



# تهامة

مجلة علمية – أكاديمية – محكمة – نصف سنوية – تصدر عن جامعة الحديدة

ISSN:2710-1282 (Online)

ISSN:2710-1290 (Print)

[www.tehama-journal.com](http://www.tehama-journal.com)



العدد السادس عشر ( يوليو – ديسمبر ٢٠٢٢م )



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحديدة  
مركز التطوير وضمان الجودة

## التوجهات الاستراتيجية لجامعة الحديدة 2025م

تدو بيئة تعليمية وبحثية متميزة تلبي متطلبات  
سوق العمل واحتياجات التنمية الشاملة.

رؤية  
الجامعة

تقديم تعليم عال متميز يلبي احتياجات التنمية ويحقق  
المعايير الأكاديمية من خلال قيادة مؤسسية، وبرامج  
تعليمية نوعية جيدة، وبيئة تعليمية محفزة، وكوادر  
أكاديمية محترفة، وشراكة مجتمعية فاعلة.

رسالة  
الجامعة

التميز والابداع، الولاء المؤسسي، التعليم المستمر،  
الشراكة المؤسسية، العمل بروح الفريق، أخلاقيات  
المهنة.

قيم  
الجامعة

### الأهداف الاستراتيجية:

- 1- تعزيز نظم الحوكمة والقيادة الجامعية المؤسسية، وترسيخ الامركزية، وممارسة مبادئ الجودة والشفافية والمساءلة.
- 2- تطوير البرامج الأكاديمية ومقراتها الدراسية بما يلبي المعايير الوطنية ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- 3- تحقيق الاستقرار الوظيفي للكوادر الأكاديمية والإدارية المتميزة من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وبرامج التنمية المهنية والتنظيم المستمر.
- 4- إعداد كوادر متخصصة ومتميزة تلبي احتياجات سوق العمل، وقادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً.
- 5- تهيئة بيئة ملائمة لتطوير البحث العلمي، وبناء القدرات البحثية، لتسهم في حل المشكلات المجتمعية، وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة المرتبطة بالاقتصاد المعرفي.
- 6- تنويع مصادر التمويل بما يسهم في إعادة إعمار البنية التحتية وتجهيزاتها العملية، ومصادر المعلومات وتقنياتها.
- 7- تفعيل الشراكة المؤسسية بين الجامعة والمؤسسات والهيئات والجهات ذات العلاقة محلياً وإقليمياً ودولياً.

# تهامة

## مجلة علمية أكاديمية مُحكّمة نصف سنوية

تصدرها نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الحديدة - الجمهورية اليمنية.  
تصدر مرتين في العام، تخاطب الأساتذة والهيئات العلمية الجامعية، وتهتم بنشر  
الدراسات والبحوث العلمية الأكاديمية ذات المستوى الرفيع في مجالات الأدب واللغة  
والفنون والعلوم التطبيقية.

البحوث والدراسات المنشورة في المجلة تعبر عن آراء أصحابها الباحثين فقط، ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة أو هيئة التحرير.

حقوق الطبع محفوظة لجامعة الحديدة، ولا يجوز نسخ المجلة لأغراض تجارية، كما لا يجوز نشر أي  
جزء من هذه المجلة أو اقتباسه إلا بعد الحصول على موافقة خطية من رئيس التحرير.

التبادل والإهداءات: توجه الطلبات باسم سكرتير التحرير  
توجه المراسلات باسم سكرتير التحرير عبر إيميل المجلة أو عبر العنوان البريدي  
الجمهورية اليمنية - جامعة الحديدة - نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي - مجلة تهامة

ص.ب (٣١١٤)

البريد الإلكتروني: [info@tehama-journal.com](mailto:info@tehama-journal.com)

الموقع الإلكتروني: [www.tehama-journal.com](http://www.tehama-journal.com)

## الهيئة الاستشارية:

- أ.د/ عز الدين حسن معاد- نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.  
أ.د/ بدر إسماعيل عبدالرزاق- أستاذ الكيمياء- كلية التربية بالحديدة.  
أ.د/ علي محمد علي الناشري- أستاذ التاريخ القديم- كلية الآداب.  
أ.د/ علي سيف المشرقي- أستاذ الإخراج التلفزيوني والمسرحي- كلية الفنون الجميلة.  
أ.د/ عباس محمد عبده الخذقي- أستاذ الهندسة البترولية- جامعة حضرموت.  
أ.د/ العجال محمد عدالة- أستاذ وعميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة مستغانم- الجزائر.  
أ.د/ يحيى إبراهيم قاسم الفقيه- أستاذ اللغويات – كلية الآداب.  
أ.د/ محمد رضا مبارك- أستاذ الأدب والنقد- جامعة بغداد- العراق.  
أ.د/ محمد طاهر عبدالرحمن معجم- أستاذ هندسة تكرير النفط والغاز- كلية الهندسة.  
أ.م.د/ ظاهر علي الرشاحي- أستاذ علوم الحاسوب المشارك- كلية علوم وهندسة الحاسوب  
أ.م.د/ عبد العزيز عبد الهادي العامري- أستاذ الإدارة التربوية المشارك- جامعة حجة.

## هيئة تحرير المجلة:

- أ.د/ علي بناوي جذع الريبيدي- أستاذ علوم الحياة- عميد كلية الهندسة.  
أ.د/ عزي أحمد فقيه- أستاذ العلوم البيئية – عميد كلية الزراعة.  
أ.د/ أحمد محمد قاسم مذكور- أستاذ التفسير وعلوم القرآن – كلية التربية بالحديدة  
أ.م.د/ أحمد عزي صغير شواش- أستاذ الأدب والنقد المشارك – كلية التربية زيد  
أ.م.د/ أفراح عبده أحمد الهيثمي- أستاذ قانون المرافعات المشارك- كلية الشريعة والقانون.  
أ.م.د/ أحمد محسن عثمان القدسي- أستاذ الأحياء الدقيقة المشارك- كلية الطب والعلوم الصحية  
أ.م.د/ جلال أحمد عبدالله العسكري- أستاذ الصناعات الغذائية المشارك- كلية الهندسة.  
د/ جميل راشد سلمان- أستاذ هندسة الحاسوب المساعد- كلية علوم وهندسة الحاسوب

## المشرف العام

أ.د . محمد أحمد أمين الأهدل  
رئيس الجامعة

## رئيس التحرير

أ.د. محمد حمد محمد بلغيث  
نائب رئيس الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي

## مدير التحرير

د. عبدالله محمد أحمد النهاري  
عميد مركز التطوير وضمان الجودة  
المراجعة اللغوية للغة الإنجليزية  
د. سمير أحمد الحمادي

## المراجعة اللغوية للغة العربية

أ.م.د. يوسف حسن العجيلي

## سكرتير التحرير

د/ عارف علي عبدالله الصغير

## المراجعة الفنية والتصميم

## والإخراج والتنفيذ

د.ذي يزن عبده محمد الرمانة

مدير عام الدراسات العليا

Thoyazan8@yahoo.com

## محتويات العدد

الباحث	الموضوع	الصفحة
هيئة التحرير	قواعد النشر	٧
المشرف العام	الافتتاحية	٨
أ.م.د. أمير فاضل سعد قاند	التصوير النفسى في القرآن الكريم	٩
د. علي صالح علي الأعجم	دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة	٣٤
د. ناجية سليمان إبراهيم سليمان	الأفعال الكلامية في خطبة منذر بن سعيد البلوطي-دراسة تداولية	٧١
د. خالد علي أحمد البرعي	تأثير التدريب بأسلوب المقتربات الخطئية الهجومية على تنمية بعض القدرات البدنية والمهارية للاعبين كرة اليد	٩٣
أ. إدريس درهم محمد علي	حرية الزواج في رواية "النَّدْم المتأخر على الماضي" (لوشيون). مقارنة أدبية ثقافية	١٢٤
أ. أحمد محمد حسن القطافي	أثر الأحكام الفقهية في تعزيز العلاقات الاجتماعية في العبادات " نماذج تطبيقية "	١٤٦
أ. يحيى علي إبراهيم حيمر	معتمد ذوي العقول المنتزِع من جامع الأصول للعلامة محمد بن يحيى بن بهران، (ت: ٩٥٧هـ) كتاب الفرائض. (دراسة وتحقيق)	١٨١
Dr. Sadeq Alwesabi Dr. Mohammed Suhil Dr. Radman Al-Nahary Dr. Abdulaziz Baalwi Dr. Ali Floos	Assessment of Population Awareness Regarding Obesity in Al-Hodeidah City, Yemen – 2022	1

## قواعد النشر

- أن يكون البحث جديداً، ولم يسبق نشره في أية وسيلة من وسائل النشر.
- أن يمثل البحث إضافة علمية واضحة، سواءً أكانت نظرية أم تطبيقية.
- أن يتبع الباحث آليات البحث العلمي وأساليبه المعتمدة.
- أن يقدم الباحث سيرته الذاتية.
- يقدم الباحث نسخة إلكترونية من البحث بصيغة (Word) يرسل عبر البريد الإلكتروني للمجلة:  
[info@tehama-journal.com](mailto:info@tehama-journal.com) مدون عليه عنوان البحث، واسم الباحث/ الباحثين، مع توضيح الرتبة العلمية والوظيفة الحالية، والتلفون والبريد الإلكتروني، باللغتين العربية والإنجليزية.
- يقدم الباحث مستخلصاً باللغتين العربية والإنجليزية في حدود (٢٠٠) كلمة يتضمن (موضوع البحث، وأهدافه، ومنهجه، وأبرز النتائج والتوصيات، وكلمات مفتاحية لاتزيد عن خمس كلمات).
- يجب مراعاة الإشارة إلى ترتيب المراجع وفق أسبقية ورودها في البحث، وأن تكون كتابة المصادر والمراجع باللغة العربية، واللغة الأجنبية إن وجدت.
- يكتب عنون البحث مع بيانات الباحث بخط (SKR HEAD1)، ويستخدم خط (Lotus Linotype) للكتابة باللغة العربية، بحجم (١٤) للمتن، وبحجم (١٠) للحواشي، وخط (Times New Roman) للكتابة باللغة الإنجليزية بحجم (١٢) مع كتابة العناوين بخط غامق، وأن يكون الخط في الجداول إن وجدت بحجم (١٠)، والتباعد بين الأسطر مفرد.
- تكتب الحواشي أسفل كل صفحة مرقمة ترقيماً مستمراً.
- تخطيط الصفحة: الورق : (العرض:سم١٧)، (الارتفاع: ٢٥سم)، الهوامش: ٢سم من جميع الجهات ماعدا الهامش الأيمن ٢,٥سم)، هامش التوثيق: صفر.
- لغة النشر في المجلة هي اللغة العربية أو الإنجليزية، وألا يتجاوز حجم البحث عن ثلاثين صفحة، و ما زاد عن ذلك تُدفع رسوم إضافية (٥٠٠) ريال يماني عن كل صفحة.
- تخضع البحوث المقدمة للنشر للتحكيم السري، وفي حالة اتفاق آراء اثنين من المحكمين على قبول النشر يقبل البحث للنشر بعد إجراء التعديلات المطلوبة.
- الباحث مسؤول عن صحة البيانات والنتائج والاستنتاجات الواردة في البحث ودقتها.
- يمكن الحصول على مجلة تهامة من قسم التبادل في مكتبة جامعة الحديدة مقابل مبلغ (١٠٠٠ ريال) للنسخة الواحدة، أو تحميل قالب المجلة المنسق من موقع المجلة.
- يحصل الباحث على نسختين ورقية من العدد الذي نشر فيه بحثه مع مستلة إلكترونية.
- رسوم التحكيم والنشر: (٢٠٠٠٠) ريالاً يمناً للباحثين اليمنيين، و(١٥٠\$) للباحثين من خارج اليمن أو ما يعادلها بالريال اليمني.
- الاشتراك السنوي:
  - داخل اليمن: للأفراد (١٠٠٠ ريال)، للمؤسسات (٢٠٠٠ ريال).
  - في الوطن العربي : (١٥\$).
  - في البلدان الأخرى: (٢٠\$). يشمل بدل الاشتراك أجور البريد.

