



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The role of human resources management Practices in enhancing high performance of business organizations: An Analytical study in Asiacell Communications Company

Ahmed Fadel Madhi Hamid*, Bilal Kamel Awda

College of Administration and Economics/University of Anbar

Keywords:

Human resources management, high performance, Asiacell Telecommunications Company.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 17 Jan. 2025
Received in revised form 04 Feb. 2025
Accepted 05 Feb. 2025
Available online 30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Ahmed Fadel Madhi Hamid

College of Administration and
Economics/University of Anbar



Abstract: The research aims to measurement the role of human resources management in its dimensions (attraction and appointment, training and development, motivation, performance evaluation) in high performance in its dimensions (openness and orientation towards work, long-term orientation, continuous improvement and renewal, employee quality) in Asiacell Telecommunications Company, Therefore, the research was launched from a research problem represented by a main question: “What is the role of human resources management in enhancing high performance at Asiacell Telecommunications Company?” Aiming to identify, diagnose and analyze both the correlation and influence relationship between human resources management and high performance at Asiacell Telecommunications Company. The researcher used the questionnaire as a main tool for collecting data, and the research relied on the descriptive analytical approach by deriving hypotheses and testing them using the (SPSS) statistical program, then processing the data obtained from the sample size of (85) individuals from specialists and employees in all departments of Asiacell Telecommunications Company using various statistical means and tools.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في شركة آسياسيل للاتصالات

احمد فاضل مدحي

بلال كامل عوده

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الأنبار

المستخلص

يهدف البحث إلى قياس دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في الأداء العالي بأبعاده (الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين) في شركة آسياسيل للاتصالات، لذا أنطلق البحث من مشكلة بحثية تمثلت بسؤال رئيس "ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي في شركة آسياسيل للاتصالات؟" هادفاً للتعرف وتشخيص وتحليل على كل من علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الموارد البشرية والأداء العالي لشركة آسياسيل للاتصالات. وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باشتقاق فرضيات واختبارها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من حجم العينة التي بلغت (85) فرداً من المختصين والموظفين في جميع اقسام شركة آسياسيل للاتصالات باستخدام الوسائل والأدوات الإحصائية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء العالي، شركة آسياسيل للاتصالات.

المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية الإدارة المهمة في جميع المنظمات مهما كان النشاط الذي تمارسه وذلك لأنها تلعب دوراً مهماً في التعامل مع المشاكل ووضع الحلول والوظائف واختيار البديل الأمثل إذ لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة دون الاستعانة باستراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، لذا فإن تقييم الأداء العالي يُعد النتيجة النهائية للأنشطة التي تقوم بها المنظمة إذ يؤدي تميز المورد البشري في المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية واستقرار المنظمات وذلك بهدف جعل جميع المدراء في كل المستويات الإدارية تركز على أداء الموظفين في منظماتهم ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى أداء المنظمات فهي تعمل على توفير المورد البشري الذي يتمتع بالكفاءة والمعرفة والاهتمام والاستثمار في تطوير مهاراتهم وتنمية مواهبهم من خلال إجراء البحوث والتدريب المكثف لهم لذا فإن الأهمية تكمن في الدور المؤثر في رفع أداء المنظمات وكفاءة أداء مهامها وفعالية أنشطتها فهي المحصلة النهائية لفاعلية المنظمة نفسها ومدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق أداء عالٍ والمنافسة داخلياً وخارجياً.

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة الحالية في معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي نظرياً وميدانياً، فقد تضمنت هيكلية الدراسة أربعة فصول، تضمن الفصل الأول منها مبحثين اختص المبحث الأول منهجية الدراسة أما المبحث الثاني فتضمن بعض الدراسات السابقة، بينما تناول الفصل الثاني متغيرات الدراسة ويشمل المبحث الأول إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني الأداء العالي وأنفرد المبحث الثالث بالعلاقة بين هذين المتغيرين، والفصل الثالث الجانب العملي، وأخيراً فقد تضمن الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

1.1. منهجية البحث

1.1.1. مشكلة البحث: تواجه منظمات الأعمال تحديات متزايدة في بيئة العمل الحالية التي تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة، مما يجعل تحقيق مستويات أداء عالية ضرورة لضمان استمراريته ونجاحها. وتعد إدارة الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال استراتيجياتها وأدواتها المختلفة. ومع ذلك، يبرز سؤال حول مدى فعالية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي لدى شركة أسيا سيل للاتصالات. هل تساهم سياسات إدارة الموارد البشرية، مثل استقطاب الكفاءات، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، في تحقيق أداء عالي؟ أم أن هناك عوامل أخرى تؤثر على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات؟ وعليه تتجلى مشكلة البحث الرئيسة من: "ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي في شركة أسيا سيل للاتصالات".

والتي تنبثق منها الأسئلة الفرعية وهي:

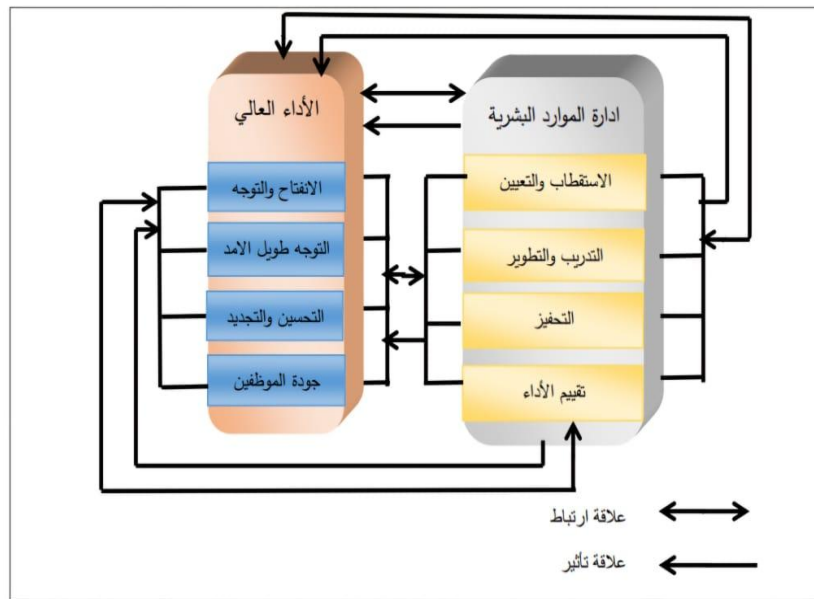
1. ما مستوى أدراك عينة الدراسة لإدارة الموارد البشرية بأبعادها في شركة أسيا سيل للاتصالات؟
2. ما مستوى إدراك عينة الدراسة لمضامين الأداء العالي بأبعاده في شركة أسيا سيل للاتصالات؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء العالي في شركة أسيا سيل للاتصالات؟
4. ما طبيعة تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء العالي في شركة أسيا سيل للاتصالات؟

1.1.2. أهمية البحث:

1. استمدت الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها (إدارة الموارد البشرية، والأداء العالي) والتي تعد من المفاهيم الأساسية التي تؤثر على طبيعة عمل المنظمات.
2. لفت انتباه إدارة شركة أسيا سيل للاتصالات للتطورات التكنولوجية الحديثة الداخلة في إدارة الموارد البشرية التي تفيد الشركة في مواكبة التغييرات الحاصلة.
3. تأتي أهمية الدراسة من خلال معرفة الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي من خلال معرفة المهام والمسؤوليات الموكلة اليها.
4. تسلط الدراسة الحالية الضوء على ادوار إدارة الموارد البشرية لقطاع الاتصالات بشكل عام وشركة أسيا سيل للاتصالات بشكل خاص.
5. تساهم الدراسة في توجيه مديري شركة أسيا سيل للاتصالات لتعميق الفهم بضرورة تطوير إدارة الموارد البشرية والتي تساعد في تعزيز الأداء العالي.

