



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
Journal homepage:
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين

"دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين السودانية في ولاية الخرطوم"

جاء الله محمد أحمد و أحمد إبراهيم أبوسن

بنك فيصل الإسلامي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص :

إهتمت هذه الدراسة بدراسة وتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة للدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين في شركات التأمين السودانية في ولاية الخرطوم ، حيث تم توزيع 494 إستبانة وتم إسترجاع 455 إستبانة بنسبة 92% وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 441 إستبانة بنسبة 96% . تم إختيار نظام العينة الغير إحصائية الميسرة وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين، وكذلك أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين .

ABSTRACT:

This study focused on examining and analyzing the nature of the direct and indirect relationship of the modified role of the organizational structure in the relationship between the human resources management practices and the quality of the performance of the employees in the Sudanese insurance companies in Khartoum State. A number of 494 questionnaires were distributed; while 455 questionnaires form were retrieved, which represent 92% of the total number of distributed questionnaires; whereas the number of valid questionnaires for the analysis amounted to 441 representing 96% of the total number of retrieved questionnaires. The non-probabilistic sample system was chosen; while the statistical analysis was conducted through using AMOS program. The results showed the existence of a statistically significant relationship between the human resource management practices and the quality of the employee's performance. Furthermore, the organizational structure modifies the relationship between the human resource management practices and the quality of employee's performance.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي، جودة أداء العاملين، شركات التأمين السودانية.

المقدمة:

يعتبر الأداء هو المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة الشركات، وهو يشكل أهم أهدافها، فالشركات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة ويرتبط هذا بفاعلية العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في إستخدام الموارد المادية المتاحة، وينظره تأملية متعمقة لهذا العنصر تبين أنه الركيزة الأساسية وراء كل عمل ناجح الأمر الذي يحتم الإهتمام به وتوفير إحتياجاته لضمان سير العمل وإستقامة النتائج والإنجازات المراد تحقيقها، إذ أنه يعد أهم عناصر الإنتاج ويفوق أهمية عناصر الإنتاج الأخرى (عبدالحق علي 2015م ص1).

إن إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من العمليات الجزئية - ممارسات إدارة الموارد البشرية - إبتداءً من (تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظائف مروراً بالإستقطاب والإختيار والتعيين ونظم تقويم الأداء والحوافز و التنمية والتدريب إلى نهاية الخدمة) والتي تشكل في مجملها النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية ، فهذه الممارسات إذا تمت ممارستها بطريقة منهجية علمية فإنها حتماً ستؤدي إلى رفع أداء العاملين بالمنظمة وتحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين والمجتمع والدولة وتختلف المنظمات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها، فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيق من قبل جميع المنظمات ومرد ذلك يعود إلى أن لكل منظمة مهام وأهداف وظروف بيئية خاصة بها، ولذلك فإن مدراء المنظمات المختلفة يواجهون مشكلة كيفية صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفاء (محمد عطا الله ، 2015م).

<http://www.proz.com>

مشكلة الدراسة:

من خلال النفاقات والمقابلات اليومية للعاملين بشركات التأمين السودانية والنظر إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وهياكل الشركات مجتمع الدراسة ومقارنتها بالشركات العالمية الحديثة التي تعمل في نفس المجال تلاحظ ضعف الأداء للشركات الوطنية رغم المكانة التاريخية لها، الأمر الذي حفز الباحثان في إجراء دراسة تربط وتعدّل العلاقة بين الممارسات وجودة أداء العاملين محاولاً أخذ أهم الممارسات الرئيسية أو ما يطلق عليها بعض العلماء (الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية) التي تؤثر على أداء العاملين، وفي حدود علم الباحثان ومن خلال إطلاعهما على الدراسات السابقة وجدا كثيراً من الدراسات التي تتحدث عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء (العاملين أو المنظمات أو الإنتاجية وغيرها) وكذلك عن الهياكل التنظيمية وأثرها على أداء العاملين ولكن لم يجدا دراسة بهذا العنوان وبنفس المتغيرات والإفتراضات رغم أهمية تأثيرها على عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين، والدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين، ولا شك أن هذه الدراسات السابقة قد إستفاد منها الدارسان كثيراً في مراحل تعريف وتحديد المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير منهجية الدراسة وتعريف إدارة الموارد البشرية وممارساتها والتطور الذي حدث لها وغيرها من الأدبيات الأخرى.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في وضع التساؤلات التالية:

1. ماهو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة أداء العاملين ؟
2. هل الهيكل التنظيمي يعدّل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين ؟

أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية النظرية لهذا الدراسة من أنها سوف تسهم في إثراء النقاش والبحث العلمي، ولأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة أداء العاملين في ظل الهيكل التنظيمي للشركات كمتغير معدّل - بمعنى تعزيز العلاقة وتعديلها بين المتغير المستقل والمتغير التابع - بمنظمات إدارة الأعمال بصفة عامة وبشركات التأمين بصفة خاصة ودورها في تحقيق أهداف المنظمات القائمة أو المحتمل قيامها مستقبلاً، كذلك يؤمل أن يستفيد منها طلاب الجامعات والمعاهد والدراسات العليا وشركات التأمين ومراكز التنمية البشرية والدراسات والبحوث، كما تتبع الأهمية التطبيقية في أنه يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تنمية وتطوير وحل كثيراً من المعضلات التي تواجه الإدارات العليا وإدارات الموارد البشرية وما يمكن أن تلعبه الهياكل التنظيمية في تعزيز العلاقة وتعديلها بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين بمنظمات إدارة الأعمال بصفة عامة وشركات التأمين السودانية بصفة خاصة بما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية.

الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في مجالات عدة، يمكن حصر أهمها في الجدول أدناه:

جدول رقم (1) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	ركزت معظم الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات عمل أجنبية ولم يتطرق أي منها للهيكل التنظيمي وتعديله للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.	تطبق هذه الدراسة في بيئة عمل عربية وإفريقية (السودان) وعلى وجه الخصوص في شركات التأمين.
المجتمع	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة دور وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين ولم تتم دراسة أثر أو تعديل الهيكل التنظيمي في ذلك بدراسة المستويات الوسطى.	تقوم هذه الدراسة بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، فاعلية أداء العاملين) بالتركيز على المستويات الدنيا والوسطى بإعتبارها الأكثر تأثرًا بمتغيرات الدراسة (بالنسبة للمستويات الدنيا المقصود القيمة المدركة).
المتغيرات والأبعاد	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة ممارسات الموارد البشرية بطريقة مجزأة عدا دراسات قليلة ولم تكن شاملة أيضاً، وذلك بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة منفصلة كمتغيرات مستقلة منفصلة عن بعضها.	تقوم الدراسة الحالية بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة إجمالية بالتركيز على خمسة ممارسات والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز وهي في مضمونها تشمل جميع الممارسات
المتغيرات المعدلة	في الدراسات السابقة لم يتم تحديد الهيكل التنظيمي كمتغير معدّل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.	تم تحديد الهيكل التنظيمي كمتغير معدّل للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وفاعلية أداء العاملين.

المصدر : إعداد الباحثان من واقع الدراسات السابقة

أهداف الدراسة:

- 1- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين بشركات التأمين السودانية.
- 2- إختبار مدى تعديل الهيكل التنظيمي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 3- رفد المكتبة الأكاديمية بدراسة ميدانية متفردة حول موضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة:

أ / الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين، والتي تتبثق منها الفرضيات الفرعية التالية.

- 1- هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار والتعيين وجودة أداء العاملين.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة أداء العاملين.
- 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وجودة أداء العاملين.
- 5- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وجودة أداء العاملين.

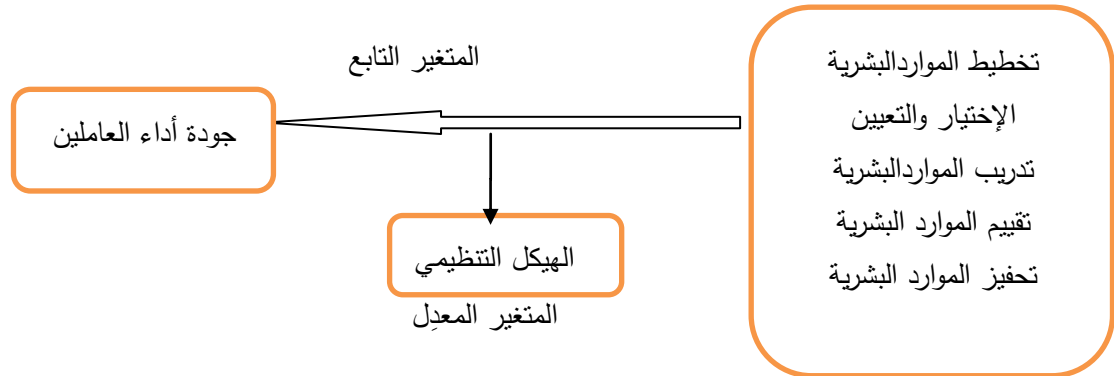
ب/ الفرضية الرئيسية الثانية: أن الهيكل التنظيمي يعدّل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين، والتي تتبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- الهيكل التنظيمي يعدّل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 2- الهيكل التنظيمي يعدّل العلاقة بين الإختيار والتعيين وجودة أداء العاملين.
- 3- الهيكل التنظيمي يعدّل العلاقة بين التدريب وجودة أداء العاملين.
- 4- الهيكل التنظيمي يعدّل العلاقة بين تقييم الأداء وجودة أداء العاملين.

5-الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز وجودة أداء العاملين.

نموذج الدراسة: الدراسات التي اعتمد عليها الباحثان في صياغة النموذج (موضحة أسفل النموذج)
المتغير المستقل :

ممارسات إدارة الموارد البشرية



شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

الدراسات السابقة :

دراسة : خالد اللافي، (2018م) :

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات (زين العاملة في الأردن)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) على الإبداع لدى العاملين في شركة زين العاملة في الأردن، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المجالات التالية: (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية).

دراسة إبراهيم عبدالسلام، (2017م):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء، وقد إتبع المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة مكونة من 110 فرد من العاملين بمختلف وظائفهم ودرجاتهم ، ومن أهم نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها، وأوصت بضرورة أن تعمل المنظمة على تطوير الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة ليتوافق مع طموحات العاملين.

