

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء العالي

م.م. أثينا جنان زيا قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين - أربيل، العراق

Human Resource Management Strategies and Their Impact on High Performance

athena.zaya@su.edu.krd

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى بيان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء العالي وهي دراسة تحليلية لأراء عدد من العاملين في البلديات في مدينة أربيل. ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على أربع أبعاد لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإعتبارها متغيراً مستقلاً وهي: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز و تقييم الأداء)، كما تم الاعتماد على ثلاثة أبعاد للأداء العالي بوصفه متغيراً معتمداً: (جودة الإدارة، التحسين والتجديد المستمر، جودة القوى العاملة). ولغرض الوصول الى أهداف البحث أعتد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها. تم إختيار دائرة البلديات في مدينة اربيل كمجتمع للبحث، حيث كان عدد البلديات (6) بلديات و (44) عاملاً كعينة للبحث، وتم توزيع إستمارة الإستبيان عليهم وإعتمادها كأداة لجمع البيانات. وقد خلص التحليل الإحصائي عدد من النتائج كان ابرزها وجود أثر معنوي ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي، هذا يشير الى أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً وفعالاً في تحقيق الاداء العالي، بمعنى كلما عملت دائرة البلديات بتطبيق هذه الاستراتيجيات كلما كان ذلك عاملاً رئيسياً للوصول الى الأداء العالي. كما وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان أهمها الاهتمام الزائد بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك لتحسين الأداء العالي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأداء العالي، البلديات.

Abstract:

This research aims to demonstrate the strategies of human resource management and their impact on high performance. It is an analytical study of the views of several employees in the municipalities department of Erbil city. To achieve this, four dimensions of human resource management strategies were considered as independent variable: (recruitment and selection, training and development, motivation, and performance appraisal). Also, three dimensions of high performance were used as dependent variable: (management quality, continuous improvement and renewal, quality of labor force). In order to achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was relied upon to present and interpret the research data. The Directorate of Municipalities in Erbil city was selected as the field of study, with the sample consisting of (6) municipalities and (44) workers. A questionnaire was distributed to a number of labor force, using it as a tool for data collection. The statistical analysis concluded with several results, the most important of which was the existence of a statistically significant effect of human resource management strategies on high performance. This indicates that human resource management strategies play an important and effective role in achieving high performance. In other words, the more the municipality department applies these strategies, the more it becomes a key factor in achieving high performance. The study also reached a set of recommendations, the most significant of which was to give more attention to Human Resource Management Strategies to improve high performance.

Keywords: Human Resource Management Strategies, High Performance, Municipalities.

المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحالي العديد من التحديات الإقتصادية، التكنولوجية والسياسية التي تؤثر على العالم بأسره. ومع تزايد هذه التحديات والتغيرات السريعة في بيئة العمل، بدأت الإدارات التقليدية غير قادرة على المنافسة، لذلك، أصبح من الضروري تطوير وإستخدام إستراتيجيات معاصرة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية حيث تعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة وبدورها تلعب دوراً محورياً في

تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فضلاً عن تعزيز الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. بشكل كبير تشير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الى أن أداء المنظمات يعتمد على موظفيها وسلوكهم في تنفيذ إستراتيجية الشركة، بإعتبار المورد البشري المصدر والمحرك الأساسي والرئيسي لنجاح وإستمرار المنظمات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية إنطلاقاً مما سبق فإن هذا البحث سيحاول التعرف على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء العالي في بلديات في مدينة أربيل، وذلك من خلال أربع مباحث، المبحث الأول خصص لمنهجية البحث، أما المبحث الثاني عرض نظري لمفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي، والتعرف على مستوى تطبيق هذه الإستراتيجيات بأبعادها والتعرف على مستوى الأداء العالي بأبعاده، والمبحث الثالث يوضح الجانب العملي للبحث، أما المبحث الرابع والأخير يوضح الأستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول/ الإطار أعام للبحث ومنهجيته

يعرض لنا هذا المبحث الإطار أعام للبحث والنهج والأدوات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها وذلك بهدف تحليل وإختيار فرضيات الدراسة ومجتمع البحث والعينة، وهي على النحو الأتي:

١،١ مشكلة البحث

تستند مشكلة البحث في دراسة مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي في بلديات في مدينة أربيل وذلك لعام ٢٠٢٥.

٢،١ أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من خلال إضافة تخصص ودراسته في مجال دراسة إستراتيجيات غدارة الموارد البشرية على الأداء العالي في البلديات وبالتالي إضافة أخرى للباحثين الأخرين.

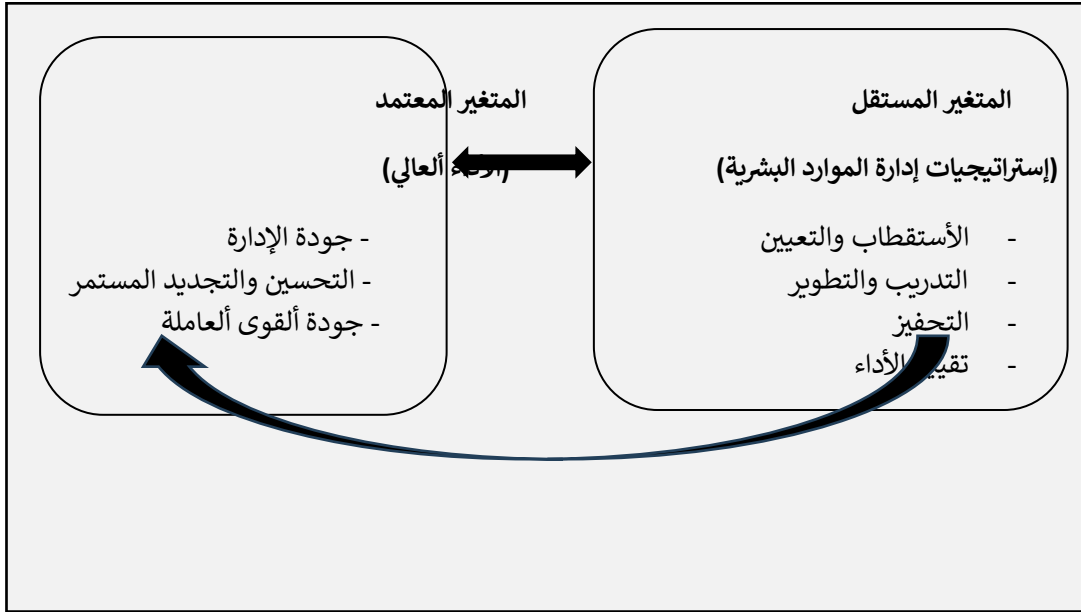
٣،١ هدف البحث

يسعى البحث بجانبه النظري والعملي الى بلوغ الأهداف الأتية:

١. معرفة مدى تأثير إستراتيجيات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي في بلديات مجتمع الدراسة وعينة الدراسة العاملین فيها.
٢. التعرف على أثر كل بعد من أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء العالي.
٣. ألتعرف على إذ كان هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي للمنظمات.

٤،١ إنموذج البحث

من خلال مراجعة الأدبيات والبحوث ألعلمية ذات صلة بالبحث تم بناء أنموذج إفتراضي يبين أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي للمنظمات، إذ يحتوي المخطط على متغيرين، المتغير المستقل وهو (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والذي يتكون من أربع أبعاد (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، والمتغير المعتمد (الأداء العالي) والذي يحتوي على ثلاث أبعاد (جودة الإدارة، التحسين والتجديد المستمر، جودة القوى العاملة). وكما هو موضح في الشكل رقم (١):



العوامل الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الشكل رقم (١) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد ألباحثة إستناداً الى الأدبيات

٥ فرضية البحث

تتمثل فرضيات البحث فيما يأتي:

١. الفرضية الرئيسة الأولى:- هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة أالموارد البشرية (الأستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) والأداء أعالى (جودة الإدارة، التحسين والتجديد المستمر، جودة ألقوى أعامله).
٢. الفرضية الرئيسة أالثانية:- تتص على أن هناك أثر معنوي ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة أالموارد البشرية (الأستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) والأداء أعالى (جودة الإدارة، التحسين والتجديد المستمر، جودة ألقوى أعامله).

٦ أسلوب جمع البيانات

لإتمام البحث بجانبه النظري والميداني تم الأعتناء على الأساليب أالتالية:

١. الأسلوب الوصفي: وذلك بالأعتناء على المراجع العلمية العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والبحوث والرسائل والأطاريح والمجلات، مع الإستعانة بشبكة الأنترنيت كونها المصدر المهم للتعرف على أحدث ماكتب عن الموضوع.
٢. الأسلوب التحليلي: وذلك بأستخدام أداة البحث (إستمارة الإستبانة)، حيث تعد الأداة الرئيسة التي تم إعتنادها في هذه الدراسة لجمع البيانات.

7.1 نطاق البحث

يغطي البحث عام (٢٠٢٥) ك نطاق زمني لإجراء البحث بجانبه النظري والعملية، وتم الحصول على المعلومات من عدد من الأفراد العالمين في دائرة البلديات في مدينة أربيل وذلك بأستخدام إستمارة الاستبانة لجمع البيانات.

٨ الدراسات السابقة

١. دراسة (De Waael & Heijtel, 2017) قدم الباحثان دراسة بعنوان (تطوير نهج التغيير للانتقال الى منظمة عالية الأداء). تهدف الدراسة الى مساعدة المديرين في تطوير مصادر جديدة للميزة التنافسية وطرق تحقيق الأداء أعالى المستدام لتصبح المنظمة عالية الأداء، حيث أسفرت الدراسة عن (٢٠١٥) إجابة من أصل (١٤٧٠) منظمة في مناطق مختلفة من العالم. كانت أبرز النتائج التي توصلت اليها هي مدى أهمية النهج النظري في تحسين عمل الشركة فضلاً عن الحاجة الى التغيير المستمر على مستوى الشركة والتكيف مع متطلبات بيئة أعمالها.
٢. دراسة (ألدباغ، ٢٠١٧) قدمت ألباحثة دراسة بعنوان (تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء أعالى)، هدفت ألدراسة الى التعرف على واقع متغيري البحث في المنظمة المبحوثة والتي كانت المصارف الحكومية، حيث تكونت عينة البحث من (١٢٠) فرداً من القيادات الإدارية. أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة هي عدم إهتمام المصارف الحكومية بمتابعة التغييرات التي تحصل في البيئة خاصة فيما يتعلق بتحركات المنافسين من المصارف الأخرى لكونهم جهة حكومية لا تتنافس مع الآخرين. بالإضافة الى عدم إهتمامها بإدارة الجودة الشاملة ويرجع السبب الى عدم وعي الإدارات العليا بأهميتها في تحسين جودة الخدمة والمنتج.

٣. (نصر، ٢٠٢١) قدم دراسة بعنوان (تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي)، تهدف الدراسة الى إختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء العالي، كما تسعى الى بيان تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لدائرة حماية وتحسين البيئة في منطقة الفرات الأوسط والتي كانت مجتمع البحث. تكونت عينة البحث من (٨٩) موظف في الإدارة الوسطى والعليا. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علق ارتباط وتأثير بين متغيراتها، فضلاً عن امتلاك المؤسسة المبحوثة موارد بشرية مرنة يساهم في تحقيق أداء عالي في الدائرة.

