

**دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية
دراسة تطبيقية علي وزارة المالية بجمهورية مصر العربية**

- * أ. د / شوقي محمد عبد القوى الصباغ
** محمد محمد كمال عبد العزيز بليغ

(*). أ. د / شوقي محمد عبد القوى الصباغ: استاذ ادارة الاعمال المتفرغ - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email : shawkyelsubbaugh@gmail.com

(**) محمد محمد كمال عبد العزيز بليغ:

Email : mmkamal_010@yahoo.com

ملخص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إستكشاف طبيعة التأثير المباشرة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة المالية المصرية، ولتحقيق هذه الهدف، فقد تم إستخدام قائمة إستقصاء موجهة للعاملين في ديوان عام وزارة المالية المصرية، وذلك بالتطبيق على عينة طبقية قدرها (306) مفردة، ولإختبار صحة فروض الدراسة، تم الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل المسار، فقد أسفرت عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عن وجود علاقة إرتباط معنوي بين متغيرات الدراسة، ووجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على تطوير أداء الموارد البشرية، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات العملية لتطوير أداء الموارد البشرية بالوزارة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظم العمل عالية الأداء، تطوير أداء الموارد البشرية.

Abstract:

The main objective of this study is to explore the nature of the relationship the direct between the application of high-performance work systems in developing The performance of human resources in the Egyptian Ministry of Finance, and to achieve this goal, a survey list directed to employees in the Egyptian Ministry of Finance was used, the data collected from stratified sample of (306) employees. In order to test the validity of the study hypotheses, some statistical methods were used in the structural equation modeling method, alpha-Cronbach coefficient, and the path analysis. The results of the statistical analysis of the study data revealed a significant relationship between all variables, and a direct positive effect of high performance work systems on developing the performance of human resources, According to those results, some practical recommendations and proposals were presented to develop performance human resources in the Egyptian Ministry of Finance.

Key words: high-performance work systems, developing the performance of human resources.

أولاً: الإطار العام للدراسة

١. تمهيد:

تُعد الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها، مما يتطلب التفكير الدائم في كيفية الحفاظ على هذا المورد وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته بكل كفاءة وفعالية (الصباغ، ٢٠٠٦)، فالمنظمات تزدهر بما لديها من مواردها البشرية (مرزوق، ٢٠١١)، حيث أنه المورد الوحيد من بين موارد المنظمة الذي لا يمكن إحلاله ويصعب تقليده (Zhai, 2018)، فالمورد البشري في كافة المستويات الإدارية هم مصدر الأفكار والإبداع والإبتكار والقدرة على تطوير الأداء (العولقي، ٢٠٢٠). كما تستطيع المنظمة إمتلاك هذا المستوي من المهارات البشرية لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية من خلال ممارسة نظم العمل عالية الأداء، الممثلة في تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وبالتالي تؤدي إلي تعزيز مهارات الموارد البشرية وقدراتهم ودوافعهم.

٢. مشكلة الدراسة:

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية الميدانية، بهدف التحديد لمشكلة الدراسة، وذلك من خلال إجراء عدة مقابلات ميسرة على عينة قوامها (٥٠) مفردة من العاملين بوزارة المالية المصرية (محل الدراسة)، وكانت أهم نتائجها التي إعتمدت الدراسة عليها كالتالي:

- إستحوذات نسبة (٧٩%) من أراء العينة على أنهم لا يعرفون مدخل نظم العمل عالية الأداء كنوع مهم من مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- إستحوذات نسبة (٥٣%) من أراء العينة على أنهم لا يعرفون أهمية تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء على أداء الموارد البشرية.
- إستحوذات نسبة (٨٥%) من أراء العينة عن عدم وجود التدريب المناسب لزيادة المهارات الفنية والمعرفية فيما يتعلق بمستويات أداء العاملين فيما يخص مجال العمل الفعلية.
- إستحوذات نسبة (٩٨%) من أراء العينة عن عدم وجود تفويض فيما يتعلق بمسئوليات الإدارة العليا، بينما يوجد تيسير للأعمال فقط.
- إستحوذات نسبة (٧٢%) من أراء العينة عن عدم وجود العدالة فيما يتعلق بالثواب والعقاب والمكافآت.
- إستحوذات نسبة (٣٠%) من أراء العينة عن عدم وجود قنوات إتصال بين الإدارة والعاملين.

- إستحوذات نسبة (٩٤%) من آراء العينة أن تطوير أداء الموارد البشرية هو الإستخدام الجيد للحاسب الآلي فقط.

ومما سبق يتضح وجود مظاهر لمشكلة الدراسة والتي تكمن في عدم الوعي الكافي بممارسات نظم العمل عالية الأداء كمدخل من أهم مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ومن خلال ما أسفرت إليه الدراسة الإستطلاعية من مظاهر لوجود مشكلة تستحق الدراسة والبحث، فيمكن القول بأن مشكلة الدراسة تظهر في السؤل التالي:

هل تساهم نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية؟

٣. أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

- مراجعة وتحليل الإديبات العلمية المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء، للتأصيل العلمي لمفهومه وأهميته وخصائصه.

- التعرف علي مستوي تطبيق نظم العمل عالية الأداء في وزارة المالية المصرية.

- التعرف علي طبيعة العلاقة بين نظم عمل عالية الأداء وتطوير أداء الموارد البشرية.

- الكشف عن دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية.

٤. أهمية الدراسة:

- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين متغيرات الدراسة.

- من المتوقع أن نفيذ نتائج الدراسة في تطوير أداء الموارد البشرية.

٥. فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تعتمد الدراسة علي اختبار الفرض الرئيسي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين) علي تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة المالية المصرية".

ولإختبار هذا الفرض الرئيسي تم تقسيمه إلي فروض فرعية، موضحاً علي النحو التالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات) علي

تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة المالية المصرية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز الدوافع) علي تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة المالية المصرية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز التمكين) علي تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة المالية المصرية.

٦. عرض وتحليل الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (العولقي، ٢٠٢٠) تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء ومستوي أداء شركة يمن موبايل للاتصالات، من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بوصفها متغيرات وسيطة، وإعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي عن طريق قائمة إستقصاء، بإستخدام أسلوب (Mediator Regression Analysis)، وطبقت الدراسة بالإعتماد علي أسلوب الحصر الشامل علي جميع العاملين في المركز الرئيسي للشركة يمن موبايل للاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلي أن مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء ومستوي أداء الشركة محل الدراسة، كما أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين والبراعة التنظيمية ومستوي أداء الشركة محل الدراسة، وأخيراً توصلت النتائج إلي أن مرونة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء ومستوي أداء الشركة محل الدراسة ومستوي براعتها التنظيمية. وبحث (Vuong & Sid, 2020) في دراسته أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي تمكين العاملين "كبعُد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء"، والدور الوسيط للجنس والحالة الإجتماعية، وإعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي عن طريق قائمة إستقصاء، وطبقت الدراسة علي العاملين في الصناعة المصرفية الفيتنامية "البنوك"، وتمثلت وحدة المعاينة من عينة البالغ عددها (١٥٧) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها الرئيسية الأربعة (التدريب، الحوافز والمكافآت، تمكين العاملين، تبادل المعلومات) أثرت بشكل إيجابي علي تمكين العاملين، كما أن العاملين الذكور عززوا العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين، ولكن هذه العلاقة الإيجابية كانت ضعيفة من قبل العاملين المتزوجين. وجاءت دراسة (Kevin, 2020) بتحليل تأثير نظم العمل عالية الأداء من خلال أبعاده المتمثلة في (تعزيز المهارات، تعزيز الدافع، تعزيز التمكين) علي أداء رأس المال البشري، وإعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي عن طريق قائمة إستقصاء، وطبقت الدراسة علي عينة قدرها (٥٧٠) مديراً للموارد البشرية في صيدليات

