

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على إدارات الموارد البشرية

إعداد الطالب/

وفاء عيد محمد العتيبي

253000597

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3

مقدمة.....

4

مشكلة الدراسة.....

6	 أهمية الدراسة:
6	 أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):
6	 ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):
7	 أهداف الدراسة:
8	 تساؤلات الدراسة
8	 فروض الدراسة:
9	 الدراسات السابقة:
15	 التعليق على الدراسات السابقة
16	 المنطلقات النظرية للدراسة:
20	 المنهجية وطرق البحث:
20	 مجتمع وعينة الدراسة
21	 مصادر جمع البيانات
21	 أدوات الدراسة:
22	 الأساليب الإحصائية المستخدمة
23	 حدود الدراسة:
24	 المراجع:
24	 أولاً: المراجع العربية
25	 ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جوهرية وتغيرات متسارعة أفرزتها العولمة والثورة التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي، مما جعل المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد وشدة المنافسة. وقد أدت هذه التحولات إلى إعادة تشكيل مفاهيم الإدارة وممارساتها، وباتت المنظمات مطالبة بتبني مقاربات إدارية حديثة تُمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات والاستجابة لها بمرونة وفاعلية، وفي خضم هذه التحولات، برز المورد البشري باعتباره الثروة الحقيقية للمنظمات والمصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أن امتلاك التقنيات المتطورة والموارد المالية الضخمة لا يُجدي نفعاً في غياب الكفاءات البشرية القادرة على توظيف هذه الموارد واستثمارها بالشكل الأمثل (Li et al., 2022).

وقد شهد حقل إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، حيث انتقل من الدور التقليدي المتمحور حول الوظائف الإدارية الروتينية كحفظ السجلات وإعداد الرواتب إلى دور استراتيجي يُسهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وأصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً فاعلاً في منظومة الإدارة العليا، تُشارك في رسم التوجهات المستقبلية للمنظمة وتُسهم في تحقيق أهدافها طويلة المدى. ويُعد هذا التحول نتيجة حتمية للإدراك المتزايد بأن الموارد البشرية تمثل رأس المال الفكري للمنظمة، وأن الاستثمار في تنميتها وتطويرها يُعد من أكثر الاستثمارات جدوى وعائداً (Bos-Nehles et al., 2025).

وتُعرف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها منظومة متكاملة من الخطط والسياسات والممارسات التي تتبناها المنظمات لإدارة مواردها البشرية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية ويُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من الأبعاد المترابطة والمتكاملة التي تعمل بشكل تآزري لتحقيق الفاعلية التنظيمية، ومن أبرزها استراتيجية الاستقطاب والتعيين التي تُعنى بجذب أفضل الكفاءات من سوق العمل واختيارها وتعيينها، واستراتيجية التدريب والتطوير التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم، واستراتيجية تقييم الأداء التي تُوفر آليات موضوعية لقياس أداء العاملين وتحسينه، واستراتيجية التعويضات والحوافز التي تضمن تقديم مقابل عادل ومحفز للعاملين، واستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي التي تُرسم من خلالها مسارات التقدم الوظيفي للعاملين (المرداس وآخرون، 2023).

ويحتل الأداء الوظيفي مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، باعتباره المحصلة النهائية لجهود العاملين ومؤشراً جوهرياً على فاعلية المنظمة وكفاءتها. ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يُحققه الفرد من خلال قيامه بمهامه ومسؤولياته الوظيفية، ويُقاس من خلال معايير الكمية والجودة والكفاءة والفاعلية. وتسعى المنظمات باستمرار إلى تحسين مستويات الأداء الوظيفي لعاملاتها، إدراكاً منها بأن الأداء المتميز يُمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية (فتوح، 2022).

