

## The mediating role of Quality Management in the relationship between human resource practices and organizational performance in the Greater Salt Municipality

Talal Saleh AbdulKarim Al-Hiyasat

Greater Salt Municipality || Jordan

**Abstract:** This research aimed to identify The Moderator Role of Quality Management on the Relationship between Human Resource Practices and Organizational Performance in the Greater Salt Municipality, and the research sample consisted of (27) respondents from administrators and workers in the following departments (Personnel Affairs Department, Public Relations Department, and General Bureau Department, And the Administrative and Legal Affairs Department) in the Greater Salt Municipality.

The research found a number of results, the most important of which is that the general mean of all items to measure the degree of human resource practice in the following sections (Personnel Affairs Department, Public Relations Department, General Bureau Department, and Administrative and Legal Affairs Department) in the Greater Salt Municipality reached (4.27), which indicates The degree of strong agreement among the study sample members regarding the level of measurement of the degree of human resource practice in the Greater Salt Municipality, and that there is a strong degree on the availability of the practice of recruitment and selection, the level of performance evaluation, and the availability of elements for the practice of the reward system, and the practice of training and development in the Greater Salt Municipality, but it differs in terms of List them by the way they are set up and organized. The research also found that the general mean of all the measures of quality management in the Greater Salt Municipality reached (4.21), which indicates a strong degree of agreement between the study sample members of the role of the following sections (Personnel Affairs Department, Public Relations Department, General Bureau Department, and Affairs Department Administrative and Legal) in measuring quality management in the Greater Salt Municipality. As for discussing hypotheses, the research found that there is a statistically significant relationship between human resource practices (recruitment and selection, training and development, reward system, and performance evaluation) and the organizational performance in the Greater Salt Municipality. Finally, the researchers concluded that there is a significant difference in the role of quality management as a mediating variable on the relationship between human resources practices and organizational performance in the Greater Salt Municipality.

**Keywords:** Quality management, human resource practices, organizational performance, Greater Salt Municipality.

الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي  
في بلدية السلط الكبرى

طلال صالح عبد الكريم الحياصات

المستخلص: هدف هذا البحث إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة البحث من (27) مستجيباً من الإداريين والعاملين في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في بلدية السلط الكبرى. وتمثل فرضية الدراسة الرئيسية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (4.27) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لمستوى قياس درجة ممارسة الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى، وأن هناك درجة قوية على توفر ممارسة التوظيف والاختيار، ومستوى تقييم الأداء، وتوفر مقومات لممارسة نظام المكافآت، وممارسة التدريب والتطوير في بلدية السلط الكبرى، ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها. كما توصل البحث إلى أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (4.21) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى. أما مناقشة الفرضيات فقط توصل البحث إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء) وبين الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى. وأخيراً توصل البحث إلى أنه يوجد فرق معنوي في دور إدارة الجودة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، ممارسات الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، بلدية السلط الكبرى.

## المقدمة.

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر في بيئة تتميز بعدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ والتغيير، مما يخلق عدداً من التحديات؛ إذا تحتوي بيئة العمل الحديثة على العديد من التحديات والتي تتمثل في زيادة العولمة والتغير التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة للموظفين المؤهلين وتحسين الأداء. وهذا بدوره يجبر المنظمات على محاولة تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وعليه تعتبر الموارد البشرية إحدى أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمة (Vanhalala and Stavrou, 2013, p.416).

وعليه فإن استخدام الموارد البشرية بطريقة استراتيجية مطلوب من أجل التغلب على كافة التحديات التي تحيط بالمؤسسات، ولذلك، فإن عمل إدارة الموارد البشرية يتطلب استخدام العديد من الممارسات المختلفة والتي تلعب دوراً هاماً في مساعدة المؤسسات على تحسين الأداء الذي تريده والحفاظ عليه، حيث سيؤثر ذلك على مواقف وسلوكيات الموظفين (Juhdi et al., 2011, p.31).

ويمكن أن تؤثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على التزام الموظفين وتحفيزهم، التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعاون والدفع والمكافأة (Fong et al., 2011, p.705).

وعليه فإن المنظمة بحاجة إلى تحقيق الأداء التنظيمي فيما يتعلق بأفكار الفعالية والكفاءة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ومن الشائع أن تسعى المنظمة إلى التنفيذ الجيد لها في مجالات مختلفة: من خلال محاولة المؤسسة على تحقيق الأداء المالي الجيد لها، وتحقيق أفضل عائد على هذا الاستثمار، علاوة على ذلك، يجب على المؤسسة أن تقوم بإضافة أكبر معدل ممكن في عملية الإنتاج الخاصة بهم. ثانياً، يجب أن تسعى المؤسسة إلى الأداء الجيد في مفاهيم السوق، بمعنى آخر، تحتاج المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية، ويجب تصنيع منتج مطلوب وبسعر يمكنهم من المنافسة بقوة في السوق (Inyang, 2010, p.24).

ويرتبط مفهوم الأداء التنظيمي والموارد البشرية بمفهوم إدارة الجودة، مثله مثل المفاهيم الإدارية الأخرى التي ترتبط بمفاهيم وأفكار مختلفة، ولكن هذا الاختلاف في الشكليات من المفاهيم متطابقة تقريباً في المحتوى المقصود إذ يتمحور حول الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة وهو المستهلك من خلال تفاعل جميع الجهات الفاعلة، إذ تعتبر كل مؤسسة فريدة من نوعها بحيث لا يمكن اعتبار أي مؤسستين متشابهتين حتى لو كانتا تمارسان نفس النشاط كما هو الحال في مؤسسات الخدمات العامة، سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية، تعمل على أساس الربح، كما وتمثل كل شركة ثقافة مشتركة فريدة ومنفصلة ومختلفة عن الآخرين؛ وبالتالي، تعد إدارة الجودة قضية مهمة تتعلق بالمسؤولية الكبيرة للمدير عن تحقيق الأداء التنظيمي من خلال ممارسات الموارد البشرية ( Jaafreh & Al-Abedallat, 2013, p.94).