دراسة : محمد تركي ، (2016م):

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية بالأردن ، وتوصلت إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين كل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التطوير وإستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي ، وعدم وجود علاقة إرتباط إيجابية بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بالإهتمام الكبير بإستراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها ووضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية .

دراسة : سكينه المهل ، (2013م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية الموارد البشرية في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة(سوداتل) و أثرها على الأداء من خلال معرفة درجة التكامل الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وكيف يؤثر

هذا التكامل على الأداء ، كما تهدف إلى التعرف على تأثير كل من تخطيط القوى العاملة والبناء التنظيمي وبيئة العمل والخصائص الشخصية للمديرين والعاملين على تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية ، وخلصت إلى نتائج وتوصيات أهمها أن هنالك علاقة مباشرة بين الإستراتيجية العامة للشركة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والبناء التنظيمي وأن الخصائص الشخصية للمديرين والعاملين تؤثر على تطبيق هذه الإستراتيجية ، كما أوصت بإجراء دراسات لاحقة في قطاعات أخرى .

دراسة : قاني وبابي ، (2011م) :

تطرقت الدراسة إلى آثار التحفيز على أداء العاملين في شركة ميدوغري لطنح الدقيق في ولاية برنو- نيجيريا وهدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم ، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية إحتياجات العاملين، كذلك أشارت إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى إحتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم .

مفاهيم الدراسة:

إن العنصر البشري الذي يشكل - الموارد البشرية - للمنظمة يعدّ من أهم الموارد للمنظمات اليوم، وأصبحت عملية إدارة العنصر البشري أكثر أهمية، لأن الموارد الأخرى المؤدية لنجاح التنافسية أصبحت أقل قوة مما كانت عليه من قبل، وإن حقيقة أن الأساس للميزة التنافسية قد تعد مهمة لتطوير ووضع إطار مرجعي مختلف للنظر في قضايا إدارة الموارد البشرية . تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية تتضمن: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين (السالم 2009م ، ص 145)، تنحصر نشاطات الموارد البشرية بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب وإدارة الأداء والتعويض (WERNER 2012: p 16) .

مفهوم الأداء الوظيفي:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء الوظيفي، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات المفكرين والكتاب في هذا المجال. ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي اعتمد على تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريف الأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والارقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. وتجدر الإشارة بدايةً إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Peformer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. ولقد عرف (A. Kherakhem) الأداء على أنه: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المطلوبة. (Miller Kent & Bromiley, Philip, 1990, p: 759). ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (راوية محمد حسن 1998م، ص 215)، ويوصف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد متأثراً بإمكانياته وسماته وإدراكه للدور المطلوب منه تمثله لذلك نستطيع القول بأن الأداء هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور (موفق حديد محمد ، 2004م، ص210).

ويقصد بالأداء بأنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف العامل أو أهداف المؤسسة (كامل بربر، 2016م، ص172). ومن منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها

الموظف يعبر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (مصطفى نجيب شاويش، 2006م).

محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1 (الجهد. 2) القدرات. 3) إدراك الدور (المهام) .

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء لأبد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين (راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216 - 217).

جودة الأداء: مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه - أداء العامل لعمله بالطريقة الصحيحة من أول مرة (زينب باسو ونورة، 2013م).

الهيكل التنظيمي:

إن هيكل أية منظمة يمثل الهوية التعريفية لتلك المنظمة أو بصمة الأصبع التي تحمل السمات المميزة والخصائص، وأن الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تتفاوت تبعاً للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب أن يكون هنالك توائم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها وتعمل خلالها تلك المنظمة، ويعبر الهيكل التنظيمي بما يسمى الخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز الوظيفية ومهام ومسؤوليات كل موظف وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية بما في ذلك عدد المستويات ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن الإتصالات والتنسيق الفعالين (حسين حريم 1997م، ص 431 - 432).

المفهوم: يعرف قاموس أكسفورد الهيكل التنظيمي: بأنه العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المتفردة، كذلك عرفه: بأنه البنية أو الجهاز من أي نوع، كذلك عرفه بأنه جسم منظم أو تركيب من الأجزاء أو العناصر المعتمدة على بعضها أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية. (قاموس إكسفورد، 1970م ص 20- 48).

انواع الهياكل التنظيمية :

1- البسيط ويتميز بالبساطة وعدم التعقيد. (2) البيروقراطي الآلي وهذا يستخدم في حالة الوظائف تكون بسيطة روتينية ويمكن تقنين التعليمات والإجراءات وقواعد العمل بشكل دقيق. (3) المصفوفي وهو مصمم بحيث يجمع بين نوعين من التنظيمات هما التقليدي وهو الوظيفي غالباً، (4) تنظيم فريق العمل وهو يناقض الشكل البيروقراطي حيث يمتاز بالمرونة والتجديد الذاتي والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة وإعتماده على الإتصالات الأفقية لا العمودية، وهو وقتي عادة وقد وجد للتلائم مع متطلبات الصناعات والخدمات الحديثة. (5) الشبكي ويتكون من بؤرة أو مركز يعتمد في الأساس على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى عمليات التصنيع والتسويق وغير ذلك من العمليات لحسابها وعلى أساس التعاقد، مما يعطي التنظيم قدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد. (6) التنظيمات الافتراضية: أصبحت المنظمات تعتمد على ترتيبات مرنة آنية لتشغيل العاملين بشكل وقتي في كثير من الاختصاصات الفنية والإدارية التي تحتاجها، كما بات

شائعاً قيام بعض الإختصاصيين بتقديم خدماتهم إلى المنظمات المختلفة وهم جالسون في بيوتهم دون. (2002, P: 598)
 , Iveneevich Matteson) أن ينتظموا في دوام في المنظمة ودون أن ينتموا لها.
منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ عرف هذا المنهج بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الدارس في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفاها ويحللها ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج إستخداماً في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وأيضاً يمكن القول عنه أنه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي ومن ثم العمل على تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى (أوما سيكران ، 2006م، ص 395 - 396).

