



دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الدولية

**The Role of Human Resource Management in Improving the Performance of International Organizations**

مولود الهادي صالح الأسود

**Mawloud Alhadi Salih Alaswad**

[m.alaswad@zu.edu.ly](mailto:m.alaswad@zu.edu.ly)

كلية الاقتصاد العجيلات – جامعة الزاوية

*Alajelat College of Economics – Zawia University*

ARTICLE INFORMATION

RECEIVED: 06/05/2026

ACCEPTED: 11/05/2026

PUBLISHED: 13/05/2026

**Abstract**

This research examines the role of human resource management (HRM) in enhancing the institutional performance of international organizations, premised on the hypothesis that strategic HRM practices constitute a vital driver of operational efficiency and competitive advantage in a rapidly evolving global environment. A descriptive-analytical approach is adopted, employing a structured questionnaire administered to a stratified random sample of 260 participants across various managerial levels.

Findings reveal a statistically significant positive correlation between HRM practices—encompassing recruitment, training, performance appraisal, and compensation—and comprehensive institutional performance indicators. Continuous training and development emerged as the strongest predictor of operational efficiency improvement, while performance-based rewards were identified as a pivotal factor in elevating organizational commitment. Digital HRM systems further reinforced institutional development by strengthening internal communication and accelerating decision-making. The study concludes with actionable recommendations, chiefly: adopting an integrated HRM model that aligns practices with strategic institutional goals, accelerating the digitization of HR processes, and activating performance-linked incentive programs.

**Keywords:** Human Resource Management, Institutional Performance, International Organizations, Training and Development, Digital Transformation.

**المخلص**

يسعى البحث إلى استجلاء الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل المنظمات الدولية، انطلاقاً من فرضية جوهرية مفادها أن الممارسات الاستراتيجية لهذه الإدارة تُشكّل رافداً حيوياً لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عالمية متسارعة التحولات، وتتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى استبانة طُبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت 260 مشاركاً من كوادرات المؤسسات الدولية على اختلاف مستوياتها الوظيفية.

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة – الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات- وبين مؤشرات الأداء المؤسسي الشاملة، وتبيّن أن التدريب والتطوير المستمر





يسهمان بالحصة الأكبر في تفسير تحسن الكفاءة التشغيلية، في حين تبرز المكافآت المرتبطة بالأداء عاملاً محورياً في رفع الالتزام الوظيفي، وفي السياق ذاته، دعم التحول الرقمي في أنظمة إدارة الموارد البشرية مسيرة التطوير المؤسسي من خلال تعزيز التواصل وتسريع اتخاذ القرار، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات العملية، أبرزها: تبني نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية يربط الممارسات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتسريع رقمنة عمليات الموارد البشرية، وتفعيل برامج التحفيز المرتبطة بالأداء الفعلي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، المؤسسات الدولية، التدريب والتطوير، التحول الرقمي.

### مقدمة البحث:

في خضمّ المشهد الدولي المتقلب، باتت المؤسسات الدولية تُدرك أن تفوقها لا يُقاس بحجم مواردها المادية وحدها، بل بقدرتها على استثمار طاقات الإنسان وتوجيهها نحو غايات استراتيجية واضحة، فإدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد قسم يُعنى بشؤون التوظيف والرواتب، بل أضحت شريكاً استراتيجياً يصنع القيمة ويحمي الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة تحديات العولمة والتحول الرقمي المتسارع. (Armstrong, 2020)

تكتسب هذه المعادلة أبعاداً أعمق حين ننقل إلى حقل المؤسسات الدولية، التي تنشط في بيئات ثقافية وجغرافية متباينة، وتجمع كوادراً بشرية متنوعة تتشكل هوياتها وقيمها وتوقعاتها وفق خلفيات متعددة، هنا تتحول إدارة الموارد البشرية إلى عملية بالغة الدقة، إذ لا يكفي تطبيق السياسات الموحدة على بيئات متباينة؛ بل يستلزم الأمر قدراً من المرونة والحساسية الثقافية اللتين تُمكنان من تحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة وخصوصية كل سياق. (Hemmerich, 2023)

ومن هذا المنطلق، تتشكّل إشكالية هذا البحث حول تساؤل جوهري: إلى أي حدّ تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الدولية؟ وهو تساؤل يبدو ظاهرياً بسيطاً، لكنه ينطوي على تشعبات تحليلية عميقة تتصل بطبيعة كل ممارسة، وآلية تأثيرها، والمتغيرات السياقية التي تتوسط هذا الأثر أو تعدّله.