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الورقة البحثية والتي تهدف إلى معرفة الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة التي تؤكد على مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة وتجنب الركود إذ أن كفاءة المنظمة تعتمد على مجموعة من الإجراءات والممارسات الموجهة نحو الاستفادة من نقاط قوتها، وبناء عليه فإن توفر إدارة الموارد البشرية القوية تساهم في تقديم الدعم للإدارة العليا قبل وقت اختيار الموظفين المناسبين وتوظيفهم، وإدارتهم وتدريبهم لتلبية المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء التنظيمي. وعلاوة على ذلك، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعلية يتم قياسها من أجل ضمان للأداء التنظيمي المستمر. وبالتالي، فإنه من المهم للغاية بالنسبة للمنظمات التأكيد على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم. كما وإن تحقيق أداء تنظيمي أفضل يحتاج إلى استغلال ناجح وفعال للكفاءات والموارد التنظيمية من أجل خلق ميزة تنافسية يتم التعبير عنها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يتم تطبيقها من قبل متخصصي ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل مساعدة المديرين لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي. وفي ضوء ذلك يمكن ترجمة المشكلة في الأسئلة الرئيسية التالية:

1. ما العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء) وبين الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى؟
2. ما دور اختلاف إدارة الجودة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى؟

### فرضيات البحث

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى. وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:
  1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاختيار والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.
  2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.
  3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.
  4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فرق معنوي في دور إدارة الجودة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

1. دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء) والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.
2. دراسة الفروق في دور إدارة الجودة كمتغير متوسط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

#### أهمية البحث:

##### أولاً: الأهمية العلمية

تتجلى أهمية هذه الدراسة من قلة الدراسات التي تبحث في معرفة الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في البلديات بشكل عام وفي بلدية السلط الكبرى بشكل خاص على حد علم الباحث؛ حيث يؤمل الباحث أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:

- جاءت أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، ولذلك تعد هذه الدراسة إضافة جديدة لمكتبة الدراسات والأدبيات التي تتعلق بهذا الموضوع.
- كما وأن تناول الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى؛ سيساهم في تقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي تساعد في سهولة اتخاذ القرارات في وزارة البلديات بشكل عام وفي بلدية السلط الكبرى بشكل خاص.
- كما ونبع أهمية الدراسة من أهمية التحقيق في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، والبحث في دور إدارة الجودة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى والتي تعتبر مفتاحاً من أجل الوصول إلى مستوى أداء عالي، مما يتطلب من المؤسسات النهوض بأداء المؤسسات من خلال الابتكار.

##### ثانياً: الأهمية العملية

- أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار الباحثين والمهتمين بالدراسات معلومات مهمة عن الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، كما وستقدم مساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في البلدية للتعرف على الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي وبالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة في البلدية.
- كما وتتنامى أهمية هذا البحث في تناولها لموضوع تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى، كما وتنبع أهميتها في لفت أنظار متخذي القرار والقائمين على العملية الإدارية في بلدية السلط الكبرى.
- كما ويؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة، وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتوصيات تبين الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الموارد البشرية وممارستها:

بدأت إدارة الموارد البشرية في إنجلترا في نصف القرن التاسع عشر في فترة التلمذة الصناعية، ثم تحولت إلى أكثر تطوراً في الثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر، وفي القرن التاسع عشر، أوضح تايلور أنه يجب ملاحظة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي للموظفين، في هذه الحالة، كان من المخطط أن يحقق الموظفون سعادة الموظفين بالوظيفة وكفاءتها، ويمكن أن يشعروا أيضاً بنفس الشيء من خلال التغييرات الجذرية في التكنولوجيا، وتطوير المنظمات، وزيادة الجمعيات، والمشاركة الحكومية نتيجة تطوير إدارات شؤون الموظفين في عشرينيات القرن الماضي، وفي هذه المرحلة، أطلق على مديري شؤون الموظفين اسم "أمناء الرفاه"، وبسبب التطور والتغييرات في عالم الإدارة، تم تغيير المصطلح إلى "الإدارة الفردية" ثم تم التعديل عليه ليصبح إدارة الموارد البشرية (ثوابتة، 2016، ص20).

وتعتمد المؤسسة التي تتبع مساراً ناجحاً في العمل بشكل كبير على رأس المال البشري، إذ يعتبر رأس المال البشري عنصرًا قيمًا قد يمنح أي مؤسسة فوائد، على الرغم من أن رأس المال البشري وحده لن يضيف قيمة للمؤسسة دون اتخاذ القرارات بشكل صحيح (Jaafreh & Al-Abedallat 2013, p.100).

