



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ديالى  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة العامة/الدراسات العليا



## تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة ديالى

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ديالى  
وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط  
الاستراتيجي الأمني

تقدم به الطالب

شاكِر محمود سلمان

بإشراف الأستاذ المساعد

محمد إبراهيم تايه



**Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Diyala University / College of  
Administration and Economics  
Department of Public Administration**



**The impact of human resource management strategies on  
employee performance**

**An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the  
Diyala Governorate Office**

A research submitted to the Department of Public Administration /  
College of Administration and Economics / University of Diyala To  
obtain a higher diploma equivalent to a master's degree / security  
strategic planning

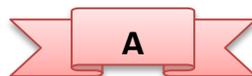
**by the researcher  
Shaker Mahmoud Salman**

**Supervision of the assistant professor  
Muhammad Ibrahim Tayeh**

---

1444 AH

2023 AD



## **Abstract**

This research aims to find out the impact of human resources management strategies on the performance of employees on a sample of employees at the Office of Governorate of Diyala. The problem is formed about the extent to which organizations apply human resources management strategies, especially the surveyed organization, and whether these strategies affect the performance of employees, and whether these strategies help organizations in providing a product or service of high quality and reducing time, effort and costs by attracting skills and competencies. The research community included employees at all administrative level about (753) employees. The researcher used the questionnaire form as the main tool for collecting data and information, (260) questionnaire forms were distributed to a random sample of employees and (248) forms were retrieved. To achieve the objectives of the research and its test hypotheses and verify its hypothetical scheme, the researcher resorted to use a set of statistical methods, namely (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, intensity of response, confirmatory factor analysis to ensure the sincerity of building the research scale, Pearson test to measure the degree of correlation between variables), and the statistical program package (Amos V24) and (SPSS V26) were used to achieve this.

## المخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين لعينة من العاملين في ديوان محافظة ديالى، وتتبلور مشكلته حول مدى تطبيق ديوان محافظة ديالى لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهل تؤثر هذه الاستراتيجيات على أداء العاملين؟ وهل تساعد هذه الاستراتيجيات المنظمات في تقديم منتج او خدمة ذات جودة عالية من خلال استقطاب المهارات والكفاءات؟ وبلغ مجتمع البحث (٧٥٣) فرداً وقد جمعت البيانات من (٢٤٨) فرداً تم اختيارهم بشكل عشوائي من المستويات الادارية كافة وقد اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة لجمع البيانات والقياس، وقد استعملت بعض الاختبارات للتأكد من صدقها وثباتها فضلا عن الاساليب الاحصائية والاستدلالية للإجابة عن تساؤلات البحث وذلك عن طريق برنامج (Amos V24) وبرنامج (SPSS V26)، وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقات ارتباط احصائية ومعنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاها في أداء العاملين وابعاده، وكانت جميعها مؤثرة وذات دلالة معنوية، مما يجعل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مؤثرة في أداء العاملين، وفي ضوء النتائج جاءت التوصيات بضرورة اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عملها لتقديم خدمات ذات جودة عالية واختصاراً للوقت والجهد المبذول وتوفير المبالغ المالية الطائلة، واستقطاب واختيار وتعيين افضل المتقدمين إليها للتوظيف .

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، ديوان محافظة ديالى.

### ١-١ : منهجية البحث.

#### الاطار العام للبحث

#### ١-١-١ : مشكلة البحث

أي منظمة لا يمكنها ان تقدم أي نشاط او أي خدمة او منتج دون وجود الموارد البشرية، وينبغي على المنظمة معرفة احتياجاتها من اعداد ونوعيات الموارد البشرية، شهد الفكر الإداري مطلع القرن الحالي مناقشات جدية وطروحات لموضوعات بيئة الاعمال التي أصبحت تتغير باستمرار، ومن هذه الموضوعات التي تناولها البحث الحالي المتمثلة " باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين"، ومن هنا تنبثق المشكلة الفكرية لهذا البحث، فهناك جدل بين الباحثين من الناحية النظرية بشأن عدد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومدى الترابط بين هذه الاستراتيجيات واحتمالية وجود العلاقات بينهما؟ ودور هذه الاستراتيجيات في مساعدة إدارة الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق مشاركة باقي الادارات؟ أما من الناحية الميدانية فإن الباحث على دراية عن طريق عمله في ديوان محافظة ديالى، مدى حاجتها إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تقع على عاتقها النهوض بالواقع الحالي الذي تمر به المنظمة المبحوثة، فقد شخّصت العديد من الدراسات إيجابية أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين والمنظمة أو فاعليتها أو نجاحها، مما حفز الباحث على دراسة تأثيرها على أداء العاملين، إن قلة وجود دراسة تربط ما بين هذين المتغيرين على مستوى محافظة ديالى على حد علم الباحث، دفع الباحث إلى تطبيق هذه المتغيرات والبحث في دور هذين التوجهين في ديوان محافظة ديالى مركزاً الإجابة على الاستفسارات الآتية:

١. هل تطبق إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة استراتيجيات ( تحليل الوظيفة والتوظيف والتدريب والاجور والرواتب والحوافز وتقييم الأداء)
٢. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين هذه الاستراتيجيات وأداء العاملين؟
٣. ما مستوى تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين لدى عينة البحث؟

### ١-١-٢: أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

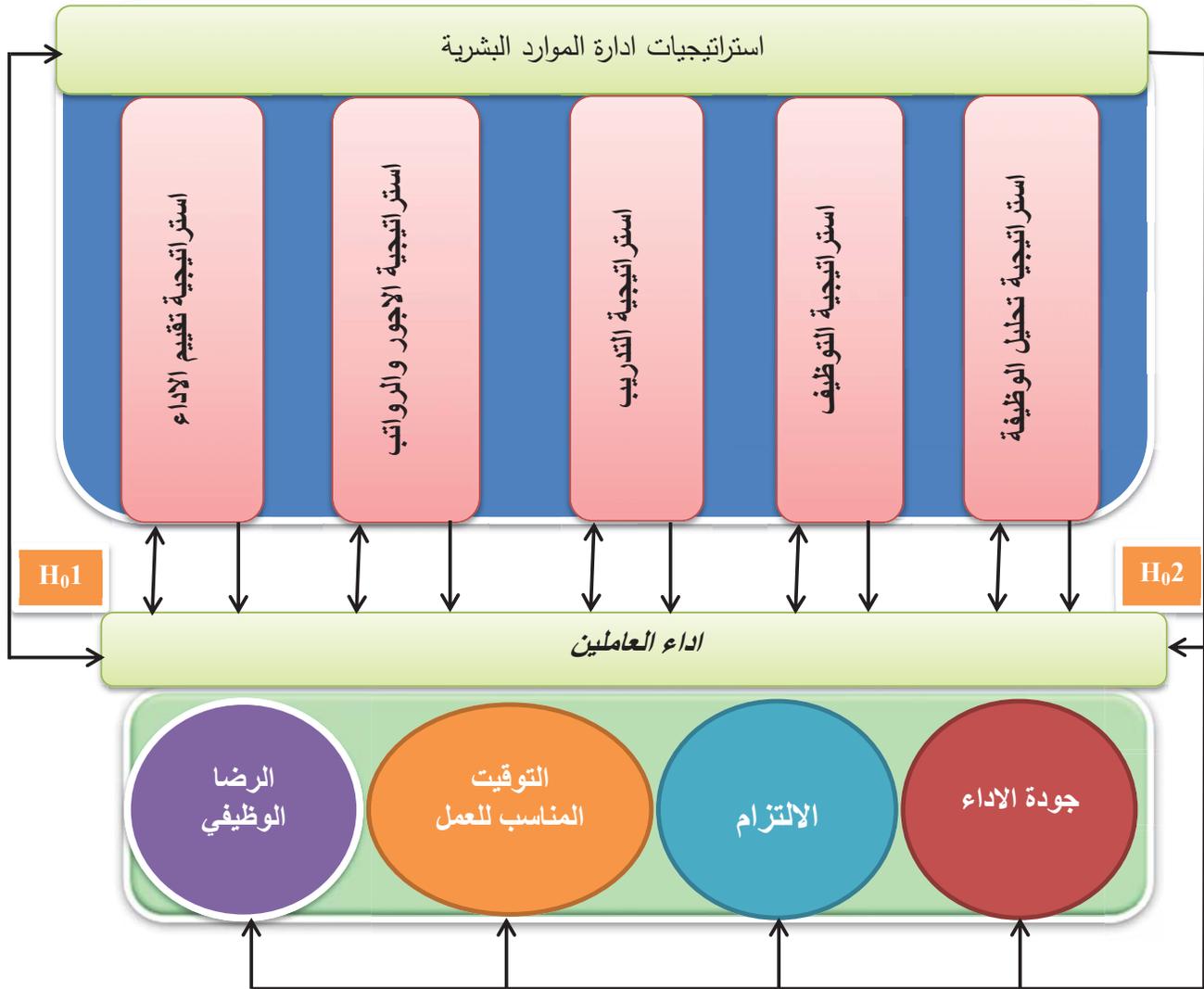
١. إثارة عناية صناع القرار في المنظمة المبحوثة بهذا الموضوع والافادة من نتائج البحث في رسم سياسات واستراتيجيات المنظمة.
٢. قياس تأثير إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين ومعالجتها بأسلوب علمي ومنهجي وفق التوجهات الحديثة للمنظمات.
٣. بيان ماهية العلاقة التي تربط بين متغيري البحث (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين).
٤. بيان مستوى كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقدرتها على استقطاب الأفراد الكفؤين وتطويرهم والحفاظ عليهم وانعكاساتها على أداء العاملين في المنظمة المبحوثة.