بنتايلاند، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (تعزيز المهارات، تعزيز الدافع، تعزيز التمكين) لها علاقة إرتباط إيجابي بأداء رأس المال البشري في الصيدليات بنتايلاند، كما لها علاقة إيجابية مع وحدات الأعمال ونتائج المنظمات، وتوصلت النتائج أيضاً أن هناك إلتزام إيجابي وفعال من جانب العاملين وتحسين مهاراتهم من خلال تعزيز المهارات وتعزيز الدافع وتعزيز التمكين. كما أكدت دراسة (Pablo, et al., 2021) على أثر القيادة الخادمة للمديري التنفيذي على تميز الخدمات الإستراتيجية من خلال دور نظم العمل عالية الأداء والإبتكار، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق قائمة إستقصاء، بإستخدام أسلوبيين من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، المربعات الصغرى العادية (OLS) والمقارنة النوعية للمجموعات، وقد وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٤) مديراً تنفيذياً، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة للمدير التنفيذي للفندق من خلال تحليل (OLS) له تأثير إيجابي غير مباشر من خلال توسيط نظم العمل عالية الأداء على تميز الخدمة كخيار إستراتيجي، علاوة على ذلك، كان التأثير غير المباشر أقوى في الفنادق ذات الثقافة الداعمة للإبتكار، ومن ثم أن القيادة الخادمة للمدير التنفيذي كانت كافية لنجاح إستراتيجية تميز الخدمة من خلال ترابط نظم العمل عالية الأداء وثقافة الإبتكار معاً. وسعت دراسة (Lei, Ying, 2022) إلى الإجابة على "هل نجاح أم نمو للأهداف المهنية الخارجية والجوهرية في نظم العمل عالية الأداء على الأداء الوظيفي؟"، وقد حاولت الدراسة تطوير نموذج الإعتدال الوسيط لشرح الطريقة التي تعمل بها الأدوار المميزة للأهداف المهنية على تعديل العلاقة بين ذوي الخبرة للعاملين بنظم العمل عالية الأداء على الأداء الوظيفي، وما إذا كانت صياغة الوظائف تتوسط هذه التأثيرات التفاعلية أم لا، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق قائمة إستقصاء، وطبقت الدراسة على عينة متعددة المراحل ومتعددة المصادر، وتمثلت وحدة المعاينة من (٣٩٨) موظفاً ومشرفيهم المباشرين، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين ذوي الخبرة بنظم العمل عالية الأداء يرتبط بشكل إيجابي وكبير بالأداء الوظيفي فقط عندما تكون الأهداف المهنية الجوهرية عالية أو عندما تكون الأهداف المهنية الخارجية منخفضة، وكذلك أظهرت النتائج أن توسيط صياغة الوظائف بين هذه العلاقات ترتبط بشكل إيجابي فيما بينهم.

ومن إستقراء وتحليل أهداف ونتائج الدراسات السابقة، يتضح للباحث ما يلي:

- أنفقت هذه الدراسة مع الدراسات الأجنبية (Wood & Menezes, 2016; Arefin, et al.,)
(2019)، والدراسات العربية (مرزوق، البردان، ٢٠١٨ب؛ المنسي، ٢٠١٨؛ العولقي، ٢٠٢٠)

لدور نظم العمل عالية الأداء وتأثره علي تطوير مستوي أداء الموارد البشرية "العاملين" وإحتواء ورفاهية الموارد البشرية ومشاركة العاملين والسلوك العمل الإبداعي والإبتكاري لهم.

- كما أتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تحدد أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً لأدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كما حددتها الدراسات الأجنبية (Tang et al., 2017; Tay et al., 2017; Chin et al., 2017; Jyoti and Rani, 2017; Huang et al., 2018; Kevin, 2020)، وتتفق معها الدراسات العربية (منطاش، و مناع، ٢٠١٧؛ مرزوق، والبردان، ٢٠١٨؛ المنسي، ٢٠١٨؛ العولقي، ٢٠١٩) المتمثلة في "ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين" من حيث التأثير علي كافة المتغيرات الأخرى.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

١. نظم العمل عالية الأداء:

تعتبر نظم العمل عالية الأداء من المصطلحات التي توظف المدخل الإداري الإستراتيجي لتحقيق الأداء العالي إعتياداً علي الموارد البشرية، حيث زاد الإهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة الماضية، بسبب أهميتها بالنسبة لتطوير نتائج عمل العاملين ومن ثم تحسين أداء المنظمة (Hu et al., 2019)، ويُعرف مصطلح نظم العمل عالية الأداء (High Performance Work Systems) ويتم إختصارها إلي (HPWS).

١/١ مفهوم نظم العمل عالية الأداء:

فقد عرفه (Zhang et al., 2018) بأن نظم العمل عالية الأداء عبارة عن ممارسات الموارد البشرية المصممة لتطوير مهارات الموارد البشرية والتزامهم وإنتاجيتهم بطريقة تجعل العاملين مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وعلي خلاف ذلك ومن منظور رأس المال البشري، وعرف (Zhai, 2018; & Hauff et al., 2018) بأن نظم العمل عالية الأداء هي مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتطوير وتحسين مهارات الموارد البشرية ودوافعهم وتطوير أدائهم والذي يطور في نهاية المطاف الأداء التنظيمي ككل، كما يصف (Mielke; Geest; Beckmann; Leppla; Luta; Guerbaai, & Schwendimann, 2019) نظم العمل عالية الأداء بأنها تتمثل في حزمة من ممارسات العمل التي تتضمن تبادل المعلومات والتدريب والتحفيز والتمكين والتي تؤدي إلي تعزيز مهارات الموارد البشرية وقدراتهم ودوافعهم بشكل يؤدي إلي تطوير

أدائهم والنتائج التنظيمية مثل رضا العميل والكفاءة، وجودة الخدمة، وأكد (de Reuver; Van de Voorde, & Kilroy, 2019) علي أن نظم العمل عالية الأداء عبارة عن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة المتمثلة في الإختيار والتوظيف والتدريب وتنمية المهارات وفرص التطوير الوظيفي وتقييم الأداء والمكافآت والتمكين، المصممة للمساهمة في تطوير ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية، وفي نفس السياق أوضح (Miao, & Cao, 2019) أن نظم العمل عالية الأداء هي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل متكامل داخلياً، وتتوافق خارجياً مع إستراتيجية المنظمة العامة والتنافسية، بهدف تطوير أداء الموارد البشرية وسلوكياتهم وقدراتهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحقيق مزايا تنافسية، علاوة على ذلك أكد (Tims, & Akkermans, 2020) علي أن التأثيرات التفاعلية لنظم العمل عالية الأداء وسلوكيات الموارد البشرية التصاعديّة التي تبدأ من أسفل إلي أعلى يمكن أن تنتبأ بصياغة الوظائف والأهداف الوظيفية التي تؤدي إلي تطوير وظائف العاملين لتتناسب مع معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتفضيلاتهم، ويرى (Kevin, 2020) أن نظم العمل عالية الأداء هي مجموعة من الممارسات التي تساعد في تعزيز مجموعة المهارات والتحفيز ومشاركة العاملين مما يؤدي ذلك إلي زيادة جهودهم، وبالتالي تطوير أدائهم، وفي الواقع تعتبر نظم العمل عالية الأداء مجموعة من أنشطة الموارد البشرية التي هي في الواقع منفصلة ولكن في نفس الوقت مترابط ويعمل أيضاً كنظام متكامل لممارسات الموارد البشرية الواضحة.

٢/١ أبعاد نظم العمل عالية الأداء:

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن تحديد أبعاد نظم العمل عالية الأداء الأكثر تأثيراً إيجابياً لممارسات الموارد البشرية علي مختلف المنظمات، والتي أعتمد الباحث عليها في الدراسة الحالية وفقاً لأدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي حددها كل من (Tang et al., 2017; Tay et al., 2017; Chin et al., 2017; Jyoti and Rani, 2017; Huang et al., 2018; Kevin, 2020) ويتفق معهم كل من (منطاش، ومناع، ٢٠١٧؛ مرزوق، والبردان، ٢٠١٨؛ المنسي، ٢٠١٨؛ العولقي، ٢٠١٩) المتمثلة في "ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين"، وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد علي النحو التالي:

أ. ممارسات تعزيز المهارات (Skill Enhancing HR Practices):

تتمثل ممارسات تعزيز المهارات في مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي علي تطوير القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للموارد البشرية، من خلال حُسن عمليات الإختيار والتعيين، والبرامج التدريبية المكثفة والتطوير.

ب. ممارسات تعزيز الدوافع (Motivation Enhancing HR Practices):

تتمثل ممارسات تعزيز الدوافع في مجموعة من الممارسات التي تعمل على توجيه جهود الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف العمل، وتقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وتشمل هذه المجموعة من أساليب التعويضات وتقييم الأداء.

ج. ممارسات تعزيز التمكين (Empowerment Enhancing HR Practices):

تتمثل ممارسات تعزيز التمكين في مجموعة من الممارسات التي تهدف إلي تفويض السلطة والمسؤولية إلي جميع المستويات في المنظمة.