1.1.3 أهداف البحث: يسعى هذا الجهد المعرفي لأجل الوقوف على الاستفهامات التي انطلق منها البحث في المشكلة المثارة وكما يأتي:

1. تشخيص مستوى إدارة الموارد البشرية وابعادها في شركة أسيا سيل للاتصالات.
2. تحديد مستوى الأداء العالي وابعاده في شركة أسيا سيل للاتصالات.
3. تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء العالي؟ وأي من أبعاد إدارة الموارد البشرية أكثر ارتباطاً بالأداء العالي في شركة أسيا سيل للاتصالات.
4. تشخيص طبيعة تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء العالي؟ وأي من أبعاد إدارة الموارد البشرية أكثر تأثيراً بالأداء العالي في شركة أسيا سيل للاتصالات.
5. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي قد تفيد شركة أسيا سيل للاتصالات.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

1.1.4 المخطط الفرضي للبحث: تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي من خلال تحديد العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وقد جرى ذلك بناءً على مشكلة البحث وأهدافه.

1.1.5 فرضيات البحث

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن الوصول إلى نتائج من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) والأداء العالي بأبعاده (الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين) في شركة آسياسيل للاتصالات ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في الانفتاح والتوجه نحو العمل في شركة آسياسيل للاتصالات.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في التوجه طويل الأمد في شركة آسياسيل للاتصالات.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في التحسين والتجديد المستمر في شركة آسياسيل للاتصالات.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في جودة الموظفين في شركة آسياسيل للاتصالات.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في الأداء العالي بأبعاده (الانفتاح

- والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين) في شركة آسياسيل للاتصالات وتشقق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في الانفتاح والتوجه نحو العمل لشركة آسياسيل للاتصالات.
 2. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في التوجه طويل الأمد لشركة آسياسيل للاتصالات.
 3. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في التحسين والتجديد المستمر لشركة آسياسيل للاتصالات.
 4. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في جودة الموظفين لشركة آسياسيل للاتصالات.

1.1.6. مجتمع وعينة البحث:

1. **مجتمع البحث:** تم اختيار شركة آسياسيل للاتصالات جانباً ميدانياً لإجراء البحث فيها، لاختبار مخطط وفرضيات البحث، إذ بلغ مجتمع البحث (100) فرد.
2. **عينة البحث:** تم اختيار عينة من الموظفين، لكونها تتلائم مع متغيرات البحث، إذ بلغ مجتمع البحث الكلي (110) فرداً، وتم معاينتهم حسب أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع (85) استبانة بنسبة (100%)، استرجع منها (75) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي نسبتها (88%).
- 1.2 **دراسات سابقة:** هدفت دراسة (Vuong and Sid, 2020) إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مشاركة الموظفين وفحص الجنس والحالة الاجتماعية كمتغيرات معتدلة في سياق البحث إذ بلغت عينة البحث 457 موظفاً في الخطوط الأمامية يعملون في الصناعة المصرفية الفيتنامية وقد جاءت أهم النتائج أنه يجب على مديري البنوك تطوير ممارسات مناسبة لإدارة الموارد البشرية لتعزيز مشاركة الموظفين.

هدفت دراسة (Gudnason, Finnsson, 2017) إلى تحليل إطار CHIPS على المنظمات عالية الأداء واستكشاف ما إذا كانت أداة مناسبة لخلق بيئة عالية الأداء ضمن أنواع مختلفة من المنظمات وقد شملت ست منظمات من أنواع مختلفة إذ أن الجوانب الرئيسية لإطار عمل CHPS لها أهمية كبيرة لمديري أنواع مختلفة من المنظمات المرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (المرشدي، الدليمي، 2019) إلى تحديد دور إدارة تنوع المورد البشري في تحقيق الأداء العالي للمنظمات بالتطبيق في المنظمات العراقية وقد بلغ حجم العينة 144 فرداً ضمن مجموعة من المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وقد جاءت أهم نتائج الدراسة إلى أنها تهتم بإدارة تنوع مواردها البشرية والعمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة لتوطيد روح الألفة والمحبة بين الأفراد والإدارة من أجل الحصول على استدامة ميزتها التنافسية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

1.1.1. الإطار المفاهيمي: إدارة الموارد البشرية

1.1.1. **مفهوم إدارة الموارد البشرية:** إن المنظمات عبارة عن أنظمة معقدة من العناصر المترابطة بحيث يؤثر كل عنصر على عمل النظام هذه العناصر معاً تعمل على تشكيل نظام إدارة الموارد البشرية التي تعتمد على أنجاز وتطوير ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية (Jackson, others, 2017: 2)، إذ يجب أن تكون الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة

والموظفين وحل المشكلات المتعلقة بالعمل والحفاظ على هيكل المنظمة وإدارة واختيار مزايا الموظفين من خلال تقييم احتياجاتهم ومهاراتهم (Schneid, 2019: 166). ومع التوجه نحو العولمة وتزايد حدة المنافسة تسعى منظمات الأعمال إلى الوصول إلى ميزة تنافسية أكثر ثباتاً من خلال الاستثمار الفعال في قدرات ومهارات موردها البشري (Obeidat, others, 2020: 220)، إذ يُعدّ العنصر البشري الأساس الذي يقوم عليه محور العمليات الإدارية داخل المنظمات فهو ليس فقط جزءاً من العملية بل المحرك الأساسي للعمليات الانتاجية والخدمية ففي هذا السياق تطورت إدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة للأفراد أو التعامل التقليدي معهم إلى دور أكثر ديناميكية واستجابة (محمد، طه، 2020: 25). وقد رأى (Patterson, 2023: 4) على أنها مجموعة متكاملة من العمليات والممارسات والبرامج والأنظمة وتشمل توظيف الأشخاص المناسبين وتدريبهم وتطوير أدائهم لضمان تحقيق أهداف المنظمة. ويستنتج الباحث مما تقدم تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تُستخدم لإدارة المورد البشري من خلال برامج خاصة هي استقطاب الأفراد وتنميتهم وتقييم ادائهم والحفاظ عليهم وتقدير الحوافز لهم.