كما وتساعد الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، لا سيما عندما يتم نشرها وتطبيقها بشكل صحيح؛ إذ تهتم استراتيجية الموارد البشرية التقليدية بخدمات الدعم الإداري والمعاملات من أجل الأداء الناجح، بحيث يجب أن تكون أدوار شركاء الأعمال ووكلاء التغيير في إطار استراتيجية الموارد البشرية على دراية عالية ومتعددة المهارات وأن يكونوا قادرين على اكتساب الكفاءات الأساسية مثل المعرفة التجارية واستراتيجية الرؤية ومهارات التشغيل العالمية والموثوقية والنزاهة والداخلية مهارات استشارية، وغيرها الكثير؛ لذلك تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، ويتعلق الأداء التنظيمي بأفكار الفعالية والكفاءة، لأن أي مؤسسة تتطلب إنتاج الأشياء الصحيحة من خلال تبني أقل قدر ممكن من المدخلات، فعندئذٍ تمامًا مثل المؤسسة تضمن أداء تنظيميًا قويًا. (Inyang, 2010, p.25)

ويمكن للشركات أن تقوم على تعزيز إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، من خلال الالتزام بممارسات الموارد البشرية التي تعمل جنباً إلى جنب مع أبعاد أخرى مثل ما أوردها: (Minbaeva, 2005, p.125)

- التخطيط الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية: والذي يتضمن إنشاء فرق للمشاريع بمزيج من المهارات المتوازنة، وتوظيف الأشخاص المناسبين، وتعيين الفريق التطوعي.
- تقييم الأداء: والذي يشمل التشجيع على المخاطرة، والمطالبة بالابتكار، واستحداث أو اعتماد مهام جديدة، وتقييم العاملين، ومراجعة عمليات الابتكار.
- أنظمة المكافآت: والتي تشمل حرية إجراء الأبحاث، وحرية الفشل، وحرية تكوين الفرق، وحرية إدارة الأعمال، وتحقيق التوازن بين الأجور، والأجور الملحوظة التي ترفع المسارات المهنية المزدوجة، والترويج من الداخل، والاعتراف والمكافآت، وتحقيق التوازن بين الفريق والفرد المكافآت.
- التدريب: والذي يشمل تمكين الأفراد والتعليم المستمر.
- الاختيار: والذي يشمل تحديد نوع الموظفين الذين سيتم اختيارهم للعمل داخل المؤسسات، ومهارات ودوافع هؤلاء الموظفين، والفرص والحوافز التي يتمتع بها هؤلاء الموظفون لتصميم طرق جديدة وأفضل لأداء وظائفهم.

كما ويمكن تقسيم ممارسات الموارد البشرية وتقييمها من خلال الأبعاد الأربعة الرئيسية ( Amin e al., 2014, p. 127):

- التوظيف والاختيار: التوظيف هو أي نشاط تقوم به المنظمة بهدف أساسي هو تحديد الموظفين المحتملين وجذبهم. ويمكن أيضاً تعريفه على أنه يتم تعريف التوظيف على أنه العملية التي تحدد من خلالها المؤسسات الأفراد وتجذبهم لملاء الوظائف الشاغرة، والاختيار هو عملية تقليل العدد والاختيار من بين المتقدمين الذين لديهم المؤهلات ذات الصلة، ولتحقيق الميزة التنافسية يجب على المنظمة اختيار طريقة التوظيف التي تنتج أفضل المرشحين بكفاءة وفعالية، لأنه ما لم يتم اختيار الأشخاص المناسبين، ستفشل المنظمة في تحقيق أهدافها، وستنظر في العديد من المشكلات مثل: إنتاجية منخفضة، نسبة عالية من الغياب وضغوط الموظفين، معدل دوران مرتفع
- التدريب والتطوير: يشير التدريب إلى الأدوات والأساليب المستخدمة لمنح الموظف الجديد أو تقديم الموظفين السلوكيات المعرفية والمهارات والقدرات الأخرى التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم، كما أنه يساهم في تطوير النزعات الإيجابية تجاه النمو والتغيير كما تم سنه من قبل الأفراد وكذلك المجموعات والفرق.
- نظام المكافآت: يتم تحديد أنظمة المكافآت كأحد ممارسات (إدارة الموارد البشرية) التي قد تؤثر على الدافع. قد تتكون أنظمة المكافآت من العديد من المكونات، بما في ذلك المكافآت المالية وغير المالية، بمبالغ ثابتة ومتغيرة، التوقع والتعزيز ومبادئ حقوق الملكية.
- تقييم الأداء: عملية مفيدة وضرورية، توفر تغذية راجعة سنوية للموظفين حول التوجيه الوظيفي وفعالية العمل.

### ثانياً: الأداء التنظيمي

تمتلك المؤسسات دور كبير في الحياة اليومية، كما وتعد المؤسسات الفعالة مكوناً رئيسياً للدول النامية: لذلك يعتبر العديد من الاقتصاديين المؤسسات المحرك الأساسي في تحديد التقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وبالتالي يعد الأداء التنظيمي إحدى أهم المتغيرات في الدراسات الإدارية ويمكن القول أنه العامل الأكثر إلحاحاً في الأداء التنظيمي، وعلى الرغم من أن مفهوم الأداء التنظيمي شائع جداً في الأدبيات الأكاديمية، إلا أن تعريفه صعب بسبب العديد من الأخلاقيات؛ وعليه لا يوجد تعريف محدد للأداء التنظيمي، ففي خمسينيات من القرن الماضي تم تحديد الأداء التنظيمي باعتباره النطاق الذي تظهر فيه المنظمات، كنظام اجتماعي يحقق أهدافها، وركز تقييم الأداء خلال هذا الوقت على العمل والأفراد والهيكل التنظيمي، أما في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي فقد بدأت المؤسسات في شرح مسارات جديدة لتقدير أدائها حتى تنظر المؤسسة إلى الأداء باعتباره القدرة على تحقيق بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة واستخدامها، وفي الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي تميز التحقيق أن تشابه الأهداف التنظيمية أكثر تعقيداً مما كان عليه في البداية، وعليه يبدأ المدبرون في فهم أن المنظمة فعالة إذا حققت أهدافها باستخدام عدد أقل من الموارد؛ وبالتالي فإن النظريات التنظيمية التي تلت ذلك تؤكد فكرة منظمة تحقق أهداف أدائها بناءً على القيود التي تفرضها الموارد المحدودة (Gavrea et al., 2011, p.10).