### 1.1 إشكالية البحث

تواجه المؤسسات الدولية معضلة مزدوجة: فهي من جهة تعمل في بيئات شديدة التنافسية تستلزم أداءً مؤسسياً رفيعاً ومستداماً، ومن جهة ثانية تفتقر كثير منها إلى منظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية تربط الممارسات اليومية بالأهداف الاستراتيجية البعيدة، يترتب على هذا الفصل بين الاستراتيجية والتشغيل جملة من الظواهر السلبية: ضعف الدافعية، وارتفاع معدلات دوران العمالة، وتآكل روح الابتكار، وتراجع القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية (Dessler, 2021)، وتتضاعف حدة هذه الإشكالية في السياق الليبي والعربي عموماً، حيث غالباً ما تظل إدارة الموارد البشرية محدودة الدور ومجردة من صلاحيات القرار الاستراتيجي.

### 2.1 أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة، يمكن إجمالها فيما يلي:

- التعرف على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية السائدة في المؤسسات الدولية وتصنيفها وفق أبعادها الوظيفية.



- قياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية على مؤشرات الأداء المؤسسي.
- تحليل العلاقة بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- رصد دور التحول الرقمي في تجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز فاعليتها.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية.

### 3.1 منهجية البحث

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُمكن من رصد الظاهرة ووصفها ثم تحليل علاقاتها السببية، وقد استُعين بأداتي الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات الأولية، فضلاً عن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة للبناء على ما تراكم من معرفة في هذا الحقل، أما التحليل فقد اعتمد حزمة SPSS الإحصائية، مستعيناً بمعامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

### 4.1 خطة البحث

يتوزع البحث على أربعة محاور رئيسية: يعالج المحور الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها ودورها في تحسين الأداء، ويتناول المحور الثاني مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده وقياسه في المنظمات الدولية، فيما يستعرض المحور الثالث طبيعة العلاقة بين المتغيرين وفق ما رصدته الأدبيات، أما المحور الرابع فيُقدّم الجانب الميداني من البحث بما يشمل المنهجية والعينة والتحليل والنتائج والتوصيات.

### 5.1 حدود البحث

#### 1.5.1 الحدود الموضوعية

يقصر البحث على دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في أبعادها الأربعة: الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت، وأثر هذه الممارسات على الأداء المؤسسي الشامل، ولا يتناول البحث المتغيرات الاقتصادية الكلية أو السياسية الدولية التي قد تؤثر في أداء المؤسسات من خارج منظومة الموارد البشرية.

#### 2.5.1 الحدود البشرية

شملت الدراسة الميدانية الموظفين والمديرين في المؤسسات الدولية متعددة الجنسيات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، من الإدارة العليا إلى الكوادر التنفيذية، بوصفهم الأقدر على تقييم ممارسات الموارد البشرية وقياس انعكاساتها على الأداء اليومي والاستراتيجي.

#### 3.5.1 الحدود المكانية

طبّق البحث الميداني على المنظمات الدولية التي تمتلك مقاراً رئيسية أو فروعاً إقليمية في المنطقة العربية، مع الاستناد إلى أدبيات دولية أوسع نطاقاً تتضمن سياقات غربية وأسيوية لإثراء التحليل المقارن.



#### 4.5.1 الحدود الزمانية

يستند البحث إلى بيانات ومعطيات الفترة الممتدة بين عامي 2020 و2025، وهي حقبة شهدت تحولات عميقة في بيئة العمل الدولية، أبرزها التسارع الرقمي الناجم عن جائحة كوفيد-19 والتحول نحو أنماط العمل الهجين.