---

^

---

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وبعد...  
يأتي هذا العدد من مجلة تهامة العلمية المحكمة ليشكل تحولاً استثنائياً ضرورياً؛ لكونه متزامناً مع ما  
تمر به بلادنا الحبيبة وأمتنا العربية والإسلامية من أحداث جسام.  
فها هي مجلة تهامة تواصل بريقها العلمي متمثلاً في العدد السادس عشر الذي يأتي تواملاً مع  
الإصدارات السابقة، واستجابة لأهمية البحث العلمي، ودوره في ترصين عمل الجامعة الأكاديمي والعلمي؛  
حيث يُقاس نجاح الجامعة بإرساء قواعد البحث العلمي، وبقدرتها على التأثير والتغيير في محيطها،  
وإيصال رسالتها العلمية لكل العالم، إيماناً منها بأن البحث العلمي يظل نوراً يشع في أحلك الظروف،  
يسكب الأمل في نفوس البشرية، ويجدد الحياة.  
ويصدر هذا العدد متزامناً مع احتفالات شعبنا اليمني العظيم بعيد الاستقلال المجيد بإجلاء آخر جندي  
بريطاني من جنوب الوطن في ٣٠ نوفمبر ١٩٦٧م.  
إن هذا العدد ليس إصداراً نمطياً، وإنما تنوعت فيه موضوعات البحوث العلمية؛ فاشتمل على بحوث  
في مجال العلوم الإنسانية، وعلى بحوث في مجال العلوم الطبيعية، فهو لسان حال الباحثين الذين تنوعت  
أبحاثهم. وسنظل حريصين على أن تستمر مجلة تهامة العلمية الأكاديمية المحكمة في أداء رسالتها في  
المجالات العلمية والبحثية ونشر كل جديد من البحوث العلمية والابتكارات الجديدة في شتى مجالات العلوم  
الإنسانية والطبيعية والتقنيات الحديثة التي تساعد على تحريك عجلة التنمية ونهوض الأوطان وازدهارها.  
نأمل أن يكون هذا العدد حافزاً للباحثين سواء، أكانوا في داخل اليمن أم خارجه على المشاركة  
والإسهام بإذتاجهم العلمي؛ ليكون رافداً من روافد هذا النهر المتجدد المتنوع، ودعوة لإثراء المعرفة،  
وتنشيطها، وتدعيمها بما يكتبه الباحثون.  
وفي الأخير لا بد أن أقدم الشكر لكل من أسهم في تأسيس هذه المجلة، وللقائمين عليها، وأخص بالذكر  
كل من أسهم في صدورها؛ لتظل منارة للعلم والعلماء، يستنير بها أعضاء هيئة التدريس وطلبة العلم  
والمعرفة في جامعة الحديدة والجامعات الأخرى، والباحثون في مراكز الأبحاث العلمية.  
والله الموفق،،،

أ.د. محمد أحمد أمين الأهدل

المشرف العام  
رئيس الجامعة



دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا  
الوظيفي كمتغير وسيط:  
دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة

د. علي صالح علي الأعجم  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة الحديدة

## المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى قياس دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الأمل العربي والبالغ عددهم (٢٤٠) عاملاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، حيث كان حجم العينة (١٤٨) مفردة، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التعيين، واستراتيجية الحوكمة) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وعدم وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التدريب، و استراتيجية التحفيز) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط،، وقد أوصى الباحث بإعطاء مزيد من الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، مستشفى الأمل العربي.

## Abstract:

The current study aimed at measuring the role of human resource management strategies (HRMS) on job performance through job satisfaction as mediator variable. The study population consisted of 240 staff of the Al-Amal Aarabi Hospital (AAH). The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study. A questionnaire for data collection was used as well. The sample size was 148. A number of statistical methods were used to achieve the objectives of the study. The findings revealed a significant positive moral impact of HRMS in its two dimensions, (i.e. appointment strategy and governance strategy), on job performance through job satisfaction as mediator variable. The findings also showed insignificant positive moral impact of HRMS in its two dimensions, (i.e. training strategy and motivation strategy), on job performance through job satisfaction as mediator variable.

The researchers recommended that greater attention be given to HRMS due to its positive impact on job satisfaction and job performance.

**Keywords:** human resource management, job satisfaction, job performance, al-amal arabi hospital.

## ١- مقدمة

يعتبر العنصر البشري في المنظمة المحور الأساسي لتقدمها وتحقيق أهدافها، (البلهد، ٢٠١٤)، وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم عناصر العملية الإدارية بالمنظمة، حيث تسعى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق رضا العاملين، ورفع مستوى الأداء، وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تركز على أداء الأفراد وتعتبره سياسة إدارية مهمة، فكون أداء

الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإن هذا فرض على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب، "فاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة وتزيد من ولائهم ورضاهم من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وبالتالي تساعد الفرد على التحرك في حدود ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة له" (مباركي، ٢٠١٤، ١٣)، "يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات بالغة الأهمية للأفراد والوحدات الاقتصادية على حد سواء، لما له من دور واضح في رفع مستوى إنتاجية العاملين وتحسين أدائهم من جهة، فضلاً عن تحقيق الترابط الاجتماعي ولاإنساني معهم من جهة أخرى، وبما يكفل استمرار تلك الوحدات وتحقيق أهدافها المنشودة في المستقبل المنظور" (عطية و عباس، ٢٠١٩، ١)، ولكي تسهم المستشفيات الأهلية اليمينية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، يجب عليها أن تختار الاستراتيجيات التي تساعدها في تحقيق أهدافها، ولعل من أهمها استراتيجيات إدارة المورد البشري والمتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز وحوكمة الموارد في المستشفيات الخاصة اليمينية؛ ولأهمية الدور الذي تقوم به المستشفيات الخاصة اليمينية في محافظة الحديدة والمتمثل بما تقدمه من خدمات صحية والتي تقدم لشرحة كبيرة من أبناء المجتمع في ساحل البحر الأحمر والذي لفت نظر الباحث لإجراء دراسة علمية لمعرفة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء من خلال الرضا الوظيفي في مستشفى الأمل العربي في محافظة الحديدة.

## ٢- الأداء الوظيفي:

### ١-٢ مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير في الدراسات والبحوث الإدارية خلال السنوات الماضية؛ نظراً لأهميته للمنظمة، وللعاملين على حد سواء (النور، ٢٠١٦)، و يرى لعباسي و آخرون (٢٠٢٢، ١٢٠)، ان الأداء الوظيفي هو "القدرة على استغلال الموارد المادية والبشرية بجهد مبدول من اجل تحقيق الأهداف" كما يرى الرميدي ومحمد (٢٠٢٠، ١٣) أن الأداء الوظيفي هو ذلك "الجهد البدني والذهني الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة لإنجاز كل المهام المكلف بها، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الشخصية"، في حين يرى رمضان (٢٠١٩) أن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات المتعددة التي يقوم بها الموظف لإنجاز مهامه المحددة، بهدف تحقيق بعض الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والحصول على مخرجات عمل إيجابية تحقق رضا وقبول جميع أطراف العمل، بينما يعرف المجالي (٢٠٢٠، ١٨) الأداء الوظيفي بأنه "قدرة الموظف على إنجاز ما كُلف به من مهام وأهداف بكفاءة وفاعلية، ومساهمته في تطوير ونجاح المنظمة"، وعلى نفس الصعيد يرى محمود (٢٠١٦) أن الأداء الوظيفي هو التزام الموظف بواجباته الوظيفية، وقيامه بالمهام المسندة إليه، وتحمله لأعباء الوظيفة ومسئولياتها، والتحلي بالأخلاق والقيم الحميدة داخل المنظمة، وكذلك التزامه بالحضور والانصراف في

المواعيد المحددة، وعلى نفس المنوال يشير غنيم (٢٠١٨) إلى أن الأداء الوظيفي هو ما قدمه الموظف من مخرجات وظيفية، ومستوي علاقته بزملائه الآخرين، وانضباطه والتزامه بالأنظمة وتعليمات العمل، وبشكل مختصر اشار Ndulue and Ekechuwu (2016) إلى أن الأداء الوظيفي عبارة عن درجة تحقيق المهام داخل المنظمة.

وبناءً على ما سبق؛ يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه حجم وكمية النتائج التي تم الحصول عليها بناءً على الجهد الذي بذله الموظف لأداء ما كلف به من مهام، في حدود قدرات المنظمة التي يعمل فيها.

٢-٢ مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر التي تشكل في مجموعها الأداء، والتي ذكرها كلاً من فراونه وماضي (٢٠١٩) وأبو نصيب (٢٠١٧) والحريري (٢٠١٦) على النحو التالي: أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، وكمية العمل، والمثابرة والثوق، الموظف، والبيئة التنظيمية (الامعي، ٢٠٢٠).

٣- الرضا الوظيفي:

١-٣ مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً؛ لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور العديد من الدراسات التي تناولته (مريم، ٢٠١٢)، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغيير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، وقد عرف عمراني (٢٠٢١، ١١) الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة من المشاعر النفسية والفسولوجية التي تجعل الفرد قادر على إنجاز وظيفته على أكمل وجه وبأحسن الظروف"، كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه نابع من داخل الموظف تجاه عمله الذي يقوم به نتيجة إحساسه بالسعادة والراحة النفسية في العمل المرتبط بالرضا عن وظيفته، وعلاقته مع العاملين في العمل، والرضا عن الراتب الشهري، وأخلاقيات الوظيفة" (لطرش وبن يحيى، ٢٠٢٢، ٨)، في حين يرى باشا وآخرون (٢٠٢٢، ١٣٣) ان الرضا الوظيفي هو "نتج من تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعلية ترتبط هذه العوامل في مجملها بتركيبية الفرد وبيئة عمله، فكلما أشبعت الاحتياجات الأساسية كلما تم الحصول على شعور إيجابي لدى الفرد"، وعلى نفس المنوال عرف عياد وعبد الرحمن (٢٠٢٢، ١٩١) الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه عام من قبل العامل إزاء عمله كنتيجة لاتجاهات نوعية متعددة تعطي ثلاثة جوانب هي العوامل الخاصة بالعمل، والخصائص الشخصية، والعلاقات الاجتماعية وهذه العوامل متظافرة تشكل الاتجاه العام للفرد نحو العمل إيجابياً أو سلبياً". بناءً على ما سبق يمكن القول بان الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر النفسية والفسولوجية الناتجة من

تفاعل عوامل البيئة الداخلية أو الخارجية التي تشبع حاجات الفرد وتجعله قادراً على إنجاز وظيفته على أكمل وجه.

