَّركات (0.725) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن الارتباط طردي ومقبول. أما معامل التحديد (**R Square**) فقد بلغت قيمته (0.526)، ممَّا يعني أنَّ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تفسر (53%) من التغيرات في أداء الشَّركات، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أمَّا معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.381)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.381). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (31.809)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.** وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 3.634 + 0.381\ X$$

2/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء المنظَّمة

Sig.	T	β	DF	F	R Square	R	Model

Model	R	R Square	F	DF	β	T	Sig.
1	0.734[a]	0.539	38.363	1	3.129	7.513	.000[b]
				69			
				70	0.417		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (3) تأثير استراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء الشَّركات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين وأداء الشَّركات (0.734) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنَّ الارتباط طردي ومقبول. أما معامل التحديد (**R Square**) فقد بلغت قيمته (0.539)، ممَّا يعني أنَّ استراتيجية الاستقطاب والتعيين تفسر (54%) من التغيرات في أداء الشَّركات، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أمَّا معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.417)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب والتعيين يؤدي إلى الزيادة في أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.417). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (38.363)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.** وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

Y = 3.129+ 0.417 X

3/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة:

<u>لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.</u>

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية التدريب والتطوير على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التدريب والتطوير على أداء المنظَّمة

Model	R	R Square	F	DF	β	T	Sig.
1	0.852[a]	0.726	47.332	1	2.739	9.958	.000[b]
				69			
				70	0.583		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (4) تأثير استراتيجية التدريب والتطوير على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على أداء الشَّركات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين استراتيجية التدريب والتطوير وأداء الشَّركات (0.852) عند مستوى دلالة (0.05)، ممَّا يعني أنَّ الارتباط طردي وقوي. أما معامل التحديد (**R Square**) فقد بلغت قيمته (0.726)، ممَّا يعني أنَّ استراتيجية التدريب والتطوير تفسر (73%) من التغيرات في أداء الشَّركات، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أمَّا معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.583)، وهذا يعني أنَّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى

الاهتمام باستراتيجية التدريب والتطوير يؤدي إلى الزيادة في أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.583). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (47.332)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة**. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

Y = 2.739+ 0.583 X

4/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الرَّابعة:

<u>لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.</u>

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية التحفيز على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التحفيز على أداء المنظَّمة

Sig.	T	β	DF	F	R Square	R	Model
.000[b]	12.741	2.408	1	75.580	0.797	0.893[a]	1
			69				
		0.711	70				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (5) تأثير استراتيجية التحفيز على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على أداء الشَّركات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين استراتيجية التحفيز وأداء الشَّركات (0.893) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن الارتباط طردي وقوي. أما معامل التحديد (**R Square**) فقد بلغت قيمته (0.797)، ممّا يعني أنَّ استراتيجية التحفيز تفسر (80%) من التغيرات في أداء الشَّركات، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.711)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التحفيز يؤدي إلى الزيادة في أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.711). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (75.580)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.** وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

Y = 2.408+ 0.711 X

5/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الخامسة:

<u>لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.</u>

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية تقييم الأداء على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية تقييم الأداء على أداء المنظَّمة

Sig.	T	β	DF	F	R Square	R	Model
.000[b]	7.268	4.319	1	24.822	0.509	0.713[a]	1
			69				
		0.334	70				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (6) تأثير استراتيجية تقييم الأداء على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على أداء الشَّركات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين استراتيجية تقييم الأداء وأداء الشَّركات (0.713) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنَّ الارتباط طردي ومقبول. أمَّا معامل التحديد (**R Square**) فقد بلغت قيمته (0.509)، ممَّا يعني أنَّ استراتيجية تقييم الأداء تفسر (51%) من التغيرات في أداء الشَّركات، أمَّا باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أمَّا معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.334)، وهذا يعني أنَّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية تقييم الأداء يؤدي إلى الزيادة في أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.334). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (24.822)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.** وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

Y = 4.319+ 0.334 X

6/3- اختبار الفرضيَّة الرَّئيسة:

<u>لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.</u>

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظَّمة

Sig.	T	β		DF	F	R Square	R	Model
.000[b]	11.697	2.727		1	44.509	0.621	0.788[a]	1
.002	3.287	0.338	تخطيط الموارد البشرية					
.002	3.231	0.296	الاستقطاب والتعيين	69				
.007	2.827	0.282	التدريب والتطوير					
.001	3.440	0.304	التحفيز	70				

.000	4.740	0.426	تقييم الأداء					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (7) تأثير جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعةً على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على أداء الشَّركات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الشَّركات (0.788) عند مستوى دلالة (0.05)، ممَّا يعني أنَّ الارتباط طردي ومقبول. أمَّا معامل التحديد (**R Square**) فقد بلغت قيمته (0.621)، ممَّا يعني أنَّ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر (62%) من التغيرات في أداء الشَّركات، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أمَّا معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.338) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، و(0.296) لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين، و(0.282) لاستراتيجية التدريب والتطوير، و(0.304) لاستراتيجية التحفيز، و(0.426) لاستراتيجية تقييم الأداء. وهذا يعني أنَّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.338) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، و(0.296) لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين، و(0.282) لاستراتيجية التدريب والتطوير، و(0.304) لاستراتيجية التحفيز، و(0.426) لاستراتيجية تقييم الأداء. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (44.509)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الرئيسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة**. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 2.727 + 0.338\ X1 + 0.296\ X2 + 0.282\ X3 + 0.304\ X4 + 0.426\ X5$$

الاستنتاجات والتَّوصيات:

توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لتخطيط الموارد البشرية** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للاستقطاب والتعيين** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتدريب والتطوير** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتحفيز** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لتقييم الأداء** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية "مجتمعة"** على أداء الشَّركات الصناعية محل الدراسة.

7- تلتزم إدارة الموارد البشرية في الشَّركات محل الدراسة بالتخطيط للموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية، وتستمد إدارة الموارد البشرية في المنظَّمة خططها وأهدافها من خطط وأهداف المنظَّمة ككل، كما تتمتع أهداف وخطط الموارد البشرية بالوضوح وتقوم على أساس علمي، ويتم تكييف عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأجل.

8- تستند عملية الاستقطاب والتعيين في الشَّركات محل الدراسة على أسس واضحة ومحددة إذ تسعى المنظَّمة إلى استقطاب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية

المهمة، إذ يتم تحديد المعايير الموضوعية عند المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، كما وتهتم الشَّركات بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المقابلة والتعيين.

9- تؤمن الشَّركات بأهمية التدريب وانعكاسه على أداء العمل، إذ يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في العام، كما وتقوم إدارة الشَّركات بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد على تطوير الأداء، وتهتم بتدريب الكوادر البشرية لديها بما يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية، وتسعى إلى توفير جميع الإمكانات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة.

10- تستخدم الشَّركات محل الدراسة مختلف أساليب التحفيز المادي والمعنوي، إذ تتابع الشركة باهتمام وبشكلٍ مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الشَّركات الخاصة في السوق المحلي، كما ويتسم نظام التعويضات والحوافز في الشركة محل الدراسة بأنه واضح ومحدد وعادل وشفاف لموظفي الشركة.

11- يتوافر في الشَّركات محل الدراسة نظام فعال لتقييم الأداء يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة، ويساعد على اختيار الأفراد من داخل الشركة، ويوفر قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية في الشركة.

في ضوء النَّتائج السَّابقة الَّتي توصل إليها البحث، اقترح الباحث التَّوصيات الآتية:

1- أن تستمر الشَّركات محل الدراسة بالتخطيط للموارد البشرية فيها، من خلال تحديد عدد العاملين الذين تحتاج إليهم في المستقبل، واتخاذ الإجراءات التأديبية للذين يتأخرون أو يتغيبون عن أعمالهم، وترقية العاملين على أسس عادلة، وتحديد المهارات والخبرات والقدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، والتخطيط لاستخدام الحاسوب وتنمية مهارات اللغة الإنكليزية لدى العاملين، وهذا يكون من خلال قيام الشركة بتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها بشكل ملائم مما يساعدها في زيادة كفاءة تخطيط الموارد البشرية فيها.

