



## صناعة النفط والغاز في العراق ومدى مساهمة القوى العاملة

د. عباس علي جمعة<sup>1</sup>، م.م عيسى جعفر باقر<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة ذي قار كلية الإدارة والاقتصاد

<sup>2</sup>جامعة البصرة للبصرة للنفط والغاز كلية الإدارة الصناعية

Abbas.ali@utq.edu.iq

[iss.jafar@buog.edu.iq](mailto:iss.jafar@buog.edu.iq)

الملخص. تهدف هذه الدراسة إلى سدّ فجوة معرفية كبيرة من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في قطاع النفط والغاز العراقي، وهو قطاع حيوي للاقتصاد الوطني. تُركّز الدراسة تحديداً على شركة نفط البصرة كدراسة حالة، بهدف تقديم رؤى مُفصلة حول كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء المالي للشركة. ولتحقيق هذا الهدف، صُمّم استبيان ذاتي الإبلاغ لقياس كلّ من ممارسات الموارد البشرية والأداء المالي. وُرّع الاستبيان على عينة شاملة من 150 موظفاً في شركة نفط البصرة بين يناير ومارس 2024، محققاً نسبة استجابة مثالية بلغت 100%، مما عزّز موثوقية النتائج. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية دقيقة، مستخدمةً تحليل العوامل التأكيدية لتحديد وقياس ممارسات الموارد البشرية الرئيسية. ثم طُبّق تحليل الانحدار لتقييم العلاقة بين هذه الممارسات والأداء المالي الذاتي الإبلاغ للموظفين. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المالي، مما يشير إلى أن الاستثمار في ممارسات فعالة للموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء في قطاع النفط والغاز العراقي. تُقدّم هذه الدراسة مساهمة قيمة في الأدبيات العلمية، لا سيما في سياق العراق، حيث لا تزال البيانات التجريبية نادرة. علاوة على ذلك، تُقدّم رؤى عملية للمديرين والأكاديميين المهتمين بفهم العلاقة المعقدة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المالي، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في هذا القطاع الحيوي.





الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، صناعة النفط والغاز، تحليل العوامل التأكيذية.

## 1. الفصل الأول

### 1.1. مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وأبرزها صعود اقتصاد المعرفة، تزايد الاهتمام بتقييم دور الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، (Bilan, et al: 2020) مع ذلك لا تزال الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في السياق العراقي محدودة، مما يستدعي مزيداً من الاهتمام بتحديد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات العراقية.

في هذا السياق يتزايد الوعي بأهمية استخدام ممارسات الموارد البشرية كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في العراق ومع تغير القيم التنظيمية للعاملين في مجال المعرفة، أصبح من الضروري تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية جذرياً واعتماد نموذج جديد للاستدامة التنظيمية يركز على تعزيز رأس المال البشري وتطوير مناهج مبتكرة لتقديم ممارسات الموارد البشرية.

على الرغم من حداثة مصطلح "إدارة الموارد البشرية" نسبياً، إلا أن التركيز خلال العقود الماضية انصب بشكل أساسي على إدارة التعويضات والمزايا ومع ذلك، يشمل المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية جميع الإجراءات والقرارات الإدارية التي تؤثر على الأفراد في العمل، بهدف تحسين الأداء، وتطوير إدارة تنظيمية فعّالة، وزيادة التحفيز. (Elrayah, et al, 2023)

في ظلّ مناخ السوق غير المستقرّ حالياً، أصبح الاعتماد على تدابير التنافسية التقليدية أقلّ فعالية. لذلك، يجب على المؤسسات السعي باستمرار لتبني مناهج جديدة لتحقيق الميزة التنافسية وتشجيع الموارد البشرية لمساعدة الشركات على تجاوز العقبات بفعالية. لهذا السبب، من الضروري أن تُطبّق الشركات إجراءات موارد بشرية مناسبة تُحسّن جهود الموظفين، وهو ما يُفسّر الاهتمام المتزايد بتأثير هذه الممارسات على الأداء التنظيمي (Saini, 2023)

