

عنوان البحث

**أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة دال للمنتجات
الغذائية (٢٠٢٠-٢٠٢٥)**

أميمة محمد الحسن احمد البشير¹

¹ باحثة، السودان.

بريد الكتروني: mima1970313@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj75/15>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/75/15>

تاريخ النشر: 2026/05/01م

تاريخ القبول: 2026/04/17م

تاريخ الاستقبال: 2026/04/10م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دراسة حالة شركة دال للمنتجات الغذائية خلال الفترة (2020-2025). وتكمن أهمية الدراسة في الدور المحوري الذي أصبحت تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. تناولت الدراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية من حيث وظائفها الأساسية المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز، إضافة إلى دورها في تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري باعتباره أهم مورد داخل المؤسسة. كما ركزت على مفهوم الأداء المؤسسي باعتباره مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الجودة، رضا العاملين، والربحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة دال للمنتجات الغذائية، وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي خلال الفترة المحددة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسن الأداء المؤسسي، حيث أسهمت سياسات التدريب والتطوير، ونظم التحفيز، وتحسين بيئة العمل في رفع مستوى الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين. كما بينت الدراسة أن الاهتمام بالعنصر البشري داخل الشركة أدى إلى تحسين مستوى الجودة وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما انعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها عنصراً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، التدريب، التحفيز، شركة دال للمنتجات الغذائية.

RESEARCH TITLE**The Impact of Human Resource Management on Institutional Performance: A Case Study of DAL Food Products Company (2020–2025)****Abstract**

This study aims to analyze the impact of Human Resource Management (HRM) on organizational performance, through a case study of DAL Food Products Company during the period (2020–2025). The importance of this study lies in the crucial role that HRM plays in improving organizational efficiency and enhancing competitiveness in an increasingly dynamic and highly competitive business environment. The study addresses the concept of Human Resource Management in terms of its key functions, including recruitment, selection, training and development, performance appraisal, and motivation. It also highlights the importance of human resources as a strategic asset within organizations. Furthermore, the study examines organizational performance as a measure of an organization's ability to achieve its strategic objectives efficiently and effectively, using indicators such as productivity, quality, employee satisfaction, and profitability. The study adopts a descriptive analytical approach by examining HRM practices within DAL Food Products Company and analyzing their impact on organizational performance during the specified period. The findings reveal a positive and significant relationship between effective HRM practices and improved organizational performance, as training and development programs, motivation systems, and improved working conditions contributed to higher productivity and employee efficiency. The study also found that greater attention to human resources within the company led to improved quality levels and reduced employee turnover, which positively reflected on overall organizational performance. The study concludes that investing in human resources is essential for achieving organizational excellence and sustainability.

Key Words: Human Resource Management, Organizational Performance, Training, Motivation, DAL Food Products Company.

مقدمة:

من أهم مظاهر الاهتمام بالموارد البشري بشركات الاعمال أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحسين الأداء المؤسسي بالشركات الإنتاجية الكبرى وتحقيق أهدافها فالاستخدام الأمثل الفعال للآلات، المعدات، المواد، الأموال يتوقف على ادارة الموارد البشرية بصورة مُثلي. شركات الاعمال تشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من المديرين الذين تتوافر لديهم قدرات ومهارات فنية أداريه عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات. تحسين الأداء المؤسسي بات من أهم المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحدي الأنماط الإدارية السائدة والهامة في كفاءة الأداء والانتاجية. يعد مفهوم الأداء المؤسسي فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوي الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

شركة دال للمنتجات الغذائية بعد ان حققت انتشار واسع في الاسواق المحلية تسعى لزيادة الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية في الاسواق العالمية لتنتقل من المحلية للعالمية. في إطار سعيها لتحقيق هذا الهدف تركز على الموارد البشرية.

2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها شركة دال للصناعات الغذائية في تطوير وتأهيل الموارد البشرية لتحقيق مستويات أداء عالية، إلا أن مستوى الأداء المؤسسي للشركة مازال دون الطموحات والتوقعات ولعل السبب يعود لضعف تأثير وظائف الموارد البشرية. وعليه يمكن صياغة المشكلة في الأسئلة التالية:

- أ- ما علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية؟
- ب- كيف يؤثر تطبيق معايير الاختيار والتعيين في تحقيق الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية؟
- ت- ما هو تأثير تدريب العاملين على الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية؟
- ث- هل هناك علاقة بين تخطيط ادارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية؟
- ج- الي أي مدي تؤثر سياسات الاجور والمكافآت في الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية؟
- ح- هل تلعب ترقية الموارد البشرية دور في رفع مستويات الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية؟

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها لأكثر من جهة على النحو التالي:

- أ- ترفد المكتبات العربية والسودانية التي تعاني من نقص في مثل هذه الدراسات (حسب علم الباحثة)
- ب- توفر مرجعاً يفيد الباحثين والمهتمين بهذا المجال
- ت- تسد ثغر علمية
- ث- تساعد صناعات القرارات بشركة دال للمنتجات الغذائية
- ج- تثري العلوم والمعارف في هذا المجال

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- أ- دراسة العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.
- ب- بيان دور وظائف الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية

- ت - توضيح أثر الاستقطاب والتعيين في الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.
 ث - ابراز دور التدريب في الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.
 ج - التعرف على واقع سياسات الاجور والمكافآت ودورها في الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.
 ح - معرفة أثر تحفيز العاملين في الأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.

5. فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية الأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- أ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.
 ب - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.
 ت - وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.
 ث - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.
 ج - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجور والمكافآت والأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية.

6. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استفادت من المنهج التاريخي الي جانب أسلوب دراسة الحالة.

