

## The effectiveness of the human resources management strategy in improving employee performance by applying it to Meera Company in Asir Region

Mrs. Maha Mushabab Ali Al-Qahtani<sup>1</sup>, Mrs. Ebtisam Mohammed Khalid Fara\*<sup>1</sup>, Mrs. Wejdan Mana Saeed

Al-Qahtani<sup>1</sup>, Dr. Abdullah Mahmoud Mohamed Badr<sup>1</sup>

<sup>1</sup> College of Business | King Khalid University | KSA

Received:

18/03/2023

Revised:

02/04/2023

Accepted:

12/11/2023

Published:

30/01/2024

\* Corresponding author:

[star12000@outlook.sa](mailto:star12000@outlook.sa)

Citation: Al-Qahtani, M.

M., Fara, E. M., Al-Qahtani,

W. M., & Badr, A. M.

(2024). The effectiveness

of the human resources

management strategy in

improving employee

performance by applying it

to Meera Company in Asir

Region. *Journal of*

*Economic, Administrative*

*and Legal Sciences*, 8(1),

37 – 55.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.E180323)

[AJSRP.E180323](https://doi.org/10.26389/AJSRP.E180323)

2023 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to measure the effectiveness of the strategy of human resources management in improving the performance of employees by applying it to the Mira company in the Asir region. Researchers used The study used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for collecting study data, and due to the limited study population, which is (75) individuals, the comprehensive survey method was used, where The number of responses received was (74), and to analyze the study data, the SPSS-25 statistical package and the AMOS-23 statistical package for structural modeling were employed. The study reached a number of results, the most important of which were: The human resource management strategy explains approximately (0.67) of the total discrepancy in the work performed as a result of the change in the company's human resource management strategy, and the human resource management strategy explains approximately (0.76) of the total discrepancy in commitment As a result of the change in the company's human resource management strategy, the human resource management strategy (0.69) also explains approximately the total variance in the quality of work as a result of the change in the company's human resource management strategy. The results also showed that the human resource management strategy explains (0.65) of the total variance in improving the delivery time as a result of the change in the company's human resource management strategy, and the human resource management strategy explains approximately (0.70) of the total variance in flexibility and output as a result of the change in the strategy of human resource management. The company's human resources, and the human resource management strategy explains approximately (0.77) of the total variance in cost as a result of the change in the company's human resource management strategy.

**Keywords:** strategy - management - human resources - employee performance - Meera Company.

### فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين

– دراسة تطبيقية على شركة ميرة - منطقة عسير – 2022م –

أ. مها مشبب علي القحطاني<sup>1</sup>، أ. ابتسام محمد خالد فارح\*<sup>1</sup>، أ. وجدان مانع سعيد القحطاني<sup>1</sup>

الدكتور / عبد الله محمود محمد بدر<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلية الأعمال | جامعة الملك خالد | أبها | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى قياس فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على شركة ميرة بمنطقة عسير، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، ولحدودية مجتمع الدراسة والذي يبلغ (75) فردًا، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عدد الردود المستلمة (74) ردًا، ولتحليل بيانات الدراسة تم توظيف الحزمة الإحصائية SPSS-25 والحزمة الإحصائية للنمذجة البنائية AMOS-23. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، كان من أهمها: تفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (0.67) تقريبًا من التباين الكلي في العمل المنجز نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة، كما تفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (0.76) تقريبًا من التباين الكلي في الالتزام بالعمل نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة، كذلك تفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (0.69) تقريبًا من التباين الكلي في جودة العمل نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة. كما أظهرت النتائج أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تفسر (0.65) من التباين الكلي في تحسين موعد التسليم نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشركة، كما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تفسر (0.70) تقريبًا من التباين الكلي في المرونة والنتائج نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية – الإدارة – الموارد البشرية – أداء الموظفين – شركة ميرة.

## 1- المقدمة:

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة ظروفًا غاية في الصعوبة والتعقيد نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة في كافة مجالات العمل والحياة، في عالم يسوده التغير السريع. حيث الثابت الوحيد فيه هو التغيير، فمن الناحية العملية زاد اهتمام المؤسسات بعمليات البحث والدراسة والتركيز على مواكبة ما يحدث من تطورات في البيئة المحيطة من تغيرات تكنولوجية ومعرفية وغيرها. وظهر مفاهيم وفلسفات إدارية حديثة. (صويص والقبيج، 2021: 87). ومن جانب آخر تعمل القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل فاعلة تضمن المشاركة لكافة العاملين بهدف تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة، وطرحها للأفكار الجديدة والابداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها الواقع التنافسي، وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري، باعتباره المحور الرئيسي في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في تحسين وتطوير وزيادة مستوى أدائه الوظيفي بالمؤسسة لأجل الوصول إلى مستوى متميز في الأداء الوظيفي ككل داخل المؤسسة أو المنظمة التي ينتمي إليها. (سالم، 2017: 2).

## 1-1 مشكلة الدراسة:

أصبحت منظمات الأعمال في العصر الحديث تواجه العديد من التحديات نتيجة للتغيرات التي طرأت على أنماط وأساليب واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز أساسًا على تحسين وتطوير فاعلية استراتيجياتها الموضوعية لأجل تحقيق وبلوغ أهدافها المخطط لها، لتكون أكثر تأثيرًا في أداء موظفيها سواء بالقطاعات الحكومية، أو بمؤسسات وشركات القطاع الخاص، الأمر الذي سيساعدها على تحقيق ميزة تنافسية في مواردها المتاحة وفي مقدمتها المورد البشري للمنظمة. وقد ذكر (سالم، 2017) أن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على الأداء والتميز المؤسسي، كما أن الإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على معارف العاملين. ولكي تكون مؤسسات الأعمال بالقطاعات الحكومية والخاصة ذات تميز وفاعلية في مجال أعمالها، يتحتم عليها أن تكون لديها استراتيجية إدارة الموارد البشرية فاعلة، وتلعب دورًا مهمًا في الربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق المهام الموكلة للموظفين. وهذا ما توصلت إليه دراسة (سلمان والناصري، 2016)، بأن هنالك تأثير وعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء والأعمال الريادية. ويضيف (سعيد وكاطع، 2016) إلى أن هنالك علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والإداء، وأن مستوى التأثير يزداد مع وجود قيادة استراتيجية ذات فاعلية لتحقيق درجة عالية من التميز في أداء موظفيها وفي المؤسسة ككل. إن منطلق الدور الذي تلعبه فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، ومن موقع عمل إحدى الباحثات بالشركة مجال البحث، فقد تبلورت فكرة هذه الدراسة للتعرف على مستوى وتأثير فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الشركة. واستنادًا إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحسين أداء الموظفين والميزة التنافسية بالشركة مجال البحث؟" ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) في تحسين أداء الموظفين (جودة العمل المنجز، الالتزام بالعمل، كمية العمل المنجز) بالشركة مجال البحث؟
- 2- ما أثر فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، جودة المنتج، تكلفة المنتج، المرونة، التسليم) بالشركة مجال البحث؟

## 2-1 أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة محاور، وهي:

- الأهمية العلمية: في أنها تتناول موضوعًا إداريًا ذا أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية والذي يجب أن يمتاز بالموضوعية والدقة وماله من انعكاسات على أداء الأفراد وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات، وهو فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومدى إلمام المنظمات ووعي الأفراد العاملين بهذا الجانب كشرط لتحسين أداء موظفيها وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل، ومدى مساهمة الإدارة العليا في وضع آليات لتطوير وزيادة فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية من جانب التخطيط الجيد، الاستقطاب والتدريب والتعيين والتعويضات والحوافز والمكافآت المجزية والمحفزة على الأداء.
- الأهمية العملية للدراسة: تتمثل الأهمية الميدانية في محاولة الدراسة تقديم إطار عملي يمكن أن تستفيد منه الشركة محل الدراسة في معرفة مستوى أثر فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وتحقيق ميزتها التنافسية على نطاق البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال ما سوف تقدمه الدراسة من نتائج ومقترحات لإدارة الشركة محل البحث والاستفادة منها.