٤. دراسة (De Waal & Kraijveld, 2022) قدم ألباحثان دراسة بعنوان (الدروس المستفادة من التحول الناجح الى منظمة عالية الأداء: دراسة حالة طويلة المدى)، هدفت الدراسة الى إختبار مدى فعالية نهج التحول الى منظمة عالية الأداء (HPO) من خلال دراسة حالة طبقت على شركة (مركز الشؤون الدولية COIA) التي تحولت الى شركة عالية الأداء خلال (٥) سنوات. شملت عينة البحث مجموعة من المديرين في الشركة، وتوصلت الدراسة الى النجاح في التحول الى شركة عالية الأداء من خلال مجموعة من التدخلات التي ركزت على وجود إستراتيجية واضحة تعمل بها المؤسسة، القيادة الفعالة والتحسين المستمر. كما قدمت نهجاً عملياً يمكن المنظمات الأخرى إستخدامه لزيادة فرص نجاحها وتحولها الى منظمة ذو أداء عاليو بحثي هذا يختلف عن الدراسات السابقة كونه يضيف مدى إسهام إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال الأداء العالي للعاملين في البلديات في مدينة أربيل، والتركيز بشكل خاص على أربع إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، وركز البحث على نقطتين أساسيتين:

١. مدى إسهام إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء العالي.

٢. دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقديم الأداء العالي في ظل توفر الأبعاد الأربعة.

المبحث الثاني/ الإطار النظري

١,٢ مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من الأصول التنظيمية المهمة وذلك إذا ما تم إستخدامها وإدارتها بشكل صحيح. أن تطبيق إستراتيجيات مناسبة لتنمية وتطوير الموارد البشرية يمكن ان يؤدي الى تحسين أداء المنظمات على المدى القصير والطويل. بداية لا بد من بيان معنى وتعريف الأستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، حيث أصبح إستخدام مصطلح الأستراتيجية شائعاً في العديد من كتب الإدارة، وأصلها يعود الى الكلمة اليونانية القديمة (Strategos) والتي تعني (فن القيادة) وهو مقابل للكلمة الأنكليزية (Strategy)، وهذا يتطابق مع ما ورد في قاموس المورد حيث يعرفها بأنها علم او فن الحروب. وتعرف الإستراتيجية بأنها جزء أساسي من التخطيط الإستراتيجي، وتعتبر عن طريق تختاره من بين عدة طرق محتملة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، ويعكس توجهاتها المستقبلية (عبدالمحسن، ٢٠٠٦: ١١٠). في حين عرفت إدارة الموارد البشرية من قبل كل من (Armstrong & Taylor, 2020:4) بأنها العملية التي يتم خلالها توظيف الأفراد وإدارتهم بشكل جيد وتطويرهم في المنظمة. أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيعرفها (Dessler,2014:13) على أنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين ادائها وتطوير ثقافتها وبذلك زيادة مرونتها وابداعها. كما وتعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على انها الأطار العام للقرارات الأستراتيجية التي تخص العاملين في المنظمة وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، وذلك بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، أو هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة (Cascio, ٢٠١٨: ٤٥). في حين عرفها (Shahzad et al, 2008:301) بأنها القرارات والإجراءات التي تهم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجهة نحو تحقيق الميزة التنافسية بناءً على ما سبق يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها عملية منظمة تهدف الى تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال تحسين سلوكياتهم ومعارفهم وقدراتهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم الوظيفي، مع التركيز على الجوانب النفسية والإجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

٢,٢ أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبح من الأفكار المؤثرة في مجال الأعمال والإدارة خلال السنوات الأخيرة. تزايدت أهمية هذا المجال بسبب وعي المنظمات بمدى أهمية الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة. ففي ظل العولمة تواجه المنظمات تحديات في التعامل مع

التكنولوجيا والتغيرات المستمرة في البيئة مما يتطلب إتقانها لمهارات بشرية تساعد في التكيف مع هذه المتغيرات، لذا فإن استمرار نجاح المنظمات يعتمد على قدرتها في خلق مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فالمنظمة التي تمتلك موارد مادية وألات يمكن تقليدها بسهولة، بينما من الصعب تقليد موارد بشرية ناجحة وفعالة. لذا يجب اعتبار الأصول البشرية أصولاً إستراتيجية وإدارتها بعناية لتكون جزءاً أساسياً ومكماً لإستراتيجيات المنظمة (الطائي و اخرون، ٢٠٠٦: 35). في حين يرى كل من (Bratton & Gold, 2017:45) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير الجوانب الفكرية والمعرفية، وتعزيز الإبداع، وتنمية المهارات، وتحسين العمل الجماعي، وتوفير الحوافز المعنوية، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

٣,٢ أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

قد تكون المنظمة بحاجة الى وضع إستراتيجية فعالة لإدارة موارد بشرية التي تحقق اهدافها وتستجيب او تواكب التغييرات في البيئة التنافسية. ولتحقيق ذلك يجب أن تتوافق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. وتحديد الملامح العريضة لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات تلك الإستراتيجية العامة، وعليه فقد تم اختيار اربع ابعاد لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية وهي: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء).

أ. **إستراتيجية الاستقطاب والتعيين:** ويقصد بهذه الإستراتيجية على انه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله استكشاف احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول اليها والحصول على افضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة بشكل مستدام، ويتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعداداً لإختيار الأفضل والأصلح ومن ثم تثبيتهم في تلك الوظائف، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (Noe, et al., 2015:198).

ب. **إستراتيجية التدريب والتطوير:** تمثل هذه الإستراتيجية عملية ممنهجة ومستمرة تهدف الى تزويد العاملين بالمعارف والخبرات وإكسابهم القدرات والمهارات المطلوبة التي من شأنها تكييف سلوكياتهم بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية والتي يحتاجونها لأداء أعمالهم بكفاءة وبما يتماشى مع الاهداف المرسومة للمنظمة، كما وان عملية التدريب تساهم في زيادة كفاءة الموظفين بالتالي رفع مستوى ثقمتهم بأنفسهم وزيادة إنتاجيتهم وتطوير سلوكهم في بيئة العمل وتشجيع المواهب و زيادة معرفتهم وإدراكهم بثقافة العمل وأجواء التنافسية وذلك لتعزيز الخدمة المقدمة للغير او جودة المنتج لهم (Shakeel & Lodhi, 2015:22).