#### ثانياً: الإطار النظري

##### 1.2 ماهية إدارة الموارد البشرية

##### 1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يُعدّ مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم التي خضعت لتطور دلالي ومنهجي متراكم عبر العقود، فبينما انصبّت الجهود قديماً على إدارة شؤون الأفراد في جانبها الإداري البحث، شهد النصف الثاني من القرن العشرين تحولاً نوعياً أعاد تأطير هذه الوظيفة بوصفها ركيزة استراتيجية لخلق القيمة المؤسسية وتعزيزها، ويعرّف (Armstrong (2020) إدارة الموارد البشرية بأنها المنهج الاستراتيجي والمتسق في إدارة أئمن ما تمتلكه المؤسسة، وهم أفرادها الذين يسهمون فردياً وجماعياً في تحقيق أهدافها.

أما (Dessler (2021 فيضيف بُعداً تشغيلياً لهذا التعريف، مُبرزاً أن إدارة الموارد البشرية تشمل الوظائف الإدارية المتعلقة بتوظيف الأفراد وتدريبهم وتقييمهم ومكافأتهم، إلى جانب الاهتمام بصحتهم وسلامتهم والعدالة في معاملتهم، وتتشارك في هذا التعريف النظرة الإنسانية مع المنطق الإنتاجي، مما يُعكس التوتر الخلاق الذي يميز هذا الحقل المعرفي.

وفي السياق الدولي تحديداً، تأخذ إدارة الموارد البشرية طابعاً مركباً؛ إذ ينبغي أن تُوازن بين متطلبات التوحيد العالمي وضرورة التكيف المحلي، وهو ما يُشار إليه في الأدبيات بمعضلة "التعيين العالمي مقابل التعيين المحلي (Mondy & Martocchio) (2016)، فالمؤسسة الدولية التي تفشل في تحقيق هذا التوازن قد تجد نفسها أمام ثقافات مؤسسية متنافرة لا يجمعها رابط، أو في مواجهة عزوف المواهب المحلية عن العمل وفق أطر لا تعترف بخصوصيتها.

##### 2.1.2 وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

تتوزع وظائف إدارة الموارد البشرية على منظومة متكاملة من الممارسات المترابطة، ويمكن تصنيفها ضمن أربعة أبعاد رئيسية تشكل في مجملها الهيكل الوظيفي لهذه الإدارة:

#### الجدول (1): أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتضح من الجدول أدناه أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل منظومة متكاملة لا تقتصر على جانب واحد، بل تمتد من استقطاب الكفاءات إلى الإدارة الرقمية لهذه الكفاءات، وما يجدر التأكيد عليه أن هذه الممارسات لا تعمل في عزلة، بل تتفاعل فيما بينها لتنتج أثراً تراكمياً يتجاوز أثر كل منها منفردة.





المرجع	الممارسة الرئيسية	البُعد
Armstrong, 2020	جذب الكفاءات وفق معايير موضوعية	الاستقطاب والاختيار
Dessler, 2021	رفع الكفاءة وتجديد المعارف	التدريب والتطوير
Mondy & Martocchio, 2016	قياس مخرجات العمل والسلوك المهني	تقييم الأداء
الدرود، 2014	الربط بين الأجر والأداء الفعلي	التعويضات والمكافآت
Huynh, 2025	توظيف المنصات الرقمية لتعزيز التفاعل	التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يُعدّ الاستقطاب والاختيار نقطة البدء الحيوية في هذه المنظومة، فهو يُحدد جودة الرأسمال البشري الذي ستبني عليه المؤسسة أداءها المستقبلي، وقد أشارت دراسة الدردور (2014) إلى أن غياب معايير موضوعية وشفافة في الاختيار والتعيين يُفضي إلى تشوهات هيكلية تؤثر سلباً في إبداع المنظمة على المدى البعيد.

أما التدريب والتطوير فيمثل المحرك الرئيسي لتجديد الكفاءات والحفاظ على الحيوية التنظيمية، في بيئة تتسم بالتغير المتسارع، لا تكفي الكفاءات التي اكتسبها الموظف عند التحاقه بالمؤسسة لمواجهة تحديات ما بعد عشر سنوات؛ ومن ثمّ تُصبح برامج التطوير المستمر ضرورة وجودية لا خياراً رفاهياً. (Turulja et al., 2023)

### 3.1.2 دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

يرتبط دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بمسارين رئيسيين متميزين ومتكاملين في آن واحد: المسار المباشر الذي يُعنى بتحسين إنتاجية الموظف الفردية وكفاءته، والمسار غير المباشر الذي يتشكّل عبر تعزيز الثقافة المؤسسية والالتزام الوظيفي والابتكار.

