



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
القيادة والإدارة الاستراتيجية

واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي
الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين: (محافظة الخليل أنموذجاً)

**The reality of strategic human resources management in
Palestinian industrial sector institutions and its role in
excellence in employee performance: (the Hebron Governorate
(as a model**

إعداد الطالب
إسلام محمد محمود عصفرة

بإشراف الدكتور
عبد القادر محمد دراويش

فلسطين – 2025م



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث
العلمي
القيادة والإدارة الاستراتيجية

واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي
الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين: (محافظة الخليل أنموذجاً)

**The reality of strategic human resources management in
Palestinian industrial sector institutions and its role in
excellence in employee performance: (the Hebron Governorate
(as a model**

إعداد الطالب
إسلام محمد محمود عصفاره

بإشراف الدكتور
عبد القادر محمد دراويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة
الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

رام الله - 2025م

إجازة الرسالة

واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني ودورها في
التميز بأداء العاملين: (محافظة الخليل أنموذجاً)

**The reality of strategic human resources management in Palestinian
industrial sector institutions and its role in excellence in employee
performance: (the Hebron Governorate as a model)**

إعداد

إسلام محمد محمود عصاره

بإشراف

الدكتور عبد القادر محمد دراويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/05/31م

أعضاء لجنة المناقشة

عالم...
مشرفاً ورئيساً.....

جامعة القدس المفتوحة

د. عبد القادر محمد دراويش

م...
عضواً.....

جامعة الخليل

د. محمد (محمد حافظ) الجعبري

م...
عضواً.....
2025.6.20

جامعة القدس المفتوحة

د. يونس ابراهيم جعفر

رام الله - فلسطين

2025

إقرار وتفويض

أنا الموقع أدناه إسلام محمد محمود عصافره، افوض/جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وانظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين: (محافظة الخليل نموذجا)". وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: إسلام محمد محمود عصافره

الرقم الجامعي: 0330012220117

التاريخ: 31 /05 /2025م

التوقيع: 

الإهداء

إلى

من أشتاق إليه بكل جوارحي . . . وطني الغالي

إلى

أرواح من سطرولنا دمرب التضحية . . . شهدائنا الأبطال

إلى

من ضحوا بحريتهم مقابل كرامتنا . . . أسرارنا البواسل

إلى

مثال التفاني والإخلاص . . . أبي الحبيب

إلى

من قدمت سعادتي ومراحتي على سعادتها . . . أمي المحونة

إلى

إخوتي . . . سندي وعضدي ومشاطري أفرحي وأخزاني

إلى كل من دعا لنا بالخير . . .

أهديكم جميعاً هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

أحمدُ الله الذي أعانني، ووفقني إلى تمام هذه الرسالة، وأتقدم بحزبل الشكر وآيات التقدير إلى:

أستاذي المشرف على رسالتي "الدكتور عبد القادر محمد دراويش"

على جهوده الطيبة وتوجيهه المستمر لي طوال فترة إنجانري فصول هذه الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء .

كما أتقدم بحزبل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، الذين أثروا الرسالة بتعليقاتهم وملحوظاتهم

القيمة . . . والشكر موصول إلى كل الأساتذة الأفاضل في جامعة القدس المفتوحة، وإلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين

مدّوني بالعون في أثناء فترة بحثي . . . وجزاهم الله جميعاً كل خير .

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	أ
التفويض	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ح
ملخص الدراسة باللغة العربية	ل
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ن
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1.1. المقدمة	2
2.1. مشكلة الدراسة	4
3.1. أسئلة الدراسة	5
4.1. أهداف الدراسة	5
5.1. أهمية الدراسة	6
6.1. فرضيات الدراسة	7
7.1. أنموذج الدراسة	9
8.1. حدود الدراسة	10
9.1. مصطلحات الدراسة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً) الإطار النظري	13
1.2. مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية	13
2.2. مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	14
1.2.2. أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	15
2.2.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	16

17	3.2.2. مزايا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
18	4.2.2. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
19	5.2.2. أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
20	3.2. مفهوم التميز المؤسسي.....
21	1.3.2. أهداف التميز المؤسسي.....
22	2.3.2. أهمية التميز المؤسسي.....
22	3.3.2. مقومات تحقيق التميز المؤسسي.....
23	4.2. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.....
24	ثانياً) القطاع الصناعي في محافظة الخليل
25	ثالثاً) الدراسات السابقة
31	أولاً: الدراسات العربية
31	ثانياً: الدراسات الأجنبية
33	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

35	1.3. المقدمة
35	2.3. منهجية الدراسة
35	3.3. مجتمع الدراسة وعينته
37	4.3. أداة الدراسة
38	1.4.3. صدق المحتوى.....
38	2.4.3. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
43	3.4.3. تصحيح أداة الدراسة
44	5.3. إجراءات تنفيذ الدراسة
45	6.3. تصميم الدراسة
46	7.3. المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

48	1.4. مقدمة
----	-----------------------

48	 2.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
48	 1.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
57	 2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
65	 3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث
76	 4.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الرابع

الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها

97	 النتائج
97	 1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
98	 2.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
98	 3.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
100	 4.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
101	 5.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
102	 التوصيات
104	 قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

109	 الملحق (أ) قائمة المحكمين
110	 الملحق (ب) أداة الدراسة بعد التحكيم
117	 الملحق (ج) كتاب تسهيل مهمة

قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع عينة الدراسة حسب مُتغيرات البيانات "العامة" الموظفين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل نموذجاً في محافظة الخليل " (ن=220)	35
2.3	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد وارتباط الدرجة الكلية للبُعد مع الدرجة الكلية لمحور "واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" (ن=30)	38
3.3	قيم معاملات ارتباط فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد وارتباط الدرجة الكلية للبُعد مع الدرجة الكلية لمحور "التميز بأداء العاملين" (ن=30)	40
4.3	معاملات الثبات لمحاول الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا	41
5.3	درجات احتساب مستوى الإدارة بالأهداف، والمساءلة الإدارية والوزن النسبي المقابل لكل فئة	43
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد محور واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلى المحور ككل	47
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بُعد استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	48
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بُعد استراتيجيات الاستقطاب والتعيين تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	50
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد استراتيجيات التدريب والتطوير تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	52
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد استراتيجيات التحفيز والتعويضات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	53
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد استراتيجيات التقييم تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	55
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد محور التميز بأداء العاملين وعلى المحور ككل	56
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لبُعد الأداء والإنجاز تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	57
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد المبادرة والإبداع تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	59

61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد التعاون والالتزام الوظيفي تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	10.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد التعلم والتحسين المستمر تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	11.4
65	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل	12.4
67	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل	13.4
69	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق المبادرة والإبداع في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل	14.4
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل	15.4
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التعلم والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل	16.4
74	قيم معاملات ارتباط بيرسون لواقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل نموذجاً في محافظة الخليل	17.4
76	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير الجنس	18.4
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير العمر	19.4
78	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية لُبعد استراتيجيات التدريب والتطوير تبعاً لمتغير العمر	20.4
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	21.4

80	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير حجم المبيعات السنوية	22.4
81	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	23.4
82	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	24.4
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	25.4
85	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	26.4
86	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير الجنس	27.4
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير العمر	28.4
88	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية لُبعد التعاون والالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير العمر	29.4
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	30.4
90	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	31.4
90	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	32.4
92	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	33.4
92	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	34.4

94	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	35.4
----	--	------

واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين: (محافظة الخليل نموذجاً)

إعداد: إسلام محمد محمود عصافره

إشراف: د. عبد القادر محمد دراويش

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين، وذلك من خلال اعتماد مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل أنموذجاً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته الدراسة؛ إذ تكون مجتمع الدراسة من (600) موظفاً إشرافياً (مدير عام، مدير، رئيس قسم) يعملون في (120) مؤسسة صناعية في مدينة الخليل، وقد جرى استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ وزعت الاستبانة على عينة ميسره بلغ حجمها (234) موظفاً، وجرى استرداد (220) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (94%) من حجم العينة، وقد جرى تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وأظهرت النتائج أن لأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أثراً دالاً إحصائياً في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، ولوحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات) قد فسرت معاً (74.8%)، من نسبة التباين في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل. أما فيما يتعلق بأبعاد (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، واستراتيجيات التدريب والتطوير) فقد جرى استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المنشآت الصناعية. وضرورة أن تقوم المنشآت الصناعية وغيرها من المنشآت بالاهتمام حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال التركيز على أبعادها. بالإضافة إلى ضرورة التدريب والتطوير المستمر للموظفين كونهم العنصر الأساسي واللبنة الأساسية داخل المنشأة، بالإضافة إلى توعيتهم بأهمية الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية؛ إذ أنّ جودة الموارد البشرية داخل المؤسسة تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أداء العاملين، التميز بأداء العاملين، القطاع الصناعي الفلسطيني.

The Reality of Strategic Human Resources Management in Palestinian Industrial Sector Institutions and Its Role in Excellence in Employee Performance: (the Hebron Governorate as a Model)

Prepared By: Islam Asafreh
Supervised By: Dr. Abdul Qader Darawish

Abstract

The study aimed to identify the reality of strategic human resource management in Palestinian industrial sector institutions and its role in achieving excellence in employee performance, by using industrial institutions in the city of Hebron as a model.

To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive-analytical method due to its suitability for the nature of the study. The study population consisted of 120 industrial institutions in Hebron, comprising a total of 600 supervisory employees (general managers, managers, and department heads).

A questionnaire was used as the primary tool for data collection. It was distributed to a convenience sample of 234 employees, of which 220 valid questionnaires were retrieved, representing a response rate of 94% of the sample size. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results showed that the dimensions of strategic human resource management had a statistically significant impact on achieving excellence in employee performance in private sector industrial establishments in Hebron. It was noted that the dimensions (evaluation strategies, human resource planning strategies, and motivation and compensation strategies) together explained 74.8% of the variance in achieving excellence in employee performance in private sector industrial establishments in Hebron. The dimensions (attraction and recruitment strategies, and training and development strategies) were excluded from the model because they did not contribute statistically significantly.

The study recommended the adoption of a strategic human resource management approach within industrial establishments. It also recommended that industrial establishments and other organizations pay attention to strategic human resource management by focusing on its dimensions. Additionally, it is necessary to continuously train and develop employees, as they are the essential element and building block within the establishment. It is also important to raise awareness of the importance of strategic human resource management, as the quality of human resources within the establishment contributes to the implementation of strategic human resource management.

Keywords: Strategic management, strategic human resource management, employee performance, employee excellence.

الفصل الاول

خلفية الدراسة ومشكلاتها

1.1. المقدمة

تعد الموارد البشرية عنصراً مهماً لزيادة فعالية المنظمات، لذلك وجب الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، وتحول النظرة إليهم من مجرد كونهم تكلفة إلى اعتبارهم مورداً رئيسياً للمنظمة، ومصدر قوة وتميز عن المنافسين. لذلك وجب على المنظمات التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى المستقبل؛ إذ أن الأخذ بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية إلى نقطة مركزية وحيوية في الإدارة الاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك من خلال وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية (بن اعمارة، وعمار، 2019).

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبارها أهم المكونات الرأسمالية، وأصبح المورد البشري ومدى كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم (سرو، 2016). تهدف كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها إلى البقاء والاستمرار، ولتحقيق ذلك لابد من وجود إدارة استراتيجية تعمل على تحقيق ذلك، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، كونها توفر الدعم والإرشاد لتحقيق أهدافها وغاياتها (العززي، 2019). كما تتطلع جميع المنظمات العامة منها والخاصة، إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية. ومن ثم، تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، تلك التي تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر (عبد الله، 2022).

تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد الأنظمة الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كما تعتبر من أهم الأنشطة والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية؛ إذ تدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول العنصر الأهم لتحقيق الكفاءة والإنتاجية وهو

العنصر البشري، ولذلك يجب على المنظمات تخصيص الوظائف للعاملين الأكفاء، حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال المطلوبة وفق أفضل الأساليب (الخباز، 2016).

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وتطور المفهوم خصوصاً مع تغيير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة متغيرة، ويسهم تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمات ككل؛ إذ يعمل على تحسين قدرة المنظمة في التعامل مع المشكلات، كذلك عملية الإدارة الاستراتيجية تستند إلى العمل الجماعي الذي يسهم في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، بالإضافة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على مساعدة المنظمة في توجيه مواردها التوجيه الصحيح على المدى البعيد (الشريفات، 2020).

وبهذا يكون القطاع الصناعي من القطاعات الإنتاجية الرئيسية في أي اقتصاد، وهذا باعتباره المرأة التي تعكس تقدم أو تخلف البلد، وبالنظر كذلك للتشابكات الخلفية والأمامية مع مختلف القطاعات الإنتاجية وحتى مع القطاع نفسه؛ إذ ينعكس تطور هذا القطاع القاطرة بالإيجاب على كل القطاعات الإنتاجية الأخرى، وأضحى اليوم التطور الصناعي في أي بلد معياراً لمستوى التطور الاقتصادي (دعيمي، 2024).

يعد تبني استراتيجيات ملائمة تهدف لتطوير أداء العاملين، ورفع مستوى ادائهم العامل الحاسم لبقاء وتطور المؤسسات؛ إذ أن تبني استراتيجيات إدارية ذات كفاءة تساعد في حل مشكلات العاملين، وخاصة على المدى البعيد المتمثل باستقطاب العاملين وتوظيفهم والاحتفاظ بهم. لما يسهم في تحقيق التميز بأدائهم؛ الأمر الذي ينعكس على تحقيق المنظمة لأهدافها، وكون الإدارة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات بشكل عام ومهارات الأفراد بشكل خاص. فالإدارة الاستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج إيجابية، وذلك من خلال الاعتماد على الطرق الحديثة للإدارة والتسيير عن طريق وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية يدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة، بغية الحصول على أفضل النتائج والتميز عن بقية المنافسين في النشاط. وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة تعرف أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالعنصر البشري وكيفية تحقق التميز الوظيفي داخل القطاع الصناعي.

2.1. مشكلة الدراسة

أصبحت منظمات الأعمال الفلسطينية تدرك أن التميز يمثل السبيل الأوضح لتحقيق التقدم والتطور المستمر، إضافة إلى التكيف مع المتغيرات، ومجابهة التحديات، والتفوق على المنافسين. ويتمثل المصدر الأساسي لتحقيق هذا التميز في الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية؛ إذ يشكل رأس المال البشري أحد أعمدة القوة الرئيسية في استراتيجيات المؤسسات الساعية للتميز. ويتجلى ذلك في القدرات، والخبرات، والمهارات، والأفكار، والمفاهيم، والقيم، والابتكارات التي يتمتع بها العاملون.

ومع الثورة التكنولوجية والتطور الهائل في مجال الاتصالات وظهور الاقتصاد الرقمي، حدث تحول كبير من التركيز على عناصر التميز التقليدية إلى توجيه الاهتمام نحو رأس المال البشري باعتباره أحد المقومات الأساسية للميزة التنافسية في العصر الحديث. فلم تعد عملية خلق الثروة قائمة فقط على الجهد البدني، بل أضحت تعتمد بشكل أساسي على الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية. بذلك، أصبح رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية لأي مؤسسة والقيمة السوقية الفعلية التي تحدد مكانتها. وقد تزايدت أهميته بشكل لافت كمصدر جوهري للتفوق والنجاح في عصرنا الحالي؛ إذ يعكس قيمة مضافة تقدمها المهارات والمعرفة والقدرات الفردية داخل المنظمة.

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل الانطلاقة الصحيحة لبناء قوى بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق التميز من خلال الالتزام بممارسات الموارد البشرية التي تتمثل في تصميم العمل وتحليله، وتخطيط القوى البشرية، والاستقطاب والاختيار والتوظيف، والتدريب والتنمية والتحفيز، ودفع الأجور، والمكافآت، والتعويضات، والتقييم ومعالجة المشاكل.

وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها بالسؤال الرئيس الآتي:

ما واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين: محافظة الخليل أنموذجاً؟

3.1. أسئلة الدراسة

بهدف تحقيق الدراسة لأهدافها ومعرفة ما واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين: محافظة الخليل أنموذجاً، لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني: مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل أنموذجاً؟

2. ما مستوى التميز بأداء العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني: مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل أنموذجاً؟

3. هل هنالك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات الاستقطاب والتعيين، واستراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) والتميز بأداء العاملين بأبعاده مجتمعة (التميز بالأداء والإنجاز، التميز بالمبادرة والإبداع، التميز بالتعاون والالتزام الوظيفي، التميز بالتعلم والتحسين المستمر) في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني: مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل أنموذجاً؟

4. هل يوجد فروق معنوية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

5. هل يوجد فروق معنوية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التميز بأداء العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تعرف أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب

والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) والتميز بأداء العاملين (التميز بالأداء والإنجاز، التميز بالمبادرة والإبداع، التميز بالتعاون والالتزام الوظيفي، التميز بالتعلم والتحسين المستمر) في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني: محافظة الخليل أنموذجاً؟

وبناء على الهدف الرئيسي جرى بناء مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. تعرف واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
2. كشف مستوى التميز بأداء العاملين في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
3. تعرف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومستوى التميز بأداء العاملين في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
4. معرفة الفروق المعنوية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟
5. معرفة الفروق المعنوية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التميز بأداء العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟
6. الخروج بمقترحات وتوصيات حول تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي بمحافظة الخليل والتميز بأداء العاملين.