أثبت رأس المال البشري أنّه العنصر الأهم في نجاح الشركات والمؤسسات (Piwowar-Sulej, 2021)، ويُنظر إلى الموارد البشرية الآن على أنها عنصر أساسي في الميزة التنافسية، إذ تُعزّز التمايز وتُحسّن الأداء العام للشركة (Alfawaire, et al: 2021)





## 1.2. مشكلة البحث

عندما تتفاقم المشكلات الإدارية في المؤسسة، تلعب الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تحسين أنظمة الإدارة بشكل عام. ونظرًا لأن المؤسسات ذات التقنية العالية - مثل شركة نفط البصرة - تحتاج إلى تحديث ممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية باستمرار نظرًا لأهمية هذه الممارسات في تحقيق مستويات أداء عالية، وبالتالي التميز المؤسسي مقارنةً بالمنافسين من الشركات العاملة في القطاع نفسه، يجب على هذه المؤسسات فهم طبيعة ممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية وكيف يمكن أن تؤثر هذه الممارسات على قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.

## 1.3. سؤال البحث

تتمحور الأسئلة البحثية الرئيسية للدراسة حول :

ما هو وضع الموارد البشرية في قطاع النفط والغاز في العراق؟  
ما مدى توازن الأداء وجوانب الموارد البشرية في قطاع النفط والغاز في العراق؟

## 1.4. أهمية البحث

- 1- ان التميز الذي حققته شركة نفط البصرة في عمليات الموارد البشرية يبرر موضوع البحث .
- 2- تُعد إجراءات الموارد البشرية أساسيةً في السعي لتحقيق أداء تنظيمي متفوق، ومستويات أعلى من النتائج التنظيمية مثل الفعالية والكفاءة والقدرة التنافسية .
- 3- تُثبت نتائج البحث أن البيانات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية تُزود شركة نفط البصرة برؤية ثابتة حول عوامل نجاح المنظمة .
- 4- من الضروري إجراء قياسات أداء دقيقة لتعزيز الابتكارات التنافسية .
- 5- يُعد الالتزام بمعايير التكنولوجيا المبتكرة الحالية أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على القدرة التنافسية

## 1.5. فرضية البحث

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي وتنمية المهارات والقدرات .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي وتخطيط الخلافة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والصحة والسلامة .
- للمكافآت والتعويضات تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي.





### 1.6. هدف البحث

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحديد كيفية تأثير متغيرات الموارد البشرية على الأداء في قطاع النفط والغاز العراقي (شركة نفط البصرة) وتتمثل الأهداف المحددة لهذه الدراسة فيما يلي

- تحديد العلاقة بين عوامل الموارد البشرية والأداء في قطاع النفط والغاز العراقي؛
- تقييم العوامل المؤثرة على الموارد البشرية في هذه الصناعة.

### 1.7. مدة البحث

تم إجراء هذا البحث خلال الفترة من (2023/11/01 إلى 2024/05/01).

## 2. الفصل الثاني

### 2.1. الموارد البشرية (HR)

أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية طويلة الأجل (Agustian *et al.*, 2023). تكشف الدراسات أن الشركات قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للموارد النادرة والقيمة (Baia, 2020). يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في تحسين الموارد لضمان الكفاءة والتقدم المستدام مع مرور الوقت، يتطلب بناء رأس المال البشري (المعرفة والمهارات والتحفيز والعلاقات الشخصية) وقتاً وجهداً، مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليده (Tmaja *et al.*, 2022). تُعد الموارد البشرية عاملاً محورياً للنجاح طويل الأجل، حيث أصبحت أداة استراتيجية حيوية لتحقيق الربحية والاستدامة للمؤسسات في اقتصاد المعرفة (Pattanayak, 2020). ونتيجة لذلك، أصبح مديرو الموارد البشرية شركاء استراتيجيين في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الشركات (Gupta *et al.*, 2020)

