

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين بهيئة ميناء دمياط

إعداد

أحمد حلمي إبراهيم الشربيني⁽¹⁾، هشام هلال⁽²⁾، داليا حسنى الدياسطي⁽³⁾

⁽¹⁾ هيئة ميناء دمياط

^(2,3) الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

⁽²⁾ رئيس هيئة تحرير مجلة الجمعية العربية للملاحة

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/527221>

Received 10/08/2025, Revised 28/09/2025, Acceptance 20/11/2025, Available online 01/07/2026

Abstract

This study emerges within the context of growing interest in the role of human resource management (HRM) practices in enhancing job performance and improving institutional efficiency, particularly in vital operational environments such as ports, where organizational and technical variables intersect with the nature of field and administrative work. The research problem stems from the limited studies addressing the impact of HRM practices on employee performance in port authorities and their implications for improving productivity and strengthening job commitment. The study aims to measure the effect of HRM practices on the performance of employees at Damietta Port Authority, as one of the strategic institutions that plays an important role in supporting the national economy and logistics services.

The study seeks to assess the impact of various HRM practice dimensions (recruitment and selection, training and development, motivation and rewards, performance evaluation, participation and empowerment) on job performance, analyze the effect of employees' demographic differences, and identify strengths and weaknesses in current policies while proposing recommendations to enhance performance. The research employed the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main tool for data collection from a representative sample of the study population. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), with validity and reliability ensured through Cronbach's Alpha, and relationships assessed through correlation analysis and multiple linear regression to determine the impact of each HRM dimension on performance.

The findings revealed that HRM practices are highly present among employees, with recruitment and selection, along with training and development, having the strongest effect on performance, followed by participation and empowerment, while performance evaluation had the least influence. The results also indicated that demographic factors such as gender, age, job level, and experience affect employees' responses to HRM practices. Based on these outcomes, the study recommends adopting integrated policies that connect all HRM dimensions, and designing targeted training programs for different employee groups to improve job performance, enhance commitment, and ensure institutional excellence.

المستخلص

تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسات، لا سيما في البيئات التشغيلية الحيوية مثل الموانئ، حيث تتداخل المتغيرات التنظيمية والفنية مع طبيعة العمل الميداني والإداري، وتنطلق مشكلة الدراسة من محدودية الأبحاث التي تناولت أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في الهيئات المينائية، وما يترتب عليها من تحسين الإنتاجية وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتهدف الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بهيئة ميناء دمياط، باعتبارها إحدى المؤسسات الاستراتيجية ذات الدور المهم في دعم الاقتصاد الوطني والخدمات اللوجستية.

تسعى الدراسة إلى تقييم تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، تقييم الأداء، المشاركة والتمكين) على الأداء الوظيفي، وتحليل أثر الفروق الديموغرافية للعاملين، بالإضافة إلى رصد نقاط القوة والضعف في السياسات الحالية واقتراح توصيات لتحسين الأداء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، مع اختبار الصدق والثبات للأداة بواسطة معامل كرونباخ ألفا، وتحليل الارتباط (Correlation) والانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد أثر كل بعد من أبعاد الموارد البشرية على الأداء.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متوفرة بدرجة مرتفعة جداً بين العاملين، وأن بعد الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير لهما التأثير الأقوى على الأداء، يليه المشاركة والتمكين، بينما كان تقييم الأداء الأقل تأثيراً. كما بينت النتائج أن الفروق الديموغرافية للعاملين مثل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي والخبرة تؤثر على استجابتهم لممارسات الموارد البشرية. واستناداً إلى ذلك، أوصت الدراسة بتبني سياسات متكاملة تربط بين جميع أبعاد الموارد البشرية، مع تصميم برامج تدريبية موجهة للفئات المختلفة، لضمان رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتعزيز الالتزام واستدامة التميز المؤسسي.

١. المقدمة

يشهد عالم الأعمال والإدارة في العصر الحديث تغيرات سريعة وتحديات متزايدة نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي، ما جعل الاعتماد على الموارد المالية وحدها غير كافٍ، ليصبح العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات واستمراريتها في بيئة تنافسية. يُعد العامل البشري مورداً جوهرياً من أصول المنظمة، إذ لا يمكن تحقيق أهدافها دون إدارة فعالة للموارد البشرية، حيث يسهم تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم وتهيئة بيئة عمل ملائمة للإبداع في رفع الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة التشغيلية (Green & Krueger, 2020; Sharbini, 2020; Dalal & Khira, 2019).