1.5. أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من ناحيتين نظرية وعملية:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة في كونها تركز على العنصر البشري، الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات، فالموارد البشرية هم الذين يتولون الإدارة والابداع والابتكار والتخطيط. وفي ظل التحديات والتغيرات السريعة في عالم الأعمال خاصة التطور التكنولوجي والمعرفي، الأمر الذي فرض أساليب وأنماط متطورة في إدارة الموارد البشرية، كذلك الأهمية الكبيرة لضرورة تكامل استراتيجية المؤسسات مع

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة بالمدى البعيد لما يسهم في تعرف جميع المتغيرات الحالية والمستقبلية، وطرق التغلب على المشكلات وكذلك الاستفادة من الفرص.

ثانيا: الأهمية العملية

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في إيجاد حل للمشكلات التي تواجه مؤسسات القطاع الصناعي بمحافظة الخليل، من خلال الاحاطة بواقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز بأداء العاملين، كذلك بيان أهمية تحقيق الميزة على المدى البعيد للمورد البشري، وقد يستفيد من هذه الدراسة مدراء مؤسسات القطاع الصناعي بمحافظة الخليل، وكذلك الباحثين، والأكاديميين، والمهتمين بالفكر الإداري.

1.6. فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) والتميز بأداء العاملين بأبعاده مجتمعة (التميز بالأداء والإنجاز، التميز بالمبادرة والإبداع، التميز بالتعاون والالتزام الوظيفي، التميز بالتعلم والتحسين المستمر) في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني: مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل نموذجا؟

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق تميز الأداء والإنجاز في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق تميز المبادرة والإبداع في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق تميز التعاون والالتزام الوظيفي في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

H1d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق تميز التعلم والتحسين المستمر في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) وتحقيق التميز بأداء العاملين بأبعاده مجتمعة (التميز بالأداء والإنجاز، التميز بالمبادرة والإبداع، التميز بالتعاون والالتزام الوظيفي، التميز بالتعلم والتحسين المستمر) في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني: مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل نموذجاً؟

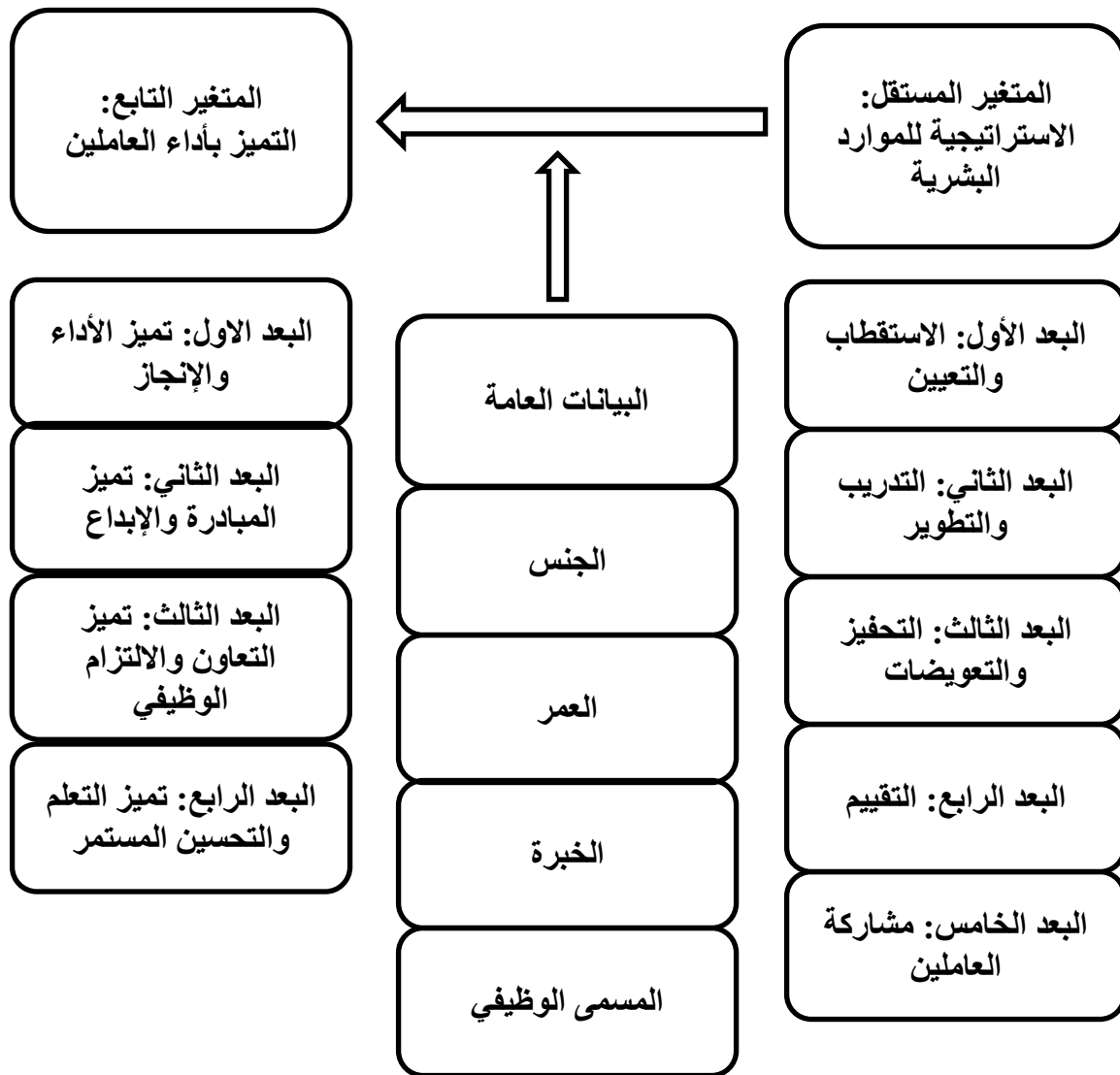
الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تحقيق التميز بأداء العاملين تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

7.1. نموذج الدراسة



8.1. حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

1. **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على الإدارة الإشرافية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل التي يعمل بها (20) موظفا كحد أدنى.
2. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل التي يزيد عدد العاملين فيها عن 20 عاملا.
3. **الحدود الزمانية:** ستطبق هذه الدراسة من العام 2024 - 2025 م.
4. **الحدود الموضوعية:** ستقتصر على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

9.1. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على أربعة مصطلحات رئيسة أو ما يطلق عليها الكلمات المفتاحية والتي يشتمل عليها العنوان الرئيس للدراسة وهي:

الإدارة الاستراتيجية: هي الأنشطة والخطط التي تقررها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت أي أنها المنهج التطبيقي المسطر الذي يوفق بين الأهداف والرسالة وصولاً إلى النتائج المرغوبة (جهامي، وبوطغان، 2020).

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: هي رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها (رزق الله، ومساك، 2019).

أداء العاملين: هو ناتج الجهد الموضوع من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، والمستوى المتوقع من المخرجات التي تسعى المنظمات الوصول اليه من خلال جهد العاملين بشكل قابل للقياس ومتزامن بكمه مع مستوى تحقيق الأهداف (فتح الله، وآخرون، 2020).

التميز بأداء العاملين: القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (البرغوثي, 2018).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً-الإطار النظري

1.2. مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

الاستراتيجية كمصطلح في اللغة العربية يقابله كلمة (Strategy) في اللغة الإنجليزية، التي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من كلمتين (Stratos) و (Agos)، التي تعني (قائد الجيش). وهذا يتفق مع ما ورد في تعريف قاموس المورد بأنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية، التي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك (فهيم، 2014). وقد عرفها الازوري وجفري (2022) إجرائيا على أنها خطط طويلة المدى تكون بمثابة مسارات عمل تتبعها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.

كما بين موسى والصريرة (2021) أن كلمة استراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط؛ إذ أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في أثناء الحرب، وقد زاد الاهتمام في العقدين الآخرين بمفهوم الاستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرائق المناسبة لتطبيق الاستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال.

في حين يرى المطرف وآخرون (2024) أن الاستراتيجية تتضمن ما هو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات بمعنى أن الاستراتيجية الناجحة يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة وبدون قصد. لذا في الممارسة العملية تتكون استراتيجيات المؤسسة من مزيج من الاستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة، مع الأخذ في الاعتبار أهمية أن تدرك الإدارة عملية بروز بعض الاستراتيجيات غير المقصودة، والتدخل في الوقت المناسب بوقف تطبيق الاستراتيجيات غير الناجحة، والعمل على تعزيز الاستراتيجيات الناجحة، هنا يجب توافر المقدرة على التفكير الاستراتيجي.

وقد تطور مفهوم الاستراتيجية عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعهدها، وانتقل من المجال العسكري إلى المجالات الأخرى التي منها العلوم الاجتماعية، كعلم السياسية والاقتصاد والإدارة وغيرها من العلوم الاجتماعية، وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الإدارية (حاروش، وحروش، 2015). إذ غدت الإدارة الاستراتيجية ركنا أساسيا من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الاستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق

الإدارة الاستراتيجية في المنظمات كافة، مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الاستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط المرعية (موسى والصرايرة, 2021).

كما بين العنيزي (2016) أن الإدارة الاستراتيجية هو كل ما يرغب به المهتمون للوصول إلى الحاجات في المستقبل القريب أو البعيد أي تعامل الإدارة مع كل من الغايات والوسائل بالنسبة للغايات فهي تشخيص وتوصيف الرؤية المستقبلية في خلال عدة سنوات قليلة، أما كوسيلة فهو كيف يمكن توقع تحقيق هذه الرؤية. يمكن هنا التركيز على مهمة المؤسسة واستراتيجيتها، مع الاهتمام بالموارد البشرية المطلوبة لتمكنها من النجاح.

وأشار موسى والصرايرة (2021) إلى أن استراتيجية الموارد البشرية هي عبارة عن خطة تعطي المنظمة اتجاهاً طويل الأجل لتطوير الموارد البشرية، التي تتضمن عمليات تحليل ممارسات الموارد البشرية ووضع الخطو العريضة لسلسلة إجراءات في المستقبل. وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية عمليات تنافسية تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وتشمل استراتيجية الموارد البشرية اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية الموارد البشرية للمنظمة وأهدافها، والاستخدام الفعال لموارد المنظمة والسعي إلى تأكيد فاعلية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية. وعليه فقد ظهر مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية في بدايات القرن الحالي، وجاء نتاجاً لجهود المدارس التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية؛ إذ أن هذه المدارس استطاعت أن تستفيد من الخبرات السابقة وإضافة خبرات جديدة الأمر الذي أدى إلى زيادة تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة استراتيجيات المنظمات (ابو جليدة, 2018).

2.2. مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

عرف الزعنون (2019) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها مجموعة من النشاطات وسياسات العمل التي تتعلق برسم سياسة المنظمة طويلة الأجل في تعاملها مع العنصر البشري في المنظمة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية الصيانة علاقات العمل)، إذ تتسجم هذه الاستراتيجيات وتتكامل مع الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للمنظمة، في

حين عرفها أبو جليدة (2018) على أنها بمثابة خطة طويلة الأمد تؤطر مجموعة الأنشطة الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة ضمن رؤية مستقبلية شاملة معمقة تستجيب وتتكامل مع متطلبات وعناصر الاستراتيجية العامة للمنظمة، كما عرفها جهامي وبوطغان (2020) على أنها الأنشطة والخطط التي تقررها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت؛ أي أنها المنهج التطبيقي المسطر الذي يوفق بين الأهداف والرسالة وصولاً إلى النتائج المرغوبة، بينما يرى شرون وصالح (2018) على أنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة، على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك بغرض بناء ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها. وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة، بينما يرى بن اعمارة وعمار (2019) أنها عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية. لذا فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغييرات البيئية.

بناء على ما سبق من تعريفات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، يعرفها الباحث أنها جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة التعامل طويلة الأجل للمنظمة مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة.

1.2.2. أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يرى الزعنون (2019) أن استراتيجية الموارد البشرية تلعب العديد من الأدوار المهمة، كما تحقق مجموعة من الأهداف وذلك على النحو الآتي:

1. توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء والاحتفاظ بهم.
2. تنمية مهارات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
3. تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.

4. تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.

5. العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة، وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.

6. السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم لبث روح الفريق.

7. المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع والسن، الجنسية الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

ويرى الباحث أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعمل على اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد، كما تعمل على تدريب مواردها البشرية على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني، بالإضافة إلى دورها في تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة وذلك من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة، كما تحقق زيادة في الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل لدى العاملين.

2.2.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من وجهة نظر الباحث رزق الله (2017) فإن أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تكمن فيما يأتي:

1. أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
2. أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة؛ إذ تتسجم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

3. حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

4. يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة الناتجة عن الأولويات الاستراتيجية التي تسفر عنها عمليات التحليل الاستراتيجي.

5. مواكبة التغيير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال.

6. يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توقع القضايا الاستراتيجية المهمة من خلال تحسين قدرة المنشأة على إدراك وتوقع المتغيرات في البيئة واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع المشاكل التي تقررها التغيرات البيئية بهذا الخصوص.

ويرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نهج شامل يهدف إلى ربط الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بأهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى ضمان أن تكون الموارد البشرية متوافقة مع أهداف المنظمة وأن تدعم تحقيقها.

3.2.2. مزايا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من خلال ما توصل إليه **يحيائي (2017)** فإن اعتماد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحقق العديد من المزايا أهمها المتمثل فيما يأتي:

1. استخدام الخطط الاستراتيجية كدليل للمنظمة لتحديد التغيرات المهمة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
2. زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة وتعرف نقاط القوة والضعف بها والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
3. زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها باستراتيجية العمل ككل.

5. زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة.

6. زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.

من خلال ما سبق، يرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحسين الاداء من خلال توظيف الأشخاص المناسبين وتطويرهم وتحفيزهم، وزيادة الإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتعزيز الميزة التنافسية من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال الموارد البشرية، وخفض التكاليف من خلال تقليل معدل دوران الموظفين، وزيادة كفاءة العمليات وكذلك التكيف مع التغيرات من خلال خلق ثقافة تدعم الإبداع والتفكير خارج الصندوق.

4.2.2. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يرى بن اعمارة وعمار (2019) ان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتميز بجملة من الخصائص نذكر منها:

1. الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
2. النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
3. ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
4. ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نقاط ضعف.
5. النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمه معززة لهذا الأداء.

في حين يرى الباحث أنّ مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتمتع بعدة خصائص مهمة، منها: ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية العامة للشركة، تحديد استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مخطط ودقيق لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، الاهتمام بتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم لزيادة كفاءتهم والمساهمة في تحسين أداء الشركة، الاهتمام بالتكامل والتشارك بين الموظفين وإنشاء بيئة عمل إيجابية لتحقيق الأهداف والنجاح، القدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات التي يواجهها القطاع العمالي، واتخاذ القرارات التكتيكية الصحيحة للتعامل معها.

5.2.2. أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يرى خدام وآخرون (2020) ان ابعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في الآتي:

1. **استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية:** ترتبط عملية التخطيط للموارد البشرية ارتباطاً كاملاً بالمتطلبات الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة.
2. **استراتيجيات الاستقطاب والتعيين:** تعتمد الاستراتيجية الحديثة للاستقطاب وعملية الاختيار على الاستقطاب واختيار العوامل البشرية ذات المواهب والمهارات والقدرات المتعددة، بحيث يمكنها أن تلعب دوراً في وظائف متعددة داخل المنظمة.
3. **استراتيجيات التدريب والتطوير:** تتعامل المنظمات مع التدريب كنشاط مؤقت عند الضرورة.
4. **استراتيجيات التحفيز والتعويضات:** الاتجاه الحديث لا يعتقد أن الموارد البشرية العاملة في المنظمة هي مكافآت للمنظمة بل كشريك في المنظمة لذلك، وضعت إدارة الموارد البشرية خطة لملكية الموظفين في المؤسسة وعدلت معدل تقاسم الأرباح، وتطوير أساليب الحوافز الأخلاقية الجديدة يتناسب مع الموارد البشرية للعمل الجماعي داخل المنظمة، وهذه الأساليب الحافزة تتوافق مع الاتجاهات والأساليب العامة في مجال الحوافز البشرية.
5. **استراتيجيات التقييم:** بعد تغيير طريقة تطوير الأعمال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي. أصبح يخضع تقييم أداء العمل الداخلي للمنظمة لنظام تقييم حديث قائم على إجراءات ومعايير العمل الجماعي، بدلاً من النظام القديم القائم على نظام التقييم والإجراءات القائمة على العمل الفردي.