ومن ناحية أخرى، بحثت عدد من الدراسات (Hauff et al., 2018; de Reuver et al., 2019; Luu, 2019; Hu et al., 2019; Miao & Cao, 2019) النتائج المترتبة علي تطبيق نظم العمل عالية الأداء علي المنظمة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن نظم العمل عالية الأداء يُحسن من مستوي أداء الموارد البشرية بها من خلال تطوير قدراتهم ومهارتهم وتمكينهم وزيادة دوافعهم في العمل وزيادة الأمان الوظيفي، وتحسين من إنتاجية العاملين، وتخفض معدل دوران العمل، ويزيد من الإلتزام التنظيمي، وتقلل معدل غياب العاملين، وتزيد من مستوي إرتباط العاملين بوظائفهم، وتعزز من المحافظة علي العاملين ومنع تسربها إلي المنظمات المنافسة، ويزيد من مستوي الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ، وفي نفس السياق أكدت دراسات أخرى (منطاش، ومناع، ٢٠١٧؛ مرزوق، البردان، ٢٠١٨ ب؛ شحاتة، ٢٠١٩) ويتفق معهم (Hauff, et al., 2018; Miao & Cao, 2019; Martinaityte, Sacramento & Aryee, 2019) علي أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يعمل علي تنمية رأس المال البشري، وتعزز مشاركة المعرفة في المنظمة، وتحسن السلوك الإبتكاري للموارد البشرية، وتزيد من مستوي إبداعاتهم وإبتكاراتهم.

٣/١ أهمية نظم العمل عالية الأداء:

تعتبر نظم العمل عالية الأداء استثمار إستراتيجي مهماً في رأس المال البشري، وتحول جذري في كيفية إدارة وتنظيم الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، غير أن هذه النظم تعتمد علي فكرة التطوير الشامل والإلتزام العالي والمشاركة الواسعة في إتخاذ القرارات، وكذلك حل المشاكل علي المستوي التشغيلي لتحقيق الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة ومواردها البشرية (العنزي، والعبادي، ٢٠٠٩)، كما تعد الموارد البشرية في نظم العمل عالية الأداء مركز إهتمام وإنتباه الإدارة العليا، وأن قدراتهم الإبداعية ومهاراتهم الإبتكارية ومعرفتهم وتحفيزهم المستمر يؤهلهم للمشاركة في إتخاذ القرارات، وأكدت العديد من الدراسات لأهمية نظم العمل عالية الأداء، حيث أشارت دراسة (Moideen, et al., 2011) أن نظم عمل عالية الأداء له أثر إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العميل، كما بينت دراسة (Chan, & Mak, 2012) إن نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية في المنظمة تعمل علي تحقيق التناغم والتناسق فيما بينهما بإتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أداؤها ذو مستوي رفيع وعالي، وقد أوضح (Zhai, 2018) أن نظم العمل عالية تؤثر في كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات العاملين والتأثير في معارفهم ومهارتهم وقدراتهم، ومن ثم التأثير الإيجابي في سلوكهم داخل العمل بالمنظمة، ومن جانب آخر تهتم نظم العمل عالية الأداء بتحقيق رفاهية الموارد البشرية عن طريق زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدلات ترك العمل.

٢. تطوير أداء الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية جوهر منظمات الأعمال، وهم يؤثرون بشكل كبير علي قدرة المنظمة وعلي فعالية العمل للوصول إلي أعلى مستوي درجات الكفاءة في الإداء، حيث يرتبط نجاح المنظمات بكفاءة موردها البشرية والذي يعتبر عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهذا العنصر يختص بالجانب الإنساني وأدائه، ويقصد بأداء الموارد البشرية ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم مع الآخرين وإنضباطهم وإلتزامهم بالنظم وتعليمات العمل.

١/٢ مفهوم تطوير أداء الموارد البشرية:

فقد عرفه (Bojnon, 2018) علي أنها عملية زيادة القدرات والمعارف والمهارات للعاملين لرفع مستوي ودرجة كفاءتهم الإنتاجية لأقصى الحدود، وأشار (Adiyanti, 2019) إلي أن تطوير أداء

الموارد البشرية إلى تحسين التعليم والتدريب للعاملين لزيادة معرفتهم ومهارتهم، وعرف (Armsrtong & Taylor, 2020) أن عملية تطوير المنظمة لمواردها البشرية ضمان وجود عاملين مؤهلين لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها وتحقيق النمو، وينظر (Nchuchuwe and Etim, 2020) إلى تطوير أداء الموارد البشرية على أنها عملية التحسين التي يؤديها العاملون لتحسين تقديم الخدمة بشكل فعال، كما بين (عبد الرحمن، ٢٠٢٠) بأن تطوير أداء الموارد البشرية هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم العاملين واكتساب معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم مع أية متجددات أو تغيرات تحدث في بيئة العمل وتؤثر في نشاط المنظمة، وفي نفس السياق عرف (Al-Rowwad et al., 2020) على أنه الأداء القائم على المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بحيث أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة، ويرى (Nchuchuwe and Etim, 2020) أن عملية تطوير أداء الموارد البشرية هي عملية التحسين التي يؤدي من خلالها الموظف لتحسين تقديم الخدمة بشكل فعال.

٢/٢ أبعاد تطوير أداء الموارد البشرية:

هناك العديد من الأبعاد كمؤشر لتطوير أداء الموارد البشرية، وفيما يلي عرضها على النحو التالي (Michelberger, 2016; Oladimehi & Udosen, 2019):

أ. الدقة: هذا المعيار يقيس إلى أي درجة يقوم المورد البشري بتنفيذ مهامه الوظيفية وفقاً للمطلوب والمتوقع منه، كما أنه متعلقة بالمسمى الوظيفي للمورد البشري، والتي تفرق بين مخرجات موظف وبين موظف آخر، بحسب الأهداف التي قامت المنظمة بوضعها لكل منصب على حدة.

ب. السرعة: يتعلق هذا البعد بقدرة المورد البشري على إنجاز مهامه الرئيسية وما يجري حوله فيما يتماشى مع المهلة الزمنية المحددة لإنجاز العمل، وهذا المنظور يجعله واقعياً بالنظر إلى نتائج الموظف في حدود الوقت المتاح والمهام الموكلة إليه، وتظهر أهمية الوقت في أنه غير متجدد أو تعويضي، ويتطلب الإستغلال الأمثل في كل لحظة من حياتنا لأنه لا رجعة فيه.

ج. جودة الأداء: هو مدي قابلية المورد البشري على الاندماج بمهامه، والفريق الذي يعمل معه في حال العمل الجماعي، ومدي قابليته للعطاء في ظل الظروف المختلفة التي يتعرض لها خلال عمله.

د. **الإلتزام:** هو مدى قدرة المورد البشري علي إنجاز مهمه وفق ما تم الإتفاق عليه، بناءً علي المنصب الوظيفي وأهداف المنظمة ككل، وبالإضافة إلي ذلك إلتزامه بالوائح والقوانين والتشريعات الداخلية الموجودة في المنظمة، فكلما زادت قدرة المورد البشري علي الإلتزام بما يتطلبه العمل من نتائج وإنجازات، فإنه بذلك يرتفع في مفهوم الإلتزام ومن ثم الوصول إلي أعلى مستوي من الأداء.

هـ. **الإنضباط:** هو مقياس للدرجة التي يتخلى المورد البشري فيها عن السلوك السلبي، المتعلق بالغياب وعدم الإلتزام بالقوانين الداخلية للمنظمة أو الخارجية، وعدم تنفيذ المهام والأعمال وغيرها، كما بأنه العنصر الأساسي المتعلق بأصول الموارد البشرية في المنظمة، فالإنضباط يؤثر علي أداء الموارد البشرية بشكل كبير كنتيجة مباشرة لها.

و. **الكمية:** المقصود بالكمية هو حجم العمل الذي تم إنجازه في المنظمة، لذلك يفضل الإتفاق علي حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل مستوي الأداء، بما يتناسب مع إمكانيات وقدراته المورد البشري من خبرات ومهارات.

٣/٢ أهمية تطوير أداء الموارد البشرية:

مع التطورات والتغيرات التي طرأت علي منظمات الأعمال في الوقت الراهن تعمل المنظمات جاهداً بشكل مستمر ومتكامل من أجل رفع مستوي أدائها، وذلك عن طريق تطوير مواردها البشرية، علي إعتبار أن تطوير الموارد البشرية من أهم المهام الأساسية في بيئة الأعمال الإدارية، وترجع زيادة الإهتمام بتطوير أداء الموارد البشرية نابع من أهميتها، التي تساهم بتقليل نسبة الوقوع في الأخطاء والعمل علي تصحيح مسار المنظمة، وأيضاً يقلل من معدلات دوران العمل، كما أن الإهتمام بتطوير المهارات والقدرات الشخصية للموارد البشرية يخلق الرغبة لديهم في بذل أقصى جهودهم في أداء أعمالهم، وأكدت الدراسات (نعيم، ٢٠١٢؛ الصوراني، ٢٠١٧) والذي يتفق معهم (Mustafa et al., 2016; Abdulmutallab et al., 2019) علي أن تطوير الموارد البشرية مهماً للمنظمة لكيفية تحدد الأهداف المستقبلية وتحديث التجهيزات اللازمة وتعزيز القدرة التمويلية، فكل ذلك لم يتحقق بدون تطوير مواردها البشرية القادرة علي رفع مستوي الأداء والعمل علي خلق الإبداع والإبتكار، وأن الإهتمام بتطوير الموارد البشرية يرجع إلي النمو السريع غير المسبق في حجم وتعقيد أنشطة المنظمة، وزيادة الإعتماد علي التخصصات الدقيقة في الوظائف، بالإضافة إلي ظهور مشكلة التقادم العلمي والمعرفي لدي المديرين شاغلي الوظائف الإدارية، مما أدي إلي ضرورة تطوير الموارد البشرية لحل المشاكل الإدارية في المنظمة والتغيير نحو الأفضل.