على صعيد المسار المباشر، تُسهم برامج التدريب الموجهة في سدّ الفجوات المهارية وتزويد الموظف بالأدوات المعرفية اللازمة لتأدية مهامه بكفاءة أعلى، كذلك تُسهم أنظمة التقييم العادل في تقديم تغذية راجعة بناءة تمكّن الموظف من تصحيح مساره وتطوير أدائه، وتجدر الإشارة إلى أن فاعلية التقييم مرهونة بشرط جوهري: أن يدرك الموظف أن العملية موضوعية وشفافة، وإلا تحولت إلى مصدر للإحباط عوضاً عن التحفيز. (Wang, 2024)

وعلى صعيد المسار غير المباشر، تُشير دراسة (Huynh, 2025) إلى أن الأنظمة الرقمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية تُعزز مشاركة الموظف وانخراطه في العمليات المؤسسية، مما يُؤدّ شعوراً بالانتماء يُرسخ الالتزام ويُقلص نوايا ترك العمل، وهذا الأثر وإن بدا غير مباشر، فإن انعكاساته على الأداء المؤسسي الكلي تفوق في كثير من الأحيان الأثر المباشر للتدريب أو التقييم.

### 2.2 أداء المؤسسات الدولية

#### 1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي



يُمثل الأداء المؤسسي مفهوماً متشعباً الأبعاد يتخطى حدود المؤشرات المالية التقليدية ليشمل جوانب كيفية ونوعية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وتحسين قيمتها لكافة أصحاب المصلحة، ففي حين تُركّز المقاربة الكلاسيكية على الربحية وحصّة السوق، تُعيد المقاربة الشمولية رسم الخريطة المفاهيمية للأداء لتتضمن الابتكار، ورضا المستفيدين، وقدرة المؤسسة على التكيف، وعدالة التوزيع الداخلي. (Prayudo & Tukiran, 2025)

وتكتسب هذه الرؤية الشمولية أهميةً مضاعفة في سياق المؤسسات الدولية، التي كثيراً ما تمتلك رسائل تتجاوز تعظيم الربح لتشمل أهدافاً إنسانية وتنموية وبيئية، فالأمم المتحدة ووكالاتها المتعددة، والمنظمات غير الحكومية الدولية، ومتعدّدات الجنسيات التي تتبنى أطر المسؤولية الاجتماعية، تحتاج إلى مفهوم للأداء يستوعب هذا التعدد في الأهداف دون أن يُفرّغه من محتواه التشغيلي. (Hemmerich, 2023)

### 2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي وأبعاده

تتعدد أبعاد الأداء المؤسسي وتتشابك، وقد انتهى عدد من الباحثين إلى نماذج مركّبة تجمع بين المؤشرات الكمية والكيفية، ويقترح هذا البحث إطاراً تحليلياً رباعي الأبعاد يُوازن بين متطلبات القياس الدقيق وضرورة استيعاب التعقيد المؤسسي:

#### الجدول (2): أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية

المؤشر	طريقة القياس	المحور
الإنتاجية	نسبة المخرجات إلى المدخلات البشرية والمادية	الكفاءة التشغيلية
الابتكار	عدد المبادرات والحلول المستحدثة سنوياً	القدرة الإبداعية
رضا المستفيدين	استطلاعات المستفيدين الداخليين والخارجيين	جودة الخدمة
الاستدامة التنافسية	الحصة في البيئة الدولية ومعدل الاحتفاظ بالكفاءات	الميزة التنافسية

تكشف هذه الأبعاد أن الأداء المؤسسي الحقيقي لا يمكن اختزاله في رقم وحيد أو مؤشر منفرد، فالمؤسسة التي تحقق إنتاجية عالية على حساب الابتكار تُضجّي بمستقبلها في سبيل حاضرها، والمؤسسة التي تُرضي مستفيديها الخارجيين دون إيلاء الاعتبار الكافي لرضا موظفيها الداخليين تبني نجاحها على أساس هشّ قابل للانحيار.