7. مصادر جمع المعلومات

المصادر الاولية: البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان
 المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والدوريات والمنشورات.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة علي حسن أبو جراد، 2011م⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة دراسة وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، تكمن مشكلة الدراسة في إلى أي مدى يتم تطبيق العاملين في المنظمات غير الحكومية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة. الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى تطبيق العاملين في المنظمات غير الحكومية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة. من اهم نتائج هذه الدراسة ، عدم وجود مخصصات مالية كافية في المنظمات غير الحكومية للإنفاق على جانب التدريب ، بالرغم من أهمية الدورات التدريبية بالنسبة للعاملين لإعدادهم لمواكبة التغيرات التي تطرأ نتيجة العولمة بالإضافة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لا تكفي لمواجهة تحديات العولمة مثل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي ينبثق منها الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب ، وتحسين بيئة العمل وتوفير الخدمات الاجتماعية للعاملين ، والترقية وتنفيذ العقوبات ان وجدت ، وتحقيق أهداف المنظمة. من أهم التوصيات لهذه الدراسة، يتوجب على

⁽¹⁾ علي حسن أبو جراد ، دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة - دراسة حالة المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة 2007-2009م ، رسالة غير منشورة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2011م

المنظمات غير الحكومية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وضرورة تخصيص الموارد المالية اللازمة لعملية التدريب وذلك لأن التدريب يعزز من رضا العاملين ويحسن من أدائهم، مع ضرورة توفير تحسين مستوى أداء الموارد البشرية ليرقى إلى مستوى يمكنها من مواجهة تحديات العولمة.

دراسة عمر محمد ادم (2013م)⁽²⁾

تناولت اثر تدقيق الموارد البشرية علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مصنع دال للألبان. هدف الدراسة إلى وضع إطار نظري، يمكن من خلاله تقييم فعالية وكفاءة الوظائف والأنظمة والسياسات والإجراءات والممارسات التي يُعمل بها في إدارة الموارد البشرية. تمثلت أهمية الدراسة في أن مفهوم تدقيق الموارد البشرية يعد من المواضيع الحديثة التي تتحدث عنها العديد من أدبيات الإدارة في الوقت الحاضر، كما تسعى منظمات كبيرة إلى تطبيقه من اجل إنجاح استراتيجيتها. تمثلت مشكلة الدراسة في أن عدم تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في منظمات الأعمال يؤدي إلي ضياع وإهدار لرأس المال البشري ويرفع من تكلفة التشغيل وبالتالي يؤثر سلبا علي تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من اهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تدقيق الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. وانه من خلال التدقيق يتم التحكم في الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التطبيق الأمثل للقوانين واللوائح والسياسات وعدم هدر الإمكانيات والقدرات البشرية . أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في منظمات الأعمال السودانية. مع ضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بالأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

دراسة احمد محمد احمد المبارك (2015م)⁽³⁾

تناولت الدراسة اثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية. هدفت الدراسة لمعرفة التنمية البشرية في السودان، ودور الرفاهية وضمان حركة الإنتاج وتنظيمات العمل الرسمية والغير رسمية. ركزت دراسة الحالة على تصميم الهياكل والتكاليف التي توكل للعاملين في الوظيفة وتدريبهم والخدمات التي تقدم عوامل وأفضلية التدريب الفنية والإدارية والاهتمام الخاص بالقوة البشرية بصورة خاصة كان التركيز على علاقة العمل في المصانع خاصة دور التنظيم الرسمي والغير رسمي. أوصت الدراسة بوضع اعتبار لصناعة السكر كعنصر هام للأمن الغذائي بالسودان والوطن العربي. والقيام باعتماد صناعة السكر كصناعة اقتصادية وتوفير مقوماتها التكنولوجية والإدارية والعمل لحل الإشكاليات التي تعترض صناعة السكر. العمل علي توثيق السجلات بشركات السكر وإيجاد أجهزة التدريب وآلية نحو التطوير والعمل علي إيجاد نظام تسوق كامل يقود إدارة شركات السكر وتفعيل عمليات الاستيراد والتصدير لمنتجات شركات السكر واحتياجاتها وإزالة فجوة الاندماج الاقتصادي والفني في وزارة الصناعة وشركات صناعة السكر .

دراسة صابون محمد هارون (2015م)⁽⁴⁾

تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار هدفت الدراسة الي قياس اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

⁽²⁾ عمر محمد ادم ،، اثر تدقيق الموارد البشرية علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مصنع دال للألبان ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013.

⁽³⁾ احمد محمد احمد المبارك . اثر ادارة تنمية الموارد البشرية في رفع الانتاجية بمصانع السكر السودانية، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية رسالتكوتوره، 2005.

⁽⁴⁾ صابون محمد هارون .ادارة الموارد البشرية واثرا في الابداع والابتكار، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة 2015.

على الإبداع والابتكار مع وجود الجدارات كمتغير وسيط وتوضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية للمصارف السودانية وإظهار الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار للعاملين. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: أن بعض إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، التوظيف، التمكين، تخطيط الموارد البشرية) تؤثر ايجابيا على الابتكار وأيضا نجد أن (التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الإبداع، وأيضا ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثير ايجابيا على الجدارات. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء المصارف السودانية ممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة بإبعادها وفق مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تفيد في تحقيق الابتكار والإبداع للعاملين داخل المصارف إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع والابتكار لما لها من تأثير على تحقيق الميزة التنافسية. العبارات الدالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإبداع والابتكار والجدارات.