تركز إدارة الموارد البشرية على دعم جميع الإدارات من خلال التخطيط والتنظيم والتطوير المستمر للعاملين، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز تنافسيتها. كما أن تبني ممارسات فعالة في مجالات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظم التحفيز والتعويضات، ومشاركة العاملين، يسهم في رفع إنتاجيتهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة الرضا الوظيفي وتقليل الأخطاء التشغيلية (Abdel- Gawad, 2022; Dessler, 2011). تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في رفع

معدلات أداء العاملين بهيئة ميناء دمياط من خلال دراسة أثر أبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي، انطلاقاً من أهمية تطوير رأس المال البشري كمدخل أساسي لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز المكانة التنافسية للموانئ المصرية (هدير ابراهيم، ٢٠٢٥).

٢. إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي العملية التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه القوى العاملة داخل المنظمة بشكل فعال، لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتعظيم مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة. تشمل هذه العملية جميع الأنشطة المرتبطة بالتوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز، التقييم، ومكافأة العاملين، بالإضافة إلى إدارة العلاقات بين الموظفين والإدارات المختلفة. وتعتبر إدارة الموارد البشرية عنصراً استراتيجياً في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمرارية التطوير والابتكار داخل المنظمة.

١.٢ أهمية إدارة الموارد البشرية

- **على مستوى المنظمة:** ترفع كفاءة الموظفين، تحسن الإنتاجية، وتضمن جودة الأداء، كما تعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- **على المستوى الوطني:** تسهم في التقدم الاقتصادي من خلال تطوير مهارات القوى البشرية وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ما يعزز القدرة التنافسية للدولة.

٢.٢ أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

نشأت إدارة الموارد البشرية نتيجة التطورات الصناعية والتعليمية، وظهور النقابات، وزيادة التشريعات العمالية، وارتفاع أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

٣.٢ أهداف وفوائد إدارة الموارد البشرية

- تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- تعزيز الفعالية التنظيمية وخلق ميزة تنافسية.
- رفع رضا الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة.
- دعم التخطيط والتوظيف والتطوير المستمر للعاملين.

٤.٢ أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية

- **الأدوار الاستشارية:** تقديم المشورة للمديرين بشأن السياسات واللوائح وتحسين بيئة العمل.
- **الأدوار التخصصية:** تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، التوظيف، التدريب، وإدارة التعويضات والمكافآت.
- **الأدوار الإدارية:** تلبية احتياجات الإدارات الأخرى، متابعة الأداء اليومي، وضمان استقرار العاملين ورفع كفاءتهم.

٥.٢ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشمل أبعاد ممارسات الموارد البشرية الأساسية الاستقطاب والاختيار لتوظيف الأنسب، والتدريب والتطوير لتعزيز المهارات، والتعويض والمكافآت لتحفيز الالتزام، والتخطيط والتوصيف الوظيفي لتحديد المهام بدقة، ومشاركة العاملين لتعزيز الانتماء والمبادرة، وتقييم الأداء لقياس الكفاءة ووضع خطط التحسين المستمر.

٦.٢ آليات تطبيق ممارسات الموارد البشرية

تتضمن تصميم الهيكل التنظيمي، تخطيط القوة العاملة، التوظيف، تقييم الأداء، صرف الرواتب، متابعة الإجازات، تطبيق نظم الثواب والعقاب، تنظيم ملفات العاملين، وتوفير بيئة آمنة ومستقرة.

٣. أداء العاملين

أداء العاملين من الجوانب الجوهرية في أي مؤسسة، نظرًا لتأثيره المباشر على تحقيق أهداف المنظمة واستدامتها. يسهم تحسين الأداء في توجيه الموظفين نحو الإنجاز من خلال الدعم المادي والمعنوي، وتنمية مهاراتهم واستثمار سماتهم الشخصية مثل الالتزام والمسؤولية، كما يساعد على بناء خبرات مهنية يمكن توظيفها لخدمة المؤسسة. وتبرز الحاجة لتدخل قيادي فعال عند مواجهة الموظفين للإحباط أو التعب، لضمان استمرار الكفاءة والفعالية. (المناصير والعفيشات، ٢٠٢٢؛ بني خالد، ٢٠١٩)

١.٣ مفهوم أداء العاملين

يشير الأداء إلى الجهد المبذول من الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه، ويشمل مدى التزام الموظف بالتعليمات، وإنتاجيته، وجودة أعماله، وسلوكه الوظيفي (السلمي، ٢٠١٥؛ Shields et al., 2015؛ الشعلاني، ٢٠١٩)، ويعكس الأداء الفعالية التنظيمية ويعد من العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات (Gitongu et al., 2016؛ المولى، ٢٠١٨).