تشمل ممارسات الموارد البشرية الرئيسية تخطيط القوى العاملة (Odom, *et al.*: 2022)، وتحليل الوظائف، والتدريب والتطوير، والتوظيف، والتعويضات والمكافآت (Goel, 2023)، وتقييم الأداء، وأنظمة معلومات الموارد البشرية (Marhil, 2023)، وتنوع الموظفين، واستطلاعات رضاهم الوظيفي. وقد تحول البحث من دراسة تأثير الممارسات الفردية إلى تحليل تأثير نظام الموارد البشرية ككل على

أداء المنظمة، على الرغم من اختلاف آراء الباحثين حول هذا النهج (Tajeddini, 2023)

يُقاس الأداء باستخدام مؤشرات مالية (مثل المبيعات والأرباح) وغير مالية (مثل الإنتاجية والجودة وولاء الموظفين) ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات في قياس المؤشرات المالية في البلدان النامية بسبب نقص الشفافية وعدم دقة التقارير المالية (محسن وآخرون، ٢٠٢١). في حين أن المقاييس الذاتية





(الإدراكية) توفر مرونة أكبر وتُظهر ارتباطًا قويًا بالمؤشرات الموضوعية (Xie et al., 2023)، على الرغم من بعض التحيزات المحتملة. (Koller et al., 2023) النتائج الرئيسية: ممارسات الموارد البشرية (مثل: التوظيف، والتدريب، والمشاركة، والصحة والسلامة) تؤثر إيجابًا على الأداء (Iskandar, 2023). أظهرت الدراسات التي أجريت في نيوزيلندا واليابان أن الممارسات الفعالة تُقلل من دوران الموظفين وتُعزز الربحية. يرتبط التخطيط الجيد للقوى العاملة وبيئات العمل الآمنة بتحسين الجودة والإنتاجية (Anwar et al., 2021).

اذ يشير كلا المصطلحين، إدارة الأفراد والموارد البشرية، إلى الممارسات الرسمية التي تتبعها المؤسسة مع موظفيها. وفي ظل سعي الشركات إلى توظيف موظفيها كأحد مواردها الرئيسية، اكتسبت الموارد البشرية أهمية استراتيجية بالغة في الآونة الأخيرة ويُعتقد أنه عندما تمتلك المؤسسة، أو تُنشئ، موارد لا يمتلكها منافسوها، ويصعب عليهم الحصول عليها، وتكون ضرورية لهم، وتكون منظمة تنظيميًا جيدًا، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية. (Nikmah, 2021)

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والإجراءات المطبقة في المناصب الإدارية لتفعيل إدارة الموارد البشرية وتشمل هذه الممارسات: تحليل الوظائف، والتوظيف والاختيار، وتوجيه الموظفين الجدد، وتصميم أنظمة التعويضات، وتقييم الأداء، وتوفير التدريب والتطوير، وإدارة علاقات العمل. إدارة الموارد البشرية، واختصارها HR، هي، كما وصفها (Holbeche, et al: 2022)، تخصص يُعنى بالأفكار والنظريات والخطط والبرامج والاستراتيجيات والتكتيكات والقواعد والقوانين المستخدمة لتوظيف الأفراد والاستفادة من قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ووفقًا (Mahapatro, 2021)، فإن إدارة الموارد البشرية تنطوي على جميع الأنشطة الإدارية المتعلقة باكتساب المواهب البشرية وتطويرها ونشرها والحفاظ عليها من أجل تمكين الشخص من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (Mahapatro, et al, 2021) وهذا يضيف دعمًا للفرضية التي طرحها (Greer, 2021) بأن المستوى العالي للموارد البشرية يعزز قدرة المنظمة على اكتساب الموظفين النشطين والمدربين تدريبًا جيدًا والاحتفاظ بهم بالنسبة لهم، تتمثل المزايا في الحصول على هوامش ربح أعلى ودوران أقل لأن الموظفين متحمسون. لذلك، يتألف قسم الموارد البشرية بشكل أساسي من تحديد المرشحين المناسبين للتوظيف، وضمان إنتاجية الموظفين من خلال التدريب، وضمان استمرار إنتاجيتهم من خلال تقديم الحوافز لإبقائهم في مكان العمل من خلال أنظمة المكافآت والتقييم وردود الفعل وأنظمة الشكاوى (Agustian, 2023)







## 2.2. أداء الموارد البشرية:

يتمثل المبدأ الأساسي للعمل مع الأفراد في أي منظمة في افتراض أن الأفراد هم مفتاح الأداء والإنتاجية التنظيمية. وبالتالي، فإن الموارد البشرية ستحدد مصير معظم الشركات (Saddam, A.K. (2022)، وهو جانب سيتم مناقشته في هذه الورقة. يوضح (Nyathi 2023) فيما يتعلق بالفرضية القائلة بوجود روابط بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي، هناك نقطتان.