1.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية: إن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي إذ يعدّ المسؤول عن مستوى الأداء وقدرات الأفراد وامكانياتهم وبالتالي تحقيق مكافآت طويلة الأمد عن طريق زيادة في الانتاجية والمحافظة على ميزة تنافسية أكثر ديمومة (عبد الرحمن، 2009: 10)، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية للإدارة العامة لما لها من دور في تعزيز الأداء وتأمين وتطوير مواهب الموظفين وتعزيز التعاون بينهم لدعم أداء المنظمات والتي بدورها تهتم بتنظيم والعمل على ارشاد وصيانة وظائف الموظفين (Madanat, Khasawneh, 2018: 2)، فضلاً عن أنها تعدّ من أهم عناصر الانتاجية للمنظمة من خلال وجود كفاءات جيدة قادرة على الأداء والعطاء إذ إن التوسع في الانتاج يشمل التوسع الافقي وذلك من خلال زيادة عدد الموظفين والتكنولوجيا العالية للمعدات فضلاً عن التوسع الرأسي وذلك من خلال رفع درجة كفاءتها الانتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية الحافزة والقادرة على عمليات التكوين والتدريب (الخالدي، 2023: 79)، فضلاً عن تعزيز الاستدامة من خلال تطوير الاستراتيجيات في المنظمات بالتعاون بين المديرين والأوساط الأكاديمية والمجتمع بما يتماشى مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Cosenza, others, 2024: 128).

1.1.3. اهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو العمل على توفير موارد بشرية فعالة والعمل على تطوير الموظفين تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم انتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية (القحطاني، 2008: 24) والمساهمة في بقاء المنظمة ونموها وتحسين قدرتها على المنافسة وتحسين مستوى الأرباح التي تحققها (بسيوني، 2008: 8)، فضلاً عن ذلك تسعى أنشطة الموارد البشرية إلى تحقيق رؤية واضحة لخلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال تطوير الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية مع الحفاظ على جودة حياة العمل للموظفين (Iraqi, others, 2015: 65)، وتحقيق التوازن من خلال تطوير المورد البشري والحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل ودمج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كعامل تحفيز للولاء والانتماء (بن عاشور، قادري، 2020: 1087).

1.1.4 معوقات إدارة الموارد البشرية: كما هو محدد من قبل (Martin, 2009: 19) (Balkin, others, 2016: 31) (Indrayanti, 2019: 20) فإن إدارة الموارد البشرية تواجه

العديد من التحديات منذ العقد الماضي والتي تتضمن الآتي:

أ. **العولمة:** هي التي تؤدي إلى انخفاض الحواجز التجارية الدولية والمنافسة العالمية المتزايدة والتي أجبرت المنظمات على نقل الأفراد والمنتجات والأفكار للوصول إلى أقل تكلفة ممكنة والتي أثرت على التحديات الأكثر دراماتيكية التي تواجه المنظمات العالمية.

ب. **الربحية من خلال النمو:** إن السعي لتحقيق نمو الإيرادات يعني أن المنظمات يجب أن تشجع التعلم المشترك بين الموظفين.

ج. **إعادة الهيكلة التنظيمية:** عادة ما تفشل إعادة هيكلة المنظمات لأن الثقافات وأنظمة الموارد البشرية لا تتحد لأنها تحتاج إلى نمو سريع والترابط بين المنظمات في شكل مشاريع مشتركة.

د. **مطابقة الأفراد والمنظمة:** أن إدارة الموارد البشرية تساهم في أداء المنظمة بشكل أكبر عندما تستخدم الإدارة استراتيجياتها لجذب الموظف الذي يناسب ثقافة المنظمة وأهدافها والاحتفاظ بهم.

هـ. **الجودة:** إذ تسعى الموارد البشرية من خلال الموارد المتوفرة لديها من أجل الوصول لأعلى درجة من الجودة لذلك يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة واعية وأن يكون لديها الابتكار في الأساليب التي تتعلق بجودة المنظمة.

و. **ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية:** إذ يجب تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بطرق متبادلة بين الموظف والمنظمة التي تعمل على اكتساب موظفيها ميزة تنافسية.

1.1.5 ممارسات إدارة الموارد البشرية

أ. **الاستقطاب والتعيين:** عبارة عن خطوات وإجراءات تقوم بها المنظمة بهدف تشجيع أفضل العناصر المتاحة في السوق للتقدم لشغل الوظائف المتاحة بالمنظمة (بسيوني، 2008: 135)، إذ تعد هذه العملية إحدى العمليات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة فهي تعمل على توفير وجذب المورد البشري بالعدد والنوعية المطلوبة ومن المصادر المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (القحطاني، 2008: 96). وعن أهمية الاستقطاب فقد ذكر (صيهود، 2017: 63) بأنه يعمل على جذب والحصول على المورد البشري المناسب والذي يساهم في تكوين القوى العاملة وتطوير ثقافة المنظمة ودعم الاستقرار الوظيفي والعمل على تحسين التزام الموظفين وتطوير أدائهم.

ب. **التدريب والتطوير:** يعد التدريب والتطوير عنصراً مهماً في إدارة الموارد البشرية إذ يعد التدريب نشاط منظم يهدف إلى نقل التعليمات والمعلومات لتحسين أداء أو معرفة أو مهارات المتدرب بينما يشير التطوير إلى الأنشطة التي تساعد الأفراد على اكتساب معرفة أو مهارات جديدة ضرورية لنموهم الشخصي (Saifalislam, others, 2014: 44)، وعن أهمية التدريب والتطوير فقد ذكر (Ahmed, 2020: 118) على أنها تعمل على نمو المنظمة وتطويرها وزيادة الإنتاجية وتعزيز معنويات الموظفين وزيادة مستوى أدائهم كما أنه يقلل من الاستنزاف إلى حد كبير.

ج. **تقييم الأداء:** دراسة وتحليل أداء المورد البشري لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية فضلاً عن قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى (كرو، 2016: 25)، كما عرف (Vuong, Sid, 2020: 1636) تقييم الأداء بأنه عملية يقوم من خلالها المديرون بتقييم أداء موظفيها والحكم عليهم ووصفهم خلال

فترة زمنية محددة إذ تحتفظ المنظمات بنتائج التقييم للرجوع إليها في المستقبل. وعن أهمية تقييم الأداء فقد رأى (البهادلي، 2023: 52) بأنه يعمل على معرفة احتياجات الموظفين من أجل تطوير وتحسين أدائهم على المدى الطويل وحلّ المشكلات التي تواجه المنظمة فضلاً عن تحسين وزيادة مستوى الانتاجية

د. **التحفيز:** تعتبر المكافأة والأجر من أكثر المجالات تحدياً في إدارة الموارد البشرية إذ تم تطوير إدارة التعويضات من أجل مكافأة الموظفين على تقديم الخدمات للمنظمات ويمكن أن يكون ذلك في شكل أجور ورواتب وحوافز ومزايا (Osibanjo, Adeniji, 2012: 12)، وعن أهمية التحفيز فقد رأى الباحث (حلو، 2020: 23) أنها تعمل على تشجيع المورد البشري وتحفيزهم لتقديم أعلى أداء ممكن ورفع مستوى الانتاجية فضلاً عن أنها تعد وسيلة لتحقيق العدالة بين الموظفين إذ إنها تخفف حدة الاضطراب والتوتر النفسي. وقد رأى (حسن، العامري، 2023: 61) أن عملية التحفيز تضمنت خطط المكافآت للمنظمات خصائص مثل المكافآت الكبيرة على أساس الأداء الفردي والجماعي والأجر الأساسي المرتبط بمستوى الموظفين وكفاءاتهم في المعرفة والمهارات والتي تُشجع مناخ التعلم والقدرة على التكيف وإعطاء الموظفين رؤية أوسع لعمل المنظمة.

