



أثر استراتيجية الموارد البشرية على ولاء الموظفين

في شركات صناعة الأغذية السودانية

الدكتور مكي ضحية إدريس الطيب

تاريخ ارسال الدراسة 2021/2/1 تاريخ قبول الدراسة 2021/2/15 تاريخ النشر 2021/3/30

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تقييم الأداء) على ولاء الموظفين بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء الاستمراري، والولاء المعياري) في شركات صناعة الأغذية السودانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من عينة من الموظفين في عدد من شركات صناعة الأغذية الكبرى في ولاية الخرطوم، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). وتم توزيع (300) استبانة على عينة مجتمع الدراسة، استرد منها (265) استبانة، كان منها (240) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (80%). توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على ولاء الموظفين. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تقييم الأداء على ولاء الموظفين، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استراتيجية التوظيف والاختيار على ولاء الموظفين بشكل مباشر ضمن النموذج الكلي. أوصت الدراسة شركات صناعة الأغذية السودانية بتعزيز التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة، والتركيز على تطوير برامج تدريبية فعالة، وتطبيق نظم تعويضات ومكافآت عادلة ومحفزة، وتحسين عمليات تقييم الأداء لجعلها أكثر شفافية وموضوعية، بهدف رفع مستوى ولاء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

كلمات مفتاحية: استراتيجية الموارد البشرية، ولاء الموظفين، إدارة الموارد البشرية، شركات صناعة الأغذية، السودان.

Abstract: This study aimed to identify the impact of human resource strategy with its dimensions (recruitment and selection strategy, training and development strategy, compensation and rewards strategy, and performance appraisal strategy) on employee loyalty with its dimensions (affective loyalty, continuance loyalty, and normative loyalty) in Sudanese food manufacturing companies. The study adopted a descriptive-analytical approach. A questionnaire was designed to collect data from a sample of employees in several major food manufacturing companies in Khartoum State, which was then analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). (300) questionnaires were distributed, (265) were retrieved, of which (240) were valid for analysis, resulting in a response rate of (80%). The study found a positive and statistically significant

impact at the ($\alpha \leq 0.05$) level of human resource strategy dimensions combined on employee loyalty. The results also showed a statistically significant impact of training and development strategy, compensation and rewards strategy, and performance appraisal strategy dimensions on employee loyalty, while no statistically significant direct impact was found for the recruitment and selection strategy dimension on employee loyalty within the overall model. The study recommended that Sudanese food manufacturing companies enhance the integration of different human resource strategies, focus on developing effective training programs, implement fair and motivating compensation and reward systems, and improve performance appraisal processes to make them more transparent and objective, aiming to increase employee loyalty and productivity.

Keywords: Human Resource Strategy, Employee Loyalty, Human Resource Management, Food Manufacturing Companies, Sudan.

1. المقدمة

يشهد قطاع صناعة الأغذية في السودان أهمية متزايدة كأحد القطاعات الحيوية التي تساهم في تحقيق الأمن الغذائي ودعم الاقتصاد الوطني. وفي ظل التحديات التنافسية والتغيرات الاقتصادية، أصبح رأس المال البشري هو المورد الأثمن الذي تعتمد عليه الشركات لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها (Armstrong & Taylor, 2020). وتبرز "استراتيجية الموارد البشرية" كإطار عمل متكامل يهدف إلى مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للشركات، بهدف جذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها (Boxall & Purcell, 2011). وفي المقابل، يمثل "ولاء الموظفين" (Employee Loyalty) مؤشراً هاماً على صحة بيئة العمل ورضا الموظفين، ويعتبر عاملاً حاسماً في تقليل معدلات دوران العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء (Meyer & Allen, 1991).

