



كلية الدراسات العليا  
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي:  
دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية

**The Relationship between Human Resources (HR) Practices  
and High-performance Organizations:  
A Study on a Sample of Companies in the West Bank**

إعداد

صلاح الدين سعدي السراحنة

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2023م - 1444هـ

## إجازة الرسالة

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي:  
دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية

**The Relationship between Human Resources (HR) Practices  
and High-performance Organizations:  
A Study on a Sample of Companies in the West Bank.**

إعداد

صلاح الدين السراحنه

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الخميس بتاريخ 2023/6/1م، من لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم، وهم:

أعضاء لجنة المناقشة

(مشرفاً ورئيساً)

1. د. محمد الجعبري

.....

(ممتحناً خارجياً)

2. د. يوسف أبو فارة

.....

3. أ. د. سمير أبو زنيد

(ممتحناً داخلياً)

.....

## إقرار:

أقر أنا معدّ الرسالة بأنّها قدّمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقمّ لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

صلاح الدين سعدي السراحنة

التوقيع: .....

التاريخ: / / 2023م

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: { يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ } (المجادلة: 11)

إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام

(أمي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى من أعتد عليهم في كل كبيرة وصغيرة

(عائلتي الكريمة).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

## شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ علي بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ....

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الدكتور محمد الجعبري، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الخليل ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية فيها، وكل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيرا.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1.1. المقدمة
3	1.2. مشكلة الدراسة
4	1.3. أسئلة وفرضيات الدراسة
5	1.4. أهداف الدراسة
5	1.5. أهمية الدراسة
6	1.5.1. الأهمية النظرية
6	1.5.2. الأهمية العملية
6	1.6. حدود الدراسة
7	1.7. التعريفات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
9	2.1. المقدمة
9	2.2. الإطار النظري
9	2.2.1. إدارة الموارد البشرية
10	2.2.1.1. نظريات إدارة الموارد البشرية
15	2.2.1.1.1. مبررات استخدام نظرية القدرة - الدافعية - الفرص
15	2.2.1.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
16	2.2.1.2.1. تحليل وتصميم الوظيفة
18	2.2.1.2.2. الاستقطاب
21	2.2.1.2.3. الاختيار والتعيين
22	2.2.1.2.4. التدريب والتطوير
22	2.2.1.2.5. تقييم الأداء
24	2.2.2. منظمات الأداء العالي
24	2.2.2.1. خصائص منظمات الأداء العالي
37	2.2.3. متغيرات الدراسة
37	2.3. الدراسات السابقة
38	2.3.1. الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية
51	2.3.2. الدراسات التي تناولت منظمات الأداء العالي
58	2.3.3. التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>	
62	3.1. المقدمة
62	3.2. منهج الدراسة
63	3.3. جمع البيانات والمعلومات
63	3.4. مجتمع وعينة الدراسة
65	3.5. أدوات الدراسة
65	3.5.1. الاستبانة
65	3.5.1.1. عينة أداة الاستبانة
65	3.5.1.1.1. خصائص الأفراد المبحوثين الشخصية
71	3.5.1.1.2. خصائص الشركات المبحوثة
76	3.5.1.2. بناء أداة الاستبانة
77	3.5.1.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها
84	3.5.2. المقابلات المهيكلة



الصفحة	الموضوع
84	3.5.2.1. عينة أداة المقابلات المهيكلة
84	3.5.2.2. بناء أداة المقابلات المهيكلة
85	3.5.2.3. صدق أداة الدراسة (المقابلات المهيكلة) وثباتها
85	3.6. متغيرات الدراسة
86	3.7. معالجة البيانات وتحليلها
86	3.7.1. المعالجة الإحصائية للاستبانة
87	3.7.2. المعالجة الإحصائية للمقابلات المهيكلة
87	3.8. مفتاح التصحيح
<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها</b>	
90	4.1. المقدمة
90	4.2. أسئلة الدراسة
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
113	5.1. المقدمة
113	5.2. نتائج الدراسة
114	5.3. الاستنتاجات
121	5.4. التوصيات
123	5.5. محددات الدراسة
123	5.6. دراسات مستقبلية مقترحة
124	المصادر والمراجع
130	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	خصائص منظمات الأداء العالي	1
46	تلخيص الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية	2
55	تلخيص الدراسات السابقة المتعلقة بمنظمات الأداء العالي	3
64	عدد المنشآت العاملة في الضفة الغربية التي تزيد عن (100) موظف	4
65	الأعداد والنسب لمتغير الجنس	5
66	الأعداد والنسب لمتغير العمر	6
68	الأعداد والنسب لمتغير المؤهل العلمي	7
69	الأعداد والنسب لمتغير عدد سنوات الخبرة	8
70	الأعداد والنسب لمتغير المسمى الوظيفي	9
71	الأعداد والنسب لمتغير قطاع الشركة	10
72	الأعداد والنسب لمتغير عدد العاملين في الشركة	11
73	الأعداد والنسب لمتغير عمر الشركة	12
74	الأعداد والنسب لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية	13
78	معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات تحليل وتصميم الوظيفة والدرجة الكلية لها	14
78	معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الاستقطاب والدرجة الكلية لها	15
79	معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الاختيار والتعيين والدرجة الكلية لها	16
79	معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات التدريب والتطوير والدرجة الكلية	17
80	معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات تقييم الأداء والدرجة الكلية لها	18

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
19	معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات خصائص المنظمة والدرجة الكلية	80
20	معاملات الارتباط سبيرمان بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية لها	82
21	معاملات الثبات لمحاور الدراسة	83
22	مفتاح التصحيح	88
23	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بتطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية لعينة الدراسة	90
24	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحليل وتصميم الوظيفة	91
25	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاستقطاب	93
26	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاختيار والتعيين	95
27	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب والتطوير	97
28	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقييم الأداء	100
29	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خصائص المنظمة في عينة الدراسة	102
30	نتائج اختبار معامل سبيرمان بين الدرجة الكلية لتطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة.	106
31	نتائج اختبار معامل سبيرمان بين محور تحليل وتصميم الوظيفة ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة	107
32	نتائج اختبار معامل سبيرمان بين محور الاستقطاب ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة	108
33	نتائج اختبار معامل سبيرمان بين محور الاختيار والتعيين ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة	109
34	نتائج اختبار معامل سبيرمان بين محور التدريب والتطوير ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة	110
35	نتائج اختبار معامل سبيرمان بين محور تقييم الأداء ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة	111

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	نموزج OCW / AMO التفاعلي	1
12	نموزج لنظرية رأس المال البشري	2
20	خطوات عملية الاستقطاب	3
25	ثمانية عوامل تؤثر على الأداء العالي	4
37	نموزج الدراسة	5
66	النسب لمتغير الجنس	6
67	النسب لمتغير العمر	7
68	النسب لمتغير المؤهل العلمي	8
69	النسب لمتغير عدد سنوات الخبرة	9
70	النسب لمتغير المسمى الوظيفي	10
72	النسب لمتغير قطاع الشركة	11
73	النسب لمتغير عدد العاملين في الشركة	12
74	النسب لمتغير عمر الشركة	13
75	النسب لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية	14

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
130	الاستبانة	1
137	أسماء محكمي الاستبانة	2
138	أسئلة المقابلة	3
141	ترميز المقابلات	4
142	كتاب تسهيل مهمة بحث من جامعة الخليل	5
143	متغيرات الدراسة	6

## ملخص الدراسة

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية، تتمثل هذه الممارسات في تحليل وتصميم الوظيفة، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء. بالإضافة إلى ذلك، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق شروط ومعايير منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية، ومن خلال ذلك التعرف على شكل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الاستكشافي الوصفي الارتباطي للوصول إلى نتائج الدراسة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة وأداة المقابلات المهيكلة كأدوات بحثية للوصول إلى النتائج. تكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في الضفة الغربية التي تستوفي الشروط التالية: يزيد عدد موظفيها عن 100 موظف، لديها دائرة موارد بشرية تقوم بأهم أعمال إدارة الموارد البشرية، لديها موقع إلكتروني خاص بها يوضح رسالتها ورؤيتها، يزيد عمرها عن 5 سنوات. قام الباحث باختيار عينة قصدية من الشركات بلغ عددها (10) شركات، وقد تم استرداد (53) استبانة بمعدل (91%)، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات في عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة (85%)، وأظهرت النتائج أن درجة خصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية مرتفعة جداً بنسبة (89%)، وقد تبين وجود علاقة إيجابية إحصائية بين الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظيفة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم التنظيمي، خصائص الإستراتيجية، خصائص العملية، خصائص التكنولوجيا، خصائص القيادة، خصائص الأفراد والأدوار، خصائص الثقافة، خصائص البيئة الخارجية)، بما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر ومهم على خصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية.

أهم التوصيات:

تحديد إجراءات معينة وواضحة لعملية تحليل وتصميم الوظيفة وخاصة في عملية تصميم الوصف الوظيفي، تكون هذه الإجراءات متناسقة مع خطة عمل الشركة وسياساتها. إشراك الأشخاص المؤهلين وذوي المعرفة في مقابلات الاختيار والتعيين، وتكوين لجنة مقابلة تعتمد على طبيعة الوظيفة الشاغرة والمقدم لها. أيضاً يوصي الباحث بالاهتمام ببناء علاقات طويلة الأمد مع الموظفين، والاستثمار بهم، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز ولائهم من خلال التحفيز المعنوية والمادية. الحرص على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية المتمثلة في التغيرات في طبيعة المنافسين وحاجات الزبائن، والتكيف معها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، منظمات الأداء العالي.

**The Relationship between Human Resources Practices and High-performance  
Organizations:  
A Study on a Sample of Companies in the West Bank.**

**Abstract**

This study aims to identify the reality of the application of human resources management practices (*Job Analysis & Design, Attracting, Recruitment & Selection, Training & Development, Performance Appraisal*) in large companies that operate in the West Bank. In addition, this study aims to identify the extent to which the conditions and standards of high-performance organizations are applied in large companies that operate in the West Bank. Through these two variables, the study aims to identify the form of the relationship between human resources management practices and high-performance organizations.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the correlative descriptive exploratory approach to reach the results. The researcher used the questionnaire tool and the structured interviews tool as research tools. The study population consisted of companies operating in the West Bank that met the following conditions: the number of employees exceeds 100 employees, it has a human resources department that performs the most important human resources management practices, it has its own website that shows its mission and vision, and it is more than 5 years old. The researcher deliberately chose a sample of (10) companies, and (53) questionnaires were retrieved at a rate of (91%), and were analyzed using Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).

**The most important findings of the study:**

The results showed that the overall degree of applying human resources management practices for companies in the study sample was very high with a rate of (85%). In addition, the results showed that the degree of characteristics of high-performance organizations in large companies operating in the West Bank was very high with a rate of (89%).



Also, it was found that there is a positive relationship between the total degree of application of human resources management practices and the characteristics of high-performance organizations which means that human resources management practices have a direct and important impact on the characteristics of high-performance organizations in large companies operating in the West Bank.

**The most important recommendations:**

Determining specific and clear procedures for the process of job analysis and design, especially in the job description design process. These procedures are consistent with the company's plan and policies. Involve qualified and knowledgeable people in the recruitment and selection interviews, and form an interview committee based on the nature of the vacancy and the applicant. The researcher also recommends paying attention to building long-term relationships with the employees, investing in them, developing their skills, and enhancing their loyalty through moral and material incentives. Ensure to monitor changes in the external environment represented by changes in the nature of competitors and the needs of customers, and adapt to them.

**Keywords: Human Resource Management, High Performance Organizations.**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

1.2. مشكلة الدراسة

1.3. أسئلة وفرضيات الدراسة

1.4. أهداف الدراسة

1.5. أهمية الدراسة

1.6. حدود الدراسة

1.7. التعريفات الإجرائية

## 1.1. المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر بناء المنظمات واستمراريتها، وتعمل إلى جانب أقسام الإنتاج والتسويق والإدارة المالية في تنمية وتطوير المؤسسة، فالاهتمام بالعنصر البشري يساعد على تشكيل ميزة تنافسية للمنظمات والشركات وتعزيزها للمستقبل، لذلك بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وأصبح تفعيل دورها من الضرورات الملحة في عالم الأعمال. (Dessler, 2018)

لقد اهتم الباحثون في دراسة علم إدارة الموارد البشرية لمعرفة الممارسات النموذجية والمهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في أي منظمة لتحسين أداء العنصر البشري. أيضاً اهتم الباحثون في معرفة مدى تأثير العنصر البشري وممارسات إدارته على عدة مؤشرات مهمة للمنظمات مثل: الأداء المالي، رضا الزبائن، التقلب الوظيفي، صورة المنظمة وسمعتها، وغيرها من المؤشرات. (Youndt et al., 1996)

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وكفاءة المنظمة لتلبية أهدافها الاستراتيجية ورسالتها ورؤيتها، لذلك تهتم المؤسسات بتلبية احتياجات الموظفين وزيادة كفاءتهم من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بتحليل وتصميم الوظائف، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء. (Dessler, 2018)

ومن أجل بناء منظمة تتوافق مع معايير منظمات الأداء العالي يؤخذ بعين الاعتبار أهمية العنصر البشري وإدارته، ودراسة الممارسات الأفضل لرفع الأداء للمنظمة، فالمنظمات ذات الأداء العالي هي التي تستطيع تحقيق نتائج مالية أو غير مالية أفضل من نظيراتها على المدى البعيد من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات والاستجابة لها بشكل أسرع، والتحسين

المستمر لعملياتها وقدراتها الجوهرية، وبناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناغمة مع استراتيجيتها وعملياتها، ومعاملة العاملين فيها على أنهم أهم الأصول الموجودة لديها. (جابر، 2013)

وبناءً عليه فإن المنظمات التي تسعى إلى النجاح المستدام قد تستفيد من خبرة أولئك الذين حققوا ذلك. ومع ذلك، يجب على المنظمات أن تتذكر أنها عملية مستمرة لا تتوقف أبداً، فهو طريق مليء بالأخطاء والمشاكل، لكن مع السعي الدائم ستصبح المنظمة لديها القدرة لتجنب الأخطاء. (Akdemir et al., 2010)

## 1.2. مشكلة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وموضوع منظمات الأداء العالي، لوحظ أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي نادرة. مع ذلك، لاحظ الباحث وجود عدد من الدراسات التي تخوض في الموضوعين بشكل منفصل.

والمشكلة الأساسية التي تهم الباحث هي الفجوة في الدراسات التي بحثت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي، وعلى وجه الخصوص ندرة الدراسات التي بحثت موضوع منظمات الأداء العالي في بيئة الشركات الفلسطينية. يرى الباحث أن هنالك مجال بحثي واسع لم يخوض فيه الباحثين بشكل معمق، لذلك وُجِدَت هذه الدراسة لتقليل الفجوة المعرفية في هذا المجال. على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أن هنالك فجوة معرفية تمثلت في الأخذ بالاعتبار مفهوم "منظمات الأداء العالي"، ودراسة خصائصها التي من الممكن من خلال دراستها توضيح ما هي أفضل

ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من الممكن استخدامها في المنظمات، وخاصة في الشركات الفلسطينية في الضفة الغربية، والشركات العاملة في الضفة الغربية.

من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على مدى تأثير الأداء الكلي للشركات من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة ما هي الممارسات النموذجية لرفع كفاءة وفعالية الشركات، أيضاً سيهتم الباحث بمعرفة العلاقة بين المتغيرين وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي.

### 1.3. أسئلة وفرضيات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

1. ما هي درجة استخدام الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

2. ما هي درجة تطبيق شروط ومعايير منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

3. ما هي العلاقة - إن وُجدت - بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟، ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما علاقة محور تحليل وتصميم الوظيفة بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

- ما علاقة محور الاستقطاب بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

- ما علاقة محور الاختيار والتعيين بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

- ما علاقة محور التدريب والتطوير بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

- ما علاقة محور تقييم الأداء بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

#### 1.4. أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف هذه الدراسة في ثلاثة نقاط:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية.

2. التعرف على مدى تطبيق شروط ومعايير منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية.

3. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والشركات التي يمكن وصفها بأنها منظمات ذات أداء عالي.

#### 1.5. أهمية الدراسة:

من الجدير بالذكر هو أهمية هذه الدراسة للباحث وهو زيادة مقدار المعرفة والخبرة في مجال الموارد البشرية وإدارتها، والتعرف على واقع المنظمات ذات الأداء العالي في الضفة الغربية وفلسفتها في إدارة الموارد البشرية لتُعطي أفضل أداء من كافة الجوانب، تكمن أهمية هذه الدراسة بشكل عام في عدة نقاط تم تقسيمها لأهمية علمية وأهمية عملية:

### 1.5.1. الأهمية العلمية:

من خلال هذه الدراسة سيتم فتح المجال للتعرف أكثر على مصطلح "منظمات الأداء العالي" ووضع حجر الأساس لدراسات مستقبلية عن الموضوع، خاصة لندرة الدراسات التي تناولت موضوع منظمات الأداء العالي في فلسطين، وبذلك محاولة كشف كيف من الممكن تحقيقه على المستوى المحلي مع وجود متغيرات كثيرة. أيضاً تكمن الأهمية في مقدرة الباحث على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي.

### 1.5.2. الأهمية العملية:

يرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة ستساعد على بناء شركات فيها دوائر موارد بشرية تتميز بممارساتها النموذجية الموجودة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحقيق الكفاءة والفعالية فيها.

## 1.6. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على عينة من الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية.
2. الحدود الزمنية: تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانات والمقابلات ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة وذلك في النصف الأول من العام 2023.
3. الحدود البشرية: تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة من المدراء الإداريين، ومدراء دوائر الموارد البشرية، وموظفي دوائر الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية. حيث كانت شروط مجتمع الدراسة كالتالي: يزيد عدد موظفيها عن 100 موظف، لديها دائرة موارد بشرية تقوم بأهم أعمال إدارة الموارد البشرية، لديها موقع إلكتروني خاص بها يوضح رسالتها ورؤيتها، يزيد عمرها عن 5 سنوات.

4. الحدود الموضوعية: الممارسات المستخدمة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأداء العالي.

### 1.7. التعريفات الإجرائية:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من السياسات والممارسات المصممة والمنفذة لضمان مساهمة رأس المال البشري للشركة في تحقيق أهداف أعمالها، ويمكن تصنيف هذه الممارسات إلى خمس فئات (تحليل وتصميم الوظيفة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء). (Delery & Doty, 1996)

2. منظمات الأداء العالي: يتم وصف منظمات الأداء العالي في العديد من الدراسات من حيث الإنجازات أو سمات المنظمة، مثل الحصول على نتائج مالية قوية، وعملاء وموظفين راضين، ومستويات عالية من المبادرة الفردية، والإنتاجية العالية والابتكار، وأنظمة قياس أداء ومكافآت متوافقة، والقيادة القوية. (Epstein, 2004)

3. خصائص منظمات الأداء العالي: هي عبارة عن إطار للعوامل التي تؤثر على الدرجة التي يظهر فيها موظفي وأعضاء المنظمة سلوكاً مُسَيَّرَ بالأداء والذي بدوره يحدد ما إذا كانت المنظمة هي منظمة أداء عالي. خصائص منظمات الأداء العالي عبارة عن ثمانية عوامل وهي: خصائص التصميم التنظيمي، خصائص الإستراتيجية، خصائص العملية، خصائص التكنولوجيا، خصائص القيادة، خصائص الأفراد والأدوار، خصائص الثقافة، خصائص البيئة الخارجية. (De Waal, 2005)



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة

2.2. الإطار النظري

2.3. الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين متغيرين وهما: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنظمات الأداء العالي. من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة عن المتغيرين سيُبين الباحث في الفصل الثاني من هذه الدراسة معنى كل من المصطلحين، وخصائصهم، ومراحل تطورهم، والفرق بينهم.

أيضاً من خلال الدراسات السابقة سيُبين الباحث ما توصلت إليه هذه الدراسات، وكيف تم استخدامها لبناء فرضية كحجر بناء لهذه الدراسة ومنهجيتها.

## 2.2. الإطار النظري:

### 2.2.1. إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management):

ما يزال موضوع إدارة الموارد البشرية محط اهتمام للعديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال، فكما عرّفها (Armstrong, 2010) فهي نهج استراتيجي ومتماسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة، أي الأشخاص الذين يعملون فيها والذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها.

أيضاً (Storey, 1989) عرّف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس الأيديولوجي والفلسفي ويقترح أربعة جوانب تشكل نسخة ذات مغزى من إدارة الموارد البشرية:

- مجموعة معينة من المعتقدات والافتراضات.
- التوجه الاستراتيجي لإبلاغ القرارات حول إدارة الأفراد.

● المشاركة المركزية للمديرين التنفيذيين.

● الاعتماد على مجموعة من الروافع لتشكيل علاقة العمل.

كما عرّفها (Dessler, 2018) بأنها عملية اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقات العمل، والصحة والسلامة، والإنصاف.

في هذه الدراسة سيتم التركيز على عدة ممارسات اعتبرت من قبل عدة باحثين في هذا المجال على أنها ممارسات نموذجية لإدارة الموارد البشرية. هذه الممارسات النموذجية لإدارة الموارد البشرية تم استخلاصها من أجل تحقيق أهداف المنظمات وزيادة أرباحهم.

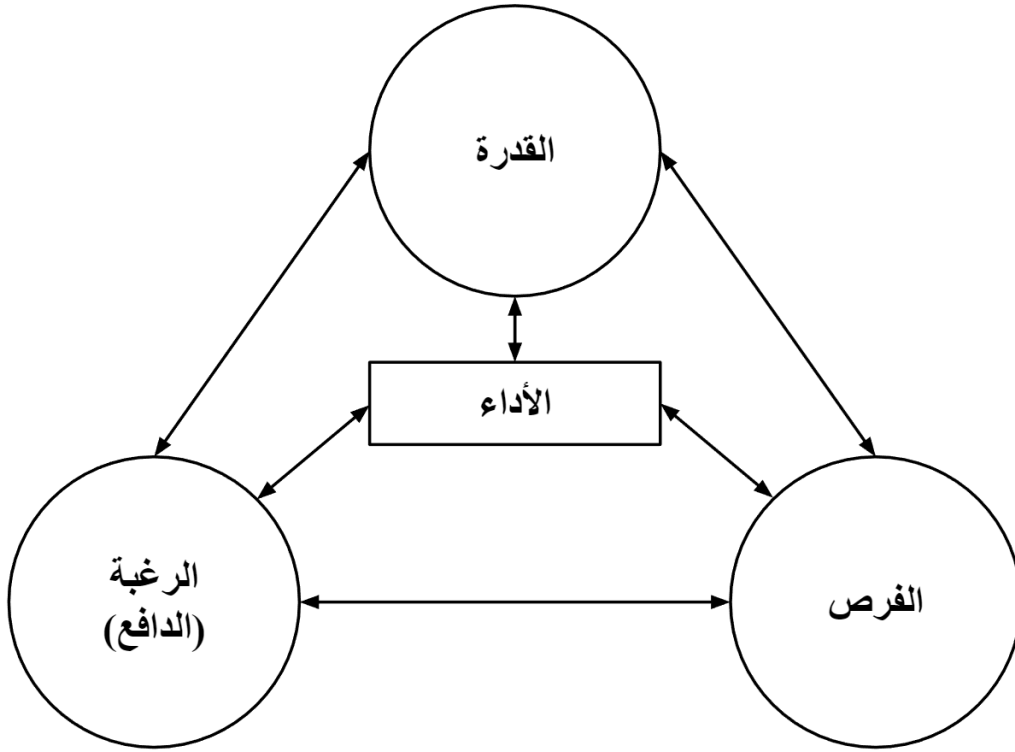
### 2.2.1.1. نظريات إدارة الموارد البشرية:

● **نظرية القدرة - الدافعية - الفرص (AMO Theory):** في مجال إدارة الموارد البشرية، تم اعتماد نظرية القدرة والتحفيز والفرص على نطاق واسع لشرح العلاقة المعقدة بين كيفية إدارة الأشخاص ونتائج الأداء اللاحقة. نظرية القدرة والدافعية والفرص هي عبارة عن مزيج من قدرة الفرد والدافع وفرصه والذي يمنح مقياساً لأداء الفرد، ويعبر عنها ( $AMO = P$ ).

(Blumberg & Pringle, 1982)

عُرفت نظرية القدرة والتحفيز والفرص بأنها ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة التي تؤثر على قدرة الفرد وحوافزه وفرصه، مما يؤدي إلى نتائج متعلقة بالأداء. على سبيل المثال، من الممكن تحسين قدرة الموظف من خلال التدريب، ومن الممكن أن يتطور الدافع من خلال الأجر المبني على الأداء (Performance-based Pay)، ومن الممكن أن تتأثر فرص المشاركة للفرد من خلال وجوده في فريق موجّه ذاتياً. (Townsend et al., )

(2020)



شكل رقم (1): نموذج OCW / AMO التفاعلي. (Blumberg and Pringle, 1982)

في هذه الدراسة يوضح الباحث العلاقة بين متغيرين - كما ذكر سابقاً - ممارسات إدارة الموارد البشرية وهو المتغير المستقل، ومنظمات الأداء العالي وهو المتغير التابع. نظرية القدرة والدافعية والفرص تفترض أن هنالك ثلاث متغيرات تؤثر على أداء الفرد وبذلك على أداء المنظمة.

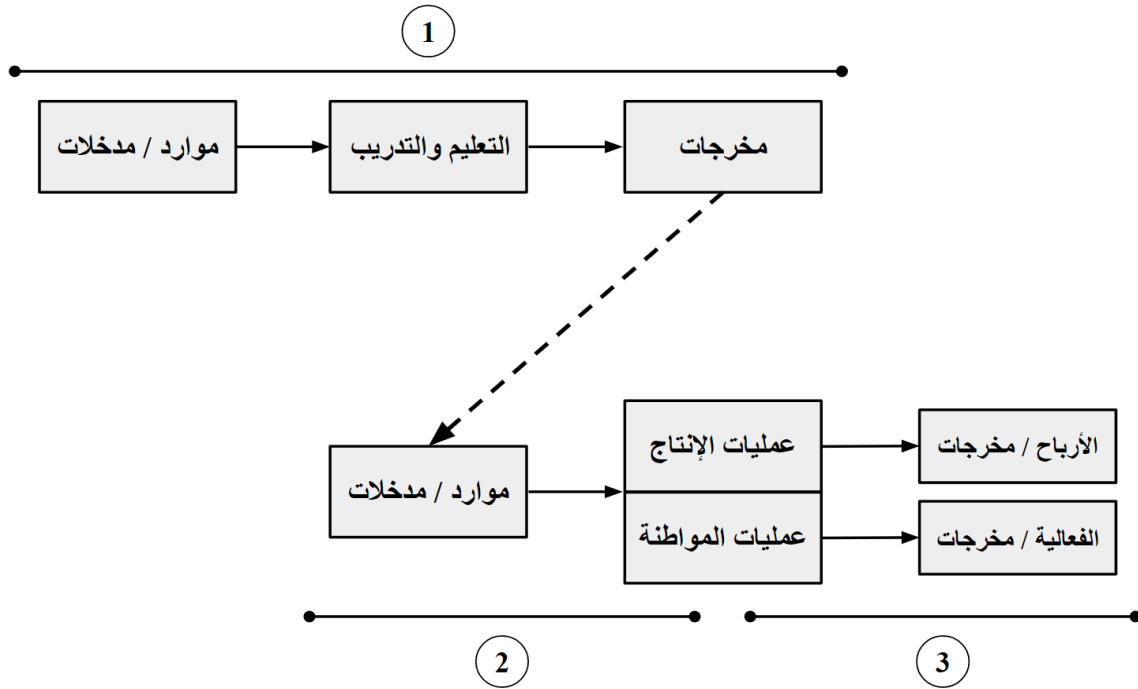
من خلال تعريف الباحث السابق لممارسات إدارة الموارد البشرية والذي سيتم توضيحه بشكل مفصل لاحقاً، فإن هذه الممارسات تعتمد بشكل عام على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يقع ضمن المتغيرات الثلاثة المستقلة في النظرية.