1.2 الإطار المفاهيمي للأداء العالي

1.2.1. مفهوم الأداء العالي: هو تلك المنظمة التي تعمل على إنشاء هيكل إداري متكامل ومتسق ومن خلال معاملة الموظفين بعدّهم الموجودات الرئيسة والتي تحقق نتائج مالية أفضل من تلك التي حققتها مجموعة أقرانها على المدى الطويل (De Waal, 2007: 8)، إذ يعد مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي اهتمت بها الكثير من المنظمات كونها العنصر الرئيس والحاسم لنجاح المنظمات ومن أجل البقاء في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتي تتسم بالمنافسة الشديدة للمحافظة على استدامة المنظمة. فضلاً عن ارتباطه الوثيق بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة ويمكن تناول الأداء على مستويين: هما الأداء العالي على مستوى الفرد والأداء العالي على مستوى المنظمة وبالجدير بالذكر على أن تميز المنظمة يأتي من تميزها بالمعرفة التي يمتلكها الفرد (عبد السيد، 2015: 76). حيث يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة ومتطورة بتغير مكونات المنظمة وتطورها على اختلاف أنواعها وتعزيز القدرات التنافسية فضلاً عن أنه انعكاس لقدرات المنظمة من أجل الوصول إلى أهدافها (الغائمي، 2015: 76). كما أكد (Gudnason, Finnsson, 2017: 23) أن عند قياس وتحديد المنظمات ذات الأداء العالي يجب أن تتمتع بالصفات اللازمة للوصول إلى أفضل أداء حيث يجب على جميع الموظفين المشاركة في تحسين المنظمة من جميع الجوانب وأن يكون هناك تغييراً دائماً في كيفية القيام بالتطوير المستمر للمنظمة.

1.2.2. أهمية الأداء العالي: إن أهمية الأداء العالي تكمن في زيادة المرونة والابتكار وتبادل المعرفة والمهارات والموائمة مع الاتجاهات التنظيمية والاستجابة السريعة لاحتياجات الأعمال المتغيرة ومتطلبات السوق (الخرجي، 2016: 58)، فضلاً عن خلق بيئة عمل عالية الأداء في المنظمات وذلك بمنح تقدير الموظفين وسهولة التواصل بينهم وبين القيادة فضلاً عن تخلصهم من إجراءات وطرق التواصل البيروقراطية التقليدية، الأمر الذي يولد الشعور لدى العاملين في المنظمات الصغيرة أو المتوسطة في سرعة النمو وإمكانية تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية لها (De Waal, 2018: 12). وقد برزت أهمية الأداء العالي عن طريق تحقيق مستويات عالية من الاستدامة في الانتاجية والجودة

لكونه عملية نظامية لجمع وتحليل وتوثيق المعلومات من أجل الوصول إلى نظام معلومات فاعل وتقييم النشاطات المختلفة للمنظمات من أجل تحديد وتعريف مستويات نجاحها (الشمري، اخرون، 2021: 206)، ومن ثم فإن الأداء العالي يعد مهماً في منظمات القطاع العام إذ يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات عن طريق التغلب على العديد من التحديات التي ترتبط بالأداء العالي (Taylor, 2021: 15).

1.2.3 أهداف الأداء العالي: من أجل الحفاظ على الأداء العالي تعمل المنظمات على تعزيز وظائفها الشاملة من خلال دمج الأهداف والاستراتيجيات والعمليات والقيم الأساسية لثقافة المنظمات جنباً إلى جنب مع التركيز على القيادة والإدارة (Karnsomdee, 2010: 22)، فضلاً عن الاحتفاظ بالقوة العاملة وتحفيزها والتأثير على قدراتها في الأداء وفي الوظيفة والذي بدوره يولد مواءمة داخلية لمهارات وقدرات المورد البشري مع متطلبات الوظيفة بهدف تحسين مساهمة الأفراد من خلال عملهم والذي يؤدي إلى نتائج تنظيمية متميزة ذات أداء عالي (زكريا، النعمة، 2022: 235)، كما يمكن تحديد مجالات التحسين من خلال قياس الأداء وتقييم فعالية الاستراتيجيات الذي يضمن أن المنظمة تسير على الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف والمقارنة المعيارية التي تساعد في تحديد فرص التحسين وضمان بقاء المنظمة قادرة على المنافسة (Božić, Poola, 2023: 1).

1.2.4 أبعاد الأداء العالي

أ. **الانفتاح والتوجه نحو العمل:** تحاول الإدارة باستمرار تحسين قدرتها من خلال السماح للموظفين بإجراء التجارب مع قبول أخطائهم إذ يقضي أغلب أعضاء المنظمة قدراً كبيراً من وقتهم في تبادل المعرفة والتعلم كوسيلة للحصول على أفكار جديدة لغرض ترقية عملهم ولوصول المؤسسة لأفضل أداء وكفاءة أعلى من خلال التركيز على مشاركة الموظفين (Pattanasing, others, 2019: 382) وأيضاً تعد من أهم السمات المهمة للمنظمات والتي لا تعتمد حصراً على بناء ثقافة الانفتاح فقط بل أيضاً تسعى إلى تحقيق النتائج المهمة للمنظمات، لذا تهتم الإدارة بأراء الموظفين والسماع إليهم من خلال بناء حلقة وصل فعالة بينهم والتي تزيد من الحوار بين المنظمات والموظف والمشاركة في الأعمال المهمة وعرض الأفكار التي تطور المنظمة (عامر، الجوفي، 2020: 273)، وعن أهمية الانفتاح والتوجه نحو العمل فقد أشار (نعمة، 2023: 2) إلى أنها تشجع الموظفين على تطوير أدائهم وذلك من خلال الربط بين الأداء الجيد والمكافأة والحوافز فضلاً عن نشر الوعي بين صفوف العاملين بأهمية العمل وضرورة المحافظة عليه وإتقانه جيداً مما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