٣. نتائج علاقة نظم العمل عالية الأداء بتطوير أداء الموارد البشرية:

يعتبر دور نظم العمل عالية الأداء دوراً إستثماراً إستراتيجياً هام في تطوير أداء الموارد البشرية، وتحولاً جذرياً في كيفية إدارة وتنظيم أداء الموارد البشرية، والتحول من الأسلوب التقليدي إلي الأسلوب الإبداعي، وذلك من خلال تنظيم العمل الذي يعتمد علي فكرة التطوير الشامل والإلتزام العالي والمشاركة الواسعة في إتخاذ القرارات، وكذلك حل مشاكل العاملين علي المستوي التشغيلي لتحقيق الإحتياجات الإستراتيجية للعاملين والمنظمة، كما يعد تطوير أداء الموارد البشرية مركز إهتمام وإنباه الإدارة العليا في ظل الدور الذي يقدمه نظم العمل عالية الأداء وعلاقته بتطوير أداء الموارد البشرية عن طريق القدرات الإبداعية والمهارات الإبتكارية للمواد البشرية ومعرفتهم وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، فهي نقاط حيوية ومعيارية وقيمة تنافسية للنجاح المنظمات (Leffakis, 2009).

لقد أكدت دراسات عديدة علي مستويات الأداء سواء مستوي أداء الموارد البشرية، وبحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وتطوير أداء الموارد البشرية ومستوي أداء منظمات الأعمال، حيث توصلت دراسات (Zhang, 2018; Al-Abbadi, 2018) إلي وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء وتطوير أداء الموارد البشرية، وأن كثير من النتائج الإيجابية التي تتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية علي تطوير أداء الموارد البشرية وعلي فاعلية وكفاءة المنظمة كان من خلال ما تقدمه ممارسات تعزيز مهارات العاملين وزيادة نوعية معرفتهم وقدراتهم، وأن تطبيقات الممارسات المتنوعة تتم من خلال (الإختيار الجيد المقصود، إيجاد عاملين جدد، إعداد برامج مشاركات واسعة، تقييم رسمي للأداء، وضع برامج إتصال فعال لبقاء العاملين علي إطلاع كامل عن أحوال المنظمة) مما يساعد علي تطوير الأداء، وأن تمتلك ممارسات نظم عمل عالية الأداء له الأثر الأعظم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العميل والعاملين، وإن نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية في المنظمة تعمل علي تحقيق التناغم والتناسق فيما بينهما بإتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيزية والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أدائها نو مستوي عالي، وأن التنفيذ الناجح لنظم عمل عالية الأداء يظهر العديد من المنافع للمنظمات، وأكثر هذه المنافع التي أكدت عليها الأبحاث والدراسات السابقة هي زيادة وتحسين مستوي أداء المنظمة وأداء مواردها البشرية، فضلاً علي أن هناك منافعاً أخرى تتمثل في المحافظة علي العاملين، والتحسين المستمر علي مستوي الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة الحضور، وإنهاء نوايا ترك العمل،

ورفع جودة العمل، وزيادة الروح المعنوية داخل بيئة العمل، والتحفيز المستمر علي تقديم التضحيات الشخصية لمصلحة المنظمة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية علي وزارة المالية المصرية ١. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بديوان عام وزارة المالية المصرية، موزعين علي (٨) قطاعات للوزارة بإجمالي "٣٨" إدارة عامة، وفقاً للبيانات الصادرة من ديوان عام وزارة المالية المصرية.

٢. نوع وحجم عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلي جميع مفرداته، إضافة إلي القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد تقرر الإعتماد علي أسلوب وإجراءات العينات لجميع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة وتنوعه، ولتحقيق تغطية مناسبة لعينة الدراسة لكي تكون أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة، فقد إقتصرت الدراسة علي العاملين بديوان عام وزارة المالية المصرية والبالغ عددها (٩٩٧) مفردة، كما تقرر إختيار العينة العشوائية الطبقية علي أساس التوزيع النسبي لكل قطاعات الوزارة السابق ذكرها، وتم تحديد حجم عينة الدراسة من خلال المعادلة التالية:

$$n = \frac{N x^2 p (1 - p)}{N e^2 + x^2 p (1 - p)}$$

حيث أن: N = حجم مجتمع الدراسة، n = حجم العينة، x = حدود الخطأ المعياري وهي = (١.٩٦) عند درجة ثقة (٩٥%)، P = نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي = (٥٠%)، e = مقدار الخطأ المعياري المقبول في مجتمع الدراسة وهي = (٠.٠٥)، (إدريس، ٢٠١٦).

وبالتعويض في المعادلة السابقة فإن عينة الدراسة هي:

$$278 = \frac{997 (196)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{997 (.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}$$

وقد بلغ حجم العينة (٢٧٨) مفردة بناءً عل المعادلة السابقة، وتجنباً لحدوث خطأ العينة بإفتراض أن حدود الخطأ (٥%) ومعامل الثقة (٩٥%)، فقد قرر الباحث زيادة حجم العينة بمقدار (١٠%)،

أي بما يعادل (٢٨) مفردة إضافية، وذلك للحد من تأثير خطأ الصدفة، وعليه يصبح إجمالي حجم العينة (٣٠٦) مفردة من العاملين بديون عام وزارة المالية بجمهورية مصر العربية (محل الدراسة).

٣. متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

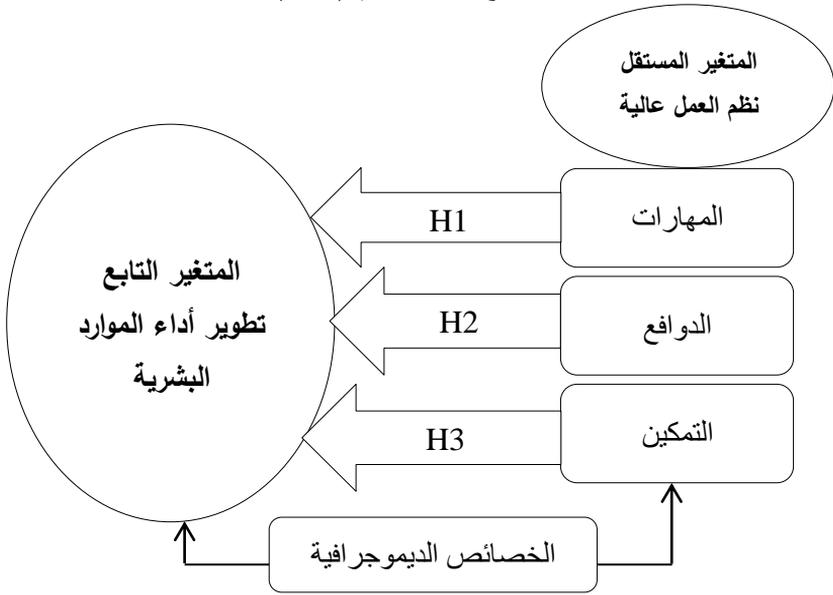
١/٣ نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل):

تم قياس نظم العمل عالية الأداء وأبعاده الرئيسية الثلاثة المتمثلة في (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين)، بالإعتماد علي المقياس الذي قدمه (Gardner et al., 2011)، وتم تصميم مقياس لكل بُعد منها إعتماًداً علي المقاييس الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة التي حددت أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً لأدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما حددتها دراسات كل من (Gardner et al., 2011; Jyoti and Rani, 2017;)، ودراسات كل من (منطاش، ومناع، ٢٠١٧؛ مرزوق، والبردان، ٢٠١٨؛ المنسي، ٢٠١٨؛ العولقي، ٢٠١٩)، والتي ثبت صدقها وثباتها، كما تم إستخدام مقياس مقياس ليكرت الخماسي للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس نقاط بحيث يعكس رقم (٥) أقص درجات الموافقة، والرغم (٣) أقصي درجات عدم الموافقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف وهو رقم (٣).