ت. **إستراتيجية التحفيز:** وهي تلك المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بنوعها المادية مثل (زيادة الأجر أو المكافأة) والمعنوية (مثل الترقية أو رسائل الشكر والتقدير)، والتي تمنح لهم عن جهد محدد يؤديه أو مطلوب تأديته مستقبلاً، فإذا ما أرادت المنظمات الحصول على الأداء المتميز والمتمن والإبداع الفعال من قبل مواردها البشرية، فإن التحفيز يعد من الأساليب الفعالة التي لها أثر إيجابي للحصول على ذلك (شريف، ٢٠١٦: ١٢٨). ويذكر (Ahsan, et al., 2009:66) أن نظام الحوافز الفعال له دور مهم ومحوري في مساعدة المنظمة على الإحتفاظ بالعاملين الأساسيين، كما يعمل ايضاً في انخفاض معدل دوران العمل وتطوير أدائهم، فضلاً عن تحسين المناخ الإجتماعي بين الإدارة والعاملين. حيث تعد الأجر المرتبطة بالأداء وسيلة فعالة التي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين وتحفيزهم نحو أداء أعلى بما يعزز من قدرة المنظمة على المنافسة مع الآخرين. بعبارة أخرى، فإن الحوافز هي كل ما يشجع العامل على الأنخراط في العمل وبذل المزيد من الجهد ومن ثم الأرتقاء بمسوى العطاء أثناء إنجاز العمل، وصولاً لدرجة عالية من الرضا التنظيمي وزيادة الولاء والشعور بالأمن والاستقرار داخل المنظمة.

ث. **إستراتيجية تقييم الأداء:** وتعد هذه الإستراتيجية من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية. فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها العامة. فعن طريق هذه الإستراتيجية يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمدها المنظمة وبالتالي فان وضع هذه الإستراتيجية لأداء العاملين تعد خطوة مهمة جداً لتحقيق أهداف المنظمة. فمن خلال هذه الإستراتيجية تتعرف الإدارة على أداء العاملين لديها وبالتالي تشخيص نقاط الضعف لديهم. عرف (ماهر، ٢٠٠٩: ٤٠٦) تقييم الأداء على انه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، على أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في اعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بعدها بتقييم أدائهم خلالها" أما (Dessler, 2017:292) فيرى أن إستراتيجية تقييم الأداء تهدف الى قياس وتقييم أداء العاملين سواء في الوقت الحاضر أو خلال الفترة الزمنية الماضية ومقارنته بمعايير الأداء القياسية المحددة مسبقاً والتي وضعت للموظف وتم إعلام الموظف بها، اي ما معناه القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي للموظف و ما بين الأداء المتوقع القيام به وبالتالي إتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء نتائج التقييم. إضافة الى تصحيح الأخطاء أو الأنحرافات في أداء العاملين فضلاً عن وضع الحلول وتطوير الموظف وتحديد مساره الوظيفي وتحديد إمتيازاته المالية والترقية وغيرها.

وأخيراً إعطاء الموظف تغذية راجعة ومعلومات عن نتائج تقييمه وذلك لغرض مساعدته في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة بما يضمن الأستمرار بأدائه وتحسينه وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وفي ختام هذا المبحث يمكن القول بأن إستراتيجية تقييم الأداء تعد بمثابة التغذية الراجعة تمكن المنظمة من قياس مستوى النتائج المتحققة من تطبيق الإستراتيجيات الثلاث السابقة وتأثيراتها على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة.

٤,٢ مفهوم الأداء العالي

أن الأداء بشكل عام مفهوم واسع يتضمن العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل. تسعى المنظمات بشكل مستمر لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من النمو والبقاء بقوة في البيئة المتغيرة التي تعيش فيها، وذلك سواء كانت عبر سرعة الاستجابة ل حاجات وطلبات العملاء، أو من خلال اعتمادها على فريق عمل عالي الكفاءة في الأداء، مما يساعدها في تحقيق أهدافها. إضافة الى أن نجاح المنظمة يعتمد على كفاءة العنصر البشري ورغبته في العمل، حيث يعد العنصر البشري أساساً في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف. وعليه فإن الأداء العالي يعتبر من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف نجاح المنظمة في بيئة تنافسية دائمة التغير. ويمكن أن يتناول الأداء مستويين: الأول على مستوى الفرد والثاني على مستوى المنظمة. ويُشار إلى أن تميز المنظمة ينبع من تميز أفرادها بما يمتلكونه من معرفة (عبد السيد، ٢٠١٥: 76) في حين يشار الى الأداء العالي بأنه عبارة عن نظام لمهارات إدارة الموارد البشرية، يهدف على تمكين وتحفيز العاملين، وتطوير رأس المال البشري، مع التركيز على الألتزام بالعمل وخلق قيمة للمنظمة، بهدف الوصول الى مستويات أداء عالية (أمانة، ٢٠١٥: ٢٢٨-٢٢٩). وبين كل من (العبادي و أجاف، ٢٠١٢: ١٠) الى ان الأداء العالي هو ذلك الأداء الذي يحفز الفرد العامل على تطوير مستواه ومستوى زملائه ومرؤوسيه، ومساعدتهم في تحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال تقديم أفكار وأنشطة مبتكرة بلا حدود والعمل على تطبيق تلك الأفكار في الواقع العملي أما (Ratten,2020:183) عرف الأداء العالي على انه مجموعة مترابطة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف الى تطوير المنظمة وأدائها من خلال تعزيز الألتزام الوظيفي، وأتباع انظمة التدريب والمكافآت، وتشجيع المشاركة في صنع القرار. وأخيراً، ومما سبق يمكن القول بان الأداء العالي يشير الى "مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى تحسين كفاءة الأفراد والفرق داخل المنظمة، مما يعزز نجاح المنظمة في بيئة تنافسية، ويتضمن ذلك تحفيز الموظفين، تطوير رأس المال البشري، والالتزام بالعمل، من خلال تطبيق أنظمة مثل التدريب، المكافآت، والمشاركة في صنع القرار. ويساهم الأداء العالي في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين وتطوير أدائها بشكل مستمر".