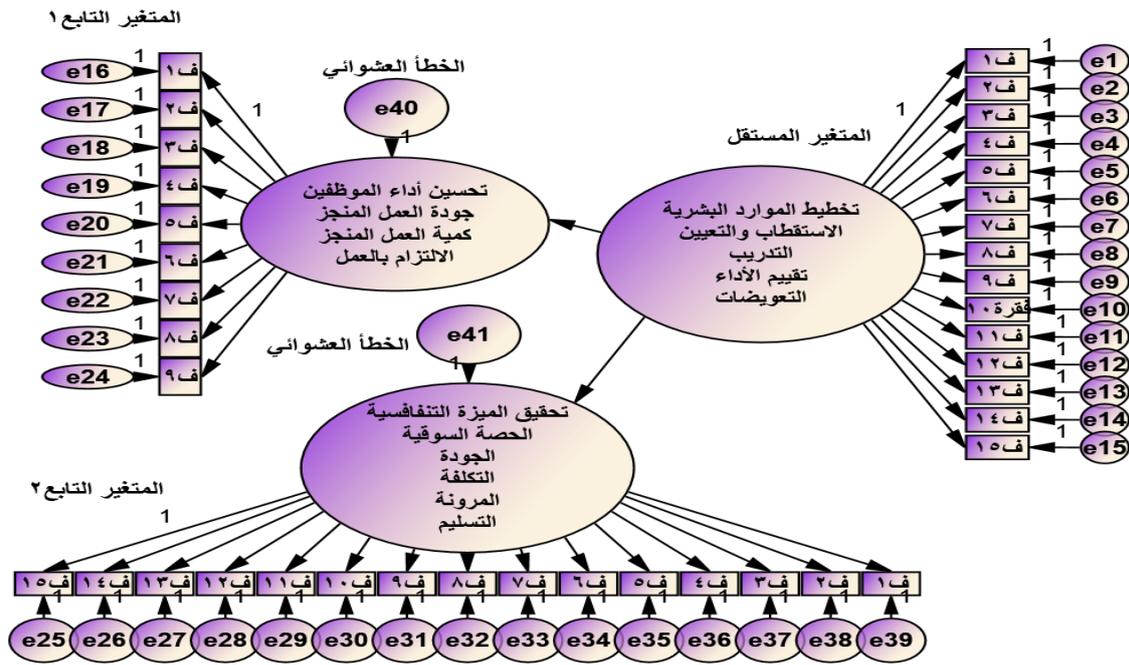
## 3-1 أهداف الدراسة: تكمن أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. التعرف على مستوى فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.
2. التعرف على مستوى أداء الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية التي تتميز بها الشركة محل الدراسة.
3. تبيان أثر كل من (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.
4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات حول أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء موظفي الشركة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

## 4-1 فرضيات ونموذج الدراسة

1. الفرض الرئيسي: وينص على أنه " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحسين أداء الموظفين والميزة التنافسية بشركة ميرة بمنطقة عسير. ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:
  - 1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحسين أداء الموظفين (جودة العمل المنجز، الالتزام بالعمل، كمية العمل المنجز) بشركة ميرة بمنطقة عسير.
  - 1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، جودة المنتج، تكلفة المنتج، المرونة، التسليم) بشركة ميرة بمنطقة عسير.

شكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي



الشكل تصميم الباحثان: حزمة AMOS-25

المتغيرات المستقلة استناداً لدراسة (أبو جليدة، 2018، ص10)، والمتغيرات التابعة من تصور الباحثات بناءً على فرضيات

البحث .

ملحوظة: (فقرة1..... 15فقرة) ، تمثل عدد فقرات المتغير المستقل (كل محور يتفرع منه ثلاث فقرات).

- e1.....e39) تمثل الأخطاء العشوائية للتقدير.

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تعرف بأنها "الإطار العام للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة (أبو جليدة، 2018، ص10).
- فاعلية إدارة الموارد البشرية: مستوى الأهداف التي تحققها إدارة الموارد البشرية وفقاً لما هو مخطط له في كل ما يخص إجراءات وسياسات العاملين، بحيث تدعم زيادة مستويات الرضا والولاء والإنتاجية البشرية ورأس المال الفكري والبشري والابتكار والمعرفة والتعلم بصورة متوافقة مع تحقيق أهداف المؤسسة المخطط له (Prasad et al، 2019).
- الاستقطاب والتعيين: تعرف بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف اشباع رغبات واهداف الطرفين، ومن ثم تحديد من هو الأكفاء والاصح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة (فرح، 2016).
- التدريب والتطوير: عملية منهجية مستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف، واكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها اثناء تأدية اعمالهم وفق الاهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم (Shakeel &Lodhi، 2015).
- التعويضات والحوافز: هي المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي، وتتمثل بالامتيازات المادية كالمكسب والنقل والسكن وحتى الرواتب والاجور الإضافية او المواقف الاعتبارية وتمنح لهم عن جهد محدد يؤديه، او مطلوب تأديته مستقبلاً (شرياف، 2016).
- الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "قدرة الفرد على القيام بالأعباء الوظيفية المطلوبة منه، وفقاً للمعدل المفروض أدائه، والذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء بدراسة كمية العمل والوقت المستغرق فيه (الهيبي، 2012).
- جودة العمل المنجز: هي تعبير عن عنصر اساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من اتقان عمله، وعلى هذا الاساس فأن عنصرين الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز (Brandler &Roman، 2015).
- الالتزام: هي مجموعة قواعد رسمية تلزم العاملين بتصرفات محددة تنسجم مع قوانين واهداف المنظمة التي يعملون بها، وتحدد ما هو مسموح وغير مسموح به من سلوك وظيفي، وتعطي انطباعاتاً ودلالات ذات صيغة او ميزة خاصة بتلك المنظمة (بويكر، 2016).
- كمية العمل المنجز: هي تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة جهود مبدولة من قبل العاملين مقدرة بوحدة زمنية محددة في وقت معين، وهي تحدد بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية لتؤدي الى أفضل استخدام للموارد في تحقيق الأهداف المحددة (Brandler &Roman، 2015).
- الميزة التنافسية: تعرف الميزة التنافسية بأنها: "الاختلاف والتميز الذي يسمح للمنظمة بتقديم خدمات وسلع تتميز بها عن سواها مما يحقق للمنظمة المزيد من المنافع أو القيم التي تميزها عن المنافسين من وجهة نظر عملائها" (عبد الحميد، 2018، ص36).
- تكلفة المنتج: تعبر عن انخفاض التكلفة بالنسبة للمنافسين والمنتجات ذات الصلة بالحجم (عبد الحميد، 2018، ص18).
- جودة المنتج: يقصد بها المطابقة للمواصفات، واشباع وتحقيق متطلبات السوق، والملائمة للاستخدام. (رسلان، 2007).
- المرنة: تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى والذي يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات. (عبد الحميد، 2018، ص40)
- التسليم: يشير التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الاختبار، التغليف والشحن. (إلياس، 2021، ص340).
- الحصة السوقية: الحصة السوقية هي مقياس لقوة المنظمة في السوق، وهي أيضاً النسبة المئوية للصناعة أو إجمالي مبيعات السوق الذي اكتسب من قبل منظمة معينة خلال مدة زمنية محددة.
- نبذة عن مؤسسة ميرة للصناعة والتجارة
- ميرة علامة تجارية سعودية أنشأت عام (2008)، وهي إحدى الشركات الرائدة والمرموقة في مجال بيع الأزياء النسائية (العبايات والجلابيات والطرح والنقابات)، حيث يتم إنشاء جميع تصاميم "ميرة" من قبل فريق تصميم عال الكفاءة والخبرة، وتتصف تصاميم "ميرة" بأنوثتها وخلودها وعصريتها، كما أنها تصاميم فريدة تدمج الماضي بالحاضر من خلال ابتكار تصاميم عصرية مستوحاة من الثقافة والتراث العربي الأصيل.