التعليق على الدراسات السابقة: -

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة واستفادت من الدراسات السابقة في صياغة وبناء نموذج الدراسة واثراء الإطار النظري وادبيات البحث. اختلفت الدراسة عن بقية الدراسات السابقة في مكان وزمان التطبيق وكما اختلفت عنها في النتائج والتوصيات التي توصلت اليها. لم تتطرق الدراسات السابقة للاتجاهات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في شركات الاعمال.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية يقصد بها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، إلى جانب تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.⁽⁵⁾ وتعتبر إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى بالمنشأة، وهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بينهم، وإذا حدث انفصال أو عدم تنسيق فان النتيجة هي مزيد من الإشكاليات التي تؤدي بحياة الموظف العملية تتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها وخطتها وسياساتها ونظم وإجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنشأة، لذا يجب على الإدارة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما.

هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة من فروع الادارة، ومن هذه الاسباب:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الادارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
2. التوسع الكبير في التعليم وفروض الثقافة امام العاملين مما أدى الى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية.

(5) Martin.j .Personnel Management ,Macdonald K Evans ,London.(1977).p.15

3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب المنشأة بأصدر قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين ليجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية.

عناصر إدارة الموارد البشرية

أ/ تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط القوى البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة ودرؤها الرئيسي في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها. فالوحي البشرية عامل أساسي من عوامل الإنتاج تتطلب تركيزاً واهتماماً خاصاً من الإدارة الراغبة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وتشكل بذلك جزءاً أساسياً من التخطيط الشامل للمنظمة ويحتاج الي تنبؤ وجمع معلومات عن اتجاهات العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة فيه. وتقوم عملية تخطيط القوى البشرية على رسم خطط لتوفير الاحتياجات المطلوبة لعملياتها الانتاجية وعدم تركها لتأثيرات قوي العرض والطلب غير مستقرة ولعل من المفيد ان توضح منا المقصود بتخطيط القوى البشرية كنشاط اساسي من أنشطة ادارة القوى البشرية وأهميته بالنسبة للتنظيم والانتاجية.

ب/ استقطاب الموارد البشرية:

بعد انجاز عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية تبدأ الإدارة الموارد البشرية في مهمه اساسية لوضع خططها علي رضى الواقع هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق اوصاف ومتطلبات كل وظيفه متوفرة حالياً لديها او التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً تعتمد عملية جذب واستقلاب المزارد البشرية الكفؤة سواء من داخل او خارج المنظمة علي استراتيجية الموارد البشرية وفي هذا الفصل سيتم التركيز علي تحليل كل من المصادر الداخلية والخارجية للحصول علي الموارد البشرية في المبحثين التاليين هما العوامل الموحدة علي عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها ومصادر الحصول علي الموارد البشرية العوامل المؤثرة علي استقطاب الموارد البشرية وجذبها.

ج/ الاختيار والتعيين:

إذا كان الاستقطاب يعني دعوه وجذب الافراد المتقدم بطلباتهم لالتحاق بالعمل في المؤسسة ما فان الاختيار هو الخطوة التي تلي الاستقطاب وتعني البحث والتنقيب عن النسب فرد من بين المتقدمين لملء وظيفه ما. بمعنى ان الاستقطاب يعني القيام بالرعاية والاعلان لجذب انتباه الافراد للتقدم في الوظيفة امام الاختيار يعني بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب اي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة بمعنى ان عملية الاختيار تقوم علي المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاعر لاختيار افضلهم مناسبة لهذا العمل باختصار شديد العملية تطوي علي رفض بعض المتقدمين وقبول بعضهم⁽¹⁾ الاختيار يقوم علي فرضية ضمنية مؤداها أن الاعمال تتفاوت فيما تتطلبه من قدرات وخصائص وان الافراد يتفاوتون ايضا في هذه القدرات والخصائص وعليه فالفرد الذي يتحقق فيه التقابل بين متطلبات العمل ومواصفات الافراد تحقق فاعليه الاداء ويتحقق استقرار الفرد في العمل ومن هنا فان قرارات الاختيار تتخذ بناء علي تنبؤ بفاعلية الافراد في العمل فاختيار فرد معين دون غيره من الافراد الاخرين الذين تقدموا للعمل يحتوي علي تنبؤ بأن هذا الشخص سيكون اكثر فاعليه في العمل من اولئك الذين لهم يتم اختيارهم .

¹ / على عربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007م) ص 87

د/ التدريب

التدريب عبارة عن تغيير في الاتجاهات الشخصية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل كما ان النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهاره الفرد لأداء عمل معني اي ان العملية التدريبية تسعى الي اكتساب فرد معين ومهاره ومعرفة خبرة بالنسبة له وهذا ينطبق علي الافراد العاملين المعينين حديثا وكذلك القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة او اساليب انتاج غير معرفه بالنسبة للعاملين في المنظمة كما يسعى التدريب الي زيادة معرفه ومهارة افراد لديهم معرفه ومهاره سابقة والزيادة قد تشمل تعميق ما متوافر لديهم في مجال معين او خلف معرفه ومهاره جديدة اضافه لديهم في مجال جديد معين او خلف معرفه ومهاره جديدة اضافه لديهم في مجال جديد معين او خلف معرفه ومهاره جديدة اضافه لديهم في مجال جديد بالنسبة لهم تضاف علي ما يمتد يكون حاليا والمفهوم بالعرفه هنا ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد او يستوعبها من عمل معين.

ثانياً: الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي في اللغة: هو قاعدة البناء التي يقوم عليها الأساس، وهو أصل كل شيء، ومنه أساس الفكرة وأساس البحث، والتعليم الأساسي هو الخبرة العلمية والعملية التي لا غني عنها للناشئين، وأسس يؤسس تأسيساً أي وضع قاعدة البناء (6).