مجتمع وعينة الدراسة:

عرف المجتمع الأصلي بأنه الجماعة التي يهتم بها الباحث ويريد أن يخلص بها إلى نتائج قابلة للتعميم عليها، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات (أوما سيكران 2006م، ص 395 - 396)، وقد كان المجتمع لهذه الدراسة هو شركات التأمين بولاية الخرطوم، ونسبة لصعوبة إستقصاء جميع عناصر مجتمع الدراسة من حيث الوقت والتكلفة وغيرها من الصعوبات الأخرى التي تكون عائقاً دون القيام بذلك، وعليه فقد تم الاعتماد على العينة غير الاحتمالية الميسرة (أوما سيكران 2006م، مرجع سابق ص 395 - 396)، حيث تكونت عينة الدراسة من (494) عامل من العاملين للتعرف على الهيكل التنظيمي وممارسات الموارد البشرية كما يدركه العاملون ودوره في جودة أداء العاملين بهذه الشركات، لذا تم تقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات (عليا، وسطي وندنيا) على أن تكون الغالبية العظمى للعينة من الطبقة الوسطى والدنيا كونها الأكثر إدراكاً لمتغيرات الدراسة.

تحليل البيانات:

تم تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع لبيانات تصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ، بالإضافة الى قياس درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي والمتوسطات والانحراف المعياري ، ثم تحليل الفرضيات وتصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات هي " اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة ، حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل علي النحو التالي: الرقم (1) يقابل اوافق بشدة ، الرقم (2) يقابل اوافق والرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق والرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة.

جدول رقم (2) : معدل إستجابة المبحوثين

النسبة %	العدد	البيان
100%	494	الإستبانات الموزعة
92.10%	455	الإستبانات المستردة
7.89%	39	الإستبانات التي لم تسترد
3.07%	14	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
96.92%	441	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

جودة المقاييس: (الاعتمادية لمقاييس الدراسة):

جدول رقم (3) : مقاييس جودة التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
1789.410	غير مهمة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
1034		df = degree of freedom
1.731	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
0.858	أكبر من 90 ≥ 90	مؤشر المطابقة المعياري (GFI) Goodness of fit index
0.041	أقل < 0.08 من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربعا لانحرافات
0.882	أكبر من 90 ≥ 90	مؤشر المطابقة المعياري Normal fit index (NFI)
0.946	أكبر من 90 ≥ 90	(مؤشر المطابقة المقارن) Comparative fit index (CFI)
0.838	أكبر من 90 ≥ 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة ، 2018م

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي، إذا كان تقييم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى 1، يعتبر الإتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، و لإتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally 1967)، إلى أن المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون اسراف (Hair et al, 2010) أقتراح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .

جدول رقم (4) : نتائج ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي الإستكشافي وبعد التحليل العاملي التوكيدي

المتغيرات	القياس	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	تخطيط الموارد البشرية	أيوب 2008، زيدان 2008، زياد 2012	0.907
	تحفيز الموارد البشرية	المهدي 2005، جلال 2010، ثلاب 2008، أبوسمورة 2014.	0.873
	تدريب الموارد البشرية	ثلاب 2008، أبوسمورة 2014، زياد 2012.	0.900
المتغير المعدل	الهيكل التنظيمي	سكينة المهل 2013م، ابوسمورة 2014م	0.936

0.868

6

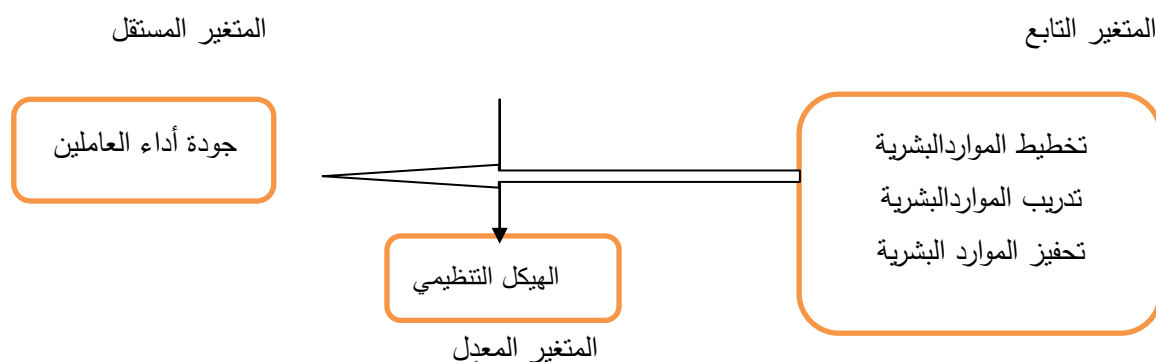
حواء 2016م، مجاهد 2017م

جودة أداء العاملين

المتغير التابع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2018م
نموذج الدراسة المعدل (النهائي):

ممارسات الموارد البشرية



المصدر : اعداد الباحثان من واقع تحليل البيانات ، 2018م.

