

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

إعداد الطالب/

وفاء عيد العتيبي

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ - ١٤٤٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى الذين كانوا نوري حين خبا الضوء،

إلى الذين آمنوا بأنَّ الطريق الطويل لا يرهق من يسير بإيمان،

إلى أمي، التي كانت سندي في كل لحظة ضعف، ومصدر قوتي حين خذلتني الأيام،

إلى أبي، الذي غرس فيَّ حبَّ الاجتهاد، وأيقظ بداخلي الشغف للوصول،

إلى إخوتي الذين كانوا الفرحة الدائم في قلبي، والدعم الصامت في كل خطوة،

إلى كل من همس لي يوماً "ستنجحين"، فكانت تلك الكلمة دافعاً لأن أنهض من جديد،

إلى نفسي التي لم تتوقف رغم الانكسارات،

التي اختارت أن تؤمن بأنَّ العثرات ليست نهاية، بل بدايةً مختلفة نحو الأفضل،

أهدي هذا الإنجاز، الذي يحمل بين سطوره قصة صبرٍ طويلة،

ورحلة شغفٍ لا تنتهي إلا ببداية حلمٍ جديد.



أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها
المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما
قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن
تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها الخمسة (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. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكوّنت من (٣٥) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام، وطُبِّقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٠٢) مفردة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة، وعولجت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS) من خلال جملة من الأساليب الإحصائية تضمنت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها مجتمعة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٧.١٪) من التباين في المتغير التابع، وجاءت استراتيجية التعويضات والحوافز في مقدمة الأبعاد تأثيرًا، فيما جاءت استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في المرتبة الأخيرة مع بقائها دالة إحصائيًا. وقد أوصت الدراسة بتعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتطوير مسارات وظيفية واضحة، وتوظيف التقنيات الرقمية في الاستقطاب، وتوسيع نطاق التغذية الراجعة في تقييم الأداء، وبناء منظومة حوافز متوازنة بين الجوانب المادية والمعنوية، وتعزيز ثقافة الإبداع والمبادرة، إلى جانب الاستثمار في تعزيز العلامة المؤسسية للمنظمة بوصفها صاحب عمل جاذب للكفاءات النوعية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، جذب الكفاءات، تحسين الأداء الوظيفي

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ المقدمة
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣.١ أهمية الدراسة:
٥.....	٣.١ أهداف الدراسة:
٥.....	٤.١ تساؤلات الدراسة
٦.....	5.1 فروض الدراسة:
٧.....	٦.١ الدراسات السابقة:
١٢.....	٧.١ التعليق على الدراسات السابقة
١٣.....	٨.١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٧.....	٩.١ المنهجية وطرق البحث:
١٧.....	١٠.١ مجتمع وعينة الدراسة
١٨.....	١١.١ مصادر جمع البيانات
١٨.....	١٢.١ أدوات الدراسة:
١٩.....	١٣.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٩.....	١٤.١ حدود الدراسة:
٢١.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢١.....	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

٢١	١.١.٢ تمهيد.....
٢١	٢.١.٢ مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....
٢٣	٣.١.٢ أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....
٢٤	٤.١.٢ أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....
٢٦	٥.١.٢ أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....
٢٩	٦.١.٢ مداخل تناول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....
٣١	المبحث الثاني: جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.....
٣١	١.٢.٢ تمهيد.....
٣١	٢.٢.٢ مفهوم جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.....
٣٣	٣.٢.٢ أهمية جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.....
٣٤	٤.٢.٢ أهداف جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.....
٣٦	٥.٢.٢ أبعاد جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.....
٣٨	٦.٢.٢ استراتيجيات داعمة لجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.....
٣٩	٧.٢.٢ المداخل النظرية لتناول المتغير التابع.....
٤٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
٤٠	١.٣ تمهيد.....
٤٠	٢.٣ منهج الدراسة.....
٤٠	٣.٣ مجتمع الدراسة.....
٤١	٤.٣ عينة الدراسة.....
٤١	٥.٣ أداة الدراسة.....
٤٣	٦.٣ صدق أداة الدراسة.....
٤٥	٧.٣ ثبات أداة الدراسة.....
٤٦	٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
٤٧	٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٤٩	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض.....

٤٩	١.٤ تمهيد.....
٤٩	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....
٥١	٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل.....
٥٩	٤.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على المتغير التابع.....
٦١	٥.٤ اختبار فروض الدراسة.....
٦٩	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٦٩	١.٥ تمهيد.....
٦٩	٢.٥ نتائج الدراسة.....
٧٢	٣.٥ توصيات الدراسة.....
٧٥	Abstract
٧٦	المراجع.....
٨١	الملاحق.....
٨٢	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول رقم (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة	
٢.	جدول رقم (٣ - ٢): فئات المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة	
٣.	جدول رقم (٣ - ٣): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية لأبعادها	
٤.	جدول رقم (٣ - ٤): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمتغير	
٥.	جدول رقم (٣ - ٥): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير	
٦.	جدول رقم (٣ - ٦): قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	
٧.	جدول رقم (٣ - ٧): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن=٢٠٢)	
٨.	جدول رقم (٤ - ١): توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس	
٩.	جدول رقم (٤ - ٢): توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير العمر	
١٠.	جدول رقم (٤ - ٣): توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي	
١١.	جدول رقم (٤ - ٤): توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة	
١٢.	جدول رقم (٤ - ٥): توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير المستوى الوظيفي	

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٣.	جدول رقم (٤ - ٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية الاستقطاب والتعيين	
١٤.	جدول رقم (٤ - ٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية التدريب والتطوير	
١٥.	جدول رقم (٤ - ٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية تقييم الأداء	
١٦.	جدول رقم (٤ - ٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز	
١٧.	جدول رقم (٤ - ١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	
١٨.	جدول رقم (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد المتغير المستقل	
١٩.	جدول رقم (٤ - ١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع	
٢٠.	جدول رقم (٤ - ١٣): اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل	
٢١.	جدول رقم (٤ - ١٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي	

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
	جدول رقم (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية الاستقطاب والتعيين على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي	٢٢.
	جدول رقم (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية التدريب والتطوير على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي	٢٣.
	جدول رقم (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية تقييم الأداء على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي	٢٤.
	جدول رقم (٤ - ١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية التعويضات والحوافز على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي	٢٥.
	جدول رقم (٤ - ١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي	٢٦.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

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 تُمثل رأس المال الفكري للمنظمة، وأن الاستثمار في تنميتها وتطويرها يُعد من أكثر الاستثمارات جدوى وعائدًا. (Bos-Nehles et al., 2025)

وتُعرّف 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، ٢٠٢٣).

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، ٢٠٢٢).

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، ٢٠٢٢).

ويُلاحظ أن التوجهات الإدارية المعاصرة تُولي 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 .

٢.١ مشكلة الدراسة

تُواجه المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتحولات الجذرية التي يشهدها عالم الأعمال تحديات جوهريّة 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 تفتقر 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، ٢٠٢٣) 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؟

٣.١ 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.
- تُوفر الدراسة معلومات قيمة 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.

٣.١ 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.

٤.١ 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:

١. ما أثر استراتيجية الاستقطاب والتعيين على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟
٢. ما أثر استراتيجية التدريب والتطوير على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟
٣. ما أثر استراتيجية تقييم الأداء على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟
٤. ما أثر استراتيجية التعويضات والحوافز على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟
٥. ما أثر استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية؟

5.1 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.

٦.١ 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 (بوزية، ٢٠١٩): 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 (١٢٠) 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، ٢٠٢٢): 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 (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده

(تحقيق الأهداف، الميزة التنافسية، الاستدامة المؤسسية) في وزارة النقل العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، وتكونت العينة من (٨٥) 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.

٢٠٢٣) 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 (٩٤) 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.

٢٠٢٥) (أبو زبيدة، ٢٠٢٥): 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 (١٥٠) 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❶ 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 (٢٠٠) 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.

❷ 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 (٣٧٩) 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.

❸ 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.

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

أولاً: الدراسات العربية

● دراسة (فتوح، ٢٠٢٢): 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 (١٠٢) 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، ٢٠٢٤): 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 (١٨٠) 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، ٢٠٢٠): 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، ٢٠٢١): 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 (٩٥) 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 (٢٥٠) 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.

❶ 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.

❷ 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 (٢٨٥) 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.

٧.١ التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، فمن حيث الموضوع والمتغيرات اتفقت مع دراسة (المرداس وآخرون، ٢٠٢٣) ودراسة (حميد، ٢٠٢٢) ودراسة (Li et al., 2022) ودراسة (Jery & Souai, 2014) في تناول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، كما اتفقت مع دراسة (فتوح، ٢٠٢٢) ودراسة (الشامي وآخرون، ٢٠٢٤) 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، ٢٠٢٣) والبيئة الجزائرية في دراسة (فتوح، ٢٠٢٢) ودراسة (بن سالم وآخرون، ٢٠٢١) والبيئة العراقية في دراسة (حميد، ٢٠٢٢) والبيئة الفلسطينية في دراسة (بوزية، ٢٠١٩) ودراسة (أحمد، ٢٠٢٠) والبيئة اليمنية في دراسة (الشامي وآخرون، ٢٠٢٤)، 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(٣٧٩) مفردة، وفي البعد الزمني حيث امتدت الدراسات من عام (٢٠١٤) إلى عام (٢٠٢٥). 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.

٨.١ 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 يُركز على الجوانب الإدارية الروتينية، إلى المفهوم الاستراتيجي الذي يُعنى بالمواءمة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويُعرّف 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 استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة الكلية، والتكامل الأفقي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بما يضمن تتاعمها وتآزرها (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، ٢٠٢٣).

أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة خمسة أبعاد رئيسية تعمل بشكل متكامل ومتآزر لتحقيق الفاعلية التنظيمية. ويُمثل البُعد 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، ٢٠١٩).

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، وتبني المنظمات المعاصرة أساليب تدريبية حديثة تشمل التدريب الإلكتروني والتعلم المدمج والتوجيه والإرشاد المهني. ويُمثل

البُعد الثالث استراتيجية تقييم الأداء التي تُوفّر 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، ٢٠٢٤).

ويتمثل البُعد الرابع في استراتيجية التعويضات والحوافز التي تُعنى بتصميم وإدارة أنظمة المكافآت المالية وغير المالية التي تُقدّم للعاملين مقابل جهودهم ومساهماتهم، وتشمل هذه الاستراتيجية 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 تُكوّنّها المنظمة في أذهان الباحثين عن عمل، والتي تُؤثر في قرارهم بالتقدم للعمل فيها من عدمه. (Ogada et al., 2023)

وتتعدد العوامل التي تُؤثر 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 تُسهم 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 كالهيكـل 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، ٢٠٢٢).

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 تُحقق 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 لتُقدم تفسيراً شاملاً للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة ونتائجها على مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي. (Bos-Nehles et al., 2025)

٩.١ 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. وسيمكّن 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.

وسيتّم 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.

١٠.١ 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 (٢١٠) مفردة بنسبة تمثيل (٤٦.٧٪) 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.

١١.١ 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.

١٢.١ 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 (١) بشدة إلى (5) موافق بشدة. وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

⊖ القسم الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن هذا القسم (٥) 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 (٢٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

البُعد	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

● **القسم الثالث: المتغير التابع (جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي)** سيتضمن هذا القسم (١٠) فقرات تقيس مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية محل الدراسة.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (35) فقرة، موزعة على (٥) فقرات للبيانات الديموغرافية، و(٢٠) فقرة للمتغير المستقل، و(١٠) فقرات للمتغير التابع.

١٣.١ 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.

١٤.١ حدود الدراسة:

- **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.
- **الحدود المكانية:** ستُجرى الدراسة على إدارات الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).
- **الحدود الزمنية:** سيُجرى التطبيق الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

١.١.٢ تمهيد

شهد حقل إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية أعادت تشكيل وظائفه ومضامينه ومخرجاته، إذ انتقل من الطابع التشغيلي الذي اقتصر على ضبط شؤون العاملين وتنظيم سجلاتهم، إلى الطابع الاستراتيجي الذي يضع رأس المال البشري في قلب المعادلة التنافسية للمنظمات المعاصرة. وقد فرض هذا التحول على المنظمات أن تعيد النظر في فلسفتها الإدارية، وأن تنتقل من ردود الفعل التقليدية إلى التخطيط الاستباقي لمواردها البشرية بما ينسجم مع توجهاتها الكلية وأهدافها بعيدة المدى. ومن هنا برزت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بوصفها منظومة متكاملة من السياسات والممارسات والإجراءات التي تستهدف استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها وتوجيه طاقاتها نحو تحقيق التميز التنظيمي.

وفي هذا السياق يشير أبو زبيدة (٢٠٢٥) إلى أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة مساندة على هامش الهيكل التنظيمي، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً فاعلاً في صياغة القرارات الكبرى للمنظمة، تستند إلى رؤية متكاملة تتجاوز المعالجات الإجرائية إلى توظيف الإمكانيات البشرية في خدمة الرسالة المؤسسية. ويعزز Bos-Nehles et al. (2025) هذا التوجه حين يلفتون إلى أن الفجوة بين البحث الأكاديمي والممارسة الميدانية في إدارة الموارد البشرية الحديثة باتت تستدعي بناء جسور نظرية وعملية، تُعيد المعنى لأدوار هذه الإدارة في ظل بيئة أعمال شديدة التقلب ومتسارعة التغيرات التقنية والمعرفية والديموغرافية.

ولأن الاستراتيجيات الحديثة تختلف في فلسفتها وأدواتها عن الممارسات التقليدية، فإن تناولها يستوجب الوقوف على مفهومها وتحديد ملامحها، وإبراز أهميتها في ضوء التحديات المعاصرة، واستجلاء أهدافها بوصفها أدوات تحقيق للتميز، وتحليل أبعادها التي تتفرع منها الممارسات التطبيقية، مع رصد المداخل الفكرية التي ينظر منها الباحثون إلى هذه الاستراتيجيات. وفي هذا المبحث سيُسعى إلى تقديم معالجة معمقة لهذه العناصر بما يكشف عن الزوايا المختلفة لمفهوم الاستراتيجيات الحديثة وأبعادها التشغيلية.