الأداء المؤسسي في الاصطلاح: كما يعرفه العلواني وآخرون يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (7). والأداء المؤسسي من وجهه نظر (كريسأشتون) هو: " أنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، وتعني الكفاءة "تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد"، أم الفاعلية فتتعلق في " أنجاز الأهداف المرغوبة." (8). وعرفت منظمة اليونسكو (منظمة التدريب والعلوم والثقافة) بأنه: التوصل إلى استنتاجات تمكن من إجراء التحليل الكافي لمؤشرات الأداء المؤسسي.

وبحسب تعريف الأمم المتحدة: هو تحديد قيم مؤشرات الأداء المؤسسي بالنسبة لفترة محددة من الزمن أو في تاريخ مرجعي معين. (9).

أهمية الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان، ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (10)، كما يعتبر الأداء

(6) (المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط3، القاهرة: معجم اللغة العربية)، ص ص 17-18.

(7) (نضال محمد الزطمة، إدارة لمعرفة وأثرها على تميز الأداء، [الجامعة الاسلامية غزة، رسالة ماجستير، 2011] ص 65.

(8) (المرجع السابق، نفس الصفحة. ص 66

(9) (احمد جاه الدين خميس داؤود، دور التنظيم الإداري في ترقية الأداء المؤسسي في الحكم الولائي بالسودان، [رسالة دكتوراه، 2015]، ص 157.

(10) (نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 64

المؤسسي⁽¹¹⁾ هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة:

- 1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- 2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- 3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

شكل (1): الأداء المؤسسي بحسب الإدارات

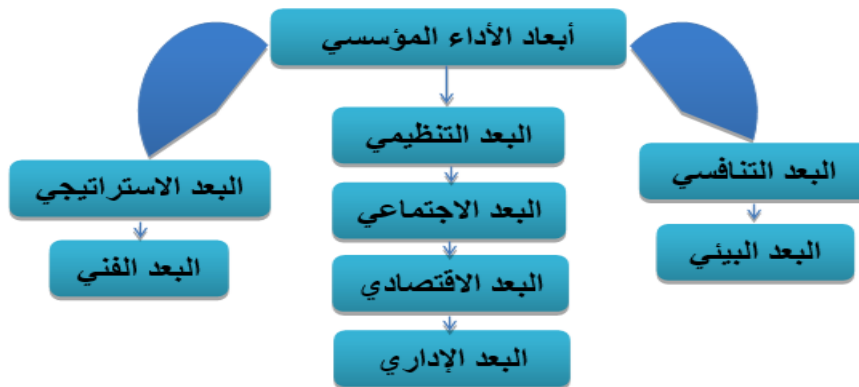


المصدر: الجهاز المركز للتنظيم والإدارة-قطاع التدريب-مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، ص 30

الأسباب الرئيسة لتبنى مفهوم الأداء المؤسسي:

في مرحلة التخطيط للخدمات العامة أو الخاصة يبالغ الكثير من المخططين بدرجة غير واقعية عند وضع الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة وحدات الخدمات، بالإضافة إلى وجود الكثير من الأهداف غير الواضحة (الأهداف الهلامية)، التي يختلف تحديد مفاهيمها ومضمونها منفرد إلى آخر حسب وجهة نظر كلا منهم، وهي بذلك تكون بعيدة عن أي قياس أو تقييم موضوعي، وتنشأ هذه المشكلة نتيجة عدم الواقعية في تحديد الأهداف من ناحية، أو التسرع وعدم بذل الجهد في تحديدها من ناحية أخرى، أو نتيجة لكليهما معاً من ناحية ثالثة. حيث أن مفاهيم الأداء المؤسسي تعطينا العلاج المقبول لهذه المشكلة.

شكل (2) أبعاد الأداء المؤسسي



المصدر: الباحثة بتصريف، 2026م.

(11) () الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي الجزء الأول، ص 7-8، ومفتاح الجندي

<https://hrdiscussion.com/hr83272.html>

عناصر الأداء المؤسسي:

العنصر الأول: الاستراتيجية والأهداف: وتهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.

العنصر الثاني: الهيكل التنظيمي: ويركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.

العنصر الثالث: المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تقييد وتخدم كلاً من الاستراتيجية والأهداف.

العنصر الرابع: الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي سستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي⁽¹²⁾:

1. **الكفاءة التنظيمية:** وتعني قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

2. **الفاعلية التنظيمية:** وتعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها لدى الجمهور واستجابتها للتطورات الحاصلة.

3. **النجاح الإستراتيجي:** ويعني قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم 600 موظف تم اختيار عينة ميسرة قوامها 200 مفردة. حيث تم توزيع عدد (200) استبانة وتم استرجاع (150) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع (75%) من المستهدفين

تحليل البيانات الشخصية:

1. النوع: تم سؤال المبحوثين عن النوع واعطوا الإجابات كما موضحة في الجدول ادناه

جدول (1): التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	116	77.3%
انثي	34	22.7%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2026 م

(12) مفتاح الجندي، ماجستير نظم معلومات الأعمال <https://hrdiscussion.com/hr83272.htm>

جدول (2): التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
44%	66	ثانوي
0.7%	1	دبلوم وسيط
42%	63	جامعي
13.3%	20	فوق الجامعي
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2026 م

جدول (3): التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
16%	24	أقل من 5 سنوات
48%	72	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
28%	42	10 سنوات وأقل من 15 سنة
3.3%	5	15 سنة وأقل من 20 سنة
4.7%	7	20 سنة فأكثر
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2026 م

جدول (4) التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير الفئات العمرية

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
17.3%	26	أقل من 30 سنة
56%	84	30 وأقل من 40 سنة
24.7%	37	40 وأقل من 50 سنة
2%	3	50 سنة فأكثر
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2026 م

يتضح من الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية أن عينة الدراسة تتكون من 150 مفردة من العاملين بشركة دال للمنتجات الغذائية. وتشير نتائج جدول النوع إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 77.3%، مقابل 22.7% من الإناث، الأمر الذي يعكس طبيعة العمل داخل الشركة وربما ارتباط بعض الوظائف بطبيعة تشغيلية أو إنتاجية يغلب عليها العنصر الذكوري.

