



**The impact of human resources management strategies on
organizational performance
An analytical survey research of workers at Fallujah Teaching
Hospital**

Mustafa Mohamed Ibrahim

University of Fallujah - College of Administration and Economics

mostafamohammed19931982@gmail.com

Key words:

human resource strategies,
organizational performance, Fallujah
Teaching Hospital.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 04 Jun. 2025
Accepted | 10 Jul. 2025
Avaliabble online | 31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS
ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Mustafa Mohamed Ibrahim
University of Fallujah

Abstract:

This research aims to study the impact of some human resources strategies on organizational performance, by analyzing the relationship between some human resources management strategies and the level of organizational performance at Fallujah Teaching Hospital. A descriptive approach based on statistical analysis was used to test the research hypotheses. To collect the required data, the research relied on a questionnaire, which was distributed to a random sample of (35) employees at Fallujah Teaching Hospital. The data were analyzed using the statistical program (SPSS. V24). The results of the statistical analysis showed a statistically significant positive correlation between human resources strategies and organizational performance, indicating that the research sample hospital adopts diverse and effective practices in human resources management to achieve higher performance at the operational and strategic levels. The results also showed a direct and significant impact of these strategies on improving internal efficiency and increasing employee satisfaction. The researcher recommends the need to develop and diversify human resources strategies to suit the nature and environment of the hospital, with a focus on building a flexible and innovative organizational environment that contributes to raising the level of overall performance.

تأثير بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء التنظيمي بحث استطلاعي تحليلي في مستشفى الفلوجة التعليمي

م.م. مصطفى محمد ابراهيم

جامعة الفلوجة - كلية الإدارة والاقتصاد

mostafamohammed19931982@gmail.com

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير بعض استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، من خلال تحليل العلاقة بين بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي في مستشفى الفلوجة التعليمي. تم استخدام المنهج الوصفي القائم على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات البحث، ومن أجل جمع البيانات المطلوبة اعتمد البحث على الاستبيان، إذ تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها (35) والمتمثلة بالعاملين في مستشفى الفلوجة التعليمي وتم تحليل البيانات بالبرنامج الإحصائي (SPSS. V24). وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن المستشفى عينة البحث يعتمد ممارسات متنوعة وفعالة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء أعلى على المستويين التشغيلي والاستراتيجي. كما أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ومعنوي لتلك الاستراتيجيات في تحسين الكفاءة الداخلية، وزيادة رضا العاملين. يوصي الباحث بضرورة تطوير وتنويع استراتيجيات الموارد البشرية بما يتلاءم مع طبيعة المستشفى وبيئته، مع التركيز على بناء بيئة تنظيمية مرنة ومبتكرة تساهم في رفع مستوى الأداء العام.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، الاداء التنظيمي، مستشفى الفلوجة التعليمي.

المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في تحسين الأداء التنظيمي، خصوصاً في المؤسسات الصحية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري. ويشهد القطاع الصحي العراقي، ومنها مستشفى الفلوجة التعليمي، تحديات تتطلب تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، والتحفيز، والاستقطاب، وتقييم الأداء. ورغم أهمية هذه الاستراتيجيات، إلا أن تأثيرها الفعلي على الأداء التنظيمي لا يزال بحاجة إلى دراسة معمقة. من هنا، يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي، من خلال استطلاع آراء العاملين في مستشفى الفلوجة التعليمي، بهدف تقديم توصيات تساهم في تطوير كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الصحية تحديات متزايدة في تحسين أدائها التنظيمي، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية. ورغم أهمية هذه الاستراتيجيات، إلا أن تطبيقها لا يزال محدوداً في المستشفيات الحكومية، ومنها مستشفى الفلوجة التعليمي، مما يؤثر الحاجة إلى دراسة العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي. وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما مدى تأثير بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في مستشفى الفلوجة التعليمي؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الآتية:

- أ- ما هي أبرز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في المستشفى؟
- ب- ما هو مستوى الأداء التنظيمي كما يدركه العاملون؟
- ج- ما هي طبيعة العلاقة بين تلك الاستراتيجيات والأداء التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

1- الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية لهذا البحث في عدة جوانب، من أبرزها:

- أ- الإسهام في تطوير المعرفة العلمية: يقدم البحث إضافة نوعية إلى الأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية (كالتدريب، التحفيز، تقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي) والأداء المؤسسي في بيئة خدمية حساسة مثل القطاع الصحي.
- ب- سد فجوة بحثية: يركز معظم الأدب الأكاديمي على منظمات صناعية أو تجارية، بينما يقل الاهتمام بالقطاع الصحي العراقي، مما يجعل هذا البحث خطوة نحو تغطية هذه الفجوة.
- ج- التكامل بين المنظورين الاستراتيجي والتنظيمي: يساعد في فهم كيف تؤثر السياسات الاستراتيجية للموارد البشرية في عناصر الأداء التنظيمي كالكفاءة، الفاعلية، رضا الموظفين، وتحقيق أهداف المستشفى.
- د- تاطير العلاقة بين المتغيرات: يقدم البحث نموذجاً نظرياً يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة لقياس وتحليل تأثير مكونات استراتيجية الموارد البشرية على مؤشرات الأداء.

2- الأهمية الميدانية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية الميدانية للبحث من خلال النقاط الآتية:

1. تشخيص واقع الموارد البشرية في مستشفى الفلوجة التعليمي: يوفر البحث أداة لتقييم مدى فاعلية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الحالية، مما يساعد الإدارة العليا في تحديد نقاط القوة والضعف.
2. تحسين الأداء التنظيمي: من خلال التحليل الميداني، يمكن اقتراح توصيات عملية لرفع جودة الخدمات الصحية عبر تحسين إدارة رأس المال البشري، مما ينعكس إيجاباً على رضا المرضى والمراجعين.
3. دعم متخذي القرار: يساعد البحث مسؤولي إدارة الموارد البشرية للمستشفى على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية فيما يخص التعيين، التدريب، وتقييم الأداء.
4. إعداد خطة تطويرية مستقبلية: يزود البحث المستشفى بخريطة طريق يمكن الاستفادة منها في بناء استراتيجية موارد بشرية متكاملة تتواءم مع متطلبات البيئة الصحية وتغيراتها.
5. إمكانية التعميم الجزئي: النتائج التي سيتوصل إليها البحث يمكن أن تفيد مستشفيات أخرى في السياقات البيئية والوظيفية المشابهة داخل العراق، خاصة في المحافظات ذات التحديات التنظيمية المشابهة.

ثالثاً: أهداف البحث

يمكن صياغة أهداف البحث كما يلي:

1- الأهداف النظرية:

- أ- تحليل العلاقة بين بعض استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية، من منظور علمي نظري يدعم التوسع في الأدبيات العلمية بهذا المجال.

