

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

الباحث: صلاح الدين سعدى السراحنة

المشرف: د. محمد الجعبري

الجامعة: جامعة الخليل - كلية الدراسات العليا - برنامج

الماجستير في إدارة الأعمال

<http://dspace.hebron.edu/jspui/bitstream/1234>

56789/1328/1/العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية ومنظمات الأداء العالي دراسة على عينة من الشركات

في الضفة الغربية.pdf



إعداد

سامر بنون

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية، حيث تمثلت هذه الممارسات في تحليل وتصميم الوظيفة، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء. كما هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق شروط ومعايير منظمات الأداء العالي في هذه الشركات، ومن ثم دراسة شكل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي الارتباطي، وطبق أداة الاستبانة والمقابلات المهيكلية على عينة قصدية من عشر شركات كبرى يزيد عدد موظفيها عن مائة موظف. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت مرتفعة جداً بنسبة 85%، وأن خصائص منظمات الأداء العالي كانت مرتفعة جداً بنسبة 89%، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

المدخل النظري المستخدم في الدراسة: اعتمدت الدراسة على نظرية القدرة - الدافعية - الفرصة (المعروفة اختصاراً بنموذج القدرة والدافعية والفرص) كإطار نظري رئيسي لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، إلى جانب نظرية رأس المال البشري..

ثانياً: عرض المدخل النظرى - نظرية القدرة والدافعية والفرص

تُعدّ نظرية القدرة والدافعية والفرص واحدة من أكثر الأطر النظرية تأثيراً وانتشاراً فى مجال إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وقد ظهرت هذه النظرية فى مطلع الألفية الثالثة على يد الباحثين أبيلاتيغى وبيلى ولينك وآخرين، وتقوم على فكرة جوهرية مفادها أن أداء العاملين فى أى منظمة لا يتحقق إلا من خلال توافر ثلاثة عناصر أساسية مجتمعة وهى: القدرة والدافعية والفرصة. فالقدرة وحدها لا تكفى إذا لم يكن لدى الفرد الدافع للعمل، والدافع لا ينفع إذا لم تُتَح له الفرصة المناسبة لتوظيف قدراته ودافعيته فى بيئة العمل.

ويُشير عنصر "القدرة" إلى مجموعة المعارف والمهارات والكفاءات التى يمتلكها الفرد والتى تُمكنه من أداء مهامه الوظيفية بالمستوى المطلوب. ويرتبط هذا العنصر ارتباطاً وثيقاً بممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين من جهة، وبرامج التدريب والتطوير من جهة أخرى، حيث أن اختيار العاملين الأكفاء وتزويدهم بالتدريب اللازم يُعزّز من قدراتهم على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية عالية.

ثانياً: عرض المدخل النظرى - نظرية القدرة والدافعية والفرص

أما عنصر "الدافعية" فيُشير إلى الرغبة الداخلية والحماس الذى يدفع الفرد لبذل أقصى جهد ممكن فى عمله، ويرتبط هذا العنصر بممارسات التحفيز والمكافآت وتقييم الأداء العادل والتقدير المعنوى، فحين يشعر العامل بأن جهوده مُقدّرة ومكافأة بشكل عادل فإن دافعيته ترتفع تلقائياً. وأخيراً يُشير عنصر "الفرصة" إلى البيئة التنظيمية الداعمة التى تُتيح للعامل المشاركة الفعّالة فى صنع القرار وإبداء الرأى وتطبيق مهاراته بحرية، ويرتبط هذا العنصر بممارسات تصميم الوظائف وتمكين العاملين وتوفير بيئة عمل مرنة ومحفّزة.

وتفترض هذه النظرية أن العلاقة بين العناصر الثلاثة هى علاقة تفاعلية وليست تراكمية فقط، بمعنى أن ضعف أى عنصر من العناصر الثلاثة يُضعف المحصلة النهائية للأداء بشكل كبير حتى لو كان العنصران الآخران قويين. فالموظف الذى يمتلك مهارات عالية ولديه حماس كبير لكنه لا يجد البيئة التنظيمية المناسبة التى تُتيح له توظيف هذه المهارات والحماس سيظل أداؤه دون المستوى المأمول. وبالمثل فإن الموظف الذى تتوافر له الفرصة والبيئة الداعمة لكنه يفتقر إلى القدرة أو الدافعية لن يستطيع

ثالثاً: كيف وظّفت الدراسة المختارة هذا المدخل النظرى

وظّفت دراسة السراحنة (2023) نظرية القدرة والدافعية والفرص كإطار تفسيرى لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخمس التى تناولتها وبين خصائص منظمات الأداء العالى. فقد ربط الباحث بين كل مجموعة من ممارسات الموارد البشرية والعنصر النظرى المقابل لها فى النموذج، حيث ربط ممارسات تحليل وتصميم الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين بعنصر "القدرة" باعتبار أن هذه الممارسات تستهدف ضمان توافر العاملين القادرين على أداء المهام المطلوبة. كما ربط ممارسات تقييم الأداء بعنصر "الدافعية" باعتبار أن التقييم العادل والشفاف يُحقّز العاملين ويدفعهم لتحسين أدائهم. وربط ممارسات التدريب والتطوير بعنصرى "القدرة" و"الفرصة" معاً باعتبار أن التدريب يُعزّز القدرات ويُتيح فى الوقت ذاته فرصاً للنمو المهنى والوظيفى.