٢.١.٢ مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تباينت تعريفات الباحثين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بحسب الإطار الفكري الذي ينطلقون منه ومستوى التحليل الذي يعتمدونه، غير أن هذه التعريفات تلتقي عند مرتكز جوهري مفاده أن الاستراتيجية ليست مجرد سياسة منفصلة، بل منظومة مترابطة من الخيارات المدروسة التي توجه ممارسات إدارة الموارد البشرية نحو خدمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

ويذهب حميد (٢٠٢٢) إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الخطط طويلة الأمد التي ترسمها المنظمة لإدارة عنصرها البشري بصورة تكفل الانسجام بين القدرات المتاحة والمتطلبات المتوقعة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها التنافسية في ظل بيئة متغيرة. ويُقاربها العزري (٢٠٢٣) بوصفها إطاراً متكاملًا من القرارات والممارسات التي تربط بين توجهات المنظمة الاستراتيجية وبين ممارسات إدارة الأفراد، بحيث تصبح هذه الممارسات منسجمة فيما بينها ومتسقة مع التوجه العام للمنظمة.

ومن زاوية مغايرة تقدمها محمد وآخرون (٢٠٢٢) رؤية تنظر إلى هذه الاستراتيجيات باعتبارها بنية مفاهيمية تربط بين سياسات استقطاب الكفاءات وتطويرها وتعويضها وتقييمها، ضمن إطار يستهدف توليد قدرات تنظيمية يصعب على المنافسين محاكاتها. أما بني هاني والكساسبة (٢٠٢١) فيركّزان على البعد الديناميكي للمفهوم، حيث يرون أن استراتيجيات الموارد البشرية تمثل آلية ضامنة لمواءمة المنظمة مع التحولات البيئية، إذ تشكل أداة استشرافية تستبق تحديات المستقبل وتؤسس لقدرات تكيّفية مستدامة.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُعرّف (Jery and Souai (2014) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها نمط من التخطيط لاستثمار الموارد البشرية والأنشطة المتعلقة بها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها، وذلك من خلال تحقيق التوافق العمودي بين هذه الممارسات واستراتيجية المنظمة، والتوافق الأفقي بين الممارسات ذاتها. ويضيف (Li et al. (2022 بُعدًا حديثًا حين ينظران إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها رافعة لبناء المرونة التنظيمية، إذ تتجاوز كونها مجموعة ممارسات إلى كونها فلسفة إدارية تُكوّن في المنظمة قدرات استجابية تواجه بها التغيرات غير المتوقعة. ويكمل (Mohammad et al. (2025 هذا التوجه حين يرون أن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باتت تشكّل نسقًا يتفاعل مع المعرفة التنظيمية، ويوظف رأس المال البشري بوصفه موجدًا للقيمة لا مجرد مدخل إنتاجي.

وبالقراءة المقارنة لهذه التعريفات يتضح أنها تتوزع على ثلاثة مداخل رئيسية: مدخل يركّز على التخطيط طويل الأمد والمواءمة مع الأهداف الكلية، ومدخل يعتمد التحليل البنيوي لمكونات هذه الاستراتيجيات بوصفها حزمة ممارسات متكاملة، ومدخل ثالث يتجه إلى الفلسفة الديناميكية التي تربط هذه الاستراتيجيات

بقدرات التكيف وتوليد القيمة. وفي ضوء ذلك، يستخلص الباحث أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة هي منظومة مدروسة ومترابطة من الخيارات والسياسات والممارسات بعيدة المدى التي تتبناها المنظمة لإدارة رأس مالها البشري، بحيث تتسجم رأسياً مع توجهاتها الاستراتيجية وأفقياً فيما بينها، وتستهدف بناء قدرات بشرية متميزة قادرة على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة أعمال متغيرة.

٣.١.٢ أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تتأسس أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على افتراض جوهري مفاده أن العنصر البشري بات يمثل المصدر الأكثر استدامة للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، نظراً لما يتصف به من خصوصية يصعب محاكاتها مقارنة بالموارد المادية والتقنية. ولأن البيئة التنظيمية تشهد ضغوطاً متلاحقة من جهة المنافسة العالمية وتسارع الابتكار وتغيّر توقعات العاملين، فإن المنظمات لا تجد بداً من تبني استراتيجيات حديثة تُعيد ضبط علاقتها بمواردها البشرية على أسس استراتيجية.

ويشير الحضيبي وميلاد (٢٠٢١) إلى أن أهمية هذه الاستراتيجيات تتجلى في عدة محاور؛ فهي أولاً تُسهم في توجيه طاقات العاملين بصورة تخدم الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، وثانياً توفر إطاراً لإحداث التوافق بين القدرات البشرية والمتطلبات المتغيرة لبيئة العمل، وثالثاً تمثل أداة لخلق منظومة قيمية مشتركة تربط الفرد بأهداف منظمته، ورابعاً تتيح للإدارة العليا الاستفادة من الموارد البشرية بوصفها رأس مال فكري ومعرفي يدعم القرارات الاستراتيجية، وخامساً تُسهم في تقليل التكاليف الناجمة عن دوران العمل وضعف الإنتاجية حين تُطبّق بصورة منهجية مدروسة.

ويرى السرحان والعواودة (٢٠٢٢) أن الأهمية تتسع لتشمل أبعاداً تتصل بجودة الخدمات المقدمة، إذ تُمكن الاستراتيجيات الحديثة المنظمات الخدمية من بناء كوادر مؤهلة قادرة على تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة، فضلاً عن دورها في إيجاد ثقافة تنظيمية مرنة تستوعب متطلبات الجودة وتُرسّخها في ممارسات العمل اليومية. ومن منظور قريب، يلفت يعقوب (٢٠٢١) إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تكتسب أهميتها من كونها أداة تمكّن المنظمات من تطبيق فلسفات إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة، حيث لا يمكن تحقيق أي تحول نوعي في المنظمة دون أن يكون عنصرها البشري مستعداً فكرياً ومهارياً لاستيعاب التغيير ومساندته.

ويعرض محمد (٢٠٢١) جانبًا آخر من الأهمية يتصل بمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية تحديدًا، حيث يُبرز أن الاستراتيجيات الحديثة تمنح هذه المنظمات قدرة على التخلص من الجمود البيروقراطي وتُتيح لها صياغة منظومة تحفيزية قادرة على استثارة طاقات العاملين. ويُضيف Amjad et al. (2021) بُعدًا معاصرًا للأهمية حين يربطان بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وبين الاستدامة التنظيمية، إذ يُصبح للموارد البشرية دور محوري في تبني التوجهات الخضراء وتعزيز المسؤولية البيئية والمجتمعية للمنظمة، ومن ثم تتجاوز أهمية هذه الاستراتيجيات حدود الكفاءة الاقتصادية إلى الإسهام في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويُكمل Kepha (2015) هذا التحليل من زاوية مؤسسات البحث والمعرفة، حيث ينظر إلى الاستراتيجيات الحديثة بوصفها مدخلًا لرفع قدرات العاملين على الإبداع وتوليد المعرفة، باعتبار أن هذه المنظمات تتعامل مع رأس مال فكري حساس يستلزم تعاملًا استراتيجيًا متميزًا. ومن جهة أخرى، يبرز Nabi et al. (2023) أهمية هذه الاستراتيجيات في تشكيل تجربة العاملين داخل المنظمة، إذ تُسهم في صياغة بيئة تنظيمية محفزة تستثمر طاقات الأفراد وتربط بين رفاههم الوظيفي وأهداف المنظمة، بما يخلق علاقة تكاملية بين الطرفين تنعكس على مجمل المخرجات التنظيمية.

ومن منظور أعمق، يقدم بن عبيد وآخرون (٢٠٢٢) قراءة لأهمية الاستراتيجيات في سياق إدارة الأزمات، حيث تشكل هذه الاستراتيجيات حصنًا تنظيميًا يُمكن المنظمات من مواجهة الأزمات بمرونة عالية وكفاءة في توظيف مواردها البشرية، وذلك من خلال بناء قدرات استباقية وآليات استجابة سريعة تستند إلى كفاءات بشرية مُعدّة ومدربة سلفًا. وتتقاطع هذه الرؤية مع ما يطرحه عبيدون (٢٠٢٢) من أن دخول التقنيات الرقمية إلى منظومة إدارة الموارد البشرية أكسبها بُعدًا جديدًا من الأهمية يتعلق بتسريع الأداء وتعزيز دقته وتوفير قواعد بيانات داعمة للقرارات الاستراتيجية.

٤.١.٢ أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تتمحور أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة حول جملة من الغايات التي تُعيد رسم العلاقة بين المنظمة وعنصرها البشري على أسس استراتيجية، وقد عرض الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة، يمكن استعراضها على النحو الآتي:

يعرض أحمد (٢٠٢٠) جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في: استقطاب الكفاءات المتميزة القادرة على إضافة قيمة نوعية للمنظمة، وتطوير القدرات والمهارات المهنية بما يتواءم مع تطور طبيعة العمل، وتوفير منظومة تحفيزية عادلة تربط بين الجهد والمردود، وبناء مسارات وظيفية تتيح للعاملين أفقاً للنمو والتقدم، وتحقيق العدالة التنظيمية في توزيع الفرص والمكافآت.

ويقدم بوزية (٢٠١٩) أهدافاً تتمحور حول: تحقيق المواءمة بين خطط استقطاب الكفاءات وحاجات المنظمة المستقبلية، وضمان جودة عمليات الاختيار والتعيين بما يحول دون إهدار الموارد على كفاءات غير مناسبة، وبناء قاعدة بيانات استراتيجية للموارد البشرية تخدم القرارات بعيدة المدى، وتعزيز صورة المنظمة بوصفها بيئة عمل جاذبة في سوق العمل.

ويضيف فتوح (٢٠٢٢) بُعداً متعلقاً بإدارة الكفاءات، إذ يحدد أهداف الاستراتيجيات الحديثة ب: تحديد الكفاءات الجوهرية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، وتنمية هذه الكفاءات من خلال برامج تدريب وتطوير ممنهجة، وتوظيف الكفاءات في المواقع التي تتيح لها أعلى مستويات الإنتاجية، وتقييم مخرجاتها بمعايير موضوعية تربط بين الأداء والمكافأة، وضمان استدامة هذه الكفاءات داخل المنظمة من خلال سياسات احتفاظ فاعلة.

وفي السياق ذاته يرى المرداس وآخرون (٢٠٢٣) أن أهداف هذه الاستراتيجيات تشمل: تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين، وتنمية روح الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة، وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي بوصفه أرضية للأداء المستدام، وتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات السريعة في سوق العمل، وبناء بيئة عمل صحية تسهم في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين.

ويضيف Ogada et al. (2023) أهدافاً تتصل بجذب المواهب على نحو مخصوص، تشمل: استثمار العلامة التنظيمية لجذب أصحاب الكفاءات النوعية، وتصميم أنظمة استقطاب تتسم بالعدالة والشفافية، وتوفير ظروف عمل تعزز فرص الاحتفاظ بالمواهب بعد جذبها، وربط استراتيجيات الجذب بمنظومة الأهداف الكلية للمنظمة. ويكمل هذه الرؤية Pachori et al. (2024) حين يطرحان أهدافاً للاستراتيجيات الحديثة تتمحور حول جذب أعلى الكفاءات في سوق العمل والاحتفاظ بها، وبناء بيئة تشجع على الاندماج الوظيفي وتحقق التوافق بين تطلعات الأفراد ومتطلبات المنظمة.

ويعرض (Kossyva et al. (2024) أهدافًا تتصل بالاحتفاظ بالكفاءات في المنظمات كثيفة المعرفة، تتمحور حول: ربط ممارسات الموارد البشرية بإدارة المعرفة، وبناء بيئة محفزة على الاندماج الوظيفي العميق، وتعزيز ممارسات إدارة التغيير بما يخفف من معدلات الترك الوظيفي، وتنمية شعور الانتماء التنظيمي عند الكفاءات المعرفية بوصفها أحد أهم الموارد الاستراتيجية.

ومن منظور تكاملي، يرى (Muhammad et al. (2022) أن أهداف الاستراتيجيات الحديثة تتسع لتشمل توظيف التقنيات الرقمية في جذب رأس المال البشري، وتطوير ممارسات استقطاب إلكترونية تتيح الوصول إلى الكفاءات في أسواق العمل العالمية، وتحسين كفاءة إدارة رأس المال البشري من خلال أدوات مبتكرة تُختصر بها الإجراءات وتُرفع بها جودة القرارات. وعلى نحو متصل، يطرح إبراهيم والبخاري (٢٠٢٤) أهدافًا تتمحور حول التحسين المستمر للأداء الإداري من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، بما يشمل ترسيخ ثقافة الجودة، وتفعيل آليات المراجعة الذاتية، وبناء قدرات بشرية قادرة على الاستجابة لمتطلبات التحسين المستدام.

٥.١.٢ أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تم تحديد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة في هذه الدراسة بناءً على ما أورده دراسة أبو زبيدة (٢٠٢٥) ودراسة الشامي وآخرون (٢٠٢٤)، إضافة إلى ما طرحه أحمد (٢٠٢٠) في معالجته لنظام إدارة المواهب، حيث تكاملت هذه الدراسات في تحديد خمسة أبعاد رئيسية تمثل جوهر الممارسات الاستراتيجية المعاصرة، وهي: استراتيجية الاستقطاب والتعيين، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.

البُعد الأول: استراتيجية الاستقطاب والتعيين

تمثل استراتيجية الاستقطاب والتعيين البوابة الأولى التي تدخل من خلالها الكفاءات إلى المنظمة، وهي بذلك تشكل نقطة الانطلاق التي تتحدد بناءً عليها جودة رأس المال البشري المتاح. وتتطوي هذه الاستراتيجية على منظومة من العمليات المخططة التي تستهدف تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة، ورصد مصادر استقطابها الداخلية والخارجية، وتصميم أساليب الاختيار بما يكفل الموضوعية والعدالة، وضمان توافق القادمين الجدد مع متطلبات الوظائف والثقافة التنظيمية. ويلاحظ بوزية (٢٠١٩) أن نجاح

استراتيجية الاستقطاب يستلزم تكاملها مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ لا قيمة لاستقطاب كفاءات متميزة إذا لم تتوافر آليات للحفاظ عليها وتنميتها.