### ١-١-٣: أهمية البحث

- ١- تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراته التي تناولها بالبحث والتقصي ولا سيما مدى علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المستجيب بأبعاده.
- ٢- تتبع أهمية البحث من أهمية ديوان محافظة ديالى موقع اجراء البحث وذلك لكونه من الدوائر الخدمية المهمة التي تقدم خدماتها لشريحة واسعة من المواطنين.
- ٣- يساعد البحث إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة في وضع استراتيجياتها المستقبلية التي من شأنها تقليل الوقت والجهد والنفقات وتقديم خدمة ذات جودة عالية.
- ٤- إن هذا البحث ذو أهمية للمنظمات سواء أكانت حكومية ام خاصة.
- ٥- يعد هذا البحث امتداد للبحوث السابقة ذات الصلة ويسهم في تعزيز التراكم المعرفي والاثراء الفكري لدى الباحثين عن متغيري البحث فضلاً عن كونه مصدراً لدعم أية دراسة مستقبلية.

### ١-١-٤: المخطط الفرضي للبحث

توافقاً مع فرضيات البحث ولبيان كيفية ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض، اذ يحاول الباحث توضيح الفكرة الاساسية له عن طريق مخطط البحث الفرضي فضلاً عن توضيح علاقات الأثر والارتباط بين متغيرات البحث ندرج النموذج النظري أدناه، كما في الشكل (١-١-١).



الشكل (١-١-١) المخطط الفرضي للبحث

← علاقة أثر      ↔ علاقة ارتباط

### ١-١-٥: فرضيات البحث

بعد رسم مخطط البحث الافتراضي لابد من بيان معالم فرضيات البحث الرئيسة والفرعية التي تتوافق مع التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث ولتحقيق أهدافها فإن بالإمكان وضع فرضيات تربط بين متغيرات البحث لغرض اختبارها إحصائياً وعلى النحو الآتي:



الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_01$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المنظمة المبحوثة وتتنبق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي على النحو الآتي:

١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تحليل الوظيفة وأداء العاملين.
٢. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التوظيف وأداء العاملين.
٣. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين.
٤. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاجور والرواتب وأداء العاملين.
٥. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تقييم الأداء وأداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_02$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤشرات أداء العاملين وتتنبق منها عدة فرضيات فرعية هي على النحو الآتي:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تحليل الوظيفة في أداء العاملين.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التوظيف في أداء العاملين.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب في أداء العاملين.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الاجور والرواتب في أداء العاملين.
٥. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تقييم الأداء في أداء العاملين.
٦. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في جودة الأداء للمنظمة المبحوثة.
٧. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في الالتزام للمنظمة المبحوثة.
٨. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في التوقيت المناسب للعمل للمنظمة المبحوثة.
٩. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

#### ١-١-٦: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها لكون هذا المنهج يركز على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتها واستعمال المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات التي سيتم دراستها اما المنهج التحليلي في تحليل نتائج المعالجات الاحصائية استعمل الباحث برنامج SPSS وبرنامج AMOS ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات.

١-١-٧: حدود البحث

- ❖ الحدود الزمانية: امتدت من ٢٠٢٢/١٢/٢٦ ولغاية ٢٠٢٣/٢/٥
- ❖ الحدود المكانية: تم اختيار ديوان محافظة ديالى ميدانًا للبحث.
- ❖ الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة من العاملين في ديوان محافظة ديالى ضمن المستويات الادارية الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإشرافية والبالغ عددهم (٢٤٨) فردًا.
- ❖ الحدود الموضوعية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية الأجور والرواتب والحوافز، استراتيجية تقييم الأداء) وأداء العاملين بأبعاده ( جودة الأداء، الالتزام، التوقيت المناسب للعمل، الرضا الوظيفي)

١-١-٨: موقع اجراء البحث

١-١-٨-١: نبذة عن تاريخ تطور ديوان محافظة ديالى وطريقة عمله

لقد تم تحويل تسميتها الى(محافظة ديالى) في عام ١٩٦٨م وقد تم تعيين خالد عبد الحليم اول محافظ فيها بتاريخ ٢٢/تشرين اول/١٩٦٨م(الحسني،١٩٧٥: ٩٥)، ويُعد ديوان محافظة ديالى من المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات مباشرة الى المواطنين، وتمثل أعلى سلطة إدارية في المحافظة، كونها المسؤولة عن كثير المنظمات الفرعية المرتبطة بها إدارياً ومالياً، خاصة بعد تعديل قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ في المادة ٤٥ منه التي بموجبها تم انفكاك دوائر ثمان وزارات من وزاراتهم وارتباطهن بديوان المحافظة ليكون المحافظ هو المسؤول المباشر عنها وله سلطة الوزير على هذه الدوائر، وهي بذلك تعدّ منظمة إدارية خدمية اجتماعية إنسانية ورياضية إضافة إلى كونها امنية وذلك لكون المحافظ هو رئيس اللجنة الامنية العليا في المحافظة، وتقدم خدماتها إلى جميع القطاعات الموجودة داخل حدودها الادارية.

١-١-٨-٢: الهيكل التنظيمي للمنظمة

يُعد ديوان محافظة ديالى اعلى سلطة إدارية في المحافظة وترتبط فيها ادارياً الكثير من الدوائر الفرعية مثل (قائمقامية قضاء بعقوبة وتتضمن خمس نواحي وقائمقامية قضاء الخالص وتتضمن خمس نواحي ايضاً وقائمقامية قضاء المقدادية وتتضمن ناحيتين وقائمقامية قضاء بلدروز وتتضمن ناحيتين وقائمقامية قضاء خانقين وتتضمن اربع نواحي) وان كل مديرية ناحية ترتبط ارتباطاً ادارياً في القائمقامية التابعة لها والقائمقامية ترتبط بديوان محافظة ديالى، بالإضافة الى المكاتب المركزية الموجودة في الاضية والنواحي جميعها ترتبط ارتباطاً مباشراً بديوان المحافظة. واستناداً الى التعديل الأخير لقانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم (٢١ لسنة ٢٠٠٨ المعدل) والذي يتضمن نقل سلطات ثمانية وزارات الى المحافظات حيث تم نقل سلطات دوائر (التربية والصحة والاعمار والإسكان والبلديات العامة والعمل والشؤون الاجتماعية والشباب والرياضة...) الى ديوان محافظة ديالى ليكون المحافظ المسؤول الإداري الأعلى لها وله سلطة الوزير عليها. بالإضافة الى ما تم ذكره أعلاه يتضمن ديوان محافظة ديالى عدة دوائر واقسام وشعب داخل بنايته ومنها (الدائرة الإدارية والمالية، ودائرة التصاريح الأمنية، وقسم الموارد البشرية وقسم الحاسبات وقسم الشؤون القانونية وقسم العقود وقسم الشؤون الهندسية وقسم الأملاك وقسم التدقيق وقسم الأملاك وقسم التخطيط وقسم الخدمات الإدارية وقسم الجودة الشاملة وقسم الحاسبة والانترنت ...) حيث ان بعض من هذه الدوائر والأقسام ترتبط ارتباطاً مباشراً بالسيد المحافظ والاقسام الإدارية ترتبط بالسيد النائب الأول (الإداري) والاقسام الفنية ترتبط بالسيد النائب الثاني (الفني) وكما مبينة في (الملحق ٦).