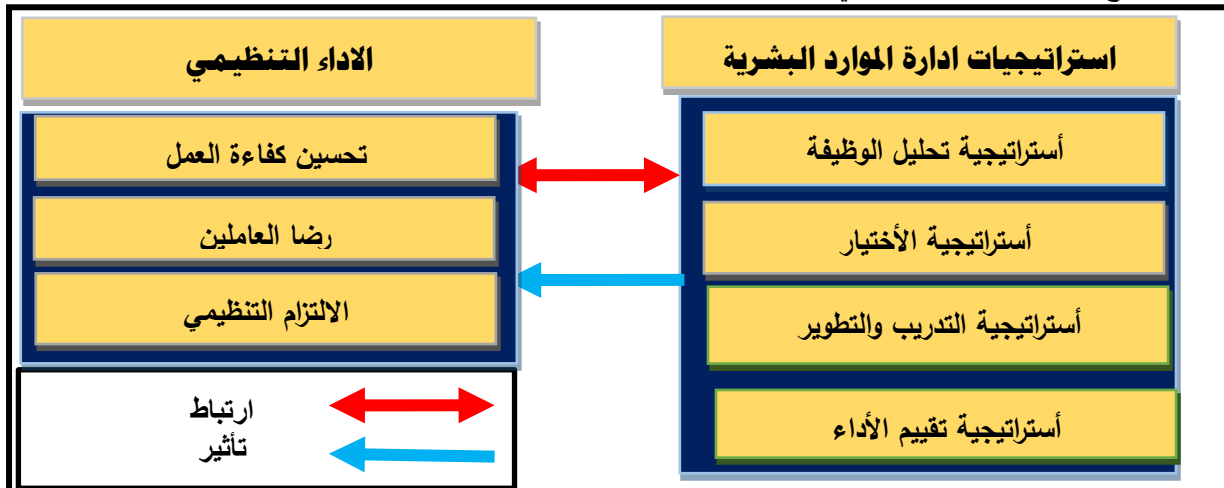
- ب- تحديد الأطر النظرية التي تفسر تأثير مكونات استراتيجيات الموارد البشرية (مثل التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي) في الأداء المؤسسي.
- ج- بناء نموذج نظري متكامل يمكن الاستفادة منه مستقبلاً في دراسات مشابهة، يوضح كيفية ترابط عناصر الموارد البشرية مع مؤشرات الأداء التنظيمي.
- د- سد الفجوة المعرفية في الدراسات التي تتناول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع الصحي العراقي، بخاصة في المؤسسات الخدمية.
- هـ- إثراء البعد الاستراتيجي في دراسات الإدارة الصحية من خلال مناقشة الأثر العميق للموارد البشرية كأداة لتحقيق أهداف المنظمات الصحية.

2- الأهداف الميدانية التطبيقية:

- أ- تشخيص واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في مستشفى الفلوجة التعليمي، ورصد ممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.
- ب- قياس أثر هذه الاستراتيجيات في مؤشرات الأداء التنظيمي مثل الفاعلية، الكفاءة، رضا العاملين، وجودة الخدمات المقدمة.
- ج- تقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المستشفى.
- د- دعم صانعي القرار في المستشفى ببيانات تحليلية موثوقة تعزز قدرتهم على التخطيط، وتطوير نظم التعيين، التدريب، والتحفيز.
- هـ- وضع إطار عملي لإعداد خطة تطوير استراتيجية للموارد البشرية تراعي خصوصية بيئة المستشفى وتحدياتها.
- و- توفير نتائج قابلة للتطبيق في مؤسسات صحية مشابهة في السياق المحلي العراقي، مما يعزز إمكانية التعميم الجزئي.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يلخص المخطط الفرضي للبحث طبيعة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة والتي يمكن من خلالها توضيح فكرة البحث الرئيسية والاستناد عليها في صياغة فرضياته ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الاتي:



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث

يتضمن البحث الحالي فرضيتان رئيسيتان تم صياغتهما في إطار فكرة المخطط الفرضي للبحث وهما

1. **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعادها مع الاداء التنظيمي وينتق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:
 - أ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لاستراتيجية تحليل الوظيفة مع الاداء التنظيمي.
 - ب- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لاستراتيجية الاختيار مع الاداء التنظيمي.
 - ج- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير مع الاداء التنظيمي.
 - د- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لاستراتيجية تقييم الاداء مع الاداء التنظيمي.
2. **الفرضية الثانية:** هناك تأثير معنوي لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعادها في الاداء التنظيمي، وينتق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:
 - أ- هناك تأثير معنوي لاستراتيجية تحليل الوظيفة في الاداء التنظيمي.
 - ب- هناك تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار في الاداء التنظيمي.
 - ج- هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير في الاداء التنظيمي.
 - د- هناك تأثير معنوي لاستراتيجية تقييم الاداء في الاداء التنظيمي.