الأولى: هي أن إدارة الموارد البشرية تُعد من أقوى ركائز الميزة التنافسية.

الثانية: فتتضمن أن الموارد البشرية تعتمد على مزيج محدد من بعض المنهجيات أو على معايير صارمة للموارد البشرية. فإن الأنشطة التي تُشكل ممارسات الموارد البشرية هي أربعة عناصر، وهي بمثابة مكونات لعملية مترابطة: تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين الجودة، والبحث عن الابتكارات، والعمل بشكل وثيق مع العملاء، وهي الركائز الأساسية الأربعة للخطة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة. وبالتالي، هناك منهجيات متعددة يمكن من خلالها ربط إجراءات الموارد البشرية بأداء المنظمة. أولاً، أصبح من الممكن الآن دراسة إجراءات الموارد البشرية المستقلة على مستوى أداء المنظمة، لا سيما فيما يتعلق بقضايا استقطاب واختيار الكفاءات، وتدريبها وتطويرها، وتقييم أدائها ومكافأتها بشكل عادل. كما تجدر الإشارة إلى العلاقة بين سياسات الموارد البشرية وأداء المنظمة.

## 2.3. صناعة النفط والغاز

يتطلب الفهم الشامل لعمليات إنشاء وتطوير قطاع النفط والغاز العراقي تعريفاً دقيقاً لهذا المفهوم، كما يوضح (Genovese in 2023). لطالما كانت طبيعة صناعة النفط والغاز العراقية موضع نقاش مستمر، ويُعد فهم الجهات الفاعلة السياسية والاجتماعية المعنية بتحديد هذه الطبيعة أمراً بالغ الأهمية. بناءً على نظرية الوكالة الرئيسية، ونظرية أصحاب المصلحة الموسعة، تُسهم جهات فاعلة متعددة في كفاءة الإنتاج. وهذا يؤكد أهمية المسائلة والمسؤولية، استناداً إلى المبادئ التوجيهية والهياكل الداخلية التي تتبناها الشركات العاملة في هذا القطاع.

مع ذلك، يُشير (Bless, 2021) إلى أنه في سياق صناعة النفط والغاز العراقية، لم تضمن الجهات الفاعلة الرئيسية المعنية خلق قيمة كافية تُرضي جميع أصحاب المصلحة. ويتماشى هذا الرأي مع فكرة أن على مالكي قطاع النفط والغاز ممارسة نفوذهم على أصحاب المصلحة الآخرين، وإلا سيُفشل هدف تشكيل القطاع بأكمله من المهم الإشارة إلى أن السعي لتحقيق العدالة في هذه العلاقة، والذي كان موضع خلاف لسنوات عديدة، يبدو أنه قد ضاع في خضم صراعات الهيمنة. تُجسد المصالح



والروابط بين المجتمع المضيف والشركات متعددة الجنسيات والدولة تضارباً في المصالح المجتمعية . ويبرز هذا الوضع الحاجة إلى إجراءات سليمة لإدارة الموارد البشرية ولوائح حكومية فعالة لإدارة القطاع بما يضمن التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية. الداخلية للمنظمات المشاركة في أنشطة النفط في مراحل التكرير والتوزيع وتجادل هذه الدراسة بأن إدارة الأفراد كأصول أمر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وأن مواءمة سياسات الموارد البشرية مع سياسات الأعمال والاستراتيجية المؤسسية، وتطوير توافق وثيق بين سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها وأنظمتها، يمكن أن يساعد في تحقيق جوهر صناعة النفط والغاز العراقية واستدامته، وهو تعظيم ثروة أصحاب المصلحة (مظفر، 2022).