يرى الباحث ان التخطيط هو التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، في حين ان الاستقطاب هو عملية جذب المورد البشري والعمل على تعيين المناسب منهم، أما التدريب والتطوير فهو العمل على رفع كفاءة المورد البشري إلى أعلى مستوى لها، في حين يستعمل التحفز من اجل شد هم المورد البشري وزيادة رضائه الوظيفي وولائه، اما التقييم فهو عملية يقصد بها تحديد المستوى الذي وصل له المورد البشري.

3.2. مفهوم التميز المؤسسي

يعرف التميز المؤسسي بأنه التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء، النتائج، الخدمة، المستفيدين، القيادة الفعالة الإدارة بالمعلومات والحقائق تطوير العمليات، إشراك الموارد البشرية، التحسين المستمر الابتكار، وبناء شراكات ناجحة **يعقوب وبن جريو (2022)**، كما عرف **عباس والحسين (2022)** التميز المؤسسي بأنه تحقيق التميز للمنظمات من خلال تقديم خدمة متميزة للمجتمع أو للمتعاملين معاً كالمساهمين أو الموردين أو العاملين والزبائن، وأشار **Ghazi (2014)** أنه قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها ومدى قيام الموارد البشرية بمهامهم بحسب المعايير المحددة عن طريق القيام بعملية تقييم الأداء وصولاً إلى الأداء المتميز والأفضل، كما عرف **ابو سعدة (2021)** التميز المؤسسي إجرائياً بأنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة بهدف تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بمستوى المخرجات إلى حد عال من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، ويسهم في رفع قدرة المنظمة على التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها.

ويرى الباحث من خلال ما ورد ان التميز المؤسسي هو حالة من التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية التي تؤدي الى تحقيق النتائج المتميزة.

1.3.2. أهداف التميز المؤسسي

حدد **يعقوب وبن جريو (2022)** اهداف التميز المؤسسي بالآتية:

1. تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
 2. تشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمها.
 3. رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى.
 4. دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
 5. يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.
 6. تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التميز.
 7. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- ويرى الباحث ان التميز المؤسسي يعد حجر الأساس في تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يعتبر نهج شامل يهدف إلى تحقيق التفوق في الأداء والنتائج من خلال تطبيق مجموعة من الممارسات الإدارية المتكاملة. ويشمل هذا النهج جميع جوانب المنظمة، بدءاً من القيادة وحتى العمليات التشغيلية والموارد البشرية.

2.3.2. أهمية التميز المؤسسي

يعد التميز المؤسسي ضروري في تميز المنظمات عن بعضها، وضروري لرفع مستوى أداء المنظمة وتطويرها عن طريق تطبيق المعايير اللازمة التي أكد عليها التميز المؤسسي، وتبرز أهمية التميز المؤسسي في (عباس والحسين, 2022):

1. تفعيل روح الابتكار والفريق ومبدأ المنافسة.
2. يعد التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستوى أداء كل من العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.
3. تطوير أداء المديرين والموظفين للتمكن من رفع أداء المنظمة.
4. جلب وسائل جديدة من أجل جمع المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.
5. توفير المهارات اللازمة للمديرين وقادة المؤسسة لمعرفة الدور الذي يجب القيام به ومعرفة أهمية التميز المؤسسي داخل المنظمة.

ويرى الباحث ان التميز المؤسسي يسهم في تشجيع وجذب الأفكار المتميزة والأشخاص الكفؤين للعمل في المنظمة وبذلك تكون المنظمة أكثر تميزا إذا ما استطاعت نشر التفكير الابتكاري في مستوياتها جميعا عن طريق إدارة فاعلة للتميز، كما ان للتميز المؤسسي أهمية من خلال العمل على توفير بيئة مناسبة للأبداع والابتكار للعاملين في المنظمة، والعمل على تطبيق تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة وتنشيط دورها في رفع مستوى أداء الجماعات والافراد.

3.3.2. مقومات تحقيق التميز المؤسسي

أشار المليجي (2012) إلى أنه من أهم مقومات تحقيق التميز المؤسسي ما يأتي:

1. بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة.
2. السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.
3. هيكل المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي.
4. نظام معلومات متكامل.
5. قيادة إدارية متعلمة ومدربة.
6. أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.
7. أسلوب عمل لتأكيد التميز والجودة.
8. أسلوب لإدارة وتقييم أداء العاملين

ويرى الباحث أنه يجب تطبيق التميز المؤسسي من المؤسسات من خلال توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه بشكل متميز وفعال؛ إذ أن الوصول إلى التميز المؤسسي يحتاج إلى العمل الشاق المتواصل، كما يحتاج إلى العديد من التوجيهات الإدارية والفنية في العمل، من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع.

4.2. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي

خلصت دراسة بن اعمارة وعمار (2019) إلى أن الادارة الاستراتيجية للعنصر البشري تمكن منظمة الأعمال من تطوير العنصر البشري بصورة تمكنها من التميز عن المنافسين في السوق؛ إذ

أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهتم بتنمية الموارد البشرية من أجل تحسين أداء الأفراد وتطوير كفاءاتهم معتمدة في ذلك على تطبيقات إدارة الموارد البشرية. كما أكدت دراسة عبد الله (2022) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتضمن تطوير منظومة التعليم والتدريب بكافة أركانه ورفع كفاءة العنصر البشري داخل المنظمة ما ينعكس على أدائه، كما توصلت دراسة طابع وآخرون (2024) لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثيراً جوهرياً للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة). وقد توصلت دراسة المطرف وآخرون (2024) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي، في حين أوصت دراسة الازوري وجفري (2022) باستمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من مواردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي، في حين توصلت دراسة سحنوني ودنبري (2022) إلى أن أساس الأداء المتميز هو العنصر البشري الكفء، الطموح، المدرب، المبدع والمحفز، كما أن التكامل والتجانس بين الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية، الذي يراعي متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ويعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من شأنه أن يرقى بأداء المنظمة لتتبوأ موقع الصدارة.

لذا أكدت معظم الدراسات التي بحثت في مدى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي إلى وجود علاقة ايجابية وتأثير ايجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. لذا تأتي هذه الدراسة للتأكد من وجود هذه العلاقة والبحث في أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل.

ثانياً) القطاع الصناعي في محافظة الخليل

تعتبر محافظة الخليل من المناطق التي تميزت بصناعاتها على مر العصور إلى أن أصبح القطاع الصناعي في المحافظة رافدا أساسيا للاقتصاد الفلسطيني ومحركا رئيسيا للتنمية الاقتصادية المحلية والوطنية تحتوي المحافظة على حوالي 3200 منشأة صناعية وحرفية، تشغل حوالي 28000 عامل وعاملة. وتشكل صادرات المحافظة ما نسبته 27% من إجمالي الصادرات الفلسطينية بناء على إحصائيات جهاز الإحصاء المركزي وذلك لمختلف الأسواق العالمية.

وتشتمل الصناعة في المحافظة على عدة قطاعات صناعية هي (المعدنية، البلاستيكية، الخشبية، الحجر والرخام، النسيج، التقليدية، الزجاج والديكور، الجلدية، الكيماوية، الإنشائية، الغذائية، المعادن الثمينة، الورق والكرتون).

وتتميز صناعات محافظة الخليل بالجودة على مستوى الوطن وتغطي الأسواق المحلية وتتميز في بعضها على المنتجات المستوردة كما وتشكل صادرات محافظة الخليل ما نسبته 27% من إجمالي صادرات فلسطين؛ إذ بلغت في عام 2010م حوالي 155,364,000 دولار أمريكي (حسب جهاز الإحصاء المركزي). وتركزت أهم الصادرات من محافظة الخليل في (أكياس النايلون، خردوات الحديد، والاحذية الرجالية والستاتية، وأحجار البناء والرخام والشايش والحجر الخام، والمشاتيح الخشبية والاثاث المنزلي الخشبي والمعدني، بالإضافة الى الشيبس).

وكانت أهم الأسواق الخارجية لصناعة محافظة الخليل هي (إسرائيل، الأردن، الإمارات، الولايات المتحدة الأمريكية، الجزائر، السعودية، مصر، هولندا، الكويت، ألمانيا، وغيرها من الاسواق). وتعاني الصناعة في المحافظة من عدة تحديات ومشاكل ولاسيما عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي إلا أن أهم التحديات التي تواجه الصناعة هو عدم قدرة المنشآت الصناعية على التوسع لمواكبة الزيادة في إنتاجيتها.

كما أن التداخل بين المصانع والمناطق السكنية وضع تحديا آخر يجبرنا على التفكير في إزالة أي أخطار قد تخلقها هذه المصانع سواء بأخطار مباشرة أو أخطار بيئية تؤثر في المجتمع، وعليه عكفت الغرفة على عمل سلسلة اجتماعات وتقاھمات لإنشاء مدينة صناعية متخصصة تتوفر فيها كل مميزات المدن الصناعية العصرية الشاملة لعمل تطوير صناعي متكامل وتذليل أي معوقات قد تواجه الصناعة.

وبهذه المبادرة سيجري التنسيق والتكامل مع مؤسسات المحافظة المختلفة لإتمام هذه المبادرة ولاسيما مؤسسات الحكم المحلي لتوفير البنية لهذه المدن.

ثالثا) الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات والابحاث السابقة متغيرات الدراسة الحالية؛ إذ أن هنالك دراسات تناولت متغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وغيرها ما بحث في أداء العاملين؛ إذ أن هذه الدراسات جميعا حاولت الربط بين هذه المتغيرات من خلال استكشاف العلاقة التي تربط بينها، وهنا سيتم استعراض هذه الدراسات وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (طابع، واخرون، 2024) : دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين؛ إذ أن قسم الباحثون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، ومنظومة التعويضات، كما قام الباحثون بتقسيم التميز الوظيفي إلى ستة أبعاد أساسية وهم: الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، والتعلم المستمرة، وقام الباحثون بتطبيق الدراسة على وزارة التنمية المحلية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء شملت أبعاد متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (382) مفردة، وقد قام الباحثون بتوزيع (420) قائمة استقصاء من أجل خفض خطأ المعاينة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة (405) قائمة استقصاء، وكان الصالح فيهم للتحليل (380) قائمة استقصاء بنسبة (90.5%) جرى إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثيرا جوهريا للإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية بأبعادها: التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، ومنظومة التعويضات على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده: الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة في وزارة التنمية المحلية.

دراسة (المطرف, وآخرون, 2024) : دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب، وتقييم أداء العاملين، والتعويضات. في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده: تميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الأفراد، تميز الثقافة المنظمة. لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؛ إذ بلغ عددهم (578) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (262)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاستمرار بتطوير استراتيجيات فاعلة ومدرسة لإدارة الموارد البشرية، تشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للموظف؛ إذ يجري من خلالها الاستفادة المثلى من العنصر البشري وبما يحقق أداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة (الازوري, وجفري, 2022) : دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها: تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، إدارة وتقييم الأداء. في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتعرف

مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، إذ جرى توزيع استبانة الكترونية تحتوي على (45) عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (1085) موظف وموظفه، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع سابقة الذكر جاء بدرجة أهمية متوسطة بنسبة (71.8%)، وقد أوصت الدراسة باستمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

دراسة (سحنوني، ودنبري، 2022) : استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز.
هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الرقي بأداء المنظمة إلى التميز، من خلال الدراسة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتطرق لمفهوم الأداء المتميز وإبراز دور الأداء الاستراتيجي المتكامل والمتناسق للاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية، متمثلة في كل من التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء في تطوير الأداء وجعله متميزاً بالتركيز على المجالات التي يمكن أن تخلق التميز في هذا الأداء.

وقد توصلت الدراسة الى أن أساس الأداء المتميز هو العنصر البشري الكفاء، والطموح، والمدرّب، والمبدع والمحفز، كما أن التكامل والتجانس بين الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية، الذي يراعي متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ويعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من شأنه أن يرقى بأداء المنظمة لتتبوأ موقع الصدارة.

دراسة (عبدالله، 2022) : دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية علي وزارة العدل.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية على وزارة العدل؛ إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، ومن أجل بلورة مشكلة الدراسة وتعرف أبعادها المختلفة والفروض البحثية وأهدافها وأهميتها. وأجريت دراسة استطلاعية مبدئية بنيت على شقين؛ الأول الشق المكتبي وقد شمل مراجعة الدراسات العلمية المرجعية التي تحدثت عن علاقة الموارد البشرية الاستراتيجية بكفاءة وفعالية المنظمة. والشق الثاني ميداني وتمثل في إجراء مقابلات متعمقة مع عينة مكونة من (10) مفردة من العاملين بوزارة العدل محل الدراسة.

أظهرت الدراسة النظرية أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها دور كبير في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي، وقد قدمت الدراسة توصياتها على هيئة نموذج عملي قابل للتطبيق لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي بوزارة العدل القطرية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

دراسة (الخوالدة, 2020) : دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي.

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تقديم مراجعة للأدبيات حول النظريات والدراسات التجريبية لمعرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والأداء المنظمي في الشركات الصناعية، واستنباط إطار لمزيد من البحث. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. مسترشدة بالمنظورات النظرية والدراسات التجريبية، تضع هذه الدراسة إطاراً بحثياً لتوجيه المزيد من البحث في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الأداء التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور رئيس في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال أداء الابتكار والأداء البيئي كمتغيرات وسيطة. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات أهمها الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في الشركات الصناعية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وإجراء دراسة ميدانية للتحقق من صحة مقترحات الدراسة الحالية واختبار صلاحية النموذج.

دراسة (سليم, 2020) : ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة؛ إذ يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لجامعة 6 أكتوبر، وجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال الاستبانة وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسية بجامعة 6 أكتوبر.

أثبتت الدراسة وجود علاقات تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة للدراسة ومستوى التميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر.

دراسة (ابو جليدة, 2018): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية والمتمثلة في شركة المدار الجديد وشركة ليببانا والبالغ عددهم (860) فردا، استخدمت الاستبانة في عملية جمع البيانات حيث تم توزيع على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فردا وقد جرى استرداد (330) وكان الصالح منها للتحليل (293).

كان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها

وتطويرها والحفاظ على استمراريته بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

دراسة (Yu, and others, 2022) : A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في آلية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المرونة التنظيمية والأدوار الوسيطة والمعتدلة للكفاءة الذاتية والإدارة الذاتية على التوالي في العلاقة بينهما. إذ جرى الحصول على ما مجموعه (379) استبياناً صالحاً من موظفي الشركات الصينية في أغسطس 2022.

أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يمكن أن تسهم بشكل فعال في المرونة التنظيمية؛ تلعب الكفاءة الذاتية دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية؛ إذ يمكن للإدارة الذاتية أن تساهم بشكل فعال في تأثير الكفاءة الذاتية في المرونة التنظيمية؛ ويمكن للإدارة الذاتية أن تعيق قدرة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المساهمة في المرونة التنظيمية.

دراسة (Siddeg, 2019) : Human Resources Management and Its Role in Institutional Excellence

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية ووظائفها (التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة المجمعة، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد جرى توزيع استبانة إلكترونية على عدد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مختلف فروع الجامعة وجرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. هناك علاقة بين الاختيار والتعيين والتميز المؤسسي. هناك علاقة بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي. هناك علاقة قوية بين اهتمام إدارة الموارد بتقييم الأداء والتميز في الأداء. إن التميز المؤسسي وتنمية الموارد البشرية متكاملان، إذ لا يمكن أن يكون هناك تميز مؤسسي بدون اهتمام إدارة الموارد البشرية، ولا يمكن أن يكون هناك تنمية للموارد البشرية لا تنعكس على التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات الإدارية بنشر ثقافة التميز بين الموظفين مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء، وتركيز الاهتمام على تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي، واختيار العاملين وفق المعايير العلمية، وتدريب الموظفين لزيادة كفاءتهم، وتوفير برامج إلكترونية شاملة.

دراسة (Biswas, and Gautam, 2017) : Strategic Human Resource Management And Employee Performance: A Study Of Selected Indian .Power Sector Psus

الهدف الأساسي من الدراسة هو قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المختلفة، أي سياسات الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، وممارسات التعويض، والتطوير المهني والترقية، ومناخ العمل، والمشاركة التنظيمية والوظيفية وعلاقات الموظفين على أداء الموظفين في شركات القطاع العام في قطاع الطاقة الهندي. إذ جرى اعتماد أسلوب تصميم البحث الوصفي لأن هذا النوع من الدراسة يعد تصميم البحث الوصفي هو الأفضل لأنه يتضمن تقييم عوامل مختلفة تتعلق بأداء الموظف في المنظمة، وقد تم اعتماد إجراء أخذ عينات مناسب للدراسة الحالية وتم تحديد أربع شركات تابعة لقطاع الطاقة وهي شركة تطوير الطاقة المائية تيهرى وشركة ساتلوج جال فيديوت نيجام وشركة الطاقة الكهرومائية الوطنية وشركة شبكة الطاقة المحدودة لإجراء المسح. تستند الدراسة الحالية إلى حجم عينة من (408) مستجيبين يعملون على مستويات مختلفة في وحدات القطاع العام المختارة في قطاع الطاقة.