### 3.2.2 قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية

يطرح قياس الأداء في المنظمات الدولية إشكاليات منهجية متعددة، أبرزها: صعوبة توحيد مؤشرات القياس عبر سياقات ثقافية وجغرافية مختلفة، وتعدد أصحاب المصلحة الذين قد تتعارض توقعاتهم، وقصور المؤشرات الكمية عن استيعاب أبعاد الأداء غير الملموسة كبناء الثقة وتعزيز العلاقات المؤسسية (العوضي، 2019).

وقد سعت مناهج قياس الأداء المتطورة، كبطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard ونموذج EFQM، إلى معالجة هذه الإشكاليات من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية في إطار تحليلي موحد، وعلى الرغم من بعض القصور في تطبيق هذه المناهج في السياق العربي والليبي تحديداً، تظل منطلقاتها المفاهيمية ذات قيمة توجيهية عالية.



### 3.2 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الدولية

#### 1.3.2 الأدلة التجريبية على العلاقة

تُقدّم الأدبيات العلمية جملة وافرة من الأدلة التجريبية التي تُثبت وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، فقد استعرضت دراسة Turulja وآخرين (2023)، التي شملت 428 مديراً في منظمات دولية متنوعة، أن الممارسات كالتوظيف الانتقائي والتدريب والمشاركة في صنع القرار تُفضي بصورة مباشرة إلى تحسين الأداء المؤسسي، فيما أكدت أن الابتكار يعمل وسيطاً جوهرياً في هذه العلاقة.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصل إليه Prayudo & Tukiran (2025) في مراجعتهم الأدبية الشاملة، إذ كشفوا أن التوظيف الفعال والتدريب وتقييم الأداء يضطلعون بدور حاسم في رفع الإنتاجية والكفاءة المؤسسية، وما يُضفي على هذه الأدلة ثقلًا إضافياً أنها لا تقتصر على سياق جغرافي بعينه، بل تتكرر عبر دراسات أُجريت في مناطق وثقافات متباينة، مما يُعزز قابليتها للتعميم.

في المقابل، يُشير ختيري (2020) إلى أن فاعلية هذه الممارسات مشروطة بتوفر مناخ تنظيمي مُحفّز يُقدّر الكفاءة ويُكافئ التميز، فالممارسة الصحيحة في بيئة ثقافية تُجامل على حساب الموضوعية تفقد كثيراً من أثرها الإيجابي المنتظر، وهو ما يدعو إلى الحفاظ إزاء نقل النماذج الغربية إلى السياقات العربية دون مراجعة نقدية دقيقة.

#### 2.3.2 التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

لا يمكن دراسة علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في الفترة المعاصرة دون الإقرار بالثقل المتصاعد للتحول الرقمي، فقد أثبتت دراسة Huynh (2025) أن توظيف أنظمة إدارة الأداء الإلكترونية والمنصات الرقمية لإدارة التعلم والتطوير يُسهم في رفع مستوى المشاركة الوظيفية وتعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء الكلي.

وتمتد تداعيات التحول الرقمي إلى ما هو أعمق من مجرد رقمنة إجراءات إدارة الموارد البشرية؛ فهو يُعيد تشكيل طبيعة العمل ذاتها من خلال نشر ثقافة العمل عن بُعد والفرق الافتراضية متعددة التخصصات والجنسيات، وفي هذه البيئة الجديدة، تغدو وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية -كالتدريب والتقييم والاتصال- بحاجة إلى إعادة تصور جذري يستوعب خصوصية هذا النمط من العمل. (Wang, 2024)

#### 3.3.2 الفجوة البحثية وإسهام الدراسة الحالية

على الرغم من ثراء الأدبيات السابقة وتنوعها، تظهر فجوة بحثية واضحة تتعلق بالدراسات التي تربط -في إطار تحليلي موحد- بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية وأثرها المتكامل على الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية، فالدراسات العربية تميل إلى التركيز على أبعاد جزئية كالإبداع أو المسؤولية الاجتماعية، في حين تُهيمن الدراسات الأجنبية على التحليل الكمي لمتغير واحد أو متغيرين، وتسعى الدراسة الحالية إلى سدّ هذه الفجوة من خلال نموذج تحليلي شامل يعتمد منهجية ميدانية دقيقة.