### ٢-٣ أهمية الرضا الوظيفي:

تنبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بالعنصر البشري في المنظمة، حيث من دونه لا وجود للمنظمة، كما لا يمكن لأي منظمة خدمية أو إنتاجية أن تحقق أهدافها بدون إرضاء الموظفين فيها، كذلك يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من قبل المفكرين والعلماء كونه هو هدف كل فرد بحد ذاته فهو يطمح أن يكون راضياً من أجل أن ينعكس ذلك على أدائه في العمل، يرى عطية وعباس (٢٠١٩، ٧) أن الرضا الوظيفي مهم للموظف والمنظمة على حد سواء لما له من أثر نفسي ومعنوي وانعكاس سلبي أو إيجابي بحسب درجة الرضا على الموظف، وانعكاس إيجابي على المؤسسة، كما أن الرضا الوظيفي يحقق عدداً من المزايا: الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز دوافع العاملين، وتعزيز الثقة في مكان العمل، وتعزيز الشعور بالإنجاز، وتحسين الجودة، والربحية (٢٠١٨) Vijayakumar and Vivek ، كما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة إنتاجية العاملين (Ažić, 2017، وإنخفاض معدل دوران العمل (Nadiri and Tanova, 2010)، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة التعاون بين العاملين، وانخفاض معدل الغياب (العجوري، ٢٠١٧) ، وتنمية السلوك الإبداعي، والارتباط بالعمل، وتحسين اتجاهات العاملين تجاه المنظمة، والثقة التنظيمية (Tsai et al., 2010) .

### ٤- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

#### ١-٤ مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تشكل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي تتفرع من استراتيجية المنظمة، وتعد من أهم الاستراتيجيات؛ لارتباطها بأعلى مواردها وهو العنصر البشري، وقد أشارت خدام وآخرون (٢٠٢٠) إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن الطريقة المناسبة لوضع أهداف المنظمة طويلة الأجل، وتحديد توجهاتها لتحقيق تلك الأهداف، أي أنها تمثل عملية نظامية تم فيها تحديد كيفية الانتقال من الوضع الراهن إلى مستقبل المنظمة المرغوب، كما عرف الزعبي والحنيطي (٢٠١٩، ٥) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها "جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري، وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة"، في حين ذكر العفيف (٢٠١٨) أنها كافة الأنشطة الإدارية المتعددة المرتبطة بتحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية وتطوير قدراتهم وخبراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أشار (Shakerian et al. 2016) إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها الإعداد الصحيح للعنصر البشري؛ من خلال زيادة معرفته وقدراته ومهاراته في الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده، الأمر الذي جعلها قادرة على العمل في جميع المجالات، وهذه

الموارد تم اختيارها وانتقاءها في ضوء ما جرى من اختيارات مختلفة، كما أشار تركي (٢٠١٦) إلى أنها الطريقة التي تحددها المنظمة لإدارة خطوط الإنتاج المختلفة، ووحدات الأعمال لتعزيز القيمة. وعلى نفس المنوال أوضح (2013) Jery أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن خطة بعيدة المدى تتكون من الأنشطة والسياسات التي تكون وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها الاستراتيجيات الوظيفية التي تتضمن كافة الإجراءات والسياسات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، والتي تسهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية من خلال الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز والحوكمة.

٤-٢ أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لا يوجد اتفاق عام حول أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فكل باحث ينظر إليها من زاوية معينة، ووفقاً لمشكلة بحثه، وبناء على المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، وكل فرد ينظر إلى جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتماماته، وفيما يلي استعراض تقسيمات مختلفة لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وفقاً لما ورد في الدراسات السابقة، كما يوضحها الجدول (١).

جدول (١): أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

م	النموذج	لسنة	أبعاد النموذج
١	الشريبي	٢٠٢٢	الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب، تخطيط القوى العاملة
٢	Sumona et al	٢٠٢٢	التعاون، شمولية إدارة الموهب، قيادة التغيير، الاشتراك في المعرفة، تبني منهج البحث والتعليم
٣	ميرة	٢٠٢٢	الاستقطاب، التعيين، الترقية، التدريب، الحوافز
٤	Fahim	٢٠١٨	الاختيار والتعيين، التدريب، المكافآت والفوائد، التطوير المهني
٥	Gregory et al	٢٠٠٩	إعادة الهيكلة، التعيين، التدريب، التعاون
٦	علي والقماح	٢٠٢٠	التوظيف، التدريب، المسار الوظيفي
٧	حسين والحسن	٢٠٢٠	الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات
٨	الزعنون	٢٠١٩	التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، صيانة الموارد البشرية، السلامة، علاقات الموارد البشرية
٩	الزعيبي والحنيطي	2019	التوظيف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء
١٠	الغنيمات وآخرون	٢٠١٩	الاستقطاب والاختيار، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء

وفي ضوء ما تم عرضه، ستعتمد الدراسة الحالية أربع استراتيجيات والتي تم تحديدها للتوافق مع الأهداف الرئيسية المتوخاة من هذه الدراسة وهي: (استراتيجية التعيين، استراتيجية التدريب، واستراتيجية التحفيز، واستراتيجية الحوكمة) كبنى أساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث

يعتقد الباحث أن هذه الاستراتيجيات سيكون لها تأثير في رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء الوظيفي، والتي يمكن تعريفها على النحو الآتي:

استراتيجية التعيين: آخر مرحلة من مراحل التوظيف ويتم من خلالها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة وتعيينه بوظيفته ورئيسه المباشر (علي، ٢٠٢٠).

استراتيجية التدريب: إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية (أبو شعير، ٢٠١٦).

استراتيجية التحفيز: مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الشروقي، ٢٠١٨).

استراتيجية الحوكمة: هي البوصلة التي يمكن من خلالها تحديد الأدوار، والمسؤوليات، والقواعد للموارد البشرية وكيف تُوجّه، وتُضبط، وتُعمل، وتُحكّم، وتُراقب، وطريقة ارتباطها مع بعضها البعض وتداؤمها مع الأطراف الأخرى بالشكل الذي يمنع الارتباكات والتقاطعات المقصودة وغير المقصودة (جاسم وسرمد، ٢٠١٦).

#### ٤-٣ أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها المنظمة بواسطة الموارد البشرية، لذلك نجد أهمية هذه الإدارة تزايدت في العصر الحالي؛ لأنها تسير أهم وأتمن أصول المنظمة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضا بكفاءة عالية للاستفادة من هذه الأصول الثمينة، وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة (الكرخي، ٥٠١٢، ٥٢)، كما تنبع أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من كونها المنهج أو الاطار لصنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية في ظل الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وذلك بغرض تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (الزعنون، ٢٠١٩، ٤٨)، كما ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في مساعدة الإدارة العليا على وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة من خلال التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في سلوك الموارد البشرية التي تتولى عملية تحقيق الأهداف (Vardarlier 2016, 465)، وعليه فان هذا يتطلب عمل المورد البشري كشريك استراتيجي من خلال جعل استراتيجيات العاملين أساسية لاستراتيجيات المنظمة، وزيادة دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، للتكيف باستمرار لمواجهه التحديات المتسارعة التي يمكن أن تواجه المنظمة (Mondy& Martocchio, 2016, 31).

#### ٥- الدراسات السابقة:

#### ١٥- الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

دراسة عيد (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة الحاج و احمد (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التحقق من صحة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين، توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين.

دراسة ميرة (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بشركة تكرير النفط، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

دراسة (Mukhty (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التغلب على قيود التنمية الصناعية المستدامة من خلال التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتنمية الصناعية من خلال التقليل من مقاومة التغيير، والمهارات الإلكترونية، والمخاطر الوظيفية، ضعف التعاون، والقيادة، والثقافة التنظيمية.

دراسة الشريبي (٢٠٢١): استهدفت الدراسة تقديم نموذجاً مقترحاً لإدارة المعرفة يمكن أن تتبناه منظمات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات بصورة خاصة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Sepahvand and Khodashahri (2021 هدفت إلى معرفة الدور الوسيط للارتباط الوظيفي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين في منظمات التدريب المهني في ايران، توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين من خلال الارتباط الوظيفي.

دراسة النجار و شعيب (٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم بمديمتة شرم الشيخ، توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لهذه الاستراتيجيات في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

دراسة علي والقماح (٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات محل الدراسة.



دراسة حسين و الحسن (٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور التفاعلي لسرعة الحركة للإدارة العليا في منظمات الأعمال بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي يزداد بتوسط سرعة الحركة للإدارة العليا.

دراسة الزعبي والحنيطي (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستويات السلوك التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية مرتفعة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي.

دراسة الغنيمات وآخرون (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بفنادق الخمس نجوم في مصر والأردن، توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة Fahim (2018) هدفت الدراسة إلى معرفة ديناميكية استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وتحديد كيف تؤثر هذه الاستراتيجيات في بقاء الموظفين في المنظمة، أظهرت النتيجة أن الممارسات الصحيحة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في بقاء الموظفين في منظماتهم.

#### ٢-٥ الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

دراسة باشا وآخرون (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لمدرء المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في شمال غانا.

دراسة عياد و عبد الرحمن (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر القيادة الابتكارية لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على الرضا الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية على الرضا الوظيفي.

دراسة لطرش وبن يحيى (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الإسمنت بعين التوتة في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي كبير للقيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

الحازمي و جويلى (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المهني للمشرفات التربويات في منطقة جازان، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المهني.

دراسة Hajiali et al., (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تحديد اثر التحفيز والمهارة ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والمهارة ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الإندونيسية.

Ahmad et al., (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا لدى عملاء مستشفيات القطاع الصحي في ماليزيا، توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى الرضا لدى عملاء القطاع الصحي في ماليزيا وارجع الباحثين السبب في ذلك إلى تدني مستوى الاهتمام بالقطاع الصحي.

Liu et al., (2022): دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والدعم الاجتماعي في الإداء الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية الأولية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والدعم الاجتماعي والأداء الوظيفي.

Majeed et al., (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رضا العميل وارتباطه بوسائل التواصل الاجتماعي وأثرها في نية إعادة الشراء في قطاع المستشفيات، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا ونية إعادة الشراء في ظل ارتباط العميل بوسائل التواصل الاجتماعي.

Liu and Kao (2021): هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في رضا العملاء في التسوق الإلكتروني، توصلت الدراسة إلى وجود اثر إيجابي لتصميم الموقع الإلكتروني وجودة المنتج على رضا العملاء.

دراسة عمراني (٢٠٢١): هدفة الدراسة إلى معرفة اثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز ادرار، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

دراسة علي (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية التنبؤ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الإخصائيين النفسيين من خلال الرضا الوظيفي، توصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية التنبؤ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين من خلال أبعاد الرضا الوظيفي.

٣-٥ الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة بيتور و بن كوار (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في الشركة الجزائرية للأنايب ALFAPIPE ، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء في شركة الأنايب ALFA PIPE.

دراسة مهني و جلال (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تحسين أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية لثانويات بلدية حمام الضلعة بالجزائر، أظهرت نتائج الدراسة أنه وجود أثر جزئي لأبعاد التمكين الإداري (فرق العمل والتحفز) على الأداء الوظيفي.