٥,٢ أهمية الأداء العالي

تتمثل أهمية الأداء العالي في تحقيق مجموعة من النتائج والفوائد المتنوعة لكل من المنظمات والعاملين، حيث يمثل النتيجة النهائية لجميع الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على استقرارها ونموها (هماش، ٢٠٢٠: ٤٢) بين (De Waal & Heijtel, 2017:104) أن الأداء العالي يساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات، أهمها الآتي:

١. يجعل المنظمة تتفوق، بفضل إمتلاكها إستراتيجية فريدة مقارنة بالمنافسين.
٢. يحسن سلوك العاملين ويزيد مسؤولياتهم تجاه العمل.
٣. يعزز التعاون داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية مثل الموردين والعملاء.
٤. يحقق نتائج مالية أفضل، مما يزيد من إنتاجية المنظمة مع تقليل التكاليف.
٥. يوفر ميزة تنافسية من خلال موارد أو كفاءات تجعل المنظمة تقدم خدمات أفضل من منافسيها ويصعب تقليدها. كما ويلاحظ عند تطبيق نظام الأداء العالي يحقق التحسين المستمر في المنظمة وتحسين عمليات اتخاذ القرارات وتدقيق الأداء، ربط الاستراتيجيات والأنشطة، تعزيز استدامة التخطيط والرقابة لزيادة الأداء، تحقيق التكامل بين العمليات وتعزيز التواصل الداخلي، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التطوير والتحسين المستمر (بشرى، ٢٠٢٠: ٢٧٧).

٦.٢ أبعاد الأداء العالي

في دراسة أجراها (De waal & Linthorst, 2020: 4) ومختصة بالأداء العالي، يشير الى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين خمسة عوامل رئيسية لمنظمات الأداء العالي: (جودة الإدارة، والانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الأمد، التحسين والتجديد المستمر وجودة القوى العامل)

فكلما زادت درجة هذه العوامل، تحسنت نتائج الأداء العالي للمنظمة، والعكس صحيح. في دراستنا هذه سيعتمد على ثلاثة منها كأبعاد فرعية لمتغير الأداء العالي، والتي هي:

١. **جودة الإدارة:** تمثل جودة الإدارة من السمات الأساسية التي تميز المنظمات ذات الأداء العالي. تحرص الإدارة في منظمة الأداء العالي على بناء علاقات قائمة على الثقة مع الموظفين على كافة المستويات التنظيمية، من خلال إظهار التقدير لولائهم، وتعاملهم باحترام واهتمام، والعمل على تعزيز العلاقة معهم والحفاظ عليها. حيث تتضمن الآليات التي تهتم بتطوير جودة الأداء الإداري عدة جوانب، مثل استقطاب القادة المميزين بناءً على مبدأ الجدارة وتحفيزهم بأساليب مناسبة. كما تركز على تحديد الصلاحيات والواجبات بوضوح من خلال الوصف الوظيفي وتفويض السلطة بشكل فاعل. فضلاً عن اهتمامها بتوفير فرص لتدريب وتطوير العاملين لزيادة قدراتهم لتحقيق أفضل النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تشمل آلية التوجيه والرقابة متابعة الأداء لضمان تحقيق المصالح العامة. كما تتعلق آلية التحفيز والتقدير بتحفيز القادة بناءً على استجاباتهم للتطورات، وربط التحفيز برضا الأعضاء عن أدائهم. وأخيراً، وضع وتطبيق قواعد واضحة للمحاسبة وتصحيح المسار لضمان السلوك الإداري الأخلاقي (عثمان، ٢٠٢٠: ٩٨-٩٩).

٢. **التحسين والتجديد المستمر:** في الغالب يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني استراتيجيات تميزها عن غيرها من المنظمات. حيث تقوم المنظمة بتطوير خيارات استراتيجية جديدة واختيار الأفضل منها لتحل محل الاستراتيجيات القديمة، ثم توجه المنظمة مواردها وقدراتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات والأحداث في البيئة الخارجية، من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة والمطورة (DeWaal, et al, 2014: 37-38).

٣. **جودة القوى العاملة:** من خصائص منظمات الأداء العالي قيامها بتشكيل وتوظيف فريق إدارة وفرق عمل متنوعة وماهرة ومتكاملة مع أقصى درجات المرونة في العمل. حيث يتم تدريب الموظفين ليكونوا قادرين على التكيف والمرونة، فضلاً عن تشجيعهم على تطوير مهاراتهم لتحقيق نتائج إستثنائية عند التعامل مع الآخرين ودخولهم شراكات مع الربائن والموردين حيث يتحملون المسؤولية عن أدائهم، وبالتالي زيادة الأبداع وتحقيق نتائج أفضل (De Waal & Kraaijveld, 2022: 5).

المبحث الثالث/ الجانب الميداني للبحث: الإحصاء الوصفي واختبار جودة البيانات

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لأراء عينة مكونة من ٤٤ عاملاً في (٦) بلديات في مدينة أربيل، حيث تم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة، وكانت جميعها صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. وقد اعتمد التحليل على مجموعة من الأدوات الإحصائية، شملت مقياس ليكرت الخماسي ومتوسطه الافتراضي، والوسط الحسابي، ودرجة الاتفاق، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الرسوم البيانية لتوضيح الخصائص الشخصية للمشاركين. كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لتقييم ثبات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي لتحليل الفرضيات المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء العالي.