ثالثاً: كيف وظّفت الدراسة المختارة هذا المدخل النظرى

وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة هذا الإطار النظرى، إذ أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصائص منظمات الأداء العالى، ممّا يعنى أن الشركات التى تُطبّق هذه الممارسات بمستوى عالٍ تميل إلى امتلاك خصائص منظمات الأداء العالى المتمثلة فى التصميم التنظيمى الجيد والاستراتيجية الواضحة والقيادة الفعّالة والتكنولوجيا المتقدمة والثقافة التنظيمية القوية وجودة العمليات وكفاءة الأفراد والأدوار والتعامل الذكى مع البيئة الخارجية.

رابعاً: تحليل مدى ملائمة المدخل النظرى للدراسة

عند تحليل مدى ملائمة نظرية القدرة والدافعية والفرص لدراسة السراحنة (2023) يمكن القول إن اختيار هذا المدخل النظرى كان موقفاً ومناسباً لعدة اعتبارات. فمن ناحية أولى، تتسق أبعاد النظرية الثلاثة مع المتغيرات المستقلة التى تبنتها الدراسة بشكل طبيعى ومنطقى، حيث أن ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين تُمثّل بُعد القدرة، وممارسات التقييم والتحفيز تُمثّل بُعد الدافعية، وممارسات تصميم الوظائف والتدريب والتطوير تُمثّل بُعد الفرصة. وهذا التوافق بين الإطار النظرى ومتغيرات الدراسة يُعزّز من التماسك الداخلى للبحث ويُسهّل تفسير النتائج فى ضوء النظرية.

ومن ناحية ثانية، فإن هذه النظرية تُناسب طبيعة المتغير التابع فى الدراسة وهو "منظمات الأداء العالى"، لأن مفهوم الأداء العالى بطبيعته يتطلّب نظرة شمولية لا تقتصر على جانب واحد، وهو بالضبط ما تُقدّمه هذه النظرية من خلال تناولها لثلاثة أبعاد متكاملة ومتفاعلة تُسهم مجتمعة فى تحقيق الأداء المتميز. فمنظمات الأداء العالى لا يمكن أن تتحقق بمجرد توظيف أشخاص أكفاء دون تحفيزهم أو إتاحة الفرصة لهم، ولا بمجرد تحفيز العاملين دون التأكد من امتلاكهم للقدرات اللازمة.

رابعاً: تحليل مدى ملائمة المدخل النظري للدراسة

تتميّز هذه النظرية بقدرتها على تقديم توصيات عملية وتطبيقية واضحة لصانعي القرار في المنظمات، وهو ما يتّسق مع الطابع التطبيقي لدراسة السراحنة التي أُجريت على شركات فعلية في الضفة الغربية. فبدلاً من تقديم تفسيرات مجردة يصعب ترجمتها إلى ممارسات واقعية، فإن النظرية تُرشد المديرين بوضوح إلى ضرورة العمل على ثلاثة محاور متوازية: تعزيز قدرات العاملين من خلال الاختيار والتدريب الجيد، وتعزيز دافعيتهم من خلال التقييم العادل والتحفيز المناسب، وتوفير الفرص المناسبة لهم من خلال تصميم وظائف مُحفّزة وبيئة عمل داعمة..

رابعاً: تحليل مدى ملائمة المدخل النظري للدراسة

ومع ذلك يمكن الإشارة إلى بعض الملاحظات على استخدام هذا المدخل النظري في الدراسة. فمن جهة، كان من الممكن أن يُعمّق الباحث أكثر في تحليل التفاعل بين العناصر الثلاثة وليس مجرد دراسة كل عنصر على حدة، لأن القوة الحقيقية لهذه النظرية تكمن في فكرة التفاعل وليس في مجرد التجميع. ومن جهة أخرى، كان من الممكن دمج هذه النظرية مع نظرية أخرى مثل نظرية التبادل الاجتماعي أو نظرية الدعم التنظيمي المُدرَك لتقديم تفسير أعمق وأشمل للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي.

وقد أكدت دراسة أخرى حديثة أجرتها الباحثة أريج الخطيب (2025) في جامعة الخليل أيضاً على ملائمة هذه النظرية لدراسات الموارد البشرية في السياق الفلسطيني، حيث استخدمتها كإطار نظري لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي، وأوضحت أن هذه النظرية تُستخدم على نطاق واسع لأنها تُوفّر فهماً شاملاً لكيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية على سلوكيات العاملين ومخرجات العمل.

الخاتمة

خلاصة القول إن نظرية القدرة والدافعية والفرص تُمثّل مدخلاً نظرياً ملائماً وقوياً لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات بشكل عام، وقد نجح الباحث السراحنة في توظيف هذا المدخل بشكل منطقي ومتماسك في دراسته. ومع ذلك فإن ملائمة أى نظرية لأى دراسة تظل مسألة نسبية تعتمد على طبيعة الموضوع وأهداف البحث والسياق الذى تُجرى فيه الدراسة، ولذلك يُنصح الباحثون دائماً بالجمع بين أكثر من إطار نظرى للحصول على صورة أكثر اكتمالاً وعمقاً للظواهر التنظيمية محلّ الدراسة.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