دراسة تابعي (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشؤون الخارجية على الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية.

دراسة نيقرو و دغيش (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات عن طريق التعرف على مصادر الضغوط، بمديرية الضرائب، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العاملين.

دراسة قدور وعلال (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة عباس (٢٠٢٢): استهدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والأداء الوظيفي.

دراسة عقاب (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول الضغوط المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا في المدارس الابتدائية الجزائرية، أثبتت الدراسة وجود اثر للضغوط المهنية على الأداء، حيث كلما توفرت الظروف الملائمة في العمل قل تأثير الضغوط على الأداء والعكس صحيح.

دراسة (Kosec, et al., 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أداء الموظفين والرضا الوظيفي في سولفانيا، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أداء الموظفين والرضا الوظيفي.

دراسة (Adetola 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر دافعية العمل على الأداء الوظيفي لدى مزودي خدمات الرعاية الصحية، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين دافعية العمل ومستوى أداء الموظفين.

دراسة (Zaman 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع الرعاية الصحية في باكستان، أوضحت الدراسة أن مستوى الأداء في القطاع الصحي يتأثر بمتغير النوع، وعدد المرضى في اليوم، والتحديات العملية التي تواجه الطبيب .

دراسة (Krijgsheld et al., 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الرعاية الصحية، وكيفية إدارة هذه العوامل، أوضحت الدراسة أن طبيعة المهمة، والأداء السابق غير المرضي يؤثر سلباً على مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصحي.

دراسة (Ousman 2022): هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي، وتحديد العوامل المؤثرة فيه لدى العاملين في القطاع العام الصحي الأثيوبي، بينت الدراسة تدني مستوى الأداء، كما أوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (Puspitawati and Atmaja (2021):هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغط العمل على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في فنادق الأربع نجوم بمدينة بيل الإندونيسية، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لضغط العمل في الرضا والأداء الوظيفي.  
٤-٥ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظمها قد أجريت في بيئات عربية وأجنبية غير البيئة اليمنية، كما أنها قد تناولت منظمات تختلف تماما عن منظمات القطاع الصحي، كما أنه لا توجد أي دراسة تناولت دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في حدود علم الباحث، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي؛ إلا أن دراسة هذه المفاهيم مازالت محدودة في البيئة المحلية اليمنية، كما أن هذه الدراسة تعد أول دراسة تناولت حوكمة الموارد البشرية كإحدى الاستراتيجيات الهامة لإدارة الموارد البشرية في حدود علم الباحث؛ لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص المعرفي وردم الفجوة البحثية في هذا المجال في البيئة اليمنية بصفة خاصة وفي البيئة العربية بشكل عام؛ لذلك يسعى الباحث لإجراء هذه الدراسة في القطاع الصحي في الجمهورية اليمنية، والتي تُعد من الدول الأقل نمواً على الصعيد الصحي، وذات هيكل صحي يغلب عليه الطابع التقليدي، حيث تناولت الدراسة الحالية دراسة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في مستشفى الأمل العربي بمدينة الحديدة، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

#### ٦- مشكلة الدراسة:

إن المنظمات في الجمهورية اليمنية على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها تواجه العديد من المشكلات - بسبب الحرب والحصار - التي تتطلب من قياداتها ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية لبقائها واستمرارها في دنيا الأعمال، وأصبحت عملية الاهتمام بالعنصر البشري أقل ما يمكن عمله - في ظل الظروف العادية ناهيك عن أهميته في ظل ظروف في غاية الصعوبة والتعقيد جراء الحرب والحصار - لذا أصبحت المنظمات في اليمن تعيش في عصر أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، وبالتالي فإن الأمر يتطلب من المنظمات أن تكون دائماً متيقظة وذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة من أجل الحفاظ على ما تبقى لديها من البنى التحتية والإمكانات المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب الحفاظ على العنصر البشري والعمل على إرضائه وإشباع حاجاته وحثه وتشجيعه من أجل استمرار وبقاء المنظمة في دنيا الأعمال، تشكل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة من خلال دورها الحيوي في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، عن طريق رفدها بالموارد البشرية ذات المهارات اللازمة، لاستخدام هذه الموارد وإمكاناتها المختلفة، لتعزيز عمليات التعافي في ظل الظروف الصعبة التي تواجهها، وقد تضرر القطاع الصحي من أثار الحرب سواء من حيث قصف وتدمير المستشفيات أو

قطع مرتبات العاملين الصحيين. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عينة من العاملين بمستشفى الأمل العربي محل الدراسة أسفرت عن وجود عديد من الشكاوى - شفهية - من قبل العاملين نتيجة وجود بعض أوجه القصور في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة، يتمثل أهمها في قصور التدريب بالإضافة إلى عدم مراعاة المعايير الموضوعية والشفافية عند اختيار الموظف المستحق للحوافز، وتدخل العاطفة والمحابة في عملية الاختيار، مما أدى إلى مطالبهم بضرورة وضع أسس ومعايير واضحة تستند إليها تلك الاستراتيجيات قائمة على تخطيط علي سليم، كما أن المستشفى محل الدراسة تواجه مشكلة حقيقة تتمثل في انخفاض مستوى الاداء؛ ما يتطلب منها رفع مستوى أدائها.

وفي ظل هذه التحديات والتي تتطلب وجود عمال مؤهلين ولديهم العديد من المهارات والخبرات والمعارف الضرورية لمواجهة تلك التحديات، أصبح لزاماً على المنظمات الصحية بصفة عامة والمستشفى محل الدراسة بصفة خاصة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري لديها لإكسابهم المهارات والمعارف والخبرات التي تؤهلهم لمواجهة تلك التحديات، وتُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد المداخل الفعالة لرفع مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم وتحسين دوافعهم؛ ما يؤدي إلى تحسين أداءهم، كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء مثل دراسة الحاج و احمد (٢٠٢٢)، ودراسة لعياضي وآخرون (٢٠٢١)، في حين تناولت دراسات أخرى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء مثل دراسة المسلمي، وآخرون (٢٠١٧)، دراسة عطية و عباس (٢٠١٩)، ودراسة الامعي (٢٠٢٠)، ودراسة الدقن (٢٠٢١)، ودراسة الحازمي و جويلي (٢٠٢٢)، بينما لا توجد أية دراسة سابقة تناولت الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في القطاع الصحي اليمني بشكل عام ومستشفى الأمل العربي بمدينة الحديدة بشكل خاص في حدود علم الباحث، وبناءً على ذلك؛ تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في مستشفى الأمل العربي بمدينة الحديدة؟"

#### ٧- أهداف الدراسة:

- تحديد الدور المباشر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.
- بيان الدور المباشر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي.
- تحديد الدور المباشر للرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي.
- قياس الدور غير المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

#### ٨- أهمية الدراسة:

يمكن الإشارة إلى الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### ١-٨ الأهمية العلمية:

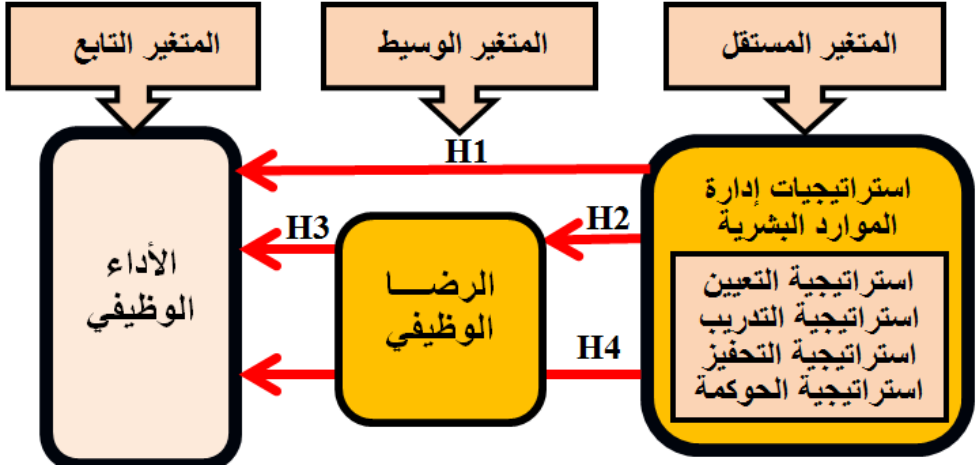
- تقديم مفهوم مبسط عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- إثراء الجانب المعرفي في مجال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث يأمل الباحث أن يستفيد منها الأكاديميون والمهتمون في هذا الجانب.
- الإسهام في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة والمكتبة اليمنية بشكل خاص ببحث تناول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي.

#### ٢-٨ الأهمية العملية:

- تزويد المستشفى محل البحث بمعلومات دقيقة عن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- تزويد المستشفى محل البحث والمستشفيات المماثلة بمعلومات مفيدة عن دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي.
- قد تسهم نتائج البحث في معالجة نقاط الضعف في المستشفى محل البحث؛ وذلك من خلال تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ لتحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم، وتقديم أفضل الخدمات.

#### ٩- النموذج المعرفي للدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي في ضوء مشكلة البحث، وبناءً على ما جاء في عدد من الدراسات السابقة التي منها: دراسة الزعبي والحنيطي (٢٠١٩)، ودراسة النجار وشعيب (٢٠٢٠)، ودراسة الحاج واحمد (٢٠٢٢)، ودراسة لعباضي والعيداني (٢٠٢١)، ودراسة الدقن (٢٠٢١)، ودراسة الالمعي (٢٠٢٠)، ودراسة الحازمي (٢٠٢٠)، وبين الشكل (١) نموذج الدراسة، الذي يبين متغيرات البحث المستقلة، المتمثلة بأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: استراتيجية التعيين، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز، واستراتيجية الحوكمة، والمتغير الوسيط، المتمثل بالرضا الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي.



شكل (١): النموذج المعرفي

#### ٩- فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ولتحقيق أهداف

الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

**1H** يوجد دور معنوي مباشر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

ويتفرع منه أربع فرضيات فرعية:

١/1H يوجد تأثير معنوي مباشر لتطبيق استراتيجية التعيين في تحسين الأداء الوظيفي.

٢/1H يوجد تأثير معنوي مباشر لتطبيق استراتيجية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.

٣/1H يوجد تأثير معنوي مباشر لتطبيق استراتيجية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي.

٤/1H يوجد تأثير معنوي مباشر لتطبيق استراتيجي الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي.

**2H** يوجد تأثير معنوي مباشر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتفرع منه أربع فرضيات فرعية:

1/2H يوجد دور معنوي مباشر لتطبيق استراتيجية التعيين في تحقيق الرضا الوظيفي.

2/2H يوجد دور معنوي مباشر لتطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.

٣/2H يوجد دور معنوي مباشر لتطبيق استراتيجية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

4/2H يوجد دور معنوي مباشر لتطبيق استراتيجي الحوكمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

**H3** يوجد اثر معنوي مباشر للرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي.

**4H** يوجد دور معنوي غير مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من

خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية:

1/4H يوجد اثر معنوي غير مباشر لاستراتيجية التعيين في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

2/4H يوجد اثر معنوي غير مباشر لاستراتيجية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

3/4H يوجد اثر معنوي غير مباشر لاستراتيجية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

4/4H يوجد اثر معنوي غير مباشر لاستراتيجية الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

#### ١٠- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية، وهو يتناسب مع الموضوع البحثي الراهن، الذي يهدف إلى تحديد دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، إذ إن الاعتماد على هذا المنهج يمكّن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة (عبد القادر ٢٠١٨، ٢٣٩).