وتكتسب إدارات الموارد البشرية أهمية خاصة في هذا السياق، كونها الجهة المسؤولة عن صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات. وتُمثل هذه الإدارات حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين، وتضطلع بدور محوري في ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى سياسات وممارسات تتعلق بالموارد البشرية. ومن ثم، فإن فاعلية إدارات الموارد البشرية في تبني الاستراتيجيات الحديثة وتطبيقها تنعكس بشكل مباشر على قدرة المنظمة على جذب الكفاءات وتحسين مستويات الأداء الوظيفي (حميد، 2022).

ويلاحظ أن التوجهات الإدارية المعاصرة تولي اهتماماً متزايداً بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. وقد تعددت النماذج والأطر النظرية التي تُفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ومن أبرزها نموذج القدرة والدافعية والفرصة (AMO) الذي يُشير إلى أن فاعلية الموارد البشرية تتحقق عندما يمتلك العاملون القدرات اللازمة لأداء مهامهم، والدافعية التي تُحفزهم على بذل أقصى جهودهم، والفرصة التي تُتيح لهم المشاركة والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Bos-Nehles et al., 2025).

و تأتي هذه الدراسة لتتناول هذه العلاقة بالبحث والتحليل في سياق إدارات الموارد البشرية، سعياً للكشف عن طبيعة الأثر الذي تُحدثه هذه الاستراتيجيات على قدرة المنظمات على استقطاب الكفاءات المتميزة وتحسين مستويات الأداء الوظيفي لعاملاتها.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتحولات الجذرية التي يشهدها عالم الأعمال تحديات جوهرية تتمحور حول قدرتها على استقطاب الكفاءات

البشرية المتميزة والاحتفاظ بها، فضلاً عن تحسين مستويات الأداء الوظيفي لمواردها البشرية بما يُمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز موقعها التنافسي في السوق، وقد أفرزت هذه التحديات حاجة ماسة إلى إعادة النظر في الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية والتحول نحو استراتيجيات حديثة ومبتكرة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة، وتُشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن رأس المال البشري بات يُمثل الركيزة الأساسية للميزة التنافسية المستدامة، وأن المنظمات التي تقتصر إلى استراتيجيات فعّالة لإدارة مواردها البشرية تُعاني من تراجع ملحوظ في قدرتها على جذب العناصر الكفؤة وتحفيزها وتطويرها، مما ينعكس سلباً على مستويات أدائها الكلي وقدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال شديدة التنافسية.

وتتجلى الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة التكاملية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة من جهة، وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، ضمن إطار نظري ومنهجي متكامل. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة، إلا أن الدراسات التي جمعت بين هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد تبقى نادرة، لا سيما في سياق إدارات الموارد البشرية التي تُعد المسؤولة الأولى عن صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وقد أكدت دراسة (المرداس وآخرون، 2023) على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، كما توصلت دراسة (Li et al., 2022) إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تُسهم في تعزيز المرونة التنظيمية، في حين أشارت دراسة (Ogada et al., 2023) إلى التأثير الإيجابي لجذب المواهب على أداء الموظفين. غير أن هذه الدراسات لم تتناول العلاقة التكاملية بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إطار موحد، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

وتنبثق مشكلة الدراسة كذلك من الملاحظات الميدانية التي رصدها الباحث من خلال اطلاعه على واقع إدارات الموارد البشرية، والتي تُشير إلى وجود قصور في تبني الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى ضعف قدرة هذه الإدارات على استقطاب الكفاءات المتميزة من سوق العمل والاحتفاظ بها، فضلاً عن تدني مستويات الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

وفي ضوء ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (استراتيجية الاستقطاب**

والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات والحوافز، استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين أساسيين هما الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية)، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية متخصصة تتناول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يُشكل إضافة نوعية للأدبيات الإدارية في هذا المجال.
- تُعالج هذه الدراسة فجوة بحثية في الدراسات العربية من خلال تناولها المتكامل لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على كل من جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في نموذج واحد.
- تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها المختلفة وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، مما يُسهم في تطوير النظريات الإدارية في هذا الحقل.
- تُوفر هذه الدراسة مرجعية علمية للباحثين والدارسين المهتمين بموضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجذب الكفاءات والأداء الوظيفي، مما يُمهد الطريق لدراسات مستقبلية في هذا المجال.
- تُسهم الدراسة في بناء نموذج بحثي يمكن اختباره وتطبيقه في بيئات تنظيمية مختلفة، مما يُعزز من التراكم المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لصانعي القرار في إدارات الموارد البشرية، والتي تُسهم في تطوير استراتيجيات جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.
- تُساعد نتائج هذه الدراسة المنظمات على فهم أفضل للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة وقدرتها على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها.