- رؤية المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى التوسع من خلال الامتياز وشبكة متاجرها الخاصة.

#### 6-1 حدود البحث

- الحدود الموضوعية: دراسة فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين.
- الحدود المكانية: دراسة تطبيقية على شركة "ميرة" بمنطقة عسير.
- الحدود البشرية: جميع العاملين بشركة "ميرة".
- الحدود الزمنية: من المتوقع إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 1443هـ.

#### 7-1 الدراسات السابقة

1. دراسة الصمادي والحيالي (2021)، بعنوان: "أثر استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر". هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الأعمال وأثرها في التحسين المستمر، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى استراتيجيات الأعمال في شركة أدوية الحكمة جاءت بدرجة موافقة عالية، وأن مستوى التحسين المستمر ظهر بدرجة تقييم مرتفعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي الاستبانة، حجم العينة (138) فردًا. ويمكن الاستفادة من الدراسة بأن هناك أثرًا إيجابيًا لأبعاد استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر، والتعرف على مفاهيم الاستراتيجية في مجال الأعمال، والتعرف على مفهوم استراتيجية التميز، والتكلفة لدى شركات الأعمال، والتعرف إلى استراتيجيات التحسين المستمر بمنظمات الأعمال.
2. دراسة عبد الله وعلي (2019)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المؤسسي". هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي، واستخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة العينة (268) فردًا، وخلص البحث إلى وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي، استراتيجية إعادة الهيكلة كانت أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحقيق التفوق التنافسي، ويمكن الاستفادة من الدراسة بتطبيق تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التفوق التنافسي، والتعرف على بعض مفردات الجوانب النظرية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية،
3. دراسة أبو جليدة (2018)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة بحجم عينة (293) فردًا. وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: سعي شركات الاتصالات للحصول على أفضل الكوادر البشرية المتوفرة في سوق العمل الليبي من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، مع الاهتمام العالي باستراتيجية التدريب والتطوير. ويمكن الاستفادة من الدراسة في صياغة بعض الجوانب النظرية للدراسة، والتعرف على أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتكوين فكرة عن أبعاد الاستبانة، وتحديد مفهوم أداء العاملين.
4. دراسة رجم (2017)، بعنوان: "تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلات الشخصية، وخلصت إلى نتائج، لعل من أبرزها عدم وجود استغلال أمثل لنظام معلومات الموارد البشرية، والغياب الواضح لاستراتيجيات الموارد البشرية. ويمكن الاستفادة من الدراسة في أثر غياب استراتيجيات الموارد البشرية، حيث يؤثر على الاستفادة من نظام معلومات الموارد البشرية بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.
5. دراسة البطاينة (2016)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي". هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بحجم العينة (74) فردًا، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي. ويمكن الاستفادة من الدراسة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية أثر على الأداء الوظيفي، ومعرفة أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتعريف مفهوم الأداء الوظيفي، وتكوين فكرة عن أبعاد الاستبانة.

6. دراسة جثير وحسين (2016)، بعنوان: "علاقة وأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي". هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات بحجم العينة (32) فردًا. وخلصت إلى نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل. ويمكن الاستفادة من الدراسة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية علاقة وتأثير بضغط العمل، والتعرف على مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
7. دراسة المطيري (2016)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، بلغ حجم العينة (158) فردًا، كما خلصت إلى نتائج منها: وجود أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، واستراتيجيات الموارد البشرية تحقق الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة. ويمكن الاستفادة من الدراسة في وجود أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية تحقق الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة.
8. دراسة العساف (2016)، بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة بحجم العينة (42) فردًا، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين. ويمكن الاستفادة من الدراسة في وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، والتعرف على أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وآلية اختيار عينة الدراسة.
9. دراسة فرح (2016)، بعنوان: "أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال". هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة عملية الاختيار والتعيين بجودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال، واستخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، كما توصلت الدراسة إلى نتائج وهي: وجود علاقة معنوية بين طبيعة الإجراءات المعتمدة وكفاءة أداء العاملين، ووجود علاقة بين مراعاة متطلبات إمكانات الوظيفة وقدرات الأشخاص على النتائج المتحققة من الأداء. ويمكن الاستفادة من الدراسة في أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين، وأثر مراعاة متطلبات الوظيفة وإمكانات وقدرات الأشخاص المعنيين وبين النتائج المتحققة من أداء الموظف.
10. دراسة Naz، et al (2016)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بحجم عينة (240) فردًا، واستخدمت في ذلك الإحصاء الوصفي التحليلي، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة وطيدة بين أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأداء الشركات الكبيرة والمتوسطة. ويمكن الاستفادة من الدراسة في التعرف على مفاهيم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومفهوم الأداء التنظيمي، وتوظيف أساليب تحليل بيانات الدراسة الحالية.

## 2- إجراءات البحث ومنهجه

- 1-1. منهج البحث: نظرًا لطبيعة موضوع البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، فقد استخدموا الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي والكيفي لظاهرة اجتماعية، أو إنسانية، أو إدارية، أو مجموعة من الظواهر المترابطة معًا من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مما جعل الظاهرة أو الظواهر محل البحث واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديدًا واقعيًا تمهيدًا لاختيار الفروض والتساؤلات حولها" (الأشعري، 2016، ص 118).
- 2-2 مصادر المعلومات والبيانات: لبلورة الأطر النظرية والفكرية والتطبيقية للبحث، لجأت الباحثات إلى الاعتماد على مصدرين هما:
- 1- المصادر الثانوية: والتي اعتمدت فيها الباحثات على المراجع والكتب ذات الصلة بموضوع البحث، إضافة إلى الدراسات السابقة المنشورة بالدوريات والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية لشبكة الانترنت.
- 2- المصادر الأولية: فقد اعتمدت فيها الباحثات على جميع بيانات البحث الميدانية من مجتمع البحث من خلال الاستبانة والتي صممت خصيصًا لهذا الغرض.

3-2 مجتمع البحث: يشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في شركة ميرة والبالغ عددهم (75) موظفًا، وموظفة خلال العام الجامعي 1443هـ/2022م. وقد عمدت الباحثات إلى أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث، بإعداد استبانة وتوزيعها إلكترونيًا باستخدام آلية Monkey-Survey إلى مجتمع البحث، والهدف من استخدام الاستبانة الإلكترونية هو اختصارًا للوقت والجهد وتقليلاً للتكلفة، وفي سبيل ضمان الحصول على بيانات مجتمع البحث، فقد قامت الباحثات بمتابعة الردود المستلمة من مجتمع البحث يوميًا بعد يوم إلى أن بلغ إجمالي عدد الردود (74) موظفًا وموظفة من أصل (75) موظفًا وموظفة، وهي تمثل نسبة استجابة عالية والتي ستجيب على فرضيات البحث وتحقيق أهدافه.

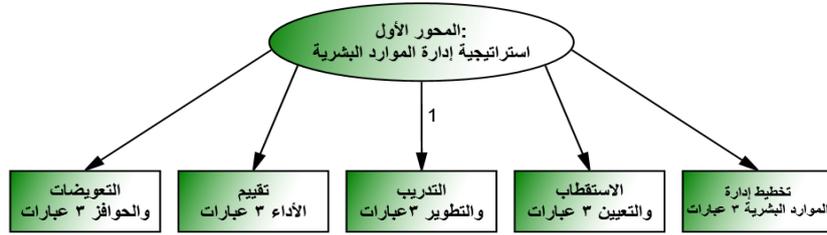
4-2 أدوات البحث: تمثلت أداة البحث في الاستبانة التي تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري، والبحوث والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث، حول فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين.