شكل رقم (2) : نموذج الدراسة (المعدل)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (5) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.81276	2.2417	تخطيط الموارد البشرية
.92147	2.3832	تدريب الموارد البشرية
.78202	2.4620	تحفيز الموارد البشرية
.57545	1.6431	جودة أداء العاملين
.88323	2.2717	الهيكل التنظيمي

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

جدول رقم (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة المستقل والتابع والمعدل: تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (5) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة كما يستنتج من الجدول أيضاً أن المستقيمين قيدا للدراسة (المبجوثين) يعطون إهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما يستنتج من ذات الجدول رقم (5)، أن المستقيمين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد تحفيز الموارد البشرية مقارنة ببقية أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن

جانب آخر يمكن ترتيب هذه الإهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: تحفيز الموارد البشرية ، ثم التدريب وأخيراً تخطيط الموارد البشرية .

من الجدول (5) يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع جودة أداء العاملين (وسط حسابي 1.6431 ، وانحراف معياري 57545) وهو يقل عن الوسط الحسابي الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يشير لضعفه ، والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي مما يعني أن المبحوثين قيد الدراسة يعطون أقل من المعتاد لجودة أداء العاملين من حيث الاوساط الحسابية. ومن ناحية أخرى نجد أن الوسط الحسابي للمتغير المعدل الهيكل التنظيمي (وسط حسابي 2.2717 وانحراف معياري 0.88323) مما يشير لقوته بالمقارنة مع الوسط الفرضي المستخدم ببرنامج التحليل الإحصائي كما يعطي مؤشر أن المستقيمين قيد الدراسة يعطون أهمية كبيرة له.

الإرتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للإرتباطات البينية بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت درجة الإرتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الإرتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الإرتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الإرتباط أكثر من (0.70) ، الجدول رقم (6) يوضح الإرتباطات بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (6) : الارتباطات بين متغيرات الدراسة معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	تخطيط الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تحفيز الموارد البشرية	جودة أداء العاملين	الهيكل التنظيمي
تخطيط الموارد البشرية	1				
تدريب الموارد البشرية	.713**	1			
تحفيز الموارد البشرية	.665**	.614**	1		
جودة أداء العاملين	.390**	.333**	.215**	1	
الهيكل التنظيمي	.718**	.610**	.597**	.387**	1

المصدر إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2018م

ويلاحظ من الجدول رقم (6) أن الإرتباط بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) فيما بينها أن بعد تخطيط الموارد البشرية يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية قوية مع بعد التدريب حيث كانت قيمة الارتباط = (0.713)، كما له إرتباط إيجابي معنوي متوسط مع بعد تحفيز الموارد البشرية، حيث كانت قيمة الارتباط = (0.665) ، كما يرتبط إرتباط معنوي متوسط مع أبعاد المتغير التابع أداء العاملين (جودة أداء العاملين) وكانت قيمة الإرتباط (0.451) أما مع المتغير المعدل الهيكل التنظيمي فكان الإرتباط معنوي قوي حيث كانت قيمة الارتباط = (0.718).

ويلاحظ من ذات الجدول رقم (6) أن الإرتباط بين ابعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) فيما بينها أن بعد التدريب يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد تحفيز الموارد البشرية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.614) ، كما يرتبط إرتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع جودة أداء العاملين حيث بلغت قيمة الإرتباط 0.333 ، أما مع المتغير المعدل الهيكل التنظيمي فكان الإرتباط معنوي متوسط حيث بلغ 0.610، أما مع المتغير التابع جودة الأداء كانت إرتباطها إرتباط معنوي ضعيف حيث كانت قيمة الإرتباط = (0.215) ، أما مع المتغير المعدل الهيكل التنظيمي فكان الإرتباط معنوي متوسط .

ويلاحظ من الجدول رقم (6) أن الارتباط بين بعد المتغير التابع جودة الأداء يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع أبعاد المتغير المعدل الهيكل التنظيمي فكان الارتباط معنوي متوسط مع بعد . حيث كانت قيمة الارتباط = (0.387).
إختبار فرضيات الدراسة:

تناقش هذه الجزئية نتائج إختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء إختبار عدد فرضيتين رئيسيتين متعلقتين بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والإعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، لقد تم استخدام إختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية وهي تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار Path Analysis وأستخدام أسلوب تحليل المسار المتعدد (SEM) حيث أن تحليل المسار يعتبر إمتداداً لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات وعدم الخطية وأخطاء القياس والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة وبهذه الطريقة يعتبر نموذجاً فريداً من بين نماذج المعادلات الأخرى ، وكان أول من وضعه إسبرينج في عام 1930م وأستخدمه في دراسات النشوء والتطور وإعتمد برنامج تحليل المسار علي برنامج العلوم الإجتماعية ويتم استخدام تحليل المسار أموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (المتغيرات المعدلة او المعدلة) ، حيث أنه يضعها في الحسبان. والهدف الأساسي من استخدام نموذج المسار أو غيره من نماذج المعادلة المهيكلة هو العثور علي النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات، وقد ذكر أن أسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار فيما يلي:

- أنه نموذج لإختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- أن المتغير التابع يمكن أن يتحول الي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر .
- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلي المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الإتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية وإتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية . (Neil H. Timm, 2002, Harald Martfens and Magni, 2001, Martens, 2001)
- نموذج ذو إتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي أسهم (مسارات) تنج من المتغيرات المستقلة الي المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات علي المتغير التابع.
- نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة علي المتغيرات التابعة.
- نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة الي أخذ العلاقات التبادلية في الإعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج علي مسارات ثنائية الإتجاه لقياس التباير بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الأسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل علي جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة. (James Lattin and Others, 2002, George A.Marcoulides and) (IrimiMoustaki, 2002)

إختبار الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وجودة الاداء : تنص الفرضية الرئيسية الاولى على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و اداء العاملين بعد جودة الاداء، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة (ممارسات ادارة الموارد البشرية) وجودة الاداء باستخدام البرنامج الاحصائي أموس 23 على ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ، عماد عبدالجليل، 2010م):

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df: The relative chi-square:

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (كاي إسكوير) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل علي قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض للبيانات العينة .

2- مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد R^2 وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض. (Linda Barbara .G. Tabachnick, 1996) (S. Fidell,

مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA):

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فاقل دل ذلك علي أن النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05،0.08 دل ذلك علي أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others 2002& George A. Marcoulides and Irini Moustaki.

3- مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

4- مؤشر المطابقة المقارن ، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق أفضل للنموذج مع بيانات لعينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

5- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

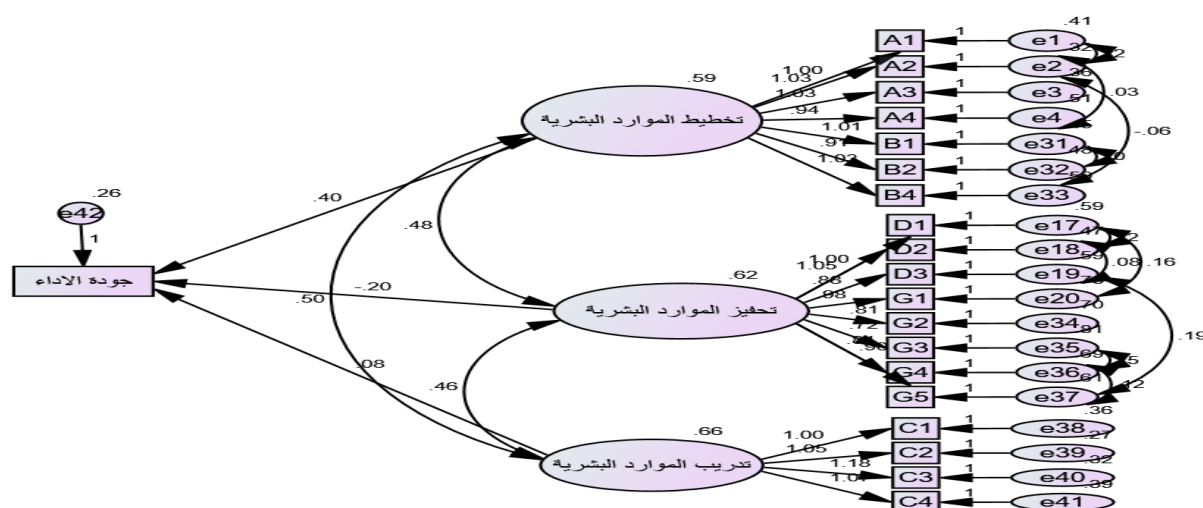
6- مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة عند الحكم علي جودة نموذج او نماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة.

جدول رقم(7) : نتائج الفرضية الاولى:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية جودة الأداء

العلاقات	التقديرات Estimates	الخطاء المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
تخطيط الموارد البشرية	<-	0.401	0.085	4.743	***
تحفيز الموارد البشرية	<-	-0.195	0.071	-2.743	0.006
تدريب الموارد البشرية	<-	0.080	0.065	1.236	0.216

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
مربع كاي 299.863
درجات الحرية 155
مستوى الدلالة 0.000
مربع كاي المعياري 1.935
مؤشر المطابقة المقارن 0.973
مؤشر توكر- لويس 0.967
مؤشر رمسي 0.046

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات التحليل، 2018م

شكل رقم (3) : العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين

شكل رقم (3) : نتائج الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وجودة الاداء ومن التحليل نجد أن هناك علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بعد جودة الاداء اذ بلغت قيمة مربع كاي

(299.863) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت (قيمة RMR) أقل من 0.10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90، تشير أوزان معاملات الإنحدار في العلاقة بين المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع جودة الاداء الي إنخفاض تأثير المتغير المستقل التدريب حيث بلغت قيمته (0.08)، ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر إعتقادا علي معاملات الارتباط المتعدد R حيث بلغت 0.66، أما بعد المتغير المستقل تقييم الأداء والحوافز فكانت معاملات الإنحدار منخفضة جداً حيث بلغ معامل الإنحدار (-0.20) ويفسر 0.62 من التباين أما بالنسبة للمتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية والإختيار والتعيين فكانت معاملات الإنحدار مرتفعة نسبياً حيث بلغ معامل الإنحدار (0.40) ويفسر 0.59 من التباين. كما في الشكل رقم (2) وبالنظر الي الجدول رقم (7) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن بعد المتغير المستقل التدريب لكنه ذا دالة علي أداء العاملين بعد جودة الأداء وكذلك بعد تقييم الأداء كانت العلاقة عكسية أما بقية أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الأخرى قد بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فأقل.