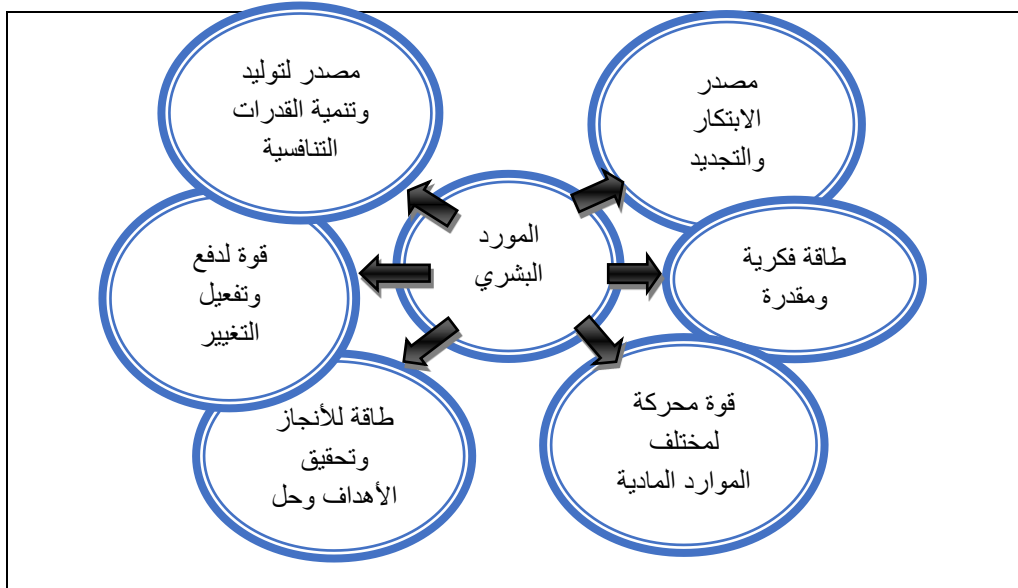
ب. **التوجه طويل الأمد:** هو تأسيس التزامات طويلة الأجل مع جميع أصحاب المصلحة من خلال من خلال الشراكات مع الموردين والزبائن عن طريق ملء الوظائف الشاغرة من قبل المرشحين الداخليين ذوي الإمكانيات العالية (De Waal, Heijtel, 2016: 1088)، فضلاً عن خلق قيمة لعملائها من خلال التفاعل مع عملائها والاستجابة لهم مباشرة، من خلال رعاية مجتمعاتهم وخلق الفرص والعلاقات، فأنهم يفهمون ما يريده العملاء (المرشدي، الدليمي، 2019: 320)، ويشير (Amah, Oyetunde, 2019: 321) إلى مدى أهمية التوجه طويل الأمد في تحسين محو الأمية وتطوير المهارات عن طريق الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال العمليات المترابطة والمستدامة والمتضمن أصحاب المصلحة والمشاركة مع الآخرين على نطاق واسع والتي تؤدي إلى زيادة الربحية والاستدامة الفعالة للمنظمات بشكل عام.

ج. **التحسين والتجديد المستمر:** يعد من المفاهيم الفلسفية المهمة والتي أستخدمت كأداة لتحسين أداء المنظمة بشكل عام والأداء الفردي بشكل خاص إذ شملت جميع أنشطة المنظمة مثل زيادة الانتاجية وتطوير المنتجات والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمستفيدين فضلاً عن المساهمة في تشجيع العاملين على الخروج بأفضل اقتراحات التحسين على أساس منظم (محمد، اخرون، 2022: 7)، ومن جانب آخر يرى (حسن، اخرون، 2020: 5) بأن التحسين المستمر يقوم بإحداث تغيير بطيء في المنظمة ولكن بصورة مستمرة وبطريقة أفضل كل يوم وأكثر تبسيطاً من خلال القيام بعمل تحسين صغير أو تطوير بسيط في أحد جوانب المنظمة والاستمرار بتطويره على المدى الطويل ووجود تحسينات في الجودة والفعالية، وعن أهمية التحسين المستمر أشار (شهاب، اخرون، 2023: 353) إلى أنها تخفض التكاليف وتركز على تحسين الخدمات في داخل المنظمة وتشكيل نظام جديد للحصول على تغيير أفضل مع وضع أهداف للتطوير والتحسين المستمر واتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل والتي تؤدي إلى زيادة تحسين وتطوير الأداء العالي للمنظمة.

د. **جودة الموظفين:** تعمل المنظمات عالية الأداء على جمع قوى عاملة لديها مهارات وتخصصات متنوعة بحيث تقوم المنظمة بتدريب موظفيها على اكتشاف مشاكل العمليات (Fareed, others, 2016: 514) وتقديم أفكار مبتكرة لا تجد حلولاً لها جيدة للتحسين حيث أنهم يعملون في فريق ذو كفاءات متنوعة (Situmeang, others, 2020: 138). وعن أهمية جودة الموظفين فقد أشار (قويدري، 2021: 130) إلى أن تطوير الكفاءات ذو أهمية بالغة في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر إذ إن عملية تطوير جودة الموظفين تسهم أحياناً في بقاء المنظمة في سوقها، عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم وتعزيز بناء الفريق في المنظمة والتعلم وقبول المسؤولية الجديدة ومهام العمل المتنوعة إذ تعد طوقاً لزيادة الأداء العالي للمنظمة على المدى الطويل ومن ثم تحقيق أهدافها (الجاسمي، الجبوري، 2021: 53).

1.3 العلاقة النظرية بين إدارة الموارد البشرية والأداء العالي

علاقة إدارة الموارد البشرية والأداء العالي: إن أداء المنظمات التي تتبنى استراتيجيات الأداء العالي تكون أفضل عندما تقوم بإجراء تحسينات متناسبة في "البنية الأساسية" البشرية من خلال إجراء التغييرات على استراتيجيات الموارد البشرية لتكوين المهارات اللازمة بما يتفق مع التغييرات البيئية الحاصلة التي تمكن التكنولوجيا من العمل بينما تظهر فيها قيمة ضمان ملائمة مع أهداف وترتيب لاستراتيجيات منظمات عالية الأداء (Boxall, 2012: 172)، إذ إن نجاح أي منظمة يعتمد على كفاءة ومهارات الموارد البشرية حيث لا يمكن لأي منظمة أن توجد وتنمو بدون قدرات الموارد البشرية المناسبة ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة فأنها تتبنى دوراً استراتيجياً مهماً من خلال التركيز على إنتاج أداء عال في المستقبل القريب والبعيد (Chahal, others, 2016: 2). هنا لابد من بيان أن استدامة الميزة التنافسية في المنظمة تعتمد على قدرتها في تجديد مواردها مع تغير البيئة الخارجية وتتمثل هذه القدرات في استشعار الفرص واغتنامها والتكيف المستمر معها ويشير ذلك لضرورة التجديد المستمر للمورد البشري داخل المنظمة وزيادة قابليته المعرفية من خلال التدريب والتعلم فهو منبع الأفكار ومصدر الابتكار والقوة الدافعة للأمام ومن ثم زيادة وتحسين أداء المنظمة وتطوره (الجبوري، 2021: 69) وكما موضح في الشكل رقم (2) أدناه.