أما من حيث المؤهل العلمي، فتظهر النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهلاً ثانوياً بنسبة **44%**، يليهم الحاصلون على المؤهل الجامعي بنسبة **42%**، ثم فوق الجامعي بنسبة **13.3%** وهذا يدل على وجود تنوع في المستوى التعليمي، إلا أن ارتفاع نسبة المؤهل الثانوي قد ينعكس على طبيعة الوظائف والمهارات المتاحة داخل المؤسسة.

كما توضح نتائج سنوات الخبرة أن النسبة الأعلى من أفراد العينة تقع ضمن فئة **5 سنوات وأقل من 10 سنوات** بنسبة **48%**، تليها فئة **10 سنوات وأقل من 15 سنة** بنسبة **28%** وهذا يشير إلى أن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة عملية متوسطة، مما يجعل إجاباتهم ذات أهمية في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي داخل الشركة.

أما من حيث العمر، فقد جاءت النسبة الأكبر ضمن الفئة العمرية **30 وأقل من 40 سنة** بنسبة **56%**، وهي فئة عمرية نشطة وقادرة على تقييم بيئة العمل وسياسات الموارد البشرية بصورة واقعية، خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والترقية والأداء.

ثانياً: تحليل البيانات الأساسية

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي):

جدول (5): التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (وظائف إدارة الموارد البشرية)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال إيجاد الفارق بين الفائض والعجز	1	13	18	93	25
		7%	8.7%	12%	62%	16.7%
2.	تعتمد الشركة على التقدير الشخصي والخبرة السابقة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية	2	1	13	101	33
		1.3%	0.7%	8.7%	67.3%	22%
3.	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من المورد البشري بناءً على تحليل عبء وقوة العمل	3	1	8	94	44
		2%	0.7%	5.3%	62.7%	29.3%
4.	يتم موضع علاقة بين معدل التحول وكم الاحتياج المراد التنبؤ به	8	1	9	99	33
		5.3%	0.7%	6%	66%	22%

تشير نتائج جدول وظائف إدارة الموارد البشرية إلى أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الوظيفية. فقد بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة على عبارة تحديد الشركة لاحتياجاتها من الموارد البشرية من خلال الفائض والعجز حوالي **78.7%**، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على اعتماد الشركة على تحليل عبء وقوة العمل في تحديد الاحتياجات حوالي **92%**.

وتدل هذه النتائج على وجود ضعف واضح في وظيفة تخطيط الموارد البشرية داخل الشركة، خاصة فيما يتعلق بتقدير الاحتياجات المستقبلية، وتحليل الفائض والعجز، وربط معدل دوران العمل بالاحتياجات المتوقعة. وبالرجوع إلى جدول الأداء المؤسسي، نلاحظ أن هناك أيضاً اتجاهًا سلبيًا في إجابات أفراد العينة حول جودة المنتجات، وخفض التكلفة، وزيادة قيمة المنتج النهائي، واستخدام المعايير العالمية.

ومن ثم يمكن القول إن ضعف وظائف إدارة الموارد البشرية ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي، لأن عدم التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي إلى عدم توافر العدد والنوع المناسب من العاملين في الوقت المناسب، وهو ما يؤثر في الإنتاجية، والجودة، والكفاءة التشغيلية. وبذلك تدعم النتائج وجود علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، إلا أن إثبات هذه العلاقة بصورة إحصائية يحتاج إلى استخدام اختبار مناسب مثل معامل الارتباط أو اختبار كاي تربيع.

ثانياً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي)

جدول (6): التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (الاختيار والتعيين)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تعتمد الشركة في نظام التعيين على الكفاءات	25	33	17	10	65
		%16.7	%22	%11.3	%6.7	%43.3
2.	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالشركة	45	30	6	4	65
		%30	%20	4%	%2.7	%43.3
3.	تحصل الشركة على احتياجاتها من العاملين في الوقت المناسب	28	29	20	7	66
		%18.7	%19.3	%13.3	%4.7	%44
4.	يتم توزيع القوى البشرية في المنظمة بطريقة الاستفادة من التخصصات المختلفة	101	35	10	2	2
		%67.3	%23.3	%6.7	%1.3	%1.3

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2026 م

توضح نتائج جدول الاختيار والتعيين وجود تباين في آراء أفراد العينة. ففي بعض العبارات، مثل اعتماد الشركة في نظام التعيين على الكفاءات، نجد أن نسبة غير الموافقين بشدة بلغت **43.3%**، مما يشير إلى وجود إدراك لدى جزء كبير من العاملين بأن إجراءات التعيين لا تعتمد دائماً على الكفاءة. كما أن عبارة حصول الشركة على احتياجاتها من العاملين في الوقت المناسب أظهرت نسبة مرتفعة من عدم الموافقة الشديدة بلغت **44%**.

وفي المقابل، جاءت عبارة توزيع القوى البشرية بطريقة تحقق الاستفادة من التخصصات المختلفة بنتائج إيجابية، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة **67.3%**، والموافقين **23.3%**، أي أن غالبية أفراد العينة يرون أن الشركة تتجح نسبياً في توزيع العاملين وفق التخصصات.