### 3. الفصل الثالث

#### 3.1. منهجية البحث

أُجريت هذه الدراسة بين يناير ومارس 2024 من خلال استبيان. في الوقت نفسه، تضم الدولة محل الدراسة - العراق - أربع عشرة شركة، بما في ذلك شركة نفط البصرة. خلال البحث، جمع الباحث بيانات أولية من مائة وخمسين موظفًا في شركة نفط البصرة في العراق بشكل عشوائي. تم الحصول على هذه البيانات من قائمة الشركات التابعة لوزارة النفط العراقية. أن نسبة المشاركين 100%. أشار جميع المشاركين إلى أنهم عملوا في مختلف مستويات الإدارة في هذه الشركات. كما اعتمد الباحث في تقييم البيانات التي جمعها للدراسة على مراجعة الأدبيات، والعينة العشوائية، ومنهجية تنظيم المنهج، والمجالات العلمية، والاستبيانات ونتيجة لذلك، تُقدم الدراسة مقدمةً لمناقشة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في التنافسية، وتُقدم دعمًا مناسبًا لحجتها البحثية وقد أجرت معظم شركات النفط مؤخرًا تعديلاتٍ لزيادة كفاءتها من خلال إيجاد استراتيجيات تنافسية جديدة قائمة على الأداء كما ناقشت كيفية توسيع استثماراتها الأجنبية المتنوعة، والمشاركة في الفرص المتاحة حديثًا، وكيف تم الكشف عن الأدوار والفرص والتحديات الناشئة لشركات النفط في العراق ولتحفيز الابتكارات التنافسية، يجب أن يكون هذا مدعومًا بمقاييس أداء واضحة. من الضروري تفعيل إدارة الموارد البشرية في شركات النفط في البصرة، نظرًا لتأثير العديد من العوامل الخارجية على نظام الموارد البشرية وهذا يعني أن الموارد البشرية مجال متغير للمنظمة، وليست محدودةً تمامًا ضمن نطاق معين . من خلال هذا النموذج، يُمكن تحديد العلاقة التي تطورت بين نتائج الأداء من جهة، والموارد البشرية من جهة أخرى تُنفَّذ إدارة الموارد البشرية خطط القوى العاملة بناءً على النتائج.

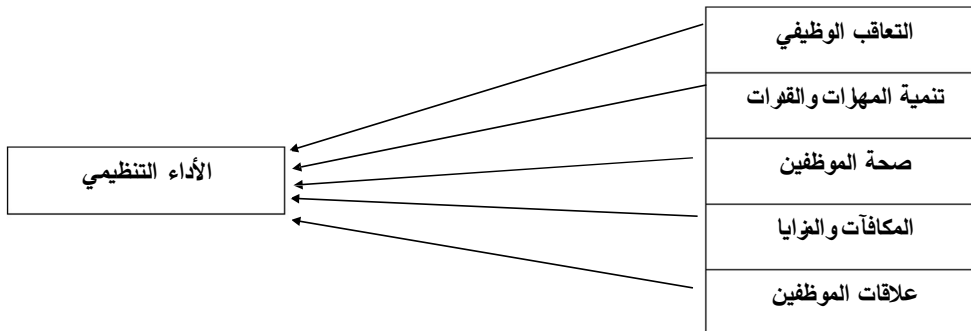




### 3.2. النموذج النظري

شملت المجالات الرئيسية للنقاش في إطار هذا النهج للأداء والموارد البشرية. ويمكن تصنيف وظائف الموارد البشرية في خمسة مجالات رئيسية، هي: تطوير المهارات والقدرات، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وصحة الموظفين، والمكافآت والمزايا، وعلاقات الموظفين. وتشمل المقاييس القائمة على عوامل ملموسة جودة المنتج، وكفاءة الإنتاج، والأداء المُدرَك للمنتج مقارنةً بالمنتجات الأخرى في القطاع ومع ذلك، يُطبَّق الإطار النظري أيضًا لتحديد العلاقات بين المتغيرات ويعرض الشكل (1) النموذج النظري للدراسة الحالية.