الشكل (2): الموارد البشرية في المنظمات عالية الأداء

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (الجبوري، 2021: 6)

جدول (1) الخصائص الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة

ت	المتغيرات	توزيع الخصائص	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	50	66.7%
		انثى	25	33.3%
	المجموع		75	100%
2	العمر	أقل من 30 سنة	5	6.7%
		30- إلى أقل من 40 سنة	45	60%
		40- إلى أقل من 50 سنة	20	26.7%
		50- سنة فأكثر	5	6.7%
	المجموع		75	100%
3	عدد الدورات التدريبية	أقل من 3 دورات	45	60%
		من 3 إلى 4 دورات	7	9.3%
		من 5 إلى 7 دورات	16	21.3%
		أكثر من 7 دورات	7	9.3%
	المجموع		75	100%

88%	66	إداري	الاختصاص	4
12%	9	فني		
100%	75	المجموع		
%8	6	دبلوم	المؤهل العلمي	5
%84	63	بكالوريوس		
%6.7	5	ماجستير		
%1.3	1	دكتوراه		
%100	75	المجموع		
27%	20	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة	6
40%	30	5 - 10 سنوات		
20%	15	10 - 15 سنة		
13%	10	15- سنة فأكثر		
100%	75	المجموع		

المصدر: إعداد الباحث

الجانب العملي اختبار فرضيات البحث

1.1 اختبار فرضية الارتباط: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) والأداء العالي بأبعاده (الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الامد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين)

جدول (2): اختبار علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها والأداء العالي بأبعاده.
باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الارتباطات بين إدارة الموارد البشرية والأداء العالي		الأداء العالي
0.80	معامل ارتباط بيرسون	إدارة الموارد البشرية
0.000**	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء العالي بلغت (0.80) والقيمة الاحتمالية (p-value) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01) ومن ذلك نستنتج أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية طردية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة والأداء العالي بأبعاده، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها والأداء العالي بأبعاده).
جدول (3): مصفوفة علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد الاداء العالي

جودة الموظفين	التحسين والتجديد المستمر	التوجه طويل الأمد	الانفتاح والتوجه نحو العمل	الأداء العالي	
				إدارة الموارد البشرية	
0.73	0.76	0.82	0.75	معامل الارتباط	الاستقطاب والتعيين
**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	Sig.	
0.60	0.53	0.60	0.66	معامل الارتباط	التدريب والتطوير
**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	Sig.	
0.68	0.69	0.77	0.78	معامل الارتباط	التحفيز
**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	Sig.	
0.68	0.44	0.51	0.65	معامل الارتباط	تقييم الأداء
**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	Sig.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين كل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) و (الانفتاح والتوجه نحو العمل) بلغت (0.75، 0.66، 0.78، 0.65) على التوالي والقيمة الاحتمالية (p-value) بلغت (**0.000، **0.000، **0.000، **0.000) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01) ومن ذلك نستنتج أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية طردية بين كل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في (الانفتاح والتوجه نحو العمل)، وبناءً على ذلك نقبل فرضية الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والانفتاح والتوجه نحو العمل.

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين كل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) و(التوجه طويل الأمد) بلغت (0.82، 0.60، 0.77، 0.51) على التوالي والقيمة الاحتمالية (p-value) بلغت (**0.000، **0.000، **0.000، **0.000) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01) ومن ذلك نستنتج أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية طردية بين كل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في (التوجه طويل الأمد)، وبناءً على ذلك نقبل فرضية الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والتوجه طويل الأمد.

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين كل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) و(التحسين والتجديد المستمر) بلغت (0.76، 0.53، 0.69، 0.44) على التوالي والقيمة الاحتمالية (p-value) بلغت (**0.000، **0.000، **0.000، **0.000)

على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01) ومن ذلك نستنتج أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية طردية بين كل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في (التحسين والتجديد المستمر)، وبناءً على ذلك نقبل فرضية الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والتحسين والتجديد المستمر.

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين كل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) و(جودة الموظفين) بلغت (0.73، 0.60، 0.68، 0.86) على التوالي والقيمة الاحتمالية (p-value) بلغت (0.000**، 0.000**، 0.000**، 0.000**) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01) ومن ذلك نستنتج أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية طردية بين كل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في (جودة الموظفين)، وبناءً على ذلك نقبل فرضية الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وجودة الموظفين.

1.2 اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في الأداء العالي بأبعاده (الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين)، وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية.

اختبار الفرضيات الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية الثانية: لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنصها (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في الأداء العالي بأبعاده (الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين)) تم توظيف نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لوصف العلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) والمتغير التابع المتمثل بـ الأداء العالي بأبعاده (الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين)، إذ تبرز الأهمية لاختبار تحليل التباين ANOVA (الانحدار الخطي المتعدد التدريجي) عندما يكون لدينا أكثر من متغير واحد في النموذج فإن هذا الاختبار سوف يختبر معنوية جميع معاملات النموذج دفعة واحدة وكما يأتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في الانفتاح والتوجه نحو العمل.

جدول (4): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الانفتاح والتوجه نحو العمل

Model		Sum of Squares مجموع المربعات	D.f درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F القيمة المحسوبة	Sig. القيمة الاحتمالية	R الارتباط	R ² معامل التحديد	R Square Change التغير في معامل التحديد
التحفيز	Regression	9.152	1	9.152	113.945	0.000	0.78	.610	0.61
	Residual	5.863	73	.0800					
	Total	15.015	74						
الاستقطاب والتعيين	Regression	10.055	2	5.028	72.980	0.000	0.81	.670	0.06
	Residual	4.960	72	.0690					
	Total	15.015	74						
تقييم الأداء	Regression	10.378	3	3.459	52.969	0.000	0.83	.690	.020
	Residual	4.637	71	.0650					
	Total	15.015	74						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول رقم (4) ادخال المتغيرات المستقلة للبعد الأول (الموارد البشرية) في نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression) حسب تأثيرها على المتغير المعتمد (الانفتاح والتوجه نحو العمل) إذ ظهر أن المتغيرات التي دخلت في النموذج حسب أهمية كل هي (التحفيز، الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء) أما المتغير الذي لم يكن له تأثير ولم يظهر في النموذج هو (التدريب والتطوير)، وأن كل القيم الاحتمالية للنماذج الثلاثة (sig.=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) لذلك نقول أنه يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للمتغيرات الثلاثة (التحفيز، الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء) على (الانفتاح والتوجه نحو العمل) ويمكن توضيح نسبة تفسير كل متغير من المتغيرات الثلاثة في التباين الذي يحصل في المتغير التابع (الانفتاح والتوجه نحو العمل) باستخدام معامل التحديد (R Square).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في التوجه طويل الأمد. جدول (5): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على التوجه طويل الأمد

Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F القيمة المحسوبة	Sig. القيمة الاحتمالية	R الارتباط	R ² معامل التحديد	R Square Change التغير في معامل التحديد
الاستقطاب والتعيين	Regression	13.747	1	13.747	148.755	0.000	0.82	0.67	0.67
	Residual	6.746	73	.092					
	Total	20.494	74						
التحفيز	Regression	14.760	2	7.380	92.669	0.000	0.85	0.72	0.05
	Residual	5.734	72	.080					
	Total	20.494	74						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول رقم (5) ادخال المتغيرات المستقلة للبعد الأول (الموارد البشرية) في نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression) حسب تأثيرها على المتغير المعتمد (التوجه طويل الأمد) إذ ظهر أن المتغيرات التي دخلت في النموذج حسب أهمية كل هي (التحفيز، الاستقطاب والتعيين) أما المتغيرين الذين لم يكن لهما تأثير ولم يظهر في النموذج هو (التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، وإن كل القيم الاحتمالية للنموذجين ($\text{sig.}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) لذلك نقول إنه يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للمتغيرين (الاستقطاب والتعيين، التحفيز) على (التوجه طويل الأمد) ويمكن توضيح نسبة تفسير كل متغير من للمتغيرين في التباين الذي يحصل في المتغير المستجيب (التوجه طويل الأمد) باستخدام معامل التحديد (R^2).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في التحسين والتجديد المستمر.