وتشير هذه النتائج إلى أن عملية الاختيار والتعيين داخل الشركة ليست متوازنة تماماً؛ فهناك جوانب إيجابية تتعلق بتوزيع القوى العاملة، ولكن توجد جوانب ضعف في الاعتماد على الكفاءة وتوفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب. وعند ربط ذلك بالأداء المؤسسي، يتضح أن ضعف الاختيار والتعيين قد يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الأداء، لأن تعيين أفراد غير مناسبين أو تأخر سد الاحتياجات الوظيفية قد يؤثر على الإنتاج، ويزيد التكلفة، ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستدلال على وجود علاقة بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي، فكلما تحسنت إجراءات الاختيار والتعيين زادت قدرة الشركة على تحسين أدائها المؤسسي، والعكس صحيح.

جدول (7): التوزيع التكراري والنسب لإجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث (تدريب العاملين)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	لدى الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية	18	33	21	12	66
		%12	%22	%14	%8	44%
2.	بيئة العمل بالشركة تساعد على التدريب	17	28	28	9	68
		%11.3	%18.7	18.7%	%6	%45.3
3.	تتابع الإدارة مدى التقدم في الأداء بعد التدريب	17	25	26	13	69
		%11.3	%16.7	%17.3	%8.7	%46
4.	يتم استخدام معايير معينة في قياس تحسن أداء الموظفين بعد التدريب	17	28	28	9	68
		%11.3	%18.7	%18.7	%6	%45.3

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2026 م

تشير نتائج جدول تدريب العاملين إلى اتجاه سلبي واضح في إجابات أفراد العينة تجاه ممارسات التدريب داخل الشركة. فقد بلغت نسبة غير الموافقين بشدة على وجود خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية %44، كما بلغت نسبة غير الموافقين بشدة على أن بيئة العمل تساعد على التدريب %45.3. كذلك أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لا توافق على متابعة الإدارة لمدى التقدم في الأداء بعد التدريب، حيث بلغت نسبة غير الموافقين بشدة %46.

وتدل هذه المؤشرات على ضعف منظومة التدريب داخل الشركة، سواء من حيث التخطيط للتدريب، أو توفير بيئة مساعدة، أو متابعة أثر التدريب على الأداء. وهذا الضعف له أثر مباشر على الأداء المؤسسي؛ لأن التدريب يعد من أهم أدوات رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الإنتاج، وتقليل الأخطاء، وزيادة القدرة على استخدام التقنيات والمعايير الحديثة. وعند مقارنة هذه النتائج بنتائج جدول الأداء المؤسسي، نجد أن هناك انسجاماً بين ضعف التدريب وضعف مؤشرات الأداء، خاصة أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تحقق أعلى إنتاج بأقل تكلفة أو تعمل بوضوح على زيادة قيمة المنتج النهائي. وهذا يعزز الاتجاه القائل بوجود علاقة بين تدريب العاملين والأداء المؤسسي، حيث إن غياب التدريب الفعال يؤدي غالباً إلى تراجع الإنتاجية والجودة والكفاءة.

رابعاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والأداء المؤسسي):

جدول (8): التوزيع التكراري والنسب لإجابات افراد العينة على عبارات المحور الرابع (تحفيز العاملين).

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تهتم الشركة بعملية تحفيز الموظفين	17	44	28	6	55
		%11.3	%29.3	%18.7	4%	36.7%
2.	لدى الشركة سياسة واضحة لتحفيز العاملين	14	31	28	8	69
		%9.3	%20.7	18.7%	%5.3	46%

3.	تهتم الشركة بتوقيت منح الحوافز للموظفين	16	33	24	9	68
		10.7%	22%	16%	6%	45.3%
4.	تتم عملية التحفيز بطريقة موضوعية	92	24	25	7	2
		61.3%	16%	16.7%	4.7%	1.3%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2026 م

أظهرت نتائج جدول تحفيز العاملين أن هناك ضعفاً نسبياً في سياسات التحفيز داخل الشركة. فقد بلغت نسبة غير الموافقين بشدة على وجود سياسة واضحة لتحفيز العاملين 46%، وبلغت نسبة غير الموافقين بشدة على اهتمام الشركة بتوقيت منح الحوافز 45.3% كما أن عبارة اهتمام الشركة بعملية تحفيز الموظفين أظهرت نسبة غير موافقة بشدة قدرها 36.7%.

ومع ذلك، جاءت عبارة "تتم عملية التحفيز بطريقة موضوعية" بنتائج إيجابية، حيث وافق بشدة 61.3% من أفراد العينة، مما يدل على أن العاملين الذين يلاحظون وجود تحفيز يرون أنه يتم بدرجة من الموضوعية، لكن المشكلة الأساسية تبدو في وضوح السياسة، وتوقيت الحوافز، ومدى اهتمام الشركة بالتحفيز بصورة عامة.

وترتبط هذه النتائج بالأداء المؤسسي ارتباطاً واضحاً؛ فالتحيز يعد عاملاً مهماً في رفع الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام، وتحسين الإنتاجية. وعندما تكون سياسة التحفيز غير واضحة أو غير منتظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية لدى العاملين، ومن ثم تراجع مستوى الأداء. لذلك فإن النتائج تدعم وجود علاقة بين تحفيز العاملين والأداء المؤسسي، إذ إن ضعف الحوافز قد يكون أحد العوامل المؤثرة في انخفاض مؤشرات الأداء التي ظهرت في جدول الأداء المؤسسي.

جدول (9): التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس (الترقية).