شكل (1) نموذج الدراسة



### 3.3. النتائج والتحليل

#### 3.3.1. الإحصاء الوصفي

عند تحليل البيانات، لوحظ أن معظم المشاركين أيدوا ممارسات الموارد البشرية المختلفة. بلغ أعلى متوسط حسابي 4.876، وأدنى متوسط حسابي 4.123. وكان أعلى مستوى موافقة مرتفعاً في المهارات والقدرات (المتوسط الحسابي = 4.876، الانحراف المعياري = 0.715). بينما كان أدنى مستوى موافقة مرتفعاً في تخطيط الخلافة، والصحة والسلامة، والتعويضات، والمكافآت، وعلاقات الموظفين، والأداء التنظيمي (المتوسط الحسابي = 4.431، الانحراف المعياري = 0.829). وإذا استند تصور العميل إلى تصور المشاركين للعناصر المذكورة أعلاه، فسيحدث ما يلي: تم التعبير عن توافق ممارسات الموارد البشرية هذه واتفقها مع النموذج بمتوسط الدرجات والانحراف المعياري.

#### 3.3.2. موثوقية البيانات وصلاحياتها





أظهرت النتائج أن معامل ألفا للاستبيان المكون من 150 بنداً بلغ 0.933. وكانت قيم ألفا لعلاقات الموظفين (0.842)، والصحة والسلامة (0.827)، وتخطيط الخلافة (0.955)، والتعويضات والمكافآت (0.976)، وتنمية المهارات والقدرات (0.822)، والأداء التنظيمي (0.875) أعلى من النطاق المقبول. وتوضح النتائج في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) اختبار طبيعية البيانات

المتغيرات	معامل ألفا
تنمية المهارات والقدرات	0.822
تخطيط التعاقب الوظيفي	0.955
الصحة والسلامة	0.827
التعويضات والمكافآت	0.976
العلاقات مع الموظفين	0.842
الأداء التنظيمي	0.875
القيمة الإجمالية للأداة	0.924

وضح الجدول 2 أن أعلى ارتباط وُجد بين الأداء التنظيمي وتنمية المهارات والقدرات، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.381، يليه تخطيط الخلافة، والصحة والسلامة، والتعويضات، حيث بلغت قيم الارتباط 0.263، و0.208، و0.187 على التوالي ويظهر جدول مصفوفة معاملات الارتباط أعلاه وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي

جدول رقم (2) معامل الارتباط

المتغيرات		
تنمية المهارات والقدرات	Pearson correlation	.381**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	94
تخطيط التعاقب الوظيفي	Pearson correlation	.263**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	94
الصحة والسلامة	Pearson Correlation	.208**



.000	Sig. (2-tailed)	
94	N	
.187**	Pearson correlation	التعويضات والمكافآت
.000	Sig. (2-tailed)	
94	N	

### 3.3.3. تحليل الانحدار

يعرض الجدول 3 نتائج تحليل الانحدار المستند إلى المتغيرات المستقلة التالية: تطوير المهارات والقدرات، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والصحة والسلامة، والتعويضات والمكافآت، وعلاقة الموظفين . استُخدمت إحصاءات  $F$  لتحديد مدى ملاءمة النموذج لمعادلة الانحدار يشير النموذج إلى وجود رابط موجب ذي دلالة إحصائية ( $F = 10.639$ ) ، ( $p < 0.001$ ) ، أما المتغير التابع للأداء التنظيمي، فيبلغ تباينه 42.4% ( $R^2 = 0.424$ ) ويُفسره المتغيرات المستقلة يُعد تطوير المهارات والقدرات أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يتمتع بأعلى معامل بيتا ( $0.499$ ) ومن الممارسات المهمة الأخرى في إدارة الموارد البشرية: علاقة الموظفين ( $Beta = 0.322$ ) ، والصحة والسلامة ( $Beta = 0.355$ ) ، والتعويضات والمكافآت ( $Beta = 0.343$ ) ، وتخطيط التعاقب الوظيفي ( $Beta = 0.426$ ).