٢.٣ أهمية أداء العاملين

يمثل الأداء مقياسًا لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة، ويؤثر على استقرار المؤسسة واستمراريتها، كما يعكس مستوى نجاح الأفراد والإدارة في تنفيذ المهام. الأداء الجيد يساعد على اكتشاف قدرات الموظفين الكامنة، ورفع كفاءتهم، وزيادة تنافسية المؤسسة في السوق، ويعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (صالح وفرحان، ٢٠٢٠؛ يوسف، ٢٠٢٠).

٣.٣ عناصر ومحددات الأداء

يتكون الأداء من عدة عناصر أساسية: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة والالتزام (حسن، ٢٠٠٣)، ويتحدد الأداء من خلال ثلاثة محددات رئيسية: الدافعية، بيئة العمل، وقدرة الفرد على الأداء (إسماعيل، ٢٠١٩).

٤.٣ العوامل المؤثرة في الأداء

تتنوع العوامل بين فنية تشمل التكنولوجيا والمواد والهيكل التنظيمي، وإنسانية تشمل المهارات والخبرة والتحفيز، إضافة إلى داخلية وخارجية مثل ظروف العمل، الحوافز، القيادة، الوضع الاقتصادي، التشريعات، والثقافة المؤسسية (Jery & Souai, 2014؛ أمال ونور الهدى، ٢٠٢٠).

٥.٣ معايير وأبعاد الأداء

تتضمن معايير الأداء: الجودة، الكمية، الالتزام بالمواعيد، الفعالية، الاستقلالية، الالتزام التنظيمي. وأبعاد الأداء الأساسية التي اعتمدها الباحث تشمل: جودة الأداء، الإنتاجية والإنجاز، الالتزام والانضباط، الابتكار والمبادرة، والرضا الوظيفي (Robbins & Judge, 2017؛ Drucker, 1999؛ Mathis & Jackson, 2011)

٦.٣ تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء أداة استراتيجية لرفع كفاءة الموارد البشرية، ويشمل قياس نتائج الأفراد، تحديد احتياجات التدريب، وتشجيع التحسين المستمر (إسماعيل، ٢٠١٩). أهداف التقييم تشمل: تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، دعم اتخاذ القرارات الإدارية، تعزيز التنافسية، ومكافأة الأداء المتميز (الكرخي، ٢٠١٦؛ العسكري، ٢٠١٨)، وأهمية التقييم تتمثل في تحقيق العدالة، خفض معدل دوران العمل، الكشف عن الكفاءات، وتعزيز الروح المعنوية. (موسى، ٢٠١٧)

٤. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية التي تحدد مستوى أداء العاملين داخل المؤسسات، إذ ينعكس نجاح سياساتها وممارساتها مباشرة على تحفيز الأفراد ورفع إنتاجيتهم. فالممارسات الحديثة في التوظيف، التدريب، وتخطيط المسار الوظيفي لا تُحسن مهارات العاملين فحسب، بل تدعم أيضًا التزامهم وولاءهم تجاه المؤسسة (عبد الحميد، ٢٠٢٠). كما يسهم تطبيق أنظمة فعالة لتقييم الأداء والتحفيز في تحقيق العدالة الوظيفية، تعزيز الرضا، تحسين جودة الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي. أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في برامج تطوير رأس المال البشري تحقق مستويات أعلى من التنافسية والاستدامة مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب. (Boxall & Purcell, 2016)

ولا تبنى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين على السياسات الرسمية فقط، بل تشمل المناخ التنظيمي الذي تخلقه هذه الإدارة. كلما وفرت بيئة عمل إيجابية قائمة على المشاركة، التمكين، والشفافية، ارتفعت الروح المعنوية للعاملين وتحفزوا على الابتكار والإبداع. (Armstrong & Taylor, 2020) بالتالي، تمثل إدارة الموارد البشرية مدخلًا استراتيجيًا لتحسين أداء العاملين من خلال دمج الممارسات الحديثة مع الاهتمام بالاحتياجات الفردية، وتبني أساليب فعالة للتطوير المستمر، مما يجعل العلاقة بين الطرفين علاقة تكاملية تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة واستدامتها.