وتمتد هذه الاستراتيجية لتشمل جوانب التسويق التنظيمي للمنظمة بوصفها صاحب عمل جاذب، حيث يلفت أشكناني والمشعان (٢٠٢٣) إلى أن العلامة المؤسسية وصورة المنظمة في سوق العمل تشكلان عاملاً جوهرياً في قدرتها على استقطاب أصحاب الكفاءات النوعية، إذ يميل هؤلاء إلى الانضمام للمنظمات التي تتمتع بسمعة إيجابية على الصعيدين الداخلي والخارجي. وفي ضوء التطورات التقنية، يكتسب هذا البعد طابعاً رقمياً متنامياً، حيث يُسهم التوظيف الإلكتروني في توسيع نطاق الوصول إلى المواهب وتسريع إجراءات الاختيار وتقليل تكاليفها، فضلاً عن تمكين المنظمة من بناء قواعد بيانات تنبؤية تخدم التخطيط بعيد المدى للقوى العاملة.

البُعد الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير

تتمحور استراتيجية التدريب والتطوير حول بناء قدرات العاملين وتنميتها بصورة منهجية ومستمرة، انطلاقاً من إدراك أن المهارات البشرية تخضع لمعدلات تقادم متسارعة في ظل التحولات التقنية والمعرفية. وتتجاوز هذه الاستراتيجية في صورتها الحديثة المفهوم التقليدي للتدريب بوصفه نشاطاً إصلاحياً لسد الفجوات، لتُصبح أداة استباقية لبناء قدرات مستقبلية تتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. ويُشير فتوح (٢٠٢٢) إلى أن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون بدقة تحديد الاحتياجات التدريبية، وانتقاء الأساليب التدريبية الملائمة لطبيعة الفئة المستهدفة وموضوع التدريب، ووجود منظومة تقييم تربط بين البرامج التدريبية ومخرجاتها الفعلية على الأداء.

ولا تقتصر استراتيجية التدريب والتطوير على البرامج الرسمية، بل تشمل آليات التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة بين العاملين، وبناء مجتمعات الممارسة داخل المنظمة، وتوظيف التقنيات الرقمية في إتاحة فرص التعلم المستمر. وفي هذا السياق يلفت Mohammad et al. (2025) إلى أن التدريب والتطوير يكتسبان قيمة استراتيجية مضاعفة حين يرتبطان بإدارة المعرفة التنظيمية، إذ يتحولان من نشاط منعزل إلى رافد جوهري لمنظومة توليد المعرفة ونشرها داخل المنظمة، بما يُسهم في بناء قدرات تنظيمية مستدامة يصعب على المنافسين استنساخها.

البُعد الثالث: استراتيجية تقييم الأداء

تُمثّل استراتيجية تقييم الأداء حلقة وصل محورية بين باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث توفر المعلومات التي تستند إليها قرارات التدريب والترقية والمكافآت وتخطيط المسار الوظيفي. وتتطوي هذه الاستراتيجية في صورتها الحديثة على فلسفة تتجاوز الرقابة والمحاسبة إلى التطوير والتوجيه، حيث تُصمّم نظم تقييم الأداء بحيث توفر تغذية راجعة بناءة تُسهم في رفع كفاءة العاملين وتوجيه طاقاتهم نحو الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.

ويُبرز بن سالم وآخرون (٢٠٢١) أن نظم تقييم الأداء الحديثة تستند إلى منظومة من المؤشرات الكمية والنوعية المرتبطة بأهداف محددة وقابلة للقياس، فضلاً عن توظيفها للتقنيات الرقمية في جمع البيانات وتحليلها بصورة فورية ودقيقة. وتعكس الاستراتيجية الحديثة لتقييم الأداء أيضاً توجّهاً نحو التقييم متعدد المصادر، حيث لا يقتصر مصدر التقييم على الرئيس المباشر، بل يمتد إلى الزملاء والمرؤوسين والعملاء، بما يُتيح صورة شاملة عن أداء الفرد من زوايا متعددة. ويُكمل أحمد (٢٠٢٠) هذه الرؤية حين يشير إلى أن استراتيجية تقييم الأداء في إطار نظم إدارة المواهب تتسم بربط مخرجات التقييم بخطط التطوير الفردية، بحيث يصبح التقييم منطلقاً لمسار تنموي يخدم الفرد والمنظمة معاً.

البُعد الرابع: استراتيجية التعويضات والحوافز

تستهدف استراتيجية التعويضات والحوافز بناء منظومة عادلة وتنافسية تربط بين الجهد المبذول والمردود الذي يحصل عليه العامل، بما يحقق الرضا الوظيفي ويعزز الالتزام التنظيمي ويُسهم في الاحتفاظ بالكفاءات. وتتسع هذه الاستراتيجية في صورتها الحديثة لتشمل التعويضات المالية المباشرة كالأجور والمكافآت، والتعويضات غير المباشرة كالمزايا والتأمينات، فضلاً عن الحوافز المعنوية التي تخاطب الدوافع العليا لدى العاملين كالاعتراف والتقدير وفرص النمو.

ويلاحظ المرداس وآخرون (٢٠٢٣) أن نجاح هذه الاستراتيجية يستلزم تحقيق العدالة الداخلية بين الموظفين في الوظائف المتماثلة، والعدالة الخارجية مقارنة بالمنظمات المنافسة، وارتباط الحوافز بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس. كما تتسم الاستراتيجيات الحديثة بالمرونة، حيث تُتيح للعاملين قدرًا من الاختيار في حزم المزايا بما يتلاءم مع احتياجاتهم الفردية ومراحلهم العمرية. وفي السياق المعاصر، يُشير Amjad et al. (2021) إلى أن استراتيجيات التعويض باتت تستوعب أبعادًا تتعلق بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، حيث تُربط الحوافز بمعايير تتصل بالأداء البيئي والاجتماعي للعاملين، بما يعكس توجّهاً نحو إدارة موارد بشرية أكثر شمولاً وتكاملاً.

البُعد الخامس: استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

تُمثل استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بُعدًا استراتيجيًا في منظومة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تُعنى ببناء مسارات واضحة لتقديم العاملين داخل المنظمة، بما يربط بين تطلعاتهم الفردية للنمو وبين احتياجات المنظمة المستقبلية من الكوادر القيادية والتخصصية. وتتطوي هذه الاستراتيجية على عمليات تحليل المسارات الممكنة داخل المنظمة، وتحديد متطلبات الانتقال بين المستويات الوظيفية، وتصميم برامج إعداد القادة والخلفاء، وتوفير آليات الإرشاد والتوجيه المهني.

ويُبرز يعقوب (٢٠٢١) أن تخطيط المسار الوظيفي يُسهم في تحقيق التوازن بين طموحات العاملين الشخصية والاحتياجات الوظيفية للمنظمة، إذ يُتيح للفرد رؤية مستقبلية واضحة لتطوره داخل المنظمة، ويُمكن المنظمة من بناء مخزون استراتيجي من الكفاءات الجاهزة لشغل المواقع الحرجة. ويتقاطع هذا البعد مع ما طرحه (Li et al. (2022) من أن المنظمات الرشيقة تعتمد بصورة متزايدة على مسارات وظيفية مرنة تستوعب الانتقالات الأفقية بين المهام والوظائف، فضلًا عن الانتقالات العمودية، بما يخلق كوادر متعددة المهارات قادرة على الاستجابة للتحويلات التشغيلية المتسارعة.

٦.١.٢ مداخل تناول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تتعدد المداخل التي يتناول من خلالها الباحثون استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، ويمكن تصنيفها في ثلاثة مداخل رئيسية. المدخل الأول هو المدخل الموقفي، الذي طرحه Jery and Souai (2014) حين يربطان فاعلية الاستراتيجيات بالسياق التنظيمي والبيئي الذي تعمل فيه المنظمة، إذ ينتقي وجود نموذج واحد صالح لجميع المنظمات، وتعدو الاستراتيجية فاعلة بقدر ما تتلاءم مع الخصائص الموقفية للمنظمة. والمدخل الثاني هو المدخل البنوي القائم على فكرة الحزمة المتكاملة من الممارسات، حيث يُنظر إلى الاستراتيجيات بوصفها منظومة مترابطة من السياسات يدعم بعضها بعضًا، ويتجلى ذلك فيما طرحه العزري (٢٠٢٣). والمدخل الثالث هو المدخل الديناميكي الذي يربط الاستراتيجيات بقدرات التكيف والمرونة التنظيمية، ويظهر ذلك بوضوح فيما طرحه بني هاني والكساسبة (٢٠٢١) من تركيز على البراعة الاستراتيجية بوصفها وسيطًا بين الاستراتيجيات والنتائج التنظيمية.

ويُشكّل تكامل هذه المداخل أساسًا نظريًا قويًا للدراسة الحالية، إذ يُتيح النظر إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها الخمسة بوصفها منظومة متكاملة، تستجيب للسياق الموقفي لإدارات الموارد البشرية محل الدراسة، وتتفاعل بصورة ديناميكية مع متطلبات جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

١.٢.٢ تمهيد

يُعدّ جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي من المخرجات الجوهرية التي تطمح المنظمات المعاصرة إلى تحقيقها، نظرًا لما يمثلانه من ركيزتين متلازمتين لبناء الميزة التنافسية المستدامة. فالكفاءات البشرية ليست مجرد مدخلات إنتاجية، بل هي رأس مال فكري ومعرفي يصنع الفارق بين منظمة وأخرى، والأداء الوظيفي ليس مجرد مخرج كمي، بل هو محصلة متكاملة لتفاعل القدرات البشرية مع الإمكانيات التنظيمية والظروف البيئية. ومن هنا فإن تناول هذا المتغير التابع يستلزم النظر إليه بوصفه مركبًا يتضمن بُعدًا متعلقًا بقدرة المنظمة على استقطاب أصحاب الكفاءات النوعية والاحتفاظ بهم، وبُعدًا آخر متعلقًا بتمكينهم من تحقيق مستويات أداء متميزة تخدم الأهداف الاستراتيجية.

ويُلاحظ (Pachori et al. (2024 أن المنظمات التي تتجح في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها لا تكفي بذلك، بل تسعى إلى توظيف هذه الكفاءات في بيئة تنظيمية محفزة تتيح لها التعبير الكامل عن طاقاتها الإنتاجية والإبداعية، بما يُحوّل الجذب من غاية في حد ذاته إلى منطلق لمنظومة متكاملة من تحسين الأداء. ويعزز هذا الطرح ما أشار إليه الازيرجاوي والحفاجي (٢٠٢٢) من أن رفاهية الفرد في بيئة العمل تشكل أرضية جوهرية لتحقيق أداء وظيفي مستدام، إذ لا يكفي وجود الكفاءات في المنظمة لتحقيق التميز، بل يستلزم ذلك توافر مناخ يضمن استثمار طاقاتها على النحو الأمثل.

وفي هذا المبحث ستتم معالجة هذا المتغير من خلال الوقوف على مفهومه ودلالاته في الأدبيات الإدارية، ثم استجلاء أهميته بوصفه مخرجًا تنظيميًا محوريًا، فعرض أهدافه التي تستهدفها المنظمات من خلال السعي إليه، وتحليل أبعاده التي يتفرع منها، مع رصد الاستراتيجيات الداعمة له والمداخل النظرية التي ينظر منها الباحثون إليه.

٢.٢.٢ مفهوم جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

يتسم مفهوم جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي بطابع مركب، إذ يجمع بين بُعدين متلازمين يحملان دلالات متشابهة في الأدبيات الإدارية المعاصرة. ولأن المفهوم في الدراسة الحالية يُعالج بوصفه

متغيرًا تابعًا واحدًا، فإن تناوله يستلزم استعراض تعريفات الباحثين لكل من جذب الكفاءات والأداء الوظيفي بصورة منسقة، ثم استخلاص دلالة المفهوم المركب بما ينسجم مع غايات الدراسة.

يُعرّف أشكنازي والمشعان (٢٠٢٣) جذب الكفاءات بأنه منظومة الأنشطة والممارسات التي تتبناها المنظمة لاستقطاب الأفراد ذوي القدرات والمهارات المتميزة، وتوفير بيئة جاذبة قادرة على إقناعهم بالانضمام إليها والاستمرار في العمل لديها. ويُقاربه (Ogada et al. (2023 بوصفه عملية استراتيجية مدروسة تستهدف الوصول إلى أصحاب المواهب في سوق العمل، وبناء عرض قيمة تنظيمي يتفوق على ما تقدمه المنظمات المنافسة، بحيث يُمكن المنظمة من اجتذاب أعلى المستويات من الكفاءات وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق المواهب.

ويطرح (Muhammad et al. (2022 رؤية تنظر إلى جذب الكفاءات بوصفه نتاجًا تفاعليًا لمنظومة استراتيجيات استقطاب مبتكرة، تستثمر التقنيات الرقمية والوسائط الإلكترونية للوصول إلى المواهب أينما كانت، وتُمكن المنظمة من بناء قاعدة كفاءات متنوعة تستجيب لاحتياجاتها الراهنة والمستقبلية. ومن منظور أكثر شمولًا، يُعرّف (Kossyva et al. (2024 جذب الكفاءات بربطه باستدامة وجودها، إذ يرون أن جذب الكفاءة لا يكتمل معناه إلا حين يقترن بالقدرة على الاحتفاظ بها وتعميق اندماجها الوظيفي، خاصة في القطاعات كثيفة المعرفة التي تعتمد بصورة جوهرية على رأس المال البشري.

وعلى الصعيد العربي، يُعرّف محمد وآخرون (٢٠٢٢) الأداء الوظيفي بأنه السلوك المهني الذي يصدر عن الفرد العامل أثناء تأديته لمهامه، ويتجلى في مستوى الجهد المبذول وجودة المخرجات المحققة ومدى انسجامها مع المعايير المحددة من قِبَل المنظمة. ويرى يعقوب (٢٠٢١) أن الأداء الوظيفي يمثل محصلة لتفاعل ثلاثة عناصر هي: القدرات الذاتية للفرد، والدافعية للعمل، والظروف التنظيمية التي يعمل في إطارها، ومن ثم فإنه لا يمكن تفسير الأداء بمعزل عن السياق الذي يحدث فيه.

ومن زاوية مغايرة، يقَدّم العزري (٢٠٢٣) تعريفًا للأداء الوظيفي يربطه بمدى تحقيق الأفراد للنتائج المتوقعة منهم على المستويين الكمي والنوعي، مع مراعاة معايير الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد. ويُكمل (Nabi et al. (2023 هذا التعريف ببعُد يربط الأداء الوظيفي بتجربة العامل داخل المنظمة، إذ يرون أن الأداء يتأثر بصورة جوهرية بمستوى الاندماج الوظيفي والشعور بالقيمة الذاتية لدى العامل، بما يجعل من تحسين الأداء عملية تتجاوز التدخلات الإجرائية إلى التدخلات النفسية والثقافية.