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	توفر الشركة الاستقرار الوظيفي اللازم للنمو المهني	72	31	25	5	17
		48%	20.7%	16.7%	3.3%	11.3%
2.	توفر الشركة الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين	21	94	22	13	0
		14%	62.7%	14.7%	8.7%	0%
3.	تقوم الشركة بالاستفادة القصوى من مواردها البشرية	81	24	22	19	4
		54%	16%	14.7%	12.7%	2.7%
4.	تسعي إدارة الشركة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القوة والمهارة	83	28	25	11	3
		55.3%	18.7%	16.7%	7.3%	2%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2026 م

تظهر نتائج جدول الترقية اتجاهاً إيجابياً مقارنة ببعض محاور إدارة الموارد البشرية الأخرى. فقد وافق بشدة **48%** من أفراد العينة على أن الشركة توفر الاستقرار الوظيفي اللازم للنمو المهني، كما وافق **62.7%** على أن الشركة توفر الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين. كذلك وافق بشدة **54%** على أن الشركة تستفيد من مواردها البشرية، ووافق بشدة **55.3%** على أن الإدارة تسعى لاستقطاب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقوة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الشركة تمتلك بعض الجوانب الإيجابية في مجال الترقية والاستقرار الوظيفي والمزايا واستقطاب الكفاءات. وهذه الجوانب يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي إذا تم ربطها بسياسات واضحة للتدريب والتحفيز والتخطيط الوظيفي.

ومع ذلك، فإن نتائج الأداء المؤسسي لا تظهر مستوى إيجابياً مماثلاً، مما يعني أن وجود بعض المزايا الوظيفية أو فرص النمو المهني لا يكفي وحده لتحقيق أداء مؤسسي مرتفع، ما لم يكن مصحوباً بتخطيط جيد للموارد البشرية، واختيار وتعيين قائم على الكفاءة، وتدريب فعال، وتحفيز واضح ومنتظم.

وعليه، فإن جدول الترقية يدعم وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، لكنه يوضح أيضاً أن العلاقة تكاملية؛ أي أن الأداء المؤسسي لا يتحسن من خلال الترقية وحدها، بل من خلال منظومة متكاملة تشمل التخطيط، والتعيين، والتدريب، والتحفيز، والترقية.

جدول (10): التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس (الأداء المؤسسي).

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1.	تتميز الشركة بجودة منتجاتها في الاسواق	0%	4%	10.7%	57.3%	28%
2.	تحقق الشركة أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة	0%	4.7%	20%	55.3%	20%
3.	تعمل الشركة على زيادة قيمة المنتج النهائي	9%	3%	11%	89%	38%
		6%	2%	7.3%	59.3%	25.3%
4.	تستخدم الشركة المعايير العالمية كمقياس في تحديد مدى نجاحها	17%	5%	23%	90%	15%
		11.3%	3.3%	15.3%	60%	10.3%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2026 م

تشير نتائج جدول الأداء المؤسسي إلى اتجاه سلبي في تقييم أفراد العينة لمستوى الأداء داخل الشركة. فقد بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة على عبارة تميز الشركة بجودة منتجاتها في الأسواق **85.3%**، كما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة **75.3%**. كذلك بلغت نسبة عدم الموافقة على زيادة قيمة المنتج النهائي **84.6%**، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة على استخدام المعايير العالمية كمقياس للنجاح **70.3%**.

وتدل هذه النتائج على وجود ضعف في مؤشرات الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة، خاصة في الجوانب المتعلقة بالجودة، والكفاءة الإنتاجية، والقيمة المضافة، واستخدام المعايير العالمية. وعند ربط هذه النتائج بجدول إدارة الموارد البشرية، يتضح أن هناك اتساقاً بين ضعف بعض ممارسات الموارد البشرية وضعف الأداء المؤسسي.

فقد أظهرت النتائج ضعفاً في تخطيط الموارد البشرية، وضعفاً في التدريب، ووجود مشكلات في التحفيز والاختيار والتعيين. وهذه الجوانب تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء المؤسسي. لذلك يمكن القول إن النتائج الوصفية تشير إلى وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث إن ضعف ممارسات الموارد البشرية ينعكس على انخفاض مستوى الأداء داخل الشركة.

بناءً على نتائج الجداول السابقة، يمكن القول إن هناك مؤشرات وصفية تدعم فرضيات الدراسة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في شركة دال للمنتجات الغذائية. فقد أظهرت النتائج أن عدداً من وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط، والتدريب، والتحفيز، والاختيار والتعيين، تعاني من بعض أوجه القصور، وهو ما يقابله انخفاض واضح في مؤشرات الأداء المؤسسي.

ويلاحظ أن العلاقة بين المتغيرات تبدو علاقة منطقية ومباشرة؛ فضعف التخطيط يؤدي إلى عدم توافر الموارد البشرية المناسبة، وضعف الاختيار والتعيين يؤثر في كفاءة العاملين، وضعف التدريب يحد من تطوير المهارات، وضعف التحفيز يقلل من الدافعية والالتزام، وهذه العوامل مجتمعة تنعكس على جودة المنتجات، وخفض التكلفة، وزيادة القيمة المضافة، واستخدام المعايير العالمية.

وعليه، فإن النتائج تدعم الاتجاه العام للدراسة، وهو أن تحسين إدارة الموارد البشرية يمكن أن يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن هذه الجداول تمثل تحليلاً وصفيًا، ولذلك فإن تأكيد العلاقة بصورة إحصائية دقيقة يتطلب إجراء اختبار إحصائي مناسب، مثل معامل ارتباط بيرسون أو اختبار كاي تربيع، لقياس قوة العلاقة ودلالاتها بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

النتائج:

أ/ النتائج الخاصة:

1. اثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
2. اكدت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التدريب والتأهيل والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
3. بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
4. اثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين الاجور والمكافآت والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
5. اكدت الدراسة وجود علاقة طردية احصائية بين تحفيز العاملين والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
6. اثبتت الدراسة وجود علاقة طردية احصائية بين الترقيات والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.