سادساً: حدود البحث:

1. **الحدود المعرفية:** تشمل المتغير الأول (استراتيجيات الموارد البشرية) والمتغير الثاني (الاداء التنظيمي)
2. **الحدود المكانية:** مستشفى الفلوجة التعليمي
3. **الحدود الزمانية:** بدأ العمل بأعداد البحث بتاريخ (2025/4/1) وتم الانتهاء من اعداده بتاريخ (2025/6/20)

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (Human resource management strategies)

1- مفهوم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة، بغض النظر عن الفترة الزمنية التي تناولت دراسته، وذلك لأنه يُجسد أحد الاتجاهات الحديثة في تنفيذ الأنشطة والمهام داخل المنظمات. وقد تنوعت التوجهات والآراء بشأن تعريف هذا المفهوم. وقبل التطرق إلى معناه، لا بد أولاً من الإشارة إلى مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية، والذي يشير إلى الاختلافات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهي اختلافات تؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي واستعدادهم للاستمرار في العمل داخل المنظمة مستقبلاً. (بشارة وحسين، 2021: 114) اما استراتيجيات الموارد البشرية فسيتم توضيح مفهومها كما في الجدول ادناه:

جدول رقم (1) مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية

ت	المصدر	المفهوم
1.	(Yaghi & Yaghi, 2013: 17)	العملية التي تهدف الى تحفيز سلوكيات التعاون والتشارك بين الموارد البشرية، وتقبل آرائهم ومقترحاتهم في ظل ظروف العمل المتناسقة والمتساوية.
2.	(D'Netto et al, 2014:1241)	أحد الأساليب التي تعتمد على المنظمة للتخلص من التحيز والميول الشخصية في إدارة مواردها البشرية، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة.
3.	(بشارة وحسين، 2021)	الإستراتيجية التي تعتمد على المنظمة لإدارة الصراعات والتضاربات التي تحدث

بين مواردها البشرية، بسبب التنوع في خصائصهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، بصورة استباقية أو تفاعلية أو إلزامية، من أجل استثمار طاقاتهم في تحقيق اهدافها والتميز في مجال اعمالها.	(114)	
صياغة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية والممارسات التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظف وحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	(الطائي و الصقال، 2022: 367)	4.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

يرى الباحث أن مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من القرارات والخطط المتكاملة التي تركز على تطوير واستثمار رأس المال البشري داخل المنظمة، وتُصاغ بطريقة تدعم الميزة التنافسية وتحقق التوافق بين استراتيجيات المنظمة ومتطلبات إدارة الموارد البشرية.

2- أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لقد أثّرت العديد من الآراء حول أهمية وقيمة العنصر البشري في منظمات الأعمال، وذلك لأن الأفراد العاملين يُعدّون من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهم من يساهمون في بنائها، ويدعمون نموها ونجاحها، وهم في الوقت ذاته قادرون على إضعافها أو إنهاء دورها بالكامل. لذلك يُعتبر المورد البشري شكلاً من أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي يمكن للمنظمة امتلاكها والحفاظ عليها من خلال تطبيق أساليب تضمن أعلى درجات العدالة. ويرى بعض الباحثين أن هناك ثلاث مجموعات رئيسية من الأصول غير الملموسة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وهي: رأس المال البشري، معلومات رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي. وتكمن أهمية البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في توظيف المورد البشري بكفاءة وفعالية عالية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المنشودة. (حمادي، و خضر 2020: 381).

كما تتجلى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال النقاط الآتية:
 (جثير، و حسين، 2016: 107)

أ- تعزيز التنسيق المتبادل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بما يضمن التأثير المتبادل بين الطرفين.

ب- مراعاة الإدارة العليا لقدرات الموارد البشرية والظروف الخارجية عند صياغة الاستراتيجيات.

ج- دور الموارد البشرية في دعم الإبداع والكفاءة لتحقيق رضا الزبائن وجودة الأداء.