أيضاً من خلال تعريف الباحث السابق لمنظمات الأداء العالي والذي سيتم توضيح خصائصها بشكل مفصل لاحقاً، فإن منظمات الأداء العالي يتم تحديدها من خلال سمات

المنظمة، مثل الحصول على نتائج مالية قوية، وعملاء وموظفين راضين، والإنتاجية العالية والابتكار، وأنظمة قياس أداء ومكافآت متوافقة، لهذا فإن هذه الخصائص تقع تحت المتغير المستقل وهو الأداء.

● **نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):** عرّف (Schultz, 1961)

رأس المال البشري بأنه المعرفة والمهارات التي يكتسبها الأفراد من خلال التعليم والتدريب كونها شكلاً من أشكال رأس المال، وأن رأس المال هذا هو نتاج استثمار متعمد يُدرّ عائدات. وعرّف (Denison, 1962) نظرية رأس المال البشري بأنها شكل من أشكال التعليم الذي يساهم في النمو الاقتصادي من خلال عزو نسبة من النمو الاقتصادي الذي لا تفسره الزيادات في رأس المال والعمالة والأراضي المنتجة إلى التحسينات الناشئة عن زيادة المستويات التعليمية في القوى العاملة.



شكل رقم (2): نموذج لنظرية رأس المال البشري. (Swanson & Holton, 2001)

يرى الباحث بأن نظرية رأس المال البشري هي نظرية مهمة لتفسير مدى تأثير الاستثمار المتعمد في المورد البشري وقدراته ومعارفه على أداءه كفرد داخل المنظمة، وبذلك مدى تأثيره على المنظمة ككل، وهذا ما يوضحه الشكل (2).

الاختلاف الرئيسي بين نظرية رأس المال البشري ونظرية القدرة والدافعية والفرص، هو أن نظرية رأس المال البشري يركز بشكل خاص على قدرات الفرد الناتجة عن برامج التعليم والتدريب، لذلك يرى الباحث أن قدرات الفرد والمنظمة ليست قائمة فقط على برامج التعليم والتدريب، وليس مشروطاً أن تزيد قدرة الفرد والمنظمة من خلال تلك البرامج، وهناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على القدرة غيرها. (Marginson, 2017) تحدث بشكل تفصيلي عن محددات النظرية.

● **النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based Theory):** تشير النظرية القائمة على الموارد إلى أن الموارد القيمة والنادرة التي يصعب تقليدها والتي لا يمكن استبدالها هي الأفضل للشركة لتحقيق النجاح على المدى الطويل. يمكن أن توفر هذه الموارد الاستراتيجية الأساس لتطوير قدرات الشركة التي يمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق بمرور الوقت. (Hannagan, 2002)

أيضاً عرّف (Utami & Alamanos, 2022) النظرية القائمة على الموارد بأنها نهج مؤثر في الإدارة الاستراتيجية تم تطبيقه على نطاق واسع كإطار إداري لتحديد الموارد الحيوية للشركة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. توفر النظرية أساساً للشرح والتنبؤ بأساسيات أداء الشركة والميزة التنافسية.

يرى الباحث أن النظرية القائمة على الموارد غير مناسبة لموضوع الدراسة الحالية لسبب رئيسي واحد وهو أن النظرية توضح أن على المدراء الحصول على موارد استراتيجية غير قابلة للتقليد وغير بديلة وتطويرها، لكن النظرية لا تشرح كيف من الممكن للمدراء القيام بذلك، وهذا ما تحدث عنه. (Connor, 2002)

● **نظرية X ونظرية Y:** هما عبارة عن جزء من النظريات التحفيزية. تعطي نظرية X أهمية للإشراف، بينما تؤكد النظرية Y على المكافآت والتقدير. تتبع النظرية X نهجًا سلطويًا لتحفيز الناس. أحد الافتراضات الرئيسية في هذا النهج هو أن الموظف العادي لا يحب العمل وسيفعل أي شيء لتجنبه. الافتراض الآخر بموجب النظرية X هو أن الموظفين بحاجة إلى التهديد أو إجبارهم على العمل نحو الأهداف التنظيمية. في منظمة تتبع النظرية X تتبع الإدارة أيضًا أسلوبًا سلطويًا، وهناك القليل من تفويض للسلطة من الإدارة.

(Gannon & Boguszak, 2013)

من ناحية أخرى، فإن الشركات التي تتبع النظرية Y لديها نهج أكثر لامركزية، مما يعني أن السلطة موزعة بين الموظفين، وهذا يبعثهم متحمسين. هناك بعض الافتراضات الرئيسية في إطار النظرية Y، أحدها هو أن الموظفين يتحملون مسؤولية أفعالهم ويعملون على تحقيق أهداف المنظمة دون الكثير من الإشراف. (Gannon & Boguszak, 2013)

يرى الباحث أنه من الصعب تطبيق نظرية X ونظرية Y في الشركات خاصة في العصر الحالي، وذلك بسبب عدائية نظرية X التي لا يمكن تقبلها في المجتمعات الحالية، وبسبب مدى تكلفة تطبيق نظرية Y في المنظمات. هذا إلى جانب أن النظريتين لا تأخذ

بالاعتبار الفروقات الفردية في المنظمة من حيث طريقة تحفيزهم. لذلك من غير المنطقي تبني نظرية لا يمكن تطبيقها عملياً في الشركات الفلسطينية في هذه الدراسة. ( Yong, 2012)

### 2.2.1.1.1 مبررات استخدام نظرية القدرة - الدافعية - الفرص في الدراسة الحالية:

بعد النظر إلى النظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، خاصة تلك النظريات التي تتحدث عن الرأس المالي البشري في المنظمات وكيفية الاستثمار فيه لتطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، نظرية القدرة والدافعية والفرص تحاول تفسير العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية وأداء المنظمات، وهي النظرية الأقرب لبناء الدراسة الحالية عليها وتحقيق أهدافها.

بناءً على الدراسات السابقة المتعلقة بنظرية القدرة والدافعية والفرص كدراسة (Townsend et al., 2020)، والدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية كدراسة (Schuler, 1984)، ودراسة (أبو اسنية، 2017)، سيتم تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحسين المتغيرات الثلاثة وعلاقة هذه المتغيرات بخصائص منظمات الأداء العالي التي سيتم توضيحها لاحقاً في الدراسة، والتي اعتمدها الباحث على دراسة (De Waal, 2005)، ودراسة (جابر، 2013) في توضيحها.

### 2.2.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية استراتيجية بطبيعتها، وتمثل نظام توجيه حيوي متناسق مع خطة العمل التنفيذية. تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية الأساس الذي يدعم الطريقة التي سيعمل بها رأس المال البشري للشركة.



من الأمثلة على ممارسات إدارة الموارد البشرية صياغة طريقة لقياس وتحليل تأثير برنامج مكافآت الموظف، أيضاً تشمل إنشاء برنامج للحد من إصابات العمل، وبناء إطار لضمان الالتزام بقوانين العمل.

قام (Pfeffer, 1998) باستخلاص سبع ممارسات مهمة وجدها في معظم المؤسسات الناجحة في أكثر من 20 دولة حول العالم في مختلف القطاعات وهي كالتالي:

- توفير الأمن الوظيفي.
- استخدام معايير مختلفة لاختيار الموظفين.
- استخدام الفرق ذاتية الإدارة واللامركزية كعناصر أساسية للتصميم التنظيمي.
- تقديم تعويضات عالية متوقعة على الأداء التنظيمي.
- التدريب على نطاق واسع.
- تقليل الفوارق والحواجز الخاصة بالوضع الاجتماعي.
- مشاركة المعلومات المالية والمعلومات المتعلقة بالأداء مع الموظفين.

يمكن تصنيف ممارسات / وظائف إدارة الموارد البشرية إلى خمس فئات وهي: تحليل وتصميم الوظيفة، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء.

#### 2.2.1.2.1. تحليل وتصميم الوظيفة (Job Analysis & Design):

تحليل الوظيفة هو عملية وصف طبيعة الوظيفة وتحديد المتطلبات البشرية مثل المؤهلات والمهارات وخبرة العمل لأداء تلك الوظيفة. يهدف تصميم الوظيفة إلى تحديد وتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل واحدة لتحقيق أهداف معينة.

(Brannick & Levine, 2002)

## - أهداف تحليل وتصميم الوظيفة:

من أهم الأهداف لعملية تحليل وتصميم الوظيفة هو معرفة من هم الأشخاص المناسبين لملء الشواغر الوظيفية في المنظمة من أجل استقطابهم وتوظيفهم. أيضاً تهدف عملية تحليل وتصميم الوظيفة إلى تحديد الأجور والرواتب لكل شاغر وظيفي، وذلك يتم من خلال قياس المهارات المطلوبة للوظيفة ودرجة التعليم وغيرها من المعايير.

## - خطوات تحليل وتصميم الوظيفة:

1. تحديد الغرض من إجراء تحليل الوظيفة. غالباً ما يتطلب التوسع التنظيمي السريع إنشاء أنواع جديدة من الوظائف، والتي تتطلب إنشاء توصيف وظيفي. يمكن أن تشمل المؤشرات الأخرى لضرورة مبادرات تحليل الوظائف معدل دوران مرتفع أو رضاء عمل منخفض. قد يعني معدل الدوران المرتفع أن الوظائف أقل من قيمتها الحقيقية مقارنة بسوق العمل الخارجي. نظراً لأن قرارات الأجور تستند إلى تحليل الوظيفة. كثيراً ما يكون العمل الممل هو سبب انخفاض الرضا الوظيفي، يمكن أن يساعد تحليل الوظيفة في تطوير أساليب جديدة لتصميم المهام الأكثر جاذبية وتطلباً.

2. بعد تحديد الغرض، يمكن تحديد الوظائف التي يجب تضمينها في تحليل الوظيفة. تحد قيود الوقت والموارد من العدد الإجمالي للوظائف التي يمكن تضمينها في العملية.

3. مراجعة البيانات ذات الصلة. يعتمد تحليل الوظيفة الناجح والفعال عادةً على العمل السابق والبيانات التي تم تحديثها مسبقاً. ستزود الدراسات الوظيفية الحالية والمخططات التنظيمية بالمعرفة الأساسية التي تحتاج إليها عملية تحليل الوظيفة.

4. تخطيط وتنفيذ مشروع تحليل الوظيفة. يجب تصميم خطة عمل المشروع مع أنشطة المشروع والمواعيد النهائية وأنسب منهجيات جمع البيانات القابلة للتطبيق.

5. كتابة الوصف الوظيفي (Job Description) والمواصفات الوظيفية (Job Specifications) يجب تطوير مخرجات العمل النصي، والأوصاف الوظيفية، ومواصفات الوظيفة بعد جمع البيانات وتحليلها. قبل الانتهاء من هذه المستندات، يجب على عينة من الموظفين والمدراء مراجعتها. إذا كان من الضروري إجراء أي تغييرات على المستندات، فيجب إجراؤها والحصول على الموافقات النهائية المطلوبة.

6. الانخراط في تقييم دوري منهجي للأوصاف الوظيفية والمواصفات الوظيفية ممارسة جيدة للموارد البشرية. تستخدم العديد من الشركات عملية تناوب، يتم فيها مراجعة أحد مكونات المنظمة كل عام، مع مراجعة المنظمة بأكملها مرة كل ثلاث أو أربع أو خمس سنوات. يُطلب من المدراء في القسم الذي تتم مراجعته التحقق من دقة التوصيفات الوظيفية والمواصفات الوظيفية أثناء التقييم. إذا حدد المدراء أن الأوصاف الوظيفية قديمة، فإن تقييم تحليل الوظيفة سيتضمن تلك الأوصاف. (Jack, 2021)

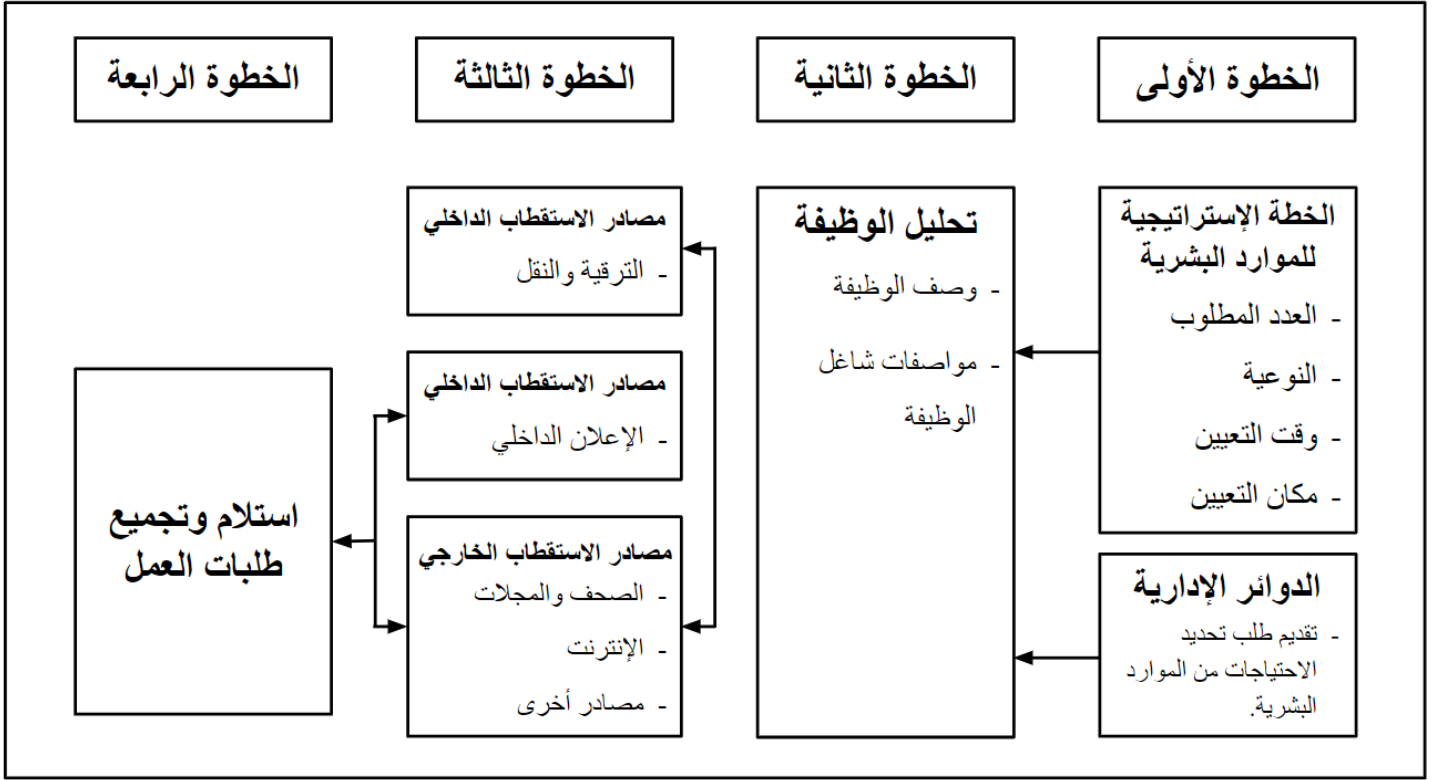
#### 2.2.1.2.2. الاستقطاب (Attracting):

استقطاب الموارد البشرية هو عملية تحديد وجذب المرشحين المناسبين للوظيفة الشاغرة من الأفراد المهتمين. عملية استقطاب الموارد البشرية هي عملية مهمة وحساسة، إذ أنها تمنح المنظمة القدرة للمنافسة عندما تتم العملية بالشكل الصحيح، وجذب الأفراد المناسبين لمتطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة. (العمرى، 2020)

- أهداف عملية الاستقطاب:

1. من خلال عملية الاستقطاب يتم وضع خطة الموارد البشرية موضع التنفيذ من خلال تحديد عدد الأفراد ومهاراتهم الواجب توافرها، والمصادر الداخلية والخارجية التي من الممكن استقطاب هؤلاء الأفراد منها.
2. توفير العدد الكافي من الأفراد المتقدمين المناسبين للوظائف الشاغرة بأقل التكاليف الممكنة.
3. زيادة عدد المتقدمين المؤهلين للوظيفة، والحد من عدد المتقدمين الأقل كفاءة والمتقدمين الغير مناسبين للوظيفة وثقافة المنظمة.
4. مساعدة المتقدمين والمرشحين للوظيفة في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واهتماماتهم.
5. الإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

(السالم وآخرون، 2002)



- خطوات عملية الاستقطاب:

شكل رقم (3): خطوات عملية الاستقطاب. (جودة، 2010)

1. مراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح عدد الأفراد اللازمين للشواغر الوظيفية في المنظمة وقدراتهم المطلوبة، والمدة الزمنية المطلوب فيها التوظيف الفعلي.
2. إجراء التحليل الوظيفي والاطّلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات المرشحين للوظيفة.
3. تحديد مصادر المرشحين للوظيفة (مصادر داخلية أو مصادر خارجية).
4. استلام طلبات المتقدمين للوظيفة. وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأه المتقدم بخط يده أو من خلال الإنترنت.

### 2.2.1.2.3. الاختيار والتعيين (Recruitment & Selection):

يعد الاختيار والتعيين عملية مهمة في إدارة الموارد البشرية، وهي مصممة لزيادة قوة الموظفين من أجل تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة. باختصار، الاختيار والتعيين هو عملية تحديد المصادر والفرز واختيار المرشحين المناسبين لملء الوظائف الشاغرة المطلوبة بأفضل صورة. (Wilkinson et al., 2019)

- خطوات عملية الاختيار:

1. يتحمل المدراء المكلفين بالتوظيف مسؤولية إجراء المقابلات الفعالة في الوقت المناسب مع المرشحين المؤهلين. قسم الموارد البشرية يقدم المشورة للمدراء المكلفين بالتوظيف بشأن تقنيات المقابلة واختيار المرشح النهائي.
2. يتم إكمال نموذج تقييم المرشح لكل مرشح تمت مقابلاته، ويتم استخدامه لإجراء اختيار نهائي للمرشح.
3. عند اختيار المرشح النهائي، يتعاون المدير المكلف بالتوظيف وقسم الموارد البشرية لإعداد عرض مناسب للتوظيف (بما في ذلك المسمى الوظيفي، والرواتب، وما إلى ذلك).
4. يقوم قسم الموارد البشرية أو المدير المكلف بالتوظيف بالعرض الشفهي للتوظيف إلى المرشح المختار، ويقوم قسم الموارد البشرية بإعداد عرض مكتوب للتوظيف.
5. يقوم قسم الموارد البشرية بإجراء فحوصات مرجعية وفحوصات خلفية عن المرشح النهائي المحدد.

6. عند استلام خطاب عرض موقع من المرشح وإتمام فحوصات الخلفية بنجاح، يقوم قسم الموارد البشرية بإغلاق لطلب التوظيف.

#### 2.2.1.2.4. التدريب والتطوير (Training & Development):

تركز معظم المنظمات على برامج التدريب والتطوير للموظفين كواحدة من ممارسات الموارد البشرية التي تعتبر ضرورية لتطوير التزام الموظفين تجاه المنظمة. يتعامل التدريب والتطوير مع زيادة وتحديث مهارات وكفاءات وخبرات الموظف من خلال سلسلة من برامج التدريب والتطوير. (Kadiresan et al., 2015)

#### 2.2.1.2.5. تقييم الأداء (Performance Appraisal):

يستخدم نظام تقييم الأداء في المنظمات لقياس فعالية وكفاءة موظفيها. يميل تقييم الأداء إلى تحسين أداء العمل وتحديد إمكانيات الموظف والمساعدة في تقديم المشورة للموظفين. (Aggarwal & Thakur, 2013)

- أهداف تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء تهدف إلى الربط بين أداء الأفراد في المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتطوير من أداء الموظفين بناءً على قياس أدائهم في الفترات السابقة. أيضاً عملية تقييم الأداء مهمة من أجل اتخاذ عدد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والرواتب. (أبو اسنينة، 2017)

## - خطوات تقييم الأداء:

1. تتمثل الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء في وضع المعايير التي سيتم استخدامها كقاعدة لمقارنة الأداء الفعلي للموظفين. تتطلب هذه الخطوة تحديد المعايير للحكم على أداء الموظفين على أنه ناجح أو غير ناجح ودرجات مساهمتهم في الأهداف والغايات التنظيمية. يجب أن تكون مجموعة المعايير واضحة وسهلة الفهم وقابلة للقياس.
2. بمجرد تعيينها، تقع على عاتق الإدارة مسؤولية نشر المعايير لجميع موظفي المنظمة. يجب إبلاغ الموظفين ويجب شرح المعايير بوضوح للموظفين. سيساعد ذلك على فهم أدوارهم ومعرفة ما هو متوقع منهم بالضبط.
3. أصعب جزء في عملية تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي للموظفين وهو العمل الذي قام به الموظفون خلال الفترة الزمنية المحددة. إنها عملية مستمرة تتضمن مراقبة الأداء على مدار العام. تتطلب هذه المرحلة الاختيار الدقيق لتقنيات القياس المناسبة.
4. يقارن الأداء الفعلي بالأداء المطلوب أو القياسي. توضح المقارنة الانحرافات في أداء الموظفين عن المعايير المحددة. يمكن أن تظهر النتيجة أن الأداء الفعلي هو أكثر من الأداء المطلوب أو أن الأداء الفعلي أقل من الأداء المطلوب مما يصور انحرافاً سلبياً في الأداء التنظيمي، ويشمل استعداد وتقييم وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين.
5. يتم إرسال نتيجة التقييم ومناقشتها مع الموظفين على أساس فردي. تتم مناقشة النتائج والمشكلات والحلول الممكنة بهدف حل المشكلات والتوصل إلى توافق في الآراء. يجب إعطاء التعليقات بموقف إيجابي حيث يمكن أن يكون لذلك تأثير على أداء الموظفين في المستقبل. يجب أن تكون ملاحظات تقييم الأداء من قبل المدراء مفيدة بهذه الطريقة



لتصحيح الأخطاء التي يرتكبها الموظفون ومساعدتهم على التحفيز من أجل أداء أفضل ولكن ليس لإحباط الحافز.

### 2.2.2.2. منظمات الأداء العالي:

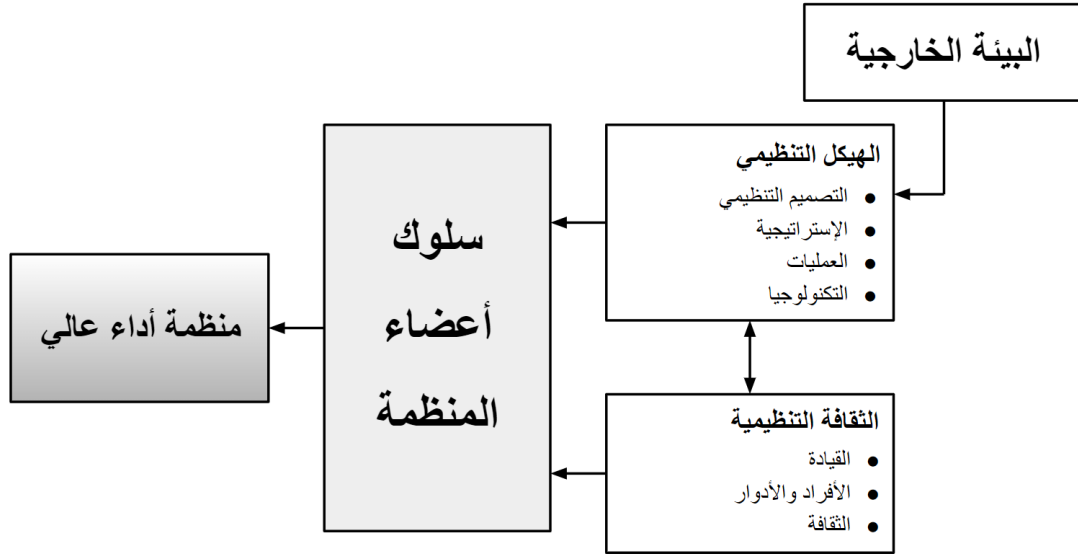
المنظمة عالية الأداء كما عرّفها (De Waal, 2005) هي منظمة تحقق نتائج مالية أفضل من نظائرها من نفس المجموعة أو القطاع على مدى فترة زمنية أطول من خلال القدرة على التكيف جيداً مع التغيرات والتفاعل معها بسرعة، ومن خلال الإدارة على المدى الطويل عبر إعداد هيكل إداري متكامل ومتناسق، ومن خلال التحسين المستمر لقدراتها الأساسية والجوهرية، ومعاملة الموظفين على أنهم أصول المؤسسة الرئيسية.

كما عرّف (Development Dimensions International, Inc) - وهي شركة استشارية دولية في مجال الموارد البشرية وتنمية المهارات القيادية - منظمة عالية الأداء على أنها مؤسسة تزود الثقافة فيها الموظفين بالمساعدة والمسؤولية اللازمة لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب لضمان النجاح.

### 2.2.2.1. خصائص منظمات الأداء العالي:

العديد من الباحثين قاموا بدراسة منظمات الأداء العالي، وكان هنالك اهتماماً كبيراً بتحديد خصائص منظمات الأداء العالي، خصيصاً من أجل التكيف بشكل أسرع في بيئة منافسة للشركات. الدراسات السابقة التي حاولت اكتشاف خصائص منظمات الأداء العالي وضعت عدة خصائص مختلفة، مما جعل من الصعب تحديد مجموعة شاملة من الخصائص.

قام (De Waal, 2005) بوضع إطار للعوامل التي تؤثر على الدرجة التي يظهر فيها موظفي وأعضاء المنظمة سلوكاً مُسَيَّرَ بالأداء والذي بدوره يحدد ما إذا كانت المنظمة هي منظمة أداء عالي.