#### ١١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة بمختلف فئاتهم (الإداريون، والأطباء، والممرضون، والفنيون، والصيادلة)، وقد تم اختيار القطاع الصحي، لكونه قطاعاً خديماً حيوياً وهاماً، ويمثل ضرورة ملحة تمس صحة المواطنين، وتزايد الحاجة للخدمات الصحية في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد، حيث تعتبر الخدمات الصحية من أهم الخدمات إن لم تكن هي الخدمة الأكثر أهمية في الوقت الراهن، وقد تم اختيار مستشفى الأمل العربي لإجراء هذه الدراسة؛ لما يقدمه هذا المستشفى من خدمات صحية لشريحة كبيرة من أبناء الساحل الغربي في الجمهورية اليمنية، وهذا ما دفع الباحث لمعرفة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في هذا المستشفى، ودورها في رفع مستوى الأداء للمستشفى من خلال الرضا الوظيفي، والجدول (١) يوضح مجتمع البحث.

جدول (١): مجتمع الدراسة أعداد العاملين في مستشفى الأمل العربي

م	الفئة	عدد العاملين
١	إداريون	٦٧
٢	أطباء	٣٠
٣	ممرضون	٧٣
٤	فنيون	٦٦



٤	صيدليون	٥
٢٤٠	المجموع	

## ١٢- عينة الدراسة:

نظراً لتوافر إطار حديث يضم جميع مفردات مجتمع البحث، فقد تم استخدام الجداول الإحصائية لـ (Krejcie & Morgan, 1970)؛ لتحديد الحجم الأمثل لعينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (٢).

جدول (٢): حجم العينة

م	الفئة	عدد العاملين	حجم العينة
1	إداريون	٦٧	٤١
2	أطباء	٣٠	١٩
3	ممرضون	٧٣	٤٥
٤	فنيون	٦٦	٤١
5	صيادلة	٤	٢
	المجموع	٢٤٠	١٤٨

## ١٣- أداة الدراسة (أداة جمع البيانات):

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الأولية؛ لاستكمال الجانب الميداني في الدراسة الحالية، من خلال تطبيق الأسس العلمية في تصميم وبناء أداة الدراسة من حيث تصميم الاستبانة، واختبار الصدق والثبات.

## ١٣-١ بناء أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة، والإطار النظري ذي العلاقة، مثل دراسة: دراسة الحاج و احمد (٢٠٢٢)، دراسة ميرة (٢٠٢٢)، دراسة عياد و عبد الرحمن (٢٠٢٢)، الحازمي و جويلي (٢٠٢٢)، دراسة بيتور و بن كوار (٢٠٢٢)، دراسة قدور وعلال (٢٠٢٢)، ودراسة البلوشي (٢٠٢١)، ودراسة محمود (٢٠٢٠) ونظراً لطبيعة مشكلة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل اختبار فرضياتها، فقد تم تصميم الاستبانة من أربعة أقسام، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: ويتكون من خمسة متغيرات، تقيس وتعكس الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال العمل).  
القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من (٢٠) فقرة.  
القسم الثالث: يتناول المتغير الوسيط المتمثل بالرضا الوظيفي، ويتكون من (١٠) فقرات.

القسم الرابع: يتناول المتغير التابع المتمثل بتحسين الأداء الوظيفي، ويتكون من (١٢) فقرة. وقد صُممت فقرات الاستبانة لتكون ذات إجابات مغلقة، تم بناؤها وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي، حيث تم إعطاء بدائل الإجابات، والأهمية النسبية لكل بديل كما يوضحها الجدول (٣).

جدول (٣): مفاتيح المتوسطات الحسابية والأوزان المرجحة للإجابات

قيمة البديل	الإجابة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية (الوزن النسبي)	درجة الاتجاه	الحكم
1	لا أوافق بشدة	من 1 وحتى 1.80	أقل من 36%	منخفض جداً	رفض
2	لا أوافق	1.81 وحتى 2.60	36% - 52%	منخفض	
3	محايد	2.61 وحتى 3.40	53% - 68%	متوسط	
4	أوافق	3.41 وحتى 4.20	69% - 84%	مرتفع	قبول
5	أوافق بشدة	4.21 وحتى 5	85% فأعلى	مرتفع جداً	

١٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V.24) Statistic Package for Social Science، وبرنامج AMOS بهدف تحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١٤-١ اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، اختبار الصدق البنائي، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation).

١٤-٢ أساليب الإحصاء الوصفي:

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة الثقة (95%).

١٤-٣ أساليب الإحصاء الاستدلالي:

نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling بواسطة البرنامج الإحصائي (AMOS-V.24).

١٥- التحليل الإحصائي للبيانات وعرض النتائج وتفسيرها:

فيما يلي تحليل وعرض وتفسير شامل لنتائج الدراسة:

١٥-١١ اختبارات الصدق والثبات:

١٥-١١-١ اختبار الصدق الظاهري:

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين والخبراء في مجال إدارة الأعمال في الجامعات اليمنية، وذلك للتأكد من سلامة بناء الاستبانة، وإبداء آرائهم حول وضوح صياغة العبارات، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى

ملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وبعد الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين تم تعديل بعض الصياغات اللغوية.

#### ب- اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة:

جدول (٤): اختبار معامل ارتباط متغيرات الدراسة الفرعية بالمجموع الكلي للمتغير الرئيسي

الصدق البنائي		الأبعاد	المتغيرات
مستوى الدلالة	معامل الارتباط		
0.000	0.834**	استراتيجية التعيين	تراتيجيات إدارة الموارد البشرية
0.000	0.830**	استراتيجية التدريب	
0.000	0.826**	استراتيجية التحفيز	
0.000	0.820**	استراتيجية الحوكمة	
0.000	0.794**	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	
0.000	0.854**	الرضا الوظيفي	
0.000	0.631**	الأداء الوظيفي	

(\*\*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (٤) أن جميع المتغيرات الفرعية للاستبانة جاءت مرتبطة بمتغيراتها الرئيسية بدرجة ارتباط عالية وموجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $P \leq 0.05$ )، حيث تتراوح درجات معاملات الارتباط بين (0.631) و(0.854) بشكل عام، مما يدل على صدق متغيرات الاستبانة، وعدم وجود متغيرات فرعية قد تضعف المصدقية البنائية لأداة الدراسة.

١٥-٢٠ اختبارات أداة الدراسة:

جدول (٥): اختبار معامل (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات وصدق المتغيرات الرئيسية للاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق $\text{Alpha}^{1/2}$
استراتيجية التعيين	٥	0.838	0.915
استراتيجية التدريب	٥	0.837	0.914
استراتيجية التحفيز	٥	0.837	0.914
استراتيجية الحوكمة	٥	0.834	0.913
الرضا الوظيفي	10	0.857	0.926
الأداء الوظيفي	12	0.868	0.932
الاستبانة ككل	٤٢	0.900	0.949

يتضح من الجدول (٥) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة جاء بنسبة (90%)، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، وجاء معامل الصدق الكلي بنسبة (95%).

## ٢-١٥ الإحصاء الوصفي

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	٤,٢٦	٠,٥٤	٨٥,٢%	موافق	مرتفع
2	الرضا الوظيفي	٣,٩٤	٠,٦٧	78.8%	موافق	مرتفع
3	الأداء الوظيفي	٤,٠٩	٠,٥٧	81.8%	موافق	مرتفع

يوضح الجدول (٦) واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث حققت المتوسطات الحسابية قيم مرتفعة تجاوزت الوسط الحسابي الفرضي (٣)؛ مما يشير إلى توافر هذه الأبعاد في المستشفى محل الدراسة، كما جاءت الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة بقيم تقل عن الواحد الصحيح؛ مما يدل على توافق بين أفراد عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات.

### ٣-١٥ التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)

تم استخدام (EFA)؛ لاختبار الجودة الكلية ومدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي وكفاية العينة، كما استخدم الباحث عدة طرق منها: طريقة عوامل المحور الرئيسية Principal Axis Factoring، حيث تم حساب قيم التشعبات Factor Loadings لكل عامل، وكذلك قيم الشيوخ Community لها بعد تدويرهما بطريقة Varimax، واختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure، واختبار Bartlett، واختبار الارتباط المضاد Anti-Image لمعرفة جودة كل فقرة من فقرات (KMO)، واختبار Bartlett، واختبار الارتباط المضاد Anti-Image لمعرفة جودة كل فقرة من فقرات المقياس على حده، ويعتبر أفضل تشعب عاملي للمفردة يساوي (٠,٣٠) فما فوق (Chan, et. al, 2007) وقد اسفر التحليل العاملي الاستكشافي عن استبعاد بعض العبارات التي أظهرت النتائج قيمة الاشتراكات الأولية Community أقل من ٥٠٪، وهي: (التعيين ٥)، (التدريب ٥)، (التحفيز ٥)، (الحكومة ٥)، (الرضا الوظيفي ٥، ٢، ٣)، (الأداء الوظيفي ١٢، ١١، ١٠، ٩، ٨، ٧، ٦).

جدول رقم (٧): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

البعد الأول: استراتيجية التعيين				البعد الثاني: استراتيجية التدريب			
M.O = (0.730), Alpha = (%83.8) Bartlett's Test-P = (0.000)				M.O = (0.824), Alpha = (%83.7) Bartlett's Test-P = (0.000)			
التباين المفسر = (٥٠٪)				التباين المفسر = (٤٩٪)			
رقم الفقر	التشعبات Loadings	قيم الشيوخ Community	Anti-image	رقم الفقر	التشعبات Loadings	قيم الشيوخ Community	Anti-image
١	.507	.257	.824a	١	.634	.402	.849a
٢	.625	.391	.704a	٢	.823	.678	.809a
٣	.726	.527	.795a	٣	.736	.541	.805a

البعد الرابع: استراتيجية الحوكمة				البعد الثالث: استراتيجية التحفيز			
M.O = (0.833), Alpha = (%83.4) Bartlett's Test-P = (0.000) التباين المفسر = (57%)				M.O = (0.873), Alpha = (%83.7) Bartlett's Test-P = (0.000) التباين المفسر = (٥١%)			
رقم لفقرة	قيم الشيع Communality	التشبعات Loadings	رقم فقرة	رقم لفقرة	قيم الشيع Communality	التشبعات Loadings	رقم لفقرة
.826a	.632	.795	٤	.706a	.771	.878	٤
.824a	.574	.757	1	.896a	.515	.718	١
.814a	.756	.870	2	.847a	.719	.848	٢
.889a	.523	.723	3	.848a	.711	.843	٣
.837a	.689	.830	4	.886a	.561	.749	4
الأداء الوظيفي				الرضا الوظيفي			
M.O = (0.892), Alpha = (%86.8) Bartlett's Test-P = (0.000) التباين المفسر = (٤٨%)				M.O = (0.928), Alpha = (%85.7) Bartlett's Test-P = (0.000) التباين المفسر = (٤٥%)			
رقم لفقرة	قيم الشيع Communality	التشبعات Loadings	رقم الفقر	رقم لفقرة	قيم الشيع Communality	التشبعات Loadings	رقم الفقر
.879a	.523	.795	1	.943a	.636	.797	4
.853a	.587	.780	2	.932a	.643	.802	6
.915a	.486	.741	3	.925a	.716	.846	7
.901a	.603	.752	4	.920a	.637	.798	8
.877a	.396	.671	5	.950a	.708	.841	9
				.935a	.641	.800	10