1-4-2 مكونات استبانة البحث: تتكون الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: ويمثل البيانات الأولية لأفراد مجتمع البحث والتي تتضمن (النوع، الفئات العمرية، المؤهلات العلمية، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة). والجزء الثاني: ويتكون من (39) عبارة توزعت على المحاور والأبعاد التالية:

- المحور الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، يتكون من (5) أبعاد فرعية ولكل بعد (3) عبارات.

شكل (3) الصديق العاملي التوكيدي لأبعاد المحور الأول

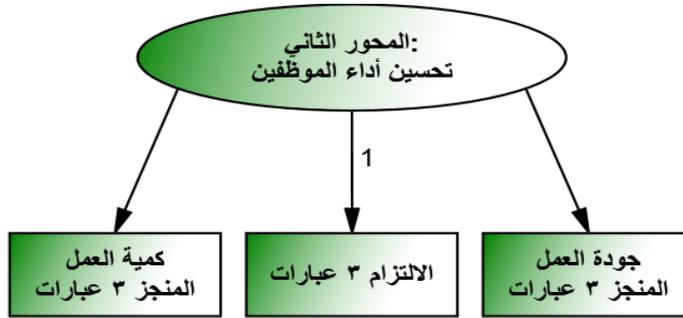


الشكل تصميم الباحثان: حزمة AMOS-25

المحور الثاني: تحسين أداء الموظفين:

- يتكون من (3) أبعاد فرعية، ولكل بعد (3) عبارات.

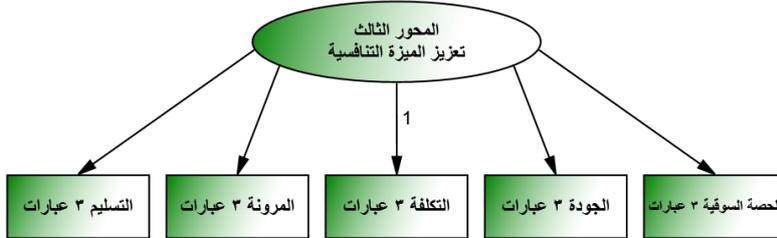
شكل (4) الصديق العاملي التوكيدي لأبعاد المحور الثاني



الشكل تصميم الباحثان: حزمة AMOS-25

- المحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية، يتكون من (5) أبعاد، ولكل بعد (3) عبارات.

شكل (5) الصديق العاملي التوكيدي لأبعاد المحور الثالث



الشكل تصميم الباحثان: حزمة AMOS-25

5-2 خصائص مجتمع البحث: للتعرف على أهم خصائص مجتمع الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص مجتمع الدراسة والنتائج تتضمنها الجداول التالية:

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً للنوع

فئات المتغير	العدد	%
ذكر	20	27
أنثى	54	73
المجموع	74	100%

الجدول: تصميم الباحثات، نتائج SPSS

توضح المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية لنوع مجتمع البحث بالجدول (1)، أن الأكثرية ونسبة (73%) من الإناث بينما تبلغ نسبة الذكور (27%)، وترى الباحثات ارتفاع نسبة تمثيل الإناث بمجتمع البحث إلى طبيعة العمل بالشركة والذي يعتمد في أغلب وظائفه ومهامه على الإناث.

جدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً للفئات العمرية

فئات المتغير	العدد	%
30 سنة فأقل	36	49
30 - 39 سنة	18	24
40 - 49 سنة	20	27
المجموع	74	100%

الجدول: تصميم الباحثات، نتائج SPSS

فيما يتعلق بتوزيع الفئات العمرية لمجتمع البحث، بالمثل توضح المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية للفئات العمرية لمجتمع البحث بالجدول (2)، أن (49%) من موظفي وموظفات الشركة أعمارهم 30 سنة فأقل، و(24%) أعمارهم تنحصر بين 30 - 39 سنة، و(27%) أعمارهم بين 40 - 49 سنة، وهي مؤشرات تدل من وجهة نظر الباحثات أن الأكثرية (73%) من أعمار موظفي الشركة من الأعمار الشبابية.

جدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً للمؤهلات العلمية

فئات المتغير	العدد	%
كفاءة	11	15
ثانوي	27	36
بكالوريوس	31	42
ماجستير	5	7
المجموع	74	100%

الجدول: تصميم الباحثات، نتائج SPSS

كذلك، فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للمؤهلات العلمية لمجتمع البحث، يتضح من مؤشرات الجدول (3)، أن (42%) من الموظفين والموظفات لديهم مؤهل بكالوريوس، (36%) من الموظفين والموظفات لديهم ثانوي، (15%) من الموظفين والموظفات لديهم كفاءة، (7%) فقط من الموظفين والموظفات لديهم مؤهل ماجستير.

جدول رقم (4) توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لنوع الوظيفة

فئات المتغير	العدد	%
موظف	47	63
مدير	7	10
إداري	20	27

فئات المتغير	العدد	%
المجموع	74	100%

## الجدول: تصميم الباحثات، نتائج SPSS

أما فيما يخص بالتوزيع التكراري والنسبي لوظائف مجتمع البحث، يتضح من مؤشرات الجدول (4)، أن الأكثرية (63%) من مجتمع البحث من الموظفين والموظفات، (27%) من الإداريين والإداريات، (10%) من المديرين والمديرات.

## جدول رقم (5) توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لسنوات الخبرة

فئات المتغير	العدد	%
3 سنوات فأقل	41	55
4 - 7 سنوات	16	22
8 - 10 سنوات	6	8
10 سنوات فأكثر	11	15
المجموع	74	100%

## الجدول: تصميم الباحثات، نتائج SPSS

أما فيما يتعلق بتوزيع سنوات الخبرة لمجتمع البحث، يتضح من مؤشرات الجدول (5)، أن أكثر من نصف مجتمع البحث (55%) خبرتهم من 3 سنوات فأقل، و(22%) خبرتهم بين 4 إلى 7 سنوات، و(15%) خبرتهم تزيد عن 10 سنوات، و(8%) خبرتهم بين 8 إلى 10 سنوات. ومن هذه النتيجة تستنتج الباحثات إلى أن (77%) تقريباً من مجتمع البحث من الموظفين والموظفات خبرتهم من 7 سنوات فأقل.

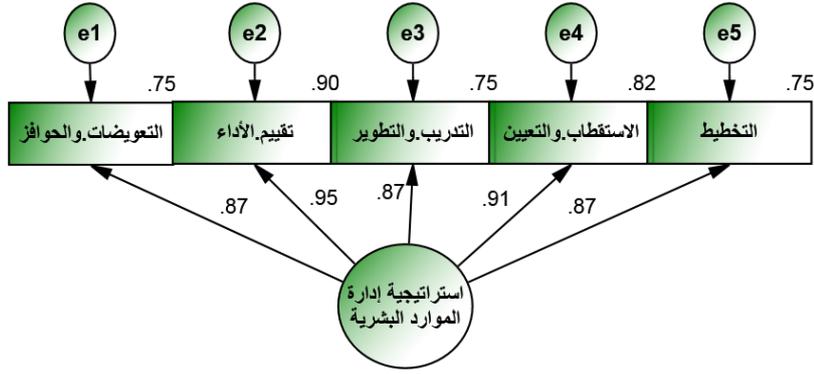
- المتوسطات المحكية لمقياس ليكرت الخماسي لاستبانة البحث: بما أن أعلى درجة للمقياس = 5، وأن أقل درجة للمقياس = 1، فإن مدى المقياس يصبح (5 - 1 = 4)، وبقسمة المدى على أعلى درجة للمقياس (5/4 = 0.80)، فإن التوزيعات المحكية للمتوسطات الحسابية لمقياس استبانة يصبح كالتالي: (1-1.80): منخفضة جداً، 1081 - 2.60: منخفضة، 2.61 - 3.40: متوسط، 3.41-4.20: عالية، 4.21 - 5: عالية جداً).