شكل رقم (4): ثمانية عوامل تؤثر على الأداء العالي. (De Waal, 2005)

هذه الثمانية عوامل ينفصل عنها عدة عناصر مفصلة، وهي كالتالي:

### 1. خصائص التصميم التنظيمي (Organizational Design Characteristics):

- تحفيز التعاون بين دوائر وأقسام المنظمة، وذلك من خلال جعل العمل الجماعي والتعاون من أهم أولويات الإدارة، وجعل التعاون معياراً في جميع أنحاء المنظمة، وتطوير علاقات ممتعة وتعاونية بين الوحدات التنظيمية وموظفيها. (De Waal, 2005)
- تبسيط وتسوية المنظمة عن طريق تقليل الحدود والحواجز بين الوحدات وحولها، وذلك بإزالة الطبقات الهرمية، والتخلص من البيروقراطية والتعقيد التنظيمي من خلال تبسيط

الهيكل التنظيمية. بهذه الطريقة يتم توفير الحد الأدنى من الإشراف على الموظفين وإعطائهم المزيد من الحرية، مما يزيد من مستوى الإبداع لديهم، ويشجعهم للعمل معاً لحل المشكلات التنظيمية في المنظمة. (Sarna, 2013)

- تعزيز تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات على مستوى المنظمة، وذلك من خلال إنشاء قاعدة معرفة مشتركة لجمع وترجمة المعرفة وأفضل الممارسات على مستوى الشركة، وزراعة واستخدام الأفكار والمعارف الجديدة من كل فرد في الشركة. (De Waal, 2005)

## 2. خصائص الإستراتيجية (Strategy Characteristics):

- تحديد رؤية (Vision) قوية تثير التحدي، وذلك من خلال تطوير رؤية ذات مغزى ومقنعة. يجب تعزيز هذه الرؤية باستمرار حتى تتبع الوحدات التنظيمية أهداف مشتركة وطموح مشترك وهدف شامل. وبهذه الطريقة، فإن المنظمة هي رسالة مدفوعة "بالشعور"، وليس بالأرقام. وضوح الرؤية، وتركيزها على المستقبل، ووجود عنصر التحدي فيها، يجعل منها رؤية فعالة تدفع للتغيير للأفضل. (Kirkpatrick, 2017)
- الموازنة بين الإجراءات والعمليات طويلة الأمد وقصيرة الأمد، من أجل حماية استمرارية العمل على المدى الطويل ومساهمته، وفي نفس الوقت الحصول على نتائج قصيرة الأجل مما يمكن المنظمة من التخطيط للمستقبل المحتمل. (De Waal, 2005)
- وضع أهداف واضحة وطموحة، قابلة للقياس وقابلة للتحقيق، وبالتالي تخلق هذه الأهداف إحساساً بالتمدد والتوسع، ويجب التخلص من كل ما يصرف الانتباه عن التركيز على هذه الأهداف. من أهم الشروط التي يجب أن تتوافر في أهداف المنظمة هو أن تكون محددة

ومفصلة ودقيقة، وأن تكون قابلة للقياس وموضحة بشكل كمي، وأن تكون قابلة للتحقيق وليست مستحيلة، وأن تكون ذات صلة وواقعية، وأن تكون محددة بفترة زمنية معينة.

(Domenico et al., 2017)

- **خلق الوضوح والفهم المشترك لاتجاه المنظمة واستراتيجيتها**، مما يؤدي إلى عقلية استراتيجية مشتركة بين الأشخاص في المنظمة، والتأكد من أن الجميع يفهم الاستراتيجية ويعرف ما هو أكثر أهمية. (De Waal, 2005)

### 3. خصائص العملية (Process Characteristics):

- **تصميم هيكل جيد وعادل للمكافآت والحوافز**، يعزز القيم الأساسية واستراتيجية المنظمة ويدعم ثقافة الأداء، ويكون ذلك من خلال برنامج تعويض مبني على الاحترام والثقة وليس على المال، ومن خلال الاستخدام الصريح للمكافآت الجوهرية ذات المغزى (المرح، والنمو، والعمل الجماعي، والتحدي، والإنجاز). من المهم إنشاء ممارسات وبرامج تعويض تعكس بدقة الأداء التنظيمي من خلال ربطها بالإجراءات، والتأكد من أن العلاقة بين المكافأة والأداء شفافة وواضحة، ومن المهم أيضاً أن تعتمد المكافآت على الأداء طويل المدى وعلى النتائج وليس على الجهود. (De Waal, 2005)

من الممكن لطرق التحفيز المختارة بشكل جيد ومدروس أن تؤثر بشكل إيجابي على كل من الإنتاجية ورفاهية الموظفين، لذلك عندما تقدم المنظمة هيكل جيد وعادل للمكافآت والحوافز يستفيد الموظفون والمنظمة ويعمل على رفع إدائهم. (Lazear, 2018)

- **تبسيط وتحسين جميع عمليات المنظمة باستمرار**، وذلك من أجل تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة للأحداث بكفاءة وفعالية. من الممكن تحقيق ذلك من خلال البحث عن طرق

للتخلص من الإجراءات غير الضرورية، وجميع أشكال الفائض والهدر، ذلك يساعد على التفكير في كل جانب من جوانب العمل، والتركيز على العملية وليس على الخطة. ( De Waal, 2005)

● **قياس ما يهّم**، من خلال تطوير نموذج للأعمال يربط الأهداف العامة بأشياء محددة تحتاج المنظمة إلى التحكم فيها وبالتالي تحتاج إلى قياسها بعوامل النجاح الرئيسية. من المهم قياس التقدم بصرامة، وبالتالي مراقبة تحقيق الهدف ومواجهة الحقائق السيئة، والتركيز على المخرجات وليس المدخلات. (De Waal, 2005)

● **مشاركة الجميع بالمعلومات المالية وغير مالية اللازمة للتحسين والتطوير من مستوى المنظمة**، حتى يتمكن الأشخاص من استخلاص استنتاجات منطقية من المعلومات المعقدة، وتحديد كيفية استخدام معلومات الأداء للوصول إلى أهدافهم. تساهم مشاركة الجميع بالمعلومات في خلق ثقافة إيجابية بين الموظفين داخل الشركة، فهو يبني الثقة بينهم ويشجع المعاملة بالمثل ويساعد على تقدير التنوع. (Ahmad & Karim, 2019)

● **ابتكار المنتجات والعمليات والخدمات باستمرار**، وبالتالي خلق مصادر جديدة للميزة التنافسية (Competitive Advantage)، والاستجابة لتغيرات السوق. لتحقيق ذلك من المهم تشجيع الإبداع من خلال تنمية بيئة التعلم، والانفتاح على التغيير، وتحدي الأساليب القديمة، والبحث المستمر عن التحسين، والهوس بالابتكار. (De Waal, 2005)

● **السعي جاهداً لأن تتبع المنظمة نهج أفضل الممارسات**، من خلال السعي باستمرار لتحسين الإنتاجية والجودة، والتأكيد على الجودة في كل ما يتم القيام به، وتقييم المنظمة بشكل متكرر، لاكتشاف الثغرات في العمليات. (De Waal, 2005)

- إنشاء حلقة اتصال داخلي تفاعلية، يتم من خلالها تبادل المعلومات بشكل مستمر ومفتوح، ومن خلالها يتم الإبلاغ عن الإستراتيجية والنتائج التي تحققت. استخدام حلقات التواصل الداخلية التفاعلية لنشر المعرفة وآراء الخبراء يعزز الكفاءة في إنجاز المهام وحل المشكلات واتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظف. بالإضافة إلى أن مشاركة المعرفة تعمل على تحسين توليد أفكار الفرق والقدرة الاستيعابية، مما يحفز إبداع الفريق. ( Ahmad & Karim, 2019)

#### 4. خصائص التكنولوجيا (Technology Characteristics):

- تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرنة في المنظمة ككل، من خلال إدخال أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل مكان في المنظمة، وإنشاء قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها بسهولة وذات مصداقية، واستخدام الإنترنت لمشاركة المعلومات وتبسيط المعاملات. بوجود قنوات اتصال مرنة ومناسبة في المنظمة يجعل من مشاركة المعرفة والخبرات بين أقسام المنظمة سهل وسريع، بالإضافة إلى أنها تجعل اتخاذ القرارات الضرورية أسرع. (Wu et al., 2015)

#### 5. خصائص القيادة (Leadership Characteristics):

- الحفاظ على علاقات الثقة وتعزيزها مع الأشخاص على جميع المستويات، من خلال مكافأة الولاء، وإظهار الاحترام للناس، والاستماع إلى الآخرين وطلب المساعدة منهم، والتعلم من الآخرين، وإنشاء علاقات فردية مع الناس والحفاظ عليها، والإيمان بالآخرين والثقة بهم. من المهم لبناء الثقة مع الموظفين هو انتقادهم فقط عندما يكونوا حاضرين. (De Waal, 2005)

● العيش بنزاهة والقيادة بالقدوة، من خلال إظهار الالتزام والحماس والاحترام، والتأكد من الحفاظ على القيم بدرجة عالية، والحفاظ على مستوى عالي من السلوك الأخلاقي. من المهم على القائد أن يخلق التطابق بين الكلمات والأفعال، بين القيم التي يتم التبشير بها والتي يتم عيشها بالفعل، وأن يكون مستعداً للقيام بالعمل الشاق بنفسه، وأن يكون مرئياً كقائد خلال الأوقات العصيبة. (De Waal, 2005)

● تطبيق سياسة حاسمة في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن الإفراط في التحليل، ومعرفة أهمية متابعة هذه القرارات، وألا يُتخذ قرارات بناءً على احتياجات وظروف اللحظة.

● التدريب والتسهيل، من خلال دعم الموظفين ومساعدتهم وحمائتهم من التدخل الخارجي. من المهم على القادة عدم إخبار الموظفين بكيفية تحقيق أهدافهم ولكن إعطائهم ملاحظات فورية وملموسة حول أدائهم. (De Waal, 2005)

● توسيع مدارك الأشخاص في المنظمة، من خلال وضع معايير عالية، وأهداف ممتدة، والاستمرار في رفع مستوى الأداء، وجعل الناس فخوريين بالشركة، ومنحهم عملاً مليئاً بالتحديات. (De Waal, 2005)

● تطوير قيادة فعالة وقوية، من خلال تثبيت القيم والتأكد من فهم الاستراتيجية وتبنيها من قبل الأشخاص في المنظمة. من المهم حلّ النزاعات بطريقة بناءة وتبديد المخاوف قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة، واكتشاف الفرص والمشاكل في وقت مبكر. أسلوب القيادة المناسب يقوم بحل المشكلات بشكل إبداعي، ويقوم بتشجيع الموظفين على إنجاز المهام، ويكسب ثقة الموظفين على المدى الطويل. (Iqbal et al., 2015)

- **السماح للموظفين بالتجربة والخطأ، والسماح بالمخاطرة، واعتبار الأخطاء فرصة للتعلم.**
- **إلهام الأشخاص في المنظمة لتحقيق نتائج غير عادية، من خلال إلهام الجميع لبذل قصارى جهدهم، وتحفيز المبادرات الفردية، وإطلاق العنان لطاقت المنظمة وقدراتها الجماعية لتعظيم إنتاجية القوى العاملة. من المهم على القائد أن يغرس في الموظفين الشعور بالثقة، والإرادة الجماعية، وطريقة التفكير الموحدة. (De Waal, 2005)**
- **تنمية القادة من الداخل، من خلال تشجيع الأشخاص في المنظمة على أن يصبحوا قادة، وملء المناصب بالموهبة الداخلية، واختيار المدراء بعناية حسب أهدافهم وطاقاتهم وقدرتهم على التحمل وقدرتهم على إلهام الآخرين، وخلق فرص تطوير القيادة من خلال برامج التدوير الوظيفي، وتحديد أصحاب الإمكانيات العالية والقادة الناشئين وتقديم فرص عمل مهمة لهم. (De Waal, 2005)**
- **تحفيز التغيير والتحسين، من خلال السعي المستمر للوعي الذاتي والتجديد وتطوير القدرات الإدارية الديناميكية لتعزيز المرونة، ودعم التغيير والإبداع والمشاركة الشخصية، والمطالبة بالمشاركة والانخراط على نطاق واسع في إحداث التغيير. لتحفيز التغيير والتحسين على القادة اختيار الطريقة المناسبة للتواصل مع الموظفين من أجل تقبل التغيير، وتحديد النتائج التي يجب الوصول إليها بوضوح. (Kavanagh & Ashkanasy, 2006)**
- **تجميع فريق إداري وقوى عاملة متنوعة ومتكاملة، للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتحفيز الإبداع في حلها، والتأكد من وجود أشخاص يختلفون في القدرات والخلفية والشخصية ولديهم مهارات تكميلية، والتركيز على الحصول على هؤلاء الأشخاص من خلال استخدام أساليب متباينة لتوظيف وتحديد وتطوير المواهب. (De Waal, 2005)**



- **الالتزام بالمنظمة على المدى الطويل**، وهذا يستلزم موازنة الهدف المشترك مع المصلحة الذاتية، وتعليم الأشخاص في المنظمة لوضع احتياجات المؤسسة ككل في المقام الأول، والتوفيق بين الاهتمامات الشخصية واهتمامات المجموعة، وإنشاء علاقات طويلة الأمد مع المنظمة، وممارسة الإشراف الدقيق والتركيز على بقاء الشركة. (De Waal, 2005)

## 6. خصائص الأفراد والأدوار (Individuals & Roles Characteristics):

- **تشكيل منظمة تهتم بالتعليم والتعلم**، من خلال الاستثمار المستمر في التدريب ورفع مستوى المهارات، وإنشاء برامج تدريب على أعلى مستوى، ومن خلال تحديد الكفاءات الجديدة والوصول إليها باستمرار. يلعب القادة دور مهم في عملية تشكيل منظمة تهتم بالتعليم والتعلم، بالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية التي تعطي الحرية للموظفين تشجع على التعلم ونشر المعرفة، أيضاً من الضروري أن يتم توفير الموارد اللازمة للتعلم من خلال تخصيص الوقت، وميزانيات خاصة، ودورات وبرامج تهتم بالتعلم والتطوير. (Serrat, 2018)
- **جذب أشخاص استثنائيين يتمتعون بقوة الإرادة مع ما يتناسب مع ثقافة المنظمة**، يجب تحديد بدقة أنواع الأشخاص الذين تبحث عنهم المنظمة، ثم اختيارهم بعناية والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم. أيضاً من المهم رعاية الموظفين الموهوبين، وإعطاء الأذكياء مساحة للتغيير والتفوق، وتحديد نقاط القوة لدى الموظفين، والتأكد من أن عملية التوظيف تدعم الثقافة. (De Waal, 2005)
- **إشراك القوى العاملة**، من خلال إشراك الأشخاص في المنظمة في تطوير الرؤية والقيم، وإشراكهم في المناقشات التفاعلية وعملية صنع القرار، والنظر إلى الموظفين كشركاء.

- إنشاء مكان عمل آمن، من خلال منح الناس الشعور بالأمان الجسدي والنفسي والوظيفي، والعمل على الاحتفاظ بالموظفين وعدم تسريح الموظفين بسهولة. (De Waal, 2005)

## 7. خصائص الثقافة (Culture Characteristics):

- تمكين الأشخاص في المنظمة ومنحهم الحرية في اتخاذ القرار والتصرف، وتفويض سلطة اتخاذ القرار، وإعطاء الاستقلالية للموظفين للعمل ضمن حدود وقيود محددة بوضوح لما هو مسموح به وما لا يسمح به. لهذا من المهم إسناد مسؤولية اتخاذ القرارات التشغيلية وتحسين الأداء للأفراد وفرق العمل، وخلق مناخ من الاختيار، وخلق الحرية للأفراد لتنمية طبيعتهم والتعبير عن صفاتهم المتنوعة مع التشديد على أن حرية الأفراد يجب ألا تكون على حساب الآخرين. (De Waal, 2005)

- إنشاء قيم أساسية قوية وذات مغزى، والتأكد من مشاركتها على نطاق واسع داخل المنظمة. يجب تكوين منظمة قائمة على القيم، والموازنة بين القيم والقواعد، وتقديم فقط الالتزامات التي تتماشى مع القيم الأساسية. (De Waal, 2005)

- تطوير والحفاظ على ثقافة مبنية على الأداء، من خلال الابتعاد عن افتراض أن النجاح دائم، لذا يجب التخلص من القصور الذاتي، ويجب حث الموظفين على تحقيق أداء عالي، وفرض السلوك المدفوع بالأداء. (De Waal, 2005)

- خلق ثقافة الشفافية والانفتاح والثقة، من خلال إقامة تفاهم مشترك، وتبادل المعلومات بشكل مفتوح، وتعزيز التعامل الغير رسمي، وإظهار النزاهة والانفتاح في جميع التعاملات

مع الآخرين، وقول الحقيقة، وتشجيع النقاش المفتوح والصادق، ومشاركة الأخطاء دون خوف. (De Waal, 2005)

#### 8. خصائص البيئة الخارجية (External Environment Characteristics):

● السعي باستمرار لتعزيز خلق قيمة للعملاء، من خلال معرفة ما يريده العملاء، وفهم قيمهم، وبناء علاقات ممتازة معهم، والتواصل المباشر معهم، وإشراكهم والاستجابة لهم، والتركيز على التحسين المستمر. من المهم التركيز على الحفاظ على ولاء العملاء من خلال جعل رضا العملاء هدفاً وقيمة مركزية، وتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي توقعات العملاء باستمرار وتتوقع احتياجاتهم، والحصول على تدفق مستمر من البيانات المتعلقة بهم. (De Waal, 2005)

● الحفاظ على علاقات جيدة وطويلة الأمد مع جميع أصحاب المصلحة للمنظمة، وخلق فرصاً متبادلة مفيدة وعلاقات مربحة للجانبين، وفهم احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال التواصل معهم، وإظهار التزام مالي كبير تجاه الاقتصادات والبيئات المحلية. (De Waal, 2005)

● مراقبة البيئة وبالتالي الاستجابة للمتغيرات بشكل مناسب، من خلال مسح الأسواق، وتحديد الاتجاهات واستكشاف السيناريوهات، والنقاط المعلومات الخارجية بسرعة وبدقة، وإنشاء نظام تحذير لتحديد التغيرات التي يجب أن تستجيب لها المنظمة بسرعة. أيضاً من المهم التعامل بشكل استباقي مع العوامل الخارجية وأصحاب المصلحة، والتواصل مع المنظمات الأخرى لمشاركة المعلومات والأفكار. (De Waal, 2005)

- اختيار نهج المنافسة والمقارنة مع الأفضل في السوق، والسعي دائماً لتحقيق النجاح النسبي مقارنة بالمنافسين للحصول على مكانة رائدة في السوق. يتم تحقيق ذلك من خلال إنشاء ميزة تنافسية واضحة والدفاع عنها بقوة، وفهم سلوك المنافسين. (De Waal, 2005)
- النمو من خلال الشراكات، وأن تكون المنظمة جزءاً من شبكة خلق القيمة في السوق. يتم تحقيق النمو من خلال عمليات الدمج والشراكات، والبحث عن فرص التحالف والشراكة للأنشطة غير الأساسية. (De Waal, 2005)

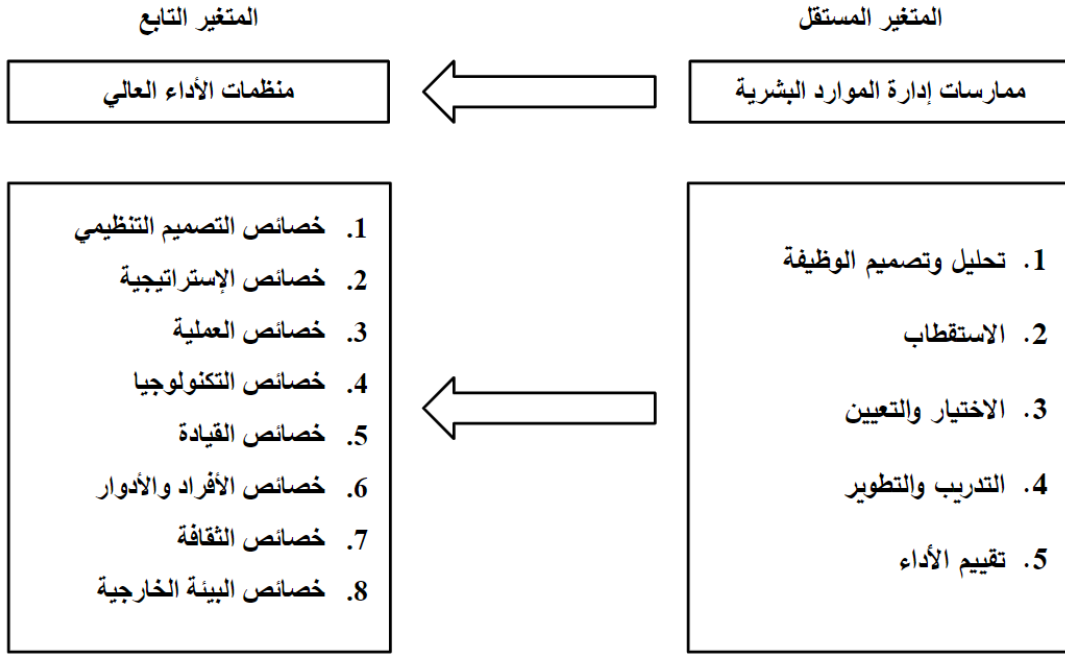
قام أيضاً (Akdemir et al., 2010) بتقسيم خصائص منظمات الأداء العالي إلى 26

فئة كالتالي:

1	رؤية وقيم مفهومة جيداً	10	تركيز أقوى وأكثر اتساقاً على العملاء والجودة الشاملة	19	التنوع في مكان العمل
2	المرونة والاستخدام السليم للانضباط	11	طرق متعددة لقياس التحسين	20	التحفيز
3	تحديد أهداف واضحة ومحددة	12	إستراتيجية إدارة التغيير	21	التعويضات وتقييم الأداء
4	اتصالات قوية	13	تشجيع الابتكار والانفتاح على التكنولوجيا	22	إدارة المعرفة
5	الثقة	14	العمل القائم على الفريق	23	الوظيفة الهادفة
6	المرح	15	القيادة التشاركية	24	تخطيط التعاقب الفعال
7	اتخاذ القرار على أدنى مستوى	16	نظام الحوافز الفعال	25	التخطيط والتحليل الفعال
8	التدريب الفعال	17	توظيف أفضل المواهب	26	اتخاذ القرار الأخلاقي واحترام الزملاء
9	التعليقات على الأداء	18	التوازن بين العمل والحياة		

جدول رقم (1): خصائص منظمات الأداء العالي. (Akdemir et al., 2010)

### 2.2.3. متغيرات الدراسة:



شكل رقم (5): نموذج الدراسة، المصدر: (الباحث)

### 2.3. الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة بعض الدراسات العربية والأجنبية في موضوع الدراسة ومتغيراتها. تم تقسيم الدراسات السابقة وفقاً لمتغيرات الدراسة وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنظمات الأداء العالي.

### 2.3.1. الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1. دراسة (الزير، 2013) بعنوان: "واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية من وجه نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتوظيف، الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز والمكافآت والتعويضات) في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض فاعلية تطبيقها. اقتصرَت الدراسة على إجابات العاملين في دائرة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (119) موظف من مدرء وموظفي دائرة الموارد البشرية العاملون في الشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين، وتم استرجاع (80) استبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود ممارسة إيجابية بدرجة كبيرة في مجال وظيفة التخطيط للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وأن هنالك ممارسة إيجابية بدرجة كبيرة لوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية، وأن هنالك ممارسة إيجابية بدرجة كبيرة في مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات. أيضاً تبين أن هنالك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة بدرجة متوسطة. من هذه المعوقات هي قلة عدد المختصين في مجال الموارد

البشرية، وضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الشركات للموظفين، وضعف الرضى الوظيفي لدى الموظفين بسبب عدم مناسبة رواتبهم لأعمالهم، وعدد تخصيص الموازنات اللازمة لدعم إمكانية قيام دائرة الموارد البشرية بوظائفها بفاعلية.

2. دراسة (أبو اسنينة، 2017) بعنوان: "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات

### ال فلسطينية وطرق تطويرها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية، والتحليل الوظيفي، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي، واعتمدت على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليلها، وتم إجراء (5) مقابلات على عينة قصدية لمدراء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح). أيضاً تم توزيع (287) استبانة على العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى (النواب الأكاديميين، وعمداء الكليات، ورؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية)، بالإضافة إلى العاملين في دوائر إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

توصلت الدراسة إلى أن هنالك تدني في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف (التخطيط، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء)، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية اقتصرت على الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف، وتطبيق النظم واللوائح، وعقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين، وحساب الرواتب والاجازات، والاحتفاظ بسجلات الموظفين.



3. دراسة (سليم، 2020) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز

### المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر، ويتمثل ذلك بأثر الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، وأثر الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية، وأثر الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي تمثل بوصف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لجامعة 6 أكتوبر، وجمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال الاستبيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية - المتمثلة في تقديم المشورة لكافة إدارات الأقسام في المنظمة - والتميز المؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، استقطاب الموارد البشرية، اختبار أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة، التعيينات ووضع الشخص المناسب، تقييم أداء العاملين، تحديد الأجور والرواتب، مراجعة وتقييم بيئة العمل) والتميز المؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية - المتمثلة في الممارسات التخصصية التي تحتاجها لتزويد الإدارات الأخرى بكافة احتياجاتهم من الموارد البشرية - والتميز المؤسسي.

4. دراسة (مصطفى وآخرون، 2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها

#### بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين "دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق. تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية تمثلت ب (305) من العاملين في الإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، وأن مستوى الإبداع الإداري فيهما متوسط، وأن هنالك علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في الجامعتين، وأن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، على الترتيب.

5. دراسة (قاروط، 2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط

#### الاستراتيجي في القطاع العام الفلسطيني مديريات محافظة أريحا والأغوار أنموذجاً"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمة، إضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات

القطاع الحكومي في محافظة أريحا والأغوار، وكانت عينة الدراسة مكونة من (270) موظف إداري موزعين على (21) مديرية، وتم توزيع واسترداد (250) استبانة.

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية بوظائفها (التمكين الإداري، التعاقب الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي) في مديريات محافظة أريحا والأغوار جاءت بدرجة ضعيفة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مديريات أريحا والأغوار كانت ضعيفة. أيضاً توصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت درجتها ضعيفة، وكانت التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي درجتها متوسطة، والتي تمثلت في الغموض في الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وعدم إشراك الموظفين في إعداد الخطط. وأخيراً، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني والتخطيط الاستراتيجي.

6. دراسة (عابد، 2022) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية" دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وذلك من خلال دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين في اتحاد لجان العمل الصحي، والبالغ عددهم (95) موظفاً وموظفة. تم توزيع واسترداد (90) استبانة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في اتحاد لجان العمل الصحي كان درجته مرتفعة بواقع (78.7%)، وأن درجة فعالية إدارة الأزمات في اتحاد لجان العمل الصحي مرتفعة بواقع (80.6%). أيضاً توصلت الدراسة أن هنالك علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة الأزمات في اتحاد لجان العمل الصحي.