2- أن تستمر الشَّركات محل الدراسة بربط تخطيط مواردها البشرية مع الأهداف النهائية للشركة، وهذا يكون من خلال صياغة رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات لتخطيط الموارد البشرية بناء على الاستراتيجيات المتبعة في الشركة.

3- يجب على الشَّركات محل الدراسة أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن انجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في الشركة.

4- أن تستمر الشَّركات محل الدراسة باختيار العاملين وتعيينهم بناء على تقديم طلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل مع الآخرين، ومدى قدرتهم على القيادة، ومعرفة مستويات الذكاء لديهم، ودافعيتهم للعمل، وإخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية، وهذا يكون من خلال إيمان الشركة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

5- أن تستمر الشَّركات محل الدراسة بتدريب العاملين في دورات تدريبية لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم، وزيادة قدراتهم على الاتصال مع الآخرين، وهذا يكون من خلال إطلاع العاملين على أهمية الدورات التدريبية بالنسبة لهم وللشركة وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم للمشاركة في هذه الدورات.

6- ضرورة المحافظة على استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في الشَّركات محل الدراسة (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) لما لها من أثر إيجابي في تحسين أداء الشركة.

References:

Musa, Hind Rajeh and Al-Sarayrah, Aktham. **The Strategy of Human Resources Management and its Impact on Raising the Level of Productivity in Industrial Organizations "Case Study of the Middle East Complex for Engineering and Electronic Industries LG**. The Arab Journal of Management, 2021; 41(1): 229-256.

Khaddam, Amina. and others. **Strategies of Human Resources Management and Their Impact on Smart Organizations Modified Role: Empowering Workers "A Field Study on a Group of Pharmacies Operating in the Capital Governorate, Amman**". The Arab Journal of Management, 2020; 8 (1): 45-78.

Ayanda, O.J and Sani, A.D. **Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence from Niger State**. International Journal of Business and Management, 2020; 9: 142–156.

Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L. GE. **Strategic HER Practices and their Impact On Company Performance in Chinese Enterprises**, Human Resource Management, Spring, 2018; 47(1): 15–32.

Alqadhi, Ziad Mofeed. **The Relationship of the Strategic Practices of Human Resource Management and the Performance of Employees and their Impact on the Performance of Organizations "An Applied Study on Private Universities in Jordan**". Unpublished Master's Thesis, Middle East University, 2017.

Bousnina, Al-Siddiq and Mansour, Al-Farsi. **Human Resources, their Importance, Responsibility, Organization, Tasks**. Academy of Graduate Studies, Libyan Arab Jamahiriya, 2003.

Al-Hiti, Khaled Abdel-Rahim. **Human Resource Management "Strategic Entrance"**. First Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, 2003.

Al-Taan, Hatem Fares. **The Impact of Human Resource Management Strategies on Achieving Strategic Success "A Field Study in the Iraqi Ministry of Transport".** Dinars Magazine, 2018; (3): 196-246.

Salem, Moayad Saeed and Saleh, Adel. **Human Resource Management "Strategic Entrance"**. The world of books for publishing and distribution, Irbid, 2002.

Al-Tai, Youssef Hajim. et al. **Human Resource Management "An Integrated Strategic Approach"**. Al-Warraq Establishment for Publishing and Distribution, Amman, 2006.

Al-Khanaq, Sanaa Abdel-Karim. **Aspects of Strategic Performance and Competitive Advantage**. International Scientific Conference on the Outstanding Performance of Organizations and Governments, University of Ouargla, 2005.

Mazhouda, Abdel Malik. **The Concept of Performance between Efficiency and Effectiveness**. Journal of Human Sciences, University of Muhammad Khider, 2001; 1(1): 90-110.

Caliskhan, Esra, N. **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**. Journal of Naval Science and Engineering, 2010; 6(2): 100–116.

Michael Armstrong. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. Kogan Page, London, 2006.

Brosqet, Fondement. **de la performance humaine dans l'entreprise**. éd Organisation, Paris, 2009.

Ivancevich, John M. **Human Resource Management**. Boston: McGraw Hill, 2001.

Ghadeer, Bassem. **The Basic Introduction to Data Analysis**. Ministry of Information, Syria, 2012, 290.