جدول (6) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء) على التحسين والتجديد المستمر

Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F القيمة المحسوبة	Sig. القيمة الاحتمالية	R الارتباط	R ² معامل التحديد	R Square Change التغير في معامل التحديد
الاستقطاب والتعيين	Regression	13.747	1	13.747	148.755	0.000	0.82	0.67	0.67
	Residual	6.746	73	.092					
	Total	20.494	74						
التحفيز	Regression	14.760	2	7.380	92.669	0.000	0.85	0.72	0.05
	Residual	5.734	72	.080					
	Total	20.494	74						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول رقم (6) ادخال المتغيرات المستقلة للبعد الأول (الموارد البشرية) في نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression) حسب تأثيرها على المتغير المعتمد (التحسين والتجديد المستمر) إذ ظهر أن المتغير الذي دخل في النموذج حسب الأهمية فقط هو المتغير (الاستقطاب والتعيين) أما المتغيرات الثلاثة التي لم يكن لها تأثير في النموذج هي (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، وإن القيمة الاحتمالية للنموذج ($\text{sig.}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) لذلك نقول إنه يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للمتغير (الاستقطاب والتعيين) على متغير (التحسين والتجديد المستمر) ويمكن توضيح نسبة تفسير المتغير (الاستقطاب والتعيين) في التباين الذي يحصل في المتغير المستجيب (التحسين والتجديد المستمر) باستخدام معامل التحديد (R^2).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في جودة الموظفين. جدول (7): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة الموظفين

Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F القيمة المحسوبة	Sig. القيمة الاحتمالية	R الارتباط	R ² معامل التحديد	R Square Change التغير في معامل التحديد
الاستقطاب والتعيين	Regression	9.709	1	9.709	84.364	.0000	.730	.530	.530
	Residual	8.401	73	0.115					
	Total	18.110	74						
تقييم الاداء	Regression	11.861	2	5.930	68.329	.0000	.800	.650	.110
	Residual	6.249	72	.0870					
	Total	18.110	74						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).
 نلاحظ من الجدول رقم (7) ادخال المتغيرات المستقلة للبعد الأول (الموارد البشرية) في نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression) حسب تأثيرها على المتغير المعتمد (جودة الموظفين) إذ ظهر أن المتغيرات التي دخلت في النموذج حسب أهمية كل هي (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء) أما المتغيرات التي لم يكن له تأثير ولم تظهر في النموذج هي (التحفيز، التدريب والتطوير)، وإن كل القيم الاحتمالية للنموذجين ($\text{sig.}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.01) لذلك نقول إنه يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للمتغيرات الثلاثة (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء) على (جودة الموظفين) ويمكن توضيح نسبة تفسير كل متغير من المتغيرين في التباين الذي يحصل في المتغير المستجيب (جودة الموظفين) باستخدام معامل التحديد (R Square).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تبين أن إدارة شركة اسيا سيل تولي اهتماماً كبيراً بإدارة الموارد البشرية عبر تفعيل سياسات التدريب الحديثة وتطوير نظام المكافآت والأجور.
2. استنتجت أن إدارة شركة اسيا سيل تعمل على استقطاب الموظفين أصحاب المعارف والمهارات العالية لمزاولة وظائفهم والاعتماد على الكفاءات كأساس في التعيين.
3. استنتجت أن إدارة شركة اسيا سيل تحرص على اخضاع موظفيها في دورات داخلية وخارجية والتي تعمل على تطوير الموظفين لمواكبة التغييرات الحاصلة مما يبين أنها تولي اهتماماً بسياسات التدريب والتطوير للموظفين.

4. إن إدارة شركة اسيا سيل على إدراك بأهمية التعويضات والمكافآت النقدية والمعنوية من رواتب وحوافز والدعم المعنوي الذي تقدمه لموظفيها.

ثانياً. التوصيات:

1. على إدارة شركة اسيا سيل هيكلة إدارة الموارد البشرية بطريقة تعمل على تمكين الشركة من تحقيق أهدافها المرجوة من خلال الندوات والمقابلات التعريفية للموظفين.
2. ضرورة تفعيل أساليب جديدة في عملية الاستقطاب في شركة اسيا سيل والعمل على اقتناء أفضل المهارات والكفاءات والاعتماد على الاحتياج الفعلي كأساس في عملية الاستقطاب.
3. على إدارة شركة اسيا سيل أن تبني اهتماماً عالياً في سياسات التدريب لغرض تطوير موظفيها من أجل تعظيم الفرص التنافسية مع الشركات الأخرى.
4. على إدارة شركة اسيا سيل الاهتمام الجدي بوضع عملية تقييم عالية الشفافية من خلال تعيين فريق عمل يحرص على ادراء عملية التقييم وفق كفاءات الموظفين لا على المحسوبيات.
5. على إدارة شركة اسيا سيل تقبل اخطاء ومقترحات موظفيها ومشاركتهم في الآراء وتخفيف اللامركزية في الشركة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. بسيوني، اسماعيل علي، (2008)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الاعمال، الازهر.
2. بن عاشور، باية، قادري، حسين، (2020)، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الأنساني، المجلد 6، العدد 1، ص 1077-1098.
3. البهادلي، احمد جاسم محمد، (2023)، تأثير إدارة الموارد البشرية الصلبة لتعزيز أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي تربية ميسان، رسالة ماجستير، جامعة سومر، كلية الإدارة والاقتصاد.
4. الجاسمي، باسم عباس كريدي، الجبوري، فلاح حسن حسن، (2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك: بحث تحليلي في عينة من الجامعات الاهلية العراقية في منطقة الفرات الاوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، ص 48-65.
5. الجبوري، فراس حسين علوان الطيف، (2021)، تأثير العدسات الاستراتيجية على أدوار الموارد البشرية وأنعكاسها في الذكاء الابداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
6. حسن، ابراهيم صالح، العامري، فراس محمد، (2023)، تأثير إدارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة بتوسيط مناخ الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. حلو، احمد داوود عيسى، (2020)، واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وعلاقتها بالتمكين الإداري: ديوان الموظفين العام أنموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية الأعمال والاقتصاد.

8. الخالدي، بندر بن خالد، (2023)، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة/ دراسة ميدانية: شركة الفهد، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 39، ص 72-106.
9. الخزرجي، قصي اسماعيل مدب، الزبيدي، ناظم جواد، (2016)، دور المرونة التنظيمية وأنعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، ص 50-83.
10. زكريا، عبد العزيز بشار حسيب، النعمة، عادل ذاكراً، (2022)، نظم عمل الأداء العالي متغير تفاعلي للعلاقة بين نظام التصنيع القابل لإعادة التشكيل وفلسفة الرشيق: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسيارات والمعدات-مصنع بطاريات، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 41، العدد 135، ص 227-259.
11. الشمري، احمد عبدالله أمّانة، م. فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، فاطمة فليح مبارك نجم، (2021)، تأثير تبني السلوك الإبداعي في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الراقدين / الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 70، ص 199-216.
12. شهاب، إدريس أنيس يونس شهاب، اخرون، ناصر نور الدين عبد اللطيف، محمد محمد فتيحة، (2023)، مقومات تطبيق أسلوب التحسين المستمر لتطوير التكاليف المعيارية في البيئة الصناعية العراقية-دراسة استكشافية، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 7، العدد 1، ص 343-382.
13. صيهود، احمد قاسم، (2017)، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
14. عامر، عبيد ضيف الله، الجوفي، علياء سعيد، (2020)، الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي: بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 126، ص 263-288.
15. عبد الرحمن، بن عنتر، (2009)، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، الجزائر.
16. عبد السيد، غازي عبد زيد كريم، (2015)، دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
17. الغانمي، أفراح خضير عبدالرضا، (2015)، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
18. القحطاني، د. محمد بن دليم، (2008)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، الرياض.
19. قويدري، ثامر، (2021)، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب الى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، ص 120-134.
20. كرو، شفاء، (2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