7. دراسة (Wright et al., 2005) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء

### المنظمة: فحص الترتيب السببي"

## **“The Relationship between Hr Practices and Firm Performance: Examining Causal Order”**

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية ارتباط مقاييس ممارسات الموارد البشرية بمقاييس الأداء التشغيلي السابقة والمتزامنة والمستقبلية باستخدام بيانات من 45 وحدة عمل. قامت الدراسة بفحص العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام الجماعي الفعال ومختلف مقاييس الأداء التشغيلية والمالية. تم استخدام بيانات المسح التي تم جمعها من عدة موظفين لكل وحدة عمل لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام وتوافقها مع مقاييس أرشيفية للأداء التنظيمي السابق والمتزامن واللاحق التي تم جمعها على فترات.

توصلت الدراسة إلى أن الارتباطات مع مقاييس الأداء في جميع الأوقات الثلاثة عالية وثابتة، وأن التحكم في الأداء السابق أو المتزامن يلغي فعلياً ارتباط ممارسات الموارد البشرية بالأداء المستقبلي. توضح الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المستقبلي ولكنها أيضاً مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء السابق، مما يشير إلى توخي الحذر بين الأكاديميين والممارسين في إجراء أي استنتاجات سببية.

8. دراسة (Loo-See & Leap-Han, 2013) بعنوان: "أفضل ممارسات إدارة الموارد

البشرية وأداء المنظمة: نهج منظور عالمي"

### **“Human Resource Management Best Practices and Firm Performance: A Universalistic Perspective Approach”**

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين أفضل ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات. تم استخدام طريقة البحث الوصفي المسحي لجمع البيانات الأولية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. يتكون مجتمع الدراسة من (312) من غير التنفيذيين والمديرين التنفيذيين والمديرين والإدارة العليا من سبع شركات تأمين كبرى في وادي كلانج، ماليزيا.

توصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء، والتواصل الداخلي، ومواءمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمة، والتخطيط الوظيفي كانت أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية. تشير الدراسة إلى أنه يجب على شركة التأمين إدارة ممارسات الموارد البشرية بشكل استراتيجي لتحقيق أقصى قدر من الأداء، ويجب أن يركز موظفو الموارد البشرية على كيفية تطوير مواردها البشرية والحفاظ عليها من خلال أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لتعزيز الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة. تتمثل مساهمة هذه الدراسة في أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة تنظم مقاييس إدارة الموارد البشرية الشاملة على مستوى المنظمة بهدف اكتساب ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية التي ستؤدي إلى أداء عالٍ للشركة.

9. دراسة (Amin et al., 2014) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء"

### **“The Impact of Human Resource Management Practices on Performance”**

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال جمع البيانات وتحليلها من مجموعة من الموظفين عددهم (300) موظف في جامعة عامة، المتمثلين في موظفين أكاديميين وموظفين داعمين (Support Staff)، وتم استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات من الموظفين، وغطت الاستبانة (46) عنصر لجمع البيانات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة وأداء الجامعة.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف الوظيفة، والتعويضات لها علاقة كبيرة بأداء الجامعة. أيضاً توصلت الدراسة إلى أن إذا أرادت الجامعة رفع مستوى أدائها إلى مستويات أعلى، فيجب عليها التركيز بشكل أكبر على تعريف الوظيفة والتدريب ومشاركة الموظفين.

10. دراسة (Tran, 2020) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر

للموظفين "تطبيق لنظرية القدرة - الدافعية - الفرص"

### **“HRM Practices and Employees’ Innovative Work Behavior-IWB: an Application of The AMO Theory”**

هدفت الدراسة إلى فحص الأفكار من نظرية القدرة والدافعية والفرص، وأدوار الاستقلالية، والمكافأة، وتأثير التدريب والتطوير على سلوك العمل المبتكر في إحدى الجامعات

الفيتنامية. تم جمع البيانات من (413) محاضر جامعي في جنوب فيتنام، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات مع المحاضرين الجامعيين كأدوات لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن المكافأة لها آثار إيجابية على كل من سلوك العمل المبتكر والتدريب والتطوير. إلى جانب ذلك، فإن الاستقلالية والتدريب والتطوير يشكلان أساس سلوك العمل المبتكر. يفترض نموذج القدرة والدافعية والفرص أن الثلاثة متغيرات هي عوامل محددة للأداء الوظيفي، وتطبيق النموذج في الدراسة تم إعداد هذا البحث لمعالجة هذه الفجوة في الفهم من خلال تقديم دليل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر على مستوى الموظف.

جدول رقم (2): تلخيص الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	اسم الباحث	عنوان البحث	مشكلة الدراسة	المنهجية والمجتمع	أهم النتائج
1	الزير، 2013	واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية من وجه نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض فاعلية تطبيقها.	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (119) موظف من مدراء وموظفي دائرة الموارد البشرية العاملين في الشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين، وتم استرجاع (80) استبانة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>توصلت الدراسة إلى وجود ممارسة إيجابية بدرجة كبيرة في مجال وظيفة التخطيط للموارد البشرية هناك ممارسة إيجابية بدرجة كبيرة لوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية</li> <li>هناك ممارسة إيجابية بدرجة كبيرة في مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات</li> <li>هناك معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة بدرجة متوسطة</li> </ul>

<p>2</p>	<p>أبو اسنينة، 2017</p>	<p>تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم إجراء (5) مقابلات على عينة قصدية لمدراء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح). أيضاً تم توزيع (287) استبانة على العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى.</p>	<p>هنالك تدني في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية اقتصرت على الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف، وتطبيق النظم واللوائح، وعقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين، وحساب الرواتب والاجازات، والاحتفاظ بسجلات الموظفين.</p>
<p>3</p>	<p>سليم، 2020</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر.</p>	<p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي تمثل بوصف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لجامعة 6 أكتوبر، وجمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال الاستبيانات.</p>	<p>وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وجود علاقة إيجابية بين الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي</p>
<p>4</p>	<p>مصطفى وآخرون، 2021</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين "دراسة ميدانية"</p>	<p>هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري.</p>	<p>تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية تمثلت ب (305) من العاملين في الإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق.</p>	<p>مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض مستوى الإبداع الإداري فيهما متوسط</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>● هنالك علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري في الجامعتين</li> <li>● أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، على الترتيب</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>● درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية بوظائفها في مديريات محافظة أريحا والأغوار جاءت بدرجة ضعيفة</li> <li>● درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مديريات أريحا والأغوار كانت ضعيفة</li> <li>● هنالك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني والتخطيط الاستراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات القطاع الحكومي في محافظة أريحا والأغوار، وكانت عينة الدراسة مكونة من (270) موظف إداري موزعين على (21) مديرية، وتم توزيع واسترداد (250) استبانة.</li> </ul>	<p>هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمة، إضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام الفلسطيني مديريات محافظة أريحا والأغوار أنموذجاً</p>	<p>قاروط، 2021</p>	<p>5</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في اتحاد لجان العمل الصحي كان درجته مرتفعة بواقع (78.7%)</li> <li>● درجة فعالية إدارة الأزمات في اتحاد لجان العمل الصحي مرتفعة بواقع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين في اتحاد لجان العمل الصحي، والبالغ عددهم (95) موظفاً وموظفة. تم توزيع واسترداد (90) استبانة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.</li> </ul>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية المحافظات الجنوبية، وذلك من خلال دراسة حالة اتحاد لجان</p>	<p>أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية المحافظات الجنوبية "دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي"</p>	<p>عابد، 2022</p>	<p>6</p>

<p>(80.6%) ● هنالك علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة الأزمات في اتحاد لجان العمل الصحي.</p>		<p>العمل الصحي.</p>			
<p>● الارتباطات مع مقاييس الأداء في جميع الأوقات الثلاثة عالية وثابتة ● التحكم في الأداء السابق أو المتزامن يلغي فعلياً ارتباط ممارسات الموارد البشرية بالأداء المستقبلي ● توضح الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المستقبلي ولكنها أيضاً مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء السابق، مما يشير إلى توخي الحذر بين الأكاديميين والممارسين في إجراء أي استنتاجات سببية.</p>	<p>● استخدمت الدراسة بيانات من 45 وحدة عمل، وتم استخدام بيانات المسح التي تم جمعها من عدة موظفين لكل وحدة عمل لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام وتوافقها مع مقاييس أرشيفية للأداء التنظيمي السابق والمتزامن واللاحق التي تم جمعها على فترات.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية ارتباط مقاييس ممارسات الموارد البشرية بمقاييس الأداء التشغيلي السابقة والمتزامنة والمستقبلية.</p>	<p>العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة: فحص الترتيب السببي</p>	<p>Wright et al., 2005</p>	<p>7</p>
<p>● تقييم الأداء، والتواصل الداخلي، ومواعة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمة، والتخطيط الوظيفي كانت أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية ● تشير الدراسة إلى أنه يجب على شركة التأمين إدارة ممارسات الموارد</p>	<p>● تم استخدام طريقة البحث الوصفي المسحي لجمع البيانات الأولية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. يتكون مجتمع الدراسة من (312) من غير التنفيذيين والمديرين التنفيذيين والإدارة العليا من سبع شركات تأمين كبرى في وادي</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين أفضل ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات.</p>	<p>أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة: نهج منظور عالمي</p>	<p>Loo-See &amp; Leap-Han, 2013</p>	<p>8</p>

<p>البشرية بشكل استراتيجي لتحقيق أقصى قدر من الأداء</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب أن يركز موظفو الموارد البشرية على كيفية تطوير مواردها البشرية والحفاظ عليها من خلال أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لتعزيز الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة</li> </ul>	<p>كلانج، ماليزيا.</p>				
<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف الوظيفة، والتعويضات لها علاقة كبيرة بأداء الجامعة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا أرادت الجامعة رفع مستوى أدائها إلى مستويات أعلى، فيجب عليها التركيز بشكل أكبر على تعريف الوظيفة والتدريب ومشاركة الموظفين</li> </ul>	<p>تم جمع البيانات وتحليلها من مجموعة من الموظفين عددهم (300) موظف في جامعة عامة، المتمثلين في موظفين أكاديميين وموظفين داعمين (Support Staff)، وتم استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات من الموظفين، وغطت الاستبانة (46) عنصر لجمع البيانات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة وأداء الجامعة.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.</p>	<p>تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء</p>	<p>Amin et al., 2014</p>	<p>9</p>
<p>المكافأة لها آثار إيجابية على كل من سلوك العمل المبتكر والتدريب والتطوير الاستقلالية والتدريب والتطوير يشكّلان أساس سلوك العمل المبتكر يفترض نموذج القدرة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تم جمع البيانات من (413) محاضر جامعي في جنوب فيتنام، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات مع المحاضرين الجامعيين كأدوات لجمع البيانات.</li> </ul>	<p>هدفت الدراسة إلى فحص الأفكار من نظرية القدرة والدافعية والفرص، وأدوار الاستقلالية، والمكافأة، وتأثير التدريب والتطوير على سلوك العمل المبتكر في إحدى الجامعات</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر للموظفين "تطبيق لنظرية القدرة - الدافعية - الفرص"</p>	<p>Tran, 2020</p>	<p>10</p>	

والدافعية والفرص أن الثلاثة متغيرات هي عوامل محددة للأداء الوظيفي		الفيتمامية.			
--	--	-------------	--	--	--

### 2.3.2. الدراسات التي تناولت منظمات الأداء العالي:

1. دراسة (الطائي، 2008) بعنوان: "منظمات الأداء العالي" بحث استطلاعي في الشركة

#### العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء في اثنتين من المنظمات العامة العراقية وهي (الشركة العامة للصناعات الجلدية، والشركة العامة لتجارة الحبوب) فيما إذا كان مستوى الأداء ينسجم مع المنطلقات الفلسفية للأداء العالي. تكونت الدراسة من مجموعة من العاملين في المنظمتين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ عدد الاستبانات المستردة (76) استبانة.

توصلت الدراسة إلى أن المنظمتين لم تصل إلى مستوى الأداء العالي بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بينهما في مستوى الأداء، وأن هنالك ضعف وعدم فاعلية في عملية الاتصالات بين العاملين في كلا المنظمتين، وأظهرت النتائج قلة رضا العاملين في كلا المنظمتين عن نظام المكافآت والحوافز المستخدم وعدم عدالتها.

2. دراسة (رشيد، والسلطاني، 2013) بعنوان: "التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي

"دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توفر خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، والعملية، والاستراتيجية، والثقافة، والأفراد والأدوار، والقيادة، والتكنولوجيا، والتوجه الخارجي) في جامعة الإمارات العربية المتحدة، واختبار العلاقة والتأثيرات المحتملة لخصائص منظمات الأداء العالي وأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، تقبل المخاطرة، والاستباقية). شملت مجتمع الدراسة القيادات الجامعية في كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة (مساعد رئيس الجامعة، وعميد، ومعاون عميد، ومدير بحث وتطوير، ورئيس قسم)، والبالغ عددهم (101) قائد إداري.

توصلت الدراسة إلى حرص الكليات المدروسة في تبني خصائص منظمات الأداء العالي بشكل بارز، وأن خصائص التكنولوجيا في المرتبة الأولى في درجة الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد العينة بالمقارنة مع خصائص منظمات الأداء العالي الأخرى في مستوى الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثير إيجابية ومعنوية لخصائص منظمات الأداء العالي مع بعض أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية والاستباقية) في جامعة الإمارات العربية المتحدة، وهذا يشير إلى وجود الإبداعية والاستباقية لدى منظمات التي تمتلك خصائص الأداء العالي.

### 3. دراسة (جابر، 2013) بعنوان: "مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل"

هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصائص منظمات الأداء العالي من خلال تقديم أفضل نموذج قد تم التوصل له لمنظمات الأداء العالي والذي سيساعد هذه الشركات على تحسين أدائها والوصول إلى ميزة تنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من أجل تحليل التباين في آراء قيادات الشركات الصناعية في مدينة الخليل لمدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في مدينة الخليل والتي يزيد عدد الموظفين فيها عن خمسين موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع القادة الإداريين في تلك الشركات وعددهم (55) حيث تم استرداد (51) استبانة منها.

توصلت الدراسة إلى أن أكثر خصائص منظمات الأداء العالي تطبيقاً في الشركات الصناعية في مدينة الخليل هي خاصية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة مرتفعة جداً، ويليهما خاصية البيئة الخارجية بدرجة مرتفعة جداً، ويليهما خاصية العمليات بدرجة مرتفعة جداً، ثم خاصية الأفراد والأدوار بدرجة مرتفعة جداً، ثم خاصية القيادة بدرجة مرتفعة جداً، يليها خاصية الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة، ثم خاصية الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، وأخيراً خاصية التصميم التنظيمي بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي كانت مرتفعة جداً.

4. دراسة (De Waal, 2005) بعنوان: "خصائص المنظمة عالية الأداء"

### “The Characteristics of a High Performance Organization”

هدفت الدراسة إلى استخلاص عدد من خصائص منظمات الأداء العالي تتعلق بالتصميم الداخلي، والهيكل، والعمليات، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد، والثقافة، والبيئة الخارجية التي يبدو أنها تؤثر على قدرة المنظمات على تحقيق الأداء العالي. يمكن لهذه الخصائص أن توجه المدراء فيما يتعلق بالإجراءات التي يحتاجون إلى اتخاذها لقيادة مؤسساتهم إلى نتائج متفوقة. قامت الدراسة بتحليل (91) دراسة سابقة تناولت مواضيع متعلقة بمنظمات الأداء العالي، ومن خلالها تم استخلاص هذه الخصائص.

توصلت الدراسة إلى أنه يجب تكيف أفضل الممارسات مع العصر، وما يهم هو الممارسة الإدارية الصحيحة، واستغلال الدوافع التجارية المناسبة للتكيف مع الظروف التي تواجه الأعمال التجارية مع مرور الوقت. من خلال هذه الدراسة تم استخلاص خصائص لمنظمات الأداء العالي ضمن الثمانية فئات (خصائص التصميم التنظيمي، خصائص الإستراتيجية، خصائص العملية، خصائص التكنولوجيا، خصائص القيادة، خصائص الأفراد والأدوار، خصائص الثقافة، خصائص البيئة الخارجية).

5. دراسة (Akdemir et al., 2010) بعنوان: "خصائص المنظمات عالية الأداء"

### “Characteristics of High Performance Organizations”

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر الخصائص المقبولة على نطاق واسع للمؤسسة عالية الأداء، وذلك بسبب اختلاف خصائص المنظمات عالية الأداء وفقاً للباحثين والعلماء. تهدف

هذه الدراسة إلى إعطاء التوجيه لهؤلاء الباحثين والعلماء من خلال مناقشة منظمات الأداء العالي، وتحديد الخصائص المشتركة التي يبدو أنها جزء من المنظمة عالية الأداء. قامت الدراسة بتحليل عدة دراسات سابقة تناولت مواضيع متعلقة بخصائص المنظمات عالية الأداء وتم استخلاص (26) خاصية مشتركة.

توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأداء العالي لديها خصائص مشتركة منها: فهم الرؤية والقيم، والاستخدام السليم للانضباط، ووجود أهداف واضحة ومحددة، والتواصل القوي، والمرح، وبناء الثقة، والابتكار المستمر والانفتاح على التكنولوجيا، والعمل الجماعي، والقيادة التشاركية، ونظام الحوافز الفعال، وتوظيف أفضل المواهب، والتوازن بين العمل والحياة، والتنوع في مكان العمل، والتحفيز، وتقييم الأداء، والتخطيط والتحليل الفعال، واتخاذ القرارات الأخلاقية، واحترام الأقران، وغيرها. يمكن الاستنتاج أن أي منظمات تضم على الأقل بعضاً من هذه المتطلبات قد تكون ناجحة في بيئة الأعمال.

جدول رقم (3): تلخيص الدراسات السابقة المتعلقة بمنظمات الأداء العالي

الرقم	اسم الباحث	عنوان البحث	مشكلة الدراسة	المنهجية والمجتمع	أهم النتائج
1	الطائي، 2008	منظمات الأداء العالي "بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب"	هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء في اثنتين من المنظمات العامة العراقية وهي (الشركة العامة للصناعات الجلدية، والشركة العامة لتجارة الحبوب) فيما إذا كان مستوى الأداء ينسجم مع المنطلقات الفلسفية للأداء العالي.	تكونت الدراسة من مجموعة من العاملين في المنظمين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ عدد الاستبانات المستردة (76) استبانة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>المنظمين لم تصل إلى مستوى الأداء العالي بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بينهما في مستوى الأداء</li> <li>هنالك ضعف وعدم فاعلية في عملية الاتصالات بين العاملين في كلا المنظمين</li> <li>قلة رضا العاملين في كلا المنظمين عن نظام</li> </ul>



المكافآت والحوافز المستخدم وعدم عدالتها.					
<p>حرص الكليات المدروسة في تبني خصائص منظمات الأداء العالي بشكل بارز</p> <p>● هناك علاقة تأثير إيجابية ومعنوية لخصائص منظمات الأداء العالي مع بعض أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية والاستباقية)، وهذا يشير إلى وجود الإبداعية والاستباقية لدى منظمات التي تمتلك خصائص الأداء العالي.</p>	<p>شملت مجتمع الدراسة القيادات الجامعية في كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة (مساعد رئيس الجامعة، وعميد، ومعاون عميد، ومدير بحث وتطوير، ورئيس قسم)، والبالغ عددهم (101) قائد إداري.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توفر خصائص منظمات الأداء العالي في جامعة الإمارات العربية المتحدة، واختبار العلاقة والتأثيرات المحتملة لخصائص منظمات الأداء العالي وأبعاد التوجه الريادي.</p>	<p>التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي "دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة"</p>	<p>رشيد، والسلطاني، 2013</p>	<p>2</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن أكثر خصائص منظمات الأداء العالي تطبيقاً في الشركات الصناعية في مدينة الخليل هي خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة مرتفعة جداً، ويليهما خاصة البيئة الخارجية بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي كانت مرتفعة جداً.</p>	<p>تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في مدينة الخليل والتي يزيد عدد الموظفين فيها عن خمسين موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع القادة الإداريين في تلك الشركات وعددهم (55) حيث تم استرداد (51) استبانة منها.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصائص منظمات الأداء العالي من خلال تقديم أفضل نموذج قد تم التوصل له لمنظمات الأداء العالي والذي سيساعد هذه الشركات على تحسين أدائها والوصول إلى ميزة تنافسية.</p>	<p>مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل</p>	<p>جابر، 2013</p>	<p>3</p>
<p>● يجب تكيف أفضل الممارسات مع العصر،</p>	<p>قامت الدراسة بتحليل (91) دراسة سابقة</p>	<p>هدفت الدراسة إلى استخلاص عدد من</p>	<p>خصائص المنظمة عالية الأداء</p>	<p>De Waal, 2005</p>	<p>4</p>

<p>وما يهم هو الممارسة الإدارية الصحيحة، واستغلال الدوافع التجارية المناسبة للتكيف مع الظروف التي تواجه الأعمال التجارية مع مرور الوقت.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من خلال هذه الدراسة تم استخلاص خصائص لمنظمات الأداء العالي ضمن الثمانية فئات (خصائص التصميم التنظيمي، خصائص الإستراتيجية، خصائص العملية، خصائص التكنولوجيا، القيادة، خصائص الأفراد والأدوار، خصائص الثقافة، خصائص البيئة الخارجية)</li> </ul>	<p>تتاولت مواضيع متعلقة بمنظمات الأداء العالي، ومن خلالها تم استخلاص هذه الخصائص.</p>	<p>خصائص منظمات الأداء العالي تتعلق بالتصميم الداخلي، والهيكل، والعمليات، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد، والثقافة، والبيئة الخارجية.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأداء العالي لديها خصائص مشتركة منها: فهم الرؤية والقيم، والاستخدام السليم للانضباط، ووجود أهداف واضحة ومحددة، والتواصل القوي، والمرح، وبناء الثقة</li> <li>• يمكن الاستنتاج أن أي منظمات تضم على الأقل بعضًا من هذه المتطلبات قد تكون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قامت الدراسة بتحليل عدة دراسات سابقة تناولت مواضيع متعلقة بخصائص المنظمات عالية الأداء وتم استخلاص (26) خاصية مشتركة.</li> </ul>	<p>هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر الخصائص المقبولة على نطاق واسع للمؤسسة عالية الأداء، وذلك بسبب اختلاف خصائص المنظمات عالية الأداء وفقاً للباحثين والعلماء. تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء التوجيه لهؤلاء الباحثين والعلماء من خلال مناقشة منظمات الأداء العالي، وتحديد الخصائص المشتركة التي يبدو أنها</p>	<p>خصائص المنظمات عالية الأداء</p>	<p>Akdemir et al., 2010</p>	<p>5</p>

ناجحة في بيئة الأعمال		جزء من المنظمة عالية الأداء.			
-----------------------	--	------------------------------	--	--	--

### 2.3.3. التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك عدة وجوه اختلاف بين الدراسات من حيث الأهداف، والمنهج المستخدم فيها، والأدوات المستخدمة، وطريقة اختيار العينة، وفيما يلي أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### 1. من حيث الموضوع: الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع (علاقة

ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي) هي دراسة (سليم، 2020) التي درست علاقة الممارسات بتحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (مصطفى وآخرون، 2021) التي درست علاقة الممارسات بالإبداع الإداري، ودراسة (Amin et al., 2014) التي درست علاقة الممارسات بالأداء كما في الدراستين (Loo-See & Leap-Han, 2013)، (Wright et al., 2005) ودراسة (Tran, 2020) التي درست تأثير الممارسات على سلوك العمل المبتكر من خلال تطبيق نموذج القدرة والدافعية والفرص.

أما الدراسات الأخرى فقد تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على عناصر أخرى غير منظمات الأداء العالي وخصائصها مثل دراسة (عابد، 2022)، ودراسة (قاروط، 2021)، أو أنها تناولت المتغيرين في هذه الدراسة بشكل منفصل مثل دراسة (الزير، 2013)، ودراسة (أبو اسنينة، 2017)، ودراسة (الطائي، 2008)، ودراسة (رشيد، والسلطاني، 2013)، ودراسة (De Waal, 2005)، ودراسة (Akdemir et al., 2010)، ودراسة (جابر، 2013).

2. **من حيث المنهج:** هناك عدد من الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي، كما في

دراسة (قاروط، 2021)، ودراسة (Loo-See & Leap-Han, 2013)، ودراسة (سليم،

2020)، ودراسة (الزير، 2013)، ودراسة (أبو اسنينة، 2017)، ودراسة (عابد، 2022).

3. **من حيث أداة الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استخدمت المقابلات

والاستبيانات كأدوات لجمع البيانات، كما في دراسة (أبو اسنينة، 2017)، ودراسة (Tran, )

2020).

واختلفت مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات، كما

في دراسة (جابر، 2013)، ودراسة (الطائي، 2008)، ودراسة (قاروط، 2021)، ودراسة

(عابد، 2022)، ودراسة (الزير، 2013)، ودراسة (Loo-See & Leap-Han, 2013)،

ودراسة (Amin et al., 2014)، ودراسة (سليم، 2020).

4. **من حيث طريقة اختيار العينة:** اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في

استخدام العينة القصدية كما في دراسة (أبو اسنينة، 2017)، ودراسة (عابد، 2022)،

ودراسة (الطائي، 2008).

واختلفت مع الدراسات السابقة التي اختارت طريقة العينة العشوائية، والمسح الشامل، كما

في دراسة (مصطفى وآخرون، 2021)، ودراسة (Loo-See & Leap-Han, 2013)،

ودراسة (الزير، 2013)، ودراسة (قاروط، 2021)، ودراسة (جابر، 2013).

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تميزت هذه الدراسة بأنها الدراسات القلائل التي ناقشت علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأداء العالي، وهي الدراسة الوحيدة التي ناقشت هذه العلاقة في الشركات الفلسطينية في الضفة الغربية.
2. هذه الدراسة تبنت نظرية القدرة - الدافعية - الفرص في شرح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي.
3. تناولت هذه الدراسة جميع أنواع ممارسات / وظائف إدارة الموارد البشرية بفئاتها الثلاثة (الوظائف الإدارية، والوظائف العملية، والوظائف الاستشارية).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. منهج الدراسة

3.3. جمع البيانات والمعلومات

3.4. مجتمع الدراسة

3.5. أدوات الدراسة

3.6. متغيرات الدراسة

3.7. معالجة البيانات وتحليلها

3.8. مفتاح التصحيح

### 3.1. المقدمة:

يتحدث هذا الفصل عن طريقة الدراسة والمنهجية التي استخدمت لإكمال هذه الدراسة، ويشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة، وصدق الأدوات، وثبات الأدوات، والمعالجة الإحصائية.