- توفر الدراسة معلومات قيّمة تُساعد إدارات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي لعمليات الاستقطاب والتدريب والتطوير والتعويضات.
- تُساعد نتائج الدراسة المنظمات على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تطبيق استراتيجيات موارد بشرية حديثة تُمكنها من جذب أفضل الكفاءات في سوق العمل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات والحوافز، استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في:

- التعرف على أثر استراتيجية الاستقطاب والتعيين على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.
- الكشف عن أثر استراتيجية التدريب والتطوير على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.
- تحديد أثر استراتيجية تقييم الأداء على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.
- قياس أثر استراتيجية التعويضات والحوافز على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.
- بيان أثر استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة لجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات والحوافز، استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

1. ما أثر استراتيجية الاستقطاب والتعيين على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟
2. ما أثر استراتيجية التدريب والتطوير على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟
3. ما أثر استراتيجية تقييم الأداء على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟
4. ما أثر استراتيجية التعويضات والحوافز على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟
5. ما أثر استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة (بأبعادها) استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات والحوافز، استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجية التدريب والتطوير على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجية تقييم الأداء على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعويضات والحوافز على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة) وعلاقته بمتغيرات أخرى، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (المرداس وآخرون، 2023): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين - دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين بأبعاده كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (94) موظفاً من ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها على أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأوصت الدراسة بضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، والمحافظة على الموارد البشرية وعدم انتقال الكفاءات إلى الشركات المنافسة.

دراسة (أبو زبيدة، 2025): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة - تحول وظيفي نحو التمكين التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التوظيف الاستراتيجي، التدريب والتطوير المستمر، إدارة الأداء) على التمكين التنظيمي بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، توفير المعلومات) في المؤسسات الحديثة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) موظفاً في عدة مؤسسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة والتمكين التنظيمي، وأن التحول نحو الاستراتيجيات الحديثة يعزز من قدرة المنظمات على تمكين موظفيها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات موارد بشرية حديثة تدعم التمكين التنظيمي.

دراسة (بوزية، 2019): استراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وأثرها في تميز أداء المؤسسات

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية استقطاب الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تحديد مصادر الاستقطاب، أساليب الجذب، معايير الاختيار) على تميز أداء المؤسسات بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الابتكار والتطوير) في المؤسسات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) مديراً وموظفاً في القطاعين العام والخاص. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية الدعم الاستراتيجي في جذب الكفاءات وتوظيفها، وأن استراتيجيات الاستقطاب الفعالة تؤدي إلى تميز الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات الاستقطاب وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

دراسة (حميد، 2022): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجيات التوظيف، استراتيجيات التدريب، استراتيجيات التعويضات، استراتيجيات تقييم الأداء) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده (تحقيق الأهداف، الميزة التنافسية، الاستدامة المؤسسية) في وزارة النقل العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، وتكونت العينة من (85) مديراً وموظفاً في الوزارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود

علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وربطها بالخطط الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Li et al., 2022): A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience

هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (سياسات التوظيف، برامج التدريب والتطوير، معايير الأداء، نظم المكافآت) على المرونة التنظيمية بأبعادها (القدرة على التكيف، الاستجابة للأزمات، التعلم والنمو) في الشركات الصينية، مع دراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والدور المعدل للإدارة الذاتية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (379) موظفاً في شركات صينية متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تساهم بفاعلية في تعزيز المرونة التنظيمية، وأن الكفاءة الذاتية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية لتعزيز المرونة التنظيمية في بيئة الأعمال المتقلبة.