د- أهمية الموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية لخدمة أهداف المنظمة والأفراد.

هـ- التحول البارز في دور الموارد البشرية يتمثل في شراكتها المتنامية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

3- أهداف استراتيجيات الموارد البشرية:

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم بتأدية الفعاليات والمهام المتعددة والتي تعد ذات أهمية بالنسبة للوظائف التي تتوافق معها في المنظمة، وذلك من خلال اختيار وتطوير الأفراد العاملين لشغل وتنفيذ تلك الوظائف من ثم فهدفها يكون بالدرجة الأساس هو عملية إيجاد وتكوين وبناء قوة حقيقية للعمل تكون ذات قدرة على تنفيذ غاية المنظمة وتحقيق طموحها وأهدافها الاستراتيجية. وفي هذا الإطار أن أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمثل بالآتي:
 (ابراهيم و يونس، 2023: 316)

أ- الاستفادة المثلى من الطاقات والإمكانات البشرية المتوفرة داخل المنظمة.

ب- العمل على تحقيق أهداف العاملين، شريطة أن تكون تلك الأهداف منصفة، معقولة، وقابلة للتحقيق.

ج- تعزيز رضا الموظفين من خلال الحفاظ عليهم وبناء علاقات مهنية إيجابية قائمة على الاحترام والتفاهم.

د- تنمية روح الانتماء والتحفيز لدى العاملين تجاه ضرورة الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

هـ- ترسيخ التعاون المتبادل بين المنظمة وموظفيها، وكذلك تعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين أنفسهم.

وأشار (جثير وحسين، 2016: 107) الى ان ابرز الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

أ- ضمان التوظيف الأمثل لقدرات وطاقات الموارد البشرية المتوفرة.

ب- دعم تحقيق أهداف العاملين، بشرط أن تكون هذه الأهداف عادلة ومنطقية.

ج- تعزيز رضا الموظفين من خلال الحفاظ عليهم وبناء علاقات إيجابية ومستقرة معهم.

د- ترسيخ الشعور بأهمية الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة لدى العاملين.

هـ- تعزيز التعاون المشترك بين الإدارة والموظفين، وكذلك بين الموظفين أنفسهم.

4- ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية:

فيما يأتي عرض لاهم استراتيجيات الموارد البشرية التي ركز عليها أغلب الباحثين والتي تعتمد على ممارسات ادارة الموارد البشرية وانسجاماً مع اهداف البحث سيتم عرض الاستراتيجيات الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية وكما يأتي: (عبدالله وآخرون ، 2019: 76-77)

أ- **استراتيجية تحليل الوظيفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الصفات والمطلوبات الشخصية للمرشحين المناسبين لشغل هذه الوظائف. ولا يمكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام محددة تُسند إلى العاملين دون إتمام عملية تحليل وتصميم الوظائف. إذ تُعد هذه العملية الأساس الذي تُبنى عليه باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، وكلما كانت أكثر دقة وشمولاً من الناحية العلمية، زادت فرص نجاح وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بفعالية.

ب- **استراتيجية الاختيار:** تُعنى هذه الاستراتيجية بانتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من بين مجموعة المرشحين الذين تم استقطابهم. وتُعد عملية الاختيار من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أن نجاحها ينعكس مباشرة على فاعلية أنشطة المنظمة المختلفة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو خدمية، وخاصة في المنظمات التي تمنح إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً.

ج- **استراتيجية التدريب والتطوير:** بحسب ما أشار إليه (Dessler) ، فإن التدريب والتطوير هو عملية تعليم العاملين المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة. وتُعد هذه الاستراتيجية ضرورية لارتباطها الوثيق بالخطط الاستراتيجية للمنظمة، فهي تساهم في تحسين الأداء الحالي والاستعداد لمطلوبات المستقبل. كما تُعد أداة لتغيير وتطوير سلوك العاملين، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.