كان أهم ما خلصت إليه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر في فعالية المنظمة وبالتالي تؤثر في أداء الموظفين. أظهرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل تخطيط

الموارد البشرية والتجديد والرواتب والحوافز النقدية والترقية ونظام المكافآت والتدريب، كل هذه العوامل المذكورة في الاستبانة، أن هناك علاقة صحية بين تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء العام للموظفين. وترى الدراسة أنه إذا كانت المنظمات تريد النمو، فيجب صياغة ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل صحيح وتنفيذها بشكل فعال.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

عرضت وناقشت الدراسة الحالية عدداً من الدراسات والأبحاث السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت معظمها متغيرات الدراسات الحالية؛ إذ تناولت هذه الدراسات موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من وجهات نظر مختلفة وذلك من خلال البحث في دورها ومدى تأثيرها في العديد من المتغيرات التابعة، كما أن جل هذه الدراسات أكدت على أهمية؛ إذ أن الاستراتيجية للموارد البشرية وما تلعبه من دور ايجابي وحيوي وفاعل داخل المؤسسات والشركات التي أجريت هذه الدراسات عليها.

تتشابه الدراسة الحالية مع من سبقها من دراسات وأبحاث في كونها تناولت نفس المتغير المستقل وذلك من خلال البحث في الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز بأداء العاملين، الأمر الذي تتفق فيه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أعدت لنفس الغرض، كما أن هذه الدراسة تتميز أو بمعنى آخر تختلف عن ما سبقها من دراسات في تركيزها على متغير تابع مختلف إذ نجد أن الدراسات السابقة منها ما تناول متغير أداء الموظفين، ومنها ما ركز على المرونة التنظيمية، ومنها ما بحث في الأداء التنظيمي، ومنها ما حاول البحث في التميز الوظيفي، كما تمتاز الدراسة الحالية في أنها تركز على القطاع الصناعي الأمر المختلف عن القطاعات التي بحث فيها الدراسات السابقة. لذا تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عملية اعداد الإطار النظري وتحديد المنهجية المناسبة، بالإضافة إلى الاستفادة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والاجراءات

1.3. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة والإجراءات التي جرى اعتمادها في سبيل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويتضمن وصفاً لمنهج البحث المستخدم، والمجتمع والعينة، وأداة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح خطوات جمع البيانات وتحليلها. كما يعرض الأساليب الإحصائية التي جرت الاستعانة بها لمعالجة البيانات. وقد جرى تصميم هذه الإجراءات بعناية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. ويهدف هذا الفصل إلى توفير تصور شامل عن الطريقة التي اتبعت في تنفيذ الدراسة ميدانياً.

2.3. منهجية الدراسة

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي توصف من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلاً، ثم يقيس العلاقة السببية بين المتغير المستقل بأبعاده الخمسة "واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" والمتغير التابع "التميز بأداء العاملين" بأبعاده الأربعة في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل أنموذجاً، وذلك لوصف المشكلة والفهم الأعمق لها، ثم تحليلها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المبحوثين ووصفها بطريقة مقنعة ومعبرة.

3.3. مجتمع الدراسة وعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يتبوؤون مناصب إشرافية (مدير، مدير عام، رئيس قسم، مشرف) في المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل التي يعمل فيها كحد أدنى (20) موظفاً، والبالغ عددها (120) مؤسسة حسب مسوحات الإحصاء الفلسطيني للعام 2025/2024، وبلغ عدد الموظفين في المواقع الإشرافية فيها (600) موظفاً حسب ما جاء في الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الخليل للعام (2024-2025). وجرى تحديد عينة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة بناءً على معادلة روبرت ماسون، واختيرت بطريقة العينة الميسرة، وقد بلغ حجم العينة (234) موظفاً، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{N}{\left[\left(S^2 \times (N-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

N حجم المجتمع

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)

p نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وزع الباحث (234) استبانة استرد منها (220) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (94%) من حجم العينة. وهي نسبة مناسبة لأغراض البحث العلمي، وفيما يأتي وصف لعينة الدراسة حسب متغيرات البيانات "العامة"؛ وذلك كما هو موضح بالجدول (1.3):

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات البيانات "العامة" الموظفين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل نموذجاً في محافظة الخليل " (ن=220)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	177	80%
	أنثى	43	20%
العمر	أقل من 30 سنة	67	31%
	من 30- إلى أقل من 40 سنة	80	36%
	40 سنة فأكثر	73	33%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	48	22%
	بكالوريوس	144	65%
	ماجستير فأعلى	28	13%

22%	48	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
35%	76	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
44%	96	10 سنوات فأكثر	
52%	114	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
42%	93	مدير	
6%	13	مدير عام فأعلى	

يتبين من خلال الجدول (1.3): أن نسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل من الذكور، وبلغت نسبة الفئة العمرية (من 30- إلى أقل من 40 سنة) لدى عينة الدراسة (36%) وهي الأعلى، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) (31%) وهي الأقل، بلغت نسبة من يحملون شهادة بكالوريوس (65%) وهي الأعلى، وبلغت نسبة من يحملون شهادة ماجستير فأعلى (13%) من عينة الدراسة وهي الأقل، وشكلت نسبة الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) (44%) وهي الأعلى، وأن نسبة من لديهم (أقل من 5 سنوات) (22%) وهي الأقل، كما بلغت نسبة الموظفين الذين يعملون كرؤساء أقسام (52%) وهي الأعلى، في حين بلغت نسبة الذين يعملون في منصب مدير عام فأعلى (6%) وهي الأقل.

4.3. أداة الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة بحثية رئيسة، التي جرى اشتقاق متغيراتها من الأدبيات ذات العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت محاور؛ واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الخمسة، والتميز بأداء العاملين بأبعاده الأربعة؛ لجمع البيانات، وكان ذلك على النحو الآتي:

أولاً: محور واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعدد من المحاور ذات العلاقة "بواقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، اعتمد الباحث على المحور المُستخدم في كل من دراسات (المطرف وآخرون، 2024)، (الأزوري وجفري، 2022)،

(الخوالدة، 2020)، وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة وقام الباحث بتطوير المحور بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وقد تضمن (5) أبعاد، وتكوّن المحور في صورته الأولى من (36) فقرة، تقيس مستوى واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى الموظفين في المواقع الإشرافية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل نموذجاً، كما هو موضح في الملحق (أ).

ثانياً: محور التميز بأداء العاملين

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعلى محور "التميز بأداء العاملين" المستخدم في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (طايح وآخرون، 2024)، ودراسة (سحنوني ودنبري، 2022)، ودراسة (فتح الله وآخرون، 2020)، فقد جرى تطوير محور "التميز بأداء العاملين" استناداً إلى تلك الدراسات، وتكوّن المحور في صورته الأولى من (36) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، كما هو موضح في الملحق (أ).

1.4.3. صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يُعرف بصدق المُحكمين لمحاور الدراسة؛ عُرِضت هذه المحاور في صورتها الأولى على (5) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والدراية، كما هو موضح في الملحق (ب)، واعتمدَ معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وأُجريت التعديلات المُقترحة بناءً على ملاحظات وآراء المُحكمين؛ فعدلت صياغة بعض الفقرات، وأضيفت فقرات أخرى، وحُذفت بعض الفقرات بحيث أصبح عدد فقرات محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (36) فقرة، وعدد فقرات التميز بأداء العاملين (36) فقرة.

2.4.3. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكمترية للاستبانة، طُبقت المحاور على عينة استطلاعية مكونة من (30) من الموظفين في المواقع الإشرافية في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل، ووُزعت على المشتركين من مُجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك بهدف تطوير الاستبانة،

وتحقيقها قدرًا أكبر من الدقة، والتعرف إلى مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل قد تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية، جرى احتساب مُعامل الارتباط، وقرن بالمعيار المُعتمد لقبول الفقرات حسب ما ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أنّ قيمة معامل الارتباط التي تقلّ عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد قورنت بمُعامل الثبات (0.70) التي تُعد مقبولة كما جاء في فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003) الذي حدد معامل الثبات ب (0.70).

وكانت نتائج العينة الاستطلاعية كالآتي:

أ. صدق البناء لمحاور الدراسة (Construct Validity):

استُخدم صدق البناء؛ إذ حُسب مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معامل ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مُبين في كل من الجداول: (2.3)، و (3.3).

جدول (2.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد وارتباط الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية لمحور "واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" (ن=30)

الارتباط مع البعد		الارتباط مع البعد		الارتباط مع البعد		الارتباط مع البعد	
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	الدرجة	استراتيجيات التدريب والتطوير	الدرجة	استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	الدرجة	استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	الدرجة
0.78**	22	0.69**	15	0.61**	8	0.60**	1
0.81**	23	0.76**	16	0.66**	9	0.64**	2
0.80**	24	0.78**	17	0.68**	10	0.66**	3

0.78**	25	0.77**	18	0.70**	11	0.74**	4	
0.77**	26	0.69**	19	0.77**	12	0.75**	5	
0.75**	27	0.67**	20	0.78**	13	0.68**	6	
		0.76**	21	0.68**	14	0.69**	7	
الدرجة الكلية للبعد=		الدرجة الكلية للبعد=		الدرجة الكلية للبعد=		الدرجة الكلية للبعد=		
0.93**		0.92**		0.93**		0.90**		
							الارتباط مع البُعد	الفقرة
							استراتيجيات التقييم	
							0.78**	28
							0.69**	29
							0.74**	30
							0.64**	31
							0.75**	32
							0.73**	33
							0.78**	34
							0.73**	35
							0.72**	36
							الدرجة الكلية للبعد=	
0.89**								

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.3601

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.3) أنَّ معامل ارتباط الفقرات تراوح ما بين (0.60-0.81)، وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.01)، وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية كما ذكر جارسيا (Garcia, 2011)؛ وهذا ما يؤكد أن فقرات كل بُعد من أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتنمي إلى البُعد الذي وضعت من أجل قياسه، لذلك لم تحذف أيّ فقرة من فقرات المحور وبقي عدد فقرات المحور (36) فقرة.

جدول (3.3): قيم معاملات ارتباط فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد وارتباط الدرجة الكلية للبُعد مع الدرجة الكلية لمحور "التميز بأداء العاملين" (ن=30)

الارتباط مع البُعد		الارتباط مع البُعد		الارتباط مع البُعد		الارتباط مع البُعد	
التعلم والتحسين المستمر	الْفَقْرَة	التعاون والالتزام الوظيفي	الْفَقْرَة	المبادرة والإبداع	الْفَقْرَة	الأداء والإنجاز	الْفَقْرَة
0.69**	28	0.66**	18	0.71**	10	0.75**	1
0.81**	29	0.70**	19	0.78**	11	0.82**	2
0.81**	30	0.80**	20	0.80**	12	0.83**	3
0.72**	31	0.76**	21	0.81**	13	0.86**	4
0.73**	32	0.72**	22	0.81**	14	0.84**	5
0.78**	33	0.86**	23	0.82**	15	0.82**	6
0.73**	34	0.81**	24	0.85**	16	0.83**	7
0.71**	35	0.84**	25	0.82**	17	0.82**	8
0.74**	36	0.80**	26			0.88**	9
		0.74**	27				
الدرجة الكلية للبُعد = 0.90**		الدرجة الكلية للبُعد = 0.91**		الدرجة الكلية للبُعد = 0.92**		الدرجة الكلية للبُعد = 0.82**	

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أنّ معامل ارتباط الفقرات تراوح ما بين -0.66 و0.88، وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة

الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.01)، وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ كما ذكر جارسيا (Garcia, 2011)، وهذا ما يؤكد أن فقرات كل بُعد من أبعاد التميز بأداء العاملين تنتمي إلى البعد الذي وضعت من أجل قياسه، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور وبقي عدد فقرات المحور (36) فقرة.

ب- ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل بُعد ومحور وعلى الدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): معاملات الثبات لمحاور الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

الاستبانة	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
محور واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	7	.81**
	استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	7	.82**
	استراتيجيات التدريب والتطوير	7	.85**
	استراتيجيات التحفيز والتعويضات	6	.87**
	استراتيجيات التقييم	9	.89**
	الدرجة الكلية	36	.96**
محور التميز بأداء العاملين	الأداء والإنجاز	8	.86**
	المبادرة والإبداع	9	.90**
	التعاون والالتزام الوظيفي	10	.93**
	التعلم والتحسين المستمر	9	.91**
	الدرجة الكلية	36	.97**
	الدرجة الكلية للأداة	72	.98**

** دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$) (**)

يتضح من الجدول (4.3): أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تراوحت ما بين (0.81 - 0.89)، وللدرجة الكلية بلغت (0.96)، بينما تراوحت قيمة مُعامل الثبات لأبعاد محور التميز بأداء العاملين ما بين (0.86 - 0.93)، وللدرجة الكلية بلغت (0.97)، وبلغ مُعامل الثبات للدرجة الكلية للأداة (0.98)، وتُعتبر هذه القيم مُناسبة وتجعل من الاستبانة قابلة للاعتماد والتطبيق على العينة الأصلية، كما حددها فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003 بقيمة (0.70).

3.4.3. تصحيح أداة الدراسة

أولاً: محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ تَكُونُ محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في صورته النهائية من (36) فقرة، مُوزعة على خمسة أبعاد، كما هو مُوضح في مُلحق (ت)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمحور.

ثانياً: محور التميز بأداء العاملين؛ تَكُونُ محور التميز بأداء العاملين في صورته النهائية من (36) فقرة، مُوزعة على أربعة أبعاد، كما هو مُوضح في مُلحق (ت)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمحور.

وقد طُلب من المبحوثين تقدير إجاباتهم عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يأتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتميز بأداء العاملين لدى عينة الدراسة، حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وصنف المستوى إلى خمسة مستويات: مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$0.80 = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

$$1-5 = 5$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس والوزن النسبي المقابل لكل فترة يوضحه الجدول (5.3) تكون على النحو الآتي:

جدول (5.3): درجات احتساب مستوى الإدارة بالأهداف، والمساءلة الإدارية والوزن النسبي المقابل لكل فئة

المستوى	الوزن النسبي	طول الفترة
منخفض جداً	من 20%-أقل من 36.0%	من 1-أقل من 1.80
منخفض	من 36.0%-إلى أقل من 52.0%	من 1.80-أقل من 2.60
متوسط	من 52.0%-إلى 68.0%	من 2.60-أقل من 3.40
مرتفع	من 68.0%-إلى 84.0%	من 3.40-أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 84.0%-إلى 100.0%	من 4.20-أقل من 3.40

5.3. إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جُمعت البيانات الثانوية من خلال مُراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.

2. عُرِضت أداة الدراسة على (5) مُحكمين؛ لمُراجعتها والتأكد من صدقها، إذ أضافوا وعدلوا الصياغة وحذفوا فقرات.

3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المُحكمين.

4. وُزعت الاستبانة على عينة الدراسة من الموظفين في المواقع الإشرافية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل؛ إذ بلغ عددهم (234) موظفاً، بناءً على معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، استُرد (220) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (94%) من حجمها، واعتمدت بعد تدقيقها وتبيان قابليتها جميعها للتحليل الإحصائي.

5. عولج الملف بحيث حُوّل من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS, 28)، ليكون جاهزاً للتحليل والإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

6. بالاعتماد على البيانات التي جُمعت وباستخدام برنامج (SPSS, 28) حُللت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، ونُوقشت النتائج وفُسرَت وصولاً إلى التوصيات.

6.3. تصميم الدراسة

أنواع المتغيرات التي تم استخدامها في الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة (Independent Variable): يُعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي

نريد أن نقيس مدى تأثيره في الموقف أي الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحث القدرة على التحكم فيه، وللكشف عن اختلاف هذا الأثر باختلاف قيمته أو فئاته أو مستوياته، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة بـ "واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية".

2. المتغيرات التابعة (Dependent Variable): هو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير

المستقل، ولذلك فإن الباحث لا يتدخل في هذا المتغير، ولكنه يلاحظ أو يقيس الأثر الذي يُحدثه المتغير المستقل، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بـ "التميز بأداء العاملين".

3. المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية):

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- العمر: وله ثلاث مستويات (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، 40 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 11-20 سنة، من 21-30 سنة، أكثر من 30 سنة).
- المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات (رئيس قسم، مدير، مدير عام).

7.3. المعالجة الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS, 28) الذي من خلاله استُخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.
2. استُخدم اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي المستويين، مثل: "الجنس".
3. استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث مستويات فأكثر، مثل: "المسمى الوظيفي".
4. استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.
5. استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين "واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" و"التميز بأداء العاملين" في "المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل، بالإضافة إلى صدق البناء لمحاور الدراسة.
6. استُخدم معامل الانحدار الخطي والمتعدد لمعرفة مدى اسهام واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل بأبعادها (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، استراتيجيات التحفيز والتعويضات، استراتيجيات التقييم) في التميز بأداء العاملين بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، التعلم والتحسين المستمر).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نُظمت وفقاً لمنهجية مُحددة في العرض؛ إذ عُرِضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المُعالجات الإحصائية المُستخدمة، ثم جدولة البيانات، ووضعها تحت عناوين مُناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المُستخلصة، وعُرِضت النتائج المُرتبطة بكل سؤال أو فَرَضية على حدة.