وبتجميع هذه الرؤى، يستخلص الباحث أن مفهوم جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية يُشير إلى المنظومة المتكاملة من المخرجات التنظيمية التي تتضمن قدرة المنظمة على استقطاب أصحاب الكفاءات النوعية والاحتفاظ بهم، إلى جانب تمكينهم من تحقيق مستويات أداء متميزة كمًا ونوعًا، بما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية. وهذا المفهوم المركب يعكس النظرة الشاملة التي تتبناها المنظمات الحديثة، حيث لا يُكتفى بمعالجة كل بُعد منفصلاً، بل يُعامل معهما بوصفهما حلقتين متلازمتين في سلسلة استثمار رأس المال البشري.

٣.٢.٢ أهمية جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

تكتسب قضية جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي أهمية متنامية في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لما تشهده بيئة الأعمال من تحولات متسارعة جعلت من رأس المال البشري المصدر الأكثر استدامة للميزة التنافسية. وقد تحول جذب الكفاءات من مسألة تشغيلية تتعلق بسد الفجوات الوظيفية إلى قضية استراتيجية تتنافس عليها المنظمات في أسواق المواهب، بينما أصبح تحسين الأداء غاية مركزية تتلاقى عندها مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

ويُبرز Pachori et al. (2024) أهمية جذب الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال جملة من المحاور؛ أولها أن الكفاءات تُمثّل المصدر الجوهرى للقيمة المضافة التي تُميّز منظمة عن أخرى، وثانيها أن استقطاب أصحاب المواهب يُسهم في رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة من خلال نقل المعرفة والممارسات المتميزة، وثالثها أن وجود الكفاءات يُشكّل عامل جذب لكفاءات أخرى، حيث تنشأ بيئة عمل ثرية تتراكم فيها الخبرات، ورابعها أن الاحتفاظ بالكفاءات يقلل من تكاليف الاستقطاب والتدريب المتكررة، وخامسها أن وجودها يدعم قدرة المنظمة على الابتكار والاستجابة للتحوّلات.

ويرى الازيرجاوي والحفاجي (٢٠٢٢) أن أهمية تحسين الأداء الوظيفي تتجلى في كونه: مؤشراً حاكماً على فاعلية الممارسات الإدارية في المنظمة، وأداة لتحقيق التوازن بين تطلعات العاملين وأهداف المنظمة، ومدخلًا لتعزيز رفاهية الفرد في بيئة العمل من خلال ربطه بمنظومة الحوافز والتقدير، ووسيلة لاستثمار الإمكانيات الكامنة لدى العاملين بصورة منهجية. ويُضيف فتوح (٢٠٢٢) أن تحسين الأداء الوظيفي يكتسب أهمية مضاعفة في ظل التحوّلات المعاصرة، إذ يُمكن المنظمة من توظيف كفاءاتها على النحو الأمثل، ويُحقق الترابط بين الأداء الفردي والمنظومي، ويُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر تراكم الخبرة وتطور الممارسات.

وُيُلفت بوزية (٢٠١٩) إلى أن أهمية جذب الكفاءات تتسع لتشمل أبعادًا تتعلق بسمعة المنظمة في سوق العمل، إذ تُسهم القدرة على استقطاب الكفاءات في تعزيز صورة المنظمة بوصفها جهة عمل مفضلة، مما يُيسّر استقطاب موجات لاحقة من المواهب، ويبني دائرة فاضلة بين السمعة والجذب. ويُكمل هذه الرؤية إبراهيم والبخاري (٢٠٢٤) حين يُبرز أن تحسين الأداء الإداري يُمثّل غاية محورية للاستراتيجيات الإدارية المعاصرة، إذ يُعدّ مؤشّرًا على فاعلية المنظمة في توظيف مواردها وتحقيق أهدافها، فضلًا عن كونه أداة لرصد التحسينات المستمرة في الممارسات التنظيمية.

ومن منظور البيئة الخدمية، يُبرز السرحان والعاودة (٢٠٢٢) أن جذب الكفاءات وتحسين الأداء يكتسبان أهمية مزدوجة في المنظمات الخدمية، حيث يرتبط الأداء ارتباطًا مباشرًا بجودة الخدمة المقدمة للمستفيد، ومن ثم فإن جذب الكفاءات المتميزة وتمكينها من تحقيق أداء متفوق يُعدّ شرطًا لازمًا للحفاظ على المكانة التنافسية في القطاعات الخدمية. ويُضيف Amjad et al. (2021) بُعدًا معاصرًا لهذه الأهمية حين يربطان بين أداء العاملين وبين الاستدامة التنظيمية، إذ يُصبح الأداء الوظيفي المتميز رافدًا للأبعاد البيئية والاجتماعية للاستدامة، ولا يقتصر على الأبعاد الاقتصادية.

ويعرض حميد (٢٠٢٢) جانبًا آخر من الأهمية يتصل بالنجاح الاستراتيجي للمنظمة، إذ يُمثّل جذب الكفاءات وتحسين الأداء حلقة الوصل بين الاستراتيجيات المرسومة والنتائج المحققة، فبدون كفاءات قادرة على ترجمة الاستراتيجيات إلى ممارسات يومية، تبقى أفضل الخطط مجرد طموحات نظرية. ومن جهة قريبة، يلفت Bos-Nehles et al. (2025) إلى أن تحسين الأداء يكتسب أهميته من كونه المحك العملي الذي تُختبر عنده ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تتجلى قيمة هذه الممارسات بقدر ما تُحدثه من فارق ملموس في أداء العاملين ومستويات إنتاجيتهم.

٤.٢.٢ أهداف جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

تتمحور الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي حول جملة من الغايات الاستراتيجية والتشغيلية، وقد عرض الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة:

يطرح أحمد (٢٠٢٠) جملة من الأهداف يمكن إجمالها في: استقطاب كفاءات قادرة على إضافة قيمة نوعية للمنظمة، وتوفير منظومة محفزة تُسهم في الاحتفاظ بهذه الكفاءات لأطول فترة ممكنة، وتطوير قدرات

العاملين بصورة تتسق مع تطلعات المنظمة، ورفع مستويات الأداء الفردي والمؤسسي، وتحقيق العدالة في توزيع الفرص والمكافآت بما يعزز الشعور بالانتماء التنظيمي.

ويُحدد بن سالم وآخرون (٢٠٢١) جملة من الأهداف تتمحور حول: الاستفادة من نظم المعلومات لتعزيز كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، وتسريع اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العاملين، وبناء قواعد بيانات شاملة عن الكفاءات تمكّن من التخطيط بعيد المدى، وتحسين دقة تقييم الأداء من خلال أدوات قياس موضوعية، وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين عبر منصات رقمية متطورة.

ويعرض الشامي وآخرون (٢٠٢٤) أهدافاً تتعلق بكفاءة الأداء الوظيفي تشمل: رفع مستوى إنتاجية العاملين بما يخدم أهداف المنظمة، وتعزيز جودة المخرجات الوظيفية على المستويين الكمي والنوعي، وبناء كفاءات وظيفية متعددة الأبعاد قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتنمية روح المبادرة لدى العاملين، وتعزيز التزامهم بالمعايير المهنية والأخلاقية للعمل.

ويُكمل بني هاني والكساسبة (٢٠٢١) هذه الرؤية بأهداف تتصل بالرشاقة المنظمة، حيث يُحدّدان أهدافاً تتمحور حول: بناء قوى عاملة مرنة قادرة على الاستجابة للتحوّلات، وتنمية قدرات الاستشعار بالفرص والتهديدات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات على مستوى التنفيذ، وبناء كفاءات قادرة على التعلم المستمر والتكيف مع المستجدات.

ويعرض Kossyva et al. (2024) أهدافاً تتصل بالاحتفاظ بالكفاءات تتمحور حول: تعميق الاندماج الوظيفي للعاملين، وبناء ثقافة المعرفة المشتركة، وتعزيز ممارسات إدارة التغيير بما يُهيئ العاملين لمواجهة التحوّلات، وتوفير بيئة عمل محفزة على الاستمرار والولاء التنظيمي. ويُضيف Nabi et al. (2023) أهدافاً تتصل بربط ممارسات الموارد البشرية بأداء العاملين، تشمل: رفع مستويات الإنتاجية الفردية، وتعميق الالتزام التنظيمي، وتعزيز السلوكيات الإيجابية في مكان العمل، وتقليل معدلات الغياب وترك العمل.

ومن منظور البيئة الجامعية، يطرح العزري (٢٠٢٣) أهدافاً للأداء الوظيفي تشمل: تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز التطوير المهني المستمر للكوادر الجامعية، وبناء بيئة عمل محفزة على البحث والابتكار، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من المؤسسات التعليمية. وعلى صعيد آخر، يعرض إبراهيم والبخاري (٢٠٢٤) أهدافاً للتحسين المستمر للأداء تتمحور حول: ترسيخ ثقافة الجودة في

الممارسات اليومية، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية للتطوير، وبناء آليات للمراجعة الذاتية والتحسين المستمر، وتعزيز رضا المستفيدين عن المخرجات الوظيفية.

٥.٢.٢ أبعاد جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

تم تحديد أبعاد المتغير التابع في هذه الدراسة بناءً على ما طرحه أشكناني والمشعان (٢٠٢٣) في تناولهما لإدارة جذب الكفاءات، وما عرضه الشامي وآخرون (٢٠٢٤) في معالجتهما لكفاءة الأداء الوظيفي، إضافة إلى ما أشار إليه (Ogada et al. (2023 في دراستهم لأثر جذب المواهب على أداء العاملين. وتتكامل هذه الدراسات في تحديد ثلاثة أبعاد محورية للمتغير التابع، هي: القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة، والقدرة على الاحتفاظ بها وتعميق اندماجها، وتحسين مستويات الأداء الوظيفي على المستويين الكمي والنوعي.

البُعد الأول: القدرة على استقطاب الكفاءات المتميزة

يُمثل هذا البُعد قدرة المنظمة على الوصول إلى أصحاب الكفاءات النوعية في سوق العمل وإقناعهم بالانضمام إليها، وهو يتطلب توافر منظومة من العوامل التنظيمية التي تجعل من المنظمة جهة عمل جاذبة. وتتجلى مكونات هذا البُعد في وضوح العرض القيمي الذي تقدمه المنظمة للمواهب، وتنافسية حزم التعويضات والمزايا التي توفرها، وسمعتها في سوق العمل، فضلاً عن قدرتها على التواصل الفاعل مع المواهب المستهدفة عبر القنوات المناسبة.

ويُبرز أشكناني والمشعان (٢٠٢٣) أن استقطاب الكفاءات يستلزم استثمار التسويق الداخلي بوصفه أداة لبناء صورة جاذبة للمنظمة لدى العاملين الحاليين، الذين يُصبحون بدورهم سفراء للعلامة المؤسسية في سوق العمل، بما يُسهم في توسيع نطاق الوصول إلى الكفاءات الخارجية. وتمتد مكونات هذا البعد لتشمل قدرة المنظمة على تقديم فرص للنمو المهني والتطور المعرفي، إذ تُعدّ هذه الفرص من أهم العوامل التي تستقطب الكفاءات الطموحة. ويكمل (Muhammad et al. (2022 هذه الرؤية حين يُلفتان إلى أن استثمار التقنيات الرقمية في عمليات الاستقطاب أصبح ركيزة جوهرية لبناء قدرة فاعلة على جذب الكفاءات، إذ تُتيح هذه التقنيات الوصول إلى شرائح واسعة من المواهب في سوق العمل العالمي، وتُمكن من بناء قواعد بيانات تنبؤية للاحتياجات المستقبلية.

البُعد الثاني: القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات وتعميق اندماجها

لا يكتمل معنى جذب الكفاءات دون القدرة على الاحتفاظ بها وتعميق اندماجها في المنظمة، إذ إن استقطاب الكفاءات يفقد قيمته إذا ما تسربت هذه الكفاءات إلى منظمات منافسة بعد فترة وجيزة من التحاقها. ويتمحور هذا البُعد حول مجموعة من العناصر التي تُسهم في بناء علاقة مستدامة بين الكفاءات والمنظمة، تشمل: توفير بيئة عمل محفزة، وإتاحة فرص للتطور المهني، وتقديم منظومة عادلة من التعويضات والمزايا، وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، وإدارة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بصورة تحقق رفاهية العاملين.

ويُبرز Kossyva et al. (2024) أن الاحتفاظ بالكفاءات في المنظمات كثيفة المعرفة يستلزم مقاربة متكاملة تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة التغيير، بحيث تُهيأ بيئة عمل تستثمر معارف الكفاءات وتُعمق اندماجها الوظيفي. ويُضيف الازيرجاوي والحفاجي (٢٠٢٢) بُعدًا متصلًا برفاهية الفرد في بيئة العمل، إذ يُمثل توفير الرفاهية البدنية والنفسية والاجتماعية للعاملين ركيزة جوهرية للاحتفاظ بالكفاءات وتعميق اندماجها، حيث يميل الأفراد إلى الاستمرار في المنظمات التي توفر لهم ظروف عمل تحقق توازنهم النفسي وتُلبي احتياجاتهم الإنسانية. وتمتد عناصر هذا البعد لتشمل وجود قنوات للتواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين، ومنظومة عادلة لإدارة الشكاوى والمظالم، وفرص حقيقية للمشاركة في صنع القرار.

البُعد الثالث: تحسين مستويات الأداء الوظيفي

يُمثل هذا البُعد المخرج النهائي للمنظومة، إذ تتجلى فيه محصلة تفاعل القدرات البشرية مع الإمكانيات التنظيمية. ويتمحور هذا البُعد حول ارتقاء العاملين في مستويات أدائهم على الصعيدين الكمي والنوعي، بما يشمل تحقيق المعدلات المستهدفة من الإنتاجية، والالتزام بمعايير الجودة المحددة، وإدارة الوقت بفاعلية، والقدرة على التعامل مع المشكلات المستجدة بإيجابية، والمساهمة في تطوير ممارسات العمل.