وعليه فإن الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال التركيز على الأداء التنظيمي. كما ويشير الأداء التنظيمي إلى المصطلح الذي ينشأ للتمييز بين الإدارة على مستوى الفرد والمؤسسة، ويتطلب الأداء التنظيمي أن يتم وضع هذه العملية بما يتماشى مع تطوير بيئتهم، من أجل السماح بتطوير المنظمة ونظام إدارتها (Felizardo e al., 2017, p. 9).

كما وأن الأداء التنظيمي هو النظام المتكامل لعمل المنظمة في ظل تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويشمل: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية ضمن السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في سياق البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويرتبط بالكفاءة والفعالية. من المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق تطلعات الرؤى والأهداف والقيم ضرورية، وبالتالي زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء الموظفين لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء وسيؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي للمنظمة وتنفيذ واجباتها إلى أقصى حد ممكن (Argyris, 2017, p. 15).

ويعرّف الباحث الأداء التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من أجل مواكبة التطور في البيئة الخارجية والسماح بتطوير المؤسسات المختلفة.

### ثالثاً: إدارة الجودة

تعتبر الجودة جزء لا يتجزأ من خصائص المنتج الذي يلبي احتياجات ومتطلبات محددة، لذلك يجب أن يكون لهذا المنتج خصائص تعكس قدرته على تحقيق الأهداف والمتطلبات المتوقعة من متلقي الخدمة، مما يضع مسؤوليات كبيرة على المؤسسات التي تقدم هذه الخدمة للتركيز أكثر على المهارات المطلوبة، أي أن ما يجب القيام به هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة للأنشطة الفردية، ويتم تحقيق ذلك عندما تتخذ الإدارة الخطوات اللازمة لتحسين أداء المديرين والمديرين والموظفين داخل المنظمة.

تشير إدارة الجودة إلى نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، من خلال التحسين المستمر للمؤسسة ومع الفاعلية، ومشاركة الجميع لصالح الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وتحسين نوعية الحياة في المجتمع، كما وتشير إدارة الجودة إلى نظام يقوم بإدارة تقنية تستخدم لإبلاغ الموظفين بما هو مطلوب لإنتاج الجودة المرغوبة من المنتجات والخدمات وللتأثير على إجراءات الموظف لإكمال المهام وفقاً لمواصفات الجودة (Kingsley Graham et al., 2014, p. 399).

ويعرّفها الباحث على أنها نظام إدارة تقنية تستخدم للتواصل مع الموظفين في الجامعات الحكومية الأردنية لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، من خلال التحسين المستمر للمؤسسة ومعها. المشاركة الفعالة للجميع لصالح المؤسسة والتنمية الذاتية لموظفيها وتحسين نوعية الحياة في المجتمع.

### رابعاً: بلدية السلط الكبرى

تقع بلدية السلط الكبرى في مدينة السلط في غربي العاصمة الأردنية عمان، وهي واحدة من أقدم البلديات في المملكة، وتمثل رسالة البلدية في استمرار المساهمة في تطوير المجتمع المحلي ورفع مستوى معيشته من خلال خلق مناخ سليم وصحي وتوفير الحد الأدنى من متطلبات الحياة مستغلة كل الامكانيات لتحقيق حياه أفضل للمواطن. ويقوم مجلس بلدية السلط الكبرى بتقديم الخدمات الأساسية لسكان المدينة ومن أبرز هذه الخدمات (النفائات، وصيانة وتعبيد الشوارع، وإنارة الشوارع، وتنظيم عمليات البناء وترخيصها، وإصدار رخص الحرف والصناعات) بالإضافة إلى (38) خدمة أخرى. أما رؤية بلدية السلط فتتمثل في الوصول إلى بلدية متميزة على مستوى المملكة في المجال الخدمي والتنموي لمدينة متكاملة ومتطورة تتماشى مع طبيعتها وتحاكي تراثها. وتتمثل رسالتها في المساهمة في تحقيق مستوى عالٍ من الرفاهية المجتمعية وذلك من خلال تقديم خدمات بلدية رائدة ومميزة من جميع النواحي إلى مختلف القطاعات والمؤسسات العاملة من خلال تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة، والتطوير التنموي لخلق فرص العمل.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Sabiu et al., 2019) والتي هدفت الدراسة إلى التحقق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM)، (التوظيف والاختيار) والأداء التنظيمي (OP) من خلال دور الوسيط للمناخات الأخلاقية (ECs) في الوكالات التعليمية النيجيرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة إيجابية لدور العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار) والأداء التنظيمي والمناخات الأخلاقية.
- دراسة ثوابتة (2016) فقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وقد تم اختيار أربعة مصارف من مجموع المصارف البالغ عددها (17) مصرف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وكانت العالقة موجبة. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية.
- دراسة كرو (2016) هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود وقد تمثلت الممارسات (بالتخطيط، وتحليل وتصميم الوظائف، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يلها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، كما توصلت الدراسة إلى أن جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.
- دراسة (Usrof & Elmorsey, 2016) والتي هدفت إلى النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على اعتبارها المزيج الصحيح في تنفيذ فعالية إدارة الجودة الشاملة (TQM) لمثل هذه الممارسات من خلال الأبعاد التالية (عملية التوظيف والاختيار، والعمل الجماعي وتمكين الموظفين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويضات) لديها القدرة على استكشاف وتوليد معرفة جديدة للمنظمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن تنفيذ الأداء التنظيمي بشكل صحيح يشجع على بني ممارسات الموارد البشرية في المنظمة. كما أدركت الدراسة أن فوائد الممارسات أثناء تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ويعتقدون أن هذا النهج يمكن أن يمنحهم فرصة لتحقيق أهدافهم. ومع ذلك، لا تعتمد العديد من المنظمات ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بسبب عدم وجود أسباب محددة ونتائج أقل خطورة تتجلى في فعالية هذه الممارسات.
- دراسة (Saifalislam et al., 2014) فقد هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وكذلك العوامل التي تؤثر على التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة



الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين بالجامعة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن للتوظيف والاختيار وكذلك التدريب والتطوير علاقة إيجابية على الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة والتي تتعلق بإدارة الجودة وممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، أثر هذه المفاهيم على مفاهيم أخرى ومتنوعة، ويختلف هذه البحث عن الأبحاث الأخرى في تناولها لموضوع الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية في بلدية السلط الكبرى والذي لم يتم تناوله سابقاً بموضوعية وتركيز.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة إلا وهو " الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى" من خلال البحث في الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى خلال العام (2019-2020) وتحليل بياناتها والتعبير عنها من الناحية الكمية والكيفية، إذ أن التعبير الكيفي يهدف بشكل أساسي إلى ظاهرة معينة من أجل توضيح خصائصها، أما التعبير الكمي فيهدف بشكل أساسي إلى وصف حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

#### مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين والإداريين في قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية في بلدية السلط الكبرى، ويعزى السبب وراء اختيار مجتمع البحث إلى أن الباحث يعمل في قسم شؤون الموظفين في بلدية السلط الكبرى مما يسهل عليها عملية جمع البيانات.

#### عينة البحث

اشتملت عينة البحث التي طبقت في بلدية السلط الكبرى من الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع الاستبانات عليهم، وقد بلغت عينة البحث النهائية التي تم تحليلها (27) من العاملين والإداريين. والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة البحث تبعاً.

الجدول (1): خصائص أفراد عينة البحث

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الجنس	ذكر	10	37.1%
		انثى	17	62.9%
2	الوظيفة	اداري	8	29.9%
		موظف	19	72.9%

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
3	سنوات الخبرة في البلدية	أقل من 5 سنوات	8	29.9%
		6-10 سنوات	7	25.9
		أكثر من 10 سنوات	12	44.2%

#### طرق جمع البيانات:

اعتمد البحث نوعين من الطرق لجمع البيانات هي:

- الطريقة الثانوية: وتشمل جمع البيانات والمعلومات من خلال الكتب والمقالات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير والأبحاث المنشورة والمتعلقة بموضوع البحث.
- الطريقة الأساسية: وتشمل الاستبانة التي أعدت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، والتي تم إعدادها من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري، وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وأصحاب الاختصاص في مجال الإدارة.

#### أداة البحث

بالاستفادة من الأدب النظري السابق والدراسات المتعلقة بموضوع البحث تم اعداد استبانة مكونة من (14) فقرة لممارسات إدارة الموارد البشرية، و(8) فقرات تتعلق بقياس الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، و(8) فقرات متعلقة بإدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى، وتم تحكيم اداة الدراسة للتحقق من صدقها وثباتها من خلال مجموعة من المحكمين والاساتذة الجامعيين، وتم اجراء التعديلات المقترحة على عباراتها.

#### معيار تحليل نتائج الدراسة

في إطار الإجابة عن الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والجدول رقم (2) يبين ذلك، ولتقدير استجابات الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى لديهم؛ فقد تم استخدام المعيار التالي:

#### جدول (2): معيار تقدير استجابات عينة البحث

تقدير توافق أفراد العينة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	2.33-1
جيدة	3.66-2.34
قوية	5-3.67

#### أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج إذ تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية من أجل الإجابة على أسئلة وفرضيات البحث وهي: اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وذلك بهدف قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة المستخدمة في قياس متغيرات البحث والتي بلغت (0.907) وهي بذلك تعكس بذلك مدى اتساق العبارات المتعلقة بمعرفة طبيعة العلاقة بين الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

في أداة البحث وهذا يشير إلى درجة ثبات ممتازة للأداة، وتم حساب النسب المئوية من أجل قياس التوزيعات التكرارية لخصائص أفراد العينة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار المتعدد (Regression) لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ودراسة العلاقة بينهما ككل (لمعرفة الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى).