### ١-١-٨-٣: مبررات اختيار المنظمة

هناك العديد من المبررات لاختيار هذه المنظمة لبحثنا وان من أهم المبررات لكونها تعنى بتقديم الخدمات لكل اطراف المجتمع وهي تمثل السلطة الادارية والأمنية الأعلى في المحافظة، وكون الباحث هو أحد موظفي هذه المنظمة، اذ يروم عن طريق بحثه تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة التي عن طريقها يتم تطوير أداء العاملين وتحفيزهم وصقل مهاراتهم بغية تقديم أفضل الخدمات للمواطنين وبأقل مجهود وأقل تكلفة.

### ١-١-٩: وصف مجتمع البحث والأفراد المبحوثين

سيتم وصف ميدان البحث ومجتمعه وعينته ومبررات اختياره من الباحث، إذ تمثل الميدان في ديوان محافظة ديالى في حين تمثل المجتمع موظفي ديوان محافظة ديالى، اما عينته فتمثلت ببعض العاملين في تلك المنظمة والآتي إيضاح لكل منهم:

#### ١-١-٩-١: مجتمع البحث وعينته:

يعد اختيار مجتمع البحث من الأمور المهمة والأساسية للتأكد من ملائمة البيئة لدراسة المشكلة، واختبار فرضياتها مع امكانية تعميم نتائجها وفق الأفكار والآراء التي يجري تناولها في الجانب النظري، فضلاً عن تحديد الميدان الذي يجري فيه البحث، إذ يعد أمراً ضرورياً لتحقيق الموضوعية، والصدق، والثبات بوصفها شروطاً لازمة في المقياس الذي يخص العينة المبحوثة في الميدان التطبيقي، وتم اختيار محافظة ديالى ميداناً للبحث الحالي.

تعد محافظة ديالى من القطاعات المهمة في المجتمع كونها معنية بإدارة المحافظة ودوائرها وتقديم الخدمات المختلفة لعموم أفراد المجتمع، وتمثل محافظة ديالى ميداناً بحثياً للبحث الحالي، وتم اختيار الأفراد العاملين فيها مجتمعاً بحثياً والذي يتضمن (٧٥٣) موظفاً، واستعمل الباحث أسلوب العينة العشوائية لاختيار الافراد المبحوثين في هذه المنظمة، إذ تم توزيع (٢٦٠) استبانة بصورة مباشرة من قبل الباحث إلا انه قد تم استبعاد (١٢) استبانة لكونها غير صالحة للتحليل لتصير عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (٢٤٨) استمارة هي عينة ممثلة لمجتمعها، وتم اختيار عينة البحث المناسبة بطريقتين هي على النحو الآتي:

#### ١- طريقة تحديد حجم العينة حسب Morgan & Krejcie:

صم (Morgan & Krejcie, 1970, 608) جدولاً يوضح فيه حجم المجتمع والعينة المناسبة له، إذ تم تحديد حجم المجتمع والبالغ (٧٥٣) فرد ومع مقارنته بالجدول فإن حجم العينة المناسب هو (٢٥٤) فرد.

٢- طريقة احتساب عينة الدراسة

تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة (n) هي على النحو الآتي:

(Steven K. Thompson, 2012, 59-60)

$$n = \frac{Np(1 - p)}{(N - 1) \left(\frac{d^2}{Z^2}\right) + p(1 - p)}$$

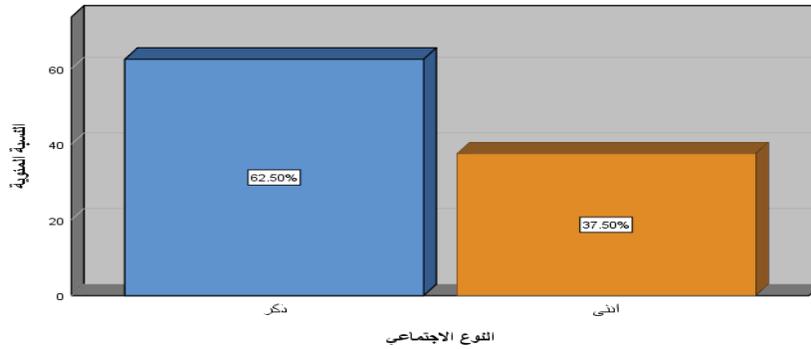
يعدُّ (N) مجتمع البحث ويمثل (Z) الدرجة المعيارية لمستوى المعنوية (0.05) ومستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96) اما (d) فتمثل نسبة الخطأ وتساوي (0.05) ويعد (p) هي القيمة الاحتمالية وتساوي (0.50) وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع البحث يكون اجمالي حجم العينة العشوائية الملائمة (254.3) وبالتقريب تصبح (254).

١-١-٩-٢: وصف الأفراد المبحوثين لاستمارة الاستبانة

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها عن طريق إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبانة على النحو الآتي:

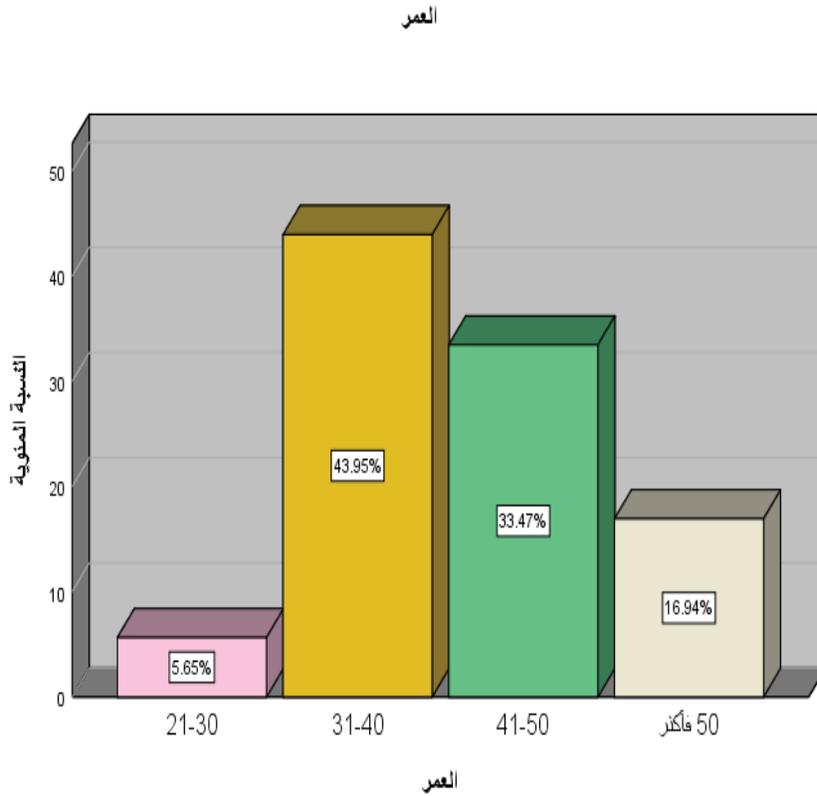
١. النوع الاجتماعي: يعد النوع الاجتماعي من المؤشرات المهمة الذي يتكون من صنفين ذكور وإناث، إذ يوضح الشكل (١-١-٢) أن نسبة الذكور في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت (62.50%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الإناث (37.50%) من الأفراد المبحوثين. وبذلك نستنتج أن غالبية عينة البحث هم من الذكور إذ يتيح لهم التعامل مع استمارة الاستبانة بشكل سليم ودقيق.

النوع الاجتماعي



الشكل (١-١-٢) توزيع الأفراد المبحوثين حسب النوع الاجتماعي

٢. العمر: يعد العمر من المؤشرات المهمة التي تنعكس على طريقة التعامل مع الاستبانة بشكل سليم ودقيق واستيعاب وفهم فقرات الاستبانة، ويتضح من الشكل (١-١-٣) أن نسبة عدد أفراد العينة ممن يكون اعمارهم (٢١-٣٠) كانت (5.65%) بين الأفراد المبحوثين، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين اعمارهم (٣١-٤٠ سنوات) (43.95%)، وهي أعلى نسبة بين الأفراد المبحوثين اما الذين اعمارهم (٤١-٥٠ سنة) فكانت نسبتهم (33.47%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين اعمارهم (٥٠ سنة فأكثر) (16.94%).