١.٣ **متغيرات الاستبانة:** احتوت قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها قياس العناصر المعبرة عن متغيرات البحث. وقد استهلته الباحثة قائمة الاستقصاء بنبذة مختصرة عن موضوع البحث والهدف منه. تتكون كل قائمة استقصاء من قسمين، القسم الأول يحتوي على بيانات شخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في البلديات. والقسم الثاني ويشمل أسئلة الاستقصاء والتي تمثلت ٣٥ أسئلة في ٧ محاور، يتم من خلالها اختبار فروض البحث. تم تصميم أسئلة استبانة بحيث يمكن تحويل إجابات المشاركين الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لهذا الغرض، حيث قدمنا للمشاركين خمس خيارات للإجابة: أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة. سمح هذا المقياس بقياس درجات الاتفاق أو الاختلاف بدقة، مما يسهل إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية.

٢.٣ **اختبار الثبات الداخلي للاستبانة (الاتساق):** يُعدّ ثبات المقياس من أهمّ العوامل التي تؤثر على موثوقية نتائج الاستبانة. يقصد بثبات المقياس استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي إعطاؤه نفس النتائج عند تطبيقه على نفس العينة في ظروف متشابهة. ولتقييم ثبات المقياس، تُستخدم طرق إحصائية مختلفة، من أشهرها معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha). يأخذ هذا المعامل قيماً تتراوح بين الصفر والواحد. فإذا لم يكن هناك ثبات في الإجابات على فقرات الاستبانة فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر أو أقل من (٠.٦٠)، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد وعلى العموم يكون هناك ثبات إذا كانت قيمة المعامل أكبر من (٠.٦٠). وتم حساب معامل الارتباط لكل محور من المحورين في جدول الأدنى. والجدول (١) يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير وبعد على انفراد وللمقياس ككل.

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	فقرات الاستمارة
٥	٠,٨٩٨	الأستقطاب والتعيين
٥	٠,٨٢٥	التدريب والتطوير
٥	٠,٨٣٩	التحفيز
٥	٠,٨١٨	تقييم الأداء
٥	٠,٧٧٩	جودة الإدارة
٥	٠,٨٣٣	التحسين والتجديد المستمر
٥	٠,٨٤٤	جودة القوى العاملة

أظهرت نتائج تحليل معامل كرونباخ ألفا، الموضحة في الجدول (١)، أن فقرات الاستمارة المستخدمة في البحث تتمتع بمستويات موثوقية عالية ومقبولة في جميع المحاور المدروسة. حيث بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات أداة القياس ٧٨٪ أو أعلى، مما يشير إلى درجة ثبات مقبولة، علماً أن الحد الأدنى المقبول للقياس هو ٦٠٪. وبالتالي، تؤكد هذه النتائج على أن الاستمارة المستخدمة تتمتع بموثوقية داخلية عالية، مما يعزز مصداقية البيانات ويؤكد صلاحيتها لقياس المتغيرات المدروسة. وهذا يعني أن الأسئلة في كل فقرة من فقرات الاستبانة مرتبطة ببعضها البعض بشكل قوي، وتقيس نفس البناء النظري بشكل موثوق، مما يمنح الباحث ثقة في ثبات وصدق قائمة الاستقصاء ومصداقية النتائج المستخرجة منها.

٣,٣ الهدف الإحصائي للخصائص الشخصية:

يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين الذين شملهم الاستطلاع كما يلي:

١- الجنس: شملت العينة مشاركين من الموظفين الذكور والانثى، كما هو موضح في الجدول (٢) التوزيع التكراري حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	٢٢	٥٠%
الانثى	٢٢	٥٠%
المجموع	٤٤	١٠٠%

يظهر الجدول (٢) أن العينة المستخدمة في الدراسة تتميز بتوزيع متساوٍ بين الجنسين، حيث بلغت نسبة الذكور والإناث ٥٠٪ لكل منهما، وبإجمالي عينة مكونة من ٤٤ فرداً. يشير هذا التوزيع المتساوي إلى أن الدراسة قد نجحت في تحقيق توازن بين الجنسين في العينة. وهذا يعزز من تمثيلية العينة وقدرتها على عكس آراء ووجهات نظر كلا الجنسين.

٢- فئة العمر: شملت العينة مشاركين من لفئات العمر، كما هو موضح في الجدول (٣): التوزيع التكراري حسب الفئات العمر

الفئات العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٤	٩%
٣١ - ٤٠	٢١	٤٨%
٤١ - ٥٠	١٥	٣٤%
٥١ سنة فأكثر	٤	٩%
المجموع	٤٤	١٠٠%

يُقدم الجدول (٣) المرفق نتائج الدراسة التوزيع الفئات العمرية للمشاركين في الدراسة، نلاحظ توزيع الفئات العمرية في العينة الأغلبية ملحوظة لفئتي الشباب ومنتصف العمر، حيث تشكل الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة النسبة الأكبر بـ ٤٨٪، تليها الفئة (٤١-٥٠) سنة بنسبة ٣٤٪. بينما تشكل الفئتان العمرية (أقل من ٣٠ سنة) و (٥١ سنة فأكثر) نسبة ٩٪ لكل منهما.

٣- المؤهل العلمي: توزعت تخصصات المشاركين في العينة على مختلف المؤهلات العلمية، كما هو مبين في الجدول (٤):

النسبة	التكرار	الفئات المؤهل العلمي
١٤%	٦	شهادة ثانوية او اقل
٨٠%	٣٥	شهادة الجامعة
٧%	٣	دراسات عليا
١٠٠%	٤٤	المجموع

يُقدم الجدول (٤) توزيع المؤهل العلمي للعيينة التي أظهرت نتائج الدراسة أن توزيع المؤهل العلمي في العينة أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة جامعية بنسبة ٨٠٪، بينما تمثل فئة الشهادة الثانوية أو أقل نسبة ١٤٪، وفئة الدراسات العليا نسبة ٧٪ فقط. هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب أفراد العينة ذوي تعليم جامعي، مما قد يؤثر إيجاباً على فهمهم واستيعابهم لموضوع الدراسة.