## 3- صدق وثبات استبانة البحث: وقد تم التعرف على مؤشرات الصدق لأداة البحث كالاتي:

1-3 الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين): وقد تم التحقق منه، من خلال عرض استبانة البحث بصيغتها الأولية على لجنة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الأعمال بجامعة الملك خالد للاسترشاد بأرائهم حول العبارات الموجهة لأفراد مجتمع البحث، وبياناتها الأولية، ومدى تناسب عبارات الاستبانة إلى محاورها، وجودة صياغة كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومدى مناسبة التدرج الخماسي للاستبيان، وقد تم اقتراح تعديل ما يلزم من اقتراحات وإعادة صياغتها من قبل الباحثات، وبناءً على آراء المحكمين قامت الباحثات بأعداد الصورة النهائية لأداة البحث.

2-3 الصدق الهيكلي للمعادلة البنائية لمحاور الاستبانة: للتأكد من صدق محاور استبانة البحث، لجأت الباحثات إلى إجراء الصدق الهيكلي للمعادلة البنائية أو ما يعرف بالصدق العاملي التوكيدي من خلال توظيف الحزمة الإحصائية للنموذج البنائية AMOS، ويعتبر الصدق العاملي التوكيدي من أقوى أنواع الصدق التي تستخدم في الدراسات والبحوث العلمية، حيث يتم فيه حساب قوة الاتساق الداخلي (الارتباط) بين كل بعد فرعي مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه ونسبة التباين المفسر لكل بعد وهو ما توضحه أشكال التحليل العاملي التوكيدي التالية:

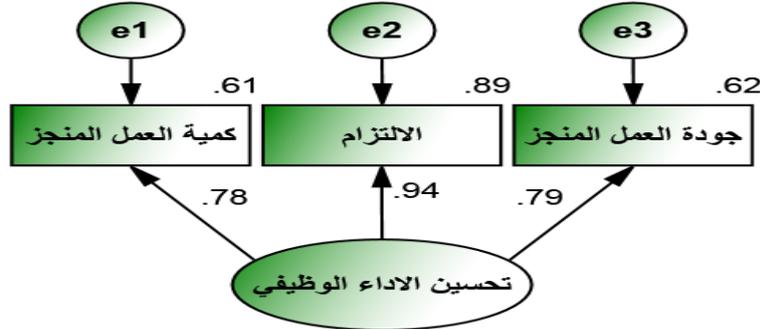
شكل (11) الصدق العاملي التوكيدي لأبعاد محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية



الشكل تصميم الباحثان: حزمة AMOS-25

يتضح من المؤشرات الإحصائية للصدق العاملي التوكيدي لمحور استراتيجية إدارة الموارد البشرية، أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (\*\*0.87 إلى \*\*0.95)، وأن نسب التباين المفسر لأبعاد المحور تتراوح بين (0.75 إلى 0.90) وهي جميعها مؤشرات تؤكد على أن محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده الخمسة صادق في بنائه العاملي لما وضع لقياسه.

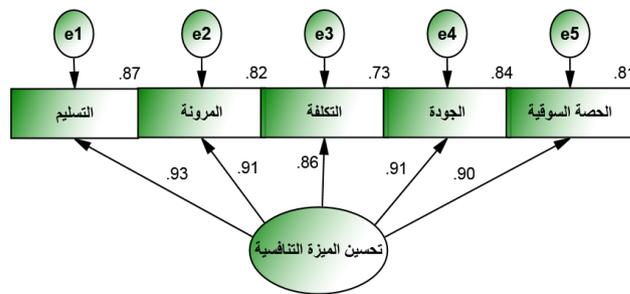
شكل (12) الصدق العاملي التوكيدي لمحور تحسين الأداء الوظيفي



الشكل تصميم الباحثان: حزمة AMOS-25

بالمثل، يتضح من المؤشرات الإحصائية للصدق العاملي التوكيدي لمحور تحسين الأداء الوظيفي، أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (\*\*0.78 إلى \*\*0.94)، وأن نسب التباين المفسر لأبعاد المحور تتراوح بين (0.61 إلى 0.89)، وهي <0.50 لأقل نسبة تباين مقبولة إحصائياً، وهي أيضاً جميعها مؤشرات تؤكد على أن محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده الخمسة صادق في بنائه العاملي لما وضع لقياسه.

شكل (13) الصدق العاملي التوكيدي لمحور تحسين الميزة التنافسية



الشكل تصميم الباحثان: حزمة AMOS-25

كذلك، يتضح من المؤشرات الإحصائية للصدق العاملي التوكيدي لمحور تحسين الميزة التنافسية، أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (\*\*0.86 إلى \*\*0.93)، وأن نسب التباين المفسر لأبعاد المحور تتراوح بين (0.73 إلى 0.87)

وهي <0.50 لأقل نسبة تباين مقبولة إحصائيًا، وهي أيضًا جميعها مؤشرات تؤكد على أن محور تحسين الميزة التنافسية بأبعاده الخمسة صادق في بنائه العاملي لما وضع لقياسه.

### 3-3 ثبات محاور وأبعاد استبانة البحث ودرجتها الكلية (ألفا كرونباخ)

- مفهوم الثبات: يقصد بثبات أداة البحث، بأنها تعطي ذات النتائج عند تطبيقها على مجتمع البحث أكثر من مرة في ظروف متقاربة (الأشعري، 2016، ص147). أي أن المقياس يعطي نفس النتائج تقريبًا إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد مجتمع البحث. هذا وللتأكد من ثبات استبانة البحث، لجأت الباحثات إلى حساب مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وبعد إضافة إلى الدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول رقم (7) قيم ألفا كرونباخ لمحاور أبعاد استبانة البحث ودرجتها الكلية

م	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
	1. المحور الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية		
1	تخطيط إدارة الموارد البشرية	3	0.80
2	الاستقطاب والتعيين	3	0.88
3	التدريب والتطوير	3	0.85
4	تقييم الأداء	3	0.86
5	التعويضات والحوافز	3	0.89
	2. المحور الثاني: تحسين أداء الموظفين		
1	جودة العمل المنجز	3	0.87
2	الالتزام	3	0.87
3	كمية العمل المنجز	3	0.93
	3. المحور الثالث: تعزيز الميزة التنافسية		
1	الحصة السوقية	3	0.81
2	الجودة	3	0.92
3	التكلفة	3	0.87
4	المرونة	3	0.90
5	التسليم	3	0.92
	الدرجة الكلية للاستبانة		
		39	0.98

#### الجدول: تصميم الباحثات، نتائج SPSS

يوضح جدول رقم (7) أن مؤشرات ألفا كرونباخ للمحاور والأبعاد الفرعية لاستبانة البحث تتراوح بين (0.80 إلى 0.93) وللإستبانة ككل بلغت ألفا كرونباخ (0.98). وهي جميعها مؤشرات ثبات مرتفعة استنادًا إلى ما ذكره (جودة محفوظ، 2009، ص41)، على أن ثبات أداة البحث يكون دال إحصائيًا وموثوقًا به إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ( $\geq 0.60$ ) والعكس صحيح، وهذا يؤكد من وجهة نظر الباحثات أن استبانة البحث بمحاورها وأبعادها الفرعية ودرجتها الكلية تتصف بالوضوح في صياغتها، مما يجعلها قادرة على إعطاء نفس النتائج إذا ما تم تطبيقها في بيئة أخرى ماثلة، وبناءً على ذلك تكون الباحثات قد تأكدن من صدق وثبات استبانة البحث على نطاق محاورها وأبعادها الفرعية ودرجتها الكلية.

4-3 أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-25) والحزمة الإحصائية للنمذجة البنائية الهيكلية AMOS-23، هذا وتضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة البحث.
2. الرسم البياني للأعمدة البيانية.