2.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لمحور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعاده (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، استراتيجيات التحفيز والتعويضات، استراتيجيات التقييم) في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل، ويوضح الجدول (1.4) ذلك على النحو الآتي:

جدول (1.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلى المحور ككل

المستوى	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	الترتيب	البُعد
مُرتفع جداً	84.8	0.47	4.24	استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	1	1
مُرتفع	83.0	0.50	4.15	استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	3	2
مُرتفع	82.7	0.55	4.14	استراتيجيات التدريب والتطوير	4	3
مُرتفع	81.4	0.62	4.07	استراتيجيات التحفيز والتعويضات	5	4

5	2	استراتيجيات التقييم	4.16	0.53	83.2	مرتفع
الدرجة الكلية			4.15	0.46	83.1	مرتفع

يتضح من الجدول (1.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ككل بلغ (4.15) وبوزن نسبي (83.1%)، ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى موظفي المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل فقد تراوحت ما بين (4.07-4.24)، وجاء بُعد "استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.24)، ووزن نسبي (84.8%)، ومستوى مرتفع جداً، بينما جاء بُعد "استراتيجيات التحفيز والتعويضات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.07)، ووزن نسبي (81.4%)، ومستوى مرتفع. وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على حدة وعلى النحو الآتي:

اولا) استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بُعد استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	1	تتعلق عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستنا من وجود أهداف استراتيجية نسعى لتحقيقها من خلال مواردنا البشرية.	4.37	0.60	87.4	مرتفع جداً
2	5	تحرص مؤسستنا على تنوع عقود العمل لمواردها البشرية، لكي	4.26	0.69	85.2	مرتفع جداً

				تكون قادرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات المختلفة.		
مُرْتَفَع جداً	85	0.68	4.25	تشارك إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا في وضع الأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة المؤسسة.	2	3
مُرْتَفَع جداً	84.6	0.70	4.23	تبذل مؤسستنا جهوداً كبيراً للوصول إلى الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية لمنتجات مؤسساتنا.	7	4
مُرْتَفَع جداً	84.2	0.68	4.21	تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بشكل دوري بتحليل الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية حرصاً على استدامة الكفاءة الإنتاجية.	4	5
مُرْتَفَع	83.2	0.68	4.16	تحرص الشركة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية والخارجية.	6	6
مُرْتَفَع	83	0.71	4.15	تعتمد مؤسستنا على نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند تخطيطها لمواردها البشرية.	3	7
مُرْتَفَع جداً	84.8	0.47	4.24	الدرجة الكلية		

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لُبُعد "استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية" (4.24)، ووزن نسبي (84.8%)، وبمستوى مُرتَفَع جداً، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية" ما بين (4.15-4.15)

4.37)، وجاءت الفقرة رقم (1) "تنتقل عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستنا من وجود أهداف استراتيجية نسعى لتحقيقها من خلال مواردنا البشرية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.37) ووزن نسبي (87.4%)، وبمستوى مُرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة (3) "تعتمد مؤسستنا على نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند تخطيطها لمواردها البشرية" على أقل المتوسطات بلغ (4.15) ووزن نسبي (83.0%)، ومستوى مُرتفع.

ثانياً) استراتيجيات الاستقطاب والتعيين

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بُعد استراتيجيات الاستقطاب والتعيين تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	8	تحرص مؤسستنا على استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة، على قدر عالٍ من الخبرة والمهارة في العمل.	4.24	0.68	84.8	مُرتفع جداً
2	14	بعد استكمال كافة إجراءات الاستقطاب ومراحل التعيين يتم اختيار التوظيف على أساس الجدارة.	4.16	0.71	83.2	مُرتفع
3	13	يتم الاهتمام بجمع البيانات والمعلومات حول المتقدمين للوظائف اضافة للمقابلة والاختبار لغرض المفاضلة في عملية الاختيار بين المتقدمين.	4.15	0.66	83	مُرتفع
4	9	تستند دائرة الموارد البشرية في مؤسستنا على تحليل (توصيف) الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.	4.14	0.64	82.8	مُرتفع

5	10	تستخدم دائرة الموارد البشرية في مؤسستنا وسائل اختيار متنوعة لقياس الخصائص (المواصفات) الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	4.14	0.72	82.8	مرتفع
6	11	يتم مشاركة مدراء الاقسام مع مدير الموارد البشرية في عملية استراتيجيات الاستقطاب والتعيين.	4.11	0.71	82.2	مرتفع
7	12	تسير عملية الاختيار للموارد البشرية في مؤسستنا وفق أسس تتسم بالشفافية وتخلو من التحيز والمحابة.	3.39	0.84	67.8	متوسط
الدرجة الكلية			4.15	0.50	83.0	مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لُبعد "استراتيجيات الاستقطاب والتعيين" (4.15)، ووزن نسبي (83.0%)، وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "استراتيجيات الاستقطاب والتعيين" ما بين (4.08-4.24)، وجاءت الفقرة رقم (8) "تحرص مؤسستنا على استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة، على قدر عالٍ من الخبرة والمهارة في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.24) ووزن نسبي (84.8%)، وبمستوى مرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة (12) "تسير عملية الاختيار للموارد البشرية في مؤسستنا وفق أسس تتسم بالشفافية وتخلو من التحيز والمحابة" على أقل المتوسطات بلغ (3.39) ووزن نسبي (67.8%)، ومستوى متوسط.

ثالثاً) استراتيجيات التدريب والتطوير

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد استراتيجيات التدريب والتطوير تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	18	يعزز التدريب في مؤسستا ثقة الموظفين في المواقع الإشرافية بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	4.20	0.71	84	مرتفع جداً
2	15	يخضع الموظفين في المواقع الإشرافية بمؤسستا في جميع الاقسام لبرنامج تدريبي كاف بشكل دوري.	4.19	0.65	83.8	مرتفع
3	20	ساعد استراتيجيات التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي.	4.18	0.65	83.6	مرتفع
4	19	التدريبات والاحتياجات المعتمدة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجية عمل.	4.17	0.77	83.4	مرتفع
5	17	تعتمد الإدارة خطة ممنهجة لتدريب الموظفين في المواقع الإشرافية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة.	4.16	0.80	83.2	مرتفع
6	21	يتم تطبيق معايير الايزو المتعلقة بتدريب وتطوير الموظفين في المواقع الإشرافية في المؤسسات الصناعية.	4.05	0.88	81	مرتفع
7	16	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.	3.38	0.79	67.6	متوسط
		الدرجة الكلية	4.14	0.55	82.7	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لُبعد "استراتيجيات التدريب والتطوير" بلغ (4.14)، ووزن نسبي (82.7%)، وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات لُبعد "استراتيجيات التدريب والتطوير" ما

بين (3.99-4.20)، وجاءت الفقرة رقم (18) "يعزز التدريب في مؤسستا ثقة الموظفين في المواقع الإشرافية بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) ووزن نسبي (84.0%)، وبمستوى مُرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة (16) "تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب" على أقل المتوسطات بلغ (3.38) ووزن نسبي (67.6%)، ومستوى مُتوسط.

رابعاً) استراتيجيات التحفيز والتعويضات

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد استراتيجيات التحفيز والتعويضات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	المستوى
1	27	تُحدث مؤسستا الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية.	4.19	0.77	83.8	مُرتفع
2	25	تستخدم المكافأة كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الاداء العالي.	4.14	0.82	82.8	مُرتفع
3	26	يتم الاعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	4.11	0.83	82.2	مُرتفع
4	23	يتم الاهتمام والمتابعة بشكل مستمر ببرامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلتنا من	4.09	0.86	81.8	مُرتفع

				المؤسسات الصناعية في سوق العمل.		
مرتفع	81.8	0.89	4.09	يتم منح التعويضات استنادا الى كفاءة الموظفين في المواقع الإشرافية.	24	5
مرتفع	81.0	0.91	4.05	التعويضات التي يتم تقديمها للعاملين في مؤسستا تتناسب مع توقعاتهم.	22	6
مرتفع	81.4	0.62	4.07	الدرجة الكلية		

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لُبعد "استراتيجيات التحفيز والتعويضات" بلغ (4.07)، ووزن نسبي (81.4%)، ومستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "استراتيجيات التحفيز والتعويضات" ما بين (4.05-4.19)، وجاءت الفقرة رقم (27) " تُحدث مؤسستا الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.19) ووزن نسبي (83.8%)، وبمستوى مرتفع، كما حصلت الفقرة (22) "التعويضات التي يتم تقديمها للعاملين في مؤسستا تتناسب مع توقعاتهم" على أقل المتوسطات بلغ (4.05) ووزن نسبي (81.0%)، ومستوى مرتفع.

خامسا) استراتيجيات التقييم

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد استراتيجيات التقييم تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
---------	------------	--------	-----------------	-------------------	----------------	---------

مرتفع جداً	94	0.73	4.70	تتبنى مؤسستنا معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.	28	1
مرتفع جداً	93	0.68	4.65	أظهر نظام تقييم أداء الموظفين في المواقع الإشرافية في مؤسستنا تحسن على إنتاجية الموظفين في المواقع الإشرافية خلال السنوات الأخيرة.	30	3
مرتفع جداً	90.4	0.69	4.52	تشعر الإدارة بالرضا عن نتائج أداء الموظفين في المواقع الإشرافية.	33	2
مرتفع جداً	90.98	0.77	4.55	تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة.	31	4
مرتفع جداً	89.6	0.67	4.48	رضا الموظفين في المواقع الإشرافية انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم.	32	5
مرتفع	83.8	0.76	4.19	تتماشى كفاءة الموظفين في المواقع الإشرافية مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.	36	6
متوسط	67.8	0.76	3.39	يوفر نظام تقييم الأداء في مؤسستنا قاعدة البيانات تفيد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.	29	7
متوسط	67.4	0.77	3.37	السنوات الأخيرة شهدت تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات الموظفين في المواقع الإشرافية.	35	8
متوسط	67	0.85	3.35	تم تمكين الموظفين في المواقع الإشرافية لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.	34	9
مرتفع	83.2	0.53	4.16	الدرجة الكلية		

يتضح من جدول (6.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لبُعد "استراتيجيات التقييم" بلغ (4.16)، ووزن نسبي (83.2%)، ومستوى مُرتفع، وتراوحَت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "استراتيجيات التقييم" ما بين (3.35-4.70)، وجاءت الفقرة رقم (28) "تتبنى مؤسستنا معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.70) ووزن نسبي (94.0%)، وبمستوى مُرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة (34) "جرى تمكين الموظفين في المواقع الإشرافية لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسّعة المناسبة" على أقل المتوسطات بلغ (3.35) ووزن نسبي (67.0%)، ومستوى مُتوسط.

2.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثاني؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لمحور التميز بأداء العاملين وأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، سرعة التعاون والالتزام الوظيفي، التعلم والتحسين المستمر) في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل نموذجاً-مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل نموذجاً، ويوضح الجدول (7.4) ذلك على النحو الآتي:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد محور التميز بأداء العاملين وعلى المحور ككل

البُعد	الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	1	الأداء والإنجاز	4.21	0.51	84.3	مُرتفع جداً
2	3	المبادرة والإبداع	4.16	0.48	83.3	مُرتفع
3	2	التعاون والالتزام الوظيفي	4.18	0.53	83.6	مُرتفع
4	4	التعلم والتحسين المستمر	4.15	0.52	83.1	مُرتفع
الدرجة الكلية			4.18	0.47	83.6	مُرتفع

يتضح من الجدول (7.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور التميز بأداء العاملين ككل بلغ (4.18) وبوزن نسبي (83.6%)، وبمستوى مُرتفع، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل فقد تراوحت ما بين (4.15-4.21)، وجاء بُعد "الأداء والإنجاز" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.21)، ووزن نسبي (84.3%)، وبمستوى مُرتفع جداً، بينما جاء بُعد "التعلم والتحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.15)، ووزن نسبي (83.1%)، وبمستوى مُرتفع. وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد محور التميز بأداء العاملين على حدة وعلى النحو الآتي:

أولاً) الأداء والإنجاز

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لبُعد الأداء والإنجاز تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	1	العاملون في مؤسستنا الصناعية ينفذون الاعمال والمهام والخدمات وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.	4.28	0.66	85.6	مُرتفع جداً
2	3	يملك الموظفون في مؤسستنا الصناعية مهارات حل مشكلات العمل اليومية ومواجهة العقبات والصعوبات الطارئة.	4.23	0.61	84.6	مُرتفع جداً

مرتفع جداً	84.2	0.65	4.21	العاملون في مؤسستنا الصناعية يسعون لتلبية ومتابعة متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع المتجددة باستمرار .	2	3
مرتفع جداً	84	0.71	4.20	يميل موظفو مؤسستنا الصناعية إلى تقبل الأعمال التي فيها نوعاً من التحدي.	4	4
مرتفع	83	0.68	4.15	يقدم العاملون في مؤسستنا الصناعية إنتاجاً كبيراً يفوق حجم الإنتاج المطلوب وبكل دقة وإتقان.	5	5
مرتفع	82.8	0.61	4.14	يثابر موظفو مؤسستنا الصناعية لتحقيق مهمات العمل المكلفين بها بأعلى معايير الجودة	7	6
مرتفع	82.2	0.71	4.11	يضع موظفو مؤسستنا الصناعية دائماً خططاً لإنجاز أهم الأهداف التي يسعون في تنفيذها على المدى الطويل	6	7
مرتفع	81.8	0.77	4.09	عندما تعترض موظفينا عقبة في أعمالهم، يبقون مصرين على تحقيق هدفهم ولا يتنازلون عنه.	8	8
مرتفع	81.6	0.76	4.08	هنالك تقييم دوري لأداء العاملين من أجل اكتشاف جوانب الضعف في أدائهم، ومحاولة اكتشاف جوانب القوة لديهم وتنميتها والاستثمار فيها	9	9
مرتفع جداً	84.3	0.51	4.21	الدرجة الكلية		

يتبين من جدول (8.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لُبُعد "الأداء والإنجاز" بلغ (4.21)، ووزن نسبي (84.3%)، وبمستوى مُرتفع جداً، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "الأداء والإنجاز" ما بين (4.09-4.28)، وجاءت الفقرة رقم (1) "العاملون في مؤسستنا الصناعية ينفذون الاعمال والمهام والخدمات وفقاً للخطط المعدة مسبقاً" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.28) ووزن نسبي (85.6%)، وبمستوى مُرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة (9) "هنالك تقييم دوري لأداء العاملين من أجل اكتشاف جوانب الضعف في أدائهم، ومحاولة اكتشاف جوانب القوة لديهم وتنميتها والاستثمار فيها" على أقل المتوسطات بلغ (4.08) ووزن نسبي (81.6%)، ومستوى مُرتفع.

ثانياً) المبادرة والإبداع

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبُعد المبادرة والإبداع تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	17	يتنافس العاملون في مؤسستنا الصناعية على تقديم أفكار إبداعية تهم مؤسستنا.	4.23	0.66	84.6	مُرتفع جداً
2	12	يتعاون العاملون غي مؤسستنا الصناعية مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.	4.22	0.70	84.4	مُرتفع جداً
3	16	يقوم العاملون في مؤسستنا الصناعية بتعميم أية أفكار جديدة وذلك لتشجيع روح الابتكار.	4.19	0.69	83.8	مُرتفع

4	13	الثقة المتبادلة بين العاملين في مؤسستنا الصناعية تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي.	4.15	0.69	83	مرتفع
5	14	يتم تدريب الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحمل ابعادا إبداعية.	4.14	0.71	82.8	مرتفع
6	15	تقدم مؤسستنا الصناعية حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يقدمون أفكارا إبداعية.	4.08	0.70	81.6	مرتفع
7	10	تفتح مؤسستنا الصناعية الأبواب أمام العاملين لتقديم أفكارهم الإبداعية.	4.05	0.66	81	مرتفع
8	11	يقدم العاملون في مؤسستنا الصناعية مبادرات جديدة لأساليب مبتكرة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	4.01	0.69	80.2	مرتفع
الدرجة الكلية			4.16	0.48	83.2	مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لُبعد "المبادرة والإبداع" (4.16)، ووزن نسبي (83.2%)، وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "المبادرة والإبداع" ما بين (4.01-4.23)، وجاءت الفقرة رقم (17) "يتنافس العاملون في مؤسستنا الصناعية على تقديم أفكار إبداعية تهم مؤسستنا" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) ووزن نسبي (84.6%)، وبمستوى مرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة (11) "يقدم العاملون في مؤسستنا الصناعية مبادرات جديدة لأساليب مبتكرة لأداء العمل، حتى إن كان هناك احتمال لعدم نجاحها" على أقل المتوسطات بلغ (4.01) ووزن نسبي (80.2%)، وبمستوى مرتفع.