### 3.2. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الاستكشافي الوصفي الارتباطي ( Correlative Descriptive Exploratory Method) للوصول إلى نتائج الدراسة. الهدف من المنهج الاستكشافي هو الكشف عن أفكار جديدة من المشاركين في الدراسة الذين لديهم إلمام بموضوع البحث، ويعتمد البحث الاستكشافي على البيانات النوعية التي من الممكن جمعها عبر المقابلات والأسئلة المفتوحة. الأسئلة الاستكشافية هي الأنسب للمواضيع التي لم تتم دراستها من قبل، أو التي فيها نقص في الدراسات التي تحدثت حولها. (DeCarlo, 2018)

أما المنهج الوصفي يهدف إلى تسليط الضوء على موضوع ما وخصائصه من خلال جمع وتحليل البيانات عنه ووصفه. يعتمد المنهج الوصفي على البيانات الكمية والنوعية وتصف خصائص، وأحداث، ومتغيرات الدراسة. (DeCarlo, 2018)

أما المنهج الارتباطي يهدف إلى معرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة مرتبطة ببعضها البعض أم لا. هذا النوع من الأبحاث يعتبر غير تجريبي الذي يستخدم تحليل العوامل لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرات الدراسة. من الممكن أن تساعد الأبحاث الارتباطية للتنبؤ بظواهر مستقبلية، ويعتمد المنهج الارتباطي على البيانات الكمية المستمدة من الأسئلة متعددة الخيارات، وأسئلة التقييم، والأسئلة الديموغرافية. (DeCarlo, 2018)

### 3.3. جمع البيانات والمعلومات:

تم جمع البيانات من مصادر أولية وثانوية تمثلت ب:

- المصادر الأولية: الاستبانات، والمقابلات المهيكلة.
- المصادر الثانوية: اشتملت المصادر الثانوية على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها، والمواقع الإلكترونية للشركات ضمن عينة الدراسة، والموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ومواقع إلكترونية أخرى، والكتب الأكاديمية المتعلقة بمجال وموضوع الدراسة، ورسائل الماجستير والدكتوراة، والمقالات والمجلات الجامعية والعلمية.

### 3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة هو جميع الأحداث أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن يكونوا أعضاء في عينة الدراسة. بالاعتماد عليه، مجتمع الدراسة لهذا البحث هو عبارة عن الشركات العاملة في الضفة الغربية، والتي تستوفي الشروط التالية:

- الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن 100 موظف، حيث أظهر تقرير المنشآت التابع للتعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت لعام 2017 الذي تم إعداده من قبل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أن عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية في الضفة الغربية (126) منشأة، كما يظهر الجدول التالي:



جدول رقم (4): عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية في الضفة الغربية حسب النشاط الاقتصادي الرئيسي لفئة حجم العمالة التي تزيد عن (100) موظف. (تقرير المنشآت، 2017)

عدد المنشآت العاملة	النشاط الاقتصادي
26	الصناعات التحويلية
4	إمدادات الكهرباء والغاز والبخار وتكييف الهواء
1	إمدادات المياه وأنشطة الصرف الصحي وإدارة النفايات ومعالجتها
7	الإنشاءات
10	تجارة الجملة والمفرد (التجزئة) وإصلاح المركبات ذات المحركات والدراجات النارية
4	أنشطة خدمات الإقامة والطعام
7	المعلومات والاتصالات
19	الأنشطة المالية وأنشطة التأمين
1	الأنشطة المهنية والعلمية والتقنية
4	أنشطة الخدمات الإدارية والخدمات المساندة
1	الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي الإلزامي
17	التعليم
22	أنشطة صحة الإنسان والعمل الاجتماعي
1	أنشطة الخدمات الأخرى
2	أنشطة المنظمات والهيئات غير الإقليمية غير الخاضعة للولاية
126	المجموع

- الشركات التي لديها دائرة موارد بشرية تمارس أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: تحليل وتصميم الوظيفة، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء.
- الشركات التي لديها موقع إلكتروني خاص بها يوضح رؤية الشركة ورسالتها ومعلومات عامة عنها.

- الشركات التي يزيد عمرها عن 5 سنوات، فالشركات التي تستمر في العمل لمدة أكثر من 5 سنوات هي غالباً شركات ناجحة.

بناءً على مجتمع الدراسة تم اختيار عينة قصدية من الشركات بلغ عددها (10) شركات عاملة في الضفة الغربية.

### 3.5. أدوات الدراسة:

#### 3.5.1. الاستبانة:

##### 3.5.1.1. عينة أداة الاستبانة:

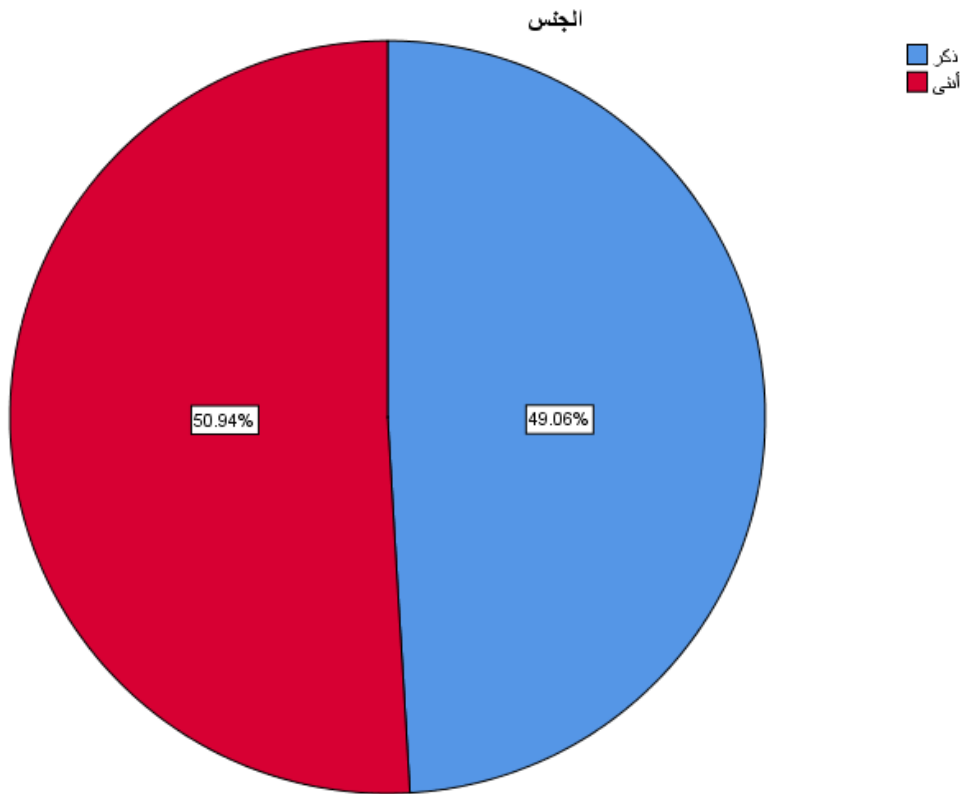
تم استخدام أسلوب العينة القصدية في الدراسة لجمع البيانات الكمية عبر الاستبانات، حيث تم توزيع (58) استبانة على أفراد عينة الدراسة (المدراء الإداريين، ومدراء دوائر الموارد البشرية، وموظفي دوائر الموارد البشرية في الشركات)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة (53) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد ما يقارب (91%).

##### 3.5.1.1.1. خصائص الأفراد المبحوثين الشخصية:

جدول رقم (5): الأعداد والنسب لمتغير الجنس

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	26	49.1
	أنثى	27	50.9
	المجموع	53	100.0

يلاحظ من جدول رقم (5) أنه فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد شكلت فئة الذكور ما نسبته (49.1%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت الإناث ما نسبته (50.9%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.

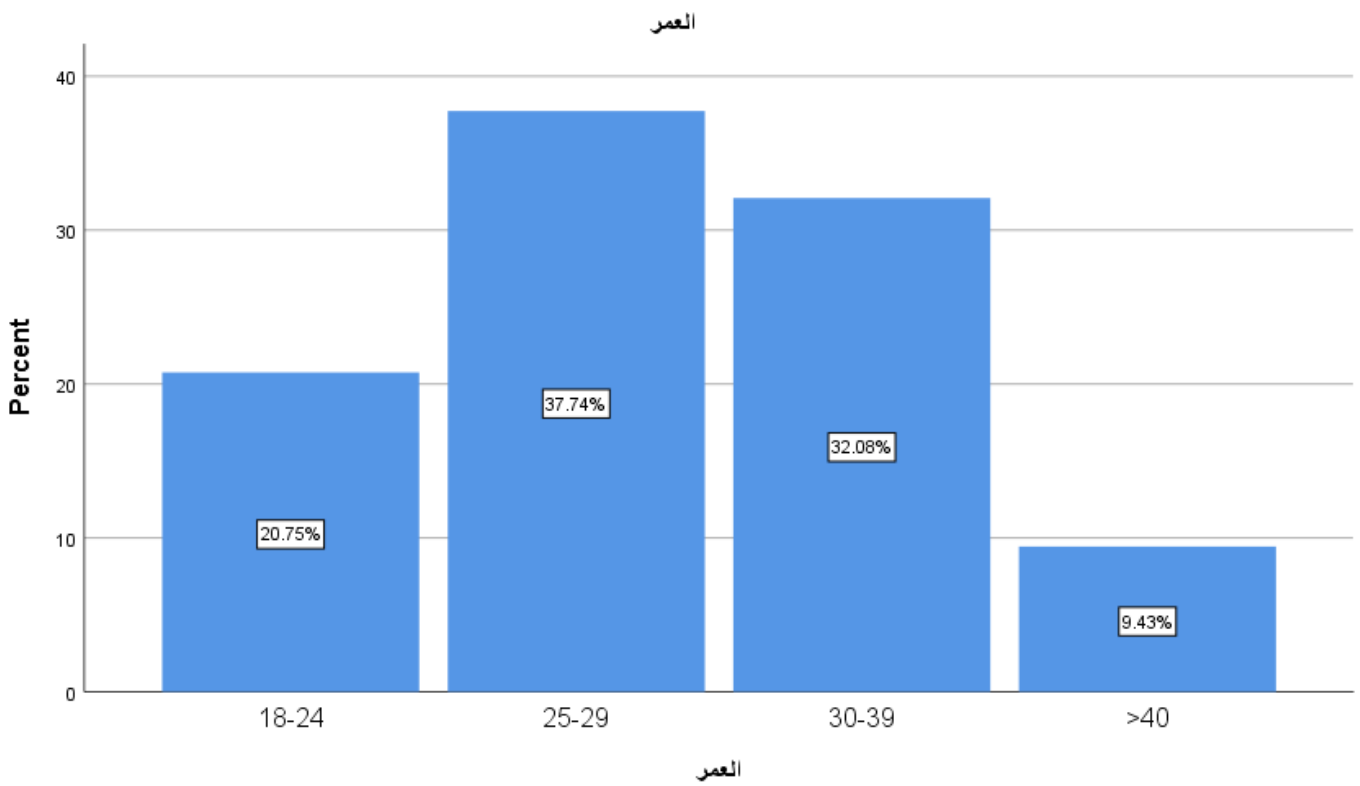


شكل رقم (6): النسب لمتغير الجنس

جدول رقم (6): الأعداد والنسب لمتغير العمر

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية
العمر	18 - أقل من 25 سنة	11	20.8
	25 - أقل من 30 سنة	20	37.7
	30 - أقل من 40 سنة	17	32.1
	40 سنة أكثر	5	9.4
	المجموع	53	100.0

يلاحظ من جدول رقم (6) أنه فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (18- أقل من 25 سنة) ما نسبته (20.8%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (25- أقل من 30 سنة) ما نسبته (37.7%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (30- أقل من 40 سنة) ما نسبته (32.1%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (40 سنة أكثر) ما نسبته (9.4%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.

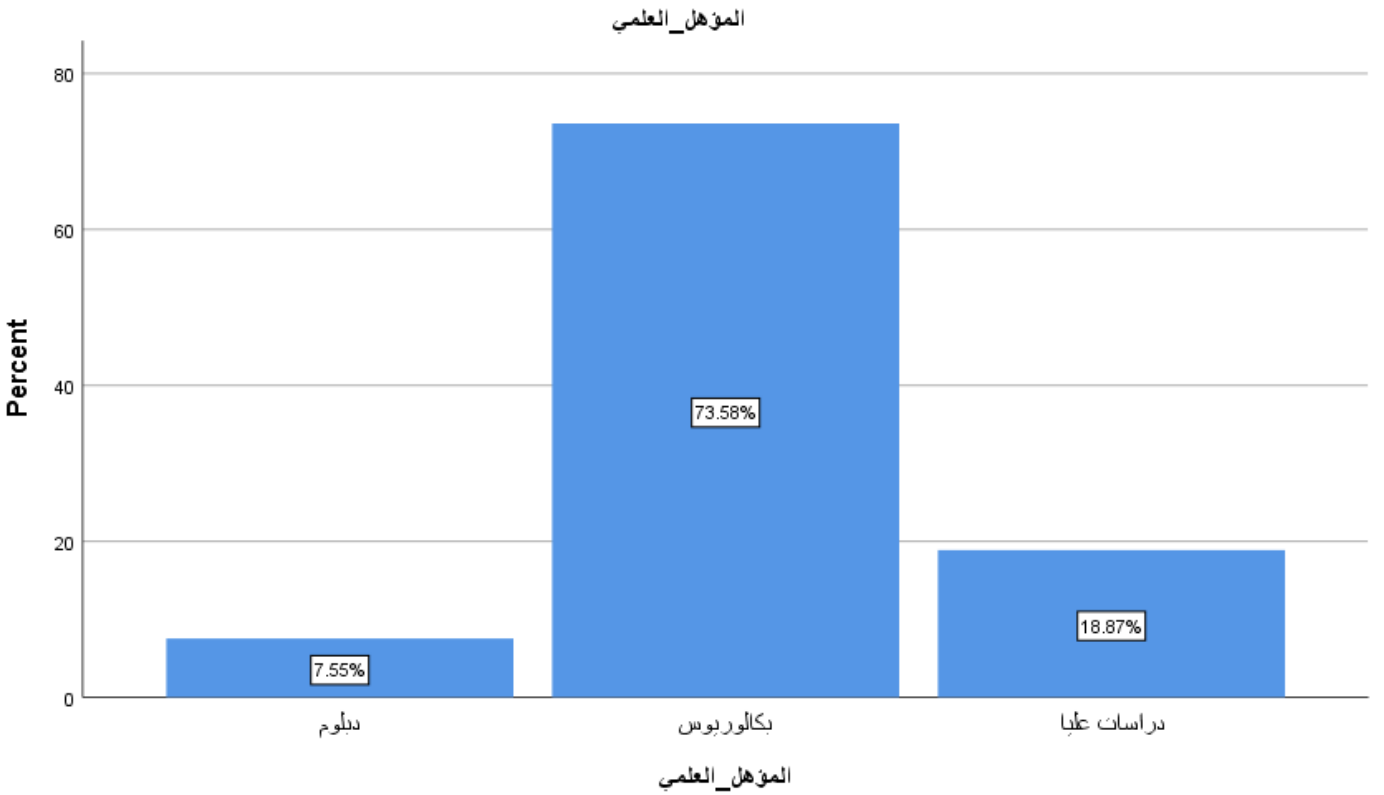


شكل رقم (7): النسب لمتغير العمر

جدول رقم (7): الأعداد والنسب لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	البدايل	العدد	النسب المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	4	7.5
	بكالوريوس	39	73.6
	دراسات عليا	10	18.9
	المجموع	53	100.0

يلاحظ من جدول رقم (7) أنه فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد شكلت فئة (دبلوم) ما نسبته (7.5%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته (73.6%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (دراسات عليا) ما نسبته (18.9%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.



شكل رقم (8): النسب لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (8): الأعداد والنسب لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	39.6
	من 5- أقل من 10 سنوات	17	32.1
	10 سنوات فأكثر	15	28.3
	المجموع	53	100.0

يلاحظ من جدول رقم (8) أنه فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد شكلت فئة (أقل من 5 سنوات) ما نسبته (39.6%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (من 5- أقل من 10 سنوات) ما نسبته (32.1%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (10 سنوات فأكثر) ما نسبته (28.3%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.

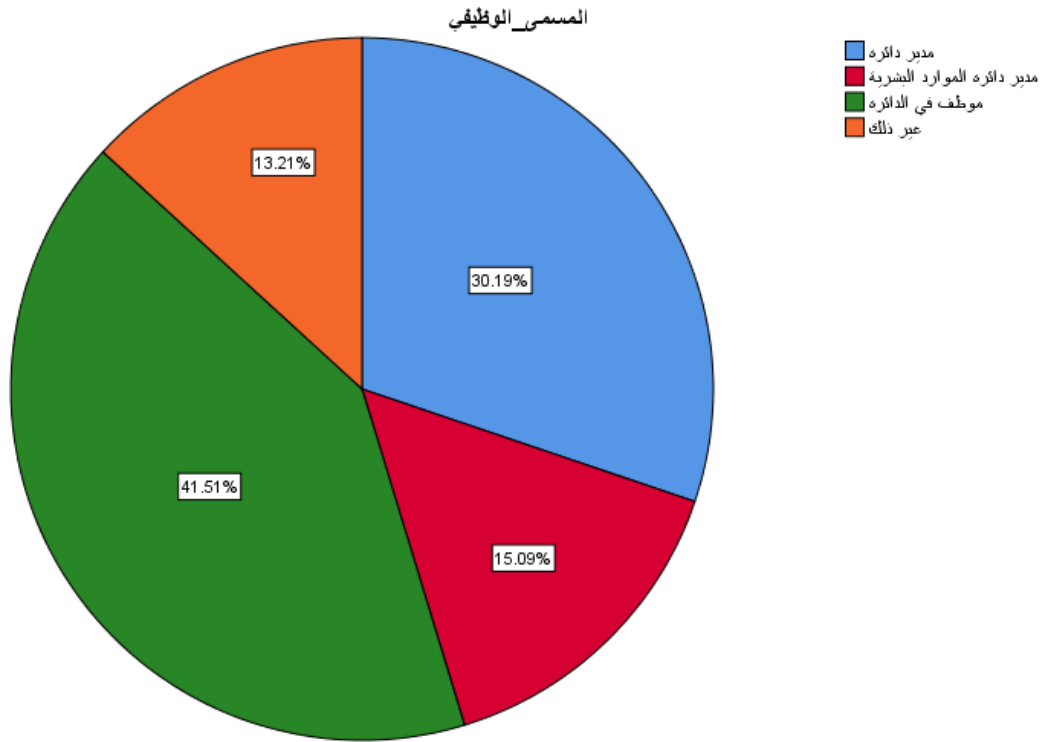


شكل رقم (9): النسب لمتغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (9): الأعداد والنسب لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	16	30.2
	مدير دائرة الموارد البشرية	8	15.1
	موظف في دائرة الموارد البشرية	22	41.5
	غير ذلك	7	13.2
	المجموع	53	100.0

يلاحظ من جدول رقم (9) أنه فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة (مدير دائرة) ما نسبته (30.2%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (مدير دائرة الموارد البشرية) ما نسبته (15.1%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (موظف في دائرة الموارد البشرية) ما نسبته (41.5%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (غير ذلك) ما نسبته (13.2%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.



شكل رقم (10): النسب لمتغير المسمى الوظيفي

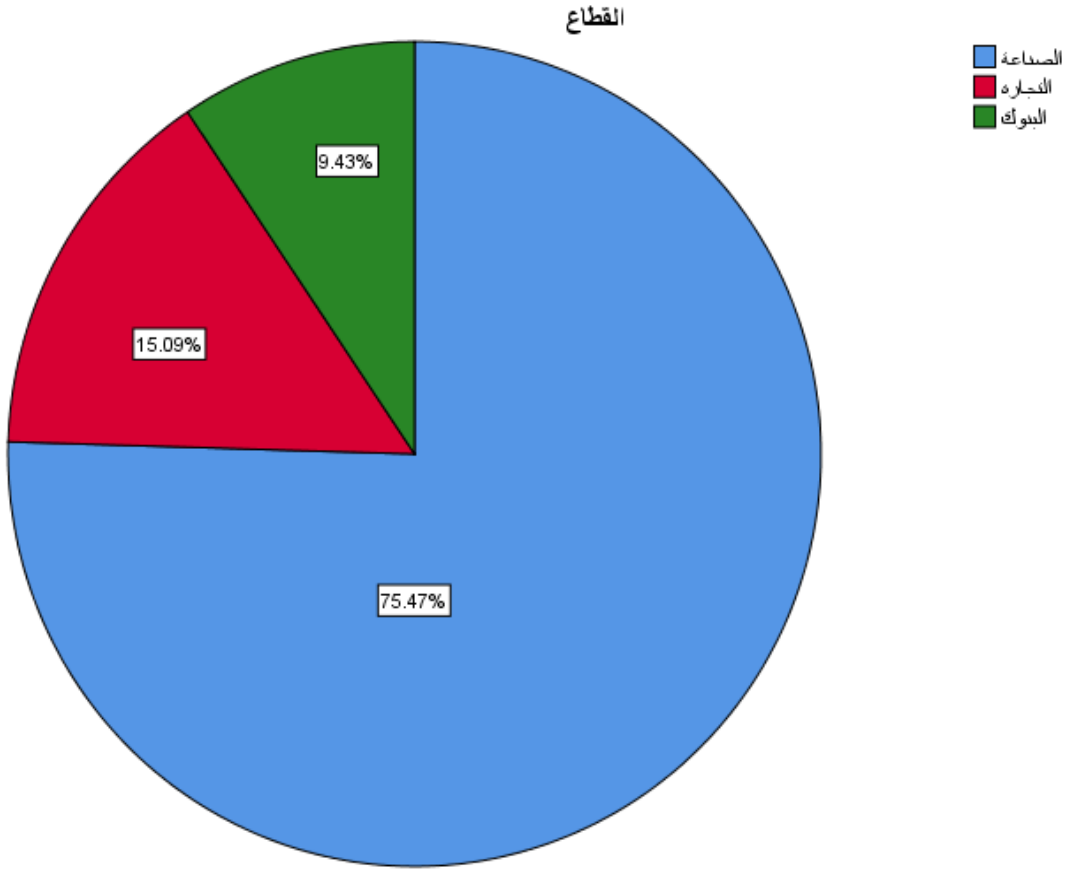
### 3.5.1.1.2. خصائص الشركات المبحوثة:

جدول رقم (10): الأعداد والنسب لمتغير قطاع الشركة

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية
قطاع الشركة	الصناعة	40	75.5
	التجارة	8	15.1
	البنوك	5	9.4
	المجموع	53	100.0

يلاحظ من جدول رقم (10) أنه فيما يتعلق بمتغير قطاع الشركة فقد شكلت فئة (الصناعة) ما نسبته (75.5%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (التجارة) ما نسبته (15.1%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (البنوك) ما نسبته (9.4%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.





شكل رقم (11): النسب لمتغير قطاع الشركة

جدول رقم (11): الأعداد والنسب لمتغير عدد العاملين في الشركة

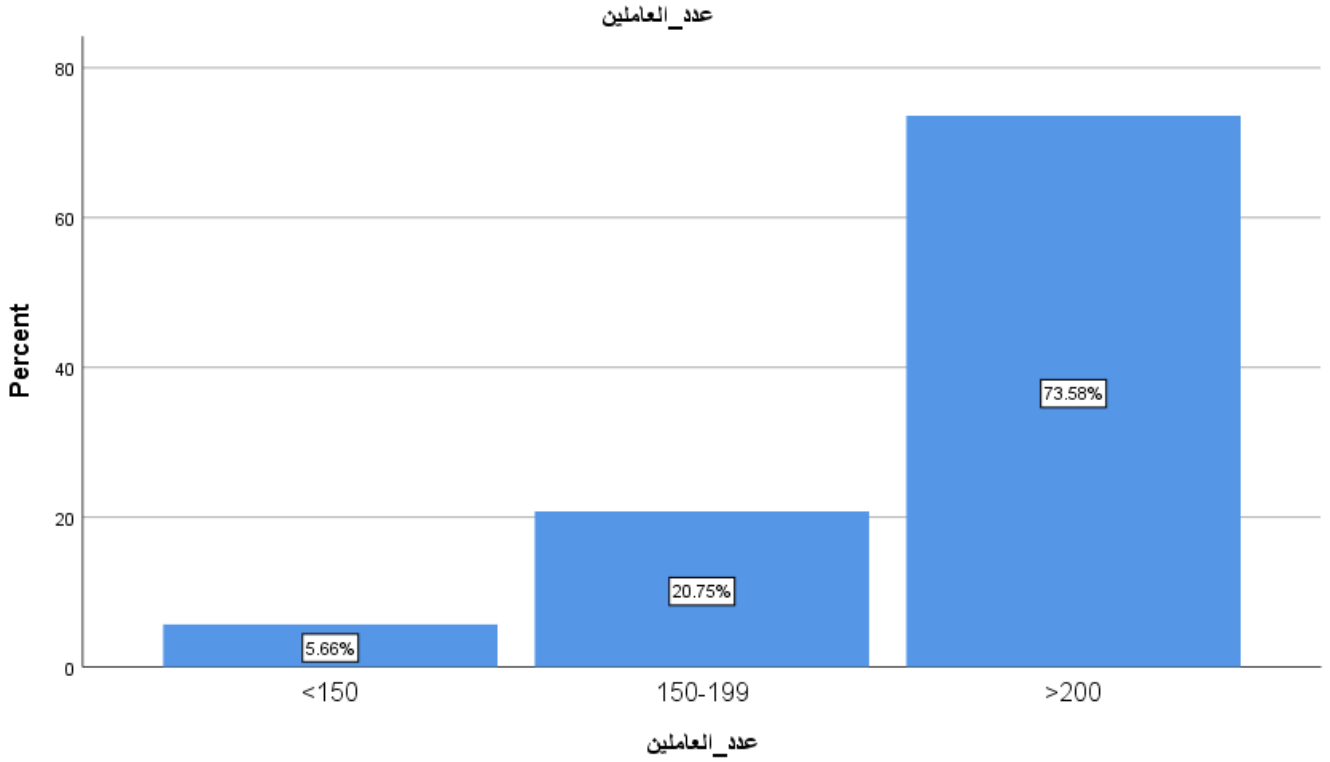
المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية
عدد العاملين في الشركة	أقل من 150 موظف	3	5.7
	150 - أقل من 200 موظف	11	20.8
	200 موظف فأكثر	39	73.6
	المجموع	53	100.0

يلاحظ من جدول رقم (11) أنه فيما يتعلق بمتغير عدد العاملين في الشركة فقد شكلت

فئة (أقل من 150 موظف) ما نسبته (5.7%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (من

150 - أقل من 200 موظف) ما نسبته (20.8%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة

(200 موظف فأكثر) ما نسبته (73.6%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.