دراسة (Bos-Nehles et al., 2025): Bridging the Research-Practice Gap in Modern Human Resource Management

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية دمج العمل الأكاديمي مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (إطار AMO للقدرة والدافعية والفرصة، الممارسات عالية الأداء، التكامل الاستراتيجي) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الإنتاجية، الابتكار، الاستدامة) في المنظمات المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري، وتكونت العينة من مراجعة منهجية للأدبيات والدراسات السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إطار AMO هو أحد أكثر الأطر تطبيقاً في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتفسير آثار الأداء، وأن هناك فجوة بين البحث الأكاديمي والتطبيق العملي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين الباحثين والممارسين لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Jery & Souai, 2014): Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach - Case of Tunisia

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المالي، أداء العمليات، أداء الموارد البشرية) في المؤسسات التونسية. واستخدمت الدراسة منهج الحالة الطارئة (Contingency Approach)، وتكونت العينة من (200) موظف في مؤسسات القطاع الخاص. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، وأن هذه العلاقة تتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والبيئة المحيطة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (فتوح، 2022): وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير وظائف إدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير وتنمية الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات) على الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة الأداء، كمية الأداء، الالتزام الوظيفي) في مؤسسات ولاية تلمسان بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (102) موظفاً في ثلاث مؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز). وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الكفاءات وتقييم الكفاءات على الأداء الوظيفي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية الكفاءات وأجور وحوافز الكفاءات على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الكفاءات وتحسين نظم الأجور والحوافز لتعزيز الأداء الوظيفي.

دراسة (الشامي وآخرون، 2024): أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة بمدينة تعز

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة استراتيجية التوظيف بأبعادها (تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على رفع كفاءة الأداء الوظيفي بأبعاده (الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، الفاعلية) في الجامعات الخاصة بمدينة تعز اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (180) موظفاً أكاديمياً وإدارياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف على كفاءة الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات الجامعات الخاصة لاستراتيجية واضحة وخطط جيدة للتوظيف تتسم بالعدالة والموضوعية لاستقطاب أفضل الكفاءات.

دراسة (أحمد، 2020): دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية بأبعاده (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) على الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده (الإبداع والابتكار، التميز في الخدمة، الكفاءة التشغيلية) في المؤسسات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (165) موظفاً في القطاع العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي المتميز. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المواهب وربطها بأنظمة تقييم الأداء.

دراسة (بن سالم وآخرون، 2021): مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصحية العمومية بولاية ميلة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها (نظام معلومات التوظيف، نظام معلومات التدريب، نظام معلومات تقييم الأداء، نظام معلومات التعويضات) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، جودة الخدمة) في المؤسسات الصحية العمومية بولاية ميلة الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (95) موظفاً في القطاع الصحي العمومي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم المعلومات وتحديثها باستمرار لتحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Ogada et al., 2023): The Effects of Talent Attraction on Employee Performance in State Corporations in Kenya

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير جذب المواهب بأبعاده (العلامة التجارية لصاحب العمل، حزم التعويضات، فرص التطوير الوظيفي، بيئة العمل) على أداء الموظفين بأبعاده الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام التنظيمي) في الشركات الحكومية بكينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتكونت العينة من (250) موظفاً في عدة شركات حكومية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جذب المواهب له تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين، وأن العلامة التجارية لصاحب العمل هي الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات جذب المواهب من خلال تحسين العلامة التجارية للمنظمة وتقديم حزم تعويضات تنافسية.

دراسة (Nabi et al., 2023): The Empirical Study on Human Resource Management Practices and Employee Performance

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) على أداء الموظفين بأبعاده (أداء المهام، السلوك التنظيمي المواطن، الالتزام الوظيفي) في منظمات القطاع الخاص. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي، وتكونت العينة من (320) موظفاً في عدة منظمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب والتطوير لهما التأثير الأكبر على أداء الموظفين، يليهما نظام التعويضات والمكافآت. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير وتحسين أنظمة المكافآت لتعزيز أداء الموظفين.