٢/٣ تطوير أداء الموارد البشرية (المتغير التابع):

تم قياس تطوير أداء الموارد البشرية في الوزارة (محل التطبيق) ، إعتماًداً علي المقياس الذي قدمه (عشاوي، ٢٠٢١)، كما قام الباحث بتصميم مقياس لتطوير أداء الموارد البشرية إعتماًداً علي المقاييس الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة (Bojnon, 2018; Adiyanti, 2019 ;)، ودراسة (الهميسات، ٢٠٢١)، والتي ثبت صدقها وثباتها ويتضمن هذا المقياس (٥) عبارات، ولقياس آراء عينة الدراسة نحو تطوير أداء الموارد البشرية، وتم إستخدام مقياس مقياس ليكرت الخماسي السابق.

نموذج الدراسة رقم (١-١)



٤. تقييم الإعتماضية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

١/٤ تقييم الإعتماضية (الثبات):

تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ، علي كل من مقياس أبعاد نظم العمل عالية الأداء ومقياس تطوير أداء الموارد البشرية، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس علي حدة، والجدول رقم (١) التالية، توضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لمقياس كل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (١) نتائج إختبارات الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات		معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الارتباط الإجمالي المصحح	رقم العبارة	الأبعاد	المتغير
معامل ألفا	عدد العبارات					
0.902	5	0.890	0.711	Q1	ممارسات تعزيز المهارات	نظم العمل عالية الأداء
		0.879	0.760	Q2		
		0.866	0.822	Q3		
		0.874	0.788	Q4		
		0.891	0.704	Q5		
0.897	5	0.919	0.540	Q6	ممارسات تعزيز	
		0.852	0.843	Q7		

		0.852	0.842	Q8	الدوافع
		0.855	0.830	Q9	
		0.885	0.692	Q10	
0.921	5	0.909	0.767	Q11	ممارسات تعزيز التمكين
		0.907	0.772	Q12	
		0.889	0.872	Q13	
		0.895	0.836	Q14	
		0.914	0.740	Q15	
0.946	15	إجمالي المتغير المستقل: نظم العمل عالية الأداء			
0.881	5	0.776	0.506	Q16	تطوير أداء الموارد البشرية
		0.793	0.601	Q17	
		0.763	0.581	Q18	
		0.806	0.485	Q19	
		0.727	0.581	Q20	
0.881	5	إجمالي المتغير التابع: تطوير أداء الموارد البشرية			

ويتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء: فقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل بلغ (٠.٩٤٦) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإعتمادية علي المقياس، وذلك بإعتبار أن معامل ألفا كرونباخ الذي يتراوح ما بين (٠.٦) إلى (٠.٧) يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس ممارسات تعزيز المهارات، والدوافع، والتمكين علي التوالي تبلغ (٠.٩٠٢)، (٠.٨٩٧)، (٠.٩٢١) علي التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الإعتمادية علي المقياس.

- بالنسبة لمقياس المتغير التابع تطوير أداء الموارد البشرية: فقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل بلغ (٠.٨٨١) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإعتمادية علي المقياس. بالإضافة إلى ذلك: يتبين أن معاملات الارتباط الإجمالية بين العناصر لكافة الأبعاد والعبارات أكبر من (٠.٣) مما يشير إلى أهمية الإبقاء علي كافة العبارات بقائمة الإستقصاء دون حذف أو تغيير. وبناءً علي نتائج تحليل الإعتمادية السابقة، فيمكن القول أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماذ عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

٢/٤ تقييم الصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتقييم الصلاحية (Validity) بإتباع أكثر من طريقة يتناولها الباحث فيما يلي:

أ. **الصدق الظاهري (Face Validity):** قام الباحث بإعداد قائمة تشمل العبارات تقيس متغيرات الدراسة بالإعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة، وعرضها على الأستاذ الدكتور المشرف علي هذه الدراسة لإبداء ملاحظته عليها، ثم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين والمختصين بالموارد البشرية، للنظر في مدى مناسبة العبارات لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله، وكذلك أي إقتراحات أخري لتحسين أدوات القياس، وللتأكد من مدى كفاية ووضوح عبارات قائمة الإستقصاء بالنسبة لمجتمع الدراسة، ثم بعد ذلك تم عرضها على عينة قوامها (٥٠) مفردة من مجتمع الدراسة، وتم أخذ الملاحظات جميعها في الإعتبار.

ب. **صدق الإتساق الداخلي (True internal consistency):** ويقصد به مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستقصاء مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وتم التحقق من الإتساق الداخلي بإستخدام تحليل المسار بين درجات كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة (إدريس، ٢٠١٦)، والجدول رقم (٢) التالي، يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستقصاء، والدرجة الكلية للبعد الخاص بها:

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الخاص به

م	المتغير	الأبعاد	فقرات البعد	معامل الارتباط الإجمالي المصحح	قيمة الدلالة
١	نظم العمل عالية الأداء	ممارسات تعزيز المهارات	يتم إختيار الموارد البشرية بالوزارة وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة.	**0.711	0.000
٢			يحصل كل موظف بالوزارة علي برنامج تدريب مكثف كل عدة سنوات.	**0.760	0.000
٣			البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة تساعد العاملين علي أداء وظائفهم بشكل أفضل.	**0.822	0.000
٤			يتم الإستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجاتهم التدريبية لتطوير المستوي الفني.	**0.788	0.000
٥			توجد بالوزارة نظم واضحة لتشجيع التعليم والتطوير الذاتي (مثل توفير نظم التعليم عن بعد، الإلتحاق ببرامج الدراسات العليا، ودفع جزء من مصروفات البرامج التعليمية،)، لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	**0.704	0.000

0.000	**0.540	يتم تقييم أداء كل موظف بالوزارة علي نظام عادل، ويعكس أداءه الفعلي.	ممارسات تعزير الدوافع	٦
0.000	**0.843	تتناسب المرتبات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف في الوزارة مع متطلبات وأعباء العمل الذي يقوم به.		٧
0.000	**0.842	المكافآت التي يحصل عليها كل موظف تعتمد علي حسن أدائه.		٨
0.000	**0.830	تقدم الوزارة حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم علي تطوير مهاراتهم، واكتساب معارف وخبرات جديدة.		٩
0.000	**0.692	يحصل جميع العاملين بالوزارة علي مكافآت مقابل إنتاجيتهم وأدائهم الجماعي.		١٠
0.000	**0.767	أشارك رسمياً في مجموعات مثل (تحسين الجودة، حل المشاكل، المناقشات والاجتماعات، تقديم إقتراحات بالوزارة).	ممارسات تعزير التمكين	١١
0.000	**0.772	يوجد تحديث مستمر علي الوصف والتوصيف الوظيفي للوظيفة التي أعمل بها.		١٢
0.000	**0.872	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات المهمة.		١٣
0.000	**0.836	تتوفر لدي سلطة صنع القرارات في نطاق وظيفتي.		١٤
0.000	**0.740	تتيح الوزارة معلومات كافية عن مهام وعمليات العمل المطلوب إنجازه لتحقيق أهدافها.		١٥
0.000	**0.506	يرتكب العاملین أخطاء أثناء العمل بصورة مستمرة.	تطوير أداء الموارد البشرية	١٦
0.000	**0.601	يستغرق العاملین وقتاً أطول لأداء العمل المطلوب إنجازه.		١٧
0.000	**0.581	يتم إستغلال الموارد المتاحة لدي العاملین بشكل جيد وفعال.		١٨
0.000	**0.485	يتم توفير فرص حقيقية للعاملین لتطوير مهاراتهم.		١٩
0.000	**0.581	مستوي الاداء في تقدم من قبل العاملین بصورة جيدة.		٢٠

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٢) نجد أن:

أ. بالنسبة لمقياس المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء:

- ممارسات تعزيز المهارات: جميع معاملات إرتباط تحليل المسار بين فقرات أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الفقرات من ١ إلى ٥)، الدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (٠.٧٠٤)، في حين كان الحد الأعلى (٠.٨٢٢)، وعلية فإن فقرات نظم العمل عالية الأداء بُعد ممارسات تعزيز المهارات متسقة داخلياً مع البُعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات نظم العمل عالية الأداء بُعد ممارسات تعزيز المهارات.

- ممارسات تعزيز الدوافع: جميع معاملات إرتباط تحليل المسار بين فقرات أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الفقرات من ٦ إلى ١٠)، الدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (٠.٥٤٠)، في حين كان الحد الأعلى (٠.٨٤٣)، وعلية فإن فقرات نظم العمل عالية الأداء بُعد ممارسات تعزيز الدوافع متسقة داخلياً مع البُعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات نظم العمل عالية الأداء بُعد ممارسات تعزيز الدوافع.