ثالثاً: الإجراءات الميدانية للبحث





### 1.3 منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية التي تتصف بالتعقيد والتشابك، إذ يُمكن الباحث من وصف المتغيرات وقياس العلاقات بينها وتفسيرها دون الحاجة إلى التدخل التجريبي في البيئة الطبيعية للظاهرة، وقد جرى الجمع بين أداتي الاستبانة والمقابلة لاستيعاب البُعدين الكمي والكيفي للظاهرة المدروسة.

صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، وتوزعت محاورها الرئيسية الأربعة على: الاستقطاب والاختيار (8 فقرات)، والتدريب والتطوير (9 فقرات)، وتقييم الأداء (7 فقرات)، والتعويضات والمكافآت (8 فقرات)، إضافةً إلى محور الأداء المؤسسي المتغير التابع (12 فقرة)، وقبل توزيعها، خضعت الاستبانة لمراجعة خبراء متخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية للتحقق من صدقها المحتوى، ثم طُبقت على عينة استطلاعية مؤلفة من 30 مشاركاً لقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ 0.89، وهو مستوى ثبات مرتفع يؤكد موثوقية الأداة.

### 2.3 مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من الموظفين والمديرين في المنظمات الدولية التي تمتلك أقساماً واضحة لإدارة الموارد البشرية وتعمل في أكثر من دولة، واعتمدت العينة الطبقية العشوائية لضمان التمثيل المتوازن لمختلف المستويات الوظيفية والمناطق الجغرافية، وتُوضح البيانات التالية توزيع استبانات البحث:

#### الجدول (3): توزيع الاستبانات على مجتمع البحث

المستوى الإداري	الموزع	الاسترداد الكلي	الاسترداد الصالح	الإجمالي
الإدارة العليا	300	271	260	280
الإدارة الوسطى	—	—	—	—
الكوادر التنفيذية	—	—	—	—
الإجمالي	300	271	260	260

بلغ إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل 260 استبانة من أصل 300 موزعة، بنسبة استرداد بلغت 86.7%، وهي نسبة مُرضية من الناحية المنهجية، وتوزعت خصائص العينة على النحو الآتي: 58% من الذكور مقابل 42% من الإناث، تتراوح أعمار 64% منهم بين 30 و45 سنة، ويحمل 71% منهم مؤهلاً جامعياً فأعلى، فيما تتراوح خبرتهم الوظيفية في مؤسساتهم الحالية بين 3 و12 سنة بوسط حسابي بلغ 7.4 سنوات.

### 3.3 أساليب التحليل الإحصائي

استُخدمت حزمة SPSS 26 لإجراء التحليلات الإحصائية، وتضمنت الأساليب المُوظفة: الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف توجهات العينة نحو متغيرات البحث، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة





واتجاهها بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد حجم الأثر التنبؤي لمتغيرات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، واختبار t- وتحليل التباين الأحادي ANOVA لبحث الفروق وفق متغيرات ديموغرافية.

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن التدريب والتطوير حصل على أعلى متوسط حسابي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (م = 4.12، ع = 0.63)، تلاه الاستقطاب والاختيار (م = 3.98، ع = 0.71)، ثم التعويضات والمكافآت (م = 3.87، ع = 0.75)، وأخيراً تقييم الأداء (م = 3.79، ع = 0.82)، أما متوسط الأداء المؤسسي الكلي فقد بلغ (م = 3.91، ع = 0.68)، وهو ما يُشير إلى مستوى متوسط مرتفع من الأداء لدى المنظمات المدروسة.