ويُلفت محمد (٢٠٢١) إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يتجلى في عدة مستويات متكاملة، يبدأ المستوى الأول بتحسين أداء المهام الأساسية للوظيفة، ويمتد المستوى الثاني إلى تحسين أداء المهام المساندة كالتعاون مع الزملاء والمشاركة في الأنشطة الجماعية، ويصل المستوى الثالث إلى السلوكيات الإبداعية والمبادرات التطويرية التي يتجاوز فيها العامل حدود ما هو مطلوب منه رسميًا. ويُضيف Li et al. (2022) أن تحسين الأداء في البيئات المعاصرة يستلزم بناء قدرات على المرونة والاستجابة للتغيرات، إذ لم يعد الأداء المستقر كافيًا في بيئة شديدة التقلب، بل أصبح المطلوب أداءً متكيفًا قادرًا على التطور مع المستجدات.

وتتقاطع هذه الرؤية مع ما يطرحه عبيدون (٢٠٢٢) من أن دخول التقنيات الإلكترونية إلى منظومة العمل أتاح أبعادًا جديدة لتحسين الأداء، تشمل سرعة الإنجاز ودقته وإمكانية تتبعه ورصده بصورة فورية.

٦.٢.٢ استراتيجيات داعمة لجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

إلى جانب أبعاد المتغير التابع، يطرح الفكر الإداري المعاصر جملة من الاستراتيجيات الداعمة التي تُسهم في تعزيز جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي. وتتمحور هذه الاستراتيجيات حول استراتيجية بناء العلامة المؤسسية بوصفها صاحب عمل جاذب، حيث تُسهم هذه العلامة في تشكيل صورة المنظمة في سوق العمل، وتُسَهِّل عملية استقطاب الكفاءات وتعميق ارتباطها بالمنظمة، وفق ما يُلفت إليه أبو زبيدة (٢٠٢٥) في معالجته لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة وارتباطها بالتمكين التنظيمي.

كما تبرز استراتيجية الاندماج الوظيفي بوصفها مقاربة لتعميق ارتباط العاملين بالمنظمة من خلال إثراء تجربتهم في العمل، وتعزيز شعورهم بالقيمة والمعنى، وربط أهدافهم الفردية بأهداف المنظمة. وتتقاطع هذه الاستراتيجية مع ما يطرحه (Nabi et al. (2023 من تركيز على أهمية تجربة العامل بوصفها وسيطاً بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين. وتضاف إلى ذلك استراتيجية إدارة التنوع والشمول، التي تستهدف بناء قوة عاملة متنوعة الخلفيات والتجارب، بما يُثري المنظمة بمنظورات متعددة ويُعزز قدرتها على الابتكار والاستجابة لشرائح متنوعة من المستفيدين.

وتمثل استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية رافداً مهماً لجذب الكفاءات وتحسين الأداء، إذ تُتيح التقنيات الرقمية أدوات متطورة لاستقطاب الكفاءات وتقييم أدائها وتطوير قدراتها، فضلاً عن إثراء تجربتها الوظيفية. ويُلفت عبيدون (٢٠٢٢) إلى أن الإدارة الإلكترونية تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي عبر تسريع الإجراءات وتعزيز الشفافية وتوفير قواعد بيانات داعمة للقرارات.

وتظل استراتيجية إدارة المعرفة من الاستراتيجيات المحورية الداعمة لهذا المتغير، إذ تُتيح بناء منظومة تنظيمية تُؤدِّد المعرفة وتنتشرها وتوظفها في تحسين الأداء، وتُسهم في الاحتفاظ بالكفاءات من خلال إتاحة فرص التعلم المستمر. كما تبرز استراتيجية بناء ثقافة الأداء العالي بوصفها إطاراً قيمياً يُرسِّخ قيم التميز والإنجاز والمساءلة في ممارسات العمل اليومية، ويُحفِّز العاملين على بذل أقصى طاقاتهم. ويُكمل ذلك ما يُلفت إليه يعقوب (٢٠٢١) من أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تشكل إطاراً مرجعياً لتحسين الأداء، إذ تُرسِّخ ثقافة التحسين المستمر وترتبط بين الأداء الفردي والأداء المنظومي بصورة منهجية.

٧.٢.٢ المداخل النظرية لتناول المتغير التابع

تتعدد المداخل النظرية التي يُتناول من خلالها جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي. يبرز المدخل الأول وهو مدخل الموارد والقدرات، الذي ينظر إلى الكفاءات بوصفها موردًا استراتيجيًا نادرًا وذا قيمة يصعب محاكاته، ويربط الأداء بقدرة المنظمة على بناء حزمة فريدة من الموارد والقدرات البشرية، ويتجلى ذلك فيما يطرحه (Pachori et al. (2024 من تركيز على الكفاءات بوصفها مصدرًا للميزة التنافسية.

ويظهر المدخل الثاني وهو المدخل السلوكي، الذي يربط الأداء بسلوكيات العاملين وممارساتهم اليومية، ويُركّز على دور البيئة التنظيمية في تشكيل هذه السلوكيات. ويتجلى هذا المدخل فيما يعرضه الازيرجاوي والحفاجي (٢٠٢٢) من تركيز على رفاهية الفرد ودورها في تشكيل سلوكيات الأداء. أما المدخل الثالث فهو المدخل النسقي الذي يُعالج الكفاءات والأداء بوصفهما مخرجًا لمنظومة متفاعلة من المدخلات والعمليات، ويربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجاتها في الأداء بصورة منظومية، كما يتجلى ذلك في الإطار التحليلي الذي يطرحه (Mohammad et al. (2025.

ويُتيح تكامل هذه المداخل بناء إطار تحليلي شامل للمتغير التابع، يستوعب أبعاده المختلفة ويربطها بأبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية، بما يُؤسس لمعالجة منظومية لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية محل الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يُمثّل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يعرض الإجراءات المنهجية التي اتُبعت في تنفيذها بدءًا من تحديد المنهج المستخدم، مرورًا بتوصيف مجتمع الدراسة وتحديد عينتها وفق أسس علمية، ووصف الأداة المعتمدة في جمع البيانات وخطوات بنائها، والتحقق من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، وعرض مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغيرين، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية الموظفة في تحليل البيانات واختبار الفروض.

وقد روعي في تصميم هذه المنهجية أن تكون منسجمة مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وبما يكفل تحقيق متطلبات الموضوعية العلمية ودقة النتائج، إذ تتناول الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها الخمسة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية محل التطبيق.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعتها وأهدافها، حيث يُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، والتعبير عنها كمًا وكيًا، وتحليل العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهمها وتفسيرها. ويتسم هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف الكيفي للمتغيرات والتحليل الكمي للعلاقات بينها، بما يتيح اختبار فروض الدراسة المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

وقد استندت الدراسة في تطبيق هذا المنهج إلى مصدرين أساسيين للبيانات؛ تمثل الأول في المصادر الثانوية التي شملت الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد وُظّفت هذه المصادر في بناء الإطار النظري واشتقاق فقرات أداة الدراسة. أما المصدر الثاني فتمثّل في المصادر الأولية التي جُمعت من خلال تطبيق أداة الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد شكّلت هذه البيانات الأساس الذي بُني عليه التحليل الإحصائي واختبار الفروض.

٣.٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة، والبالغ عددهم وفقاً للسجلات الرسمية (٤٢٠) موظفاً وموظفة، يتوزعون على مختلف المستويات الوظيفية بدءاً من الإدارة العليا مروراً بالإدارة الوسطى وانتهاءً بالمستوى التنفيذي. ويتميز هذا المجتمع بتنوع خصائصه الديموغرافية والوظيفية، بما يُتيح الحصول على بيانات ثرية تعكس وجهات نظر متعددة حول متغيرات الدراسة.

٤.٣ عينة الدراسة

نظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى نسبة معقولة منه، اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، التي تكفل تمثيلاً عادلاً لمختلف فئات المجتمع. وقد حُدِّد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة من مجتمع محدود، عند مستوى ثقة (٩٥٪) ودرجة خطأ (٠.٠٥)، فبلغ حجم العينة المطلوب (٢٠١) مفردة، وتم توزيع (٢٢٠) استبانة لمراعاة احتمالات عدم الاستجابة أو وجود استبانات غير صالحة للتحليل.

وقد أُسترد من الاستبانات الموزعة (٢١٠) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٥.٤٥٪)، استُبعد منها (٨) استبانات لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جديتها في الإجابة، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٢٠٢) استبانة، تمثل ما نسبته (٩١.٨١٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتفي بالحد الأدنى المطلوب لحجم العينة.

جدول رقم (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	220	100%
الاستبانات المستردة	210	95.45%
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	8	3.64%
الاستبانات الصالحة للتحليل	202	91.81%

٥.٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في وقت محدود. وقد صُممت الاستبانة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة، بما يتيح للمبحوث التعبير عن درجة موافقته على كل فقرة بدقة.

وقد مرّ بناء الاستبانة بعدة مراحل، بدأت بمراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة لاشتقاق الفقرات المناسبة لقياس متغيرات الدراسة، ثم صياغة الفقرات بلغة واضحة ومحددة، تلا ذلك عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال والموارد البشرية لإبداء الرأي في مدى ملاءمة الفقرات لأبعاد الدراسة وسلامة صياغتها، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، ثم طُبقت الاستبانة بعد ذلك على عينة استطلاعية للتحقق من خصائصها السيكمترية قبل تطبيقها على عينة الدراسة النهائية.

وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويتضمن (٥) فقرات تتعلق بالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** فقرات قياس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة)، ويتضمن (٢٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد.
- **القسم الثالث:** فقرات قياس المتغير التابع (جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي)، ويتضمن (١٠) فقرات.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (٣٥) فقرة، وقد اعتمدت فئات المتوسط الحسابي لتفسير استجابات المبحوثين وفق طول الفئة المحسوب وفق المعادلة: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد الفئات = ٥ - ٠ = ١ (١) وتُعرض الفئات في الجدول الآتي:

جدول رقم (٣ - ٢): فئات المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠	منخفضة جدًا
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	منخفضة
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسطة

مرتفعة	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
مرتفعة جدًا	من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠

٦.٣ صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية والقياس النفسي، وطلب منهم إبداء الرأي في مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح المعنى. وقد أخذ بالملاحظات التي أبدأها المحكمون، وأُجريت التعديلات اللازمة بحذف بعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها الآخر، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

طُبِّقت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٣ - ٣): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية لأبعادها

البُعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.764	0.000
	4	0.801	0.000
	1	0.793	0.000

0.000	0.828	2	استراتيجية التدريب والتطوير
0.000	0.776	3	
0.000	0.812	4	
0.000	0.805	1	استراتيجية تقييم الأداء
0.000	0.789	2	
0.000	0.823	3	
0.000	0.768	4	
0.000	0.819	1	استراتيجية التعويضات والحوافز
0.000	0.834	2	
0.000	0.797	3	
0.000	0.806	4	
0.000	0.785	1	استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي
0.000	0.808	2	
0.000	0.792	3	
0.000	0.821	4	

جدول رقم (٣ - ٤): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمتغير

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.798	0.000
2	0.815	0.000
3	0.783	0.000
4	0.826	0.000
5	0.804	0.000
6	0.791	0.000
7	0.819	0.000
8	0.776	0.000

0.000	0.812	9
0.000	0.795	10

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد تراوحت بين (٠.٧٦٤) و(٠.٨٣٤)، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد تمتع فقرات الاستبانة بصدق اتساق داخلي مرتفع.

جدول رقم (٣ - ٥): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	0.847	0.000
استراتيجية التدريب والتطوير	0.872	0.000
استراتيجية تقييم الأداء	0.859	0.000
استراتيجية التعويضات والحوافز	0.881	0.000
استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	0.836	0.000

تُشير النتائج إلى أن معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير تراوحت بين (٠.٨٣٦) و(٠.٨٨١)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد قوة الاتساق الداخلي بين الأبعاد والمتغير الكلي.

٧.٣ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعدّ من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس ثبات أدوات البحث العلمي، ويُعدّ المقياس ثابتاً إذا تجاوزت قيمة المعامل (٠.٧٠). وقد جاءت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٣ - ٦): قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير/البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	4	0.847

0.872	4	استراتيجية التدريب والتطوير
0.858	4	استراتيجية تقييم الأداء
0.879	4	استراتيجية التعويضات والحوافز
0.841	4	استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي
0.924	20	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة (ككل)
0.906	10	جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي
0.941	30	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (٠.٨٤١) و(٠.٨٧٩)، وبلغت للمتغير المستقل ككل (٠.٩٢٤)، فيما بلغت للمتغير التابع (٠.٩٠٦)، وللاستبانة ككل (٠.٩٤١)، وجميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات تجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تُعد مصفوفة الارتباط من الأدوات الإحصائية المهمة في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، إذ تُوفّر صورة شاملة عن طبيعة الارتباطات بين الأبعاد وقوتها واتجاهاتها، وتُسهّم في الكشف عن مدى وجود علاقات ارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبينها وبين المتغير التابع. وقد حُسبت مصفوفة الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٣ - ٧): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن=٢٠٢)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) استراتيجية الاستقطاب والتعيين	1					
(2) استراتيجية التدريب والتطوير	0.612**	1				
(3) استراتيجية تقييم الأداء	0.587**	0.634**	1			

		1	0.647**	0.598**	0.554**	(4)استراتيجية التعويضات والحوافز
	1	0.618**	0.591**	0.576**	0.523**	(5)استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي
1	0.687**	0.762**	0.721**	0.748**	0.704**	(6)جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.523) و(0.762)، وهي قيم ارتباط متوسطة إلى مرتفعة لا تصل إلى حد الارتباط المتعدد الذي يُثير مشكلة التداخل بين المتغيرات المستقلة، وهو ما يؤيده اختبار معامل تضخم التباين (VIF) الذي ستعرضه الدراسة لاحقًا.

كما يتضح أن جميع أبعاد المتغير المستقل ترتبط ارتباطًا دالًا إحصائيًا وموجبًا بالمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.687) و(0.762)، وقد جاء أعلى ارتباط بين استراتيجية التعويضات والحوافز والمتغير التابع، يليه ارتباط استراتيجية التدريب والتطوير، ثم استراتيجية تقييم الأداء، فاستراتيجية الاستقطاب والتعيين، وأخيرًا استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، مما يُمهّد لاختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار.

٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في معالجة البيانات وتحليلها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ووظّفت جملة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفروضها، وذلك على النحو الآتي:

- أولًا، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- ثانيًا، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها وترتيبها وفق درجة الموافقة.

- ثالثاً، معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس الاتساق الداخلي لفقراتها.
- رابعاً، معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- خامساً، اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، بوصفه شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- سادساً، اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- سابعاً، تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك في إطار اختبار الفروض الفرعية.
- ثامناً، تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك في إطار اختبار الفرض الرئيسي.
- تاسعاً، اختبار (T-test) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، إن لزم الأمر.
- عاشراً، اختبار (F) لقياس معنوية نموذج الانحدار، واختبار (T) لقياس معنوية معاملات الانحدار الجزئية لكل متغير مستقل في النموذج.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية التي جُمعت من خلال الاستبانة المطبقة على عينة الدراسة البالغ عددها (٢٠٢) مفردة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة. ويشتمل الفصل على تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، والتحليل الوصفي لاستجاباتهم على أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وانتهاءً باختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

جدول رقم (٤ - ١): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	124	61.4%
أنثى	78	38.6%
الإجمالي	202	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦١.٤٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٨.٦٪)، ويُعزى ذلك إلى طبيعة العمل في إدارات الموارد البشرية التي يغلب عليها العنصر الذكوري في بيئة العمل المدروسة.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

جدول رقم (٤ - ٢): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
---------------	---------	----------------

18.8%	38	أقل من ٣٠ سنة
37.6%	76	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
28.7%	58	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
14.9%	30	50 سنة فأكثر
100%	202	الإجمالي

تُشير البيانات إلى أن الفئة العمرية الأكبر هي من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٧.٦٪)، تليها فئة (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٨.٧٪)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة في مرحلة النضج المهني التي تُتيح تكوين رؤية ناضجة حول موضوع الدراسة.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (٤ - ٣): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
11.9%	24	دبلوم
58.4%	118	بكالوريوس
22.8%	46	ماجستير
6.9%	14	دكتوراه
100%	202	الإجمالي

يتبين أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (٥٨.٤٪)، يليها حملة الماجستير بنسبة (٢٢.٨٪)، مما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً يُعزّز من موثوقية الاستجابات.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (٤ - ٤): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
16.8%	34	أقل من ٥ سنوات

31.7%	64	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
29.7%	60	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
21.8%	44	15 سنة فأكثر
100%	202	الإجمالي

تُشير النتائج إلى أن (٨٣.٢٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات، مما يُعطي مصداقية إضافية لاستجاباتهم.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (٤ - ٥): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
13.9%	28	إدارة عليا
40.6%	82	إدارة وسطى
45.5%	92	إدارة تنفيذية
100%	202	الإجمالي

يتضح أن أفراد العينة موزعون على المستويات الإدارية الثلاثة، بما يُتيح الحصول على رؤية متكاملة من مختلف المستويات التنظيمية.

٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل

البُعد الأول: استراتيجية الاستقطاب والتعيين

جدول رقم (٤ - ٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية الاستقطاب والتعيين

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
---	---------	------------	-------	-----------------	----------	---------------	-----------------	-------------------	---------	----------------

مرتفعة	1	0.962	4.05	6	10	28	82	76	ك	تعتمد الإدارة سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وفق احتياجاتها الفعالية	1
				3.0	5.0	13.9	40.6	37.6	%		
مرتفعة	3	1.041	3.89	8	14	38	74	68	ك	تستخدم الإدارة مصادر متعددة (داخلية وخارجية) لاستقطاب أفضل المرشحين	2
				4.0	6.9	18.8	36.6	33.7	%		
مرتفعة	2	1.018	3.95	8	14	30	78	72	ك	تطبق الإدارة معايير موضوعية وعادلة في عملية اختيار وتعيين الموظفين	3
				4.0	6.9	14.9	38.6	35.6	%		
مرتفعة	4	1.084	3.75	10	18	44	70	60	ك	توظف الإدارة التقنيات الرقمية الحديثة في إجراءات الاستقطاب والتعيين	4

				5.0	8.9	21.8	34.7	29.7	%		
مرتفعة	0.892	3.91	المتوسط العام للبعد								

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لُبعد استراتيجية الاستقطاب والتعيين بلغ (٣.٩١) بانحراف معياري (٠.٨٩٢)، وهو يقع ضمن فئة الاستجابة المرتفعة، مما يدل على أن المنظمات محل الدراسة تتبنى استراتيجية واضحة في استقطاب الكفاءات وتعيينها. وقد جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٥)، بينما جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بتوظيف التقنيات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٥)، وهو ما يُشير إلى وجود فرص للتحسين في الجانب الرقمي من عمليات الاستقطاب.

البُعد الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير

جدول رقم (٤ - ٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية التدريب والتطوير

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
5	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة منهجية ومستمرة	ك	70	78	36	12	6	3.96	0.984	2	مرتفعة
		%	34.7	38.6	17.8	5.9	3.0				
6	تنفذ الإدارة برامج تدريبية متنوعة تتلاءم مع متطلبات الوظائف	ك	74	80	30	12	6	4.01	0.972	1	مرتفعة
		%	36.6	39.6	14.9	5.9	3.0				

7	تتيح الإدارة فرصاً للتطور المهني المستمر لجميع العاملين	ك	64	72	42	16	8	3.83	1.058	4	مرتفعة
	%	31.7	35.6	20.8	7.9	4.0					
8	تُقيّم الإدارة فاعلية البرامج التدريبية ومدى انعكاسها على الأداء	ك	66	76	38	14	8	3.88	1.036	3	مرتفعة
	%	32.7	37.6	18.8	6.9	4.0					
المتوسط العام للبُعد											
								3.92	0.901		مرتفعة

يتضح أن المتوسط العام لبُعد استراتيجية التدريب والتطوير بلغ (٣.٩٢) بانحراف معياري (٠.٩٠١)، وهو يقع ضمن فئة الاستجابة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة السادسة المتعلقة بتنفيذ برامج تدريبية متنوعة في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠١)، فيما جاءت الفقرة السابعة المتعلقة بإتاحة فرص التطور المهني المستمر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.83).

البُعد الثالث: استراتيجية تقييم الأداء

جدول رقم (٤ - ٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية تقييم الأداء

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
9	تعتمد الإدارة معايير واضحة وموضوعية	ك	68	76	38	12	8	3.91	1.022	2	مرتفعة

										في تقييم أداء العاملين	
				4.0	5.9	18.8	37.6	33.7	%		
مرتفعة	1	0.978	3.99	6	12	32	80	72	ك	يتم تقييم أداء العاملين بصورة دورية ومنظمة	10
				3.0	5.9	15.9	39.6	35.6	%		
مرتفعة	4	1.071	3.79	8	18	44	70	62	ك	توفر الإدارة تغذية راجعة بناءً للعاملين بعد عملية التقييم	11
				4.0	8.9	21.8	34.7	30.7	%		
مرتفعة	3	1.045	3.87	8	14	40	74	66	ك	تربط نتائج تقييم الأداء بقرارات الترقية والمكافآت والتطوير	12
				4.0	6.9	19.8	36.6	32.7	%		
مرتفعة		0.918	3.89	المتوسط العام للبُعد							

تُشير النتائج إلى أن المتوسط العام لبُعد استراتيجية تقييم الأداء بلغ (٣.٨٩) بانحراف معياري (٠.٩١٨)، وهو يقع ضمن فئة الاستجابة المرتفعة. وقد تصدرت الفقرة العاشرة المتعلقة بدورية التقييم المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٩)، فيما جاءت الفقرة الحادية عشرة المتعلقة بالتغذية الراجعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.79).

البُعد الرابع: استراتيجية التعويضات والحوافز

جدول رقم (٤ - ٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
13	تتميز منظومة التعويضات والأجور في الإدارة بالعدالة الداخلية	ك	64	74	40	16	8	3.84	1.054	4	مرتفعة
		%	31.7	36.6	19.8	7.9	4.0				
14	تُقَدِّم الإدارة حوافز مادية مجزية مرتبطة بمستوى الأداء	ك	70	78	34	12	8	3.94	1.029	2	مرتفعة
		%	34.7	38.6	16.8	5.9	4.0				
15	توفر الإدارة حوافز معنوية كالتقدير والاعتراف بالإنجاز	ك	74	80	30	12	6	4.01	0.972	1	مرتفعة
		%	36.6	39.6	14.9	5.9	3.0				
16	تتسم حزمة المزايا الوظيفية بالتنافسية مقارنة	ك	66	76	38	14	8	3.88	1.036	3	مرتفعة

										بالمنظمات المماثلة	
				4.0	6.9	18.8	37.6	32.7	%		
مرتفعة		0.908	3.92	المتوسط العام للبُعد							

يتضح أن المتوسط العام لبُعد استراتيجية التعويضات والحوافز بلغ (٣.٩٢) بانحراف معياري (٠.٩٠٨)، ضمن فئة الاستجابة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بالحوافز المعنوية في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠١)، فيما جاءت الفقرة الثالثة عشرة المتعلقة بالعدالة الداخلية للأجور في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84).

البُعد الخامس: استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (٤ - ١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
17	ترسم الإدارة مسارات وظيفية واضحة لتقدم العاملين	ك	62	72	44	16	8	3.81	1.062	3	مرتفعة
		%	30.7	35.6	21.8	7.9	4.0				
18	توفر الإدارة برامج لإعداد القيادات وصناعة الخلفاء	ك	58	70	46	18	10	3.74	1.097	4	مرتفعة
		%	28.7	34.7	22.8	8.9	5.0				

19	تُتاح للعاملين فرص الترقى وفق معايير موضوعية	ك	68	76	38	12	8	3.91	1.022	1	مرتفعة
	%	33.7	37.6	18.8	5.9	4.0					
20	تدعم الإدارة العاملين بالإرشاد والتوجيه المهني	ك	64	74	40	16	8	3.84	1.054	2	مرتفعة
	%	31.7	36.6	19.8	7.9	4.0					
المتوسط العام للبُعد											
								3.83	0.937		مرتفعة

يتبين أن المتوسط العام لبُعد استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بلغ (٣.٨٣) بانحراف معياري (٠.٩٣٧)، ضمن فئة الاستجابة المرتفعة، وهو الأقل بين أبعاد المتغير المستقل، مما يشير إلى وجود مجال لتطوير هذا البعد في المنظمات محل الدراسة.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول رقم (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد المتغير المستقل

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	استراتيجية الاستقطاب والتعيين	3.91	0.892	3	مرتفعة
2	استراتيجية التدريب والتطوير	3.92	0.901	1 مكرر	مرتفعة
3	استراتيجية تقييم الأداء	3.89	0.918	4	مرتفعة
4	استراتيجية التعويضات والحوافز	3.92	0.908	1 مكرر	مرتفعة

مرتفعة	5	0.937	3.83	استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	5
مرتفعة		0.864	3.89	المتوسط العام للمتغير المستقل	

يتضح أن المتوسط العام للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة) بلغ (٣.٨٩) بانحراف معياري (٠.٨٦٤)، وهو يقع ضمن فئة الاستجابة المرتفعة، مما يدل على أن المنظمات محل الدراسة تتبنى ممارسات مرتفعة في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة.

٤.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على المتغير التابع

المتغير التابع: جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (٤ - ١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تتجح الإدارة في استقطاب أصحاب الكفاءات النوعية من سوق العمل	ك	70	78	36	12	6	3.96	0.984	3
		%	34.7	38.6	17.8	5.9	3.0			
2	تتمتع الإدارة بسمعة إيجابية تجعلها جهة عمل مفضلة للكفاءات	ك	74	80	30	12	6	4.01	0.972	1
		%	36.6	39.6	14.9	5.9	3.0			

مرتفعة	7	1.054	3.84	8	16	40	74	64	ك	تتجح الإدارة في الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة لفترات طويلة	3
				4.0	7.9	19.8	36.6	31.7	%		
مرتفعة	6	1.036	3.88	8	14	38	76	66	ك	يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الاندماج الوظيفي والولاء التنظيمي	4
				4.0	6.9	18.8	37.6	32.7	%		
مرتفعة	2	0.998	3.97	6	14	32	78	72	ك	يحقق العاملون مستويات مرتفعة من الإنتاجية في أداء مهامهم	5
				3.0	6.9	15.9	38.6	35.6	%		
مرتفعة	4	1.022	3.91	8	12	38	76	68	ك	تتسم مخرجات العاملين بالجودة العالية ومطابقة المعايير المحددة	6
				4.0	5.9	18.8	37.6	33.7	%		
مرتفعة	9	1.062	3.81	8	16	44	72	62	ك	يُظهر العاملون مرونة عالية في التعامل مع المهام والتحديات المستجدة	7
				4.0	7.9	21.8	35.6	30.7	%		
مرتفعة	10	1.071	3.78	8	18	46	70	60	ك	يتميز العاملون بروح المبادرة	8

وتقديم الأفكار التطويرية										
%	29.7	34.7	22.8	8.9	4.0					
9	يلتزم العاملون بإدارة وقتهم بفاعلية لإنجاز المهام في مواعيدها	ك	66	78	38	12	8	3.90	1.025	5
مرتفعة										
%	32.7	38.6	18.8	5.9	4.0					
10	تعمل الإدارة على التحسين المستمر لمستويات الأداء الوظيفي	ك	64	74	40	16	8	3.84	1.054	7 مكرر
مرتفعة										
%	31.7	36.6	19.8	7.9	4.0					
المتوسط العام للمتغير التابع										مرتفعة
								3.89	0.892	

يتبين من الجدول أن المتوسط العام للمتغير التابع (جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي) بلغ (٣.٨٩) بانحراف معياري (٠.٨٩٢)، وهو يقع ضمن فئة الاستجابة المرتفعة. وقد تصدرت الفقرة الثانية المتعلقة بسمعة الإدارة في سوق العمل المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠١)، فيما جاءت الفقرة الثامنة المتعلقة بروح المبادرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٨)، وهو ما يُشير إلى أن المنظمات محل الدراسة تحقق مستوى مرتفعاً من جذب الكفاءات وتحسين الأداء، مع وجود مجال لتعزيز ممارسات تحفيز روح المبادرة والإبداع.