جدول رقم (3) تحليل الانحدار

المتغيرات	التأثير المقترح	معامل المسار	القيمة	مستوى الدلالة
تنمية المهارات والقدرات	+	0.499	5.157	0
تخطيط التعاقب الوظيفي	+	0.426	5.362	0
الصحة والسلامة	+	0.355	4.715	0
التعويضات والمكافآت	+	0.343	3.986	0
علاقات الموظفين	+	0.322	3.822	0



#### 4. الفصل الرابع

##### 4.1. الاستنتاجات

في ضوء النتائج والسابقة، يُمكن ان اتوصل الى ضرورة التزام إدارات شركات النفط والغاز العاملة في العراق والمسؤولين التنفيذيين فيها بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعالية لتحسين الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ .

وقد كشفت الدراسة أن الشركات التي تُمارس إدارة الموارد البشرية بالاستثمار في مواردها البشرية، وتستخدم أدوات مثل تخطيط وتطوير القوى العاملة، والتدريب والتطوير، وسياسات التعويضات والمكافآت، تُحقق نتائج إيجابية من حيث الأداء التشغيلي والمالي .

وفيما يتعلق بفرضية البحث، فقد ثبت ارتباط هذه الفرضية بالنتائج التي تم التوصل إليها أثناء التحليل؛ حيث يُظهر البحث المُحدد في هذه الحالة تأثيرًا إيجابيًا قويًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات في قطاع النفط والغاز .

ولذلك، يُسلط البحث الضوء أيضًا على ضرورة اتباع الشركات سياسات استباقية للبدء في العمل على تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية التي تُحسن الأداء التنظيمي وفعاليته في هذا القطاع المهم، بما يحقق مزايا تنافسية مستدامة.

##### 4.2. التوصيات

1- ينبغي إجراء دراسات طويلة حول آثار تبني ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع النفط والغاز كما سيوفر هذا البحث وجهات نظر جوهرية حول استمرارية هذه المنهجيات والتغيرات في القدرة التنافسية على مدى فترة طويلة من المتابعة .

2- البحث النوعي لإجراء تقييم إضافي، بالاقتران مع الأساليب الكمية رياضياً، يُطبق البحث مجموعات التركيز والمقابلات وغيرها من الأساليب غير الإحصائية قد تساعد هذه النتائج النوعية في تعزيز فهم أفضل للعمليات الأساسية التي ترتبط من خلالها ممارسات الموارد البشرية بالأداء التنظيمي .

3- دراسة العناصر الوسيطة البحث عن المتغيرات المُعدلة المحتملة التي قد تُعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي تشمل بعض العوامل الوسيطة المحتملة: ثقافة الشركة، والقيادة، ومشاركة الموظفين .





- 4- يجب إجراء تحليل عبر الثقافات لدراسة تأثير الظروف الثقافية على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في مختلف مواقع وبلدان تشغيل صناعات النفط والغاز. ستمكّن الدراسات عبر الثقافات من ملاءمة أساليب إدارة الموارد البشرية في بعض الثقافات أكثر من غيرها مبادئ الاستدامة تعرّف على كيفية احتوائها على ممارسات الاستدامة في خطط إدارة الموارد البشرية في قطاع النفط والغاز. قد تدرج ضمن هذا النوع التدابير المتعلقة بتحليل إجراءات الموارد البشرية الصديقة للبيئة وعواقبها على إنتاجية الشركة وسمعتها.
- 5- تكامل التكنولوجيا في هذه المهمة، تأمل في كيفية تعزيز التكنولوجيا لفعالية العمليات المتأصلة في فحص قسم الموارد البشرية في شركات النفط والغاز. يبحث هذا في كيفية مساهمة تكامل التكنولوجيا في تحسين عملية صنع القرار وتسريعها في إجراءات الموارد البشرية.