يوضح الجدول (٧) أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أسفرت عن جودة كلية عالية لمقياس الدراسة، حيث وصلت قيمة (KMO) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما يلي: استراتيجية التعيين (0.730)، استراتيجية التدريب (0.824)، استراتيجية التحفيز (0.873)، استراتيجية الحوكمة (0.833)، وكذلك قيمة (KMO) للرضا الوظيفي (0.928)، وللأداء الوظيفي (0.892)، وهي قيم أكبر من (٠,٥٠) مما يدل على الاعتمادية العالية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي، وكذلك نستطيع الحكم بكفاية حجم العينة، كما يبين الجدول رقم (٧) أيضاً أن القيمة الاحتمالية P-Value الناتجة من اختبار Bartlett ذات دلالة إحصائية أقل من (٥%) حيث تساوي (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على وجود ارتباطات معنوية بين أبعاد المقياس، كما يتضح أن قيم الارتباط المضاد Anti-image للفقرات تتراوح بين (.706a) و(.950a)؛ مما يدل على أن كل فقرة من فقرات المقياس تتسم بجودة عالية، كذلك نلاحظ أن قيم معامل الشيع أو الاشتراكات Communality تراوحت ما بين (.257) و(.771)؛ مما يدل على أن فقرات

المقياس ذات جودة عالية، ولها دور بارز في تفسير المتغيرات الكامنة التي تتبعها، أسفر التحليل العاملي إلى تلخيص الفقرات من (٤٢) فقرة إلى (٢٩) فقرة.

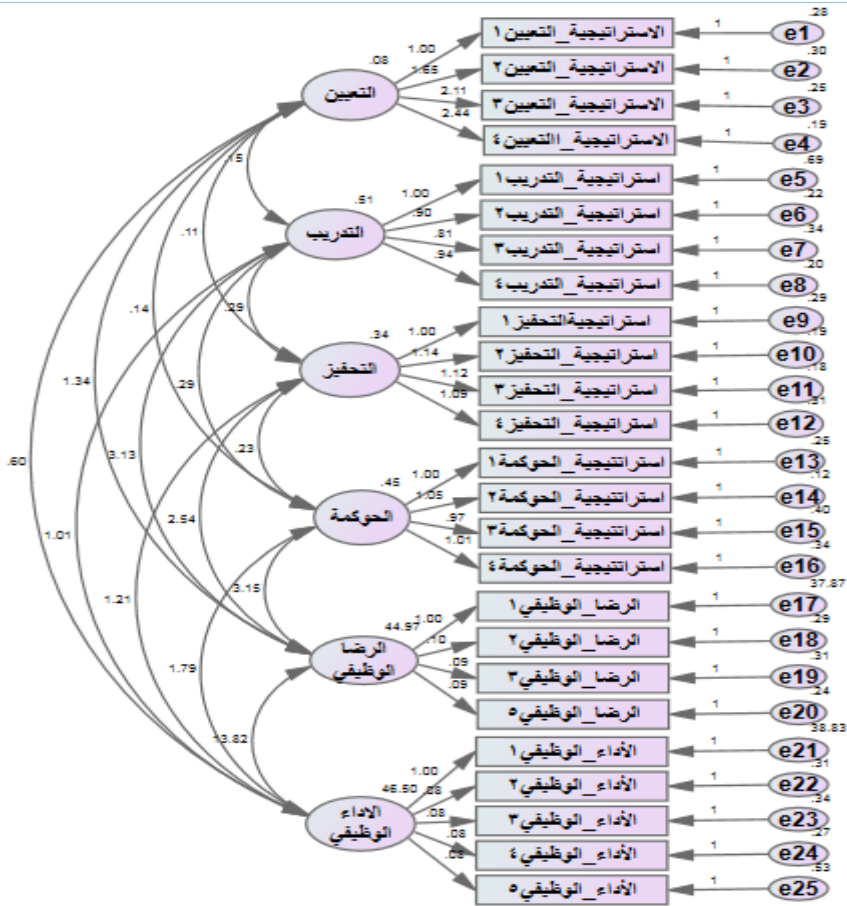
وبناء على ما سبق يمكن القول أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات كبير وصدق تكويني مرتفع، وأنها فعلا تقيس ما صُممت لقياسه، وبذلك تكون المقاييس صالحة للاستخدام في البحث العلمي.

#### ٤-١٥ التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis

تم استخدام البرنامج الإحصائي أموس (Analysis of Moment Structure (AMO)، كما استخدم الباحث نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي، وهذا يتطلب القيام بخطوتين، تشمل الخطوة الأولى تقييم النموذج القياسي، والخطوة الثانية تقييم النموذج البنائي؛ لمعرفة قوة واتجاه العلاقات (Hair et al, 2010)

#### ١-٤-١٥ نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي:

تم استخدام (CFA)؛ للتأكد من جودة النموذج المقترح، حيث تم تقدير معالم النموذج بطريقة الأرجحية العظمى (Maximum likelihood) من خلال استخدام برنامج AMOS.V.24 وظهرت مؤشرات جودة النموذج كما في الشكل (٢) والجدول (٨)، والتي في ضوءها يتم قبول النموذج أو رفضه.



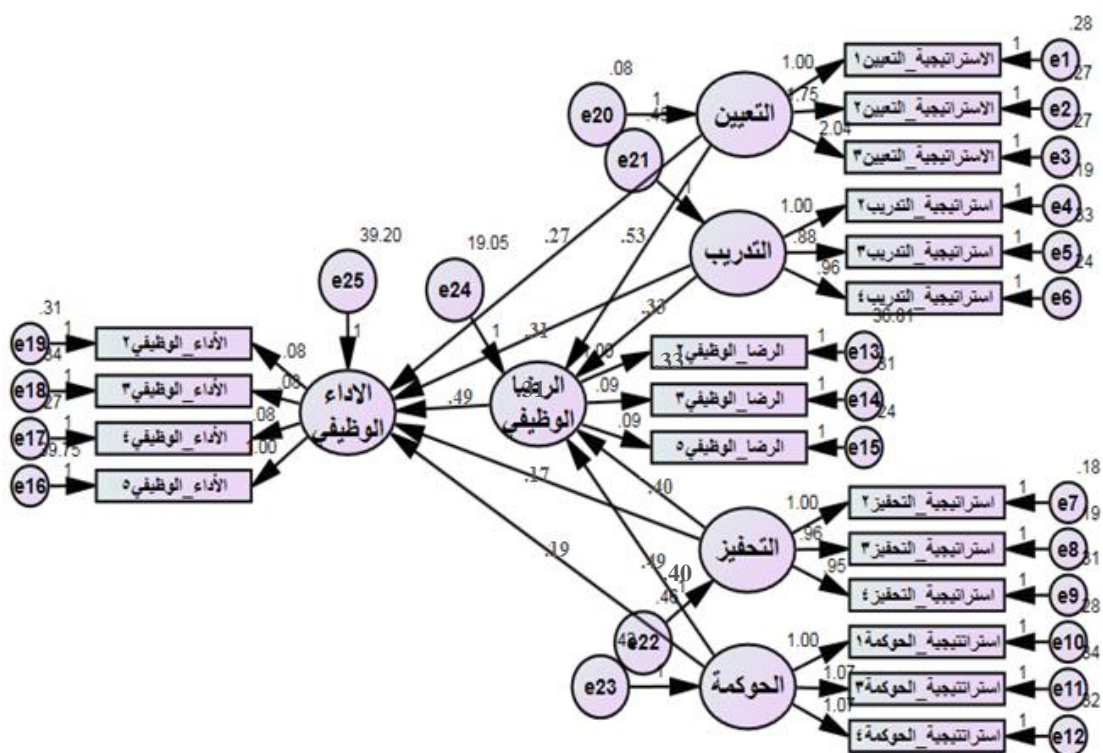
شكل (٣): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي

جدول (٨): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي

المؤشرات	النتيجة	المعيار	القرار
X <sup>2</sup>	650.605	P > 0.05	رفض
X <sup>2</sup> /df	2.118	CMIN < 5	قبول
GFI	.877	GFI > 0.90	رفض
AGFI	.884	AGFI > 0.90	رفض
NFI	.908	NFI > 0.90	قبول
IFI	.959	IFI > 0.90	قبول
TLI	.950	TLI > 0.90	قبول
CFI	.958	CFI > 0.95	قبول
RMSEA	.061	RMSEA ≤ 0.05	رفض

يتضح من الجدول رقم (٨) عدم ملاءمة نموذج البحث القياسي مع البيانات، حيث أن بعض مؤشرات الملاءمة جاءت بقيم منخفضة لم تتجاوز الحد الأدنى المقترح من قبل الإحصائيين، حيث كانت قيمة مؤشر (GFI) تساوي (٠.٨٧٧)، وقيمة مؤشر (AGFI) تساوي (٠.٨٨٤)، وأخيراً كانت قيمة مؤشر (RMSE) تساوي ٠.٠٦١ وهي أعلى من (٠.٠٥)؛ مما يؤكد عدم ملاءمة النموذج لبيانات الدراسة وبالتالي يتم رفض النموذج المقترح (إبراهيم، ٢٠١٣).

ولتحسين ملاءمة النموذج تم حذف بعض المؤشرات؛ لضعف ارتباطها بالمقياس، حيث تم حذف المؤشرات: (تعين ٤، تدريب ١، تحفيز ١، حوكمة ٢، رضا ١، أداء ١)، والتي كانت معاملات تشعبها أقل من (٥٠) (العطوي، ٢٠١١) وأجري التحليل التوكيدي مرة أخرى، وكانت جميع النتائج مرضية وأسفرت عن ملاءمة النموذج بشكل جيد لبيانات الدراسة، كما هي موضحة في الشكل (٤) والجدول (٩).