ب/ النتائج العامة

1. توفر الشركة الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين.
2. تسعى الشركة لاستقطاب الافراد من ذوي الكفاءات والخبرات.
3. تهتم الشركة بعملية تحفيز العاملين لديها.

4. تتابع الشركة أداء العاملين بعد التدريب.
5. يتم تقييم أداء العاملين بعد الاداء.
6. توفر الشركة الاستقرار الوظيفي اللازم للنمو المهني.
7. توفر الشركة الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين.
8. تتابع الإدارة مدى التقدم في الأداء بعد التدريب.
9. لدى الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.
10. تسعى إدارة الشركة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القوة والمهارة.

ثانياً: التوصيات:

1. الاهتمام بتوقيت منح الحوافز للموظفين.
2. تقييم البرامج التدريبية بصورة جورية للإيفاء بمتطلبات التطوير.
3. استخدام وسائل مختلفة لقياس مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء المؤسسي.
4. بناء علاقات متعددة مع مؤسسات مختلفة ذات الصلة بالمجال.
5. يجب على الشركة توفير الاستقرار الوظيفي اللازم للنمو المهني.
6. لا بد أن توفر الشركة الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين.
7. يجب أن تكون بيئة العمل بالشركة تساعد على التدريب.
8. يجب أن يكون لدى الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.
9. يجب أن تسعى إدارة الشركة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القوة والمهارة.
10. ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء المؤسسي بصفة دورية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- هاشم، زكي محمود. (1989). *إدارة الموارد البشرية*، ط1. الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- Hashem, Zaki Mahmoud. (1989). *Human Resource Management* (1st ed.). Kuwait: That Al-Salasil for Printing and Publishing.
- إسماعيل، زكي مكي. (2011). *إدارة الموارد البشرية*، ط4. الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة.
- Ismail, Zaki Makki. (2011). *Human Resource Management* (4th ed.). Khartoum: Sudan Currency Printing Press Company.
- برنوطي، سعاد نائف. (2007). *إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد*، ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Barnouti, Suad Nayef. (2007). *Human Resource Management: Personnel Management* (3rd ed.). Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- عباس، سهيلة محمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

- Abbas, Suhaila Mohammed. (2003). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. Amman: Dar Wael for Printing, Publishing and Distribution.
- عبد الباقي، صلاح الدين؛ مسلم، علي عبد الهادي؛ حسن، راوية. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- Abdel-Baqi, Salah El-Din; Muslim, Ali Abdel-Hadi; & Hassan, Rawya. (2007). *Human Resource Management*. Alexandria: Modern University Office.
- الشنواني، صلاح. (1973). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- Al-Shinwani, Salah. (1973). *Personnel Management and Human Relations*. Alexandria: Dar Al-Jami'at Al-Misriya.
- جماعة، عبد الله أمين. (2004). *إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال*. بنها، مصر: بنها للدراسات العليا والبحوث.
- Jama'a, Abdullah Amin. (2004). *Human Resource Management in Business Organizations*. Benha, Egypt: Benha Center for Postgraduate Studies and Research.
- السلمي، علي. (1998). *إدارة الموارد البشرية*، ط2. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- Al-Salmi, Ali. (1998). *Human Resource Management* (2nd ed.). Cairo: Dar Gharib for Printing, Publishing and Distribution.
- عبد النبي، محمد أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية*، ط1. عمان: المكتبة الوطنية، الناشر للتوزيع.
- Abdel-Nabi, Mohammed Ahmed. (2010). *Human Resource Management* (1st ed.). Amman: National Library, Al-Nashirun for Distribution.
- العتيبي، محمد زويد. (2010). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- Al-Otaibi, Mohammed Zuwaid. (2010). *Modern Trends in Human Resource Management*. Amman: Al-Warraaq Foundation for Publishing and Distribution.
- ثانياً: الرسائل الجامعية والدراسات
- المبارك، أحمد محمد أحمد. (2005). *أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- Al-Mubarak, Ahmed Mohammed Ahmed. (2005). *The Impact of Human Resource Development Management on Increasing Productivity in Sudanese Sugar Factories*. Unpublished PhD dissertation, College of Business Studies, Sudan University of Science and Technology, Khartoum.

عبد الله، صابون محمد هارون. (2015). *إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم .

Abdullah, Saboun Mohammed Haroun. (2015). *Human Resource Management and Its Impact on Creativity and Innovation*. Unpublished master's thesis, College of Business Studies, Sudan University of Science and Technology, Khartoum.

أبو جراد، علي حسن. (2011). *دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة: دراسة حالة المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة 2007-2009م*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم .

Abu Jarad, Ali Hassan. (2011). *The Role of Human Resource Management in Facing the Challenges of Globalization: A Case Study of Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip, 2007-2009*. Unpublished PhD dissertation, College of Business Studies, Sudan University of Science and Technology, Khartoum.

آدم، عمر محمد. (2013). *أثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مصنع دال للألبان*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم .

Adam, Omer Mohammed. (2013). *The Impact of Human Resource Auditing on Achieving the Strategic Objectives of Business Organizations: A Case Study of DAL Dairy Factory*. Unpublished master's thesis, College of Business Studies, Sudan University of Science and Technology, Khartoum.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

Pigros .P.Myres.CPpersonel Administration. point of View and

Method.Eighth Edition .McGraw Hill Book Co.NewYork.,1961.

Sikula.A. Personel and Administration Human Resources Management. John Wiley C. & Sons Inc.New York., 1976