ثالثاً) التعاون والالتزام الوظيفي

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد التعاون والالتزام الوظيفي تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	18	يظهر العاملون في مؤسستنا الصناعية الانضباط الذاتي أثناء العمل.	4.32	0.62	86.4	مرتفع جداً
2	22	الموظفون في مؤسستنا الصناعية يحرصون على الوصول لأعمالهم في الوقت المحدد	4.27	0.69	85.4	مرتفع جداً
3	26	لا يفكر العاملون في مؤسستنا بترك العمل حتى لو توفرت لديهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى.	4.24	0.69	84.8	مرتفع جداً
4	20	العاملون يتعاونون فيما بينهم ويقدمون خبرتهم ومعلوماتهم لزملائهم في العمل.	4.18	0.72	83.6	مرتفع
5	19	موظفو مؤسستنا الصناعية ينجزون أعمالهم بدقة في الوقت المحدد.	4.16	0.69	83.2	مرتفع
6	21	يتقيد العاملون في مؤسستنا بقواعد وإجراءات العمل.	4.15	0.71	83	مرتفع
7	23	يقضي العاملون في مؤسستنا الصناعية أوقاتاً إضافية في العمل عند الحاجة لذلك دون تدمير.	4.14	0.72	82.8	مرتفع
8	24	العاملون في مؤسستنا الصناعية يحرصون على تجنب التغيب والتأخر ومغادرة مكان العمل دون مبرر.	4.13	0.78	82.6	مرتفع
9	27	يسعى العاملون على التخلص من الفاقد والهدر في الوقت والعمليات والموارد.	4.12	0.69	82.4	مرتفع
10	25	يحرص العاملون على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، وعدم استخدامها لأغراض شخصية.	4.08	0.75	81.6	مرتفع

الدرجة الكلية	4.18	0.53	83.6	مرتفع
---------------	------	------	------	-------

يتضح من جدول (10.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لُبُعد "التعاون والالتزام الوظيفي" بلغ (4.18)، ووزن نسبي (83.6%)، وبمستوى مُرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "التعاون والالتزام الوظيفي" ما بين (4.08-4.32)، وجاءت الفقرة رقم (18) "يظهر العاملون في مؤسستنا الصناعية الانضباط الذاتي أثناء العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.32) ووزن نسبي (86.4%)، وبمستوى مُرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة (25) "يحرص العاملون على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، وعدم استخدامها لأغراض شخصية" على أقل المتوسطات بلغ (4.08) ووزن نسبي (81.6%)، ومستوى مُرتفع.

رابعاً) التعلم والتحسين المستمر

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبُعد التعلم والتحسين المستمر تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	28	يتمتع العاملون في مؤسستنا الصناعية بالرغبة والدافعية للتعلم وتحسين المعارف والمهارات.	4.23	0.64	84.6	مرتفع جداً
2	33	يهتم الموظفون بسياسة تدوير العمل في المؤسسة وذلك لاكتساب خبرات جديدة.	4.20	0.71	84	مرتفع جداً

3	35	الثقافة الأخلاقية السائدة في مؤسستنا تساهم في تفعيل التعلم والتحسين المستمر.	4.18	0.65	83.6	مرتفع
4	32	يحرص العاملون في مؤسستنا على تحديث معلوماتهم التي تخص مجالات العمل.	4.17	0.74	83.4	مرتفع
5	29	يحرص العاملون على استغلال فرص التدريب والتطوير الذي تنظمها المؤسسة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم خاصة في المجالات التكنولوجية والتقنية.	4.16	0.69	83.2	مرتفع
6	30	يبادر العاملون في مؤسستنا على الالتحاق بدورات تدريبية خارج المؤسسة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.	4.15	0.73	83	مرتفع
7	31	يعقد العاملون لقاءات دورية للتعلم الجماعي على البرامج والتطبيقات والآلات التي تم إدخالها حديثا في مجالات العمل.	4.13	0.71	82.6	مرتفع
8	36	يسعى العاملون إلى تحسين كفاءتهم وتميزهم من خلال التعلم ولو كانت تكاليفه على حسابهم الشخصي.	4.12	0.76	82.4	مرتفع
9	34	يجرى التنسيق بين العاملين في الأقسام المختلفة لتبادل الخبرات والمعلومات.	4.08	0.64	81.6	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.15	0.52	83.1	مرتفع

يتضح من جدول (11.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لُبُعد "التعلم والتحسين المستمر" بلغ (4.15)، ووزن نسبي (83.1%)، وبمستوى مُرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد "التعلم والتحسين المستمر" ما بين (4.08-4.23)، وجاءت الفقرة رقم (28) "يتمتع العاملون في مؤسستنا الصناعية بالرغبة والدافعية للتعلم وتحسين المعارف والمهارات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) ووزن نسبي (84.6%)، وبمستوى مُرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة (34) "يجري التنسيق بين العاملين في الأقسام المختلفة لتبادل الخبرات والمعلومات" على أقل المتوسطات بلغ (4.08) ووزن نسبي (81.6%)، ومستوى مُرتفع.

3.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث

هل هناك علاقة بين واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) وتحقيق التميز بأداء العاملين (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، والتعاون والالتزام الوظيفي، والتعلم والتحسين المستمر) في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل؟

من أجل الإجابة عن السؤال الثالث صيغت الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الأولى:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، استراتيجيات التحفيز والتعويضات، استراتيجيات التقييم) وتحقيق التميز بأداء العاملين (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، والتعاون والالتزام الوظيفي، والتعلم والتحسين المستمر) في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل؟

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل.

ومن أجل قياس أثر واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال التدريجي (Stepwise) والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R ²	معامل الارتباط المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	0.54	0.12		4.64	**0.00			
استراتيجيات التقييم	0.40	0.04	0.45	10.50	**0.00			
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	0.32	0.04	0.32	8.82	**0.00			
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	0.16	0.03	0.21	5.06	**0.00			
قيمة "ف" المحسوبة = 363.608 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

يتضح من الجدول (12.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، ويلاحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات) قد فسرت معاً (74.8%)، من نسبة التباين في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، أما فيما يتعلق بأبعاد (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، واستراتيجيات التدريب والتطوير) فقد جرى استبعادها من النموذج؛ لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الاحصائية (363.608) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات) بالمتغير التابع تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

$$(\hat{y} = 0.542 + 0.398 x_1 + 0.318 x_2 + 0.156 x_3)$$

حيث تمثل $\hat{y}$: التميز بأداء العاملين، x_1 : استراتيجيات التقييم، x_2 : استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، x_3 : استراتيجيات التحفيز والتعويضات.

H1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل.

ومن أجل قياس أثر واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال التدريجي (Stepwise) والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R2	معامل الارتباط المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	0.68	0.14		4.86	**0.00			
استراتيجيات التقييم	0.25	0.05	0.27	5.26	**0.00			
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	0.27	0.05	0.26	5.71	**0.00			
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	0.20	0.04	0.25	5.03	**0.00			
استراتيجيات التدريب والتطوير	0.13	0.05	0.15	2.77	**0.01			
قيمة "ف" المحسوبة = 182.466 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <								

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

يتضح من الجدول (13.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لأبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، ويلاحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التدريب والتطوير) قد فسرت معاً (66.4%)، من نسبة التباين في تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، أما فيما يتعلق ببُعد (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين) فقد جرى استبعاده من النموذج لأنه لا يسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الاحصائية (182.466) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (استراتيجيات التقييم،

واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التدريب والتطوير) بالمتغير التابع تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

($\hat{y} = 0.675 + 0.245 x_1 + 0.266 x_2 + 0.197 x_3 + 0.130 x_4$)، حيث تمثل $\hat{y}$: الأداء والإنجاز، x_1 : استراتيجيات التقييم، x_2 : استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، x_3 : استراتيجيات التحفيز والتعويضات، x_4 : استراتيجيات التدريب والتطوير.

H1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق المبادرة والإبداع في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل.

ومن أجل قياس أثر واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق المبادرة والإبداع في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال التدريجي (Stepwise) والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق المبادرة والإبداع في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R ²	معامل الارتباط المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	0.471	0.148		3.176	**0.00			
استراتيجيات التقييم	0.338	0.047	0.355	7.151	**0.00			
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	0.251	0.055	0.229	4.544	**0.00			

			**0.00	4.304	0.216	0.041	0.177	استراتيجيات التحفيز والتعويضات
			**0.01	2.528	0.131	0.053	0.133	استراتيجيات الاستقطاب والتعيين
قيمة "ف" المحسوبة = 181.995 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

يتضح من الجدول (14.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لأبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق المبادرة والإبداع في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل نموذجاً في محافظة الخليل نموذجاً، ويلاحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات الاستقطاب والتعيين) قد فسرت معاً (66.4%)، من نسبة التباين في تحقيق المبادرة والإبداع في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل. أما فيما يتعلق ببُعد (استراتيجيات التدريب والتطوير) فقد جرى استبعاده من النموذج؛ لأنه لا يسهم بشكل دال إحصائياً. وتشير النتائج الى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الاحصائية (181.995) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات الاستقطاب والتعيين) بالمتغير التابع تحقيق المبادرة والإبداع في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

$$\hat{y} = 0.471 + 0.338 x_1 + 0.251 x_2 + 0.177 x_3 + 0.133 x_4$$

حيث تمثل $\hat{y}$: المبادرة والإبداع، x_1 : استراتيجيات التقييم، x_2 : استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، x_3 : استراتيجيات التحفيز والتعويضات، x_4 : استراتيجيات الاستقطاب والتعيين.

H1d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل.

ومن أجل قياس أثر واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال التدريجي (Stepwise) والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R ²	معامل الارتباط المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	0.449	0.146		3.066	**0.00			
استراتيجيات التقييم	0.584	0.049	0.593	11.872	**0.00			
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	0.297	0.049	0.263	6.044	**0.00			
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	0.186	0.041	0.221	4.501	**0.00			
استراتيجيات التدريب والتطوير	0.173	0.049	0.183	3.509	**0.01			
قيمة "ف" المحسوبة = 199.610 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

يتضح من الجدول (15.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، ويلاحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التدريب والتطوير) قد فسرت معاً (68.4%)، من نسبة التباين في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، أما فيما يتعلق ببُعد (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين) فقد جرى استبعاده من النموذج لأنه لا يسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الاحصائية (199.610) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التدريب والتطوير) بالمتغير التابع تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

$$\hat{y} = 0.449 + 0.584 x_1 + 0.297 x_2 + 0.186 x_3 + 0.173 x_4$$

الوظيفي، x_1 : استراتيجيات التقييم، x_2 : استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، x_3 : استراتيجيات التحفيز والتعويضات، x_4 : استراتيجيات التدريب والتطوير.

H1e: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق التعلم والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل.

ومن أجل قياس أثر واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة في تحقيق التعلم والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال التدريجي (Stepwise) والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التعلم والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R2	معامل الارتباط المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	0.539	0.168		3.209	**0.00			
استراتيجيات التقييم	0.443	0.044	0.457	10.08	**0.00	758.	5740.	5720.
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	0.418	0.051	0.375	8.282	**0.00			
قيمة "ف" المحسوبة = 246.005 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <								

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

يتضح من الجدول (16.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التعلم والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل. ويلاحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية) قد فسرت معاً (57.2%)، من نسبة التباين في تحقيق التعلم والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل. أما فيما يتعلق بأبعاد (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، استراتيجيات التحفيز والتعويضات) فقد تم استبعادها من النموذج؛ لأنه لا يسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الإحصائية (246.005) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية) بالمتغير التابع تحقيق التعلم والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي:

$(\hat{y} = .539 + .443 x_1 + .418 x_2)$ ؛ إذ تمثل $\hat{y}$: التعلم والتحسين المستمر، x_1 : استراتيجيات التقييم، x_2 : استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية.

2.الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) وتحقيق التميز بأداء العاملين (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، والتعاون والالتزام الوظيفي، والتعلم والتحسين المستمر) في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل.

لفحص الفرضية، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين محور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) والتميز بأداء العاملين (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، والتعاون والالتزام الوظيفي، والتعلم والتحسين المستمر) في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، والجدول (17.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (17.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون لواقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل نموذجا في محافظة الخليل

الدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	أبعاد الإدارة الاستراتيجية					أبعاد التميز بأداء العاملين
	استراتيجيات التقييم	استراتيجيات التحفيز والتعويضات	استراتيجيات التدريب والتطوير	استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	
0.81**	0.74**	0.72**	0.72**	0.63**	0.69**	الأداء والإنجاز
0.81**	0.75**	0.71**	0.67**	0.67**	0.69**	المبادرة والإبداع

0.78**	0.80**	0.69**	0.60**	0.60**	0.66**	التعاون والالتزام الوظيفي
0.72**	0.70**	0.59**	0.60**	0.58**	0.68**	التعلم والتحسين المستمر
0.84**	0.81**	0.74**	0.70**	0.68**	0.74**	الدرجة الكلية للتميز بأداء العاملين

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

يتضح من الجدول (17.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) لواقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.84$)، ويتضح أن العلاقة جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازداد تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل ازداد تحقيق التميز بأداء العاملين، والعكس صحيح.

4.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل في تحقيق التميز بأداء العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع فقد تم تحويله للفرضية الآتية:

H3: الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات

التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (الجنس).

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (18.4) تبين ذلك:

الجدول (18.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	ذكر	177	4.27	0.59	-1.25	0.21
	أنثى	43	4.39	0.43		
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	ذكر	177	4.13	0.74	-0.06	0.95
	أنثى	43	4.14	0.72		
استراتيجيات التدريب والتطوير	ذكر	177	4.14	0.67	-2.55	0.01**
	أنثى	43	4.42	0.47		
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	ذكر	177	4.09	0.75	-0.05	0.96
	أنثى	43	4.10	0.90		
استراتيجيات التقييم	ذكر	177	4.17	0.63	-1.34	0.18
	أنثى	43	4.32	0.58		
الدرجة الكلية	ذكر	177	4.17	0.62	-1.10	0.27
	أنثى	43	4.28	0.57		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يتبين من الجدول (18.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل وأبعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$) ما عدا مجال استراتيجيات التدريب والتطوير. لذا نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (الجنس)، أما فيما يتعلق ببُعد استراتيجيات التدريب والتطوير فقد جاءت الفروق لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (العمر).
استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير العمر

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	4.04	13	0.31	1.46	0.13
	داخل المجموعات	75.33	354	0.21		
	المجموع	79.37	367			
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	4.30	13	0.33	1.34	0.19
	داخل المجموعات	87.53	354	0.25		
	المجموع	91.83	367			
استراتيجيات التدريب والتطوير	بين المجموعات	7.85	13	0.60	2.04	0.02*

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	داخل المجموعات	104.90	354	0.30		
	المجموع	112.76	367			
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	بين المجموعات	7.07	13	0.54	1.43	0.15
	داخل المجموعات	135.21	354	0.38		
	المجموع	142.28	367			
استراتيجيات التقييم	بين المجموعات	4.34	13	0.33	1.18	0.29
	داخل المجموعات	100.44	354	0.28		
	المجموع	104.78	367			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.53	13	0.27	1.27	0.23
	داخل المجموعات	75.79	354	0.21		
	المجموع	79.32	367			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعاده ما عدا بُعد استراتيجيات التدريب والتطوير جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، لذا تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (العمر).