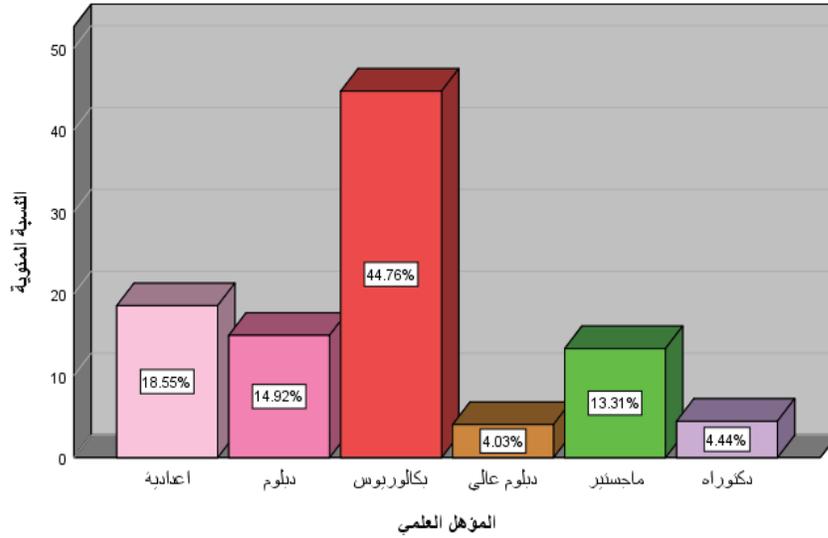


الشكل (١-١-٣) توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر

٣. المؤهل العلمي: يعدُّ المؤهل العلمي من المؤشرات المهمة التي تنعكس على طريقة التعامل مع الاستبانة بشكل سليم ودقيق، إذ يوضح الشكل (١-١-٤) أنَّ نسبة حاملي شهادة البكالوريوس تتفوق على باقي النسب الأخرى في المنظمة المبحوثة؛ إذ بلغت (44.76%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية (18.55%) من الأفراد المبحوثين، أمَّا حملة شهادة الدبلوم فقد بلغت نسبتهم (14.92%) من الأفراد المبحوثين، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (13.31%) من

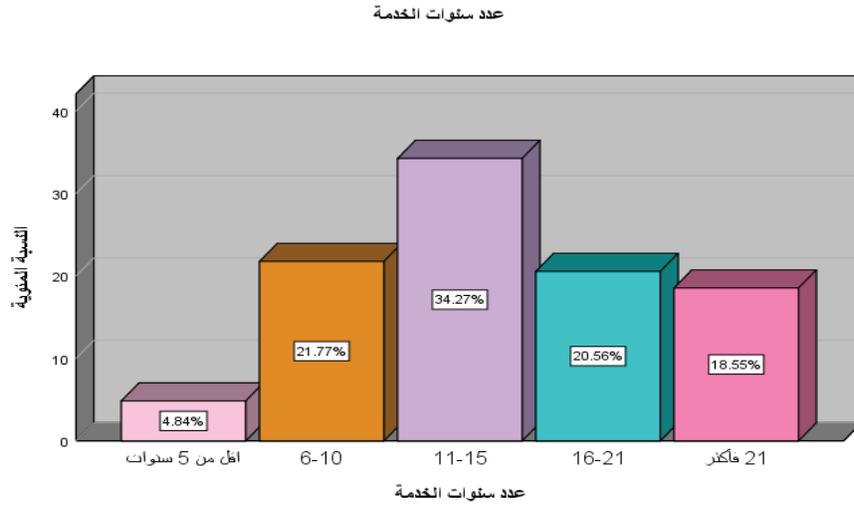
الأفراد المبحوثين، جاءت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (4.44%) من الأفراد المبحوثين، جاءت في المرحلة الأخيرة نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (4.03%) . وبذلك نستنتج أن غالبية عينة الدراسة هم أصحاب خبرات وكفاءات علمية جيدة تتيح لهم التعامل مع استمارة الاستبانة بشكل سليم ودقيق.

المؤهل العلمي



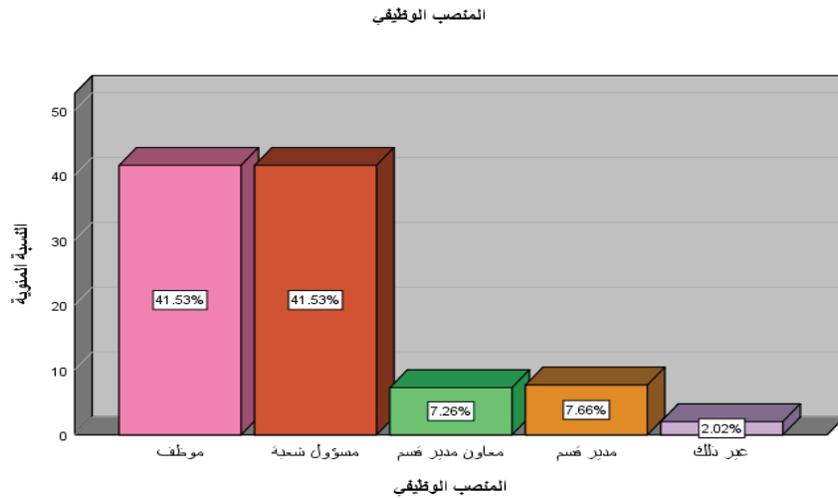
الشكل (١-١-٤) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤهل العلمي

٤. عدد سنوات الخدمة: تؤدي الخدمة الطويلة دوراً مهماً في تكريس الخبرة والمعرفة لدى المبحوثين مما ينعكس إيجاباً في التعامل مع الاستبانة بشكل سليم، ويتضح من الشكل (١-١-٥) أن نسبة عدد أفراد العينة ممن لديهم خدمة وظيفية (أقل من ٥ سنوات) كانت (4.84%) بين الأفراد المبحوثين وهي أقل نسبة بين الأفراد المبحوثين ، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين لديهم خدمة (٦-١٠ سنوات) (21.77%)، أما الذين لديهم خدمة (١١-١٥ سنة) فكانت نسبتهم (34.27%) وهي أعلى نسبة بين الأفراد المبحوثين ، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خدمة (١٦-٢١ سنة) فقد بلغت نسبتهم (20.56%)، أما بالنسبة للخدمة الوظيفية (٢١ سنة فأكثر) فقد بلغت (18.55%) . مما تقدم يرى الباحث ان (95%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة وظيفية تزيد عن ٦ سنوات وذلك يعكس قدرة الأفراد ومهاراتهم الإدارية لما يحملونه من معلومات ومعرفة اكتسبوها فضلاً عن الخبرة الواسعة والمهارة العالية في مجال أعمالهم ونتيجة لذلك يمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية وله الأثر الكبير في التعامل مع الاستبانة بشكل سليم.



الشكل (١-١-٥) توزيع الأفراد المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة

٥. **المنصب الوظيفي:** يتضح من الشكل (١-١-٦) أنّ أغلب الأفراد المبحوثين هم من الموظفين، إذ بلغت نسبتهم (41.53%)، وهذه النسبة متساوية مع مسؤول الشعبة، إذ بلغت نسبتهم (41.53%)، ثم يليهم مدير قسم، إذ بلغت نسبتهم (7.66%)، في حين كان نسبة معاون مدير قسم (7.26%)، أمّا الذين ليس لديهم منصب او غير مستجيبين لهذه الفقرة (غير ذلك) فقد بلغت نسبتهم (2.02%) وهذا يعكس القدرة العالية لدى المستجيبين على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عليها بدقة دون الاكتراث لمهام المنصب او الشعور بالقلق الوظيفي الذي قد يولده المنصب على المجيب.



الشكل (١-١-٦) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المنصب الوظيفي

١-١-١٠: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث الحالي على وسائل عدة لجمع البيانات والمعلومات، البعض منها يتعلق بالجانب النظري والبعض الآخر يتعلق بالجانب العملي وهي على النحو الآتي:

١- الجانب النظري للبحث: من أجل أغناء الجانب النظري لهذا البحث اعتمد الباحث على ما أُتيح له من المراجع العربية منها والاجنبية والرسائل والاطروحات الجامعية والكتب والبحوث والدوريات والمؤتمرات والمقالات المنشورة في المجلات، فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) بما يتعلق بموضوع البحث.