٥.٤ اختبار فروض الدراسة

اختبار اعتدالية توزيع البيانات وانتفاء الارتباط الخطي المتعدد

قبل اختبار فروض الدراسة، تم التحقق من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف، وجاءت قيم مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من (٠.٠٥)، مما يدل على اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لاستخدام الاختبارات المعلمية. كما تم التحقق من انتفاء مشكلة الارتباط الخطي المتعدد

بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ١٣): اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل

البُعد	معامل تضخم التباين VIF	معامل التباين المسموح Tolerance
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	1.842	0.543
استراتيجية التدريب والتطوير	2.014	0.497
استراتيجية تقييم الأداء	2.156	0.464
استراتيجية التعويضات والحوافز	2.087	0.479
استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	1.769	0.565

يتضح أن قيم معامل تضخم التباين لجميع الأبعاد أقل من (٥)، وقيم معامل التباين المسموح أكبر من (٠.٢٠)، مما يدل على انتفاء مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

اختبار الفرض الرئيسي

نص الفرض الرئيسي: 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.

للتحقق من هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة (كمتغيرات مستقلة) على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (٤ - ١٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.408	2.847	0.005 **
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	0.214	4.382	0.000 **
استراتيجية التدريب والتطوير	0.267	5.146	0.000 **
استراتيجية تقييم الأداء	0.198	3.974	0.000 **
استراتيجية التعويضات والحوافز	0.289	5.728	0.000 **
استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	0.146	3.215	0.002 **
معامل الارتباط $R = 0.878$		معامل التحديد $R^2 = 0.771$	
قيمة الاختبار $F = 131.726$		القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠٠	

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٢٢) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة كمتغيرات مستقلة، وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٧١)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧٧.١٪) من التباين في جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية محل الدراسة يمكن تفسيره من خلال أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة الخمسة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٢٢.٩٪) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.878$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، فيما بلغت قيمة اختبار ($F = 131.726$) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "استراتيجية التعويضات والحوافز" هو الأكثر تأثيراً على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.289$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه منظومة

التعويضات العادلة والحوافز المجزية في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها على تحقيق مستويات أداء متميزة.

وجاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير بُعد "استراتيجية التدريب والتطوير" بمعامل انحدار ($B = 0.267$) وقيمة $T (5.146)$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يعكس أهمية البرامج التدريبية والتطويرية في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية. فيما جاء في المرتبة الثالثة بُعد "استراتيجية الاستقطاب والتعيين" بمعامل انحدار ($B = 0.214$) وقيمة $T (4.382)$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ثم بُعد "استراتيجية تقييم الأداء" بمعامل انحدار ($B = 0.198$) وقيمة $T (3.974)$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$).

وأظهر بُعد "استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.146$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.002$) ، مما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة داخل إدارات الموارد البشرية محل الدراسة. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرض الرئيسي للدراسة، ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول

نص الفرض: 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.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية الاستقطاب والتعيين على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

المعاملاتCoefficient				المتغير المستقل	ANOVAتحليل التباين				ملخص	المتغير
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B		Sig. F	F	df	R²	النموذج	التابع
									r	جذب الكفاءات

وتحسين					استراتيجية					
الأداء	0.704	0.496	1	196.847	0.000	الاستقطاب	0.704	0.050	14.030	0.000
الوظيفي					والتعيين					

تُشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.704$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.496$)، مما يدل على أن (٤٩.٦٪) من التباين في جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال متغير استراتيجية الاستقطاب والتعيين فقط. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (١٩٦.٨٤٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.704$) بقيمة ($T = 14.030$) ودلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق استراتيجية الاستقطاب والتعيين تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٠٤) في مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، وبذلك تثبت صحة الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني

نص الفرض: 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.

جدول رقم (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية التدريب والتطوير على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

ANOVA تحليل التباين												ملخص
المعاملاتCoefficient												المتغير
												النموذج
												التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل	استراتيجية التدريب والتطوير	Sig. F	F	df	R²	r	جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي	
0.000	15.947	0.046	0.740			0.000	254.318	1	0.560	0.748		

تكشف نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية التدريب والتطوير وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.748$) ، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.560$) ، مما يعني أن (٥٦٪) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال استراتيجية التدريب والتطوير. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٢٥٤.٣١٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وبلغ معامل التأثير (B = 0.740) بقيمة (T = 15.947) ودلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٤٠) في مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، وبذلك تثبت صحة الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث

نص الفرض: 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.

جدول رقم (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية تقييم الأداء على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA							ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل		Sig. F	F	df	R ²	r		جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي
0.000	14.715	0.048	0.701	استراتيجية تقييم الأداء		0.000	216.534	1	0.520	0.721		

تُبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية تقييم الأداء وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.721$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.520$) ، مما يعني أن (٥٢٪) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال استراتيجية تقييم الأداء. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٢١٦.٥٣٤) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وبلغ معامل التأثير (B = 0.701) بقيمة (T = 14.715) ودلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق

استراتيجية تقييم الأداء تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٠١) في مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، وبذلك تثبت صحة الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع

نص الفرض: 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.

جدول رقم (٤ - ١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية التعويضات والحوافز على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA						ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل	استراتيجية التعويضات والحوافز	Sig. F	F	df	R ²	r	جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي
0.000	16.648	0.045	0.749			0.000	277.146	1	0.581	0.762	

تكشف نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية التعويضات والحوافز وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.762$)، وهي أعلى قيمة بين أبعاد المتغير المستقل، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.581$)، مما يعني أن (٥٨.١٪) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال استراتيجية التعويضات والحوافز. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٢٧٧.١٤٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.749) بقيمة (T = 16.648) ودلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق استراتيجية التعويضات والحوافز تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٤٩) في مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، وبذلك تثبت صحة الفرض الفرعي الرابع.

الفرض الفرعي الخامس

نص الفرض: 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.

جدول رقم (٤ - ١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي

المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA						ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل	استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	Sig. F	F	df	R ²	r	جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي
0.000	13.376	0.049	0.654			0.000	178.926	1	0.472	0.687	

تُبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي وجذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.687$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.472$)، مما يعني أن (٤٧.٢٪) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (١٧٨.٩٢٦) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.654$) بقيمة ($T = 13.376$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٥٤) في مستوى جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، وبذلك تثبت صحة الفرض الفرعي الخامس.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يُمثل هذا الفصل خاتمة الدراسة، إذ يُقدّم عرضًا منهجيًا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي لبيانات العينة الميدانية واختبار الفروض، مع تحليل هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ثم تقديم جملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يخدم جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية محل الدراسة.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن المنظمات محل الدراسة تتبنى مستوى مرتفعًا من ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (٣.٨٩) ضمن فئة الاستجابة المرتفعة. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات التي شهدتها وظيفة إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، إذ لم تعد هذه الوظيفة تعتمد على الممارسات التقليدية، بل انتقلت إلى منظومة من الممارسات الاستراتيجية المتكاملة. وتتسق هذه النتيجة مع ما يطرحه أبو زبيدة (٢٠٢٥) من أن إدارة الموارد البشرية باتت تتموضع بوصفها شريكًا استراتيجيًا في صياغة القرارات الكبرى للمنظمة، وما يلفت إليه-Bos (2025) من تنامي الحاجة إلى ممارسات حديثة تستجيب لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

وقد جاءت استراتيجيات التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات والحوافز في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق بمتوسط (٣.٩٢) لكل منهما، ويُعزى ذلك إلى الإدراك المتنامي في المنظمات محل الدراسة بأن تنمية القدرات البشرية وتوفير منظومة تعويضية تنافسية يُمثّلان ركيزتين لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما يطرحه فتوح (٢٠٢٢) من أن نجاح هذه الاستراتيجيات يستلزم منظومة متكاملة تربط بين الاحتياجات التدريبية ومخرجات الأداء، ومع ما يلفت إليه المرداس وآخرون (٢٠٢٣) من أن العدالة في منظومة التعويضات تُمثّل ركيزة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

في المقابل، جاءت استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٣)، وهي على الرغم من أنها لا تزال ضمن فئة الاستجابة المرتفعة، إلا أنها تعكس وجود مجال لتطوير هذا الجانب في المنظمات محل الدراسة. ويُمكن تفسير ذلك بأن تخطيط المسار الوظيفي يُمثل ممارسة استشرافية طويلة الأمد قد لا تحظى بنفس الاهتمام التشغيلي اليومي الذي تحظى به ممارسات أخرى. وتتلاقى هذه القراءة مع ما يطرحه يعقوب (2021) من أن تخطيط المسار يتطلب رؤية تكاملية بعيدة المدى، ومع ما يلفت إليه Li et al. (2022) من أن المسارات الوظيفية المرنة تستلزم بنية تنظيمية متطورة تستوعب الانتقالات الأفقية والعمودية في الوظائف.

وعلى صعيد المتغير التابع، كشفت النتائج عن أن المنظمات محل الدراسة تحقق مستوى مرتفعاً من جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي بمتوسط عام بلغ (٣.٨٩). ويُعزى ذلك إلى الجهود المبذولة في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة، إذ ينعكس تكامل هذه الاستراتيجيات على قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات وتعزيز أدائها. وتتسق هذه النتيجة مع ما يطرحه Pachori et al. (2024) من أن المنظمات الناجحة في جذب الكفاءات تربط ذلك بمنظومة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية، ومع ما يُبرزه Nabi et al. (2023) من ارتباط تجربة العاملين بمستويات الأداء التي يحققونها.

وقد تصدّرت الفقرة المتعلقة بسمعة الإدارة بوصفها جهة عمل مفضلة المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠١)، مما يعكس نجاح المنظمات محل الدراسة في بناء علامة مؤسسية إيجابية في سوق العمل. ويتقاطع ذلك مع ما يطرحه أشكناي والمشعان (٢٠٢٣) من أن العلامة المؤسسية للمنظمة تُمثل عاملاً جوهرياً في جذب الكفاءات، حيث تميل الكفاءات النوعية إلى الانضمام إلى المنظمات التي تتمتع بسمعة إيجابية. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بروح المبادرة وتقديم الأفكار التطويرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٨)، وهو ما يُشير إلى أن السلوكيات الإبداعية والمبادرات الفردية تستلزم منظومة تنظيمية محفّزة قد تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وفيما يتصل بنتائج اختبار الفروض، أكد التحليل صحة الفرض الرئيسي للدراسة، حيث كشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها الخمسة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل التحديد (0.771)، مما يعني أن (٧٧.١٪) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال أبعاد المتغير المستقل. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تشكل منظومة متكاملة تتفاعل مكوناتها بصورة تكاملية لإحداث الأثر المنشود

في جذب الكفاءات وتحسين الأداء، حيث لا تستطيع أي استراتيجية بمفردها تحقيق هذا الأثر بمعزل عن الاستراتيجيات الأخرى. وتتلاقى هذه القراءة مع ما يطرحه (Mohammad et al. (2025 من أن استراتيجيات الموارد البشرية تُشكّل نسقاً متفاعلاً يُولّد القيمة المضافة، ومع ما يُبرزه حميد (2022) من أن النجاح الاستراتيجي للمنظمة يستلزم تكامل ممارسات الموارد البشرية مع التوجهات الكلية للمنظمة.

وفيما يخص الفرض الفرعي الأول، كشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل التحديد (0.496). ويُعزى ذلك إلى أن عمليات الاستقطاب والتعيين تُمثّل البوابة الأولى التي تدخل من خلالها الكفاءات إلى المنظمة، ومن ثم فإن جودة هذه العمليات تنعكس مباشرة على نوعية الموارد البشرية المتاحة وقدرتها على تحقيق الأداء المطلوب. وتتقاطع هذه القراءة مع ما يطرحه بوزية (2019) من أن استقطاب الكفاءات يتطلب تكاملاً مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، ومع ما يُبرزه (Ogada et al. (2023 من ارتباط جذب المواهب بأداء العاملين في المنظمات.

وأكد الفرض الفرعي الثاني وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجية التدريب والتطوير على جذب الكفاءات وتحسين الأداء، بمعامل تحديد بلغ (0.560)، وهو أعلى أثر بين الأبعاد الخمسة بعد بُعد التعويضات والحوافز. ويُمكن تفسير ذلك بأن التدريب والتطوير لا يُسهمان فقط في رفع كفاءات العاملين الحاليين، بل يُمثّلان أيضاً عامل جذب للكفاءات الجديدة التي تبحث عن منظمات تستثمر في تطويرها المهني. وتتسق هذه النتيجة مع ما يطرحه أحمد (2020) من ارتباط منظومة إدارة المواهب البشرية بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، ومع ما يُبرزه (Kepha (2015 من أن ممارسات تنمية الموارد البشرية تُعزّز قدرات العاملين على الإبداع وتوليد المعرفة.

وأظهر الفرض الفرعي الثالث وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجية تقييم الأداء على المتغير التابع، بمعامل تحديد (0.520) ويُعزى ذلك إلى أن تقييم الأداء يُمثّل حلقة الوصل بين باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهو يوفر المعلومات التي تستند إليها قرارات التدريب والترقية والمكافآت، فضلاً عن دوره في توجيه سلوكيات العاملين نحو الأولويات الاستراتيجية. وتتلاقى هذه النتيجة مع ما يطرحه بن سالم وآخرون (2021) من ارتباط نظم المعلومات والتقييم بتحسين الأداء الوظيفي، ومع ما يُبرزه العزري (2023) من أن التقييم الموضوعي يُمثّل أداة لربط مخرجات الأداء بقرارات الموارد البشرية.

وأكد الفرض الفرعي الرابع وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجية التعويضات والحوافز على المتغير التابع، بمعامل تحديد بلغ (٠.٥٨١)، وهو أعلى أثر بين أبعاد المتغير المستقل. ويُمكن تفسير ذلك بأن منظومة التعويضات والحوافز تُمثل أحد أهم العوامل التي تدفع العاملين إلى الالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها وبذل الجهد فيها، إذ تخاطب الدوافع المادية والمعنوية للعاملين على حدٍ سواء. وتتسق هذه النتيجة مع ما يطرحه الحضيبي وميلاد (٢٠٢١) من ارتباط استراتيجيات الموارد البشرية بأداء العاملين، ومع ما يُبرزه Amjad et al. (2021) من توسع منظومة التعويضات لتشمل أبعادًا تتعلق بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

وكشف الفرض الفرعي الخامس عن وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على جذب الكفاءات وتحسين الأداء، وإن جاء بأقل قوة بين الأبعاد بمعامل تحديد (٠.٤٧٢). ويُعزى ذلك إلى أن أثر تخطيط المسار الوظيفي يتجلى في الأمد البعيد ولا يظهر مباشرة في مؤشرات الأداء قصير الأمد، فضلًا عن أن العاملين قد لا يلمسون الأثر الفوري لهذه الاستراتيجية بنفس قوة الأبعاد الأخرى. وتتلاقى هذه القراءة مع ما يطرحه بني هاني والكساسبة (٢٠٢١) من ارتباط استراتيجيات الموارد البشرية بالرشاقة المنظمة، ومع ما يُبرزه Kossyva et al. (2024) من أن الاحتفاظ بالكفاءات يستلزم منظومة متكاملة من الممارسات تُعمّق اندماج العاملين في المنظمة.