٥. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في وجود تحديات تؤثر على كفاءة إدارة الموارد البشرية بهيئة ميناء دمياط، مثل غياب برامج التدريب المستمر، وضعف التحفيز وتشجيع التعلم التنظيمي، مما أدى إلى تراجع الأداء العام وزيادة التكاليف وضعف القدرة التنافسية مقارنة بالموانئ الأخرى، بالرغم من الدراسات السابقة حول أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، هناك نقص في الدراسات الخاصة بالموانئ المصرية، خاصة تقييم أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين بميناء دمياط. وتهدف الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين، واقتراح توصيات لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية.

وتتمحور أسئلة الدراسة حول:

١. مدى فاعلية ممارسات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
٢. درجة تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية.
٣. أثر أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، تقييم الأداء، المشاركة والتمكين) على الأداء.
٤. اختلاف استجابات العاملين تجاه ممارسات الموارد البشرية وفق خصائصهم الديموغرافية.

٦. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى محاولة رفع أداء العاملين من خلال تطوير أداء ادارة الموارد البشرية بهيئة ميناء دمياط، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بهيئة ميناء دمياط.
 - تحليل العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم، المشاركة والتمكين) ومستويات الأداء الوظيفي.
 - فحص الفروق في استجابات العاملين تجاه ممارسات الموارد البشرية وأدائهم الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
 - تقديم مقترحات عملية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية للميناء.

٧. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسات، خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل هيئة ميناء دمياط. وتبرز أهمية الدراسة في الجوانب العلمية والتطبيقية، حيث تهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

٨. فرضيات الدراسة

- استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، يتمثل الفرض الرئيسي للدراسة بما يلي :
- **H1**: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للمتغير "ممارسات إدارة الموارد البشرية" (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، تقييم الأداء، المشاركة والتمكين) على "أداء العاملين" في هيئة ميناء دمياط.

وينبثق منه الفرضيات الفرعية التالية:

- **H1.1**: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية $0.05 =$ ، للبعد " الاستقطاب والاختيار " للمتغير المستقل " ممارسات إدارة الموارد البشرية " على " أداء العاملين " بهيئة ميناء دمياط.
- **H1.2**: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية $0.05 =$ ، للبعد " التدريب والتطوير " للمتغير المستقل " ممارسات إدارة الموارد البشرية " على المتغير " أداء العاملين " في هيئة ميناء دمياط.
- **H1.3**: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية $0.05 =$ ، للبعد " التحفيز والمكافآت " للمتغير المستقل " ممارسات إدارة الموارد البشرية " على " أداء العاملين " في هيئة ميناء دمياط.

- **H1.4:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية $0.05 =$ ، للبعد " تقييم الأداء" للمتغير المستقل " ممارسات إدارة الموارد البشرية " على " أداء العاملين " في هيئة ميناء دمياط.
- **H1.5:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية $0.05 =$ ، للبعد " المشاركة والتمكين" للمتغير المستقل " ممارسات إدارة الموارد البشرية " على " أداء العاملين " في هيئة ميناء دمياط.
- **H1.6:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية $\alpha = 0.05$ ، للمتغير المستقل " ممارسات إدارة الموارد البشرية " على " أداء العاملين" في هيئة ميناء دمياط تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للعاملين (مثل: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة).