٤- عدد سنوات الخبرة: توزعت تخصصات المشاركين في العينة على سنوات الخبرة المختلفة، كما هو مبين في الجدول (٥) الجدول (٥) التوزيع التكراري حسب عدد سنوات الخبرة

أقل من سنة	١	٢%
٥ - 2 سنوات	٠	٠%
١٠ - 6 سنوات	٩	٢٠%
10 سنة فاكثر	٣٤	٧٧%
المجموع	٤٤	١٠٠%

أظهرت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول (٥) أن توزيع سنوات الخبرة في العينة يشير إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم خبرة عمل تزيد عن ١٠ سنوات، حيث بلغت نسبتهم ٧٧٪. بينما تمثل فئة ذوي الخبرة التي تتراوح بين ٦ و ١٠ سنوات نسبة ٢٠٪، وتمثل فئة ذوي الخبرة الأقل من سنة واحدة نسبة ٢٪ فقط. هذا التوزيع يدل على أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة طويلة في العمل، مما قد يؤثر إيجاباً على فهمهم واستيعابهم لموضوع الدراسة.

٤.٣ تحليل محاور وفرضيات الدراسة:

قام الباحث بإجراء تحليل لمحاور الدراسة، لمعرفة واقع هذه المحاور عند مجتمع الدراسة، وفيما يلي نتائج تحليل محاور وفرضيات الدراسة من خلال التالي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي.
 ٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي.
 ٣. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي.
- الفرضية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي.
- الفرضية العدمية: (H₀) لا توجد علاقة ارتباط معنوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي.
- الفرضية البديلة (H₁): توجد علاقة ارتباط معنوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي.
- تهدف هذه الفرضية إلى التحقق من علاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي. وبناءً على ذلك، تم استخدام ارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي.

جدول ٦: مصفوفة الارتباط بيرسون

التقييم الأداء	التحفيز	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	الأداء العالي
				1
			1	.706**

		1	.791**	.696**	التدريب والتطوير
	1	.819**	.657**	.672**	التحفيز
1	.657**	.594**	.574**	.797**	تقييم الأداء

**الارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠٠١.

أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط من جدول (٦)، وجود علاقات ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ بين الأداء العالي وكل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء). وقد كانت أعلى علاقة ارتباط بين تقييم الأداء والأداء العالي (٠.٧٩٧**)، مما يشير إلى الدور الهام الذي يلعبه تقييم الأداء في تحسين الأداء العالي. كما توجد علاقات ارتباط قوية وإيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نفسها، مما يدل على تكامل هذه الاستراتيجيات وتأثيرها المتبادل. وتشير الدلالة الإحصائية إلى أن هذه العلاقات قوية وموثوقة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي؟

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي. الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي. تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي. وبناءً على ذلك، تم اعتبار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية متغيرات مستقلة، الأداء العالي متغيرًا تابعًا. وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحليل العلاقة بين المتغيرين، مع تحديد معامل التحديد واختباره عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠٥. وستعرض النتائج التفصيلية في الجدول أدناه الجدول (٧) نموذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع: الأداء العالي	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة	.654	2.058	.046	84.857	<.001	0.669
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.818	9.212	<.001			

يعرض الجدول (٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F 84.857، وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠٠٠١. كما تبين أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير معنوي على الأداء العالي، حيث بلغت قيمة معاملات الانحدار ٠.٨١٨، وقيمة t 9.212، وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠٠٠١. وبلغ معامل التحديد ٠.٦٦٩، مما يعني أن ٦٦.٩٪ من التباين في الأداء العالي يتم تفسيره بواسطة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا في تحسين الأداء العالي في المؤسسات.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي؟ الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي. الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء العالي. تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الأداء العالي. وبناءً على ذلك، تم اعتبار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية متغيرات مستقلة، الأداء العالي متغيرًا تابعًا. وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحليل العلاقة بين المتغيرين، مع تحديد معامل التحديد واختباره عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠٥. وستعرض النتائج التفصيلية في الجدول أدناه الجدول (٨) نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع: الأداء العالي	معاملات الانحدار	قيم-t	قيم-p	F	قيمة-p	معامل التحديد
القيمة الثابتة	0.283	.861	.394	27.308	<.001	0.737
الاستقطاب والتعيين	0.212	1.907	.064			
التدريب والتطوير	0.135	.841	.406			

		.901	.126	0.016	التحفيز
		<.001	4.848	0.533	تقييم الأداء

من خلال الجدول (٨) نلاحظ أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٢٧.٣٠٨، وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠٠١. بمعنى آخر، هذا يعني أن النموذج ككل يشرح بشكل كبير التباين في المتغير التابع. ويشير معامل التحديد (R²) إلى أن ٧٤% من التباين في الأداء العالي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المدروسة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء). هذا يعني أن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النموذج تلعب دوراً مهماً في تفسير الأداء العالي. يعرض الجدول (٨) أيضاً نتائج تحليل الانحدار للعوامل المؤثرة على الأداء العالي. يتضمن النموذج أربع متغيرات مستقلة تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء. من بين هذه المتغيرات، يظهر تقييم الأداء بأقوى علاقة معنوية مع الأداء العالي ($\beta = 0.546, p < 0.001$)، يليه الاستقطاب والتعيين ($\beta = 0.262, p = 0.064$) مع نتيجة غير معنوية تقريباً. ويظهر التدريب والتطوير ($\beta = 0.149, p = 0.406$)، والتحفيز ($\beta = 0.019, p = 0.901$) تأثيراً ضعيفاً أو غير معنوي. وبالإضافة، لا توجد مشاكل في التعدد الخطي، حيث أن جميع القيم ضمن الحدود المقبولة ($VIF < 5$). في الختام، يُعتبر تقييم الأداء هو العامل الأكثر تأثيراً ومعنوية على الأداء العالي، بينما المتغيرات الأخرى لها تأثيرات ضعيفة أو غير معنوية في هذا النموذج.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات ١,٤ الاستنتاجات