شكل رقم (12): النسب لمتغير عدد العاملين في الشركة

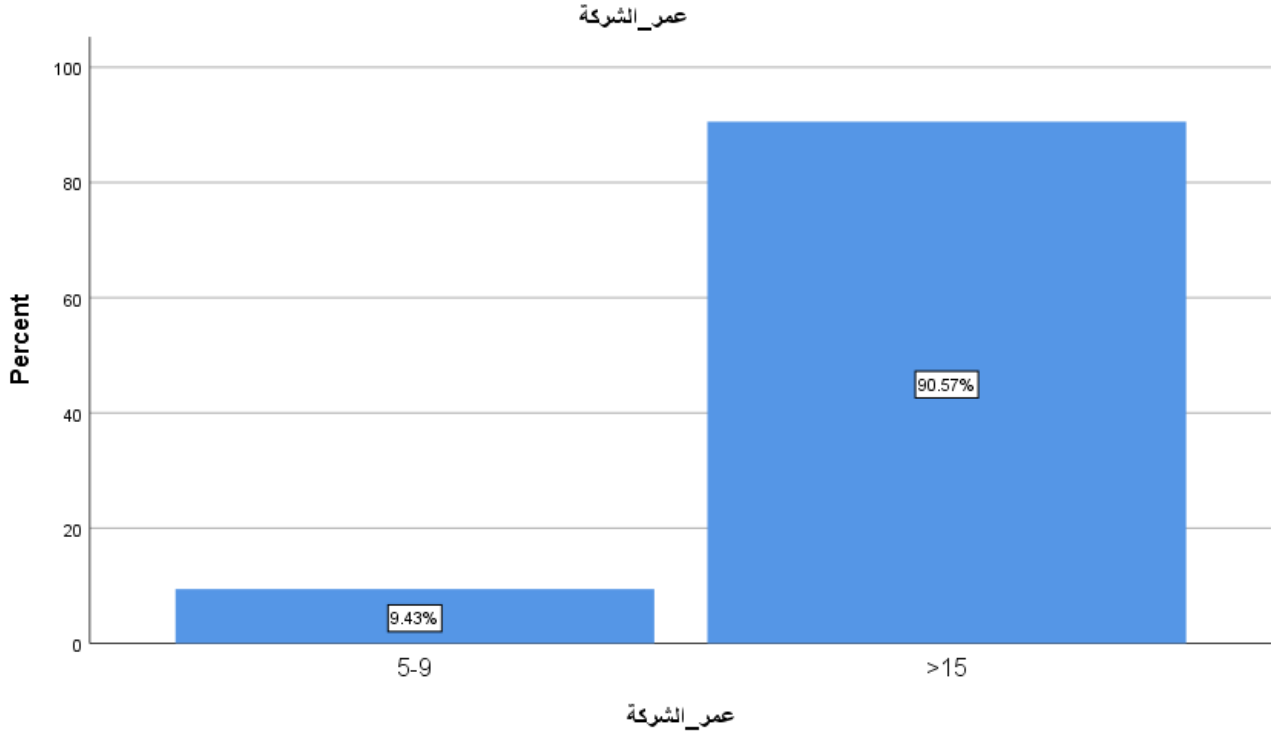
جدول رقم (12): الأعداد والنسب لمتغير عمر الشركة

المتغير	البدايل	العدد	النسب المئوية
عمر الشركة	من 5- أقل من 10 سنوات	5	9.4
	من 10- أقل من 15 سنة	0	0
	15 سنة فأكثر	48	90.6
	المجموع	53	100.0

يلاحظ من جدول رقم (12) أنه فيما يتعلق بمتغير عمر الشركة فقد شكلت فئة (من 5-

أقل من 10 سنوات) ما نسبته (9.4%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وشكلت فئة (15 سنة

فأكثر) ما نسبته (90.6%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.



شكل رقم (13): النسب لمتغير عمر الشركة

جدول رقم (13): الأعداد والنسب لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية
عدد العاملين في الدائرة	أقل من 5 موظفين	39	73.6
	من 5- أقل من 10 موظفين	12	22.6
	10 موظفين فأكثر	2	3.8
	المجموع	53	100.0

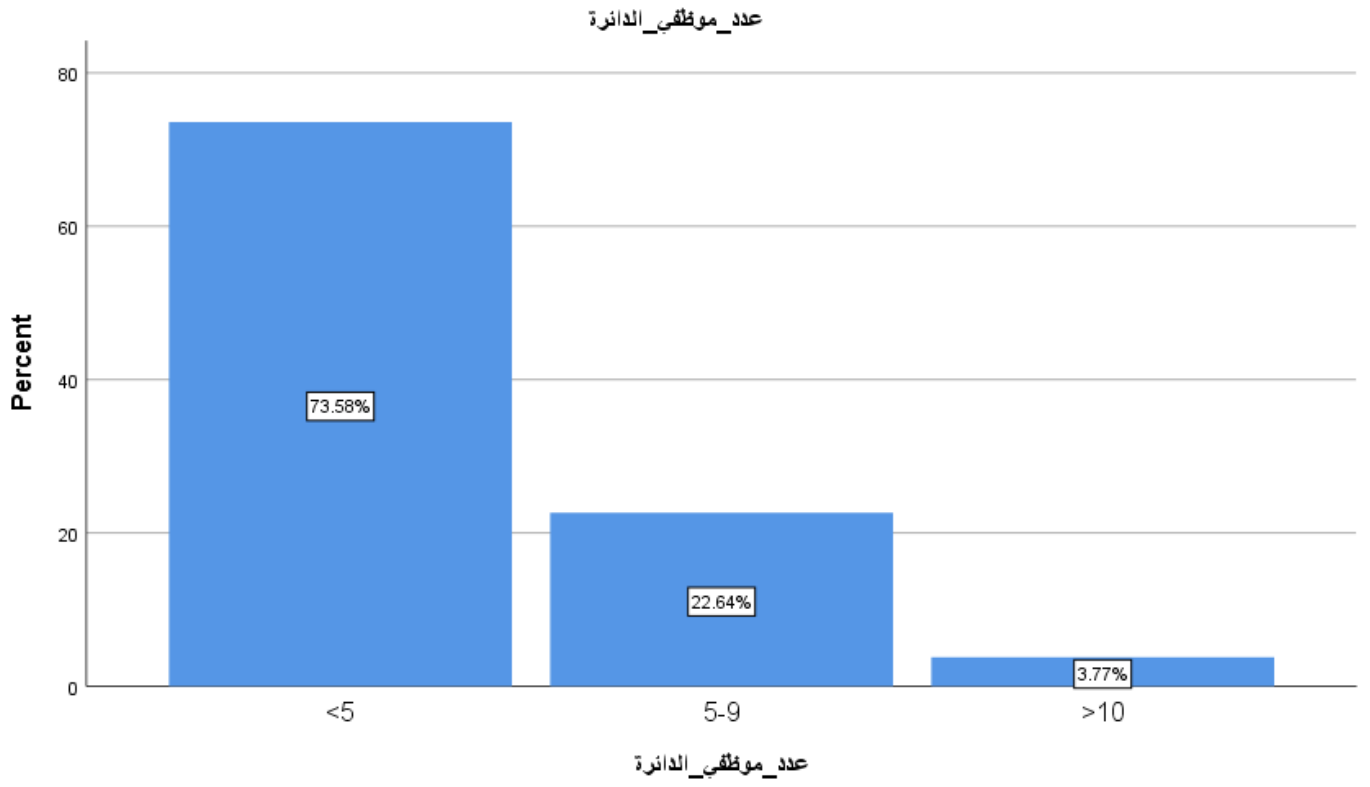
يلاحظ من جدول رقم (13) أنه فيما يتعلق بمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد

البشرية فقد شكلت فئة (أقل من 5 موظفين) ما نسبته (73.6%) من إجمالي حجم عينة

الدراسة، وشكلت فئة (من 5- أقل من 10 موظفين) ما نسبته (22.6%) من إجمالي حجم

عينة الدراسة، وشكلت فئة (10 موظفين فأكثر) ما نسبته (3.8%) من إجمالي حجم عينة

الدراسة.



شكل رقم (14): النسب لمتغير عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية

### 3.5.1.2. بناء أداة الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة حول "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي في الشركات العاملة في الضفة الغربية"، وبيّن ملحق رقم (1) نموذج الاستبانة، التي تكونت من أربعة أقسام رئيسية، هي:

- البيانات الشخصية للأفراد المحييين على الاستبانة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)
- البيانات التعريفية حول الشركة (القطاع التي تعمل فيه الشركة، عدد العاملين في الشركة، عمر الشركة، عدد موظفي دائرة الموارد البشرية)
- تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من (31) عبارة مقسمة إلى (5) محاور وهي:

1. تحليل وتصميم الوظائف، وتكون من (4) عبارات.
2. الاستقطاب، وتكون من (7) عبارات.
3. الاختيار والتعيين، وتكون من (5) عبارات.
4. التدريب والتطوير، وتكون من (9) عبارات.
5. تقييم الأداء، وتكون من (6) عبارات.

اعتمد الباحث في كتابة هذا القسم من الاستبانة على الاستبيانات المستخدمة في دراسة (أبو اسنينة، 2017)، ودراسة (الزير، 2013)، ودراسة (الجعبري، 2021)، ودراسة (مصطفى وآخرون، 2021). أيضاً قام الباحث بإضافة بعض العبارات التي من الممكن أن تساعد في الإجابة على أسئلة الدراسة.

- تطبيقات خصائص منظمات الأداء العالي، ويتكون من (21) عبارة.

اعتمد الباحث في كتابة هذا القسم من الاستبانة على الاستبيانات المستخدمة في دراسة (جابر، 2013)، بالإضافة إلى بعض العبارات التي من الممكن أن تساعد الباحث على تحقيق أهداف الدراسة.

استخدم الباحث مقياس المستويات المتماثلة غير المتوازن ( Unbalanced Itemized Rating Scale)، حيث تتدرج الإجابة عن عبارات الاستبانة على النحو التالي: (مطبق بدرجة كبيرة = 4)، (مطبق بشكل متوسط = 3)، (مطبق بشكل قليل = 2)، (غير مطبق = 1).

### 3.5.1.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وضمان إجابتها عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، وذلك بعرض الاستبانة المصممة على عدة متخصصين أكاديميين في مجال الدراسة (الموارد البشرية)، ويظهر ملحق رقم (2) أسماء محكمي الاستبانة وأماكن عملهم. بناءً على نصائح ومقترحات المحكمين تم تعديل الاستبانة من أجل الوصول إلى نسخة أخيرة من الاستبانة تكون واضحة ومباشرة تحقق أهداف الدراسة.

من جهة ثانية، تم حساب معاملات الارتباط التي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات المحاور الرئيسية للدراسة مع الدرجة الكلية، وتعتبر أداة الدراسة التي تكون معظم معاملات الارتباط دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) بأنها تتمتع بدرجة من الصدق العالي، وبدل على التناسق الداخلي للفقرات في المحاور الرئيسية. (Sauro & Lewis, 2012)

جدول رقم (14): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات تحليل وتصميم الوظيفة والدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	العبرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1	تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف الوظيفي.	0.585	0.000
2	يشارك جميع العاملين ذوي العلاقة في وضع الوصف الوظيفي المناسب للوظائف.	0.611	0.000
3	يتم مراجعة البيانات الداخلية ذات الصلة بالوظيفة لعمل الوصف الوظيفي.	0.780	0.000
4	يتم تحليل الوظائف وتصميمها بناءً على الخطة العامة للشركة.	0.735	0.000

جدول رقم (15): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الاستقطاب والدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	العبرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1	تستند دائرة الموارد البشرية على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.	0.325	0.000
2	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة لديها.	0.361	0.000
3	يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر وسائل الإعلام التقليدية. (الصحف، الراديو، التلفاز)	0.682	0.000
4	يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر وسائل التواصل الاجتماعي	0.127	0.000
5	تلجأ دائرة الموارد البشرية إلى المصادر الداخلية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة.	0.530	0.000
6	تلجأ دائرة الموارد البشرية إلى المصادر الخارجية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة.	0.286	0.000
7	يتم عمل استقطاب موظفين ملائمين للشاغر الوظيفي عبر توصيات موظفين حاليين من ذوي الخبرات.	0.463	0.000

جدول رقم (16): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الاختيار والتعيين والدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1	إجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة.	0.757	0.000
2	تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.	0.514	0.000
3	يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة.	0.518	0.000
4	تعقد دائرة الموارد البشرية مقابلات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين.	0.325	0.000
5	تعقد دائرة الموارد البشرية اختبارات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين.	0.759	0.000

جدول رقم (17): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات التدريب والتطوير والدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري.	0.725	0.000
2	توظف دائرة الموارد البشرية التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية.	0.682	0.000
3	توفر دائرة الموارد البشرية برامج تدريبية تقوم ببناء مهارات الموظفين التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة.	0.741	0.000
4	تقوم دائرة الموارد البشرية بقياس نتائج البرامج التدريبية بعد تقديمها.	0.643	0.000
5	تستقطب دائرة الموارد البشرية الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم.	0.814	0.000
6	تطور دائرة الموارد البشرية قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي الخاص بهم.	0.867	0.000



7	تقوم دائرة الموارد البشرية بمتابعة أداء العاملين بعد انتهاء التدريب للتأكد من فاعليته.	0.763	0.000
8	تستعين دائرة الموارد البشرية بمراكز تدريب متخصصة لتنفيذ التدريب المطلوب لتطوير العاملين.	0.765	0.000
9	تعتمد دائرة الموارد البشرية برامج تدريب خاصة بالعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة.	0.701	0.000

جدول رقم (18): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات تقييم الأداء والدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1	يتم وضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين.	0.487	0.000
2	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بالاستعانة بالوصف الوظيفي للعاملين.	0.657	0.000
3	تقوم الشركة بتقييم الأداء للموظفين بشكل دوري.	0.642	0.000
4	تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء لأخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	0.492	0.000
5	تطلع الشركة الموظفين على نتائج تقييم أدائهم.	0.742	0.000
6	يشارك العاملون في تصميم نموذج تقييم الأداء.	0.675	0.000

جدول رقم (19): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات خصائص المنظمة والدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1	تقوم الشركة بتحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة.	0.690	0.000
2	تعمل الشركة على تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخلها.	0.311	0.000
3	تستجيب هيكلية الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال (عن طريق استحداث دائرة جديدة أو الغاء وضم دوائر أخرى).	0.506	0.000

0.000	0.040	لدى الشركة أهداف واضحة قابلة للقياس والتحقق.	4
0.000	0.299	الأهداف الاستراتيجية للشركة معلنة للموظفين في الشركة.	5
0.000	0.418	تقوم الشركة بتحقيق الأهداف وفق أولويات محددة ومعلنة مسبقاً.	6
0.000	0.519	تحرص الشركة على خلق تواصل داخلي سلس بين الدوائر والأقسام.	7
0.000	0.496	تساهم التكنولوجيا الموجودة داخل الشركة بتحقيق ميزة تنافسية لها.	8
0.000	0.441	يوجد في الشركة أنظمة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات. (قواعد بيانات سهلة الوصول إليها، وجود أنظمة احتياطية في حالة حصول عطل).	9
0.000	0.572	تطبق الشركة التكنولوجيا سهلة الاستخدام للموظفين.	10
0.000	0.723	تعمل الشركة على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج مميزة.	11
0.000	0.560	يتميز الطاقم الإداري في الشركة بالتواضع.	12
0.000	0.522	لدى الموظفين ثقة تجاه الطاقم الإداري في الشركة.	13
0.000	0.812	تقوم الشركة باستقطاب الموظفين المناسبين للثقافة السائدة في الشركة.	14
0.000	0.723	تقوم الشركة بخلق بيئة عمل جذابة للموظفين.	15
0.000	0.382	توفر الشركة مكان عمل آمن.	16
0.000	0.431	تسعى الشركة لتحقيق الاحترام المتبادل بين موظفيها.	17
0.000	0.638	تعزز الشركة ثقافة الشفافية لاكتساب ثقة موظفيها.	18
0.000	0.496	تقوم الشركة بتمكين الموظفين وإعطائهم الحرية لاتخاذ القرارات.	19
0.000	0.449	تحافظ الشركة على علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة (الزبائن، والموردين، وغيرهم).	20
0.000	0.403	تراقب الشركة تغيرات البيئة الخارجية باستمرار (المنافسين، وحاجات الزبائن، وغيرها).	21

من خلال الجداول (14 - 19) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين معظم فقرات المحور والدرجة الكلية، وهذا يدل على ارتفاع درجة الصدق والتناسق الداخلي للفقرات.

جدول رقم (20): معاملات الارتباط سبيرمان بين الدرجات الكلية لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لها

المحور	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
تحليل وتصميم الوظيفة	0.761	0.000
الاستقطاب	0.423	0.000
الاختيار والتعيين	0.585	0.000
التدريب والتطوير	0.846	0.000
تقييم الأداء	0.682	0.000

من خلال جدول رقم (20) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع الدرجات الكلية لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لها، وهذا يدل على درجة الصدق العالي في بناء أداة الدراسة، بذلك تعد هذه المحاور صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعبر عن مدى اتساق إجابات المبحوثين وتناسقها مع فقرات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، لذلك تم قياس الثبات لمحاور أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Sauro & Lewis, 2012)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (21): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تحليل وتصميم الوظيفة	4	0.705
الاستقطاب	7	0.398
الاختيار والتعيين	5	0.605
التدريب والتطوير	9	0.955
تقييم الأداء	6	0.827
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية	31	0.940
خصائص المنظمة	21	0.888

يتضح من جدول رقم (21) أن قيم معاملات الثبات لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (0.398 - 0.955)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية (0.940)، وخصائص المنظمة (0.888)، مما يدل على أن أداة الدراسة قادرة على إعادة إنتاج ما بين (89% - 94%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها، لذلك اعتبرت أداة الدراسة مناسبة لأهداف الدراسة التي وضعت هذه المحاور والفقرات من أجلها، لأن معاملات الثبات معظمها تزيد عن (70%).

## 3.5.2. المقابلات المهيكلة:

### 3.5.2.1. عينة أداة المقابلات المهيكلة:

تم إجراء المقابلات المهيكلة مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الشركات في عينة الدراسة، حيث أجرى الباحث (10) مقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية. بسبب صعوبة الوصول إلى جميع مدراء الدوائر الموارد البشرية في عينة الدراسة تم استخدام عينة الملائمة (Convenience Sampling) حيث أشار (Bougie & Sekaran, 2020) إلى أن العينة الملائمة يتم فيها أخذ العينات من أفراد المجتمع المتاحين الذين يسهل الوصول إليهم، كما أشار أيضا إلى أنه عندما يتم إجراء عدد كافٍ من المقابلات والحصول على معلومات كافية لفهم العوامل المهمة قيد الدراسة ووصفها، يتوقف الباحث عن المقابلات.

### 3.5.2.2. بناء أداة المقابلات المهيكلة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وأهداف الدراسة وأسئلتها، ومدى توافق شروط عينة الدراسة مع مواصفات الشركات، تم تصميم نموذج لأسئلة المقابلات يتكون من ثلاثة أقسام، تهدف هذه الأسئلة المهيكلة على التعرف على مدى توفر وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصائص منظمات الأداء العالي.

● القسم الأول احتوى على معلومات عامة وأولية عن الشركة والمقابل (اسم الشركة، واسم المقابل، والمسمى الوظيفي).

● القسم الثاني احتوى على خمسة محاور رئيسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجموع

(20) سؤال، وكان تقسيم الأسئلة كالتالي:

1. تحليل وتصميم الوظائف، وتكون من (4) أسئلة.

2. الاستقطاب، وتكون من (2) أسئلة.
  3. الاختيار والتعيين، وتكون من (5) أسئلة.
  4. التدريب والتطوير، وتكون من (5) أسئلة.
  5. تقييم الأداء، وتكون من (4) أسئلة.
- القسم الثالث احتوى على أسئلة عن خصائص المنظمة بمجموع (14) سؤال.

### 3.5.2.3. صدق أداة الدراسة (المقابلات المهيكلة) وثباتها:

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (المقابلات المهيكلة) قام الباحث بعرض نموذج المقابلات على مختصين للتأكد من شمولها ومن الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومدى توافقها مع أهداف الدراسة. أيضاً، تم تصميم أسئلة الدراسة بناءً على الدراسات السابقة وقراءة المراجع المتعددة التي تتحدث عن محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية، والدراسات السابقة التي تحدثت عن منظمات الأداء العالي وخصائصها.

تم إطلاع الأشخاص الذين تم مقابلتهم على أهمية هذه الدراسة وأهمية إجاباتهم على الأسئلة المعدة مسبقاً، وسرية المعلومات داخل المقابلة، والذي أعطى الثقة لهؤلاء الأشخاص لإعطاء إجابات غير متحيزة وواضحة.

### 3.6. متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظيفة، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء).

**المتغير التابع:** تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم التنظيمي، وخصائص الاستراتيجية، وخصائص العملية، وخصائص التكنولوجيا، وخصائص القيادة، وخصائص الأفراد والأدوار، وخصائص الثقافة، وخصائص البيئة الخارجية).

### 3.7. معالجة البيانات وتحليلها:

#### 3.7.1. المعالجة الإحصائية للاستبانة:

بعد جمع بيانات الدراسة من أداة الاستبانة، تم إدخال هذه البيانات على الحاسوب من خلال تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث تم ترميز الإجابات كالتالي: (مطبق بدرجة كبيرة = 4)، (مطبق بشكل متوسط = 3)، (مطبق بشكل قليل = 2)، (غير مطبق = 1)، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة.

وقد تم معالجة البيانات إحصائياً من خلال استخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية وخصائص الشركة، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمحاور الرئيسية، فقد تعتبر الدرجات الكلية متغيرات كمية متكونة من أوساط حسابية لدرجات الفقرات التي هي متغيرات ترتيبية، وقد تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (درجة قليلة جداً = 1 - درجة مرتفعة جداً = 4)، وكما بين (Sauro & Lewis, 2012) فلا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، فإن الأوساط الحسابية للفقرات يعطي وصفاً واضحاً لما يريد الباحث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية.

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات التابعة والمستقلة والعلاقة بينهما، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الاستبانة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط سبيرمان لفحص صدق أداة الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

### 3.7.2. المعالجة الإحصائية للمقابلات المهيكلة:

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات المهيكلة وفق الآلية التالية:

تم عمل مقابلات مع فئة واحدة متجانسة وهم مدراء دوائر الموارد البشرية في الشركات، لذلك تم ترميز المقابلات برمز (م)، وتم إعطاء كل شركة رقم تسلسلي من 1 - 10 مسبقاً بالرمز (ش) للدلالة على الشركة. على سبيل المثال، المقابلة الأولى مع مدير دائرة الموارد البشرية رمزها (م ش 1). انظر الملحق (4)

### 3.8. مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 4)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $3 = 4$ ، وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على الناتج وهو  $4$  ليصبح الناتج  $4/3 = 0.75$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (22) يوضح ذلك:



جدول رقم (22): مفتاح التصحيح

المستوى	النسبة المئوية	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 44%	أقل من 1.75
منخفضة	44% - 62%	من 1.75 - أقل من 2.5
مرتفعة	63% - 81%	من 2.5 - أقل من 3.25
مرتفعة جداً	من 81% فأكثر	من 3.25 فأكثر

## الفصل الرابع

4.1. المقدمة

4.2. أسئلة الدراسة

## 4.1. المقدمة

بعد أن تناول الباحث منهجية الدراسة في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل عرض النتائج وتحليلها، وذلك في إطار الأسئلة التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول.

## 4.2. أسئلة الدراسة

1. ما هي درجة استخدام الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

الجدول رقم (23) يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية:

جدول رقم (23): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لعينة الدراسة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
تحليل وتصميم الوظيفة	3.43	0.544	86%	مرتفعة جداً
الاستقطاب	3.33	0.35	83%	مرتفعة جداً
الاختيار والتعيين	3.62	0.405	91%	مرتفعة جداً
التدريب والتطوير	3.35	0.768	84%	مرتفعة جداً
تقييم الأداء	3.3	0.604	83%	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية	3.41	0.449	85%	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول رقم (23) أن الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات في عينة الدراسة مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره (3.41) وانحراف معياري (0.45).

ويتضح أيضاً أن أعلى الدرجات هي درجة الاختيار والتعيين بوسط حسابي مقداره (3.62) وهي مرتفعة جداً، يليها درجة تحليل وتصميم الوظيفة بوسط حسابي مقداره (3.43) وهي مرتفعة جداً، يليها درجة التدريب والتطوير بوسط حسابي مقداره (3.35) وهي مرتفعة جداً، يليها درجة الاستقطاب بوسط حسابي مقداره (3.33) وهي مرتفعة جداً، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة تقييم الأداء بوسط حسابي مقداره (3.3) وهي مرتفعة جداً.

### أولاً: تحليل وتصميم الوظيفة

الجدول رقم (24) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحليل وتصميم الوظيفة:

جدول رقم (24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحليل وتصميم الوظيفة

الرقم	تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتحليل وتصميم الوظيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف الوظيفي.	3.53	0.775	مرتفعة جداً
2	يتم مراجعة البيانات الداخلية ذات الصلة بالوظيفة لعمل الوصف الوظيفي.	3.53	0.639	مرتفعة جداً
3	يتم استخدام الطرق العلمية مثل الاستبيانات والمقابلات في تحليل وتصميم الوظائف.	3.38	0.713	مرتفعة جداً
4	يشارك جميع العاملين ذوي العلاقة في وضع الوصف الوظيفي المناسب للوظائف.	3.3	0.845	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	3.43	0.544	مرتفعة جداً

يوضح الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق محور تحليل وتصميم الوظيفة للشركات في عينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.54)، مما يدل على أن درجة تطبيق محور تحليل وتصميم الوظيفة للشركات في عينة الدراسة مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.78)، والفقرة (يتم مراجعة البيانات الداخلية ذات الصلة بالوظيفة لعمل الوصف الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.64)، والفقرة (يتم استخدام الطرق العلمية مثل الاستبيانات والمقابلات في تحليل وتصميم الوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.71). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يشارك جميع العاملين ذوي العلاقة في وضع الوصف الوظيفي المناسب للوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.85).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تقوم دوائر الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية بإعداد الوصف الوظيفي، ويشارك جميع العاملين ذوي العلاقة في وضع الوصف الوظيفي المناسب للوظائف، ويتم استخدام الطرق العلمية مثل الاستبيانات والمقابلات في تحليل وتصميم الوظائف، ويتم مراجعة البيانات الداخلية ذات الصلة بالوظيفة لعمل الوصف الوظيفي، ويتم تحليل الوظائف وتصميمها بناءً على الخطة العامة للشركة.