3. معامل الارتباط بيرسون.
4. معامل ألفا كرونباخ.
5. المتوسطات الحسابية "Mean" لاستجابات عينة البحث.
6. الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية.
7. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على درجة التباين في متوسطات استجابات عينة البحث.
8. تحليلات النمذجة البنائية الهيكلية للصدق البنائي التوكيدي لأبعاد محاور البحث.
9. تحليلات المسارات للمعادلة البنائية لاختبار فرضيات البحث.

#### 4- النتائج التطبيقية للبحث

مقدمة: يتناول هذا الفصل من البحث، الإحصاءات الوصفية لواقع ممارسة أبعاد المحور الأول (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، وأبعاد المحور الثاني (جودة العمل المنجز، الالتزام بالعمل، كمية العمل المنجز)، وأبعاد المحور الثالث (الحصة السوقية، جودة المنتج، تكلفة المنتج، المرونة، التسليم) من وجهة نظر مجتمع البحث إضافة إلى الإجابة على ما نص عليه البحث من فرضيات من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك، ونتائج ذلك كانت كالتالي:

##### 1-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أبعاد محاور البحث.

للقوف على واقع ممارسة أبعاد البحث، لجأت الباحثة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لكل بعد ونتائج ذلك يتضمنها الجدول التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد محاور البحث

م	مضمون البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الأهمية
1	تخطيط إدارة الموارد البشرية	3.97	0.80	0.79	8
2	الاستقطاب والتعيين	3.92	0.87	0.78	11
3	التدريب والتطوير	3.83	0.92	0.77	13
4	تقييم الأداء	3.97	0.89	0.79	9
5	التعويضات والحوافز	3.84	0.95	0.77	12
6	جودة العمل المنجز	4.03	0.89	0.81	5
7	الالتزام	4.01	0.91	0.80	6
8	كمية العمل المنجز	3.98	0.87	0.80	7
9	الحصة السوقية	4.04	0.82	0.81	2
10	الجودة	4.03	0.87	0.81	4
11	التكلفة	3.95	0.85	0.79	10
12	المرونة	4.03	0.84	0.81	3
13	التسليم	4.05	0.85	0.81	1

##### الجدول: تصميم الباحثات، نتائج SPSS

باستقراء المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة توافر أبعاد البحث بالجدول (8)، يتضح للباحثات أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.83 إلى 4.05 من 5) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.80 إلى 0.95) وهي جميعها من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19)، مما يعني أن أبعاد البحث تمارس بدرجة كبيرة ويؤيد ذلك نسبة ما بين (77% إلى 81%) من مجتمع البحث.

## 2-4 نتائج فرضيات البحث: يحاول البحث الحالي اختبار فرضيات البحث التالية:

1- الفرض الرئيسي: وينص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحسين أداء الموظفين والميزة التنافسية بالشركة مجال البحث.

ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية

1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحسين أداء الموظفين (جودة العمل المنجز، الالتزام بالعمل، كمية العمل المنجز) بالشركة مجال البحث.

2-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، جودة المنتج، تكلفة المنتج، المرونة، التسليم) بالشركة مجال البحث.

1-2-4 نتائج الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحسين أداء الموظفين (جودة العمل المنجز، الالتزام بالعمل، كمية العمل المنجز) بالشركة مجال البحث.

ولاختبار صحة هذه الفرضية، لجأت الباحثات إلى إجراء تحليل المسار بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية) على أبعاد محور التحسين الوظيفي، والنتائج يوضحها نموذج المسارات والجدول (9) التالي:

جدول (9) معنوية الأوزان الانحدارية لأثر أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي

الدلالة	قيمة T	الخطأ المعياري	الانحدار	المتغير المستقل	اتجاه الأثر	المتغير التابع
0.073	-1.791	0.149	-0.267	التخطيط	<---	جودة. العمل
0.035	2.103	0.143	0.302	الاستقطاب. والتعيين	<---	جودة. العمل
0.039	2.069	0.126	0.261	التدريب. والتطوير	<---	جودة. العمل
***	3.872	0.166	0.644	تقييم. الأداء	<---	جودة. العمل
0.314	-1.008	0.118	-0.119	التعويضات. والحوافز	<---	جودة. العمل
0.006	2.723	0.134	0.365	التخطيط والتطوير	<---	الالتزام
0.088	1.707	0.152	0.259	التخطيط والتطوير	<---	كمية. العمل
0.27	1.102	0.129	0.142	الاستقطاب. والتعيين	<---	الالتزام
0.915	-0.107	0.114	-0.012	التدريب. والتطوير	<---	الالتزام
0.01	2.583	0.146	0.377	الاستقطاب. والتعيين	<---	كمية. العمل
0.689	-0.401	0.128	-0.051	التدريب. والتطوير	<---	كمية. العمل
0.246	-1.161	0.169	-0.197	تقييم. الأداء	<---	كمية. العمل
***	3.941	0.121	0.475	التعويضات. والحوافز	<---	كمية. العمل
0.005	2.83	0.107	0.302	التعويضات. والحوافز	<---	الالتزام
0.178	1.348	0.15	0.202	تقييم. الأداء	<---	الالتزام

الجدول: تصميم الباحثات، نتائج AMOS

يتضح من مؤشرات القيم الانحدارية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي بالجدول (9) النتائج

التالية:

- وجود دلالة إحصائية للقيم الانحدارية لأثر (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) على متغير جودة العمل كأحد أبعاد تحسين الأداء الوظيفي وأن مستويات الدلالة لقيم T تراوحت بين (0.000 إلى 0.039) وهي جميعها > 0.05.
- إن التغير في مستوى الاستقطاب والتعيين بدرجة واحدة يؤدي إلى تحسين جودة العمل (30.2%)، كما أن التغير في مستوى التدريب والتطوير بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين جودة العمل بنسبة (26.1%)، كما أن التغير في مستوى تقييم الأداء سيؤدي إلى تحسين مستوى جودة العمل بنسبة (64.4%).

3. وجود أثر للتخطيط والتطوير على الالتزام بالعمل بمستوى دلالة ( $0.05 > 0.006$ )، وهذا يعني أن التغيير في مستوى التخطيط والتدريب بدرجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى الالتزام بالعمل بنسبة (36.5%).
4. وجود أثر للاستقطاب والتعيين على كمية العمل المنجز بمستوى دلالة ( $0.05 > 0.01$ )، وهذا يعني أن التغيير في مستوى الاستقطاب والتعيين بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين كمية العمل المنجز بنسبة (37.7%).
5. وجود أثر قوي للتعويضات على كمية العمل المنجز بمستوى دلالة ( $0.05 > 0.000$ )، وهذا يعني أن التغيير في مستوى التعويضات والجوافز بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين كمية العمل المنجز بنسبة (47.5%)، وكذلك ستزيد من نسبة الالتزام بالعمل بنسبة (30.2%).

جدول (10) يوضح قيم 2R لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي

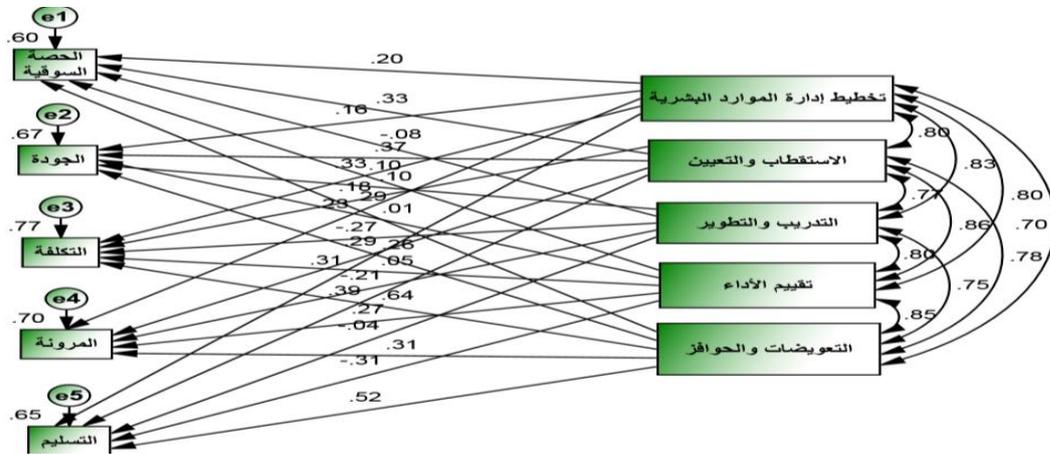
أبعاد المتغير التابع	Estimated R <sup>2</sup>
كمية العمل	0.666
الالتزام بالعمل	0.762
جودة العمل	0.693