وعلى نحو إجمالي، تتسق نتائج الدراسة مع التوجه السائد في الأدبيات المعاصرة الذي يؤكد الترابط الوثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات المنظمة المتعلقة بجذب الكفاءات وتحسين الأداء، وتتلاقى مع ما يطرحه السرحان والعاودة (٢٠٢٢) من أن استراتيجيات الموارد البشرية تنعكس على جودة الخدمات المقدمة، ومع ما يُبرزه إبراهيم والبخاري (٢٠٢٤) من ارتباط الاستراتيجيات الإدارية بالتحسين المستمر للأداء.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات العملية التي يأمل أن تُسهم في تطوير ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة في إدارات الموارد البشرية محل الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- أولاً، تبني رؤية استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية تُعيد تموضع هذه الإدارة بوصفها شريكاً استراتيجياً في صياغة القرارات الكبرى للمنظمة، وذلك من خلال إشراك قيادات الموارد البشرية في صياغة الخطط الاستراتيجية، وضمان التوافق العمودي بين ممارسات الموارد البشرية والتوجهات الكلية للمنظمة.
- ثانياً، تطوير ممارسات تخطيط المسار الوظيفي بوصفها الجانب الأقل تطوراً في المنظمات محل الدراسة، عبر بناء مسارات وظيفية واضحة لمختلف التخصصات، ووضع برامج ممنهجة لإعداد القيادات وصناعة الخلفاء، وتوفير آليات للإرشاد والتوجيه المهني المستمر، وتفعيل الانتقالات الأفقية والعمودية بما يخلق كوادراً متعددة المهارات.
- ثالثاً، تعزيز توظيف التقنيات الرقمية في عمليات استقطاب الكفاءات وتعيينها، من خلال بناء منصات إلكترونية متطورة للتوظيف، واستثمار وسائل التواصل الاجتماعي في الوصول إلى المواهب، وبناء قواعد بيانات تنبؤية للاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.
- رابعاً، توسيع نطاق التغذية الراجعة في منظومة تقييم الأداء بحيث لا يقتصر التقييم على الجوانب الرقابية، بل يمتد إلى التطوير والتوجيه، مع تبني أساليب التقييم متعدد المصادر التي تُتيح صورة شاملة عن أداء العامل من زوايا متعددة.
- خامساً، تطوير منظومة الحوافز بما يُحقق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وتعزيز ربط الحوافز بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، وتوفير المرونة في حزم المزايا بما يتلاءم مع الاحتياجات الفردية المتنوعة للعاملين.
- سادساً، الاستثمار في برامج تنمية قدرات العاملين على الإبداع والمبادرة بوصفها الجانب الأقل تطوراً في المتغير التابع، وذلك من خلال تبني ثقافة تنظيمية تُشجّع على طرح الأفكار التطويرية، وتوفير قنوات لتلقي مبادرات العاملين، وتقديم حوافز خاصة بالإبداع والابتكار.
- سابعاً، الاهتمام بتعزيز رفاهية العاملين في بيئة العمل من خلال توفير بيئة عمل صحية ومحفزة، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وتطوير برامج للدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.
- ثامناً، تعميق ممارسات إدارة المعرفة وربطها بمنظومة إدارة الموارد البشرية، من خلال بناء آليات لتوثيق المعرفة الضمنية للعاملين ونقلها بين الأجيال، وتشجيع مجتمعات الممارسة داخل المنظمة، وربط برامج التدريب بمنظومة توليد المعرفة التنظيمية.

- تاسعاً، تعزيز العلامة المؤسسية للمنظمة بوصفها صاحب عمل جاذب، من خلال تطوير استراتيجيات التسويق الداخلي والخارجي للمنظمة، والاستفادة من العاملين الحاليين بوصفهم سفراء للعلامة المؤسسية، وإبراز المزايا التنافسية التي تقدمها المنظمة في سوق العمل.
- عاشراً، إنشاء وحدة متخصصة لمتابعة الكفاءات والمواهب داخل المنظمة، تتولى رصد الكفاءات المتميزة وبناء خطط فردية لتطويرها والاحتفاظ بها، وتسهم في بناء مخزون استراتيجي من الكفاءات الجاهزة لشغل المواقع الحرجة.
- حادي عشر، تطوير منظومة لقياس عائد الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية بصورة دورية، بما يُمكن من تقييم فاعلية هذه الممارسات وإجراء التحسينات اللازمة عليها، وضمان استمرار ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ثاني عشر، إجراء دراسات مستقبلية تتناول المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة وجذب الكفاءات وتحسين الأداء، كالثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والاندماج الوظيفي، بما يُثري الفهم العلمي لهذه العلاقة في سياقات تطبيقية متنوعة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of modern Human Resource Management (HRM) strategies, with their five dimensions (recruitment and selection strategy, training and development strategy, performance appraisal strategy, compensation and incentives strategy, and career path planning strategy), on talent attraction and job performance improvement in Human Resources departments. The study adopted the descriptive-analytical approach and employed the questionnaire as a primary data collection tool, comprising (35) items distributed across three sections. It was applied to a stratified random sample of (202) employees working in HR departments of the organizations under study. Data were statistically processed using SPSS software through various statistical methods, including means and standard deviations, Cronbach's Alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses. The study concluded that there is a statistically significant impact of modern HRM strategies, with their combined dimensions, on talent attraction and job performance improvement, as these dimensions explained (77.1%) of the variance in the dependent variable. The compensation and incentives strategy ranked first in influence, while the career path planning strategy ranked last, though it remained statistically significant. The study recommended enhancing strategic HRM practices, developing clear career paths, employing digital technologies in recruitment, expanding feedback mechanisms in performance appraisal, building a balanced incentive system between material and moral aspects, fostering a culture of creativity and initiative, and investing in strengthening the organization's institutional brand as an attractive employer for qualified talents.

Keywords: Modern Human Resource Management Strategies, Talent Attraction, Job Performance Improvement.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (٢٠٢٤). استراتيجيات تحسين الأداء الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج ٢، ع ٥٤، ١٣١ - ١٣٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1545678>
- أبو زبيدة، عطا الله. (٢٠٢٥). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة: تحول وظيفي نحو التمكين التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ٨(2)، ٧٨-٤٥. <https://www.researchgate.net/profile/Atalla-Abu-Zubedah/publication/390748535>
- أحمد، محمود. (٢٠٢٠). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨(4)، ١٤٥-١١٢. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/download/8710/35>
- 08
- الازيرجاوي، أكرم علي جبار، و الحفاجي، محمود داخل عبدالكريم. (٢٠٢٢). تأثير رفاهية الفرد في الأداء الوظيفي: حالة تحليله في جامعة ذي قار. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٤، ع ٤٤٥، ٤٦٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336524>
- أشكناني، صفية مختار محمد، و المشعان، عائشة مشعل. (٢٠٢٣). إدارة التسويق الداخلي وعلاقتها في جذب الكفاءات الإدارية في البنوك المحلية في الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٧، ع ٩٤، ١٦ - ٣١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423945>
- بن سالم، وآخرون. (٢٠٢١). مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصحية العمومية بولاية ميلة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٢(1)، ٢٥٨-٢٣٤. <https://asjp.cerist.dz/en/article/167885>

- بن عبيد، صبرينة، بالعالم، الزهرة، و سعيدات، النجمي. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504482>
- بني هاني، ثابت ناجي علي، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة المنظمة: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225053>
- 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>
- الحضييري، محمد أبو بكر عثمان، و ميلاد، صالح العجيلي صالح. (٢٠٢١). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز. مجلة البيان العلمية، ٩٤ ، ٧٦ - ٩٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248595>
- حميد، مجيد. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٨(3)، ١٥٦-١٨٩. <https://www.researchgate.net/publication/358271265>
- السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي محمد. (٢٠٢٢). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، ع ٩١ - ١١٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287799>
- الشامي، وآخرون. (٢٠٢٤). أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة بمدينة تعز. المجلة الدولية للعلوم التربوية وتكنولوجيا المعلومات، ٣(2)، ١٤ - ٢٥. <https://meijournals.com/ara/index.php/mejeit/article/view/665>
- عبيدون، نواره. (٢٠٢٢). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. دراسات اجتماعية، مج ١٢، ع ٢٤ ، ٨٠ - ٩١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1431785>

- العزري، صالح بن محمد بن سلطان. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٦٧ ، ٢١٤ - ٢٣٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1354313>
- فتوح، خالد. (٢٠٢٢). وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ١٣(1)، ٣٧-٥٤. <https://asjp.cerist.dz/en/article/177384>
- محمد، محمد الخاتم الحاج أحمد. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٩ م. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع٢٤ ، ٢٥ - ٥٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1148493>
- محمد، وسام عزت أحمد، عواد، عمرو محمد أحمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1422047>
- المرداس، ندى خالد؛ غوش، ابهييجيت؛ وششمسي، محمد أنس. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحث العلمي والنشر (IJRSP)، ٥(44)، ٢٨-١. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-44/9/>
- يعقوب، عدنان. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج٣٧ ، ع٣٤ ، ٣٢٩ - ٣٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384918>

المراجع الأجنبية

- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental

and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191–28206.

- 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>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2024). Retaining talent in knowledge–intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 409–439.
- 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/>
- Mohammad, A. A. S., Mohammad, S. I. S., Al–Daoud, K. I., Al Oraini, B., Vasudevan, A., & Hunitie, M. F. A. (2025). Impact of Human Resources Management Strategies on Employees Job Performance: The Mediating Role of Knowledge. *Journal of Posthumanism*, 5(2), 1210–1230.
- Muhammad, G., Siddique, M., & Dahri, A. S. (2022). Innovative e–recruitment strategies as a tool for human capital management effectiveness:

a mediating role of talent attraction. *Middle East Journal of Management*, 9(5), 504–523.

- 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>
- Pachori, J., Sajid, M., & Batra, S. (2024). The role of human resource management in attracting and retaining top talent. *J. Tech. Educ*, 47, 145.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على إدارات الموارد البشرية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأنتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي □ ذكر □ أنثى

٢- العمر □ 30 سنة فأقل □ من 40 - 30 سنة

□ 50 - 40 سنة □ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي □ دبلوم □ بكالوريوس

□ ماجستير □ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل □ من ١٠ - ٥ سنوات

□ من ١٠ - ١٥ سنة □ أكثر من ١٥ سنة

٥- المستوى الوظيفي □ إدارة عليا □ إدارة وسطى

□ إدارة تنفيذية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الحديثة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
استراتيجية الاستقطاب والتعيين					
تعتمد الإدارة سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وفق احتياجاتها الفعلية					
تستخدم الإدارة مصادر متعددة (داخلية وخارجية) لاستقطاب أفضل المرشحين					
تطبق الإدارة معايير موضوعية وعادلة في عملية اختيار وتعيين الموظفين					
توظف الإدارة التقنيات الرقمية الحديثة في إجراءات الاستقطاب والتعيين					
استراتيجية التدريب والتطوير					
تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة منهجية ومستمرة					
تنفذ الإدارة برامج تدريبية متنوعة تتلاءم مع متطلبات الوظائف					
تتيح الإدارة فرصاً للتطور المهني المستمر لجميع العاملين					
تقيم الإدارة فاعلية البرامج التدريبية ومدى انعكاسها على الأداء					
استراتيجية تقييم الأداء					

المعارض	أوافق	أوافق	أوافق	أوافق	البعد
بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة
					تعتمد الإدارة معايير واضحة وموضوعية في تقييم أداء العاملين
					يتم تقييم أداء العاملين بصورة دورية ومنظمة
					توفر الإدارة تغذية راجعة بناءة للعاملين بعد عملية التقييم
					تربط نتائج تقييم الأداء بقرارات الترقية والمكافآت والتطوير
استراتيجية التعويض والحوافز					
					تتميز منظومة التعويضات والأجور في الإدارة بالعدالة الداخلية
					تقدم الإدارة حوافز مادية مجزية مرتبطة بمستوى الأداء
					توفر الإدارة حوافز معنوية كالتقدير والاعتراف بالإنجاز
					تتسم حزمة المزايا الوظيفية بالتنافسية مقارنة بالمنظمات المماثلة
استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي					
					ترسم الإدارة مسارات وظيفية واضحة لتقدم العاملين
					توفر الإدارة برامج لإعداد القيادات وصناعة الخلفاء
					تُتاح للعاملين فرص الترقى وفق معايير موضوعية
					تدعم الإدارة العاملين بالإرشاد والتوجيه المهني

✿ المحور الثاني: جذب الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تنجح الإدارة في استقطاب أصحاب الكفاءات النوعية من سوق العمل					
تتمتع الإدارة بسمعة إيجابية تجعلها جهة عمل مفضلة للكفاءات					
تنجح الإدارة في الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة لفترات طويلة					
يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الاندماج الوظيفي والولاء التنظيمي					
يحقق العاملون مستويات مرتفعة من الإنتاجية في أداء مهامهم					
تتسم مخرجات العاملين بالجودة العالية ومطابقة المعايير المحددة					
يُظهر العاملون مرونة عالية في التعامل مع المهام والتحديات المستجدة					
يتميز العاملون بروح المبادرة وتقديم الأفكار التطويرية					
يلتزم العاملون بإدارة وقتهم بفاعلية لإنجاز المهام في مواعيدها					
تعمل الإدارة على التحسين المستمر لمستويات الأداء الوظيفي					
تنجح الإدارة في استقطاب أصحاب الكفاءات النوعية من سوق العمل					

مع خالص التقدير والاحترام

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:

Wafaa Eid Al-Otaiby

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ – ١٤٤٨