#### رابعاً: النتائج والتوصيات

#### 1.4 اختبار فرضيات البحث ونتائجه

خضعت فرضيات البحث الأربع لاختبار إحصائي دقيق، وفيما يلي ملخص لنتائج هذا الاختبار:

#### الجدول (4): نتائج اختبار فرضيات البحث

الفرضية	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة	القرار
F1: ممارسات إدارة الموارد البشرية → الأداء	الأداء المؤسسي	0.73	0.01	قبول
F2: سياسات الموارد البشرية → الأهداف المؤسسية	تحقيق الأهداف	0.68	0.01	قبول
F3: التدريب المستمر → كفاءة الأداء	الكفاءة التشغيلية	0.61	0.05	قبول
F4: التحفيز والمكافآت → الأداء	الأداء الفردي والجماعي	0.69	0.01	قبول

تكشف نتائج الجدول عن تحقق جميع فرضيات البحث الأربع، وتبدو الفرضية الأولى الأقوى دلالةً بمعامل ارتباط بلغ 0.73، مما يُشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجملها تُعَبِّر ما يقارب 53% من التباين في الأداء المؤسسي، ويتسق هذا الرقم مع ما توصلت إليه دراسة Turulja وآخرين (2023) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُشكّل أحد أبرز المحددات التنبؤية للأداء.

أما على صعيد الفرضية الثالثة المتعلقة بالتدريب المستمر، فقد تأكد أثره الإيجابي على الكفاءة التشغيلية بمعامل ارتباط 0.61، وهو رقم ذو دلالة إحصائية وإن كان أقل قوةً مقارنةً بالفرضيتين الأولى والرابعة، ويُفسَّر ذلك جزئياً بأن أثر التدريب في كثير من الأحيان متأخر زمنياً، إذ لا تظهر مخرجاته الكاملة إلا بعد فترة تطبيق وترسيخ قد تمتد لأشهر.

وثُبتت الفرضية الرابعة المتعلقة بالتحفيز والمكافآت علاقة ارتباط قوية (0.69)، مما يعكس الأثر الواضح لأنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء في رفع الدافعية وتحسين مستوى الأداء، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Armstrong 2020) من أن الحوافز المادية والمعنوية معاً تُشكّل محركاً قوياً للسلوك المهني حين ترتبط بمعايير واضحة وعادلة.

#### 2.4 مناقشة النتائج





تكشف النتائج الإجمالية عن صورة متسقة: ممارسات إدارة الموارد البشرية تُشكّل رافداً حيوياً لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية، غير أن هذا الأثر ليس متجانساً ولا خطياً بسيطاً، فثمة تفاوت واضح في قوة الأثر بحسب طبيعة كل ممارسة، وبحسب السياق الثقافي والتنظيمي الذي تُطبّق فيه.

ويستوقف الباحث موقف الاستقطاب والاختيار في هذه المعادلة؛ فعلى الرغم من احتلاله المرتبة الثانية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية من حيث المتوسط الحسابي، تُشير المقابلات النوعية إلى أن كثيراً من المنظمات الدولية -خاصةً العاملة في السياق العربي- لا تزال تعاني من غياب معايير موضوعية في الاختيار والتعيين، وهو ما يُشير إلى فجوة بين الواقع المُدرَك والممارسة الفعلية، وقد أكد هذا الاستنتاج ما خلص إليه الدرود (2014) من أن غياب الشفافية في الاستقطاب يُضعف القدرة الإبداعية للمنظمة على المدى البعيد.

وتجدر الإشارة إلى أن التحول الرقمي بدأ يُعيد رسم خريطة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأشكال لم تكن مُتصوّرة قبل عقد من الزمن، فالتعلم الرقمي والتقييم الإلكتروني والتحليلات التنبؤية لقوة العمل تُتيح مستوىً من الدقة والتخصيص في إدارة الموارد البشرية يُعجز عنه النهج التقليدي، وقد أثبتت دراسة (Huynh 2025) أن هذه الأدوات الرقمية تُضاعف من أثر الممارسات التقليدية حين تُوظف بصورة استراتيجية متكاملة لا مُجتزأة.