#### المصادر

- [1] Pisoni, G., & Díaz-Rodríguez, N. (2023). Responsible and human centric AI-based insurance advisors. Information Processing & Management, 60(3), 103273.
- [2] Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 108-117.
- [3] Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. Sustainability, 13(15), 8445
- [4] Asa, A. R., Naruses, N., Nautwima, J. P., & Tsoy, D. (2023). Supplier Relationship Management and Organizational Performance: A Focus on Public Procurement. International Journal of Management Science and Business Administration, 9(6), 19-28.
- [5] Atmaja, D. S., Fachrurazi, F., Abdullah, A., Fauziah, F., Zaroni, A. N., & Yusuf, M. (2022). Actualization Of Performance Management Models For The Development Of Human Resources Quality, Economic Potential, And Financial Governance Policy In Indonesia Ministry Of Education
- [6] Aurellado, E. A., & Tiwari, S. P. (2023). Explicit and Context- Sensitive Experimental Evaluation of Organization Development for the Purpose of Improving Operational Efficiency in an IT Company.





- International Journal of Social Science Research and Review, 6(4), 244-253. Baia, E., Ferreira, J. J., &
- [7] Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 62-90.
- [8] Chen, I. S. (2024). Extending the job demands–resources model to understand the effect of the interactions between home and work domains on work engagement. *Stress and Health*
- [9] Erayah, M., & Semlali, Y. (2023). Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector. *Sustainability*, 15(2), 1605
- [10] Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102449.
- [11] Genovese, P. V., & Zoure, A. N. (2023). Architecture trends and challenges in sub-Saharan Africa's construction industry: A theoretical guideline of a bioclimatic architecture evolution based on the multi-scale approach and circular economy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 184, 113593.
- [12] Goel, D. (2023). Performance appraisal and compensation management: A modern approach. PHI Learning Pvt. Ltd
- [13] gustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-11
- [14] Ibrahim, G. M., El Akkaoui, I. B., & Wahbi, M. W. (2023). Total Quality Management as a Tool for Marketing Performance Improvement: A Case of Oil and Gas Company in Iraq. *Open Journal of Business and Management*, 12(1), 388-405
- [15] Iskandar, Y., Pahrijal, R., & Kurniawan, K. (2023). Sustainable HR Practices in Indonesian MSMEs from a Social Entrepreneurship Perspective: Training, Recruitment, Employee Engagement, Social Impact of Local Communities. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 904-925..
- [16] Jashari, A., & Kutllorci, E. (2020). The impact of human resource







management practices on organizational performance case study: manufacturing enterprises in Kosovo. Business: Theory and Practice, 21(1), 222-229.

- [17] Koller, K., Pankowska, P. K., & Brick, C. (2023). Identifying bias in self-reported pro-environmental behavior. *Current Research in Ecological and Social Psychology*,
- [18] Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific journal of business administration*, 12(2), 115-138..
- [19] Mahapatro, B. (2021). Human resource management. New Age International (P) ltd.. Greer, C.
- [20] Marhil, M. M., Masaud, K. A. R., & Majid, N. A. (2023). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship Between Human Resources Management Strategies and Employees Performance in Waha Oil & Gas Company in Libya. *American Journal of Economics and Business Innovation*, 2(1), 63-69
- [21] Masukela, P. M. (2023). Developing a framework for assessing the influence of public service motivation on core work evaluation and counterproductive work behaviour
- [22] Mothafar, N. A., Khokhar, M., Zehra, N., Khaskhelly, F. Z., Mirza, M. H., & Rafique, M. A. (2022). Aligning organization and human resource management practices for business strategy. *Journal of Positive School Psychology*, 236-248.
- [23] Nikmah, F., Rahmawati, R., & Sukma, E. A. (2021). Resource-based view: Implementation in Indonesia SMEs to achieve competitive advantage. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol*, 9(1)
- [24] Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121-134.
- [25] Odom, G., & Hyams-Ssekasi, D. (2022). An Exploration of the Implications of Human Resources Analytics for Workforce Planning. *Future of Business Administration*, 1(2), 30-42
- [26] Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, 278, 124008





- [27] Pless, N. M., Sengupta, A., Wheeler, M. A., & Maak, T. (2021). Responsible leadership and the reflective CEO: Resolving stakeholder conflict by imagining what could be done. *Journal of Business Ethics*, 1-
- [28] Saini, N., Malik, K., & Sharma, S. (2023). Transformation of Supply Chain Management to Green Supply Chain Management: Certain Investigations for Research and Applications. *Cleaner Materials*, 7, 100172