- ممارسات تعزيز التمكين: جميع معاملات إرتباط تحليل المسار بين فقرات أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الفقرات من ١١ إلى ١٥)، الدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (٠.٧٤٠)، في حين كان الحد الأعلى (٠.٨٧٢)، وعلية فإن فقرات نظم العمل عالية الأداء بُعد ممارسات تعزيز التمكين متسقة داخلياً مع البُعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات نظم العمل عالية الأداء بُعد ممارسات تعزيز التمكين.

ومن خلال النتائج السابقة فإن جميع معاملات إرتباط تحليل المسار بين الفقرات الكلية لمتغير نظم العمل عالية الأداء الثلاث أبعاد معاً (الفقرات من ١ إلى ١٥)، الدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (٠.٥٤٠)، في حين كان الحد الأعلى (٠.٨٧٢)، وعلية فإن فقرات نظم العمل عالية الأداء متسقة داخلياً مع البُعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات نظم العمل عالية الأداء.

ت. بالنسبة لمقياس المتغير التابع تطوير أداء الموارد البشرية: جميع معاملات إرتباط تحليل المسار بين فقرات تطوير أداء الموارد البشرية (الفقرات من ١٦ إلى ٢٠)، الدرجة الكلية للبعد نفسه دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (٠.٤٨٥)، في حين كان الحد الأعلى (٠.٦٠١)، وعلية فإن فقرات تطوير أداء الموارد البشرية متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات تطوير أداء الموارد البشرية.

٥. الدراسة الميدانية وإختبار الفروض:

١/٥ معدل الإستجابة لقائمة الإستقصاء: بعد التحقق من صدق وثبات قائمة إستقصاء الدراسة، تم توزيعها علي جميع مفردات عينة الدراسة في قطاعات ديوان عام وزارة المالية المصرية، وبعد شهر تم جمع إستمارات الإستقصاء من مفردات الدراسة، ويبين الجدول رقم (٣) التالي، نسبة ردود عينة الدراسة، وذلك علي النحو التالي:

جدول (٣)

معدل إستجابة العاملين بقطاعات ديوان عام وزارة المالية المصرية علي قائمة الإستقصاء

معدل الإستجابة	القوائم الصحيحة	القوائم المستبعدة	القوائم الموزعة	العدد
%٩٨.٠٤	٣٠٠	٦	٣٠٦	
	%٩٨.٠٤	%١.٩٦	%١٠٠	النسبة

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٣) السابق أن عدد القوائم المُستلمة التي تمكن الباحث من تجميعها بلغت (٣٠٦) قائمة إستقصاء، وتم إستبعاد عدد (٦) قائمة إستقصاء لعدم إكتمال بعضها وعدم الثقة في إجابات البعض الآخر (حيث كانت إجابات المستقضي منهم لهذه القوائم في إتجاه واحد فقط، كما كانت بعض القوائم ناقصة الإجابة علي بعض الأسئلة) بنسبة (١.٩٦%)، ومن ثم بلغت القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٠) قائمة إستقصاء من عينة (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف) بقطاعات ديوان عام وزارة المالية المصرية، مع إستبعاد الإدارة العليا، وفئة العمال بنسبة (%٩٨.٠٤) وهي نسبة مقبولة وجيدة في البحوث الإجتماعية (Stover, et al., 1974)، وتعكس التمثيل الصادق للبيانات وإختبارات التحليل الإحصائي.

٢/٥ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: يقوم الباحث في الجزء الأتي بعرض التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية، وقد تناولت الدراسة المتغيرات التالية والمتمثلة في نظم العمل عالية الأداء بأبعادها الثلاثة كمتغير مستقل (يضم ١٥ متغير) وتطوير أداء الموارد البشرية كمتغير تابع (يضم ٥ متغيرات).

١/٢/٥ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في ثلاثة متغيرات رئيسية تتمثل في: نظم العمل عالية الأداء وأبعادها الثلاثة المتمثلة في (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين)، وتطوير أداء الموارد البشرية، وتحتوي بعض هذه المتغيرات علي مجموعة من الأبعاد الفرعية، وقد أسفرت نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات والأبعاد، كما هو موضح بالجدول رقم (٤) علي النحو التالي:

جدول رقم (٤)

التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة (ن=٣٠٠)

الترتيب وفقاً للوسط الحسابي	التحليل الإحصائي		الأبعاد
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1	1.10	2.87	ممارسات تعزيز المهارات
2	1.04	2.23	ممارسات تعزيز الدوافع
2	1.15	2.23	ممارسات تعزيز التمكين
--	0.97	2.45	المتغير المستقل: نظم العمل عالية الأداء
1	0.53	2.97	تطوير أداء الموارد البشرية
--	0.53	2.97	المتغير التابع: تطوير أداء الموارد البشرية

ويتضح لدى الباحث من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:
أ. الإنخفاض النسبي للوسط الحسابي العام للمتغير الخاص بنظم العمل عالية الأداء حيث يبلغ (٢.٤٥) مما يشير إلي وجود إدراك عام لعينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير الأول وأبعاده الفرعية، حيث جاء البعد الفرعي الأول الخاص بممارسات تعزيز المهارات في المرتبة الأولى حيث بلغ

الوسط الحسابي (٢.٨٧) مما يشير إلى أهمية ممارسات تعزيز المهارات لدى أفراد العينة في تحقق نظم العمل عالية الأداء، بينما تساوى في المرتبة الثانية البعد الفرعي الثاني والثالث الخاص بممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز التمكين حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٢٣) مما يدل على أهميتهما النسبية بعد ممارسات تعزيز المهارات لدى أفراد العينة.

ب. أما المتغير الخاص بتطوير أداء الموارد البشرية فقد بلغ الوسط الحسابي العام له (٢.٩٧) مما يشير إلى وجود إدراك عام لأفراد عينة الدراسة لهذا المتغير، وهو ما يعكس أهمية تطوير أداء الموارد البشرية.

٢/٢/٥ الإحصاء الوصفي قياس متغيرات الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذا التحليل إلى استخدام الوسط الحسابي للتعبير عن إجابات المستقصي منهم نحو الموافقة أو عدم الموافقة علي بعض العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وبناءً على ذلك، يتم تحديد التوزيع الطبيعي لعبارات قياس المتغيرات تمهيداً للقيام بإجراء المزيد من التحليل الإحصائي من أجل إختبار فروض الدراسة، ويمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	معامل الإلتواء	معامل التفرطح
نظم العمل عالية الأداء	ممارسات تعزيز المهارات	Q1	3.217	1.362	-0.270	-1.259
		Q2	2.880	1.313	-0.027	-1.311
		Q3	2.957	1.281	0.033	-1.147
		Q4	2.630	1.210	0.365	-0.965
	ممارسات تعزيز الدوافع	Q5	2.690	1.332	0.284	-1.201
		Q6	2.767	1.274	0.260	-1.137
		Q7	2.133	1.230	0.763	-0.612
		Q8	2.097	1.238	0.955	-0.102

-0.308	0.894	1.232	2.120	Q9		
-0.191	0.959	1.216	2.057	Q10		

المتغير	الأبعاد	العبارة	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	معامل الإلتواء	معامل النفرطح
نظم العمل عالية الأداء	ممارسات تعزيز التمكين	Q11	2.340	1.411	0.682	-0.941
		Q12	2.263	1.265	0.592	-0.923
		Q13	2.130	1.232	0.884	-0.221
		Q14	2.197	1.290	0.805	-0.572
		Q15	2.203	1.367	0.743	-0.862
تطوير أداء الموارد البشرية		Q16	4.110	1.120	-1.051	0.020
		Q17	4.093	1.102	-1.015	-0.134
		Q18	2.270	1.226	0.602	-0.778
		Q19	2.183	1.228	0.846	-0.359
		Q20	2.213	1.267	0.664	-0.847

ويتضح لدى الباحث من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

أ. عدم وجود قيم مفقودة داخل عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٠٠) مفردة، غير عدد (٦) مفردات وقوائم غير مكتملة، ويرجع ذلك إلي قيام الباحث بتوزيع الإستقصاء وجهاً لوجه.

ب. فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الإجابة علي عبارات المقياس نحو إتجاه معين، فقد كانت الإجابة علي كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات السلبية (غير موافق ومحاذ)

ج. كانت أعلى المتوسطات الحسابية في المتغير المستقل الفرعي الخاص بممارسات تعزيز المهارات داخل نظم العمل عالية الأداء العبارة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٢١٧) وتتص العبارة علي "يتم إختيار الموارد البشرية بالوزارة وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة"،

كما كانت أبرز المتوسطات الحسابية في المتغير المستقل الفرعي الخاص بممارسات تعزيز الدوافع العبارة السادسة حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٧٧) وتتص العبارة علي "يتم تقييم أداء كل موظف بالوزارة علي نظام عادل، ويعكس أداءه الفعلي"، وكانت أبرز المتوسطات الحسابية في المتغير المستقل الفرعي الخاص بممارسات تعزيز التمكين العبارة الحادية عشر حيث بلغ الوسط الحسابي (٢.٣٤) وتتص العبارة علي "أشارك رسمياً في مجموعات مثل (تحسين الجودة، حل المشاكل، المناقشات والاجتماعات، تقديم إقتراحات بالوزارة).