٩. منهجية الدراسة

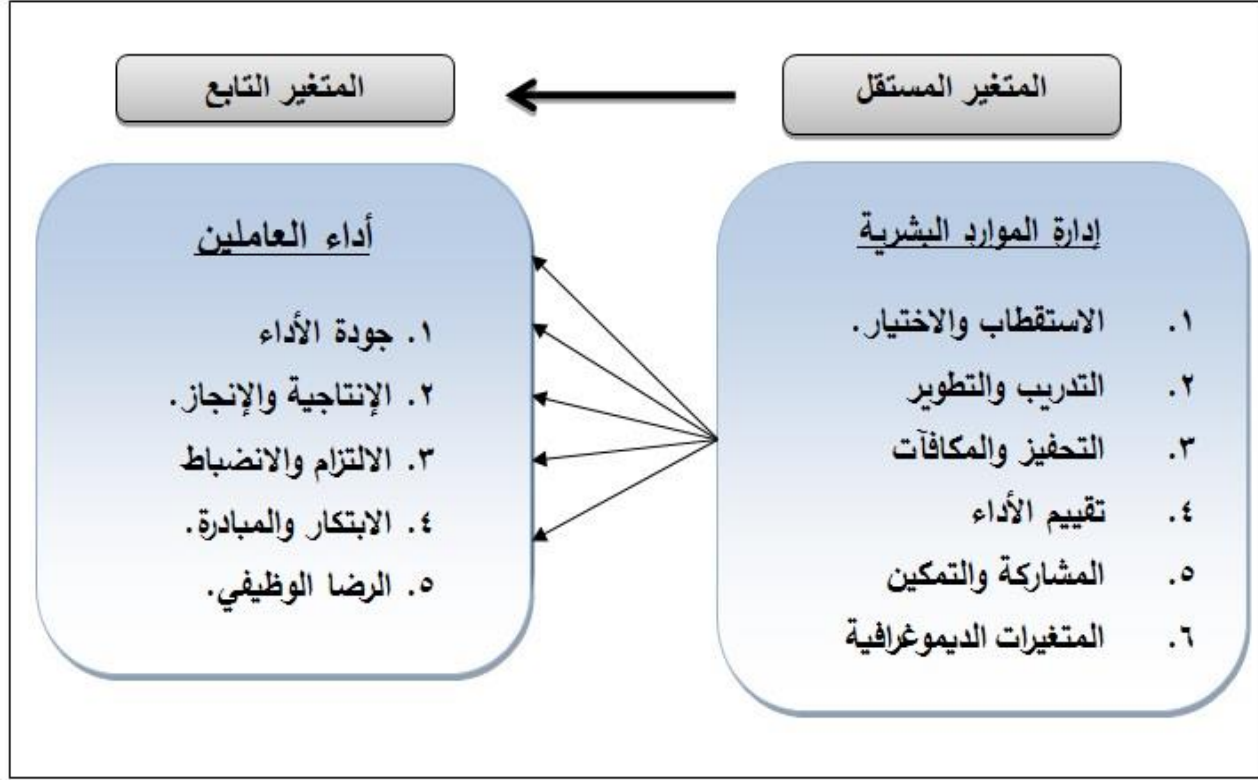
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين بهيئة ميناء دمياط، ويستخدم هذا المنهج لجمع البيانات المتعلقة بخصائص ومتغيرات الدراسة من خلال أدوات بحث مناسبة، مع التركيز على تحليل هذه البيانات لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، تقييم الأداء، المشاركة والتمكين) والمتغيرات التابعة (أداء العاملين: الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، جودة الأداء، روح المبادرة).

١٠. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهيئة ميناء دمياط وعددهم 1800 عامل بمختلف المستويات الوظيفية، بما يشمل الإدارية والفنية والعمالة المساعدة، ويعد هذا المجتمع مناسباً لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حوالي 317 فرداً، عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 228 استمارة، أي بنسبة استجابة %89.41، مما يوفر تمثيلاً جيداً للعينة ويعزز مصداقية نتائج الدراسة.

جدول (١) مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة ونسبة الاستجابة

| مجتمع الدراسة | عينة الدراسة | الاستثمارات المستردة | الاستثمارات غير المستردة والمستبعدة | الاستثمارات القابلة للتحليل | نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل |
|---------------|--------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| ١٨٠٠ | ٢٧٨ | ٢٥٠ | ٢٧ | ٢٢٨ | %٨٩.٤١ |



شكل (١) نموذج الدراسة

يعرض نموذج العلاقات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب والتحفيز والمشاركة) على أداء العاملين (جودة الأداء، الإنتاجية، الالتزام)، مع مراعاة تأثير الخصائص الديموغرافية على هذه العلاقة.

١٢. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر على هيئة ميناء دمياط كموقع بحث رئيسي.
- الحدود الزمانية: تغطي الفترة من ٢٠٢٠ حتى النصف الأول من ٢٠٢٥.
- الحدود الموضوعية: تركز على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، المشاركة) على أداء العاملين (الجودة، الإنتاجية، الالتزام، الابتكار، الرضا الوظيفي).
- الحدود البشرية: تشمل عينة عشوائية من العاملين بهيئة ميناء دمياط بمختلف المستويات الوظيفية (إدارية، فنية، عمالة مساعدة).

١٣. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

جدول (٢) نتائج ملخص نموذج الانحدار المتعدد للفرض الرئيسي والفروض الفرعية

| الفرض | المتغير المستقل | معامل B | اختبار t | مستوي المعنوية | F | Sig. |
|---------------|-------------------------------|---------|----------|----------------|---------|-------|
| الفرض الرئيسي | ثابت | ٦.٩٩٤ | ٨.٦٦٩ | 0.٠٠0 | F | Sig. |
| | ممارسات إدارة الموارد البشرية | .٢١٤ | ١١.١٧٦ | 0.000 | ١٢٤.٨٩٣ | .٠٠٠b |
| | اداء العاملين | | R | R Square | .٥٩٧a | ٠.٣٥٦ |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج **Spss v25** الواردة بملحق الجداول.