ولمعرفة مصدر الفروق لبُعد استراتيجيات التدريب والتطوير تبعاً لمتغير العمر كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (20.4) الآتي:

الجدول (20.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية لبُعد استراتيجيات التدريب والتطوير تبعاً لمتغير العمر

البُعد	(أ)العمر	(ب)العمر	الفرق بين المتوسطات الحسابية
استراتيجيات التدريب والتطوير	أقل من 30 سنة	من 30-إلى أقل من 40 سنة	*.26233
	40 سنة فأكثر	من 30-إلى أقل من 40 سنة	*.22133

يتضح من الجدول السابق أن الفروق جاءت بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، 40 سنة فأكثر) من جهة ومن (30-إلى أقل من 40 سنة) وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، 40 سنة فأكثر).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	2.08	3	0.69	3.26	0.02*
	داخل المجموعات	77.29	364	0.21		
	المجموع	79.37	367			
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	2.63	3	0.88	3.58	0.01**
	داخل المجموعات	89.20	364	0.25		
	المجموع	91.83	367			
استراتيجيات التدريب والتطوير	بين المجموعات	6.22	3	2.07	7.08	0.00**

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	داخل المجموعات	106.54	364	0.29		
	المجموع	112.76	367			
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	بين المجموعات	2.74	3	0.91	2.38	0.07
	داخل المجموعات	139.54	364	0.38		
	المجموع	142.28	367			
استراتيجيات التقييم	بين المجموعات	4.72	3	1.57	5.72	0.00**
	داخل المجموعات	100.06	364	0.28		
	المجموع	104.78	367			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.06	3	1.02	4.87	0.00**
	داخل المجموعات	76.26	364	0.21		
	المجموع	79.32	367			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها ما عدا بُعد استراتيجيات التحفيز والتعويضات جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (22.4) الآتي:

الجدول (22.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير حجم المبيعات السنوية

البُعد	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات الحسابية
	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	.31378*

استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية		بكالوريوس	0.22945*
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	0.42900*
		بكالوريوس	0.27225*
استراتيجيات التدريب والتطوير	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	0.38180*
		بكالوريوس	0.23815*
استراتيجيات التقييم	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	0.43651*
		بكالوريوس	0.21294*
الدرجة الكلية	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	0.40158*
		بكالوريوس	0.23998*

يتضح من الجدول السابق كل من الآتي: جاءت الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (ماجستير فأعلى) من جهة وكل من (دبلوم فأقل، وبكالوريوس)، وجاءت الفروق لصالح الموظفين الذين يحملون درجة ماجستير فأعلى.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (23.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	3.62	4	0.90	4.33	0.00**

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	داخل المجموعات	75.75	363	0.21		
	المجموع	79.37	367			
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	6.04	4	1.51	6.39	0.00**
	داخل المجموعات	85.79	363	0.24		
	المجموع	91.83	367			
استراتيجيات التدريب والتطوير	بين المجموعات	10.86	4	2.71	9.67	0.00**
	داخل المجموعات	101.90	363	0.28		
	المجموع	112.76	367			
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	بين المجموعات	6.54	4	1.64	4.37	0.00**
	داخل المجموعات	135.74	363	0.37		
	المجموع	142.28	367			
استراتيجيات التقييم	بين المجموعات	2.91	4	0.73	2.59	0.04*
	داخل المجموعات	101.87	363	0.28		
	المجموع	104.78	367			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.82	4	1.21	5.87	0.00**
	داخل المجموعات	74.51	363	0.21		
	المجموع	79.32	367			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، لذا تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة). ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (24.4) الآتي:

الجدول (24.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	(أ)سنوات الخبرة	(ب)سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات الحسابية
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.17967*
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.31375*
استراتيجيات التدريب والتطوير	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.41169*
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.51115*
استراتيجيات التقييم	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.28548*
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.33192*

يتضح من الجدول السابق كل من الآتي: جاءت الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح الموظفين الذين لديهم سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مُستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمُتغير المسمى الوظيفي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	4.61	2	2.30	7.59	0.00**
	داخل المجموعات	65.86	217	0.30		
	المجموع	70.46	219			
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	2.33	3	0.78	3.16	0.03*
	داخل المجموعات	89.50	364	0.25		
	المجموع	91.83	367			
استراتيجيات التدريب والتطوير	بين المجموعات	4.13	3	1.38	4.62	0.00**
	داخل المجموعات	108.62	364	0.30		
	المجموع	112.76	367			
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	بين المجموعات	3.23	3	1.08	2.82	0.04*
	داخل المجموعات	139.05	364	0.38		
	المجموع	142.28	367			
استراتيجيات التقييم	بين المجموعات	2.98	3	0.99	3.55	0.02*
	داخل المجموعات	101.80	364	0.28		
	المجموع	104.78	367			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.97	3	0.66	3.09	0.03*
	داخل المجموعات	77.35	364	0.21		
	المجموع	79.32	367			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، لذا تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (26.4) الآتي:

الجدول (26.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البُعد	(أ)المسمى الوظيفي	(ب)المسمى الوظيفي	الفرق في المتوسطات
استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	.62686*
		مدير	.54354*
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	.77848*
		مدير	.72480*
استراتيجيات التدريب والتطوير	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	.72711*
		مدير	.64626*
استراتيجيات التحفيز والتعويضات	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	.80814*
		مدير	.79418*
استراتيجيات التقييم	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	.75892*
		مدير	.59376*
الدرجة الكلية	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	.73883*
		مدير	.65231*

يتضح من الجدول السابق كل من الآتي: جاءت الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين (مدير عام فأعلى) من جهة وكل من (رئيس قسم، ومدير) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (مدير عام فأعلى).

H4: الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تحقيق التميز بأداء العاملين بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، والتعاون والالتزام الوظيفي، والتعلم والتحسين المستمر) في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (الجنس). ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (27.4) تبين ذلك:

الجدول (27.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأداء والإنجاز	ذكر	177	4.20	0.60	-0.861	0.39
	أنثى	43	4.29	0.50		
المبادرة والإبداع	ذكر	177	4.07	0.63	-1.043	0.298
	أنثى	43	4.18	0.56		
التعاون والالتزام الوظيفي	ذكر	177	4.14	0.52	-0.542	0.589
	أنثى	43	4.19	0.54		
التعلم والتحسين المستمر	ذكر	177	4.17	0.53	-0.686	0.493
	أنثى	43	4.23	0.46		
الدرجة الكلية	ذكر	177	4.15	0.51	-0.877	0.382
	أنثى	43	4.22	0.46		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$) **

يتبين من الجدول (27.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل وابعاده جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (الجنس).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (العمر).
استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير العمر

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الأداء والإنجاز	بين المجموعات	1.96	2	0.98	2.98	0.05*
	داخل المجموعات	71.31	217	0.33		
	المجموع	73.27	219			
المبادرة والإبداع	بين المجموعات	4.42	2	2.21	6.04	0.00**
	داخل المجموعات	79.37	217	0.37		
	المجموع	83.79	219			
التعاون والالتزام الوظيفي	بين المجموعات	1.57	2	0.78	2.90	0.06
	داخل المجموعات	58.70	217	0.27		
	المجموع	60.27	219			
التعلم والتحسين المستمر	بين المجموعات	1.01	2	0.51	1.90	0.15
	داخل المجموعات	57.82	217	0.27		

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	المجموع	58.84	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.67	2	0.84	3.46	0.03*
	داخل المجموعات	52.45	217	0.24		
	المجموع	54.12	219			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور تحقيق التميز بأداء العاملين وأبعاد (الأداء والانجاز، المبادرة والابداع) جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، لذا تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (العمر). ولمعرفة مصدر الفروق للدرجة الكلية وعلى أبعاد (الأداء والانجاز، المبادرة والابداع) تبعاً لمتغير العمر كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (29.4) الآتي:

الجدول (29.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية لبُعد التعاون والالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

البُعد	(أ)العمر	(ب)العمر	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الأداء والإنجاز	40 سنة فأكثر	من 30- إلى أقل من 40 سنة	22454*
المبادرة والابداع	أقل من 30 سنة	من 30- إلى أقل من 40 سنة	33841*
	40 سنة فأكثر	من 30- إلى أقل من 40 سنة	22494*
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	من 30- إلى أقل من 40 سنة	18998*
	40 سنة فأكثر	من 30- إلى أقل من 40 سنة	17181*

يتضح من الجدول السابق أن الفروق جاءت بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، 40 سنة فأكثر) من جهة ومن (30- إلى أقل من 40 سنة) وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، 40 سنة فأكثر).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (30.4).

جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الأداء والإنجاز	بين المجموعات	6.91	2	3.45	11.30	0.00**
	داخل المجموعات	66.36	217	0.31		
	المجموع	73.27	219			
المبادرة والإبداع	بين المجموعات	3.93	2	1.96	5.34	0.01**
	داخل المجموعات	79.86	217	0.37		
	المجموع	83.79	219			
التعاون والالتزام الوظيفي	بين المجموعات	0.35	2	0.18	0.64	0.53
	داخل المجموعات	59.92	217	0.28		
	المجموع	60.27	219			
التعلم والتحسين المستمر	بين المجموعات	1.76	2	0.88	3.34	0.04*
	داخل المجموعات	57.08	217	0.26		
	المجموع	58.84	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.91	2	3.45	11.30	0.00**
	داخل المجموعات	66.36	217	0.31		
	المجموع	73.27	219			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (30.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور تحقيق التميز بأداء العاملين وأبعادها، ما عدا بُعد التعاون والالتزام الوظيفي جاءت؛ أقل من قيمة مستوى

الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$). لذا تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (31.4) الآتي:

الجدول (31.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الأداء والإنجاز	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	.29266*
		بكالوريوس	.51411*
المبادرة والإبداع	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	.44271*
		بكالوريوس	.37587*
التعلم والتحسين المستمر	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	.31481*
		بكالوريوس	.20833*
الدرجة الكلية	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	.28910*
		بكالوريوس	.28582*

يتضح من الجدول السابق كل من الآتي: جاءت الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (ماجستير فأعلى) من جهة وكل من (دبلوم فأقل، وبكالوريوس)، وجاءت الفروق لصالح الموظفين الذين يحملون درجة ماجستير فأعلى.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).
استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (32.4).

جدول (32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مُستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمُتغير سنوات الخبرة

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الأداء والإنجاز	بين المجموعات	2.41	2	1.20	3.68	0.03*
	داخل المجموعات	70.86	217	0.33		
	المجموع	73.27	219			
المبادرة والإبداع	بين المجموعات	2.01	2	1.01	2.67	0.07
	داخل المجموعات	81.77	217	0.38		
	المجموع	83.79	219			
التعاون والالتزام الوظيفي	بين المجموعات	1.76	2	0.88	3.26	0.04*
	داخل المجموعات	58.51	217	0.27		
	المجموع	60.27	219			
التعلم والتحسين المستمر	بين المجموعات	1.04	2	0.52	1.96	0.14
	داخل المجموعات	57.79	217	0.27		
	المجموع	58.84	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.22	2	0.61	2.49	0.09
	داخل المجموعات	52.90	217	0.24		
	المجموع	54.12	219			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (32.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور تحقيق التميز بأداء العاملين وأبعادها ما عدا (الأداء والإنجاز، التعاون والالتزام الوظيفي) جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فُروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

ولمعرفة مصدر الفروق على أبعاد (الأداء والإنجاز، التعاون والالتزام الوظيفي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (33.4) الآتي:

الجدول (33.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	(I)سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الأداء والإنجاز	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.23629*
التعاون والالتزام الوظيفي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.23860*

يتضح من الجدول السابق كل من الآتي: جاءت الفروق على بُعد الأداء والإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بين (10 سنوات فأكثر) من جهة و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح الموظفين الذين لديهم سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر). بالنسبة لبُعد التعاون والالتزام الوظيفي (أقل من 5 سنوات) من جهة و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح الموظفين الذين لديهم سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (34.4).

جدول (34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الأداء والإنجاز	بين المجموعات	5.55	2	2.77	8.89	0.00**
	داخل المجموعات	67.72	217	0.31		
	المجموع	73.27	219			
المبادرة والإبداع	بين المجموعات	4.66	2	2.33	6.39	0.00**
	داخل المجموعات	79.13	217	0.37		
	المجموع	83.79	219			
التعاون والالتزام الوظيفي	بين المجموعات	1.23	2	0.62	2.26	0.11
	داخل المجموعات	59.04	217	0.27		
	المجموع	60.27	219			
التعلم والتحسين المستمر	بين المجموعات	2.97	2	1.48	5.76	0.00**
	داخل المجموعات	55.87	217	0.26		
	المجموع	58.84	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.05	2	1.53	6.49	0.00**
	داخل المجموعات	51.07	217	0.24		
	المجموع	54.12	219			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (34.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور تحقيق التميز بأداء العاملين وأبعادها ما عدا بُعد التعاون والالتزام الوظيفي جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$). لذا تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (35.4) الآتي:

الجدول (35.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البُعد	(أ) المسمى الوظيفي	(ب) المسمى الوظيفي	الفرق في المتوسطات
الأداء والإنجاز	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	*.64635
		مدير	*.69203
المبادرة والإبداع	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	*.62702
		مدير	*.59915
التعلم والتحسين المستمر	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	*.62702
		مدير	*.59915
الدرجة الكلية	مدير عام فأعلى	رئيس قسم	*.51076
		مدير	*.47080

يتضح من الجدول السابق كل من الآتي: جاءت الفروق على الدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين (مدير عام فأعلى) من جهة وكل من (رئيس قسم، ومدير) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (مدير عام فأعلى).

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

النتائج

بعد اجراء هذه الدراسة والتي هدفت الى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين: (مؤسسات القطاع الصناعي في محافظة الخليل أنموذجاً)، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج الآتية:

1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل؟

توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ككل بلغ (4.15) وبوزن نسبي (83.1%)، وبمستوى مُرتفع، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى موظفي المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل فقد تراوحت ما بين (4.07-4.24)، وجاء بُد "استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية" في المرتبة الأولى، بينما جاء بُد "استراتيجيات التحفيز والتعويضات" في المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث هذه النتائج لعدة اسباب يتمثل اهمها في ان عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة تنطلق من وجود أهداف استراتيجية يتم السعي لتحقيقها من خلال مواردها البشرية، كما أنّ تحرص المؤسسات المدروسة على استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة، وعلى قدر عالٍ من الخبرة والمهارة في العمل، بالإضافة الى ان عملية التدريب في المؤسسات المدروسة تعزز ثقة الموظفين في المواقع الإشرافية بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم، حيث تسعى هذه المؤسسات الى تحديث الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية، كما تتبنى هذه المؤسسات معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من اعمار (2019) ودراسة طابع وآخرون (2024).

2.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل؟

توصلت الدراسة الى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور التميز بأداء العاملين ككل بلغ (4.18) وبوزن نسبي (83.6%)، ومستوى مُرتفع، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد محور التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل فقد تراوحت ما بين (4.15-4.21)، وجاء بُعد "الأداء والإنجاز" في المرتبة الأولى، بينما جاء بُعد "التعلم والتحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنّ العاملين في المؤسسات الصناعية المبحوثة ينفذون الأعمال والمهام والخدمات وفقا للخطط المعدة مسبقا، كما يتنافس العاملون في هذه المؤسسات الصناعية المدروسة على تقديم أفكار إبداعية تهم مؤسستهم، ويظهر العاملون في هذه المؤسسات الانضباط الذاتي في أثناء العمل. كما يتمتع العاملون بالرغبة والدافعية للتعلم وتحسين المعارف والمهارات، وتوافقت هذه النتائج مع نتائج كل من دراسة عبد الله (2022) ودراسة طايح وآخرون (2024) ودراسة المطرف وآخرون (2024).

3.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة بين واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المجتمعة (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التقييم) وتحقيق التميز بأداء العاملين (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، والتعاون والالتزام الوظيفي، والتعلم والتحسين المستمر) في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل؟

فقد بينت نتائج السؤال الثالث وحسب رأي المبحوثين إلى أن لأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أثر دال إحصائياً في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، ولوحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات) قد فسرت معاً (74.8%)، من نسبة التباين في تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، أما فيما يتعلق بأبعاد (استراتيجيات

الاستقطاب والتعيين، واستراتيجيات التدريب والتطوير) فقد جرى استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً.

كما بينت النتائج العملية عن وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، ويلاحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التدريب والتطوير) قد فسرت معاً (66.4%)، من نسبة التباين في تحقيق الأداء والإنجاز في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، أما فيما يتعلق ببُعد (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين) فقد جرى استبعاده من النموذج لأنه لا يسهم بشكل دال إحصائياً.

وقد لوحظ أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات الاستقطاب والتعيين) قد فسرت معاً (66.4%)، من نسبة التباين في تحقيق المبادرة والإبداع في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، أما فيما يتعلق ببُعد (استراتيجيات التدريب والتطوير) فقد جرى استبعاده من النموذج لأنه لا يسهم بشكل دال إحصائياً. كما أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات التحفيز والتعويضات، واستراتيجيات التدريب والتطوير) قد فسرت معاً (68.4%)، من نسبة التباين في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، أما فيما يتعلق ببُعد (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين) فقد تم استبعاده من النموذج؛ لأنه لا يسهم بشكل دال إحصائياً. وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن أبعاد: (استراتيجيات التقييم، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية) قد فسرت معاً (57.2%)، من نسبة التباين في تحقيق التعلم والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل، أما فيما يتعلق بأبعاد (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، استراتيجيات التدريب والتطوير، استراتيجيات التحفيز والتعويضات) فقد جرى استبعادها من النموذج لأنه لا يسهم بشكل دال إحصائياً.

لذا، يرى الباحث ومن خلال النتائج العملية عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) لواقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز بأداء العاملين في

المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل؛ إذ يتضح أن العلاقة جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازداد تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الخليل ازداد تحقيق التميز بأداء العاملين، والعكس صحيح.

4.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل في تحقيق التميز بأداء العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

اعربت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (الجنس)، أما فيما يتعلق ببُعد استراتيجيات التدريب والتطوير فقد جاءت الفروق لصالح الإناث.

كما بينت النتائج المتعلقة بمتغير العمر الى وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (العمر)؛ إذ أنّ الفروق العمرية جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، 40 سنة فأكثر).

أما فيما يخص المؤهل العلمي فقد توصلت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؛ إذ ان الفروق جاءت لصالح الموظفين الذين يحملون درجة ماجستير فأعلى.

كما بينت النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة الى وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) إذ أنّ الفروق جاءت لصالح الموظفين الذين لديهم سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

اما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد توصلت النتائج إلى وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) إذ أنّ الفروق جاءت لصالح (مدير عام فأعلى).

5.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد فروق معنوية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التميز بأداء العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

أعربت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (الجنس).

كما بينت النتائج المتعلقة بمتغير العمر الى وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (العمر)؛ إذ أنّ الفروق العمرية جاءت لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، 40 سنة فأكثر).

اما فيما يخص المؤهل العلمي فقد توصلت النتائج الى فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؛ إذ أنّ الفروق جاءت لصالح الموظفين الذين يحملون درجة ماجستير فأعلى.

كما بينت النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) ما عدا (الأداء والإنجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي) ؛ إذ أنّ الفروق جاءت لصالح الموظفين الذين لديهم

سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) فيما يخص بعد الأداء والانجاز ولصالح الموظفين الذين لديهم سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) فيما يخص بعد التعاون والالتزام الوظيفي.

اما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد توصلت النتائج إلى وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التميز بأداء العاملين في المؤسسات الصناعية القطاع الخاص في مدينة الخليل تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)؛ إذ أنّ الفروق جاءت لصالح (مدير عام فأعلى).