الشكل (4): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج البنائي

جدول (٩): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج البنائي

لؤشرات	النتيجة	المعيار	القرار
X <sup>2</sup>	526.040	P > 0.05	قبول
X <sup>2</sup> /df	2.035	CMIN < 5	قبول
GFI	.918	GFI > 0.90	قبول



قبول	AGFI > 0.90	.932	AGFI
قبول	NFI > 0.90	.947	NFI
قبول	IFI > 0.90	.966	IFI
قبول	TLI > 0.90	.958	TLI
قبول	CFI > 0.95	.965	CFI
قبول	RMSEA ≤ 0.05	.033	RMSEA

يتضح أن النموذج يتطابق تماماً مع بيانات الدراسة، حيث جاءت قيم المؤشرات مرتفعة ومتجاوزة الحد الأدنى للقبول، حيث كانت قيمة مؤشر ( $X^2/df$ ) تساوي (2,035)، وقيمة مؤشر (GFI) تساوي (0.918)، وقيمة مؤشر (AGFI) تساوي (0.932)، وقيمة مؤشر (NFI) تساوي (0.947)، وقيمة مؤشر (CFI) تساوي (0.965)، بينما وصلت قيمة مؤشر الملائمة التزايدية (IFI) إلى (0.966)، أما قيمة مؤشر (TLI) فكانت قيمته أيضاً (0.958)، وقيمة مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) تساوي (0.033)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد إن النموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة؛ وبالتالي يتم قبول النموذج، وتدل قيم هذه المؤشرات على قوة العلاقة بين عوامل هذا المقياس وبالتالي يمكن القول إن المقياس صادق عاملياً

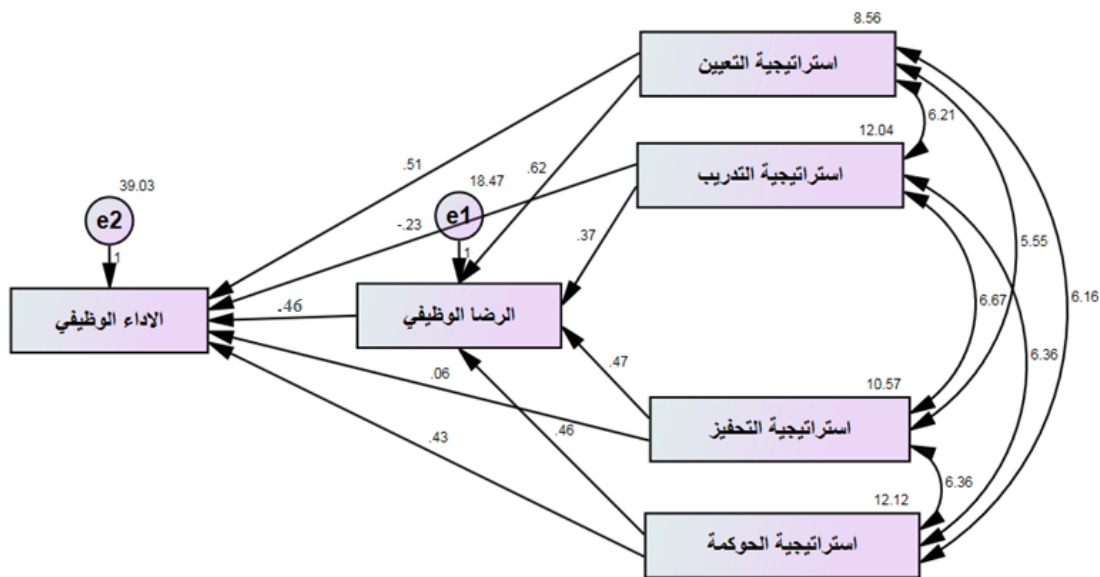
بناءً على ما سبق يمكن القول إن المقياس بمتغيراته المختلفة قد وفّت بالشروط اللازمة لقبوله بوصف النموذج يمثل ظاهرة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأنه قادر على قياسهم بصورة دقيقة.

#### ١٥-٥ اختبار الفرضيات:

تم اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة.

#### ١٥-٥-١ تحليل المسار Path Analysis:

تم استخدام أسلوب المسار، من خلال (SEM)، والشكل (٥) والجدول (١٠) يوضحان نموذج المعادلة الهيكلية من خلال استخدام أسلوب المسار.



شكل (٥): نموذج تحليل المسار

جدول (١٠): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

المسار	الدور المباشر	الدور غير مباشر	الدور الكلي	مستوى المعنوية	القرار
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ← الأداء الوظيفي	.175	.043	.218	.020	قبول
استراتيجية التعيين ← الأداء الوظيفي	.514	.044	.558	0.050	قبول
استراتيجية التدريب ← الأداء الوظيفي	0.226	.026	0.200	0.279	رفض
استراتيجية التحفيز ← الأداء الوظيفي	.058	.033	.091	0.795	رفض
استراتيجية الحوكمة ← الأداء الوظيفي	.434	.032	.466	0.035	قبول
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ← الرضا الوظيفي	.473	.....	.473	***	قبول
استراتيجية التعيين ← الرضا الوظيفي	.622	.000	.622	***	قبول
استراتيجية التدريب ← الرضا الوظيفي	.369	.000	.369	0.009	قبول
استراتيجية التحفيز ← الرضا الوظيفي	.466	.000	.466	0.002	قبول
استراتيجية الحوكمة ← الرضا الوظيفي	.457	.000	.457	***	قبول
الرضا الوظيفي ← الأداء الوظيفي	.461	.000	.461	***	قبول

من خلال مخرجات التحليل للنموذج كما يوضحها الشكل (٥) والجدول (١٠) تم اختبار فرضيات الدراسة، وتحديد الدور المباشر والغير مباشر والدور الكلي كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى ١H:** أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,١75)، أي انه كلما زادت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (٠,١75)، وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التالية كما يلي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى، ١/١H، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر لاستراتيجية التعيين في الأداء الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,٥14)، أي انه كلما زادت استراتيجية التعيين بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (٠,٥14).

- رفض الفرضية الفرعية الثانية ٢/1H، لأن قيمة المعنوية (٠,٢٧٩) أكبر من (٠,٠٥).

- رفض الفرضية الفرعية الثالثة ٣/١H، لأن قيمة المعنوية (٠,٧٩٥) أكبر من (٠,٠٥).

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة ٤/١H، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر لاستراتيجية الحوكمة في الأداء الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,434)، أي انه كلما زادت استراتيجية الحوكمة بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (٠,434).

بناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية الثانية والثالثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية 2H:** أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,473)، أي انه كلما زادت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة زاد الرضا الوظيفي بمقدار (٠,473)، ولقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التالية كما يلي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى ١/2H، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر لاستراتيجية التعيين في الرضا الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,622)، أي انه كلما زادت استراتيجية التعيين بوحدة واحدة زاد الرضا الوظيفي بمقدار (٠,622).

- قبول الفرضية الفرعية الثانية 2/٢H، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر لاستراتيجية التدريب في الرضا الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,369)، أي انه كلما زادت استراتيجية التدريب بوحدة واحدة زاد الرضا الوظيفي بمقدار (٠,369).

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة ٣/٢H، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر لاستراتيجية التحفيز على الرضا الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,466)، أي انه كلما زادت استراتيجية التحفيز بوحدة واحدة زاد الرضا الوظيفي بمقدار (٠,466).

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة ٤/٢H، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر لاستراتيجية الحوكمة على الرضا الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,457)، أي أنه كلما زادت استراتيجية الحوكمة بوحدة واحدة زاد الرضا الوظيفي بمقدار (٠,457).

الفرضية الرئيسية الثالثة ٣H: قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي مباشر للرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,461)، أي كلما زاد الرضا الوظيفي بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (٠,461).

الفرضية الرئيسية الرابعة ٤H: قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي غير مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,043)، أي أنه كلما زادت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (٠,043)، ولقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التالية كما يلي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى 1/٤H، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي غير مباشر لاستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,044)، أي أنه كلما زادت استراتيجيات التعيين بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (٠,044) مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

- رفض الفرضية الفرعية الثانية، ٢/٤H؛ لأن قيمة المعنوية (0,279) أكبر من (٠,٠٥).

- رفض الفرضية الفرعية الثالثة، ٣/٤H؛ لأن قيمة المعنوية (0,795) أكبر من (٠,٠٥).

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة، ٤/٤H، حيث أظهرت النتائج وجود دور معنوي غير مباشر لاستراتيجية الحوكمة في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث قيمة المعنوية أقل من (0,٠٥)، وقيمة المعامل (٠,032)، أي أنه كلما زادت استراتيجية الحوكمة بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي بمقدار (٠,032) مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

تأسيساً على ما تقدم، يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية الثانية والثالثة.

#### ١٦- الاستنتاجات:

١- حققت الدراسة مساهمة علمية، حيث أكدت صحة النموذج النظري، وبينت دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وذلك في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط - باستثناء بعدي استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز - وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم الحاق الموظفين بدورات تدريبية لصقل قدراتهم وتطويرها، كما يبدو أن إدارة المستشفى لا تولي استراتيجية التحفيز الاهتمام الكافي.

٢- أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية: ١/١H و ٤/١H ؛ لوجود دور معنوي مباشر لاستراتيجية التعيين، واستراتيجية الحوكمة على الأداء الوظيفي.

٣- أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية؛ لوجود دور معنوي مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، ومن ثم تعتبر هذه النتيجة مساهمة علمية جديدة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وفقاً للأدبيات المتاحة وفي حدود علم الباحث.

٤- أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، لوجود دور معنوي مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي.

٥- اثبتت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لحوكمة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كمتغير جديد تم إضافته إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما سعت الدراسة إلى اختباره، وبالتالي تم إثبات صحة النموذج المقترح، وهذا يشكل مساهمة علمية جديدة في هذا المجال.

#### ١٧- التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

١- توصي الدراسة إدارة المستشفى محل الدراسة بإعطاء مزيد من الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ لما لها من دور إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن تفعيل هذه التوصية من خلال عقد دورات تدريبية للإدارة العليا؛ لتعريفهم باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي.

٢- حث إدارة المستشفى محل الدراسة على اتباع الاستراتيجيات التي تحقق رضا الموظفين وإشباع حاجاتهم و رغباتهم، بما يخلق لديهم حب العمل وتحسين مستوى الأداء، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال البحث عن حاجات الموظفين والعمل على إشباعها، ويمكن الاستعانة في ذلك بمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وخبراء علم النفس.

٣- تعزيز وتنمية وتشجيع العاملين لتحقيق الأداء العالي، ويمكن تفعيل هذه التوصية برفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم من خلال تصميم البرامج التدريبية التي تعزز نواحي القوة وتتلافى نقاط الضعف، وزيادة رغباتهم في الإبداع والابتكار وتطوير أفكار جديدة لإنجاز العمل؛ من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة وإشباع حاجاتهم.

٤- يتعن على إدارة للمستشفى محل الدراسة الاهتمام باختيار أفضل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ من أجل تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال تصميم برامج تدريبية لتوعية العاملين وتنمية قدراتهم الذهنية؛ لمساعدتهم على النمو والتطور.

٥- اعتماد حوكمة الموارد البشرية كإحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفاعلة في تحقيق الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

## المراجع

- العفيف، أمجد حسين (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، (٣٨)٤، ١٠٢-٧٣.
- تركي، محمد (٢٠١٦)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة أربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، (٤٣)١، ١٧-١.
- أبو شعير، محمد حسن (٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أبو نصيب، عرفة (٢٠١٧)، أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة المجمعة، مجلة الثقافة والتنمية، (١١٢)١٧، ١٢٩-١٦٨.
- الامعي، علي بن عبد الهادي (٢٠٢٠)، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، (٤)٢، ٤٠-٢١.
- باشا، محمد أبو دجانة إبراهيم و كساب، زينب محمد إبراهيم و إبراهيم، محمد التيجاني (٢٠٢٢)، الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء القيادة التربوية في المدرسة: دراسة ميدانية على مدارس التعليم العام بشمال جمهورية غانا، مجلة البطانة للعلوم التربوية، ٨، ١٣٣-١٠٢.
- البلوشي، محمد درويش محمد (٢٠٢١)، أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك: دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- البلهد، نوره محمد (٢٠١٤)، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (٣)١٤٧، ١٠١-١٦٣.
- بن عمراني، ياسين (٢٠٢١)، أثر أساليب تقييم الأداء على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - أدرار، رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
- بيتور، إبراهيم الخليل و بن كوار، محمد (٢٠٢٢)، أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الأنابيب ALFAPIPE، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.