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في هيئة ميناء دمياط، حيث يوضح معامل الانحدار ($B = 0.214$) أن كل زيادة في هذه الممارسات تعزز الأداء، ويظهر معامل الارتباط ($R = 0.597$) وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما توضح قيمة $R^2 = 0.356$ أن حوالي ٣٥.٦% من التغير في الأداء يُعزى لهذه الممارسات، ويؤكد اختبار (F (Sig. = 0.000) دلالة النموذج، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية ويبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

- تحليل التباين (ANOVA) لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء الخصائص الديموغرافية للعاملين.

جدول رقم (٣) تأثير الخصائص الديموغرافية على أداء العاملين

| المتغير الديموغرافي | قيمة F | Sig. |
|---------------------|--------|-------|
| الجنس | ٦.٤٥٥ | ٠.٠١٢ |
| العمر | ٢.٥٢١ | ٠.٠٤٢ |
| المستوي الوظيفي | ٥.٤٩٤ | ٠.٠٠٠ |
| الخبرة | ٦.٦٥٤ | ٠.٠٠٠ |

يبين الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين طبقاً للمتغيرات الديموغرافية، فقد أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي لمتغير الجنس على الأداء ($F = 6.455$, Sig. = 0.012 < 0.05)، كما ظهر أن هناك فروقاً معنوية مرتبطة باختلاف الفئات العمرية للعاملين ($F = 2.521$, Sig. = 0.042)، كذلك كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة قوية جداً بين مختلف المستويات الوظيفية ($F = 5.494$, Sig. = 0.000)، بما يعكس اختلاف طبيعة الأدوار والمسؤوليات. وأخيراً، أكدت النتائج أن لمتغير الخبرة تأثيراً معنوياً مهماً في تحسين الأداء ($F = 6.654$, Sig. = 0.000).

١٤. نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن لممارسات إدارة الموارد البشرية أثرًا واضحًا على تحسين أداء العاملين في هيئة ميناء دمياط، من خلال تعزيز الاستقطاب والاختيار، وتطوير التدريب، وتحفيز الموظفين، وتقييم الأداء، وتمكين المشاركة.

- **الاستقطاب والاختيار له أثر مباشر على تحسين أداء العاملين:** وضوح معايير التوظيف ودقة اختيار الكفاءات يساهمان في استقطاب عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على تنفيذ المهام بكفاءة، مما يعزز مستوى الأداء الوظيفي ويرتقي بجودة المخرجات المؤسسية.
- **التدريب والتطوير يمثل ركيزة أساسية لرفع مستوى أداء العاملين:** الاستثمار في تنمية المهارات والمعارف يساهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية، ويدعم قدرة العاملين على التكيف مع متغيرات بيئة العمل، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية لبناء القدرات البشرية المستمرة داخل المؤسسة.
- **التحفيز والمكافآت يساهمان في تعزيز الأداء الوظيفي:** الحوافز المالية والمعنوية تعزز دافعية العاملين وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد، غير أن تحقيق الأداء الأمثل يحتاج إلى تكامل هذه الحوافز مع برامج تدريبية، وتقييمات موضوعية، وممارسات تمكينية تدعم الفاعلية العامة للعاملين.
- **تقييم الأداء يؤثر بشكل معنوي على تحسين الأداء الوظيفي:** تطبيق أساليب تقييم دقيقة وموضوعية يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ويتيح وضع خطط تطويرية وحوافز مناسبة، مما يرفع من مستوى الأداء العام، رغم أن تأثيره قد يكون أقل نسبيًا مقارنة ببقية ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- **المشاركة والتمكين يدعمان تحسين الأداء الوظيفي:** إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات يعزز الالتزام والشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، ويخلق بيئة عمل تشاركية تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.
- **ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تمثل عاملاً استراتيجياً مؤثراً على أداء العاملين:** تكامل الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم، والمشاركة يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ويؤكد أهمية تطبيق منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية التي توازن بين متطلبات العمل واحتياجات العنصر البشري.
- **أثر المتغيرات الديموغرافية على أداء العاملين:** تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي للمتغيرات الديموغرافية للعاملين (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة) على مستوى أداء العاملين بهيئة ميناء دمياط، حيث أظهرت الفروق الإحصائية دلالة واضحة بين الفئات المختلفة لهذه المتغيرات. فقد تبين أن الأداء يختلف باختلاف الجنس والفئة العمرية، ويزداد التأثير وضوحًا مع اختلاف المستوى الوظيفي، كما أظهرت الخبرة العملية تأثيرًا إيجابيًا ملموسًا على الأداء، وتعكس هذه النتائج أن الخصائص الشخصية والمهنية للعاملين تعد من العوامل المؤثرة في تحديد كفاءتهم وفعاليتهم الوظيفية.