هـ. وفيما يتعلق بالمتغير تطوير أداء الموارد البشرية كانت أبرز المتوسطات هي العبارة رقم (٢١) في المقدمة حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.١١) وتتص العبارة علي "يرتكب العاملون أخطاء أثناء العمل بصورة مستمرة".

و. لا توجد أي ميول لدى أفراد العينة نحو الإجابة علي عبارات المقياس نحو الإيجابية، بإستثناء عبارات رقمي (١٦) و (١٧) من مقياس تطوير أداء الموارد البشرية حيث جاء الوسط الحسابي لبقية عبارات الإستقصاء أقل من (٣).

ز. كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل إلي التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم مُعامل الإلتواء ما بين (٣ ±)، كما كانت قيم مُعامل التفرطح تتراوح ما بين (١٠ ±).

٣/٢/٥ تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة: يوضح الجدول رقم (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بإستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE) بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وتطوير أداء الموارد البشرية:

جدول رقم (٦)

التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة

المتغيرات	ممارسات تعزيز المهارات	ممارسات تعزيز الدوافع	ممارسات تعزيز التمكين	تطوير أداء الموارد البشرية
ممارسات تعزيز المهارات	0.898			
ممارسات تعزيز الدوافع	0.839	0.897		
ممارسات تعزيز التمكين	0.883	0.876	0.847	
تطوير أداء الموارد البشرية	0.857	0.890	0.825	0.817

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (كمتغير مستقل) وبين تطوير أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع)، وبناء علي ما سبق في الجدول رقم (٦)، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدي تأثير أبعاد نظم العمل عالية الأداء علي تطوير أداء الموارد البشرية، إلا أن الحكم بمدي تأثير كل بُعد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء علي تطوير أداء الموارد البشرية متروك لنتائج تحليل الارتباط والإنحدار المتعدد.

٦. نتائج إختبارات فروض الدراسة: فيما يتعلق بإختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، يمكن توضيحها في الجدول رقم (٧) للتأثيرات المباشرة، والجدول رقم (٨)، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٧)

نتائج إختبارات التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	إتجاه الفرض		الفرض الفرعي	الفرض الرئيسي
			التابع	المستقل		
قبول الفرض	0.018	0.181	تطوير أداء الموارد البشرية	ممارسات تعزيز المهارات	ف ١ (أ)	الفرض الأول
قبول الفرض	0.016	0.288	تطوير أداء الموارد البشرية	ممارسات تعزيز الدافع	ف ١ (ب)	الفرض الثاني
قبول الفرض	0.019	0.526	تطوير أداء الموارد البشرية	ممارسات تعزيز التمكين	ف ١ (ج)	الفرض الثالث

وبناء علي النتائج السابقة يمكن للباحث توضيح نتائج إختبارات الفروض المباشرة من خلال العرض التالي:

نتائج إختبار الفرض الرئيسي: ينص الفرض علي أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء علي تطوير أداء الموارد البشرية"، وينقسم هذا الفرض إلي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز المهارات علي تطوير أداء الموارد البشرية.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز الدوافع علي تطوير أداء الموارد البشرية.
 - يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز التمكين علي تطوير أداء الموارد البشرية.
 وفيما يلي عرض لإختبارات الفروض الفرعية:

- ف ١ (أ): يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز المهارات علي تطوير أداء الموارد البشرية: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات تعزيز المهارات علي تطوير أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة مُعامل المسار (٠.١٨١)، وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠١٨)، وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي الأول البديل بوجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات تعزيز المهارات علي تطوير أداء الموارد البشرية.

- ف ١ (ب): يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز الدوافع علي تطوير أداء الموارد البشرية: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات تعزيز الدوافع علي تطوير أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة مُعامل المسار (٠.٢٨٨)، وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠١٦)، وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي الثاني البديل بوجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات تعزيز الدوافع علي تطوير أداء الموارد البشرية.

- ف ١ (ج): يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز التمكين علي تطوير أداء الموارد البشرية: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات تعزيز التمكين علي تطوير أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة مُعامل المسار (٠.٥٢٦)، وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠١٩)، وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي الثالث البديل بوجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات تعزيز التمكين علي تطوير أداء الموارد البشرية.

رابعاً: ملخص نتائج إختبارات فروض الدراسة

يعرض الجدول رقم (٨)، ملخصاً لنتائج إختبار فروض الدراسة، موضحاً به كل فرض من الفروض ومدى صحته.

جدول رقم (٨)

ملخص نتائج إختبارات الفروض

رقم	الفرض	النتيجة
ف (١)	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء علي تطوير أداء الموارد البشرية.	قبول الفرض كلياً

قبول الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز المهارات علي تطوير أداء الموارد البشرية.	ف ١ (أ)
قبول الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز الدوافع علي تطوير أداء الموارد البشرية.	ف ١ (ب)
قبول الفرض	يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات تعزيز التمكين علي تطوير أداء الموارد البشرية.	ف ١ (ج)

خامساً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج المرتبطة بالإطار النظري والدراسة الميدانية لإختبار الفروض الإحصائية، وعدد من التوصيات التي يمكن أن نتاولها بإيجاز كما يلي:

توصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء علي تطوير أداء الموارد البشرية، فقد تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن نظم العمل عالية الأداء قد أثرت بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين)، علي تطوير أداء الموارد بوزارة المالية المصرية، ومن ثم قبول الفرض كلياً.

كما أكد الباحث في دراسته علي أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية، ومن ثم مستوي أداء الوزارة (محل الدراسة)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد الدراسات السابقة منها (Jyoti & Rani, 2017; Zhang, 2018; Al-Abadi, 2018; Zhai, 2018; Hauff et al., 2018; Zhu et al., 2018; Alatailat et al., 2019)، إلي وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء وتطوير أداء الموارد البشرية، وأن كثير من النتائج الإيجابية التي تتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية علي تطوير أداء الموارد البشرية وعلي فاعلية وكفاءة المنظمة، وأن ما تقدمه ممارسات تعزيز مهارات الموارد البشرية من زيادة معرفاتهم وقدراتهم يساعد علي تطوير الأداء، كما أكد الباحث في دراسته علي أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية، وبالتالي مستوي أداء الوزارة (محل الدراسة)، وهذا يعني، أن الوزارة يمكنها تطوير مستوى أدائها من خلال جذب وإستقطاب الكفاءات الإبداعية، والإستفادة من نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بها في تحديد إحتياجاتهم من التدريب والتطوير، والتدريب المستمر لموردها البشرية.

سادساً: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساسي للدراسة، فقد تم تناول توصيات الدراسة التي يمكن أن تساعد وزارة المالية المصرية (الخاضعة بالدراسة) في تطوير أداء الموارد البشرية، من خلال التركيز علي خطة عمل تنفيذية (Action Plan) تشمل علي (الهدف، النتيجة، التوصية، آلية التنفيذ)، والتي يلخصها الجدول رقم (١٠) علي النحو التالي:

جدول (٥-١)

خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة

الهدف	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ
دراسة التأثير المباشر بين نظم عمل عالية الأداء وتطوير أداء الموارد البشرية.	توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (بُعد ممارسات المهارات، يُعد ممارسات الدوافع، يُعد ممارسات التمكين) علي تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة المالية في جمهورية مصر العربية. ومن ثم قبول الفرض كلياً.	- الإهتمام بتطبيق نظم العمل عالية الأداء. - زيادة الوعي والإدراك لدي الموارد البشرية بدور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أدائهم بالوزارة. - جذب وإستقطاب الكفاءات الإبداعية. - التدريب المستمر للعاملين الحاليين. - تحديد إحتياجاتهم من التدريب والتطوير. - تقديم الدافع الكافي للموارد البشرية لتحقيق مستويات عالية من الأداء. - توفير العدالة والموضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية. - تمكين الموارد البشرية بالوزارة.	- توفير برامج تدريبية للعاملين للعمل علي تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم. - توفير نظم واضحة بالوزارة لتشجيع التعليم والتطوير الذاتي. - تناسب المرتبات مع متطلبات وأعباء العمل وتناسبها مع ظروف المعيشة. - تقديم مكافآت للموارد البشرية لتشجيعهم علي تطوير مهاراتهم وإمكاناتهم. - وتوفير فرص التقدم الوظيفي، والأمن الوظيفي. - تمكين الموارد البشرية من خلال تفويض السلطة. - منح الموارد البشرية الحرية في إتخاذ القرارات في نطاق وظيقتهم. - إتاحة الفرصة لمشاركة الموارد البشرية في صنع القرارات الهامة. - تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة.