#### 4- عرض نتائج البحث ومناقشتها.

● الفرع الأول: استجابات المبحوثين لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى  
الجدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير الإداريين العاملين استجابات الإداريين والعاملين في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية خلال العام (2019-2020).  
جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوظيف والاختيار في بلدية السلط الكبرى			
1	في بلدية السلط الكبرى، يعد استخدام التوظيف نشاطاً خارجياً خارجياً نشاطاً	4.44	.715
2	في بلدية السلط الكبرى تعتبر عملية التوظيف مرضية للجميع	4.29	.760
3	في بلدية السلط الكبرى يعتمد نظام الاختيار على الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات.	4.21	.771
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة التوظيف والاختيار في بلدية السلط الكبرى.	4.31	0.748
تقييم الأداء في بلدية السلط الكبرى			
4	تعتمد بلدية السلط الكبرى على عملية التقييم الدوري للموظفين بناءً على سلوك يمكن ملاحظته نشاطاً.	4.37	.741
5	يعتبر نظام تقييم الأداء في بلدية السلط الكبرى مرضٍ للغاية.	4.21	.827
6	تعتمد بلدية السلط الكبرى على نظام تقييم جيد.	4.34	.747
7	يوجد في بلدية السلط الكبرى نظام رسمي ومكتوب لتقييم الأداء.	4.16	.855
8	يتم في بلدية السلط الكبرى إبلاغ الموظفين بكيفية الأداء.	4.21	.796
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة تقييم الأداء في بلدية السلط الكبرى	4.25	.793
نظام المكافآت في بلدية السلط الكبرى			
9	في بلدية السلط الكبرى تعد مشاركة مكاسب الأداء مع الموظفين نشاطاً.	4.43	.723
10	تقييم إجراءات المكافأة في بلدية السلط الكبرى ترتبط بالأهداف التنظيمية.	4.32	.704
11	ترتبط رواتب الموظفين مباشرة بالأداء العاملين في بلدية السلط الكبرى	4.43	.752
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة نظام المكافآت في بلدية السلط الكبرى	4.39	0.729
التدريب والتطوير في بلدية السلط الكبرى			
13	يتم توفير متخصصين لمتابعة تدريب الموظفين في بلدية السلط الكبرى	4.20	.818
14	يتم تحديد احتياجات التدريب من خلال تقييم الأداء الرسمي في بلدية السلط الكبرى	4.05	.901
15	في بلدية السلط الكبرى يتم تحسين أداء العاملين من خلال برامج التدريب	4.25	.795
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة التدريب والتطوير في بلدية السلط الكبرى	4.16	0.833
	الدرجة الكلية لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى	4.27	0.775

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في بلدية السلط الكبرى خلال العام (2019-2020) قد بلغ (4.27) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لمستوى قياس درجة ممارسة الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى، أما قيمة الانحراف المعياري العام فقد بلغت (0.775) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما ويتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد ممارسة التوظيف والاختيار في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (4.31)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق قوي) بين الأفراد، وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.748) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.44) لصالح الفقرة رقم 1 والتي تنص على: " في بلدية السلط الكبرى، يعد استخدام التوظيف نشاطاً خارجياً خارجياً نشاطاً " ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (4.21) لصالح الفقرة رقم 34 والتي تنص على: " في بلدية السلط الكبرى يعتمد نظام الاختيار على الأفراد اللذين لديهم المعرفة والمهارات " وعلى الرغم من ذلك فهذه القيمة تعكس درجة اتفاق قوية.

وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على توفر ممارسة التوظيف والاختيار في بلدية السلط الكبرى، ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها.

كما ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد تقييم الأداء في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (4.25)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق قوي) بين أفراد العينة لمستوى تقييم الأداء في بلدية السلط الكبرى. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (0.793) وهذا يدل على اختلاف في الاستجابات عن المتوسط الحسابي، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.37) أي درجة اتفاق جيدة ومتوسطة لصالح الفقرة رقم 4 والتي تنص على: " تعتمد بلدية السلط الكبرى على عملية التقييم الدوري للموظفين بناءً على سلوك يمكن ملاحظته نشاطاً."، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (4.16) لصالح الفقرة رقم 7 والتي تنص على " يوجد في بلدية السلط الكبرى نظام رسمي ومكتوب لتقييم الأداء." وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة متفاوتاً.

إضافة إلى ذلك فإننا نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمستوى ممارسة نظام المكافآت في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (4.39)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد ومتوسط بين أفراد وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.729). وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على توفر مقومات لممارسة نظام المكافآت في بلدية السلط الكبرى.

أخيراً، نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد مستوى ممارسة التدريب والتطوير في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (4.16)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق قوي) بين أفراد العينة لمستوى ممارسة التدريب والتطوير في بلدية السلط الكبرى. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (0.775)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.25) أي درجة اتفاق قوية لصالح الفقرة رقم 15 والتي تنص على: " في بلدية السلط الكبرى يتم تحسين أداء العاملين من خلال برامج التدريب."، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (4.05) لصالح الفقرة رقم 14 والتي تنص على " يتم تحديد احتياجات التدريب من خلال تقييم الأداء الرسمي في بلدية السلط الكبرى." وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة متفاوتاً.

- الفرع الثاني: استجابات المبحوثين لقياس الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى  
ويبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير الأكاديميين والإداريين العاملين لمستوى لقياس الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى خلال العام (2019-2020).  
جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير لقياس الأداء التنظيمي في

#### بلدية السلط الكبرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اعتقد أن بيئة العمل مرضية للغاية في بلدية السلط الكبرى	4.24	.750
2	يعتمد الأداء التنظيمي على قدرة الفريق في بلدية السلط الكبرى	4.30	.677
3	يعتمد الأداء التنظيمي على التعاطف واستخدام الموارد في بلدية السلط الكبرى.	4.27	.737
4	يعتمد الأداء التنظيمي على القبول في بلدية السلط الكبرى.	4.31	.755
5	يعتمد الأداء التنظيمي على الحساسية للتغيير والصلاحيات التنبؤية ومعدل الخطأ في بلدية السلط.	4.38	.767
6	اعتقد أن هناك زيادة في جودة التوظيف في بلدية السلط الكبرى.	4.36	.708
7	يعتمد الأداء التنظيمي على الابتكار في بلدية السلط الكبرى	4.18	.828
8	يتبنى الأداء التنظيمي تقديم التقنيات الحديثة في بلدية السلط الكبرى	4.17	.777
	الدرجة الكلية	4.27	0.748

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات قياس الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (4.27) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في قياس الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، أما قيمة الانحراف المعياري العام فقد بلغت (0.748) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في قياس الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