١٥. مناقشة نتائج الدراسة

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، حيث جاءت نتائجها بشأن الاستقطاب والاختيار منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة يوسف (٢٠٢٠) التي أكدت أهمية الشفافية والموضوعية في التوظيف كعامل رئيسي في تحسين الأداء، كما دعمت النتائج المتعلقة بالتدريب والتطوير ما أشارت إليه دراستا الغامدي (٢٠٢٣) والمطيري (٢٠١٩) حول الدور

المحوري للبرامج التدريبية الموجهة في تنمية المهارات وتعزيز الكفاءة الوظيفية. وفيما يتعلق بالتحفيز والمكافآت، فقد أكدت النتائج الحالية ما توصل إليه بني عيسى (٢٠٠٦) و (Avolio et al. 2002) من أن الحوافز المادية والمعنوية تسهم بفعالية في رفع مستوى الإنتاجية وتحفيز العاملين نحو التميز.

كما توافقت نتائج تقييم الأداء مع ما ذكره عبدالله (٢٠١٨) من أن التقييم الدوري المرتبط بخطط التطوير يعد أداة أساسية لتحسين الأداء. وبالمثل، فقد جاءت نتائج المشاركة والتمكين داعمة لنتائج سالم (٢٠٢١) التي أوضحت أن إشراك العاملين في عملية صنع القرار يعزز من التزامهم ويدفعهم إلى أداء أكثر كفاءة.

ورغم هذا التوافق الكبير، فقد برزت بعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إذ ركزت بعض الدراسات على بعد واحد فقط من أبعاد الموارد البشرية مثل التحفيز أو التدريب، في حين اتسمت الدراسة الحالية بالشمولية من خلال تناولها لمجموعة متكاملة من الأبعاد الخمسة. كما أن بعض الدراسات، مثل دراسة (Avolio et al. 2002)، أجريت في بيئات غربية تختلف من حيث الخصوصية المؤسسية والثقافية عن بيئة الموانئ المصرية التي تتسم بتركيبة تنظيمية وتشغيلية خاصة، كما اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على تحليل الارتباط فقط لقياس العلاقات، بينما توسعت الدراسة الحالية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد الذي أتاح تقدير حجم التأثير لكل بعد من أبعاد الموارد البشرية على الأداء بشكل أكثر دقة.

تتميز الدراسة الحالية بعدة إضافات علمية وعملية مقارنة بالدراسات السابقة، فقد تناولت جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار واحد وربطتها مباشرة بالأداء الوظيفي، وهو ما يعزز الشمولية في تناولها. كما أن تطبيقها في بيئة موانئ السويس يضفي قيمة عملية جديدة على الأدبيات، لندرة الدراسات التي تناولت هذا القطاع الحيوي في السياق المصري. ومن ناحية المنهجية، فقد أتاح استخدام أسلوب الانحدار المتعدد تحديد قوة كل بعد على حدة، مما يوفر أداة عملية لصناع القرار في المؤسسات المينائية لتحديد الأولويات الاستراتيجية، وقد ربطت الدراسة بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ، وهو ما يميزها عن بعض الدراسات السابقة ذات الطابع النظري البحت.

المراجع:

- ابراهيم، هدير السيد. "أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية علي العاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر. " AIN JOURNAL EN Учредители: Arab Institute of Navigation (2025, ٤٩, no. 1). DOI NO. <https://doi.org/10.59660/49123>

- أبو النصر، هشام. (٢٠٢٤). التدريب وتنمية الموارد البشرية. مجلة الموارد البشرية والتدريب، ٩(٢)، ص. ١٥٠-١٧٠.

- أحمد، رجب. (٢٠٢٤). تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية على ضوء الإدارة الاستراتيجية. المجلة المصرية للإدارة العامة، ١١(١)، ص. ٧٥-٩٥.