١. العينة المستخدمة في الدراسة كانت متساوية للجنسين (الذكور والإناث) حيث بلغت ٥٠% لكل منهما وهذا يشير ان الدراسة نجحت في تحقيق التوازن بين الجنسين مما يعزز من تمثيل العينة وقدرتها على التعبير عن آراء ووجهات نظر كلا الجنسين.
٢. نلاحظ أن أغلبية الفئات العمرية المشاركة في الدراسة تتركز بشكل ملحوظ في فئتي الشباب ومنتصف العمر.
٣. أظهرت الدراسة أن ٨٠% من المشاركين يحملون شهادة جامعية مما قد يؤثر إيجاباً على فهمهم واستيعابهم لموضوع الدراسة.
٤. أغلب المشاركين في الدراسة كان لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات مما يعزز قدرتهم على فهم واستيعاب موضوع الدراسة.
٥. وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي ذا دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والأداء العالي.
٦. أظهرت النتائج أيضاً ان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثير معنوي على الأداء العالي، مما يدل على أهميتها ودورها في تحسين الأداء داخل المنظمات.
٧. من بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كان تقييم الأداء البعد الأكثر تأثيراً ومعنوية على الأداء العالي، بينما المتغير الأخرى (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) لها تأثير ضعيف أو غير معنوي.

٢,٤ التوصيات

١. الإهتمام ألزائد بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك لتحسين الأداء العالي في المؤسسات.
٢. العمل على بقية الأبعاد أي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) وذلك لكي تحسن كفاءة الأداء العالي في المنظمات.
٣. ضرورة دعم العلاقة بين متغيرات البحث وذلك من أجل خدمة البلديات لكي تمارس نشاطاتها بشكل جيد.
٤. نظراً للدور المهم الذي يقدمه تقييم الأداء في تحسين الأداء العالي، يوصي المنظمات بتطوير وتنفيذ أنظمة تقييم شفافة ودقيقة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم.
٥. ينبغي للبلديات أن تركز أكثر على برامج التدريب والتطوير وزيادة الأستثمار بها لانها يمكن أن تساعد في تحسين مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم وبالتالي تعزيز الأداء العالي.
٦. ضرورة إجراء أبحاث علمية مستقبلية حول المشاكل التي تعرقل أداء التقييم في البلديات والأداء العالي.
٧. مواصلة العمل على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإجراء مراجعات دورية لها لضمان فعاليتها في تحسن الأداء العالي وتعديلها بما يتناسب مع التغييرات في المجتمع وسوق العمل.

المصادر:

١. أمانة، أحمد عبدالله، دور العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات "دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيين كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١١ ، العدد ٤٤ ٢٠١٥.
٢. بشرى، ناصر، دور نظام نكاه الاعمال في تعزيز الاداء العالي "دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الاهلية في اربيل"، المجلة العربية للأعمال، جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٤٠ ، العدد ٤ ، ٢٠٢٠.
٣. شريف، وحيدة، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين / دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي. إطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة / بومرداس، ٢٠١٦.
٤. الطائي، يوسف حبيب، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط ١ ، ٢٠٠٦.
٥. عبدالرزاق، هويدا عبدة، الأستقطاب والأختيار والتعيين وأثره على أداء المنظمات/ دراسة تطبيقية- وزارة التعليم والتربية ولاية الخرطوم للفترة من ٢٠١٠-٢٠١٥. رسالة ماجستير. جامعة أفريقيا العالمية، ٢٠١٦.
٦. عبدالمحسن، توفيق محمد، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن. ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
٧. العبادي، هاشم فوزي، الجاف، ولاء جودت، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال، دراسات ادارية- المجلد: ٥ العدد: ٩، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد ٢٠١٢ .
٨. عبد السيد، غازي عبد زيد، دور انظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في محافظة كربلاء المقدسة"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة كربلاء- ٢٠١٥.
٩. عثمان، انجم أحمد، مستوى جودة الاداء الاداري لدى القيادات الاكاديمية وآليات تطويره في بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٨ ، العدد ٤ ، جامعة الملك خالد- ٢٠٢٠.
١٠. ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدارالجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية، ٢٠٠٩.
١١. هماش، تركي عزيز، دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الاداء العالي " بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ٩، العدد ٣٤ ، جامعة بابل -كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٢٠.
12. Ahsan, N., Abdullah, Z., & Alam, S. S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*,
13. Armstrong. Micheal & Tylor. Stephen, *Human Resource Management Practice*, 15th Ed., British Library Cataloguing-in-Publication Data, (2020).
14. Bratton, John, & Gold, Jeffrey. (2017). *Human resource management: theory and practice*, 5th ed, Palgrave Macmillan.
15. Cascio, William F. (2018). *Managing human resources* (9th ed.). Pearson.
16. Dessler, Gary, "fundamentals of Human Resource Management", 3th ed, Publishing as Prentice Hal, Inc.
17. Dessler. Gary, *Human Resource Management*, (15th edition). United Kingdom, Published by Pearson Education, (2017).
18. De Waal Andre, and Orij Ruben, Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 7 No. 1.
19. De Waal, André, Ivo, Heijtel (2017) "Developing a change approach for the transition to a high-performance organization", *Measuring Business Excellence*, Vol. 21 Issue: 2.
20. De Waal, André, Linthorst, Julie, (2020), *Future-Proofing the High- Performance Organization, Sustainability* " by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland MDPI", doi:10.3390/su12208507.
21. De Waal, André, Kraaijveld, Enny, (2022), "Learnings from a successful transformation to a high-performance organization: a longitudinal case study", *SN Business & Economics*, 5(177).
22. Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, & Wright, Patrick M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
23. Ratten, Vanessa, 2020, *Sports Entrepreneurship and Public Policy "Building a New Approach to Sports Policy-Making"*, La Trobe University, Melbourne, Victoria, Australia.
24. Shahzad, K. S. Bashir; & Ramay, M (2008)"Impact of HR Practices on Perceived Performance of University
25. Shakeel, Sidra, & Lodhi, Samreen, (2015). Impact of training and development on employee performance: A case of banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 3(11),.