٢- الجانب الميداني للبحث: أستعمل الباحث الاستبانة المبينة في الملحق (٢) بوصفها الأداة الرئيسة في إطار جمع البيانات والحصول عليها في الجانب العملي (التطبيقي) من البحث، وتم صياغتها على النحو الذي يحقق ملامتها للغرض الذي اعدت من اجله، وأعد الباحث أبعادها وأسئلتها استناداً إلى ما تم عرضه في الجانب النظري من البحث بالاستناد إلى بعض المقاييس المتوفرة في الادبيات وبصياغة تتلاءم مع مفهوم المتغيرات المراد قياسها، فضلاً عن ملاءمتها لبيئة البحث ولتحقيق متطلبات الخبراء المتخصصين في مجال علوم الإدارة وملاحظاتهم، وأجريت التعديلات والتغييرات بالحذف والإضافة على فقرات المقاييس لتكييفها وتطويرها بما ينسجم مع البيئة والميدان الذي تم البحث فيه.

واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرات البحث والمرتبة وفق الدرجات (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وبأوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي وبوسط حسابي فرضي مقداره (٣)، بهدف تحويل نتائج إجابات المبحوثين من بيانات وصفية إلى كمية يمكن تحليلها باعتماد الاساليب الإحصائية، وتضمنت الاستبانة جزئين رئيسيين تمثلت بالآتي:

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء معلومات تعريفية عامة عن الأفراد عينة البحث وتضمنت (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي).

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث المتمثلة بما يأتي:

أ- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: تضمن هذا المتغير الأسئلة المعبرة عن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تم تمثيلها ب (٥) أبعاد تم التعبير عنها عبر (٢٥) فقرة (سؤال)، إذ تضمن كل بعد (٥) فقرات (أسئلة). وكما هي في الجدول (١-١-١)

ب- أداء العاملين: تضمن هذا المتغير الأسئلة المعبرة عن أبعاد أداء العاملين التي تم تمثيلها ب (٤) أبعاد تم التعبير عنها عبر (٢٠) فقرة (سؤال)، كما هي في الجدول (١-١-١).

الجدول (١-١-١) المتغيرات الرئيسية للاستبانة وأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها ومصادرها

ت	البعد المبحوث	المتغيرات الفرعية	مؤشرات القياس	الباحثون
١	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	استراتيجية تحليل الوظائف	Y11-Y15	بتصرف الباحث اعتمادًا على: المصادر الواردة في الجدول رقم (٤-١-٢)
		استراتيجية التوظيف	Y21-Y25	
		استراتيجية التدريب	Y31-Y35	
		استراتيجية الأجور والتعويضات والحوافز	Y41-Y45	
		استراتيجية تقييم الأداء	Y51-Y55	
٢	أداء العاملين	جودة الأداء	Z11-Z15	بتصرف الباحث اعتمادًا على: المصادر الواردة في الجدول رقم (٢-٢-٢)
		الالتزام	Z21-Z25	
		التوقيت المناسب للعمل	Z31-Z35	
		الرضا الوظيفي	Z41-Z45	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على المصادر الواردة فيه.

#### ١-١-١: صدق المقياس وثباته:

بغرض التحقق من قابلية الاستبانة على تحقيق الهدف من إعدادها لقياس متغيرات البحث وأبعادها الفرعية وفق ما مخطط لها، أجرى الباحث العديد من الاختبارات للتحقق من صدقها وثباتها، وهي على النحو الآتي:

##### ١-اختبارات قبل توزيع الاستبانة: وتتمثل هذه الاختبارات بما يأتي: -

أ-قياس الصدق الظاهري : لغرض التأكد من قابلية الاستبانة على قياس متغيراتها فقد اجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد اعدادها وذلك عن طريق عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين في علوم الإدارة للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات البحث وأهدافه، إذ تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث وسهولة فهمها من المجيب ودقتها من الناحية العلمية وتم مناقشة ملاحظاتهم القيمة وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة حسب رأي الأغلبية (والملحق ٣) يبين أسماء الخبراء المحكمين والقابهم ومواقع عملهم.

ب-قياس الشمولية: جرى التأكد من شمولية أبعاد الاستبانة وفقراتها وفق مجموعة من الأسئلة التي تم توجيهها للأساتذة المحكمين، وكما هي مبينة في (الملحق ١) وقد حذفت بعض الفقرات واضيفت أخرى، وبما أسهم في ان تكون الاستبانة مستوعبة لأبعاد البحث ومتغيراته.

## الفصل الاول/ منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة.

٢- اختبارات بعد توزيع الاستبانة: وتتمثل هذه الاختبارات في الآتي: -

أ- اختبار الثبات: لاختبار ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستعمال معامل ألفا الطبقى الذي أشار إليه (Feldt & Brennan, 1989) الذي صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تُعدُّ عالية المستوى، وان القيم التي تكون ما بين (40%-70%) تُعدُّ متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%)، ويبين الجدول (٢-١-١) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لكل بعد ومعامل ألفا الطبقى للأبعاد مجتمعة، في المنظمة المبحوثة.

$$\alpha_{st.} = 1 - \left[ \frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 (1 - \alpha_i)}{\sigma_c^2} \right]$$

إذ إن:

$\sigma_i^2$  : تباين كل بعد (تباين مركبة مجموع الأسئلة لكل بعد).

$\sigma_c^2$  : تباين مركبة مجموع الأبعاد.

$\alpha_i$  : معامل كرومباخ الفا لكل بعد.

m : عدد الأبعاد.

الجدول (٢-١-١) قياس الثبات لأبعاد البحث منفردة وبشكل كلي

المتغيرات الأساسية	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد $\alpha_i$	معامل الفا الطبقى للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st.}$
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	استراتيجية تحليل الوظائف	Y11-Y15	0.819	0.968
	استراتيجية التوظيف	Y21-Y25	0.911	
	استراتيجية التدريب	Y31-Y35	0.872	
	استراتيجية الأجور والتعويضات والحوافز	Y41-Y45	0.912	
	استراتيجية تقييم الأداء	Y51-Y55	0.878	
أداء العاملين	جودة الأداء	Z11-Z15	0.834	
	الالتزام	Z21-Z25	0.879	
	التوقيت المناسب للعمل	Z31-Z35	0.824	
	الرضا الوظيفي	Z41-Z45	0.866	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26

## الفصل الاول/ منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة.

من ملاحظة النتائج في الجدول (١-١-٢) نجد ان قيمة معامل ألفا الطريقي بلغت (0.968) وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على قوة الثبات للأبعاد المدروسة والاستمارة بشكل عام.

ب- اختبار الحيادية: يقصد بها عدم تدخل الباحث في الإجابات أو التأثير فيها، إذ سعى للحصول على الاستمارات بصورة كاملة ومؤشرة من الأفراد عينة البحث بعد أن وزعت عليهم، ومن ثم استعادتها دون أي تدخل إلا في حالة التوضيح أو سوء الفهم للأسئلة.

ت- اختبار الاتساق الداخلي : يعرف الاتساق الداخلي (Internal Consistency) بأنه الترابط بين الأسئلة داخل البعد الواحد، ويجب الاتساق الداخلي على التساؤل (هل أن الأسئلة تتشعب بشكل عالٍ على البعد التي هي فيه)؟ ويتم قياس الاتساق الداخلي عن طريق متوسط معاملات الارتباط (المطلقة) بين أزواج الارتباطات للأسئلة داخل البعد الواحد، وتشير المصادر انه إذا كانت قيمة هذا المتوسط أكبر من او يساوي (0.3) فهذا يدل على وجود اتساق داخلي، والجدولين (١-١-٣) و (١-١-٤) يبينان نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية والفرعية قيد الدراسة على التوالي، وهي على النحو الآتي:

الجدول (١-١-٣) قيم الاتساق الداخلي على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية

Inter-Item Correlations						
المتغيرات الاساسية	الأبعاد الفرعية	Mean	Minimum	Maximum	Variance	N of Items
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	استراتيجية تحليل الوظائف	0.480	0.306	0.646	0.009	5
	استراتيجية التوظيف	0.674	0.601	0.825	0.004	5
	استراتيجية التدريب	0.580	0.504	0.678	0.003	5
	استراتيجية الأجور والتعويضات والحوافز	0.674	0.572	0.736	0.004	5
	استراتيجية تقييم الأداء	0.592	0.431	0.693	0.005	5
أداء العاملين	جودة الأداء	0.503	0.313	0.620	0.008	5
	الالتزام	0.591	0.495	0.755	0.004	5
	التوقيت المناسب للعمل	0.497	0.309	0.679	0.018	5
	الرضا الوظيفي	0.567	0.421	0.704	0.006	5

من نتائج الجدول (١-١-٣) يتبين لدينا وجود اتساق داخلي على مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية المدروسة وذلك بدلالة القيمة المطلقة للوسط الحسابي للارتباطات (Mean) التي ظهرت جميعها أكبر من (0.3).