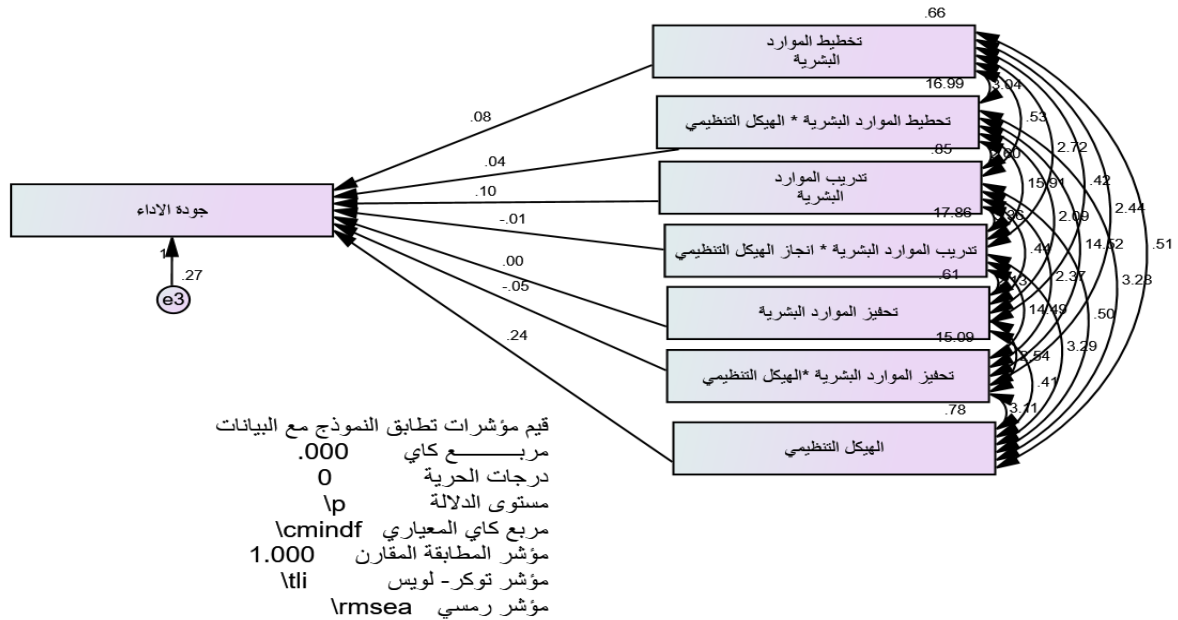
إختبار الفرضية الثانية:

هنالك أثر للمتغير للمتغير المعدل الهيكل التنظيمي في العلاقة بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية و جودة اداء العاملين: جدول رقم (8) : مؤشرات جودة المتغير المعدل الهيكل التنظيمي في العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية و جودة اداء

العاملين

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
7.130	غير مهمة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square $\chi^2 =$ كاي تربيع df = degree of freedom
4		
1.000	$1 < \chi^2/df < 5$	$/df \chi^2$
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.042	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.999	≥ 90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.956	90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات التحليل، 2018م



المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات التحليل، 2018م

شكل رقم (4) : المتغير المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية و جودة اداء العاملين
 وعلى مستوى العلاقة التفصيلية الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية ،
 تدريب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية) وجودة الاداء ، يظهر ذلك من خلال الجدول رقم (9)
 جدول رقم (9) : نتائج الفرضية الثانية: الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية وجودة الاداء

الفرضية	التقديرات	الخطاء المعيار	القيمة الحرجة	الدلالة P	النتيجة	
جودة أداء العاملين <-->	تخطيط الموارد البشرية * الهيكل التنظيمي	.038	.047	.813	.416	لم تدعم
جودة أداء العاملين <-->	تدريب الموارد البشرية * الهيكل التنظيمي	-.014	.042	-.340	.734	لم تدعم
جودة أداء العاملين <-->	تحفيز الموارد البشرية * الهيكل التنظيمي	-.051	.043	-1.193	.233	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات التحليل، 2018م

جدول رقم (10) : اوزان الإنحدار

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate
MEANH <--- MEANM_X_MEANAB	.416	.813	.047	.038
MEANH <--- MEANM_X_MEANC	.734	-.340	.042	-.014
MEANH <--- MEANM_X_MEANDG	.233	-1.193	.043	-.051

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات التحليل، 2018م

النتائج:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 4- الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 5- الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 6- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.