- الفرع الثالث: استجابات المبحوثين لقياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى  
ويبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير الأكاديميين والإداريين العاملين يتضمن فقرات لقياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى خلال العام (2019-2020).  
جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير لقياس يتضمن فقرات لقياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اعتقد أن بيئة العمل مرضية للغاية في بلدية السلط الكبرى	4.24	.752
2	يعتمد الأداء التنظيمي على قدرة الفريق في بلدية السلط الكبرى	4.19	.813
3	يعتمد الأداء التنظيمي على التعاطف واستخدام الموارد في بلدية السلط الكبرى.	4.21	.831
4	يعتمد الأداء التنظيمي على القبول في بلدية السلط الكبرى.	4.29	.787
5	يعتمد الأداء التنظيمي على الحساسية للتغيير والصلاحيات التنبؤية ومعدل الخطأ في بلدية السلط.	4.27	.758
6	اعتقد أن هناك زيادة في جودة التوظيف في بلدية السلط الكبرى.	4.25	.795

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	يعتمد الأداء التنظيمي على الابتكار في بلدية السلط الكبرى	4.08	.882
8	يتبنى الأداء التنظيمي تقديم التقنيات الحديثة في بلدية السلط الكبرى	4.16	.888
	الدرجة الكلية	4.21	0.813

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (4.21) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى، أما قيمة الانحراف المعياري العام فقد بلغت (0.813) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة.

وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى.

#### مناقشة فرضيات البحث:

- أولاً- نتائج الفرضية الرئيسة الأولى: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى." وللتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية بأبعادها) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وجاءت النتائج كما في الجدول (6).
- جدول (6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق ممارسات الموارد البشرية في بلدية السلط وبين الأداء التنظيمي فيها

المتغير	قيمة (β)	قيمة (t)	Std. Error	قيمة (F) F-Test	Sig	Beta	R	R Square	Adjusted R Square
الثابت	0.952	4.158	0.229						
ممارسات الموارد البشرية	0.781	13.924	0.056	193.865	0.000	0.788	0.788	0.622	0.618

من خلال الجدول (6) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أثر تطبيق ممارسات الموارد البشرية من خلال أبعادها (التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء) وبين الأداء التنظيمي في بلدية السلط، حيث بلغت قيمة سيجمما Sig (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$ ، ووفقاً لقيمة بيتا Beta (0.788) فإن نوع هذه العلاقة طردية؛ مما يعني أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى يعزز الأداء التنظيمي في البلدية، كما وبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (193.865) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق ممارسات الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء التنظيمي أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطى من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 0.952 + 0.781 \cdot x_1$$

وبلغ معامل الارتباط R (0.788) وهو ارتباط متوسط، وبلغ معامل تحديد<sup>2</sup>R (0.622) وهذا يعني أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى مسؤول عن تعزيز ما نسبته 62.2% من الأداء التنظيمي، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية بأبعاها والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى".

#### • نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

ولاختبار الفرضيات الفرعية تم الاستعانة باختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وكل من (التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة، والجدول (7) يوضح النتائج. جدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين كل من (التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء)، وبين الأداء التنظيمي لبلدية السلط

معامل الارتباط بين المتغير والأداء التنظيمي	قيمة (F) F-Test	Sig	Beta	R	R Square	Adjusted R Square
التوظيف والاختيار	6.025	0.016	0.220	<sup>a</sup> 0.220	0.049	0.041
التدريب والتطوير	162.577	0.000	0.761	<sup>a</sup> 0.761	0.579	0.576
نظام المكافآت	136.069	0.000	0.732	<sup>a</sup> 0.732	0.536	0.532
تقييم الأداء	92.214	0.000	0.662	<sup>a</sup> 0.662	0.439	0.434

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاختيار وبين تعزيز الأداء التنظيمي لبلدية السلط، حيث بلغت قيمة سيجما Sig (0.016) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقاً لقيمة بيتا Beta (0.220) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن التوظيف والاختيار يعزز الأداء التنظيمي لبلدية السلط الكبرى، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (6.025) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة العلاقة بين المتغير المستقل (التوظيف والاختيار) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي). وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.220) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد<sup>2</sup>R (0.049) وهذا يعني أن زيادة التوظيف والاختيار مسؤول عن تعزيز ما نسبته 4.9% من الأداء التنظيمي لبلدية السلط الكبرى وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة، وبذلك ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاختيار وبين الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Sabiu et al., 2019) إذ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية لدور العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار) والأداء التنظيمي والمناخات الأخلاقية.

أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية فمن خلال الجدول (7) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وبين الأداء التنظيمي ل، حيث بلغت قيمة سيجما Sig (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقاً لقيمة بيتا Beta (0.761) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن استخدام البلدية للتدريب والتطوير يعزز الأداء التنظيمي، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (162.577) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وتدل على جودة العلاقة بين المتغير المستقل التدريب



والتطوير والمتغير التابع الأداء التنظيمي. وبلغ معامل الارتباط  $R$  (0.761) وهو ارتباط متوسط نوعاً ما، وبلغ معامل تحديد  $R^2$  (0.579) وهذا يعني أن استخدام البلدية للتدريب والتطوير مسؤول عن تعزيز ما نسبته 57.9% من الأداء التنظيمي للبلدية، وبذلك ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى".

وأتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (Saifalislam et al., 2014) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين للتوظيف والاختيار وكذلك التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة فمن خلال الجدول (7) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت وبين الأداء التنظيمي لبلدية السلط الكبرى، حيث بلغت قيمة  $Sig$  (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقاً لقيمة بيتا  $Beta$  (0.732) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن نظام المكافآت تعزز الأداء التنظيمي لبلدية السلط الكبرى، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار  $F$  بلغت (136.069) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة العلاقة بين المتغير المستقل وهو نظام المكافآت والمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي. وبلغ معامل الارتباط  $R$  (0.732) وهو ارتباط متوسط نوعاً ما، وبلغ معامل تحديد  $R^2$  (0.532) وهذا يعني أن نظام المكافآت مسؤولة عن تعزيز ما نسبته 53.2% من الأداء التنظيمي لبلدية السلط الكبرى، وبذلك ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى".

وأخيراً فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة يلاحظ من خلال الجدول (7) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحصول على تقييم الأداء وبين تعزيز الأداء التنظيمي لبلدية السلط الكبرى، حيث بلغت قيمة  $Sig$  (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقاً لقيمة بيتا  $Beta$  (0.662) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن تقييم الأداء تعزز الأداء التنظيمي لبلدية السلط الكبرى، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار  $F$  بلغت (92.214) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وتدل على جودة العلاقة بين المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي. وبلغ معامل الارتباط  $R$  (0.662) وهو ارتباط متوسط نوعاً ما، وبلغ معامل تحديد  $R^2$  (0.439) وهذا يعني أن تقييم الأداء مسؤول عن تعزيز ما نسبته 43.9% من الأداء التنظيمي لبلدية السلط الكبرى، وبذلك ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة وهي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى".

● ثانياً: نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد فرق معنوي في دور إدارة الجودة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى".

ولاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار ANOVA أحادي الاتجاه لتحديد أي فرق معنوي في دور إدارة الجودة بتأثير على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. الجدول (8) يوضح أن قيمة  $Sig$  هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مستوى دلالة وهذا يعني أن هناك فروقاً معنوية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى تعود لإدارة الجودة.



الجدول (8): اختبار ANOVA لتحديد أي فرق معنوي في دور إدارة الجودة بتأثير على العلاقة بين ممارسات الموارد

المتغيرات	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F قيمة	Sig قيمة
ممارسات الموارد البشرية	بين المجموعات	50	1.507	4.700	0.000
	مع المجموعات	264	.321		
	المجموع	314			
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	50	1.430	3.279	0.000
	مع المجموعات	264	.436		
	المجموع	314			

وعليه ومن خلال ما سبق ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة وهي " يوجد فرق معنوي في دور إدارة الجودة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى ". واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة ثوابتة (2016) والتي توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وكانت العالقة موجبة. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية.

ثانياً: ملخص بأهم النتائج

خرج البحث بالاستنتاجات التالية:

- أن هناك درجة اتفاق قوية لقياس درجة ممارسة الموارد البشرية في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في بلدية السلط الكبرى.
- أن هناك درجة قوية في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في قياس الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.
- أن هناك درجة قوية في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، نظام المكافآت، تقييم الأداء) والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.
- أنه يوجد فرق معنوي في دور إدارة الجودة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

1. تعزيز دور ممارسات الموارد البشرية وذلك من خلال فحص مخزون البلدية من العاملين واللجوء إلى نظام التقييم المطبق بالبلدية، واعتباره أساس في استقطاب وتطوير الموارد البشرية في الأقسام التالية (قسم شؤون

- الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) لقياس الأداء التنظيمي وإدارة الجودة في البلدية.
2. ضرورة زيادة الوعي لدى كافة العاملين في بلدية السلط الكبرى بمختلف الأقسام بأهمية دور ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي وذلك نظراً لأن هذا المفهوم يعد من أهم المفاهيم التي تساهم في تعزيز إدارة الجودة.
3. إجراء مزيد من الدراسات حول الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى في مؤسسات أخرى وفي قطاعات مختلفة.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- ثوابته، مأمون. (2016). أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- كرو، شفاء. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دمشق.

### ثانياً- المراجع بالأجنبية:

- Abu-Mahfouz, S. (2019). TQM Practices and Organizational Performance in the Manufacturing Sector in Jordan mediating role of HRM Practices and Innovation.
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance. The TQM Journal.
- Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal. Centro de Estudos e Formação avançada em Gestão e Economia (CEFAGE).
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. Management & Marketing, 6 (2).
- Graham, N. K., Arthur, Y. D., & Mensah, D. P. (2014). Managerial role in ensuring successful total quality management programme in Ghanaian printing firms. The TQM Journal.
- Inyang, B. J. (2010). Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization. International Bulletin of Business Administration, 7 (23), 215-243.
- Jaafreh, A. B., & Al-abadallat, A. Z. (2013). The effect of quality management practices on organizational performance in Jordan: An empirical study. International Journal of Financial Research, 4 (1), 93-109.

- Juhdi, N., Pa'wan, F. A. T. I. M. A. H., Hansaram, R. M., & Othman, N. A. (2011). HR practices, organizational commitment and turnover intention: A study on employees in Klang Valley, Malaysia. *Recent Researches in Applied Economics*, 16, 30-36.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34 (1), 125 – 144.
- Nielsen, P., Rasmussen, P., Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B. I., Lee, V. H., & Chong, A. Y. L. (2011). HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of Manpower*.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *PSU Research Review*, 3 (1), 50-69.
- Saifalislam, K. M., Osman, A., & AlQudah, M. K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *Organization*, 3, 1-08873.
- Usrof, H., & Elmorsey, R. M. (2016). Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6 (2), 21-33.
- Vanhala, S. and Stavrou, E. (2013) 'Human resource management practices and the HRM—performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters', *Baltic Journal of Management*, 8 (4), 416—437.