الجدول: تصميم الباحثات، نتائج AMOS

يتضح من المؤشرات الإحصائية لقيم معامل التحديد 2R بالجدول (10) والشكل (14)، أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر في تحسين كمية العمل المنجز بنسبة (66.6%) وفي الالتزام بالعمل بنسبة (76.2%) وفي جودة العمل بنسبة (69.3%)، وبناءً على هذه النتيجة استنتجت الباحثات إلى أن نص الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

2-2-4 نتائج الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، في تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، جودة المنتج، تكلفة المنتج، المرونة، التسليم) بالشركة مجال البحث، بالمثل، واختبار صحة هذه الفرضية، لجأت الباحثات إلى إجراء تحليل المسار بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية) على أبعاد محور الميزة التنافسية، والنتائج يوضحها نموذج المسارات الشكل (15) والجدول (11):

شكل (15) تحليل المسارات لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الميزة التنافسية



الشكل تصميم الباحثات: حزمة AMOS-25

جدول (11) معنوية الأوزان الانحدارية لأثر أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الميزة التنافسية

المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل	الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة
الحصة السوقية	<---	التخطيط	0.204	0.156	1.305	0.192
الحصة السوقية	<---	الاستقطاب والتعيين	0.315	0.150	2.097	0.036
الحصة السوقية	<---	التدريب والتطوير	-0.070	0.132	-0.533	0.594
الحصة السوقية	<---	تقييم الأداء	0.092	0.174	0.527	0.598

المتغير التابع	اتجاه الاثر	المتغير المستقل	الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة
الحصة السوقية	<---	التعويضات. والحوافز	0.249	0.124	2.008	0.045
الجودة	<---	التخطيط	0.176	0.150	1.176	0.240
الجودة	<---	الاستقطاب. والتعيين	0.369	0.144	2.561	0.010
الجودة	<---	التدريب. والتطوير	0.097	0.127	0.767	0.443
الجودة	<---	تقييم الأداء	0.006	0.167	0.036	0.971
الجودة	<---	التعويضات. والحوافز	0.239	0.119	2.007	0.045
التكلفة	<---	التدريب. والتطوير	-0.252	0.105	-2.405	0.016
التكلفة	<---	الاستقطاب. والتعيين	0.173	0.119	1.447	0.148
التكلفة	<---	التخطيط	0.349	0.124	2.819	0.005
التكلفة	<---	تقييم الأداء	0.045	0.138	0.327	0.744
التكلفة	<---	التعويضات. والحوافز	0.573	0.099	5.814	***
المرونة	<---	التدريب. والتطوير	-0.192	0.118	-1.625	0.104
التسليم	<---	التدريب. والتطوير	-0.036	0.129	-0.282	0.778
المرونة	<---	تقييم الأداء	0.255	0.156	1.636	0.102
التسليم	<---	تقييم الأداء	-0.302	0.170	-1.771	0.077
المرونة	<---	التعويضات. والحوافز	0.274	0.111	2.472	0.013
التسليم	<---	التعويضات. والحوافز	0.462	0.121	3.810	***
التسليم	<---	الاستقطاب. والتعيين	0.390	0.147	2.656	0.008
التسليم	<---	التخطيط	0.327	0.153	2.145	0.032
المرونة	<---	الاستقطاب. والتعيين	0.277	0.134	2.064	0.039
المرونة	<---	التخطيط	0.240	0.139	1.723	0.085

الجدول: تصميم البحوث، نتائج AMOS

يتضح من مؤشرات القيم الانحدارية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بالجدول (11) والشكل (15) النتائج التالية:

1. وجود دلالة إحصائية للقيم الانحدارية لأثر (الاستقطاب والتعيين، والتعويضات والحوافز) على متغير الحصة السوقية كأحد أبعاد تحسين الميزة التنافسية وأن مستويات الدلالة لقيم  $T > 0.05$ .
2. إن التغير في مستوى الاستقطاب والتعيين بدرجة وحدة يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية للشركة بنسبة (31.5%)، كما أن التغير في مستوى التعويضات والحوافز بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين الحصة السوقية بنسبة (24.9%)، كما أن التغير في مستوى الاستقطاب والتعيين بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين الجودة بنسبة (36.9%).
3. كما أن التغير في مستوى التعويضات والحوافز سيؤدي إلى تحسين مستوى الجودة بنسبة (23.9%)، بينما التغير في مستوى التدريب والتطوير سيؤدي إلى خفض التكلفة بنسبة (-25.2%)، وأما التخطيط لإدارة الموارد البشرية فإن الزيادة فيه بدرجة واحدة سيؤدي زيادة التكلفة بنسبة (34.9%)، كما أن الزيادة في التعويضات والحوافز بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة التكلفة بنسبة (57.3%).
4. نجد أن التغير في التعويضات والحوافز بدرجة واحدة سيزيد من المرونة بنسبة (27.4%)، وتزيد من سرعة التسليم بنسبة (46.2%)، وأما الاستقطاب والتعيين في درجته سيزيد من سرعة التسليم بنسبة (39%)، وأما التخطيط لإدارة الموارد

البشرية، فإن التحسين في مستواها سيزيد من سرعة التسليم بنسبة (32.7%)، كما أن التحسين في درجة الاستقطاب والتعيين سيزيد من المرونة بالشركة بنسبة (27.7%).

جدول (12) قيم R<sup>2</sup> لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الميزة التنافسية

أبعاد المتغير التابع	Estimated R <sup>2</sup>
التسليم	0.648
المرونة	0.696
التكلفة	0.767
الجودة	0.675
الحصة السوقية	0.603

الجدول: تصميم الباحثات، نتائج AMOS

بالمثل، فيما يتعلق بأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الميزة التنافسية بالشركة، يتضح من المؤشرات الإحصائية لقيم معامل التحديد R<sup>2</sup> بالجدول (12) والشكل (15)، أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر في تحسين موعد التسليم بنسبة (64.8%) وعلى المرونة بنسبة (69.6%) وعلى التكلفة بنسبة (76.7%)، وعلى الجودة بنسبة (67.5%)، وعلى الحصة السوقية بنسبة (60.3%)، وبناءً على هذه النتيجة استنتجت الباحثات أيضاً على أن نص الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