الجدول (٤-١-١) قيم الاتساق الداخلي على مستوى المتغيرات الرئيسية

Inter-Item Correlations					
	Mean	Minimum	Maximum	Variance	N of Items
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.483	0.218	0.825	0.011	25
أداء العاملين	0.427	0.201	0.755	0.012	20

من نتائج الجدول (٤-١-١) المذكور آنفاً يتبين لدينا وجود اتساق داخلي على مستوى كل متغير رئيس من المتغيرات المدروسة وذلك بدلالة القيمة المطلقة للوسط الحسابي للارتباطات (Mean) التي ظهرت جميعها أكبر من (0.3).

ث-اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام الاختبار الإحصائي (Shapiro-Wilk) للكشف عن مدى مطابقة التوزيع الاحتمالي والخاص بالأبعاد والمتغيرات المدروسة للتوزيع الطبيعي ام عدم مطابقتها، وهذا بدوره سيقودنا إلى تحديد نوع الاختبارات التي سيتم اعتمادها في الجانب الإحصائي وهل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية، والفرضية المستخدمة لاختبار ذلك هي على النحو الآتي:  
 $H_0$ : البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.  $H_1$ : البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

ويوضح الجدول (٥-١-١) نتائج اختبار (Shapiro-Wilk):

الجدول (٥-١-١) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الأبعاد والمتغيرات	الوصف	Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	P-value
الأبعاد	استراتيجية تحليل الوظائف	0.965	248	0.000
	استراتيجية التوظيف	0.972	248	0.000
	استراتيجية التدريب	0.971	248	0.000
	استراتيجية الأجور والتعويضات والحوافز	0.968	248	0.000
	استراتيجية تقييم الأداء	0.982	248	0.003
	جودة الأداء	0.978	248	0.001
	الالتزام	0.972	248	0.000
	التوقيت المناسب للعمل	0.966	248	0.000
	الرضا الوظيفي	0.982	248	0.004
المتغيرات	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.986	248	0.017
	أداء العاملين	0.989	248	0.063

من ملاحظة نتائج الجدول (٥-١-١) نجد أنّ جميع الأبعاد ومتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بدلالة قيمهم الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05) اما بالنسبة لمتغير أداء العاملين فان بياناته تتبع التوزيع الطبيعي، لأنّ القيمة الاحتمالية المقابلة له (P-value) أكبر من (0.05).

١-١-١٢: الأساليب المستعملة في تحليل البيانات:

- بغية تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته والتحقق من مدى دقة المخطط الفرضي الذي تم تبنيه في منهجية البحث لجأ الباحث إلى اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي على النحو الآتي:
- ١- أستعمل الباحث الأساليب الوصفية الإحصائية لوصف اجابات الأفراد المبحوثين الخاصة بتشخيص متغيرات البحث الواردة في استمارة الاستبانة: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية للإجابات).
  - ٢- التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صدق بناء مقياس البحث.
  - ٣- إختبار (Pearson) لقياس درجة الإرتباط بين متغيرات البحث.
  - ٤- تحليل البيانات المتعلقة بمقياس البحث بإستخدام الحزمة البرمجية (Amos V24) للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث وأبعادها وفقاً لمخططها الفرضي.

١-٢: الدراسات السابقة

تعدُّ الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية لأي دراسات مستقبلية، وقد تكون أهميتها هو توفير أدلة دقيقة حول ما أنجزته جهود البحوث السابقة، إضافة إلى بيان توجهات الباحث، وهذا نجاح باهر، لأنه يوفر للباحثين فوائد كبيرة من الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات التي تفيدهم في بحوثهم الجديدة.

١-٢-١: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

١- الدراسات العربية

جدول رقم (١-٢-١) الدراسات العربية السابقة لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

١. دراسة (عبد الحسين، ٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	إنعكاس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من قيادات جامعة سومر.
مشكلة الدراسة	ما مدى عناية جامعة سومر بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟ وما مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة؟
هدف الدراسة	تعريف جامعة سومر بماهية جودة الخدمة التعليمية وأهميتها، تشخيص نقاط القوة والضعف في جودة الخدمة التعليمية في المنظمة المبحوثة، وترسيخ ثقافة الجودة فيها بهدف تخلي القيادات عن الأمور الروتينية والعناية بالأبعاد المستقبلية.
مجتمع الدراسة وعينتها	القيادات الجامعية التابعة لجامعة سومر، تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل إذ كانت العينة المبحوثة عينة قصدية (عمدية) شملت رئيس الجامعة ومساعديه وجميع عمداء الكليات ومعاونيهم بالإضافة لرؤساء الأقسام العلمية، إذ كان العدد الإجمالي لهم (٣٣).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	تبين أن كل القيادات الجامعية لجامعة سومر هم من فئة الذكور وذلك بسبب أن أغلب الأناث لا تحمل القاب علمية، تقدم الجامعة تعويضات لا تتناسب مع توقعات الأفراد العاملين فيها وانها لا تحدد على أساس كفاءة وقدرة الأفراد، يعاني التدريسيون من حرية التعبير عن الآراء وابداء المقترحات بسبب عدم وجود نظام أو آلية معتمدة وموثقة للتعبير عن الآراء أو تقديم المقترحات التي قد تسهم في تطوير الأداء، كذلك اتضح من نتائج التحليل الاحصائي لمتغيري البحث أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمة التعليمية، وتشير النتائج أن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر في جودة الخدمة التعليمية في المنظمة المبحوثة.

## الفصل الاول/ منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة.

أوجه التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الثاني (المستجيب) وميدان البحث.
<b>٢.دراسة (علي ، ٢٠٢٠)</b>	
عنوان الدراسة	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تطبيقات المسؤولية الإجتماعية -دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي.
مشكلة الدراسة	هل إن مسؤولي مديرية بلدية الرمادي قادرين على تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في تطبيق المسؤولية الاجتماعية؟
هدف الدراسة	التوصل لصيغة تساعد على حل جدل نظري قائم حول دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، وفحص الحلقات المفقودة والفجوة بينهما.
مجتمع الدراسة وعينتها	شملت عينة البحث ٤٥٠ موظف من مديرية بلدية الرمادي.
منهج الدراسة	منهج دراسة الحالة.
أهم النتائج	إن ربط تخطيط إدارة الموارد البشرية بتخطيط المديرية على المستوى الاستراتيجي هو أهم حلقة مفقودة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية ، ضعف الصلة بين العاملين وإدارة الموارد البشرية وعمل أغلب العاملين خارج مقر المديرية أدى إلى ضعف التواصل والعناية.
أوجه التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الثاني(المستجيب) وميدان البحث.
<b>٣. دراسة (عبد الكاظم، ٢٠٢١)</b>	
عنوان الدراسة	تأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمات على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحث تحليلي في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى.
مشكلة الدراسة	ما مستوى تطبيق وأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
هدف الدراسة	تحديد مستوى العلاقة والاثر للتوجه الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التوصل الى مخطط فرضي للبحث يربط بين متغيرات البحث، تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات.
مجتمع الدراسة وعينتها	وزارة الكهرباء/ الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى، اختيرت عينة البحث قسدية من الموظفين في الاقسام الإدارية وكل من له علاقة (معاون المدير العام، مدير فرع، مدير قسم، معاون رئيس قسم، مسؤول شعبة).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	تعتمد المنظمة المبحوثة على الجانب الذكوري أكثر من الأناث بسبب طبيعة عملها، وان

البيات عملها محددة باتجاه تحقيق رؤيتها المستقبلية، كذلك لا تبادر المنظمة المبحوثة للجلوس مع موظفيها لمعرفة همومهم ومشاكلهم، وإنما لا تعتمد على النظام الالكتروني في تقييم أداء العاملين.	
تتشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الثاني المستجيب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	أوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الاول(المستقل) وميدان البحث.	الاختلاف