أولاً: المراجع العربية

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس وتحليل البيانات وإختبار الفروض، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
٢. الصباغ، شوقي محمد، (٢٠٠٦)، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، آفاق جديدة للدراسات التجارية المعاصرة، جامعة المنوفية، كلية التجارة، (٢٠١٨).

٣. الصوراني، نسرین بشیر إبراهيم، (٢٠١٧)، أثر تطوير الموارد البشرية علي الإلتزام التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
٤. العنزي، سعد علي حمود؛ والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠٠٩)، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، ١٥ (٥٤)، ٨٥-١١٦.
٥. العولقي، عبد الله أحمد، (٢٠٢٠)، أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوي أداء الشركات: الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية علي شركات يمن موبايل للاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٢٩ (١).
٦. المنسي، محمود عبد العزيز، (٢٠١٨)، العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للتمكين النفسي: دراسة تطبيقية علي العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة، (٣)، ٢٦-٧٠.
٧. شحاتة، ياسر السيد علي، (٢٠١٩)، أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة: بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، ٥٦ (١)، ٧٤-١.
٨. عبد الرحمن، بن عنتر، (٢٠٢٠)، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٨٦.
٩. منطاش، محمد عبد الحكيم؛ ومناع، يوسف حامد يوسف، (٢٠١٧)، العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ٢٤ (٢)، ٢٦٧-٣١١.
١٠. نعيم، محمد حسين عبد الله، (٢٠١٢)، واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي علاقتها بمستوي الأداء الإداري، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

11. Abdulmutallab, Muhammad and Al-Deeb, Hoda and Laban, Khaled and Nawaiser, Sahar (2019), Units of Human Resource Development for Higher Education Institutions and Agricultural Research Centers in North Sinai Governorate, Zagazig Journal for Research, 16(6), 2403-2426.

12. Adiyanti, S., (2019), Designing Human Resource Development Program of Political and Nation Unity Office (Kesbangpol) in West Bandung District, *Global Business & Management Research*, 11(1), 314-321.
13. Al-Abbadi, L., H., M., (2018), The Impact of High-Performance Human Resources Practices on in-Role and Innovative Job Performance, the Mediation Role of Affective Commitment. *Global Journal of Management and Business Research*. 18(4), 53-65.
14. Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L., (2019), High Performance Work Practices, Organizational Performance and Strategic Thinking, *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1260>.
15. Al-Rowwad, A., Almajali, D., Masa'deh, R., Obeidat, B., & Aqqad, N., (2020), The Role of Organizational Commitment in Enhancing Organizational Effectiveness, Education Excellence and Innovation Management, 9133- 9154.
16. Armstrong, M., & Taylor, s., (2020), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Published by Kogan, London, UK.
17. Bojnon, Fatima, (2018), The Role of Vocational Training in Developing Human Resources in Algeria, *Wisdom Journal for Social Studies*, 16, 117-133.
18. Chan, Simon C., H., and Mak, Wai-ming, (2012), High Performance Human Resource Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Occupational Safety and Health, Emerald Group Publishing Limited, *Journal of Chinese Human Resource Management*, (3)2.
19. Chin, T., Yean, T. and Yahya, K., (2017), Ability, Motivation, Opportunity Enhancing Human Resource Management and Corporate Environmental Citizenship: What's the Cornection?, *Global Business and Management TResearch in An international Journal*, 9(1), 299-312.
20. de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S., (2019), When do bundles of high-performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
21. Gardner, T. M., Wright, P. M. Moynihan, L. M., (2011), The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on

- Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating' Effect of Collective Affective Commitment, *Personnel Psychology*, 64(2), 3315-350.
22. Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K., (2018), Further Exploring the Links between High-Performance Work Practices and firm Performance: A multiple-mediation Model in the German Context, *German Journal of Human Resource Management*, 32(1), 5-26.
23. Hu, B., Hou, Z., Mak, M. C. K., Xu, S. L., Yang, X., Hu, T., & Wen, Y., (2019), Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high-performance work systems and affective commitment, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1-16.
24. Huang, Y., D. Fan, Y. Su., and F. Wu., (2018), High Performance Work Systems, Dual Stressors and New Generation Employee in China, *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 490-509.
25. Jyoti, J. and Rani, A., (2017), High performance work system and organisational performance: role of knowledge management, *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795.
26. Kevin Wongleedee, (2020), The Impact of High-performance Work Systems on the Human Capital Performance in Pharmacy Sector in Thailand, *Systematic Review Pharmacy, A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, 11(3).
27. Leffakis, Z., (2009), The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the Fit of HRM Practices in Mass Customization, Unpublished dissertation, The University of toledo.
28. Lei Wang, Ying Chen, (2022), Success or growth? Distinctive roles of extrinsic and intrinsic career goals in high-performance work systems, job crafting, and job performance, Contents lists available at Science Direct, *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103714.
29. Luu, T. T., (2019), Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement, *Public Management Review*, 21(6), 789-816.
30. Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S., (2019), Delighting the customer: Creativity-oriented highperformance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction, *Journal of Management*, 45(2), 728-751.
31. Miao, R., & Cao, Y., (2019) High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of

- Transformational Leadership, International journal of environmental research and public health, 16(9), 1640-1665.
32. Michelberger, I., K., (2016), Corporate Governance Effects on Firm Performance: A Literature Review, Regional Formation & Development Studies, 20, 84-95.
 33. Mielke, J., De Geest, S., Beckmann, S., Leppla, L., Luta, X., Guerbaai, R. A., & Schwendimann, R., (2019), The German version of the high-performance work systems questionnaire (HPWS-G) in the context of patient safety: a validation study in a Swiss university hospital, BMC health services research, 19(1), 356-366.
 34. Moideen, K., U., and Al-Lamki, A., and Marthy, Y., S., R., (2011), Hrmpractices and Organizational Performance in Oman, Emerald group publishing limited, Personnel Review, 40(2), 239-251.
 35. Mustafa, M., Lundmark, E., Ramos, H., (2016), Untangling the Relationship between Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Effect of Middle Managers' Knowledge Sharing, Entrepreneurship Research Journal, Jul 2016, 6(3), 273-295.
 36. Nchuchuwe, Friday Francis, Emma Etlivl, (2020), Human Capital Development and Service Delivery in Lagos State: A Study of Selected Ministries, Asian Journal of Advanced Research and Reports, 12(2), 10-19.
 37. Oladimeji, Monff Sanjo, Udosen, Itohowo, (2019), THE EFFECT OF DIVERSIFICATION STRATEGY ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. Journal of Competitiveness, Dec 2019, 11(4), 120-131.
 38. Pablo Ruiz-Palomino, Santiago Guti´errez-Broncano, Pedro Jim´enez-Est´evez, Felipe Hernandez-Perlines, (2021), CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness, Contents lists available at Science Direct, Tourism Management Perspectives, 40,100891.
 39. Shamsul Arefin, Shariful Alam, Rakibul Islam, Munmun Rahaman, (2019), High Performance Work Systems and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment, Cogent Business & Management, ISSN 2331-1975, Taylor & Francis, Abingdon, 6, 1-17.
 40. Tang, G., Yu, B., Cooke, F. and Chen, Y., (2017), High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived

- organizational support and devolved management, *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.
41. Tay, L., Tan, F. and Yahya, K., (2017), The Power of Ability - Motivation - Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate, *International Journal of Business and Society*, 18(3), 547-562.
- Tims, M., & Akkermans, J., (2020), Job and career crafting to fulfill individual career pathways, In G. Carter, & J. Hedge (Eds.), *Career pathways: School to retirement and beyond*, Oxford University Press, 165-190. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190907785.003.0010>.
43. Vuong, B., & Sid, S., (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*, 10(1), 1633-1648.
44. Wood, S. J. and L. Menezes, (2016) High Involvement Management High-Performance Work Systems and Well-being, *International Journal of Human Resource Management*, April, 22(7), 1586-1610.
45. Zhai, X., (2018), Rethinking the Relationship between High-Performance Work Systems and Firm Performance, A Meta-Analysis (Doctoral dissertation, Murdoch University).
46. Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U., (2018), How do high-performance work systems affect individual outcomes: a multilevel perspective, *Frontiers in psychology*, 9, 586.
47. Zhu, C., Liu, A., & Chen, G., (2018), High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning, *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 4-22.