## 5- ملخص نتائج البحث

### 1-5 نتائج الدراسة:

- استناداً إلى ماتوصلت إلى نتائج التحليلات الإحصائية للدراسة، فإن الباحثات توصلت إلى أهم نتائجها في النقاط التالية:
- أبعاد البحث تمارس بدرجة كبيرة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.40 إلى 4.19)، ويؤيد ذلك نسبة ما بين (77% إلى 81%) من مجتمع البحث.
- وجود دلالة إحصائية للقيم الانحدارية لأثر (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، تقييم الأداء) على متغير جودة العمل كأحد أبعاد تحسين الأداء الوظيفي.
- وجود أثر للتخطيط والتطوير على الالتزام بالعمل بمستوى دلالة (0.05 > 0.006).
- وجود أثر للاستقطاب والتعيين على كمية العمل المنجز بمستوى دلالة (0.05 > 0.01).
- وجود أثر قوي للتعويضات على كمية العمل المنجز بمستوى دلالة (0.05 > 0.000).
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر في تحسين كمية العمل المنجز بنسبة (66.6%) وفي الالتزام بالعمل بنسبة (76.2%)، وفي جودة العمل بنسبة (69.3%)، وبناءً على هذه النتيجة استنتجت الباحثات أن نص الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.
- وجود دلالة إحصائية للقيم الانحدارية لأثر (الاستقطاب والتعيين، والتعويضات والحوافز) على متغير الحصة السوقية كأحد أبعاد تحسين الميزة التنافسية.
- التغير في مستوى التعويضات والحوافز سيؤدي إلى تحسين مستوى الجودة بنسبة (23.9%)، بينما التغير في مستوى التدريب والتطوير سيؤدي إلى خفض التكلفة بنسبة (-25.2%)، وأما التخطيط لإدارة الموارد البشرية فإن الزيادة فيه بدرجة واحدة سيؤدي زيادة التكلفة بنسبة (34.9%)، كما أن الزيادة في التعويضات والحوافز بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة التكلفة بنسبة (57.3%).
- التغير في التعويضات والحوافز بدرجة واحدة سيزيد من المرونة بنسبة (27.4%)، وتزيد من سرعة التسليم بنسبة (46.2%)، وأما الاستقطاب والتعيين في التحسين في درجته سيزيد من سرعة التسليم بنسبة (39%)، وأما التخطيط لإدارة الموارد البشرية فإن التحسين في مستواها سيزيد من سرعة التسليم بنسبة (32.7%)، كما أن التحسين في درجة الاستقطاب والتعيين سيزيد من المرونة بالشركة بنسبة (27.7%).
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر في تحسين موعد التسليم بنسبة (64.8%) وعلى المرونة بنسبة (69.6%) وعلى التكلفة بنسبة (76.7%)، وعلى الجودة بنسبة (67.5%)، وعلى الحصة السوقية بنسبة (60.3%)، وبناءً على هذه النتيجة استنتجت الباحثات على أن نص الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

## 2-5 توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يقوم الباحثون بعرض عدد من التوصيات:
- فيما يتعلق باستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين
    1. وضع آليات تخطيطية داخل المنظمة تعمل على تحسين جودة العمل.
    2. تحسين مستوى التعويضات والحوافز وربطها بجودة العمل لدى العاملين.
    3. وضع برامج تدريبية وفق خطط مدروسة لتساعد في رفع إنتاجية العاملين بالمنظمة.
    4. العمل على إدخال بعض الآليات التطويرية في مجال التدريب تساعد على تحسين مستوى التزام الموظفين بعملهم داخل الشركة.
    5. العمل على ربط أسلوب تقييم الأداء بمستوى كمية العمل التي ينجزها كل عامل أو موظف بالشركة.
  - فيما يتعلق باستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحسين الميزة التنافسية للشركة
    1. العمل إعادة هيكلة استراتيجيات الموارد البشرية لتكون أكثر تأثيراً على زيادة الحصة السوقية للشركة.
    2. العمل على تحسين أساليب تقييم الأداء، والاستقطاب والتعيين والحوافز والتي تعتبر ذات تأثير مباشر على تحسين أداء الموظفين ورفع تنافسية الشركة.
    3. ضرورة وضع برامج تطويرية وتدريبية مكثفة تكون موجهة لتحسين مستوى الحصة السوقية وتطوير المنتج وتخفيض التكلفة.
    4. تحسين مستوى اعداد الخطط الاستراتيجية للشركة لرفع مستوى كفاءة العمل المنجز في الشركة.
    5. العمل على إجراء مراجعة دورية لكافة برامج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى الميزة التنافسية للشركة.

## 3-5 مقترحات للدراسة:

- تقترح الباحثون مجموعة من الدراسات التي من الممكن أن تجرّبها الدراسات المستقبلية كما يلي:
1. إجراء دراسة بعنوان: " دور استراتيجيات الموارد البشرية في رفع كفاءة المؤسسات الصغيرة ."
  2. إجراء دراسة بعنوان: " دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية ."
  3. إجراء دراسة بعنوان: " علاقة وأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإدارة الوقت على القطاعات الخاصة ."

## 6- المراجع والمصادر

## 1-6 المراجع العربية:

- أبو جليدة، سعيد سمير (2018)، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي (2016)، الوجيز في طرق البحث العلمي، ط1. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- إلياس، سالم (2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (8)، العدد (1).
- صويص، محمد إبراهيم؛ الفيج، إيهاب سمير (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4
- بربر، كامل (2008)، "إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- البطاينة، محمد تركي (2016)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1.
- جثير، سعدون حمود، حسين، حسين وليد (2016)، "علاقة وأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، العراق.
- خلف، حسين عبد الله (2020)، "أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الخليل، عبد الحميد (2020)، "إدارة الموارد البشرية"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- رجم، خالد (2017)، "تقييم أثر نظام الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

- رسلان، يسري عبد الحميد (2007)، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع، تربية آداب المنيا نموذجًا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية.
- ريام هاشم كرم النور، (2016)، "كفاءة الأداء لمؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع.
- زعتري، عبد العزيز هاني شمس (2013)، "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- سهام، بلخيري (2012)، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.
- شرون، مسعودة (2013)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قصدي مرياح، الجزائر.
- شواي، أحلام محمد (2016)، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس (2009)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- الطبراي، عبد المنعم رمضان (2010)، "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الحميد، أنس رفعت (2018)، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الحميد، أنس رفعت (2018)، "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الله، حاتم علي: علي، أسماء محمد (2019)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48 ج1.
- عبد الوهاب، محمود أسامة (2020)، "دور تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي"، مجلة مركز جامعة المستنصرية للدراسات، المجلد 17، العدد 69.
- عبيدات، ذوقان: عبد الرحمن عدس: كايد عبد الحق (2020)، البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- العربي عطية، (2012)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر.
- العساف، فلاح محمد (2016)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عطية، سميرة حسن (2018)، "تنمية الموارد البشرية وتطويرها في إدارة مؤسسات الدولة"، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 14، العدد 27.
- علي، موات الصهيد السوداني (2016)، دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 97، المجلد 23.
- علي، على سعدون (2020)، "تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الخدمة المدنية في العراق"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 124.
- فرح، خالد عبد الحميد محمد (2016)، "أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
- الفياض، مجيد حميد طاهر (2011)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- محمد، علي برهان: طه، أيمن عصمت (2020)، "نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية"، مجلة دراسات تربوية، العدد 52، العراق.
- المحمود، رفعت تاج السر الريح عبد (2016)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

- المطري، على بن سعيد: أمل بنت عبد الله الحرملية (2020)، "علاقة عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني بتعزيز الميزة التنافسية بمؤسسات ريادة الأعمال بسلطنة عمان"، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 1، العدد 1.
- المطري، عزيز عبد الله (2016)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الهيبي، صلاح (2012)، "تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر"، دارالوازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## 2-6 المراجع الأجنبية

- Jery, H. 2013. Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia. Journal of Business Studies Quarterly. 5(2): 184-201
- Nazmul, H. and Tahminam A. and Chowdhury, K. 2014. Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh International Management Review. 10(2);24-31 .
- Ning, N., & Tanriverdi, H. (2014). Unifying the role of it in hyper turbulence and competitive advantage via a multi-level perspective of its strategy quarterly. Sep2017, Vol 41 issue 3, p937-A8 porter, M. the Macmillan press. 1991
- Prasad , K. Rajesh, V. and Mruthyanjaya , R. M., (2019), " Gamification and Resource Pooling for Improving Operational Efficiency and Effective Management of Human Resources: A Case Study with an Ecommerce Company " International Journal of Management (IJM), Vol. 10, (6), November-December, pp. 76–87.
- Rebecca, M. and Shatha, O. and Mark, B. 2013. The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. Human Resource Management. 52 (6):899-921.
- Resan, Salem Abdul-Hassan (2013): Investing in Education is a Tool for Empowering Human Resources in Iraq, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences. Volume 15, p. University of Al-Qadisiyah - College of Administration and Economics.