## ثانياً: الاستقطاب

الجدول رقم (25) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور

الاستقطاب:

جدول رقم (25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاستقطاب

الرقم	تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة لديها.	3.74	0.486	مرتفعة جداً
2	يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	3.74	0.56	مرتفعة جداً
3	تلجأ دائرة الموارد البشرية إلى المصادر الخارجية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة.	3.6	0.531	مرتفعة جداً
4	تستند دائرة الموارد البشرية على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.	3.55	0.722	مرتفعة جداً
5	تلجأ دائرة الموارد البشرية إلى المصادر الداخلية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة.	3.3	0.774	مرتفعة جداً
6	يتم عمل استقطاب موظفين ملائمين للشاغر الوظيفي عبر توصيات موظفين حاليين من ذوي الخبرات.	3.23	0.75	مرتفعة
7	يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر وسائل الإعلام التقليدية. (الصحف، الراديو، التلفاز)	2.15	1.15	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.33	0.35	مرتفعة جداً

يوضح الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من

فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق محور الاستقطاب للشركات في عينة الدراسة مرتبة

ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.35)، مما يدل على أن درجة تطبيق محور الاستقطاب للشركات في عينة الدراسة مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة لديها) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.49)، والفقرة (يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر وسائل التواصل الاجتماعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.56)، والفقرة (تلجأ دائرة الموارد البشرية إلى المصادر الخارجية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (0.53)، والفقرة (تستند دائرة الموارد البشرية على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.72)، والفقرة (تلجأ دائرة الموارد البشرية إلى المصادر الداخلية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.77)، والفقرة (يتم عمل استقطاب موظفين ملائمين للشاغر الوظيفي عبر توصيات موظفين حاليين من ذوي الخبرات) بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مقداره (0.75). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر وسائل الإعلام التقليدية. (الصحف، الراديو، التلفاز)) بمتوسط حسابي مقداره (2.15) وانحراف معياري مقداره (1.15).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تقوم الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية باستقطاب الأفراد الذين

يمتلكون المهارات والخبرات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة لديها، ويتم الإعلان عن حاجتها من القوى البشرية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتلجأ دوائر الموارد البشرية في هذه الشركات إلى المصادر الخارجية لملء الشواغر الوظيفية فيها، وتستند دوائر الموارد البشرية على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب، وتلجأ دوائر الموارد البشرية إلى المصادر الداخلية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة، ويتم عمل استقطاب موظفين ملائمين للشاغر الوظيفي عبر توصيات موظفين حاليين من ذوي الخبرات، لكن يضعف اتجاه هذه الشركات إلى الإعلان عن حاجتها من القوى البشرية عبر وسائل الإعلام التقليدية.

### ثالثاً: الاختيار والتعيين

الجدول رقم (26) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاختيار

والتعيين:

جدول رقم (26): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاختيار والتعيين

الرقم	تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.	3.83	0.379	مرتفعة جداً
2	يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة.	3.79	0.454	مرتفعة جداً
3	تعقد دائرة الموارد البشرية مقابلات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين.	3.77	0.423	مرتفعة جداً
4	إجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة.	3.43	0.747	مرتفعة جداً
5	تعقد دائرة الموارد البشرية اختبارات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين.	3.25	1.017	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	3.62	0.405	مرتفعة جداً



يوضح الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق محور الاختيار والتعيين للشركات في عينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.41)، مما يدل على أن درجة تطبيق محور الاختيار والتعيين للشركات في عينة الدراسة مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.38)، والفقرة (يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وانحراف معياري مقداره (0.45)، والفقرة (تعقد دائرة الموارد البشرية مقابلات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.42)، والفقرة (إجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (0.75). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعقد دائرة الموارد البشرية اختبارات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (1.02).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تقوم دوائر الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي، ويتم حسم نتائج المنافسة بين

المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة، وتعد دوائر الموارد البشرية مقابلات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين، وتكون إجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة، وتعد دائرة الموارد البشرية اختبارات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين.

#### رابعاً: التدريب والتطوير

الجدول رقم (27) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب والتطوير:

جدول رقم (27): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب والتطوير

الرقم	تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب والتطوير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري.	3.55	0.868	مرتفعة جداً
2	تعتمد دائرة الموارد البشرية برامج تدريب خاصة بالعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة.	3.47	0.912	مرتفعة جداً
3	توفر دائرة الموارد البشرية برامج تدريبية تقوم ببناء مهارات الموظفين التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة.	3.45	0.932	مرتفعة جداً
4	تستعين دائرة الموارد البشرية بمراكز تدريب متخصصة لتنفيذ التدريب المطلوب لتطوير العاملين.	3.38	0.904	مرتفعة جداً
5	تقوم دائرة الموارد البشرية بقياس نتائج البرامج التدريبية بعد تقديمها.	3.34	0.876	مرتفعة جداً
6	تستقطب دائرة الموارد البشرية الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم.	3.34	0.876	مرتفعة جداً
7	توظف دائرة الموارد البشرية التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية.	3.28	0.907	مرتفعة جداً
8	تطور دائرة الموارد البشرية قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي الخاص بهم.	3.28	0.863	مرتفعة جداً

مرتفعة	0.929	3.06	تقوم دائرة الموارد البشرية بمتابعة أداء العاملين بعد انتهاء التدريب للتأكد من فاعليته.	9
مرتفعة جداً	0.768	3.35	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق محور التدريب والتطوير للشركات في عينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.35) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.77)، مما يدل على أن درجة تطبيق محور التدريب والتطوير للشركات في عينة الدراسة مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.87)، والفقرة (تعتمد دائرة الموارد البشرية برامج تدريب خاصة بالعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (0.91)، والفقرة (توفر دائرة الموارد البشرية برامج تدريبية تقوم ببناء مهارات الموظفين التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (0.93)، والفقرة (تستعين دائرة الموارد البشرية بمراكز تدريب متخصصة لتنفيذ التدريب المطلوب لتطوير العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.9)، والفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بقياس نتائج البرامج التدريبية بعد تقديمها) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.88)، والفقرة (تستقطب دائرة الموارد البشرية الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم) بمتوسط

حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.88)، والفقرة (توظف دائرة الموارد البشرية التكنولوجية في تنفيذ البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.91)، والفقرة (تطور دائرة الموارد البشرية قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي الخاص بهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.86). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تقوم دائرة الموارد البشرية بمتابعة أداء العاملين بعد انتهاء التدريب للتأكد من فاعليته) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (0.93).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تقوم دوائر الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري، وتعتمد برامج تدريب خاصة بالعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة، وتوفر برامج تدريبية تقوم ببناء مهارات الموظفين التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة، وتستعين دوائر الموارد البشرية بمراكز تدريب متخصصة لتنفيذ التدريب المطلوب لتطوير العاملين، وتقوم دوائر الموارد البشرية بقياس نتائج البرامج التدريبية بعد تقديمها، وتقوم باستقطاب الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم، وتوظف دوائر الموارد البشرية التكنولوجية في تنفيذ البرامج التدريبية، وتطور دوائر الموارد البشرية قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي الخاص بهم، وتقوم بمتابعة أداء العاملين بعد انتهاء التدريب للتأكد من فاعليته.

## خامساً: تقييم الأداء

الجدول رقم (28) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقييم

الأداء:

جدول رقم (28): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقييم الأداء

الرقم	تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقوم الشركة بتقييم الأداء للموظفين بشكل دوري.	3.68	0.613	مرتفعة جداً
2	يتم وضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين.	3.55	0.75	مرتفعة جداً
3	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بالاستعانة بالوصف الوظيفي للعاملين.	3.49	0.75	مرتفعة جداً
4	تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء لأخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	3.4	0.885	مرتفعة جداً
5	تطلع الشركة الموظفين على نتائج تقييم أدائهم.	3.1	0.925	مرتفعة
6	يشارك العاملون في تصميم نموذج تقييم الأداء.	2.59	0.969	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.3	0.604	مرتفعة جداً

يوضح الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق محور تقييم الأداء للشركات في عينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.3) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.604)، مما يدل على أن درجة تطبيق محور تقييم الأداء للشركات في عينة الدراسة مرتفعة جداً.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة

هذه الفقرات: الفقرة (تقوم الشركة بتقييم الأداء للموظفين بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره

(3.68) وانحراف معياري مقداره (0.61)، والفقرة (يتم وضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.75)، والفقرة (يتم وضع نماذج تقييم الأداء بالاستعانة بالوصف الوظيفي للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (0.75)، والفقرة (تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء لأخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (0.89)، والفقرة (تطلع الشركة الموظفين على نتائج تقييم أدائهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.1) وانحراف معياري مقداره (0.93). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يشارك العاملون في تصميم نموذج تقييم الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (2.59) وانحراف معياري مقداره (0.97).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تقوم الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، ويتم وضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، ويتم وضع نماذج تقييم الأداء بالاستعانة بالوصف الوظيفي للعاملين، وتعتمد هذه الشركات على نتائج تقييم الأداء لأخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وتطلع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم، ويشارك العاملون في تصميم نموذج تقييم الأداء.

## 2. ما هي درجة تطبيق شروط ومعايير منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

الجدول رقم (29) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور خصائص منظمات الأداء العالي للشركات في عينة الدراسة:

جدول رقم (29): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خصائص المنظمة في عينة الدراسة

الرقم	واقع خصائص منظمات الأداء العالي في عينة الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقوم الشركة بتحقيق الأهداف وفق أولويات محددة ومعلنة مسبقاً.	3.79	0.409	مرتفعة جداً
2	توفر الشركة مكان عمل آمن.	3.77	0.466	مرتفعة جداً
3	تسعى الشركة لتحقيق الاحترام المتبادل بين موظفيها.	3.77	0.542	مرتفعة جداً
4	تحافظ الشركة على علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة (الزبائن، والموردين، وغيرهم).	3.77	0.423	مرتفعة جداً
5	تراقب الشركة تغيرات البيئة الخارجية باستمرار (المنافسين، وحاجات الزبائن، وغيرها).	3.77	0.466	مرتفعة جداً
6	لدى الشركة أهداف واضحة قابلة للقياس والتحقيق.	3.72	0.455	مرتفعة جداً
7	يوجد في الشركة أنظمة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات. (قواعد بيانات سهلة الوصول إليها، وجود أنظمة احتياطية في حالة حصول عطل).	3.68	0.471	مرتفعة جداً
8	لدى الموظفين ثقة تجاه الطاقم الإداري في الشركة.	3.6	0.531	مرتفعة جداً
9	تعزز الشركة ثقافة الشفافية لاكتساب ثقة موظفيها.	3.6	0.689	مرتفعة جداً
10	تقوم الشركة بتمكين الموظفين وإعطائهم الحرية لاتخاذ القرارات.	3.59	0.602	مرتفعة جداً
11	تحرص الشركة على خلق تواصل داخلي سلس بين الدوائر والأقسام.	3.55	0.574	مرتفعة جداً
12	يتميز الطاقم الإداري في الشركة بالتواضع.	3.55	0.749	مرتفعة جداً
13	تقوم الشركة بتحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة.	3.51	0.75	مرتفعة جداً

14	تقوم الشركة باستقطاب الموظفين المناسبين للثقافة السائدة في الشركة.	3.51	0.639	مرتفعة جداً
15	تستجيب هيكلية الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال (عن طريق استحداث دائرة جديدة أو الغاء وضم دوائر أخرى).	3.49	0.669	مرتفعة جداً
16	تساهم التكنولوجيا الموجودة داخل الشركة بتحقيق ميزة تنافسية لها.	3.49	0.669	مرتفعة جداً
17	تقوم الشركة بخلق بيئة عمل جذابة للموظفين.	3.49	0.846	مرتفعة جداً
18	الأهداف الاستراتيجية للشركة معلنة للموظفين في الشركة.	3.43	0.797	مرتفعة جداً
19	تطبق الشركة التكنولوجيا سهلة الاستخدام للموظفين.	3.43	0.694	مرتفعة جداً
20	تعمل الشركة على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج مميزة.	3.26	0.88	مرتفعة جداً
21	تعمل الشركة على تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخلها.	2.89	0.824	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.56	0.357	مرتفعة جداً

يوضح الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي للشركات في عينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.36)، مما يدل على أن درجة تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي للشركات في عينة الدراسة مرتفعة جداً.

وربنت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم الشركة بتحقيق الأهداف وفق أولويات محددة ومعلنة مسبقاً) بمتوسط



حسابي مقداره (3.79) وانحراف معياري مقداره (0.41)، والفقرة (توفر الشركة مكان عمل آمن) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.47)، والفقرة (تسعى الشركة لتحقيق الاحترام المتبادل بين موظفيها) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.54)، والفقرة (تحافظ الشركة على علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة (الزبائن، والموردين، وغيرهم)) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.423)، والفقرة (تراقب الشركة تغيرات البيئة الخارجية باستمرار (المنافسين، وحاجات الزبائن، وغيرها)) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.47).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الأهداف الاستراتيجية للشركة معلنة للموظفين في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (0.8)، والفقرة (تطبق الشركة التكنولوجيا سهلة الاستخدام للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (0.7)، والفقرة (تعمل الشركة على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج مميزة) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.88)، والفقرة (تعمل الشركة على تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخلها) بمتوسط حسابي مقداره (2.89) وانحراف معياري مقداره (0.82).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تعمل الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية على تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخلها، وتوفر مكان عمل آمن، وتسعى لتحقيق الاحترام المتبادل بين موظفيها، وتحافظ على علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة (الزبائن، والموردين، وغيرهم)، وتراقب تغيرات البيئة الخارجية باستمرار (المنافسين، وحاجات الزبائن، وغيرها)، ولديها أهداف واضحة قابلة للقياس والتحقيق، ويوجد فيها أنظمة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات (قواعد بيانات

سهلة الوصول اليها، وجود أنظمة احتياطية في حالة حصول عطل)، ولدى موظفيها ثقة تجاه الطاقم الإداري، وتعزز ثقافة الشفافية لاكتساب ثقة موظفيها، وتقوم بتمكين الموظفين وإعطائهم الحرية لاتخاذ القرارات، وتحرص على خلق تواصل داخلي سلس بين الدوائر والأقسام، ويتميز الطاقم الإداري في هذه الشركات بالتواضع، وتقوم بتحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة، وتقوم باستقطاب الموظفين المناسبين للثقافة السائدة فيها، وتستجيب هيكلتها للتغيرات في بيئة الأعمال (عن طريق استحداث دائرة جديدة أو الغاء وضم دوائر أخرى)، وتساهم التكنولوجيا الموجودة داخلها بتحقيق ميزة تنافسية لها، وتقوم بخلق بيئة عمل جذابة للموظفين، وأهدافها الاستراتيجية معلنة لموظفيها، وتطبق التكنولوجيا سهلة الاستخدام للموظفين، وتعمل على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج مميزة، وتعمل على تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخلها.

3. هل يوجد علاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق معايير وشروط منظمات

الأداء العالي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho Correlation Test) من أجل فحص العلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات في عينة الدراسة، والجدول رقم (30) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (30): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho Correlation )  
 (Test) بين الدرجة الكلية لتطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي في  
 عينة الدراسة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية
خصائص منظمات الأداء العالي	ممارسات إدارة الموارد البشرية	53	0.632	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (30) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.632) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05))، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصائص منظمات الأداء العالي، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة، لأنها تقع ضمن الفترة (0.3 - 0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

ينفرج عن السؤال الثالث عدة أسئلة فرعية:

1. ما علاقة محور تحليل وتصميم الوظيفة بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho Correlation Test ) من أجل فحص العلاقة بين تحليل وتصميم الوظيفة وخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات في عينة الدراسة، والجدول رقم (31) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (31): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho )

(Correlation Test) بين محور تحليل وتصميم الوظيفة ومنظمات الأداء العالي في عينة

الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية
خصائص منظمات الأداء العالي	تحليل وتصميم الوظيفة	53	0.385	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.385) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05))، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تحليل وتصميم الوظيفة وخصائص منظمات الأداء العالي، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة، لأنها تقع ضمن الفترة (0.3 - 0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى تحليل وتصميم الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

2. ما علاقة محور الاستقطاب بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة

الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's

Rho Correlation Test) من أجل فحص العلاقة بين الاستقطاب وخصائص منظمات الأداء

العالي في الشركات في عينة الدراسة، والجدول رقم (32) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (32): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho )

(Correlation Test) بين محور الاستقطاب ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية
خصائص منظمات الأداء العالي	الاستقطاب	53	0.331	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (32) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.331) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05))، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الاستقطاب وخصائص منظمات الأداء العالي، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة، لأنها تقع ضمن الفترة (0.3 - 0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى الاستقطاب يؤدي إلى زيادة مستوى خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

3. ما علاقة محور الاختيار والتعيين بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في

الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's

Rho Correlation Test) من أجل فحص العلاقة بين الاختيار والتعيين وخصائص منظمات

الأداء العالي في الشركات في عينة الدراسة، والجدول رقم (33) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (33): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho )

(Correlation Test) بين محور الاختيار والتعيين ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية
خصائص منظمات الأداء العالي	الاختيار والتعيين	53	0.399	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (33) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.399) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05))، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الاختيار والتعيين وخصائص منظمات الأداء العالي، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة، لأنها تقع ضمن الفترة (0.3 - 0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى الاختيار والتعيين يؤدي إلى زيادة مستوى خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

4. ما علاقة محور التدريب والتطوير بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في

الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's

Rho Correlation Test) من أجل فحص العلاقة بين التدريب والتطوير وخصائص منظمات

الأداء العالي في الشركات في عينة الدراسة، والجدول رقم (34) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (34): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho )

(Correlation Test) بين محور التدريب والتطوير ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية
خصائص منظمات الأداء العالي	التدريب والتطوير	53	0.549	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (34) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.549) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05))، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التدريب والتطوير وخصائص منظمات الأداء العالي، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة، لأنها تقع ضمن الفترة (0.3 - 0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى التدريب والتطوير يؤدي إلى زيادة مستوى خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

5. ما علاقة محور تقييم الأداء بمنظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho Correlation Test) من أجل فحص العلاقة بين تقييم الأداء وخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات في عينة الدراسة، والجدول رقم (35) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (35): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's Rho )

(Correlation Test) بين محور تقييم الأداء ومنظمات الأداء العالي في عينة الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية
خصائص منظمات الأداء العالي	تقييم الأداء	53	0.719	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (35) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.719) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05))، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقييم الأداء وخصائص منظمات الأداء العالي، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط قوية، لأنها تقع ضمن الفترة (0.7 - 0.9)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.



## الفصل الخامس

5.1. المقدمة

5.2. نتائج الدراسة

5.3. الاستنتاجات

5.4. التوصيات

5.5. محددات الدراسة

5.6. دراسات مستقبلية مقترحة

## 5.1. المقدمة

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والشركات العاملة في الضفة الغربية التي يمكن وصفها بأنها منظمات أداء عالي، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

## 5.2. نتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات في عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة وبنسبة (85%).

وتبين أن أعلى الدرجات هي درجة الاختيار والتعيين وهي مرتفعة جداً بنسبة (91%)، يليها درجة تحليل وتصميم الوظيفة وهي مرتفعة جداً بنسبة (86%)، يليها درجة التدريب والتطوير وهي مرتفعة جداً بنسبة (84%)، يليها درجة الاستقطاب وهي مرتفعة جداً بنسبة (83%)، وكانت أدنى الدرجات درجة تقييم الأداء وهي مرتفعة جداً بنسبة (83%).

أيضاً قد أظهرت النتائج أن درجة خصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية مرتفعة جداً بنسبة (89%).

وفيما يتعلق بعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصائص منظمات الأداء العالي، وقد أشارت النتائج إلى أن تطبيق ممارسات كل من تحليل وتصميم الوظيفة، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء لها تأثير مباشر على وجود خصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية.

### 5.3. الاستنتاجات

السؤال الأول: ما هي درجة استخدام الشركات العاملة في الضفة الغربية ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً وبنسبة (85%).

جاءت هذه النسبة المرتفعة جداً بسبب اهتمام الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية بالعامل البشري في عملياتها، تدرك هذه الشركات أن الاهتمام بموظفيها من خلال انتقائهم بعناية حسب مؤهلاتهم وخبراتهم وشخصياتهم، وتدريبهم وتطويرهم لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة، وتقييم أدائهم وأخذ القرارات المدروسة بناءً على ذلك يجعل منها منظمات أداء عالي مقارنة مع نظيراتها في نفس القطاع.

أظهرت النتائج أيضاً أن أعلى درجات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت درجة الاختيار والتعيين بنسبة (91%) وهي درجة مرتفعة جداً، يليها درجة تحليل وتصميم الوظيفة بنسبة (86%) وهي درجة مرتفعة جداً، يليها درجة التدريب والتطوير بنسبة (84%) وهي درجة مرتفعة جداً، يليها درجة الاستقطاب بنسبة (83%) وهي درجة مرتفعة جداً، وكانت أدنى الدرجات درجة تقييم الأداء بنسبة (83%) وهي درجة مرتفعة جداً.

#### 1. تصميم وتحليل الوظيفة:

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق ممارسات تصميم وتحليل الوظيفة في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بإعداد الوصف الوظيفي للوظائف داخلها، واستخدام الطرق العلمية مثل المقابلات والاستبانات في

تحليل وتصميم الوظيفة ومتطلباتها، واستخدام الخطة العامة للشركة وأهدافها في إعداد الأوصاف الوظيفية.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة على تطبيق تصميم وتحليل الوظيفة كما في دراسة (الزير، 2013)، ودراسة (عابد، 2022)، ودراسة (Loo-See & Leap-Han, 2013)، ودراسة (Amin et al., 2014).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو اسنينة، 2017)، والتي أظهرت أن تطبيق ممارسات تصميم وتحليل الوظيفة في مجتمع الدراسة كانت درجته ضعيفة.

## 2. الاستقطاب:

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق ممارسات الاستقطاب في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات باستقطاب الأشخاص المناسبين لثقافة الشركة، واستخدام وسائل متعددة للإعلان عن الشواغر الوظيفية فيها، والنظر إلى المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الموظفين.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة على تطبيق الاستقطاب كما في دراسة (الزير، 2013)، ودراسة (عابد، 2022)، ودراسة (Amin et al., 2014).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو اسنينة، 2017)، والتي أظهرت أن تطبيق ممارسات الاستقطاب في مجتمع الدراسة كانت درجته ضعيفة.

### 3. الاختيار والتعيين:

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق ممارسات الاختيار والتعيين في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بمرحلة اختيار الموظفين من خلال المقابلات والاختبارات، وفرز طلبات التوظيف بناءً على مطابقة الوصف الوظيفي مع مواصفات ومؤهلات الأفراد المرشحين، وبذلك تقوم بحسم نتائج المنافسة بين المتقدمين بطرق عادلة ومهنية.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة على تطبيق الاختيار والتعيين كما في دراسة (الزير، 2013)، ودراسة (Amin et al., 2014).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو اسنيّة، 2017)، والتي أظهرت أن تطبيق ممارسات الاختيار والتعيين في مجتمع الدراسة كانت درجته ضعيفة.

### 4. التدريب والتطوير:

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق ممارسات التدريب والتطوير في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بتدريب وتطوير موظفيها لإكسابهم المهارات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة وملائمة مساهم الوظيفي، ويدل على قيام هذه الشركات بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري، وقياس مدى فعالية الدورات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الموظفين.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة على تطبيق التدريب والتطوير كما في دراسة (الزير، 2013)، ودراسة (مصطفى

وآخرون، 2021)، ودراسة (عابد، 2022)، ودراسة (Tran, 2020)، ودراسة (Amin et al., 2014).

##### 5. تقييم الأداء:

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق ممارسات تقييم الأداء في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات في عملية تقييم الأداء لموظفيها، حيث تقوم بتقييم أداء موظفيها بشكل دوري عن طريق معايير وأسس واضحة وبالإستعانة بالوصف الوظيفي لكل وظيفة والخطة العامة للشركة، ومن خلال نتائج تقييم الأداء تقوم بأخذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة على تطبيق تقييم الأداء كما في دراسة (الزير، 2013)، ودراسة (مصطفى وآخرون، 2021)، ودراسة (Loo-See & Leap-Han, 2013)، ودراسة (Amin et al., 2014).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو اسنينة، 2017)، ودراسة (قاروط، 2021)، والتي أظهرت أن تطبيق ممارسات تقييم الأداء في مجتمع الدراسة كانت درجته ضعيفة.

**السؤال الثاني: ما هي درجة تطبيق شروط ومعايير منظمات الأداء العالي في الشركات العاملة في الضفة الغربية؟**

أظهرت النتائج أن درجة خصائص منظمات الأداء العالي في الشركات العاملة في الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً وبنسبة (89%)، بما يعني توفر وتطبيق بشكل مرتفع لخصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم التنظيمي، خصائص الإستراتيجية،

خصائص العملية، خصائص التكنولوجيا، خصائص القيادة، خصائص الأفراد والأدوار، خصائص الثقافة، خصائص البيئة الخارجية).

الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية لديها إدراك بالشروط والمعايير التي يجعل منها منظمات أداء عالي، وتدرك الأهمية في كونها أفضل من نظيراتها في نفس القطاع، لذلك تحاول السعي بجهد لأن تكون واحدة من هذه الشركات.

تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي تبين أن درجة تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي مرتفعة كما في دراسة (جابر، 2013)، ودراسة (رشيد، والسلطاني، 2013)، بينما كانت درجة خصائص منظمات الأداء العالي في دراسة (الطائي، 2008) متوسطة.

**السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق معايير وشروط منظمات الأداء العالي؟**

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي، بما يعني أن الزيادة في مستوى الدرجة الكلية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستوى توفر وتطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

هذا يدل على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأداء العالي، حيث تخلق ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالعنصر البشري في الشركات عدة خصائص تميزها عن باقي الشركات، قد يدل ذلك أيضاً إلى أن الشركات التي تعير اهتماماً كبيراً بممارسات إدارة الموارد البشرية تهتم بتطبيق خصائص منظمات الأداء العالي.

1. ما علاقة محور تحليل وتصميم الوظيفة بمنظمات الأداء العالي في الشركات العاملة في

الضفة الغربية؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تحليل وتصميم الوظيفة ومنظمات الأداء العالي، بما يعني أن الزيادة في مستوى تحليل وتصميم الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى توفر وتطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

هذا يدل على أهمية تطبيق ممارسات تحليل وتصميم الوظيفة والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء المنظمة وخصائصها التي تجعل منها منظمة أداء عالي. فمثلاً، إعداد الوصف الوظيفي للوظائف في الشركة بشكل علمي ومدروس، وتحليل هذه الوظائف يخلق ثقافة داخلية جذابة ومتناسقة تتميز بالشفافية والثقة.

2. ما علاقة محور الاستقطاب بمنظمات الأداء العالي في الشركات العاملة في الضفة

الغربية؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الاستقطاب ومنظمات الأداء العالي، بما يعني أن الزيادة في مستوى الاستقطاب يؤدي إلى زيادة مستوى توفر وتطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

هذا يدل على أهمية تطبيق ممارسات الاستقطاب والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء المنظمة وخصائصها التي تجعل منها منظمة أداء عالي. فمثلاً، الشركات التي تستخدم الطرق الحديثة للإعلان عن الشواغر الوظيفية تتمتع بخصائص تكنولوجية أفضل، بالإضافة إلى



أن الشركات التي تلجأ إلى المصادر الداخلية بشكل أولي تتميز في أنها تهتم بتمكين الموظفين وبناء علاقة طويلة الأمد معهم.