التوصيات

أوصت الدراسة بالآتي:

1. تعزيز أسلوب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يُعد خطوة حيوية لا غنى عنها داخل المنشآت الصناعية. من الضروري أن تعطي هذه المنشآت، سواء أكانت صناعية أم في مختلف المجالات الأخرى، أولوية خاصة لهذا النهج من خلال تسليط الضوء على مختلف أبعاده ومحاوره الرئيسية. اعتماد هذا الأسلوب يضمن تحقيق انسجام بين أهداف المنشأة واستثمار الموارد البشرية بشكل أمثل. ما يسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية وتحقيق النجاح المستدام.
2. التدريب والتطوير المستمر للموظفين يُعدان من الركائز الأساسية التي تسهم في بناء قوة العمل داخل أي منشأة. فالموظفون هم العنصر المحوري واللبنة الأساسية التي تقف عليها استدامة المؤسسات ونجاحها. إلى جانب ذلك، تأتي أهمية تعزيز وعي العاملين بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لما لذلك من تأثير مباشر على جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. فكلما ارتفعت كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة، أصبح من السهل تنفيذ ممارسات الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز في سوق العمل.
3. ضرورة قيام القيادات الإدارية بنشر ثقافة التميز بين الموظفين ما سيسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء، وتركيز الاهتمام على تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على تطبيق مفاهيم

التميز المؤسسي، واختيار العاملين وفق المعايير العلمية، وتدريب الموظفين لزيادة كفاءتهم، وتوفير برامج إلكترونية شاملة.

4. ضرورة إجراء دراسات وابحاث تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز الوظيفي من خلال تناول حالات دراسية مختلفة كالمؤسسات العامة على مختلف أنواعها والخدمات التي تقدمها وكذلك الشركات الخاصة وغيرها.

5. تعزيز تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الصناعي، بما يضمن رفع كفاءتهم في تبني الممارسات الاستراتيجية المعاصرة، وتمكينهم من مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

6. اعتماد سياسات مرنة لإدارة الموارد البشرية تراعي الفروقات الفردية بين الموظفين من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة، بما يسهم في تعزيز التنوع داخل بيئة العمل، وتحقيق أقصى استفادة من القدرات والمهارات المتنوعة، ويساعد في خلق بيئة عمل أكثر شمولاً وتحفيزاً.

7. التركيز على تحقيق التكامل بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تشمل (التخطيط، التوظيف، الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز والتعويضات، والتقييم) باعتبارها عوامل مترابطة ومتكاملة تؤثر بشكل مباشر في تعزيز التميز في أداء العاملين وتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية.

قائمة المصادر والمراجع

- أبو جليدة، سعيد، (2018)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الازوري، بواذر، وجفري، علي، (2022)، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (48)، ISSN: 2663-5798
- البرغوثي، سميرة، (2018)، "تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تميز أداء الموظفين في الشركة العالمية للتأمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- الخباز، منهل، (2016)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها على ادارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات"، مجلة مارباك، مجلد (07)، عدد (23).
- الخوالدة، غدير، (2020)، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (05)، العدد (14). فلسطين.
- الزعنون، محمد، (2019)، "فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة"، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مجلد (04)، عدد (01)، فلسطين.
- الشريقات، بكر، (2020)، "أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- العنزي، سعد، (2019)، "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- المطرف، عبد الله، وصديق، وليد، وحسن، الفيصلي، (2024)، "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الاصدار (3)، العدد (4).
- بن اعمارة، نصر الدين، وعمار، مراتي، (2019)، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد (04)، عدد (02)، الجزائر.
- جهامي، سفيان، وبوطان، ايه، (2020)، "دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- حارو، نور الدين، وحرشو، رفيقة، (2015)، "علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى النذرة"، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خدام، أمينة، وارثيمة، هاني، وبدر، باسمة، (2020)، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان"، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، مجلد (08)، عدد (01)، الاردن.
- دعمي، محمد، (2024)، "دور ومساهمة القطاع الصناعي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 2000-2021"، مجلة دفاتر بوادسك، مجلد (13)، عدد (01)، الجزائر .
- رزق الله، سلمى، (2017)، "تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- رزق الله، سلمى، ومساك، امينة، (2017)، "دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الاداري"، الصوتيات حولية اكااديمية دولية محكمة متخصصة، مخبر اللغة العربية وآدابها، العدد (18)، الجزائر.
- سحنوني، مصطفى، ودنبري، لطفي، (2022)، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز"، مجلة افاق علمية، المجلد (14)، العدد (02)، ISSN: 1112-9336

- سرو، شفاء، (2016)، "أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- سليم، نجوى، (2020)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة"، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، الجلد (2)، العدد (6)، ISSN: 2663-7197.
- شروني، مسعودة، وصالحي، صافية، (2018)، "إثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- طايح، عبد الناصر، وعطية، خالد، وابو المنذور، عصام، وثابت، أيمن، (2024)، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية)"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، مصر.
- عبد الله، مي، (2022)، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية على وزارة العدل"، مجلة البحوث الادارية، المجلد (40)، العدد (03).
- فتح الله، البراني، وامين، علي، وحبتور، ناصر، (2020)، "الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري"، International Journal of Management and Human Science (IJMHS).
- فهمي، عبد القادر، (2014)، "المدخل في دراسة الاستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- موسى، هند، والصريرة، أكنم، (2021)، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية LG"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (41)، عدد (01)، الأردن.

- يحياوي، خديجة، (2017)، "دور تنمية الموارد البشرية في ظل تطوير الخدمات في المنظمات السياحية"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

- Biswas, Shantanu, and Gautama, Aditya, (2017), "**Strategic Human Resource Management and Employee Performance: A Study Of Selected Indian Power Sector PSUS**", KAAV International Journal Of Economics, Commerce & Business Management A Refereed Blind Peer Review Quarterly Journal, ISSN: 2348-4969.
- Siddeg, Durria, (2019), "**Human Resources Management and Its Role in Institutional Excellence**", Journal Of Organizational Behavior Research, Vol. (4), Is. (2).
- Yu, Jingjing, and Yuan, Lingling, and Han, Guosheng, and Li, Hui, and Li, Pengfei, (2022), "**A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience**", behavioral sciences.

الملاحق

الملحق (أ) قائمة المحكمين

الملحق (ب) اداة الدراسة بعد التحكيم

الملحق (ج) كتاب تسهيل مهمة

الملحق (أ) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم
1	دكتور شاهر عبيد
2	دكتور طارق المبروك
3	دكتور فواز بدوي
4	دكتور عطية مصلح
5	دكتور يوسف ابو فاره
6	دكتور ماجد ملحم
7	دكتور فضل عيده

الملحق (ب) اداة الدراسة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تخصص القيادة والادارة الاستراتيجية

السادة المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الخليل نموذجاً"، ولتحقيق أهداف الدراسة، يضع الباحث بين يديك هذه الاستبانة آملاً منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، وإن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية سيؤدي الى اثراء موضوع الدراسة. وبالتالي الوصول الى نتائج وتوصيات اكثر دقة مع تأكيدنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

الباحث: اسلام محمد محمود عصفاره

إشراف الدكتور: عبد القادر دراويش

القسم الأول: الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

- 1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 - إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
- 4- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي: ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ مدير عام فأعلى

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.					
يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:					
البعد الأول استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية:					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسستنا الصناعية من وجود أهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها من خلال مواردنا البشرية.				
2	تشارك إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا الصناعية في وضع الأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة المؤسسة.				
3	تعتمد مؤسستنا الصناعية على نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند تخطيطها لمواردها البشرية.				
4	تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا الصناعية بشكل دوري بتحليل الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية حرصاً على استدامة الكفاءة الإنتاجية.				
5	تحرص مؤسستنا الصناعية على تنويع عقود العمل لمواردها البشرية، لكي تكون قادرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات المختلفة.				
6	تحرص الشركة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية والخارجية.				
7	تبذل مؤسستنا الصناعية جهوداً كبيراً للوصول إلى الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية لمنتجات مؤسساتنا.				
البعد الثاني استراتيجيات الاستقطاب والتعيين					
1	تحرص مؤسستنا الصناعية على استقطاب كفاءات بشرية مؤهلة، على قدر عالي من الخبرة والمهارة في العمل.				
2	تستند دائرة الموارد البشرية في مؤسستنا الصناعية على تحليل (توصيف) الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.				
3	تستخدم دائرة الموارد البشرية في مؤسستنا الصناعية وسائل				

					اختيار متنوعة لقياس الخصائص (المواصفات) الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	
					يتم مشاركة مدراء الاقسام مع مدير الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتعيين.	4
					تسير عملية الاختيار للموارد البشرية في مؤسستنا الصناعية وفق أسس تنسم بالشفافية وتخلو من التحيز والمحاباة.	5
					يتم الاهتمام بجمع البيانات والمعلومات حول المتقدمين للوظائف اضافة للمقابلة والاختبار لغرض المفاضلة في عملية الاختيار بين المتقدمين.	6
					بعد استكمال كافة إجراءات الاستقطاب ومراحل التعيين يتم اختيار التوظيف على أساس الجدارة.	7
البعد الثالث: استراتيجيات التدريب والتطوير						
					يخضع العاملون بمؤسستنا الصناعية في جميع الاقسام لبرنامج تدريبي كاف بشكل دوري.	1
					تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.	2
					تعتمد الإدارة خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة.	3
					يعزز التدريب في مؤسستنا الصناعية ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	4
					التدريبات والاحتياجات المعتمدة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند الى استراتيجية عمل.	5
					ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي.	6
					يتم تطبيق معايير الازو المتعلقة بتدريب وتطوير العاملين في المؤسسات الصناعية.	7
البعد الرابع: استراتيجيات التحفيز والتعويضات						
					التعويضات التي يتم تقديمها للعاملين في مؤسستنا الصناعية تتناسب مع توقعاتهم.	1
					يتم الاهتمام والمتابعة بشكل مستمر ببرامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلتنا من المؤسسات الصناعية في سوق العمل.	2
					يتم منح التعويضات استنادا الى كفاءة العاملين.	3
					تستخدم المكافأة كجزء من الحوافز كألية لمكافأة الاداء	4

					العالى.	
					يتم الاعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	5
					تُحدث مؤسستنا الصناعية الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية.	6
البعد الخامس: استراتيجيات التقييم						
					تتبنى مؤسستنا الصناعية معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.	1
					يوفر نظام تقييم الأداء في مؤسستنا الصناعية قاعدة البيانات تفيد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.	2
					اظهر نظام تقييم اداء العاملين في مؤسستنا الصناعية تحسن على انتاجية العاملين خلال السنوات الاخيرة.	3
					تحترم الادارة العليا وتقدر الافكار والآراء الجديدة في المؤسسة.	4
					رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى ادائهم.	5
					تشعر الادارة بالرضا عن نتائج اداء العاملين.	6
					تم تمكين العاملين لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.	7
					السنوات الاخيرة شهدت تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين.	8
					تتماشى كفاءة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية.	9

المحور الثاني: التميز بأداء العاملين.

البعد الأول: الأداء والإنجاز						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	العاملون في مؤسستنا الصناعية ينفذون الاعمال والمهام والخدمات وفقا للخطة المعدة مسبقا .					
2.	العاملون في مؤسستنا الصناعية يسعون لتلبية ومتابعة متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع المتجددة باستمرار					

					يمتلك الموظفون في مؤسستنا الصناعية مهارات حل مشكلات العمل اليومية ومواجهة العقبات والصعوبات الطارئة.	3.
					يميل موظفو مؤسستنا الصناعية إلى تقبل الأعمال التي فيها نوعاً من التحدي.	4.
					يقدم العاملون في مؤسستنا الصناعية إنتاجاً كبيراً يفوق حجم الإنتاج المطلوب وبكل دقة وإتقان.	5.
					يؤثر موظفو مؤسستنا الصناعية لتحقيق مهمات العمل المكلفين بها بأعلى معايير الجودة	6.
					يضع موظفو مؤسستنا الصناعية دائماً خططاً لإنجاز أهم الأهداف التي يسعون في تنفيذها على المدى الطويل	7.
					عندما تعترض موظفينا عقبة في أعمالهم، يبقون مصرين على تحقيق هدفهم ولا يتنازلون عنه.	8.
					هناك تقييم دوري لأداء العاملين من أجل اكتشاف جوانب الضعف في أدائهم، ومحاولة اكتشاف جوانب القوة لديهم وتنميتها والاستثمار فيها	9.
البعد الثاني المبادرة والإبداع						
					تفتح مؤسستنا الصناعية الأبواب أمام العاملين لتقديم أفكارهم الإبداعية.	10.
					يقدم العاملون في مؤسستنا الصناعية مبادرات جديدة لأساليب مبتكرة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	11.
					يتعاون العاملون في مؤسستنا الصناعية مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.	12.
					الثقة المتبادلة بين العاملين في مؤسستنا الصناعية تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي.	13.
					يتم تدريب الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحمل أبعاداً إبداعية.	14.
					تقدم مؤسستنا الصناعية حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية.	15.
					يقوم العاملون في مؤسستنا الصناعية بتعميم أية أفكار جديدة وذلك لتشجيع روح الابتكار.	16.
					يتنافس العاملون في مؤسستنا الصناعية على تقديم أفكار	17.

					إبداعية تهم مؤسستنا.
البعد الثالث: التعاون والالتزام الوظيفي					
					18. يظهر العاملون في مؤسستنا الصناعية الانضباط الذاتي أثناء العمل
					19. موظفو مؤسستنا الصناعية ينجزون أعمالهم بدقة في الوقت المحدد.
					20. العاملون يتعاونون فيما بينهم ويقدمون خبرتهم ومعلوماتهم لزملائهم في العمل.
					21. يتقيد العاملون في مؤسستنا بقواعد وإجراءات العمل.
					22. الموظفون في مؤسستنا الصناعية يحرصون على الوصول لأعمالهم في الوقت المحدد
					23. يقضي العاملون في مؤسستنا الصناعية أوقاتا إضافية في العمل عند الحاجة لذلك دون تذمر.
					24. العاملون في مؤسستنا الصناعية يحرصون على تجنب التغيب والتأخر ومغادرة مكان العمل دون مبرر
					25. يحرص العاملون على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، وعدم استخدامها لأغراض شخصية.
					26. لا يفكر العاملون في مؤسستنا بترك العمل حتى لو توفرت لديهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى.
					27. يسعى العاملون على التخلص من الفاقد والهدر في الوقت والعمليات والموارد.
البعد الرابع: التعلم والتحسين المستمر					
					28. يتمتع العاملون في مؤسستنا الصناعية بالرغبة والدافعية للتعلم وتحسين المعارف والمهارات.
					29. يحرص العاملون على استغلال فرص التدريب والتطوير الذي تنظمها المؤسسة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم خاصة في المجالات التكنولوجية والتقنية.
					30. يبادر العاملون في مؤسستنا على الالتحاق بدورات تدريبية خارج المؤسسة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
					31. يعقد العاملون لقاءات دورية للتعلم الجماعي على البرامج والتطبيقات والآلات التي تم إدخالها حديثا في مجالات العمل.
					32. يحرص العاملون في مؤسستنا على تحديث معلوماتهم التي تخص مجالات العمل.

					33.	يهتم الموظفون بسياسة تدوير العمل في المؤسسة وذلك لاكتساب خبرات جديدة.
					34.	يجرى التنسيق بين العاملين في الأقسام المختلفة لتبادل الخبرات والمعلومات.
					35.	الثقافة الأخلاقية السائدة في مؤسستنا تساهم في تفعيل التعلم والتحسين المستمر.
					36.	يسعى العاملون إلى تحسين كفاءتهم وتميزهم من خلال التعلم ولو كانت تكاليفه على حسابهم الشخصي.

انتهت الاستبانة

الملحق (ج) كتاب تسهيل مهمة

Al-Quds Open University Academic Affairs Faculty of Graduate Studies Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - Direct Line: 02/2964490 Fax: 02/2963738 Email: fgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية كلية الدراسات العليا رام الله - ص.ب 1804 هاتف: 02/2976240 - مباشر: 02/2964490 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني: fgs@qou.edu
--	---	---

نموذج طلب تسهيل مهمة

إلى: الأستاذ الدكتور عميد كلية الدراسات العليا

الرقم الجامعي: 0330012220117

اسم الطالب: اسلام محمد محمود عصفاره

التخصص: القيادة والادارة الاستراتيجية

الكلية: الدراسات العليا / ماجستير

البرنامج: برنامج الماجستير - رام الله

عنوان الرسالة: واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الفلسطيني ودورها في التميز بأداء العاملين

أرجو التكرم بإعطائي كتاباً لتسهيل مهمتي لعمل دراسة ميدانية في:

مكان الدراسة الميدانية والعينة المستهدفة: محافظة الخليل والعينة المستهدفة الموظفين والاداريين والعمال في القطاع الخاص

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

د. عبدالقادر دراويش

اسم المشرف وتوقيعه: د. عبد القادر الدراويش

التاريخ: 2025/01/06

توقيع الطالب

اسلام محمد محمود عصفاره