21. كلثوم، حفاري، كلثوم مبخوتي، (2021)، الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس ادرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية-ادرار.
22. محمد، علي برهأن، طه، ايمن عصمت، (2020)، نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد 58، ص 19-48.
23. محمد، محمد مصطفى، ثابت حمدي ثابت، سهير حمدي حسين، (2022)، الإدارة المرئية مدخل لتحسين الأداء القيادات الجامعية في الإدارة، دراسة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط.
24. المرشدي، رياض حسين، الدليمي، محمود فهد، (2019)، إدارة تنوع المورد البشري ودورها في تحقيق الأداء العالي لعينة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة اهل البيت، العدد 31، ص 391-419.
25. نعمة، نغم حسين، (2023)، اخلاقيات المهنة وقيم العمل المؤسسي، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 4، العدد 1، ص 1-10.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmed, Gulzar, (2020), Human Resource Training and Development Awareness and Practices in Small, Medium and Large Organizations, Academic Journal of Social Sciences, Vol. 4 Issue 1, pp. 129-134.
2. Amah, Okechukwu Ethelbert, Oyetunde, Kabiru, (2019), Determinants of High-Performance Organizations in Africa: A Conceptual Framework and Research Propositions, International Journal of Management, Economics and Social Sciences, Vol. 8, No. 4, pp. 319 – 333.
3. Balkin, David B., Luis R. Gómez-Mejía, Robert L. Cardy, (2016), Managing Human Resources, eighth edition, Pearson Education, England.
4. Boxall, Peter, (2012), High-performance work systems: what, why, how and for whom?, Asia Pacific Journal of Human Resources, Volume 50, No. 2, pp. 169-186.
5. Božić, Velibor, Indrasen, Poola, (2023), Measuring organizational performance, Yobe Journal of Management and Innovations (YOJMI), Vol. 3, No. 1, pp. 1-16.
6. Chahal, Hardeep, Jeevan Jyoti, Asha Rani, (2016), The Effect of Perceived High performance Human Resource Practices on Business Performance: Role of Organizational Learning, Global Business Review, Vol. 17, No. 3, pp. 1-26.
7. Cosenza, Ana C.S, José S. da Motta Reis, Cristina G. Souza, Rafael G. Barbastefano, Gilberto Santos, Luís C.F.M. Barbosa, (2024), Sustainable Human Resource Management, Green Human Resource Management, and Environmental Human Resource Management: Analysis of New and Emerging Terms Related to the Human Resource Area', Quality Innovation Prosperity Journal, Vol. 28, No. 1, pp 127-153.
8. De Waal, André (2018). Success factors of high-performance organization transformations. Measuring Business Excellence Journal, Vol. 22, No. 4, pp. 1-16.
9. De Waal, André, (2007), The Characteristics of a High-Performance Organization , Business Strategy Series Journal, volume 8, number 3, pp. 1-10.

10. De Waal, André, Heijtel, Ivo, (2016), Searching for effective change interventions for the transformation into a high-performance organization, *Management Research Review Journal*, Vol. 39 No. 9, pp. 1080-1104.
11. Fareed, Muhammad, Sri Sarah Maznah Mohd Salleh, Mohd Faizal Mohd Isa, Wan S. W. M. NOOR, (2016), Developing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Organizational Culture and High-Performance Work System, *International Journal of Economic Perspectives*, Volume 10, Issue 4, pp. 655-673.
12. Gudnason, Stefan, Finnsson, Thorgeir Runar, (2017), The Search for High Performance in Organizations A study of the CHPS framework, Master's thesis, Lund university.
13. Indrayanti, (2019), Human Resource Management Content and Process on Employee Well-Being And Job Performance: A Study In Indonesia Public Sector, Doctoral dissertation, Nottingham Trent University, the Graduate School.
14. Iraqi, Dr. Khalid Mahmood, Anum Fatima & Wardah Nadeem, (2015), Human Resource Practices in Pakistan: A Case Study of Allied Bank Limited, *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences* Vol. 2, Issue 9, pp. 62-66.
15. Jackson, Susan E., Kaifeng Jiang, Randall S. Schuler, (2017), Strategic Human Resource Management, *Oxford Bibliographies Journal*, Vol. 2, pp. 1-36.
16. Karnsomdee, Panitee, (2010), A Study of Leadership and Organizational Performance in High Performance Organizations (HPOs) in Thailand, Dissertation, School of Public Administration.
17. Madanat, Hilda Ghaleb, Khasawneh, Anis S., (2018), Level of effectiveness of human resource management practices and its impact on employees: satisfaction in the banking sector of Jordan, *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-19.
18. Martina, Káčerová, (2009), Concept of Human Resource Management in DSG International SSC, S.R.O. , Master Thesis, Faculty of Business and Management Institute of Economics, Brno University Of Technology.
19. Obeidat, Abdallah Mishael, Shaker Al-Qudah, Hosam Shrouf, Mohammed A. Abusweilem, (2020), The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 219-230.
20. Osibanjo, Adewale Omotayo, Adeniji, Anthonia, (2012), *Human Resource Management: Theory and Practice*, first edition, Nigeria, Iyana.
21. Pattanasing, Kanittha, Somnuk Aujirapongpan, Suwit Srimai, (2019), Dynamic Capabilities And High-Performance Organization Of Hotel Business: Empirical Investigation Into World Class Tourism Destination, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 377-401.
22. Patterson, Debra, (2023), *Human Resources Management*, 3rd edition, Fanshawe College Pressbooks, London Ontario.
23. Saifalislam, K. M., Osman, A., & Al Qudah, M. K., (2014), Human resource management practices: influence of recruitment and selection, and training and development on the

- organizational performance of the Jordanian public university, *Journal of Business and Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 43-46.
24. Schneid, Thomas D. and Shelby L. Schneid, (2019), *Human Resources and Change Management for Safety Professionals*, 1st Edition, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
 25. Situmeang, Chandra, Diana Hasyim and Choms G. G. T. Sibarani, (2020), Will A High-Performance Finance Function Company Become a High-Performance Organization?, *The Seybold Report*, Vol. 17, No. 112, pp. 136-146.
 26. Taylor, Jeannette, (2021), Performance in the public sector, *Academic Journal*, Vol. 4, pp. 1-29.
 27. Vuong, Bui Nhat, Sid, Suntrayuth, (2020), The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: an evidence from the Vietnamese banking industry, *Management Science Letters*, Vol. 10, No. 7, pp. 1633–1648.