دراسة (Kepha, 2015): Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، التطوير الوظيفي) على أداء الموظفين بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الابتكار) في معاهد البحث بكينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (285) موظفاً في معاهد البحث الكينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وأن التدريب والتطوير الوظيفي هما الأكثر تأثيراً على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة برامج التدريب والتطوير لتحسين أداء الموظفين في معاهد البحث.

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، فمن حيث الموضوع والمتغيرات اتفقت مع دراسة (المرداس وآخرون، 2023) ودراسة (حميد، 2022) ودراسة (Li et al., 2022) ودراسة (Jery & Souai, 2014) في تناول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، كما اتفقت مع دراسة (فتوح، 2022) ودراسة (الشامي وآخرون، 2024) ودراسة (Kepha, 2015) ودراسة (Nabi et al., 2023) في تناول الأداء الوظيفي وجذب الكفاءات كمتغير تابع. ومن حيث الأبعاد المستخدمة تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام أبعاد الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات كأبعاد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. أما من حيث المنهج المستخدم فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة تقريباً في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما اتفقت من حيث النتائج مع معظم الدراسات في التأكيد على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحسين الأداء الوظيفي وجذب الكفاءات.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، فمن حيث البيئة المكانية تنوعت بيئات الدراسات السابقة بين البيئة السعودية في دراسة (المرداس وآخرون، 2023) والبيئة الجزائرية في دراسة (فتوح، 2022) ودراسة (بن سالم وآخرون، 2021) والبيئة العراقية في دراسة (حميد، 2022) والبيئة الفلسطينية في دراسة (بوزية، 2019) ودراسة (أحمد، 2020) والبيئة اليمنية في دراسة (الشامي وآخرون، 2024)، إضافة إلى البيئات الأجنبية كالبيئة الصينية في دراسة (Li et al., 2022) والبيئة التونسية في دراسة (Jery & Souai, 2014) والبيئة الكينية في دراسة (Ogada et al., 2023) ودراسة (Kepha, 2015). ومن حيث القطاع المستهدف اختلفت الدراسات بين قطاع الاتصالات والقطاع الحكومي والقطاع الصحي والقطاع التعليمي ومعاهد البحث، بينما تركز الدراسة الحالية على إدارات الموارد البشرية بشكل خاص. كما اختلفت الدراسات في أحجام العينات التي تراوحت بين (85) و(379) مفردة، وفي البعد الزمني حيث امتدت الدراسات من عام (2014) إلى عام (2025). وتتميز الدراسة

الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها المتكامل لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على كل من جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي معاً في نموذج واحد، مما يُسهم في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً جوهرياً عبر العقود الماضية، حيث انتقل من المفهوم التقليدي المتمثل في إدارة شؤون الأفراد والذي يركز على الجوانب الإدارية الروتينية، إلى المفهوم الاستراتيجي الذي يُعنى بالمواءمة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويُعرف مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنه نمط من الأنشطة والممارسات المخططة للموارد البشرية التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتضمن ذلك التكامل الرأسي بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة الكلية، والتكامل الأفقي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بما يضمن تناغمها وتأزرها (Li et al., 2022).

وتستند استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى مجموعة من المرتكزات الفكرية، من أبرزها النظرة إلى الموارد البشرية باعتبارها أصولاً استراتيجية وليست مجرد تكلفة تشغيلية، والإيمان بأن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يُحقق عوائد تفوق تكلفته بمراحل، والتأكيد على أهمية المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسياق الاستراتيجي والبيئي للمنظمة. وتتجاوز هذه الاستراتيجيات الممارسات التقليدية لتشمل منظومة متكاملة من السياسات والبرامج التي تُعالج كافة جوانب العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية، بدءاً من الاستقطاب والتعيين، مروراً بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات، وانتهاءً بتخطيط المسار الوظيفي والتعاقب الإداري (المرداس وآخرون، 2023).

أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة خمسة أبعاد رئيسية تعمل بشكل متكامل ومتآزر لتحقيق الفاعلية التنظيمية. ويُمثل البعد الأول استراتيجية الاستقطاب والتعيين التي تُعنى بعمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلة في سوق العمل وجذبها واختيارها وتعيينها في الوظائف المناسبة، وتشمل هذه الاستراتيجية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وتحليل الوظائف ووصفها، وتحديد مصادر الاستقطاب

الداخلية والخارجية، ووضع معايير الاختيار والتعيين، وتتسم الاستراتيجيات الحديثة في هذا المجال بالاعتماد على التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والفرز والاختيار (بوزية، 2019).

أما البُعد الثاني فيتمثل في استراتيجية التدريب والتطوير التي تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم بما يُمكنهم من أداء مهامهم الحالية بكفاءة والاستعداد لتولي مسؤوليات أكبر مستقبلاً، وتتضمن هذه الاستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها، وتتبنى المنظمات المعاصرة أساليب تدريبية حديثة تشمل التدريب الإلكتروني والتعلم المدمج والتوجيه والإرشاد المهني. ويُمثل البُعد الثالث استراتيجية تقييم الأداء التي تُوفر إطاراً منهجياً لقياس أداء العاملين ومقارنته بالمعايير المحددة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والتدريب والتعويضات، وتتسم الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء بالموضوعية والشفافية والشمولية (الشامي وآخرون، 2024).

ويتمثل البُعد الرابع في استراتيجية التعويضات والحوافز التي تُعنى بتصميم وإدارة أنظمة المكافآت المالية وغير المالية التي تُقدم للعاملين مقابل جهودهم ومساهماتهم، وتشمل هذه الاستراتيجيات الرواتب والأجور والعلاوات والمكافآت والمزايا الوظيفية، وتهدف إلى تحقيق العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية وربط الأجر بالأداء. أما البُعد الخامس فيتمثل في استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي التي تُعنى برسم خارطة طريق واضحة للتقدم الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، وتحديد المسارات الوظيفية المتاحة ومتطلبات الانتقال بينها، وتوفير فرص النمو والتطور المهني بما يُحقق التوازن بين طموحات العاملين واحتياجات المنظمة (فتوح، 2022).

مفهوم جذب الكفاءات وأهميته التنظيمية

يُشير مفهوم جذب الكفاءات إلى قدرة المنظمة على استمالة الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات والمؤهلات العالية من سوق العمل وإقناعها بالانضمام إليها والعمل فيها. ويُعد جذب الكفاءات من الوظائف الاستراتيجية الحيوية لإدارة الموارد البشرية، إذ أن نجاح المنظمة في استقطاب العناصر المتميزة يُمثل نقطة الانطلاق نحو بناء قاعدة بشرية قوية تُمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي. ويرتبط جذب الكفاءات بمفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل الذي يُشير إلى الصورة الذهنية التي تُكوّنها المنظمة في أذهان الباحثين عن عمل، والتي تؤثر في قرارهم بالتقدم للعمل فيها من عدمه (Ogada et al., 2023).

وتتعدد العوامل التي تؤثر في قدرة المنظمة على جذب الكفاءات، ومن أبرزها السمعة المؤسسية ومكانة المنظمة في السوق، والثقافة التنظيمية وبيئة العمل، وحزم التعويضات والمزايا الوظيفية، وفرص التعلم والتطوير والنمو المهني، ومرونة ظروف العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والقيادة الإدارية وأسلوب الإدارة السائد في المنظمة. وتُدرّك المنظمات المعاصرة أن المنافسة على الكفاءات باتت شرسة، وأن الفوز في هذه المنافسة يتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة وتقديم عروض قيمة متميزة تُلبّي توقعات الكفاءات المستهدفة وتتجاوزها (Kepha, 2015).

مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يُحقّقه الفرد من خلال قيامه بالمهام والمسؤوليات المنوطة به في إطار وظيفته، ويُقاس من خلال مجموعة من المعايير التي تشمل كمية العمل المنجز وجودته، ومدى الالتزام بمواعيد التسليم والمعايير المحددة، والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات. ويُميّز الباحثون بين عدة أنواع للأداء الوظيفي، منها أداء المهام الذي يرتبط بالواجبات الرسمية للوظيفة، وأداء السياق الذي يتضمن السلوكيات الطوعية التي تُساهم في فاعلية المنظمة، والأداء التكيفي الذي يُشير إلى قدرة الفرد على التكيف مع التغييرات والمواقف الجديدة (Nabi et al., 2023).

وتتعدد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ويُمكن تصنيفها إلى عوامل فردية تتعلق بخصائص الفرد كالقدرات والمهارات والدافعية والاتجاهات، وعوامل تنظيمية تتعلق بخصائص المنظمة كالهيكّل التنظيمي والثقافة السائدة والقيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وعوامل بيئية تتعلق بالسياق الخارجي للمنظمة. وتُشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الأداء الوظيفي من خلال عدة آليات، منها تعزيز قدرات العاملين عبر الاختيار السليم والتدريب الفعال، وتحفيز دافعيتهم عبر أنظمة التعويضات والحوافز العادلة، وتوفير الفرصة لهم للمشاركة والإسهام عبر تصميم العمل والتمكين (حميد، 2022).

النظريات المفسرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات التي تُفسر العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي. وتُعد نظرية الموارد والقدرات من أبرز هذه النظريات، والتي تُشير إلى أن المنظمات تُحقّق الميزة التنافسية من خلال امتلاكها لموارد وقدرات نادرة وقيمة وصعبة التقليد، ويُعد رأس المال البشري من أهم هذه الموارد. كما تستند الدراسة إلى نظرية رأس المال البشري

التي تؤكد على أن الاستثمار في تنمية معارف العاملين ومهاراتهم يُحقق عوائد اقتصادية للمنظمة والفرد على حد سواء (Jery & Souai, 2014).

ويُوظف إطار القدرة والدافعية والفرصة (AMO) لتفسير آلية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، حيث يُشير هذا الإطار إلى أن الأداء الفعال يتحقق عندما يمتلك العاملون القدرة على أداء مهامهم (Ability) من خلال الاختيار السليم والتدريب، والدافعية لبذل الجهد (Motivation) من خلال الحوافز والمكافآت، والفرصة للمشاركة والإسهام (Opportunity) من خلال تصميم العمل والتمكين. وتتكامل هذه النظريات لتقدم تفسيراً شاملاً للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة ونتائجها على مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي (Bos-Nehles et al., 2025).

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية التي تسعى إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها. وسيُمكن هذا المنهج الباحث من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية، ومن ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها.

وسيتم توظيف هذا المنهج من خلال مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى ستتضمن الدراسة النظرية التي ستعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة. أما المرحلة الثانية فستتضمن الدراسة الميدانية التي ستعتمد على جمع البيانات الأولية من خلال استبانة سيتم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة، والبالغ عددهم (450) موظفاً وموظفة، يتوزعون على مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية). وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأهمية دور العاملين في إدارات الموارد البشرية في تطبيق وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، فضلاً عن قدرتهم على تقييم مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات في جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، حيث سيبلغ حجم العينة (210) مفردة بنسبة تمثيل (46.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وسيتم توزيع الاستبانات على أفراد العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية في العينة، وسيتم استرداد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، علماً بأن الباحث سيسعى لتحقيق أعلى نسبة استرداد ممكنة لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والتقارير والنشرات الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة.