تابعي، بلقاسم (٢٠٢٢)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي دراسة تطبيقية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية – الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، الجزائر.

جاسم، إبراهيم محمد وصالح، سرمد غانم (٢٠١٦)، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، ٢(٢)، ٢٧٧-٢٩٣.

الحاج، أكرم محمد و احمد، أسامة محمد (٢٠٢٢)، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل الأزرق (كابو) بالسودان، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣(١)، ٢٠-٤٤.

الحازمي، أسماء بنت محمد و جويلي، بسام صلاح محمود (٢٠٢٢)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني للمشرفات التربويات بمنطقة جازان، مجلة بحوث، ٦، ١-٣٧.

الحريري، محمد (٢٠١٦)، علم النفس الإداري علم الإدارة وعلاقته بعلم النفس مدخل استراتيجي - لعلم النفس الإداري السلوكي، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

حسين، حسين وليد و الحسن، بتول كريم عبد (٢٠٢٠)، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الإدارة العليا، مجلة كلية الراغبين الجامعة للعلوم، ٤٧، ١٦-٣٠.

خدام، أمينة و ارتيمة، هاني و بدر، باسم (٢٠٢٠)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل لتمكين العاملين: دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، المجلة العالمية لاقتصاد والأعمال، ١(٨)، ١١٧-١٤٨.

الدفن، شيماء مجدي (٢٠٢١)، علاقة الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال بالأداء المهني دراسة: ميدانية مقارنة علي محطات الراديو المصرية الحكومية والخاصة والإلكترونية، مجلة كلية الآداب - جامعة الزقازيق، ٩٧، ٣٨٣-٣٢٤.

رمضان، زياد (٢٠١٩)، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة عل العلاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.

الرميدي، بسام ومحمد، رضا (٢٠٢٠)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات (٤)، ١، ١-٢٥.

الزعبي، فراس علي خليفة و الحنيطي أحمد يوسف علي (٢٠١٩)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي: دراسة حالة المركز الجغرافي الملكي الأردني، المجلة العربية للعلوم

ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (٣)١١، ٢٤-١.

الزعنون، محمد منصور (٢٠١٩)، فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، (٤)١، ٣٩-٨٠.

الشريبي، عادل سعد خليل (٢٠٢٢)، أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ٣، ٣٨-١.

الشروقي، خليفة (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة داخلية مملكة البحرين، (رسالة ماجستير)، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين.

عباس، دينا حلبي (٢٠٢٢)، القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين الإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢، ٣٣٢-٣٠٠.

عبد القادر، سيدي (٢٠١٨)، دقة مصداقية نتائج البحث العلمي في دراسة الظاهرة النفسية بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي: دراسة ميدانية بجامعة الشلف، مجلة التنمية البشرية، ١٠، ٢٣٦-٢٥٦.

العجوري، سامية (٢٠١٧)، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الصحفيات الفلسطينيات في فلسطين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

العطوي، عامر علي (٢٠١١)، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧(٢١)، ٩٨-١٣٩.

عطية، راغب فخري وعباس، أسامة طارق (٢٠١٩)، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء: بحث تطبيقي على عينة من العاملين بالمجلس الاتحادي للمراجعة العليا، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١-١٧.

عقاب، أمينة (٢٠٢٢)، تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا في المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

علي، حنان احمد محمد (٢٠٢١)، الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين، المجلة المصرية للدراسات النفسية، (٣٢)١٤٤، ١-٥٠.



- علي، زيد خالد و القماح، ندى إسماعيل جبوري (٢٠٢٠)، تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسئولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، (٢٦) ١٢١، ١٠٧-١٣٢.
- عياد، وفاء محمود محمد و عبد الرحمن، عمر تاج السر محمد (٢٠٢٢)، القيادة الابتكارية لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين واثرا على الرضا الوظيفي، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٨١، ١٨٦-٢٠١.
- عيد، سماح فرج محمد (٢٠٢٢)، دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية، المجلة العربية للإدارة، (٤٣) ٣، ٣٥-٥٨.
- غنيم، محمد (٢٠١٨) أثر التدريب على جودة أداء العاملين في البنوك الإسلامية دراسة قياسية على العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الغنيمات، إبراهيم و عبد المعبود، اشرف السيد و عزت، هشام (٢٠١٩)، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، (١٣) ٢، ٢١-٤٣.
- فراونة، حازم وماضي، خليل (٢٠١٩)، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (١) ٤، ٦١-٨٠.
- قدور، هديل و علال، ياسمين (٢٠٢٢)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة على مجمع اتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
- الكرخي، مجيد (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان.
- لطرش، محمد و بن يحي، إبراهيم (٢٠٢٢)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، (٦) ١، ٨٢-٩٩.
- لعياضي عصام، بن سايج سمير و العيداني فؤاد (٢٠٢١)، بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريج، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، (٦٠) ٦، ١١١-١٣١.
- مباركي، صبرين (٢٠١٤)، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة: دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- المجالي، رامي (٢٠١٩)، أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

محمود، احمد خزل (٢٠٢٠)، مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية، دراسة ميدانية في مستشفى ابن سينا التعليمي والسلام التعليمي في مدينة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٥٢)، ٣٣٠-٣٤٥.

محمود، محمد (٢٠١٦)، أثر مصادر الاستقطاب على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

مريم، درب (٢٠١٢)، نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط في مدينة تقرت وبلدة عمر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي، الجزائر.

المسلمي، فاطمة صقر جمعه و عبدالرحمن، أسماء و بن اسامه، روسني (٢٠١٧)، الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة بالتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة العمل العالمي والعمل الحر الاجتماعي، ٣(٥): ٢١٣-٢٢٦.

مهني، حليلة وجلال، سمييه (٢٠٢٢)، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية: دراسة حالة ثانويات بلدية حمام الضلعة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

ميرة، يناس الهادي (٢٠٢٢)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا.

النجار، احمد كرم و شعيب، محمد محمود (٢٠٢٠)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في مدينة شرم الشيخ ودورها في تحسين جودة الخدمات، مجلة كلية السياحة والفنادق، ٢(٤)، ١٦٣-١٨٢.

النور، صديق (٢٠١٦)، أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين فرع نيلاي ٢٠١٢-٢٠١٤ م، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، جمهورية السودان.

نيقرو، دعاء دغيش، دنيا (٢٠٢٢)، أثر الضغوط التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.

Ahmad Azmi M. Ariffin, Norhayati M. Zain, Bama V.V. Menon, Norzalita A. Aziz (2022), Journal of Asian Finance, Economics and Business, (9)1, 93–103.

Adetola, Amballi Adebayo. Abayomi, Ayinde. Asaolu Olugbenga & labumuyi Olayide Olubunmi (2022), Effect of Work Motivation on Job Performance Among Healthcare Providers in University College Hospital, Ibadan, Oyo State, Central Asian Journal of Medical And Natural Sciences, (3)2, 219-233.

- Ažić, M. (2017), The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance, *Tourism and hospitality management*, 23(1), 105-117.
- Calişkan, Esra NemL (2010), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Journal of Naval Science and Engineering*, (6)2, 100-116.
- Chan, F., Lee, G. K., Lee, E. J., Kubota, C., & Allen, C. A. (2007), Structural equation modeling in rehabilitation counseling research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51(1), 44-57.
- Fahim, Marwa Gaber Ahmed (2018), Strategic human resource management and public employee retention, *Review of Economics and Political Science*, *Frontiers in Public Health*, (3)2, 10, 1-10.
- Hair, J. F., Black, W. C., Basin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate data analysis*. (7<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hajjali , Ismail. Kess, Andi Muhammad Fara. Budhiandriani. Prihatin Etik, Mukhlis Sufr (2022), Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance, *Golden Ratio of Human Resource Management*, (2)1, 56-69.
- Jery, H. (2013), Strategic human resource management and performance: The universalistic approach- case of Tunisia, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 182 -201.
- Kosec, Z.; Sekulic, S.; Wilson-Gahan, S.; Rostohar, K.; Tusak, M.; Bon, M. Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises, *International Journal Environment Research and public health*, 19, 1-14.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970), Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Krijgsheld Marcel, Tummers Lars G. and Scheepers, Floortje E. (2022), Job performance in healthcare: a systematic review, *BMC Health Services Research*, (149)22, 1-17.
- Liu D, Yang X, Zhang C, Zhang W, Tang Q, Xie Y and Shi L (2022), Impact of Job Satisfaction and Social Support on Job Performance Among Primary Care Providers in Northeast China: A Cross-Sectional Study, 10, 1-10.
- Liu, Xinyi and Kao Zhiping (2021), Research on influencing factors of customer satisfaction of ecommerce of characteristic agricultural products, ), *Procedia Computer Science*, scientific committee of the The 8th International Conference on Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2020 & 2021), 1505–1512.

- Mohammed Majeed, Charles Asare, Alhassan Fatawu & Aidatu Abubakari (2022) An analysis of the effects of customer satisfaction and engagement on social media on repurchase intention in the hospitality industry, *Cogent Business & Management*, 9,1-10.
- Mondy,R.,W.& Martocchio ,J., (2016), *Human Resource Management*,14<sup>th</sup> .Ed., Pearson Education, United States of America.
- Mukhuty, Sumona, Upadhyay, Arvind and Rothwell,Holly (2022), Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices, *Business Strategy and the Environment*, 31, 2068–2081.
- Nadiri, H., and Tanova, C. (2010), An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Ndulue, T. I., and Ekechukwu, H. C. (2016), Impact of Job Satisfaction on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries Plc Kaduna State Branch, Nigeria, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(11), 13-23.
- Ousman, Yassin Abraham and Worku, Biniam (2022), Job performance and associated factors among health workers working in public hospitals of West Hararghe zone, Oromia Region, Eastern Ethiopia, *Research Square*, 1-22.
- Puspitawati , Ni Made Dwi and Atmaja Ni Putu Cempaka Dharmadewi (2021), How Job Stress Affect Job Satisfaction and Employee Performance in Four-Star Hotels, *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, (6)2, 25-32.
- Sepahvand, Reza and Khodashahri, Razieh Bagherzadeh (2021), Strategic human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 14(2), 437-468.
- Shakerian, H., Dehnavi, H. D., & Ghanad, S. B. (2016), The implementation of the hybrid model SWOT-TOPSIS by fuzzy approach to evaluate and Rank the Human resources and business strategies in organizations: case study: road and urban development organization in Yazd, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 230, 307-316.
- Tsai, M. C., Cheng, C. C., and Chang, Y. Y. (2010), Drivers of hospitality industry employees job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, (18)4, 4118-4134.
- Ulferts Gregory, Wirtz Patrick and Peterson Evan (2009), *Strategic Human Resource Planning In Academia*, *American Journal of Business Education*, (2)7, 1-10.

- Vardarlier, P. (2016), Strategic approach to human resources management during crisis, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
- Vijayakumar, N. and Vivek, S. (2018) A study on the job satisfaction of employees in the Hospitality Industry, *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(20), 4235-4240.
- Zaman N, Memon KN, Zaman F, Zaman K. Job Performance of Healthcare Providers Working in Public Sector Hospitals in Pakistan(2022), *The Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*. (20)2, 1-10.