#### 3.4 الاستنتاجات

انتهى البحث إلى جملة من الاستنتاجات يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- 1- ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة والأداء المؤسسي الشامل في المنظمات الدولية، وهو ما يُعزز الأساس النظري القائل بأن إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي لا مجرد وظيفة دعم.
- 2- تبيّن أن التدريب والتطوير يُعدّان أقوى المتنبئات بتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما يُؤكّد الحاجة إلى الاستثمار المستمر في تطوير القدرات البشرية بوصفه أولوية استراتيجية.
- 3- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن منظومة ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تُفسّر ما يقارب 53% من تباين الأداء المؤسسي، مما يُشير إلى أن التأثير يتضاعف حين تُطبّق الممارسات بصورة متكاملة لا منفصلة.
- 4- كشفت البيانات عن دور متصاعد للتحول الرقمي في تعزيز فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما في ما يتعلق بالتواصل الداخلي ومشاركة الموظف.
- 5- رصدت الدراسة فجوة بين السياسات المُعلّنة والممارسات الفعلية في بعض المنظمات العربية، خاصةً في ما يتعلق بمعايير الاستقطاب والاختيار وموضوعية تقييم الأداء.

#### 4.4 التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يُوصي البحث بالآتي:





- 1- تبني نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية يربط جميع الممارسات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإخضاع هذا النموذج لمراجعة دورية سنوية وفق مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- 2- الاستثمار في منصات التعلم الرقمي وبرامج التطوير المستمر، مع توجيه هذا الاستثمار نحو المهارات الأعلى طلباً في سوق العمل الدولي، كالمهارات الرقمية ومهارات التفكير النقدي وإدارة التنوع الثقافي.
- 3- إصلاح أنظمة تقييم الأداء لتكون أكثر شفافية وموضوعية، مع توفير آليات تغذية راجعة دورية ومتعددة المصادر (360 درجة) تمكن الموظف من الاطلاع على صورته المهنية الكاملة والعمل على تطويرها.
- 4- مراجعة هياكل التعويضات والمكافآت لضمان ارتباطها بمؤشرات أداء فعلية قابلة للقياس، مع إدخال عناصر مكافأة غير مادية كبرامج التطوير المهني والتقدير العلني، إذ تُعزز هذه العناصر الالتزام الوظيفي بمعزل عن التحفيز المادي.
- 5- تسريع رقمنة عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال اعتماد أنظمة معلومات موارد بشرية متكاملة (HRIS) تُتيح تحليلات تنبؤية تساعد في صنع القرار الاستراتيجي المتعلق بالقوى العاملة.
- 6- إيلاء الاهتمام الكافي للبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدولية، وذلك من خلال برامج التنوع والشمول وتدريب المديرين على إدارة فرق متعددة الجنسيات والثقافات.
- 7- تعزيز آليات الاستماع لصوت الموظف من خلال استطلاعات دورية لقياس مستوى الرضا والانخراط الوظيفي، واتخاذ تدابير استباقية للحد من ظاهرة دوران العمالة.

#### المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية

- بن عنتر، عبد الرحمان (2018). نحو تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وتفعيل الشراكة والتعاون مع الهيئات العلمية الدولية. إدارة الأعمال، (162)، 86-91. جمعية إدارة الأعمال العربية.
- ختيري، وهيبه (2020). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (2)4، 159-173. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.
- الدرود، رزان علي (2014). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله (2019). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية على المسؤولية الاجتماعية. مستقبل التربية العربية، (120)26، 81-140. المركز العربي للتعليم والتنمية.

##### ثانياً: المراجع الأجنبية





- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Hemmerich, J. (2023). Human resources strategies for international organizations. *Reform Works*. <https://www.reformworks.org/post/what-makes-a-good-hr-strategy-for-international-organizations>
- Huynh Thi Thu. (2025). Digital human resource management and institutional performance: An empirical study. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 45-62.
- Huynh Thi Thu, S., Pham, M., & Luc, H.-N. (2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*. <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05113-2>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Prayudo, G., & Tukiran, M. (2025). The role of human resource management in improving organizational performance: A literature review. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/391847259>
- Turulja, L., Kožo, A., Kurtić, E., & Pejić Bach, M. (2023). HRM practices and organizational performance: Mediation effect of innovation. *Journal of East European Business*. <https://sciendo.com/article/10.2478/jeb-2023-0007>
- Wang, Y. (2024). The effect of a high-performance work system on organizational innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 12(7), 230. <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/7/230>