تعد شركات صناعة الأغذية السودانية بيئة عمل تتطلب مهارات وخبرات متنوعة، ويُعد فهم كيفية تأثير الاستراتيجيات المتبعة في إدارة مواردها البشرية على ولاء الموظفين فيها من الأمور الهامة، تسعى هذه الدراسة لاستكشاف أثر استراتيجية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية، للمساهمة في فهم هذه العلاقة الديناميكية وتقديم رؤى تساعد هذه الشركات على تعزيز انتماء موظفيها وتحقيق أهدافها بفعالية.

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية العنصر البشري في نجاح الشركات، إلا أن فهم مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة بشكل فعلي ولملموس على ولاء الموظفين، لا سيما في قطاع حيوي مثل صناعة الأغذية في السودان، لا يزال يتطلب مزيداً من البحث الميداني، قد تواجه الشركات تحدياً في قياس العائد على استثماراتها في ممارسات الموارد البشرية من حيث بناء علاقات قوية ودائمة مع موظفيها، هل يدرك العاملون في شركات صناعة الأغذية السودانية أن الاستراتيجيات المطبقة (مثل التوظيف العادل، والتدريب الفعال، والمكافآت المجزية، وتقييم الأداء المنصف) تساهم في

شعورهم بالتقدير والانتماء؟ وهل يؤدي هذا الإدراك إلى زيادة ولائهم للشركة؟ هذه الفجوة المعرفية تثير التساؤل حول فعالية استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة أو التي يمكن تطبيقها في تعزيز ولاء الموظفين، لذا، تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر استراتيجية الموارد البشرية بأبعادها على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية؟

3. أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق شركات صناعة الأغذية السودانية لاستراتيجية الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات والمكافآت، استراتيجية تقييم الأداء).
- قياس مستوى توافر الولاء لدى الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري).
- تحليل أثر أبعاد استراتيجية الموارد البشرية على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

4. أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات الإدارية السودانية والعربية حول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على ولاء الموظفين في قطاع صناعة الأغذية، مما يوفر رؤى خاصة بهذا السياق الهام.
- الأهمية العملية: تزود نتائج الدراسة إدارات شركات صناعة الأغذية السودانية ببيانات وتحليلات قيمة حول كيفية نظر موظفيها لاستراتيجيات الموارد البشرية المطبقة وتأثير ذلك على ولائهم، مما يساعد في توجيه جهود تطوير هذه الاستراتيجيات وتخصيص الموارد بفعالية لتحقيق ولاء مستدام للعاملين وزيادة قدرتهم التنافسية.

5. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (استراتيجية التوظيف والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات والمكافآت، استراتيجية تقييم الأداء) على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.
- الفرضيات الفرعية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف والاختيار على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات والمكافآت على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

6. الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

1.6 استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy) :

تُعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها "نمط القرارات المتعلقة بسياسات وممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات (Wright & McMahan, 1992)". وهي تعكس كيفية تخطيط الشركة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بموظفيها لتحقيق ميزة تنافسية (عثمان، 2015).

ستعتمد هذه الدراسة على الأبعاد التالية لاستراتيجية الموارد البشرية:

- استراتيجية التوظيف والاختيار (Recruitment and Selection Strategy) : تشمل العمليات والسياسات المتعلقة بتحديد احتياجات الشركة من الكفاءات، واستقطاب المرشحين المؤهلين، واختيار الأفضل منهم بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وثقافة الشركة (Noe et al., 2021).
- استراتيجية التدريب والتطوير (Training and Development Strategy) : تركز على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة، وتأهيلهم للمسؤوليات المستقبلية، ودعم تطوّرهم الوظيفي (Armstrong & Taylor, 2020).
- استراتيجية التعويضات والمكافآت (Compensation and Rewards Strategy) : تتضمن تصميم وتنفيذ نظم الرواتب والأجور والحوافز والمزايا التي تكون عادلة وتنافسية وقادرة على جذب وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وربط المكافآت بالأداء (Gerhart & Rynes, 2003).
- استراتيجية تقييم الأداء (Performance Appraisal Strategy) : تشمل تحديد معايير الأداء، وقياس أداء الموظفين بشكل دوري، وتقديم التغذية الراجعة، واستخدام نتائج التقييم في صناعة قرارات الترقية والتدريب والمكافآت (Pulakos, 2009).