- أمال، منى؛ نور الهدى، نجلاء. (٢٠٢٠). العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء العاملين. دبي: دار المعرفة الجامعية.

- العسكري، علي. (٢٠١٨). تقييم أداء الموظفين في المنظمات. الرياض: مكتبة الرشد.

- البشير، أحمد. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية. دار المعرفة الجامعية.
- بني عيسى، محمد. (٢٠٠٦). الحوافز وأثرها على الإنتاجية. عمان: دار الفكر العربي.
- بني خالد، محمد. (٢٠١٩). تطوير أداء الموظفين في المؤسسات الحديثة. الرياض: دار الوطن للنشر.
- برقاي، محمد. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بودبوس، سامي؛ زهمول، خالد. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية. الهيئة العامة للثقافة، ليبيا.
- حسن، أحمد. (٢٠٠٣). عناصر الأداء الوظيفي للموظفين. القاهرة: دار النهضة للنشر.
- حسن، عبد العزيز. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية.
- الحازمي، نهى. (٢٠١٠). التعريفات الإجرائية في البحث العلمي: التحويل من المفهوم النظري إلى مؤشرات قابلة للقياس. الرياض: دار الفكر العربي.
- الحياصات، طلال. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير العمل. مجلة الممارسات الإدارية الحديثة، ١٠(١)، ص. ٥٥-٧٠.
- حاج نعا، كوثر؛ وزناتي، نبيلة. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية الخضراء: توجه نحو المعاصرة. المجلة الدولية للإدارة المستدامة للموارد البشرية، ١٢(٢)، ص. ١٠١-١٢٠.
- الخالدة، فالح. (٢٠١٧). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(١)، ص. ١-٢٢.
- الخاروف، علي. (٢٠١٧). أداء العاملين وعلاقته بالاتجاهات الإدارية الحديثة. عمان: دار النهضة العربية.
- الغامدي، عبد الرحمن. (٢٠٢٣). التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات الوظيفية. الرياض: جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- المطيري، خالد. (٢٠١٩). (برامج التدريب في المؤسسات الحكومية وأثرها على الأداء. الكويت: جامعة الكويت.
- موسى، محمد. (٢٠١٧). أهمية تقييم أداء العاملين في المنظمات. القاهرة: دار الشروق للنشر.
- الكرخي، محمد. (٢٠١٦). تقييم أداء العاملين: أهداف وممارسات إدارية. بغداد: دار الطليعة للنشر.
- المولى، أحمد. (٢٠١٨). قياس الأداء الوظيفي للعاملين. دبي: دار المعرفة الجامعية.
- المناصير، أحمد؛ العفيشات، علي. (٢٠٢٢). أداء العاملين في المؤسسات: دراسة تحليلية. عمان: دار صفاء للنشر.

- السلمي، أحمد. (٢٠١٥). مفهوم الأداء الوظيفي للموظفين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشعلاني، محمود. (٢٠١٩). أداء العاملين وعلاقته بالإنتاجية والجودة. بيروت: دار العلم للملايين.
- صالح، محمد؛ فرحان، أحمد. (٢٠٢٠). أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات. بيروت: دار النهضة العربية.
- عبد الحميد، رامي. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي. عمان: دار النهضة العربية.
- عبد الجواد، محمد. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الأهمية، والأدوار الأساسية.
- عبدالله، سامي. (٢٠١٨). تقييم الأداء المرتبط بخطط التطوير ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- يوسف، محمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية – السودان الخرطوم بحري. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٩(٢)، ص. ٤٠٥-٤١٩.
- يوسف، مصطفى. (٢٠٢٠). تحسين أداء الموظفين: استراتيجيات وممارسات. القاهرة: دار المعارف.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page. <https://www.koganpage.com>
- Avolio, B. J.; Bass, B. M.; Jung, D. I. (2002). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), pp. 441-462.
- Boxall, P.; Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4th Edition. Palgrave.
- Dalal, R.; Khira, H. (2019). *Employee Performance and Organizational Success: Environmental and Motivational Factors*. London: Palgrave Macmillan.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. 12th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Green, P.; Krueger, J. (2020). *Human Capital and Organizational Performance in the Age of Globalization*. New York: Routledge.
- Jery, Michael; Souai, Fadila. (2014). *Determinants of Employee Performance*.
- Sharbini, A.H. (2020). *Strategic Human Resource Management: Investment in People for Organizational Excellence*. Cairo: Dar Al Maaref.