ثانياً: المصادر الأولية: وتشمل البيانات التي سيتم جمعها من الميدان مباشرة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي سيتم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

أدوات الدراسة:

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من (1) بشدة إلى (5) موافق بشدة. وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن هذا القسم (5) فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة) سيتضمن هذا القسم (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

البعد	عدد الفقرات
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	4 فقرات
استراتيجية التدريب والتطوير	4 فقرات
استراتيجية تقييم الأداء	4 فقرات
استراتيجية التعويضات والحوافز	4 فقرات
استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	4 فقرات
الإجمالي	20 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع (جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي) سيتضمن هذا القسم (10) فقرات تقيس مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية محل الدراسة.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (35) فقرة، موزعة على (5) فقرات للبيانات الديموغرافية، و(20) فقرة للمتغير المستقل، و(10) فقرات للمتغير التابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة، وسيتم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية: لترتيب استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت الاستجابات عن متوسطاتها الحسابية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع.

حدود الدراسة:

أ) الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات والحوافز، استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي) على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

ب) الحدود المكانية: ستجرى الدراسة على إدارات الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة.

ج) الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

د) الحدود الزمنية: ستجرى التطبيق الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو زبيدة، عطا الله. (2025). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة: تحول وظيفي نحو التمكين التنظيمي. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 2(8)، 78-45.
<https://www.researchgate.net/profile/Atalla-Abu-Zubedah/publication/390748535>
- أحمد، محمود. (2020). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 4(28)، 145-112.
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/download/8710/3508>
- بن سالم، وآخرون. (2021). مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصحية العمومية بولاية ميلة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 1(12)، 258-234.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/167885>
- بوزية، عميد. (2019). *استراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وأثرها في تميز أداء المؤسسات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
<https://osol.qou.edu/bitstream/194/2909/1>
- حميد، مجيد. (2022). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد*، 3(28)، 189-156.
<https://www.researchgate.net/publication/358271265>
- الشامي، وآخرون. (2024). أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة بمدينة تعز. *المجلة الدولية للعلوم التربوية وتكنولوجيا المعلومات*، 2(3)، 25-14.
<https://meijournals.com/ara/index.php/mejeit/article/view/665>
- فتوح، خالد. (2022). وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 1(13)، 54-37.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/177384>
- المرداس، ندى خالد؛ غوش، ابهيحيت؛ وشمسي، محمد أنس. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للبحث*

العلمي والنشر (IJRSP)، 1-28، 5(44)،
[/https://www.ijrsp.com/volume/issue-44/9](https://www.ijrsp.com/volume/issue-44/9)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bos-Nehles, A., Van der Heijden, B., & Van Riemsdijk, M. (2025). Bridging the research-practice gap in modern human resource management. *Human Resource Management Review*, 35(1), 1-18.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482225000014>
- Jery, H., & Souai, S. (2014). Strategic human resource management and performance: The contingency approach case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 282-291.
https://www.ijhssnet.com/journals/Vol_4_No_6_April_2014/32.pdf
- Kepha, A. O. (2015). *Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya* [Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology]. JKUAT Repository. <http://hdl.handle.net/123456789/1820>
- Li, X., Chen, Y., & Wang, Z. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508, 1-23.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9774348/>

- Nabi, M. N., Ahmed, A. A. T., & Rahman, M. S. (2023). The empirical study on human resource management practices and employee performance.

International Journal of Business and Management, 18(3), 45-62.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11063447/>

- Ogada, K. O., Onyango, R., & Opiyo, P. (2023). The effects of talent attraction on employee performance in state corporations in Kenya.

International Journal of Research and Innovation in Social Science, 7(5),

1124-1138. <https://www.researchpublish.com/upload/book/THE>

[EFFECTS OF TALENT ATTRACTION-7264.pdf](https://www.researchpublish.com/upload/book/THE-EFFECTS-OF-TALENT-ATTRACTION-7264.pdf)

Mid Ocean University
College of Management
Business administration



**The impact of modern human resource
management strategies on attracting talent and improving job
performance: A field study on human resource departments**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026