2.6 ولاء الموظفين (Employee Loyalty) :

يعرف ولاء الموظفين بأنه "ارتباط نفسي وسلوكي للموظف تجاه منظمته، يدفعه إلى البقاء فيها وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها" (Meyer & Allen, 1991). وهو يعكس شعور الموظف بالانتماء والالتزام تجاه الشركة. وستعتمد هذه الدراسة على نموذج ماير وألين (Meyer & Allen, 1991) ثلاثي الأبعاد لقياس ولاء الموظفين:

- **الولاء العاطفي (Affective Loyalty/Commitment)** : يشير إلى الارتباط العاطفي الإيجابي للموظف بالشركة، ورغبته في البقاء فيها لأنه "يريد" ذلك، ويشعر بالفخر والانتماء مع قيمها وأهدافها.
- **الولاء الاستمراري (Continuance Loyalty/Commitment)** : ينشأ من إدراك الموظف للتكاليف المترتبة على ترك الشركة (مثل فقدان المزايا، أو صعوبة إيجاد فرصة عمل بديلة)، فيبقى لأنه "يحتاج" إلى ذلك.
- **الولاء المعياري (Normative Loyalty/Commitment)** : يعكس شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي أو الواجب تجاه الشركة، فيبقى لأنه يشعر بأنه "يجب" عليه ذلك، ربما بسبب استثمار الشركة فيه أو لشعوره بالمسؤولية (عبد الرحمن، 2018).

3.6 استراتيجيات الموارد البشرية وولاء الموظفين:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وولاء الموظفين، فعندما يشعر الموظفون بأن عملية التوظيف كانت عادلة وشفافة، وأنهم يحصلون على فرص تدريب وتطوير ملائمة، وأن نظام المكافآت مجزٍ ومنصف، وأن تقييم أدائهم يتم بموضوعية، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالرضا الوظيفي والثقة في الشركة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم (Takeuchi et al., 2007; Guest, 2017). استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على رفاهية الموظفين وتطويرهم وتقدير جهودهم تساهم بشكل كبير في بناء علاقة التزام متبادل بين الموظف والشركة. تفترض هذه الدراسة أن هذه العلاقات تنطبق على الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

7. منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات صناعة الأغذية الكبرى والمتوسطة المسجلة والعاملة في ولاية الخرطوم بالسودان، وتم اختيار عينة عشوائية من شركات صناعة الأغذية تم اختيارها بشكل قصدي لتمثيل القطاع، بلغ حجم العينة المستهدف (300) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، واشتملت على ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: معلومات ديموغرافية ووظيفية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: فقرات تقيس مدى تطبيق أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم الأداء) في الشركة التي يعمل بها المستجيب، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- الجزء الثالث: فقرات تقيس مستوى أبعاد ولاء الموظفين (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) لدى المستجيب، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (مقتبسة أو معدلة من استبانة Meyer & Allen). وتم التحقق من صدق الأداة (صدق المحتوى) من خلال عرضها على (عدد) محكمين من

الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية، وتم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت القيمة الإجمالية للاستبانة (0.88)، وكانت لجميع الأبعاد الفرعية أعلى من (0.70). وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وشملت الأساليب: الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، واختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية، واختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية.

8. اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى

(H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

الجدول رقم (1) الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية على ولاء الموظفين

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية (B)	T	Sig.
ولاء الموظفين	0.692	0.479	41.750	استراتيجية التوظيف والاختيار	0.065	1.85	0.105
				استراتيجية التدريب والتطوير	0.320	5.670	0.00
				استراتيجية التعويضات	0.295	5.11	0.00
				استراتيجية تقييم الأداء	0.250	4.33	0.00

○ يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج أعلاه إلى أن معامل الارتباط المتعدد ($R=0.692$) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية وولاء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.479$) توهدا يعني أن أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية مجتمعة تفسر ما نسبته 47.9% من التباين في ولاء الموظفين. وبلغت قيمة ($F=41.750$) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الكلي. أما جدول المعاملات فيوضح أن أبعاد استراتيجيات التدريب والتطوير ($B=0.320$, $\text{Sig} t=0.000$)، واستراتيجية التعويضات والمكافآت ($B=0.295$, $\text{Sig} t=0.000$)، واستراتيجية تقييم الأداء ($B=0.250$, $\text{Sig} t=0.000$) وتؤكد النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية على ولاء الموظفين. بينما لم يكن لبعد استراتيجيات التوظيف والاختيار ($B=0.105$, $\text{Sig} t=0.065$) أثر ذو دلالة إحصائية مباشرة ضمن النموذج المتعدد، حيث أن مستوى الدلالة (0.065) أكبر من (0.05). بناءً على معنوية قيمة F للنموذج ككل، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى (H01)، ونقبل

الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الموارد البشرية بأبعادها على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية".

اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجية الموارد البشرية على ولاء الموظفين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1):

(H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف والاختيار على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

جدول (2): نتائج اختبار أثر استراتيجية التوظيف والاختيار على ولاء الموظفين

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية (B)	T	Sig.
ولاء الموظفين	0.285	0.081	21.150	استراتيجية التوظيف والاختيار	0.238	4.599	0.000

○ يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r=0.285$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ولكنها ضعيفة إلى متوسطة بين بُعد استراتيجية التوظيف والاختيار وولاء الموظفين. وبلغت قيمة معامل التحديد ($r^2=0.081$) ، مما يعني أن استراتيجية التوظيف والاختيار تفسر بمفردها ما نسبته 8.1% من التباين في ولاء الموظفين. قيمة (F) المحسوبة (21.150) دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig } F = 0.000$) كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (T) المحسوبة لبُعد استراتيجية التوظيف والاختيار بلغت (4.599) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig } t = 0.000$). وبناءً على هذه النتائج ، نرفض الفرضية العدمية الفرعية (H01-1)، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف والاختيار على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية" (عند اختبارها منفردة).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

(H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

جدول (3): نتائج اختبار أثر استراتيجية التدريب والتطوير على ولاء الموظفين

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية (B)	T	Sig.
ولاء الموظفين	0.580	0.336	12.450	استراتيجية التدريب والتطوير	0.485	10.975	0.000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r=0.580$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بُعد استراتيجية التدريب والتطوير وولاء الموظفين. وبلغت قيمة معامل التحديد ($r^2=0.336$)، مما يعني أن استراتيجية التدريب والتطوير تفسر بمفردها ما نسبته 33.6% من التباين في ولاء الموظفين. قيمة (F) المحسوبة (120.450) دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig } F = 0.000$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (T) المحسوبة لبُعد استراتيجية التدريب والتطوير بلغت (10.975) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig } t = 0.000$). وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية الفرعية (H01-2)، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية."

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):

(H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات والمكافآت على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

جدول (4): نتائج اختبار أثر استراتيجية التعويضات والمكافآت على ولاء الموظفين

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية (B)	T	Sig.
ولاء الموظفين	0.545	0.297	100.110	استراتيجية التدريب والتطوير	0.450	10.005	0.000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r=0.545$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بُعد استراتيجية التعويضات والمكافآت وولاء الموظفين. وبلغت قيمة معامل التحديد ($r^2=0.297$)، مما يعني أن استراتيجية التعويضات والمكافآت تفسر بمفردها ما نسبته 29.7% من التباين في ولاء الموظفين. قيمة (F) المحسوبة (100.110) دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig } F = 0.000$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (T) المحسوبة لبُعد استراتيجية التعويضات والمكافآت بلغت (10.005) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig } t = 0.000$). وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية الفرعية (H01-3)، ونقبل

الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات والمكافآت على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية."