مناقشة النتائج:

إنفتحت الدراسة الحالية مع دراسة اللافي 2018م في أنه يوجد أثر مباشر لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين (جودة أداء العاملين)، كما اختلفت مع دراسة تركي 2016م في وجود علاقة بين التدريب والاداء الوظيفي (جودة أداء العاملين).
 أنفتحت مع دراسة اللافي 2018م في عدم وجود علاقة بين التحفيز وأداء العاملين (جودة أداء العاملين)، كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبوسمورة 2014م في تأثير التدريب على جودة أداء العاملين.
 إنفتحت مع دراسة أبوجراد 2011م في عدم وجود علاقة بين التدريب والاداء الوظيفي (جودة أداء العاملين). كما إنفتحت مع دراسة قدور في أن الهيكل التنظيمي الجيد يؤثر في أداء العاملين.
 اختلفت مع دراسة عابد 2007م في وجود علاقة مباشرة بين التحفيز والاداء الوظيفي (جودة أداء العاملين).
 إنفتحت مع دراسة الزين 2007م في أن تخطيط الموارد البشرية الجيد يؤثر في أداء الشركات وجودة أداء العاملين.
 إنفتحت مع دراسة الحياصات 2006م في أن تخطيط الموارد البشرية له أثر إيجابي على جودة أداء العاملين.

التوصيات:

- 1- التأكيد على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب ، التحفيز) بصورة ممتازة من قبل شركات التأمين السودانية وذلك لما له من آثار واضحة على جودة أداء العاملين.
- 2- التأكيد على ضرورة الاهتمام بجانب الهيكل التنظيمي لشركات التأمين السودانية وذلك لما له من تأثيرات مباشرة في العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.
- 3- ضرورة خلق شركات التأمين لبيئة داخلية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة للإرتقاء بشركات التأمين السودانية من خلال الإطلاع والوقوف على تجارب شركات التأمين التكافلية العالمية لتلحق بركب التطور والتقدم الكبير للشركات التكافلية العالمية التي نشأت بعدها وأخذت فكرتها منها، مثل الشركات الماليزية على سبيل المثال لا الحصر.

التوصيات بدراسات مستقبلية:

- 1- الدراسات المستقبلية يجب أن تطوّر النموذج وذلك بإستخدام عينة كبيرة من قطاعات أخرى لان هذه الدراسة أجريت على عاملين بشركات التأمين قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن الشركات الأخرى بإجراء تطبيقات ودراسات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات.
- 2- لكون موضوع الهيكل التنظيمي أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة الشركات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالجودة والفاعلية والإنتاجية وغيرها فترى الدراسة أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم خاصة وأنها لها مدلولاتها اللغوية المختلفة (هيكل ، ثقافة ، بيئة مادية) وتأثيرها مع عوامل أخرى تأخذ أحياناً دور وسيط وأخرى معدل من أجل تقوية العلاقة وأخرى تشمل كل المتغيرات (مستقل وتابع ووسيط ومعدل).

- 3- دراسة أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة ما بين تخطيط الموارد البشرية وأداء الشركات أو الإبداع المؤسسي.
4- إجراء دراسات للهيكل التنظيمي منفصلة مع متغيرات الدراسة.

المراجع:

1. عبدالحق علي ، (2015م) ، أثر السلوك التنظيمي على الأداء: البيئة الداخلية متغير معدل رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان .
2. محمد عطا الله (http://www.proz.com).
3. خالد اللاقي ، (2018م) ، الدور الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإبداع الوظيفي، ورقة علمية ص1.
4. إبراهيم عبدالسلام، (2017م)، أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزيرة، ورقة علمية ص1.
5. محمد تركي، (2016م) ، أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، ورقة علمية ص1، مجلة، دراسات، العلوم الإدارية المجلد 43.
6. سكينه المهل محمدأحمد، (2013م) ، دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان .
7. قانا وبابي ، (2011م) ، آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدوغري لطحن الدقيق في ولاية برنو- نيجيريا رسالة دكتوراه غير منشورة .
8. السالم ، (2009م) ، ادارة الموارد البشرية ص 145.
9. كامل بربر، (2016م)، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، ص172.
10. مصطفى نجيب شاويش، (2006م) ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد.
11. راوية حسن، (2005م) ، إدارة الموارد البشرية ، ص 216 - 217.
12. زينب باسو ونورة، (2013م) ، تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، ص 37، رسالة ماجستير غير منشورة.
13. حسين حريم، (1997م) ، سلوك الأفراد، ص 431 - 432.
14. قاموس إكسفورد 1970 ص 20 - 48.
15. أوما سيكاران، (2006م) ، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية ،(ترجمة إسماعيل علي بسيوني)، (لا توجد طبعة)، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية ، ص 395 - 396 .
16. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة 2006م، مرجع سابق، ص 395 - 369.
17. Neil H. Timm & Harald Martfens and Magni Martens, 2002.
18. James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki .
19. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, 1996
20. James Lattin and Others, (2003), Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc, Canada.
21. George A. Marcoulides and Irini Moustaki, Latent Variable and Latent Structure Models, Lawrence Erlbaum Association, Inc, USA, 2002.
22. Gana & Bababe 2011.
23. Jeffrey, 1994: p6.
24. WERNER (2012), p 16.
25. Miller Kent & Bromiley Philip, (1990), Strategic risk and corporate performance: an analysis alternative risk measures, Academy of management Journal, Vol 33, No (4) , p: 759.

26.Matteson & Iveneevich , (2002), P: 598.