3. ما علاقة محور الاختيار والتعيين بمنظمات الأداء العالي في الشركات العاملة في الضفة

الغربية؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الاختيار والتعيين ومنظمات الأداء العالي، بما يعني أن الزيادة في مستوى الاختيار والتعيين يؤدي إلى زيادة مستوى توفر وتطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

هذا يدل على أهمية تطبيق ممارسات الاختيار والتعيين والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء المنظمة وخصائصها التي تجعل منها منظمة أداء عالي. فمثلاً، الشركات التي تقوم بحسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للشواغر الوظيفية بشكل عادل تتميز في أنها شركات تهتم بالشفافية وثقة موظفيها تجاه الطاقم الإداري.

4. ما علاقة محور التدريب والتطوير بمنظمات الأداء العالي في الشركات العاملة في الضفة

الغربية؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التدريب والتطوير ومنظمات الأداء العالي، بما يعني أن الزيادة في مستوى التدريب والتطوير يؤدي إلى زيادة مستوى توفر وتطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

هذا يدل على أهمية تطبيق ممارسات التدريب والتطوير والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء المنظمة وخصائصها التي تجعل منها منظمة أداء عالي. فمثلاً، الشركات التي تقوم

بالتخطيط وتقديم برامج تدريبية بشكل دوري تتميز في أنها تحافظ على علاقات جيدة مع الزبائن والموردين، ويكون التواصل الداخلي فيما بين الموظفين من الدوائر والأقسام المختلفة سلس.

#### 5. ما علاقة محور تقييم الأداء بمنظمات الأداء العالي في الشركات العاملة في الضفة الغربية؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقييم الأداء ومنظمات الأداء العالي، بما يعني أن الزيادة في مستوى تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى توفر وتطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، والعكس صحيح.

هذا يدل على أهمية تطبيق ممارسات تقييم الأداء والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء المنظمة وخصائصها التي تجعل منها منظمة أداء عالي. فمثلاً، الشركات التي تقوم بتقييم دوري لأداء موظفيها تتميز بأنها تحرص على تحقيق أهدافها وفق أولويات محددة، وتعمل على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج مميزة.

#### 5.4. التوصيات

بناءً على النتائج والاستنتاجات السابقة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. تحديد إجراءات معينة وواضحة لعملية تحليل وتصميم الوظيفة وخاصة في عملية تصميم الوصف الوظيفي، تكون هذه الإجراءات متناسقة مع خطة عمل الشركة وسياساتها، ويتم دراستها وتحديثها إن لزم الأمر.

2. الأخذ بالاعتبار المصادر الداخلية في الشركة عند استقطاب مرشحين لشاغر وظيفي، حيث استقطاب موظف داخلي في الشركة مناسب للشاغر الوظيفي يوفر الوقت ويقلل التكلفة التي

من الممكن هدرها على الإعلانات وفرز الطلبات، وفي بعض الأحيان توفير جهد وتكلفة التدريب والتوجيه.

3. إشراك الأشخاص المؤهلين وذوي المعرفة في مقابلات الاختيار والتعيين، وتكوين لجنة مقابلة تعتمد على طبيعة الوظيفة الشاغرة والمقدم لها، فالوظائف المهنية تتطلب وجود مهنيين ذوي خبرة في مجال الوظيفة في المقابلة، والوظائف الإدارية تتطلب وجود موظف إداري حسب مستوى الوظيفة الإدارية وطبيعتها.

4. الاعتماد بشكل أكبر على الاختبارات في اختيار المرشحين للشاغر الوظيفي، حيث أوضحت نتائج الاستبانة وإجابات المبحوثين في المقابلات أن استخدام الاختبارات قليل ويعتمد على طبيعة الوظيفة.

5. الحرص على قياس مدى فعالية البرامج والدورات التدريبية المقدمة للموظفين من خلال تقييم أداء الموظف قبل دورة تدريبية معينة وبعدها، ومقارنة الفروقات في الأداء بينهما لتحديد ما إن كان الهدف من الدورة التدريبية قد حقق أم لا.

6. إشراك الموظفين في عملية وضع معايير تقييم الأداء، وإشراكهم في عملية التقييم الفعلي من خلال تقييم الموظفين بعضهم لبعض.

7. بناءً على إجابات المبحوثين في المقابلات المهيكلة يوصي الباحث بتحفيز التعاون بين الموظفين في الشركة من مختلف الأقسام والدوائر، حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق مثل الاجتماعات الدورية للموظفين من الدوائر المختلفة، والفعاليات التي من الممكن أن تجمع بينهم، فالتعاون بين أقسام الشركة هو أساس مهم في منظمات الأداء العالي.

8. بناءً على إجابات المبحوثين في المقابلات المهيكلة يوصي الباحث بالاهتمام ببناء علاقات طويلة الأمد مع الموظفين، والاستثمار بهم، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز ولائهم وانتمائهم تجاه

الشركة من خلال التحفيز المعنوية والمادية، فدوران وتقلب الموظفين بشكل كبير يهدر موارد الشركات.

9. الحرص على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية المتمثلة في التغيرات في طبيعة المنافسين وحاجات الزبائن، والتكيف معها.

### 5.5. محددات الدراسة

1. قلة المراجع العربية التي تحدثت عن موضوع منظمات الأداء العالي، وخاصة منظمات الأداء العالي في فلسطين.

2. اقتصار الدراسة على إجابات المبحوثين (مدراء وموظفين)، لذا فإن الدراسة تعكس إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبانة والمقابلات المهيكلة، وتعكس آراءهم تجاه قضايا البحث.

3. عدم وجود بيانات إحصائية دقيقة ومحدثة عن عدد الشركات التي تزيد عن 100 موظف، وتم الاعتماد على بيانات عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية في الضفة الغربية لعام 2017.

### 5.6. دراسات مستقبلية مقترحة

1. إجراء دراسة مقارنة بين واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى وواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم.

2. إجراء دراسة على مدى تأثير تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركات.

3. إجراء دراسة على مدى تأثير تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على جودة العمليات الداخلية للشركات.

## المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. القرآن الكريم. المجادلة: 11.
2. الجعبري، ع. (2021): واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
3. الزير، ع. (2013): واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية من وجه نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
4. السالم، م، صالح، ع. (2002): إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
5. الطائي، ع. (2008): منظمات الأداء العالي "بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (14)، العدد (50). جامعة بغداد.
6. العمري، ب. (2020): استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (15).
7. أبو اسنينة، م. (2017): تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
8. جابر، أ. (2013): مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

9. جودة، م. (2010): إدارة الموارد البشرية. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

10. رشيد، ص، السلطاني، ع. (2013): التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي "دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد (38). جامعة كربلاء.

11. سليم، ن. (2020): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية". جامعة 6 أكتوبر، مصر.

12. عابد، ص. (2022): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية "دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي". رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

13. قاروط، ر. (2021): ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام الفلسطيني مديريات محافظة أريحا والأغوار أنموذجاً. رسالة ماجستير، جامعة الاستقلال، فلسطين.

14. مصطفى، أ، البنوي، م، العوضي، س. (2021): ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين "دراسة ميدانية". جامعة الزقازيق، مصر.

المراجع الأجنبية:

1. Aggarwal, A., & Thakur, G. (2013). *Techniques of Performance Appraisal-A Review*. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Volume-2, Issue-3.
2. Ahmad, F., & Karim, M. (2019). *Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research*. Journal of Workplace Learning, 31(3), 207–230.

3. Akdemir, B., Erdem, O., & Polat, S. (2010). *Characteristics Of High Performance Organizations*. Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences Y.2010, Vol.15.
4. Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). *The Impact of Human Resource Management Practices on performance*. The TQM Journal, 26(2), 125–142.
5. Armstrong, M. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Kogan Page.
6. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). *The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance*. The Academy of Management Review, 7(4), 560.
7. Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
8. Brannick, M. T., & Levine, E. (2002). *Job analysis: Methods, research, and applications for Human Resource Management in the New Millennium*. Choice Reviews Online, 39(10).
9. Connor, T. (2002). *The Resource-based View of Strategy and its Value to Practicing Managers*. Strategic Change, 11(6), 307–316.
10. DeCarlo, M. (2018). *Scientific Inquiry in Social Work*. Open Textbook Library.
11. Denison, E. (1962). *The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives before Us*. Committee for Economic Development, New York.
12. Dessler, G. (2018). *Human Resource Management: Gary Dessler*. Prentice Hall.
13. Delery, J., & Doty, D. (1996). *Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. Academy of Management Journal, 39(4), 802–835.
14. De Waal, A. (2005). *The Characteristics of a High Performance Organisation*. SSRN Electronic Journal.

15. Domenico, D. M., Vangen, S., Winchester, N., Boojihawon, D. K., & Mordaunt, J. (2016). *Organizational collaboration: Themes and issues*. Routledge.
16. Epstein, M. J., & Manzoni, J. F. (2004). *Performance Measurement and Management Control: Superior Organization Performance*. Elsevier JAI.
17. Gannon, D., & Boguszak, A. (2013). *Douglas McGregor's theory X and theory Y*. CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study, 2013(2), 85–93.
18. Hannagan, T. (2002). *Mastering strategic management*. New York.
19. Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). *Effect of Leadership Style on Employee Performance*. Arabian Journal of Business and Management Review, 5(5).
20. Jack, M. (2021, November 19). *What are the Six steps of Job Analysis and Examples?* The Human Capital Hub. Retrieved January 25, 2023, from <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/what-are-the-six-steps-of-job-analysis-and-examples>
21. Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran SPR, C., & Mohamed, R. K. (2015). *Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention*. Asian Social Science, 11(24).
22. Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). *The impact of Leadership and Change Management Strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger*. British Journal of Management, 17(S1).
23. Kirkpatrick, S. A. (2017). *Understanding the role of vision, mission, and values in the HPT model*. Performance Improvement, 56(3), 6–14.
24. Lazear, E. P. (2018). *Compensation and incentives in the workplace*. Journal of Economic Perspectives, 32(3), 195–214.
25. Loo-See, B., & Leap-Han, L. (2013). *Human Resource Management Best Practices and Firm Performance: A Universalistic Perspective Approach*. Serbian Journal of Management, 8(2), 155–167.



26. Marginson, S. (2017). *Limitations of Human Capital Theory*. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287–301.
27. Pfeffer, J. (1998). *Seven Practices of Successful Organizations*. *California Management Review*, 40(2), 96–124.
28. Sarna, S. K. (2013, December 8). *Comparison between Hierarchical and Flat Organization Structures*. Ispat Guru. <https://www.ispatguru.com/comparison-between-hierarchical-and-flat-organization-structures>.
29. Sauro, J., & Lewis, J. R. (2012). *Quantifying user research*. *Quantifying the User Experience*, 9–18.
30. Schultz, T. (1961) *Investment in Human Capital*. *American Economic Review*, 51, 1-17.
31. Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). *Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices*. *Human Resource Management*, 23(3), 241–255.
32. Serrat, O. (2018). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Springer Verlag, Singapor.
33. Storey, J (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
34. Swanson, R., & Holton, E. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler.
35. Townsend, K., Cafferkey, K., McDermott, A., & Dundon, T. (2020). *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*. Edward Elgar Publishing.
36. Tran, P., Pham, L., Do, P., & Le, T. (2020). *HRM Practices and Employees' Innovative Work Behavior-IWB: An Application of the AMO Theory*. *International Journal of Physical and Social Sciences*.
37. Utami, H. & Alamanos, E. (2022) *Resource-Based Theory: A Review*. In S. Papagiannidis (Ed), TheoryHub Book.
38. Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S. A., & Lepak, D. (2019). *The Sage Handbook of Human Resource Management*. SAGE reference.

39. Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M. (2005). *The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order*. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446.
40. Wu, S. P., Straub, D. W., & Liang, P. (2015). *How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers*. *MIS Quarterly*, 39(2), 497–518.
41. Yong, J. (2012, March 26). *The Limitations of Theory X and Theory Y (Douglas McGregor)*. *Communication In The Workplace*. Retrieved January 24, 2023, from <http://communicatesmart.blogspot.com/2012/03/limitations-of-theory-x-and-theory-y.html>
42. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). *Human Resource Management, manufacturing strategy, and firm performance*.

الملاحق:

ملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير إدارة أعمال

السيدة/الفاضل/ة

تحية طيبة وبعد ...

يجري الباحث دراسة بعنوان:

"العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي:

دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية"

وتعد هذه الدراسة جزءاً من بحث علمي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص (إدارة الأعمال) من جامعة الخليل، لذا أرجو من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية، علماً بأنها تحاط بالسرية التامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسن تعاونكم

إعداد الباحث: صلاح الدين السراحنة

المشرف: د. محمد الجعبري

### القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  18- أقل من 25 سنة  25- أقل من 30 سنة  
 30- أقل من 40 سنة  40 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
5. المسمى الوظيفي:  مدير دائرة  مدير دائرة الموارد البشرية  
 موظف في دائرة الموارد البشرية  غير ذلك، حدد:.....

### القسم الثاني: البيانات التعريفية حول الشركة

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلائمك:

1. القطاع الذي تعمل فيه الشركة:  الصناعة  التجارة  الخدمات  البنوك  التأمين  غير ذلك، حدد:.....
2. عدد العاملين في الشركة:  أقل من 150 موظف  من 150- أقل من 200 موظف  
 200 موظف فأكثر
3. عمر الشركة التي تعمل بها:  من 5- أقل من 10 سنوات  من 10- أقل من 15 سنة  
 15 سنة فأكثر
4. عدد العاملين في دائرة الموارد البشرية:  أقل من 5 موظفين  من 5- أقل من 10 موظفين  10 موظفين فأكثر

القسم الثالث: تطبيقات ممارسات إدارة الموارد البشرية

فيما يلي عدد من الفقرات التي تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية، يرجى تحديد درجة توافر وتحقيق تلك الفقرات في الشركة التي تعمل بها وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	بدائل الاجابة		
		مطبق بدرجة كبيرة	مطبق بشكل متوسط	مطبق بشكل قليل غير مطبق
<b>المحور الأول: تحليل وتصميم الوظائف</b>				
هو عملية وصف طبيعة الوظيفة وتحديد المتطلبات البشرية مثل المؤهلات والمهارات وخبرة العمل لأداء تلك الوظيفة. يهدف تصميم الوظيفة إلى تحديد وتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل واحدة لتحقيق أهداف معينة.				
1	تقوم دائرة الموارد البشرية بإعداد الوصف الوظيفي.			
2	يشارك جميع العاملين ذوي العلاقة في وضع الوصف الوظيفي المناسب للوظائف.			
3	يتم مراجعة البيانات الداخلية ذات الصلة بالوظيفة لعمل الوصف الوظيفي.			
4	يتم تحليل الوظائف وتصميمها بناء على الخطة العامة للشركة.			
<b>المحور الثاني: الاستقطاب</b>				
هو عملية تحديد وجذب المرشحين المناسبين للوظيفة الشاغرة من الأفراد المهتمين.				
1	تستند دائرة الموارد البشرية على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.			
2	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة لديها.			
3	يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر وسائل الإعلام التقليدية. (الصحف، الراديو، التلفاز)			
4	يتم الإعلان عن حاجة الشركة من القوى البشرية عبر وسائل التواصل الاجتماعي			
5	تلجأ دائرة الموارد البشرية إلى المصادر الداخلية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة.			
6	تلجأ دائرة الموارد البشرية إلى المصادر الخارجية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة.			

				يتم عمل استقطاب موظفين ملائمين للشاغر الوظيفي عبر توصيات موظفين حاليين من ذوي الخبرات.	7
--	--	--	--	--	---

بدائل الاجابة				العبارة	الرقم
غير مطبق	مطبق بشكل قليل	مطبق بشكل متوسط	مطبق بدرجة كبيرة		
<b>المحور الثالث: الاختيار والتعيين</b>					
هو عملية تحديد المصادر والفرز واختيار المرشحين المناسبين لملء الوظائف الشاغرة المطلوبة بأفضل صورة.					
				إجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة.	1
				تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي.	2
				يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة.	3
				تعقد دائرة الموارد البشرية مقابلات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين.	4
				تعقد دائرة الموارد البشرية اختبارات خاصة بإجراءات الاختيار والتعيين.	5
<b>المحور الرابع: التدريب والتطوير</b>					
تركز معظم المنظمات على برامج التدريب والتطوير للموظفين كواحدة من ممارسات الموارد البشرية التي تعتبر ضرورية لتطوير التزام الموظفين تجاه المنظمة. يتعامل التدريب والتطوير مع زيادة وتحديث مهارات وكفاءات وخبرات الموظف من خلال سلسلة من برامج التدريب والتطوير.					
				تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري.	1
				توظف دائرة الموارد البشرية التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية.	2
				توفر دائرة الموارد البشرية برامج تدريبية تقوم ببناء مهارات الموظفين التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة.	3
				تقوم دائرة الموارد البشرية بقياس نتائج البرامج التدريبية بعد تقديمها.	4
				تستقطب دائرة الموارد البشرية الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد الموظفين بالشركة وتدريبهم.	5
				تطور دائرة الموارد البشرية قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي الخاص بهم.	6
				تقوم دائرة الموارد البشرية بمتابعة أداء العاملين بعد انتهاء التدريب للتأكد من فاعليته.	7

				تستعين دائرة الموارد البشرية بمراكز تدريب متخصصة لتنفيذ التدريب المطلوب لتطوير العاملين.	8
				تعتمد دائرة الموارد البشرية برامج تدريب خاصة بالعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة.	9

بدائل الاجابة				العبارة	الرقم
غير مطبق	مطبق بشكل قليل	مطبق بشكل متوسط	مطبق بدرجة كبيرة		
<b>المحور الخامس: تقييم الأداء</b>					
يستخدم نظام تقييم الأداء في المنظمات لقياس فعالية وكفاءة موظفيها. يميل تقييم الأداء إلى تحسين أداء العمل وتحديد إمكانات الموظف والمساعدة في تقديم المشورة للموظفين.					
				يتم وضع معايير واسس واضحة يتم من خلالها تقييم اداء العاملين.	1
				يتم وضع نماذج تقييم الاداء بالاستعانة بالوصف الوظيفي للعاملين.	2
				تقوم الشركة بتقييم الاداء للموظفين بشكل دوري.	3
				تعتمد الشركة على نتائج تقييم الأداء لأخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	4
				تطلع الشركة الموظفين على نتائج تقييم ادائهم.	5
				يشارك العاملين في تصميم نموذج تقييم الاداء.	6

## القسم الرابع: خصائص المنظمة

فيما يلي عدد من الفقرات التي تشكل خصائص المنظمة، يرجى تحديد درجة توافر وتحقيق تلك الفقرات في الشركة التي تعمل بها وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	بدائل الاجابة		
		مطبق بدرجة كبيرة	مطبق بشكل متوسط	مطبق بشكل قليل
1	تقوم الشركة بتحفيز التعاون بين جميع دوائر واقسام الشركة.			
2	تعمل الشركة على تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخلها.			
3	تستجيب هيكلية الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال (عن طريق استحداث دائرة جديدة أو الغاء وضم دوائر أخرى).			
4	لدى الشركة اهداف واضحة قابلة للقياس والتحقيق.			
5	الاهداف الاستراتيجية للشركة معلنة للموظفين في الشركة.			
6	تقوم الشركة بتحقيق الاهداف وفق اولويات محددة ومعلنة مسبقا.			
7	تحرص الشركة على خلق تواصل داخلي سلس بين الدوائر والأقسام.			
8	تساهم التكنولوجيا الموجودة داخل الشركة بتحقيق ميزة تنافسية لها.			
9	يوجد في الشركة أنظمة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات. (قواعد بيانات سهلة الوصول اليها، وجود أنظمة احتياطية في حالة حصول عطل).			
10	تطبق الشركة التكنولوجيا سهلة الاستخدام للموظفين.			
11	تعمل الشركة على تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج مميزة.			
12	يتميز الطاقم الإداري في الشركة بالتواضع.			
13	لدى الموظفين ثقة تجاه الطاقم الإداري في الشركة.			
14	تقوم الشركة باستقطاب الموظفين المناسبين للثقافة السائدة في الشركة.			
15	تقوم الشركة بخلق بيئة عمل جذابة للموظفين.			
16	توفر الشركة مكان عمل آمن.			



				17	تسعى الشركة لتحقيق الاحترام المتبادل بين موظفيها.
				18	تعزز الشركة ثقافة الشفافية لاكتساب ثقة موظفيها.
				19	تقوم الشركة بتمكين الموظفين وإعطائهم الحرية لاتخاذ القرارات.
				20	تحافظ الشركة على علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة (الزبائن، والموردين، وغيرهم).
				21	تراقب الشركة تغيرات البيئة الخارجية باستمرار (المنافسين، وحاجات الزبائن، وغيرها).

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ.د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
2	د. محمد حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين
3	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3): أسئلة المقابلة

### نموذج أسئلة المقابلة

التاريخ: / / 2023

الوقت:

القسم الأول: المعلومات الأولية

الشركة: .....

اسم المقابل: .....

المسمى الوظيفي: .....

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: تحليل وتصميم الوظيفة:

1. من يقوم بتحليل الوظيفة وإعداد الوصف الوظيفي للشاغر الموجود داخل الشركة؟

2. ما هي الإجراءات المستخدمة في عملية تحليل وتصميم الوظيفة؟

3. هل يتم الأخذ بالاعتبار البيانات الداخلية ذات الصلة بالوظيفة لإعداد الوصف الوظيفي، إن كانت

الإجابة (نعم)، فما طبيعة هذه البيانات المستخدمة؟

4. هل يتم الأخذ بالاعتبار السياسات والخطط العامة للشركة في تحليل الوظيفة وبناء الوصف الوظيفي

لها؟

ثانياً: الاستقطاب:

1. كيف يتم الإعلان عن وجود شاغر وظيفي في الشركة للجمهور المهتم؟ (وسائل التواصل الاجتماعي /

مواقع إلكترونية / وسائل إعلام أخرى)

2. على أي مصادر تعتمد دائرة الموارد البشرية لملء الشواغر الوظيفية في الشركة؟ (مصادر داخلية /

مصادر خارجية)

### ثالثاً: الاختيار والتعيين:

1. ما هي إجراءات عملية الاختيار والتعيين للموظفين في الشركة عند وجود احتياج لملء وظيفة ما؟
2. هل تقوم دائرة الموارد البشرية باختيار الأفراد معتمدة على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المكتوب للوظيفة الشاغرة في الشركة؟
3. من يشارك في عمل المقابلات للمرشحين للوظيفة؟ (مدير دائرة الموارد البشرية / مدراء الأقسام المعنية)
4. ما طبيعة الأسئلة المستخدمة في المقابلات؟ (مهيكلة / غير مهيكلة)
5. هل تقوم الشركة بعمل اختبارات للمتقدمين للوظيفة، إن كانت الإجابة (نعم)، فما طبيعة الاختبارات؟

### رابعاً: التدريب والتطوير:

1. كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين؟
2. من الجهة المسؤولة عن تحديد طبيعة البرامج التدريبية المطلوبة للموظفين؟
3. ما طبيعة البرامج التدريبية المقدمة عادةً لموظفي الشركة، والتي تساعد على تحقيق أهدافها؟
4. هل تقوم الشركة بقياس نتائج البرامج التدريبية المقدمة ومدى فعاليتها؟
5. ما هي الجهات التي تقدم البرامج التدريبية؟ (مراكز أكاديمية / أفراد مختصين / خبراء)

### خامساً: تقييم الأداء:

1. من الجهة المختصة في عملية تقييم الأداء للموظفين والعاملين في الشركة؟
2. من يشارك في وضع معايير تقييم الأداء؟ (دائرة الموارد البشرية / الإدارة العليا / الموظفين / مدراء الدوائر الأخرى)
3. كيف تؤثر نتائج تقييم الأداء على القرارات المتخذة المتعلقة بشؤون الموظفين؟
4. من يقوم بتعبئة نماذج التقييم للموظفين / من يقوم بتقييم الموظفين؟ (الزملاء / الرئيس المباشر / مدير

(الدائرة)

## القسم الثالث: خصائص المنظمة

1. كيف تقوم الشركة بتحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة؟
2. هل تقوم الشركة بتغيير الهيكلية بناءً على التغيرات في بيئة الأعمال، إن كانت الإجابة (نعم)، فكيف يتم ذلك؟ (استحداث دائرة جديدة / إلغاء دائرة)
3. هل توجد للشركة أهداف واضحة تكون قابلة للتحقيق وقابلة للقياس، إن كانت الإجابة (نعم) كيف يتم الإعلان عنها للموظفين والحرص على فهمها؟
4. كيف تكون عملية التواصل الداخلي بين الدوائر والأقسام؟ (بريد إلكتروني، نظام هاتفي داخلي، مذكرات ورقية داخلية)
5. ما طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في الشركة لتسهيل الاتصال الداخلي، ومراجعة البيانات، والعمليات الأخرى.
6. كيف تساهم التكنولوجيا في تسهيل العمليات الداخلية في الشركة، وتحقيق ميزة تنافسية لها؟
7. كيف تقوم الشركة بتحفيز الموظفين من أجل تحقيق نتائج مميزة؟ (تحفيزات معنوية / تحفيزات مادية)
8. كيف تقوم الشركة بتطبيق السياسات والقرارات المستحدثة؟
9. ما مدى دوران الموظفين في الشركة / هل تهتم الشركة بإنشاء علاقات طويلة الأمد مع الموظفين؟
10. كيف تقوم الشركة باستقطاب الموظفين المناسبين لثقافة الشركة الداخلية؟
11. ما طبيعة بيئة العمل في الشركة للموظفين؟ (مملة / ممتعة / مليئة بالتحدي / آمنة / غير آمنة)
12. هل تقوم الشركة بإعطاء الحرية لموظفيها لاتخاذ القرارات في مجال عملهم؟
13. كيف تحافظ الشركة على علاقات جيدة مع أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموردين؟
14. كيف تقوم الشركة بمراقبة والتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية؟ (المنافسين، وحاجات الزبائن)

## مع الاحترام

ملحق رقم (4): ترميز المقابلات

الرمز	المقابلة	رقم المقابلة
م ش 1	مدير قسم شؤون الموظفين	1
م ش 2	مدير دائرة الموارد البشرية	2
م ش 3	مدير دائرة الموارد البشرية	3
م ش 4	مسؤول / مدير التوظيف	4
م ش 5	مدير دائرة الموارد البشرية	5
م ش 6	مدير دائرة الموارد البشرية	6
م ش 7	مدير دائرة شؤون الموظفين	7
م ش 8	مدير دائرة شؤون الموظفين	8
م ش 9	مدير دائرة الموارد البشرية	9
م ش 10	مدير دائرة الموارد البشرية	10

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة بحث من جامعة الخليل

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2023/2/9

من يهمة الامر

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب صلاح الدين سعدي السراحنة ورقمه الجامعي (22019054) هو احدى طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،

د. محمد الجعبري

عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا

ملحق رقم (6): متغيرات الدراسة