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4) :

(H01-4) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية.

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية (B)	T	Sig.
ولاء الموظفين	0.490	0.240	75.260	استراتيجية التدريب والتطوير	0.410	8.675	0.000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r=0.490$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين بُعد استراتيجية تقييم الأداء وولاء الموظفين. وبلغت قيمة معامل التحديد ($r^2=0.240$)، مما يعني أن استراتيجية تقييم الأداء تفسر بمفردها ما نسبته 24.0% من التباين في ولاء الموظفين. قيمة (F) المحسوبة (75.260) دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig } F = 0.000$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (T) المحسوبة لبُعد استراتيجية تقييم الأداء بلغت (8.675) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig } t = 0.000$). وبناء على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية الفرعية (H01-4)، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية."

9. النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على ولاء الموظفين في شركات صناعة الأغذية السودانية، حيث فسرت هذه الأبعاد مجتمعة (47.9%) من التباين في ولاء الموظفين. وتؤكد هذه النتيجة الأهمية الكلية للممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في بناء وتعزيز ولاء الموظفين. وعند تحليل تأثير كل بُعد على حدة من خلال الانحدار البسيط، تبين وجود أثر إيجابي ومعنوي لجميع أبعاد استراتيجية الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تقييم الأداء) على ولاء الموظفين. ومع ذلك، عند النظر إلى النموذج المتعدد (جدول 1)، والذي يأخذ في الاعتبار التأثير المشترك لجميع الأبعاد، وجد أن الأبعاد الأكثر تأثيراً بشكل مباشر ومستقل على ولاء الموظفين هي: استراتيجية التدريب والتطوير (الأقوى)، تليها استراتيجية التعويضات والمكافآت، ثم استراتيجية تقييم الأداء. أما استراتيجية التوظيف والاختيار، فعلى الرغم من ظهور تأثير معنوي لها عند اختبارها منفردة، إلا أن تأثيرها لم يكن ذا دلالة إحصائية ضمن النموذج المتعدد ($\text{Sig } T = 0.065$)، مما قد يشير إلى أن تأثيرها على ولاء الموظفين الحاليين قد يكون

أقل مباشرة مقارنة بالأبعاد الأخرى التي يتفاعلون معها بشكل مستمر خلال مسيرتهم الوظيفية، أو أن تأثيرها قد يكون متضمناً أو متداخلاً مع تأثير الأبعاد الأخرى في النموذج الكلي. يمكن تفسير هذه النتائج بأن توفير فرص النمو والتطور المهني، وتقديم حوافز مادية ومعنوية عادلة ومجزية، بالإضافة إلى تطبيق عمليات تقييم أداء تتسم بالشفافية والموضوعية، هي العوامل الرئيسية التي تساهم بشكل مباشر في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء، وبالتالي زيادة ولائهم لشركات صناعة الأغذية السودانية. أوصت ادراسة بضؤوة إعطاء الأولوية لاستراتيجيات التدريب والتطوير. ومراجعة وتعزيز استراتيجيات التعويضات والمكافآت. وتحسين وتفعيل نظم تقييم الأداء: تطوير نظم تقييم أداء شاملة وموضوعية، تعتمد على معايير واضحة وقابلة للقياس، وتستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتقديم تغذية راجعة بناءة، ودعم قرارات التطوير والتحفيز. والتكامل والتناغم بين جميع استراتيجيات الموارد البشرية

10. المراجع

المراجع العربية

عبد الرحمن، أحمد إبراهيم. (2018). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين في قطاع المصارف السودانية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

عثمان، محمد الأمين (2015). *دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على شركات الاتصالات في السودان*. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة النيلين، (2) 10، 45-67.

المراجع الاجنبية

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. (المرجع الأساسي لنموذج الولاء ثلاثي الأبعاد)

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage Publications.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1069-1088.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.