## ٢. الدراسات الاجنبية

جدول رقم (١-٢-٢) الدراسات الاجنبية السابقة لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

٤. دراسة (Otoo, 2019)	
"Human resource management (HRM) practices and organizational performance The mediating role of employee competencies"	عنوان الدراسة
" ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي دور الوساطة لكفاءات الموظفين "	
هدفت الدراسة الى تحديد دور الوساطة لكفاءات الموظفين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة ٦٠٠ موظفاً في الفنادق.	مجتمع الدراسة وعينتها
المنهج التجريبي والمنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
إمكانية مساعدة صانعي السياسات وأصحاب المصلحة وإدارة الفنادق في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية والمفصلة جيداً في بناء راس المال البشري وتحفيز السلوكيات الضرورية التي تخلق ميزة للمنظمة.	أهم النتائج
تتشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الاول (المستقل) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	أوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الثاني(المستجيب) وميدان البحث.	الاختلاف
٥. دراسة (Obrad & Gherhes, 2018)	
A Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies in Western Romania	عنوان الدراسة
تصور الموارد البشرية بشأن سلوك الشركات المسؤول. دراسة حالة:	
تضمنت المشكلة الطريقة التي تفهم بها الشركات في رومانيا حالياً المسؤولية الاجتماعية عن أفعالها التي تهدف في الغالب نحو العنصر الاجتماعي للبيئة الخارجية التي تعمل فيها وتوجه أقل نحو موظفيها.	مشكلة الدراسة

هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في الشركات متعددة الجنسيات.
مجتمع الدراسة وعينتها	شمل مجتمع البحث المنظمات متعددة الجنسيات في رومانيا، وتألفت العينة من (٣٢) منظمة متعددة الجنسيات تعمل في قطاع السيارات.
منهج الدراسة	منهج دراسة الحالة.
أهم النتائج	إن الشركات متعددة الجنسيات من قطاع السيارات تدرك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر على سلسلة من المزايا طويلة الأجل، إما خارجياً -تعزيز سمعة الشركة، العلامة التجارية، ميزتها التنافسية في السوق، -أو داخلياً -تعزيز ثقافة تنظيمية قد تولد مشاركة أكبر من موظفيها ومزايا مالية.
أوجه التشابه	تشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الاول (المستقل) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الثاني(المستجيب) وميدان البحث.
٦. دراسة (Celma et al, 2018)	
عنوان الدراسة	<b>Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain</b> ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وتأثيرها على رفاهية الموظفين: دليل تجريبي من كاتالونيا، إسبانيا
مشكلة الدراسة	تم الترويج للمسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه الموظفين من قبل المنظمات الدولية التي أصدرت توصيات واتفاقيات ومبادئ ووثائق أخرى لتعزيز جودة العمل والرفاهية في العمل، ومع ذلك لا يزال الكثير غير معروف حول آثارها.
هدف الدراسة	الهدف الأساسي من الدراسة هو الحصول على معلومات حول أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة تساهم في تعزيز كل بعد من جوانب رفاه الموظفين في العمل.
مجتمع الدراسة وعينتها	شمل مجتمع الدراسة منظمات الاعمال في إسبانيا (كاتالونيا) مجتمع للدراسة، وتم الاعتماد على مسح أجرته وزارة العمل الإسبانية في عام (٢٠٠٧) وكان عدد أفراد العينة (١٦٤٧) موظفاً.
منهج الدراسة	منهج التحليل التجريبي في الدراسة، دراسة حالة لمنظمات كاتالونيا
أهم النتائج	أظهرت النتائج أنه في حالة إسبانيا، لا يبدو أن العقود المؤقتة تؤثر على الثقة في الإدارة أو ضغوط العمل، ولكنها تقلل من الرضا الوظيفي، ويؤثر العمل بدوام جزئي تأثيراً سلبياً بشكل أساسي على الثقة في الإدارة، وهذا يشير إلى أن الأمن الوظيفي مهم للغاية بالنسبة للموظفين الإسبان.
أوجه التشابه	تشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الاول (المستقل) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الثاني(المستجيب) وميدان البحث.

## الفصل الاول/ منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة.

١-٢-٢: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستجيب (أداء العاملين)

١. الدراسات العربية.

جدول رقم (١-٢-٣) الدراسات العربية السابقة لمتغير أداء العاملين

٧. دراسة (ردام، ٢٠١٨)	
عنوان الدراسة	انعكاس تشخيص الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين ((بحث وصفي تحليلي في محافظة المثنى-الإدارة العامة والمحلية)).
مشكلة الدراسة	تتمثل مشكلة البحث عبر تشخيص الاحتياجات التدريبية التي ترفع من أداء العاملين في (محافظة المثنى) عينة البحث.
هدف الدراسة	التعرف على مستوى أداء العاملين، تسليط الضوء على دور البرامج التدريبية في رفع مستوى ادائهم، معرفة دور المنظمة المبحوثة في تهيئة برامج تدريبية تناسب متطلبات العاملين، تزويد القائمين على صنع القرار باحتياجات العاملين من البرامج التدريبية.
مجتمع الدراسة وعينتها	وشملت (١٥١) بين موظف ومدير ومعاون ورئيس قسم ومسؤول شعبة في محافظة المثنى.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	بينت النتائج دعم الإدارة العليا للمحافظة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك عن طريق قيامها بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها وتوفير الملاك والوقت والدعم المادي لإنجاح هذه العملية، تهتم المحافظة باستقطاب أصحاب الشهادات الجامعية للعمل لديها.
أوجه التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الثاني أداء العاملين.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الاول وميدان البحث.
٨. دراسة (الكعبي، ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المهندسين في شركة خطوط الأنابيب النفطية.
مشكلة الدراسة	هل استطاع المدير العراقي ان يوظف استراتيجية التمكين التي تعتمدها منظمته في تعظيم أداء العاملين فيها؟ وهل استطاع ان يستعمل الثقة التنظيمية بأبعادها (القدرة، النزعة للخير، النزاهة) في تعظيم هذا التأثير؟
هدف الدراسة	تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة المبحوثة، وتشخيص طبيعة ومستوى العلاقة بين كل من استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وأداء العاملين، وما هو مستوى ومساهمة هذه الابعاد في أداء العاملين؟
مجتمع الدراسة	حصر مجتمع البحث بفرقة المهندسين في شركة خطوط الأنابيب النفطية الواقعة في بغداد والبالغ

وعينتها	عدددهم (266) مهندساً.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	تبين ان المنظمة المبحوثة تولي اهتمامها وتعمل على توفير فرص للتعبير عن الافكار الجوهرية للعاملين ومشاركتها في العمل وتساعد العاملين على التحكم بكيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن اعطاء المرونة في اتخاذ القرارات، وكذلك تعتني بنشر المعرفة والتدريب على اكتساب المهارات، وتعمل على حث العاملين فيها على الاستفادة من الخبرات الموجودة وتبادل المعرفة والمهارات فيما بينهم، وعمدت المنظمة الى وضع جداول تقييم شهرية تتم عن طريقها منح الحوافز، فضلاً عن تقسيم العاملين على فئات (أ،ب،ج) على اساس الأداء لغرض منحهم المكافآت.
أوجه التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الثاني أداء العاملين.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الاول وميدان البحث.
٩. دراسة (طه، ٢٠٢٢)	
عنوان الدراسة	توظيف استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء العاملين (دراسة إستطلاعية في دائرة التخطيط وتنمية الموارد-وزارة الصحة والبيئة العراقية).
مشكلة الدراسة	ما الدور الذي تسهم به استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في وزارة الصحة؟
هدف الدراسة	تشخيص مدى عناية المنظمة المبحوثة باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء العاملين، وكيف يمكن لهذه الاستراتيجية ان تسهم في تحسين أداء العاملين، وقياس مدى تأثيرها.
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة البحث عينة غير قصدية من قيادات (دائرة التخطيط وتنمية الموارد احدى تشكيلات وزارة الصحة)، إذ حصر مجتمع البحث والبالغ عددهم (٨٠) فرد.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	قلة اعتماد المنظمة المبحوثة على مواردها البشرية المتخصصة في تحسين مستوى تكنولوجيا المعلومات، ولم تتمكن من توفير مناخ تنظيمي يتلاءم وطموحها في الارتقاء بمستوى ابداع أفرادها، ان تلقي الافراد العاملين فيها تدريباً على استعمال الأجهزة والمعدات والبرمجيات والخوارزميات الحديثة بشكل لا يلبي الطموح، لكنها اظهرت العناية الجيد بكفاءة افرادها وبما يجعلها تسهم بشكل رئيس في تعزيز أدائهم الوظيفي نتيجة إعتمادها على برامج تدريبية تعمل على تطوير مستويات تأديتهم للمهام بكفاءة، والميل الى الاستغناء عن بعض الانشطة والاعمال غير الضرورية في اغلب الأحيان، وعنايتها بالفاعلية، فاستثمرتها بشكل جيد لتحسين مستوى أداء افرادها وظيفياً، نتيجة لحرصها على زيادة فاعلية استعمال الادوات والمعدات واستقطاب متخصصين من ذوي المهارات العالية المتعددة، وميلها الى إيضاح نتائج اعمالها وبما يتناسب مع توجهها لتطوير أداء العاملين بشكل صحيح وجدي.
أوجه التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الثاني أداء العاملين.

الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الاول وميدان البحث.
----------	---

٢. الدراسات الاجنبية.

جدول رقم (١-٢-٤) الدراسات الاجنبية السابقة لمتغير أداء العاملين

١٠-دراسة (Gichuki 2018)	
عنوان الدراسة	<b>Influence of Job Enlargement On Employee Performance In The Railway Industry In Kenya.</b> تأثير توسع نطاق العمل على أداء العاملين دراسة استطلاعية في صناعة السكك الحديدية في كينيا.
مشكلة الدراسة	تحديد تأثير توسع الوظائف والمهام على أداء العاملين في صناعة السكك الحديدية في كينيا.
هدف الدراسة	تحديد العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتأثيرها على طبيعة المهام الموكلة أليهم داخل الشركة.
مجتمع الدراسة وعينتها	تم اجراء الدراسة في احدى الشركات الكبرى في كينيا، إذ تم اختيار العينة من ٤٠٠ من العاملين بأسلوب العينة العشوائية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	اظهرت النتائج في ان التوسع في الوظائف ادت الى انحدار المهمة وفي تحسين أداء العاملين والتأثر بشكل سلبي على ادائهم في الشركة.
أوجه التشابه	تشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الثاني أداء العاملين.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الاول وميدان البحث.
١١- دراسة (Dhani & Sharma 2018)	
عنوان الدراسة	<b>Emotional Intelligence and Personality Traits as Predictors of Job Performance of IT Employee</b> الذكاء العاطفي وسمات الشخصية كمؤشرات على أداء العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
مشكلة الدراسة	تمثل مشكلة البحث بالإجابة عن الاسئلة هل هناك أي علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء العاملين؟ هل هناك أي علاقة بين السمات الشخصية والأداء العاملين؟ هل ان الذكاء العاطفي وسمات الشخصية يمكن ان تعد مؤشرات للأداء العاملين؟
هدف الدراسة	الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو فحص الذكاء العاطفي (EI) وسمات الشخصية كمؤشرين لأداء العاملين في تكنولوجيا المعلومات.
مجتمع الدراسة وعينتها	موظفي الإدارة الوسطى للعاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات دلهي-الهند.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي.
أهم النتائج	الدراسة توصلت الى أن كلا من الذكاء العاطفي وسمات الشخصية تؤثر على أداء العاملين في تكنولوجيا المعلومات بمعنى أن كل من السمات الشخصية والذكاء العاطفي تعمل كمؤشرات

للأداء للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.	
أوجه التشابه	تشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الثاني أداء العاملين.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الاول وميدان البحث.
<b>١٢-دراسة (Dewi &amp; Wibowo (2020)</b>	
عنوان الدراسة	<b>The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance.</b> تأثير نمط القيادة والثقافة التنظيمية والدافعية في أداء الموظف.
هدف الدراسة	تحديد أثر القيادة والثقافة التنظيمية والدافعية على أداء المحاضرين الدائمين.
مجتمع الدراسة وعينتها	تضمنت سبعين محاضرًا في اندونيسيا.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج	يوجد تأثير معنوي جزئي لكل من اسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، الدافعية على أداء المحاضرين.
أوجه التشابه	تشابه هذه الدراسة مع بحثنا في المتغير الثاني أداء العاملين.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن بحثنا في المتغير الاول وميدان البحث.

### ١-٢-٣: أوجه الافادة من الدراسات السابقة

بعد ان تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، كانت هناك مجالات إفادة مهمة من تلك الدراسات، ومن أهمها:

١. أسهمت في إثراء الجانب النظري والفكري لموضوع البحث بصورة واسعة.
٢. ساعدت في التعرف على مناهج البحث العلمي وكيفية تحديد المنهج الملائم للبحث وكيفية تنظيم منهجية البحث في الجانبين النظري والعملي.
٣. أسهمت في تحديد متغيرات البحث وأبعادها فضلاً عن بناء المخطط الإجرائي له.
٤. ساعدت الباحث في الاستفادة من المؤشرات والمعايير الخاصة بهذا البحث التي تضمنتها الدراسات السابقة وكذلك كيفية تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث.

### ١-٢-٤: أهمية البحث الحالي عن الدراسات السابقة

لقد تميزت أكثر الدراسات السابقة بالعمومية والشمولية ، دون الاستناد إلى جانب نظري متفق عليه من قبل علماء مختصين في هذا المجال، فضلاً عن افتقار أغلب الدراسات لتغطية كافة جوانب الموضوع ، نلاحظ أن أغلب الدراسات تربط المتغيرين بمقياس واحد أو تأخذ أبعاد الموضوع من جانب واحد مثل تركيز أغلبها على البعد البيئي مثلاً من ناحية ممارسات إدارة الموارد البشرية، أو ربط ممارسات الموارد

البشرية المسؤولة بقياس الأداء، لذلك يرى الباحث أن الحاجة ملحة لبحث يكون مرجع للموضوع ويعيد ترتيبه وتأصيله بطريقة تمكن الباحثين من شق الطريق نحو الابتكار والإبداع في هذا الموضوع، وذلك عن طريق دراسة مرجعية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

١. تحديد أبعاد أداء العاملين.
٢. رسم خارطة العلاقة والتأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.
٣. تحديد كيفية تحقيق ابعاد أداء العاملين عن طريق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

لقد حاولت أغلب الدراسات معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين لكنها أخفقت في جانبين مهمين هما:

١. تعتمد في قياس النتائج على المقياس العمومي للمنظمة وليس على المقياس الجزئي لإدارة الموارد البشرية، وهنا يجب معرفة هو أنه ربما في الواقع يوجد الكثير من العاملين يؤديون أداء عالٍ و متميز بصورة ملفتة للنظر لكن ليس بالضرورة أن يكون لإدارة الموارد البشرية الدور الأكبر، بل من الممكن أن يؤثر إخفاؤها على نجاح باقي الإدارات في تحقيق ذلك.

٢. لم تركز الدراسات السابقة على جزئيات عمل إدارة الموارد البشرية خصوصاً من الناحية الاستراتيجية، لكنها ركزت بشكل عمومي على الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وهذا الشيء وان يعد جيد لكن لن يقوم برسم الطريق لتوجيه الاستراتيجيات والوظائف الرئيسة لها.

وهنا حاول الباحث عن طريق بحثه ان يتجه باتجاه اخر على مستوى التطبيق، إذ قام بتطبيق هذا البحث في منظمة واحدة فقط غير ربحية بالتحديد، لأن أكثر البحوث السابقة تم تطبيقها في القطاع الخاص اي منظمات ربحية وليس خدمية. اما على المستوى النظري فقد حاول الباحث الإلمام بجوانب الموضوع بشكل شامل، إذ شمل البحث ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتفصيل، وتناول أبعاد أداء العاملين ثم أمعن في توضيح الجوانب التي عن طريقها تتم العلاقة بين المتغيرين وكيفية إحداث التكامل بينهما والتأكيد على علاقة ذات اتجاهين، وبعد ذلك مهد للجانب المهم الذي اختلف به عن كل من سبقه في البحوث السابقة وهو كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين ، أي كيفية تحقيق مستوى أداء عالٍ و متميز للعاملين بواسطة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

في البحث الحالي تم التأكيد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على أداء العاملين ومساهمهم الوظيفي في المنظمات بصورة عامة والمنظمة المبحوثة بصورة خاصة، عن طريق الدراسة العميقة للعمليات وفحصها بخصوصية واستقلالية، إذ يحاول هذا البحث قياس أداء العاملين عن طريق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.