د- **استراتيجية تقويم الاداء:** تُعد من المهام الجوهرية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، حيث تُستخدم لتقييم العلاقة بين أداء الفرد ومقدار الجهد المبذول، بالإضافة إلى مؤهلاته وخبراته والمسؤوليات الملقاة على عاتقه. وتُعد هذه الاستراتيجية وسيلة مهمة لتمكين المديرين من التأكد من أن أداء الموظفين ومخرجاتهم تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً: الاداء التنظيمي (Organizational performance)

1- مفهوم الاداء التنظيمي:

تتفاوت آراء الباحثين في التعبير عن مفهوم الاداء التنظيمي بين الاهتمام الضيق لتحقيق هدف محدد لجانب معين في المنظمة وبين الاطار الواسع الذي حاول استيعاب مفهوم المنظمة بوصفها مجموعه من الاهداف وسنوضح بعض آراء الباحثين كما في الجدول ادناه:

جدول رقم (2) مفهوم الاداء التنظيمي

ت	المصدر	المفهوم
1.	(Olan et al, 2019: 22)	الاداء يمثل قدرة المنظمة على انجاز الاهداف مثل الحفاظ على مستوى الارباح، والاستمرار في المنافسة، وزيادة الحصة السوقية، والقدرة على البقاء على المدى الطويل.
2.	(حسين و مكطوف، 2020: 194)	هو تلك الأساليب والوسائل والطرائق والاليات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي من اجل بلوغ أهدافها التي تسعى اليها .
3.	(Kasyadi & Virgana, 2021: 70)	يشار إلى الاداء التنظيمي هو فعل العمل نفسه الذي خطط له مسبقاً من قبل المنظمة بغية إكماله وفق الهدف الزمني المحدد، سواء كان بشكل فردي أو عبر فريق العمل.
4.	(عباس، 2022: 193)	الاداء التنظيمي هو تحقيق الكفاءة والفاعلية عبر الموظفين في العمل بما ينسجم مع تحقيق اهداف المنظمة، أي ان زيادة الفاعلية والكفاءة للموظفين تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي.
5.	(محمد واخرون، 2025: 1218)	الاداء التنظيمي يمثل النتائج المراد تحقيقه من قبل المنظمة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الاداء، ومفترضاً قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، إذ يحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

يرى الباحث أن مفهوم الاداء التنظيمي هو مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة في أداء وظائفها المختلفة من خلال الأفراد والأنظمة والعمليات، بما يسهم في تحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية.

2- أهمية الاداء التنظيمي:

تتجلى أهمية الاداء التنظيمي في قدرته على تحديد الموقع الحالي للمنظمة، وقياس مدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرجوة. ويُعد تحليل أداء المنظمة وفهم عملياتها من الخطوات الأساسية لفهم كيفية عملها، بهدف معالجة الانحرافات ورفع كفاءة الأداء. كما يسهم هذا الفهم في تصميم هيكل تنظيمي يكون أكثر كفاءة وفعالية. ويمثل الاداء التنظيمي أداة لقياس مدى نجاح الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الإدارة، إذ يعكس مدى اهتمامها بنتائج الاداء وتوجهاتها المستقبلية. فالمنظمات التي تحقق أداءً قوياً تكون أقل حاجة لإجراء تغييرات جذرية، بينما يُعد الأداء الضعيف مؤشراً على وجود خلل في الاستراتيجية أو ضعف في التنفيذ. وتكمن أهمية الاداء التنظيمي في كونه المؤشر الأكثر شمولية لقياس فاعلية المنظمة، حيث يعبر عن مدى تحقيقها لأهداف البقاء، والنمو، والتكيف. ومع ذلك، يبقى الهدف الأهم هو تحسين أداء الموظفين، باعتباره العامل الأساسي الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الاداء التنظيمي ككل (عباس، 2022: 193-194)، وتتجلى أهمية الاداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات التي يقدمها، والتي تشمل ما يلي (سعد وناصر، 2019: 94)

- أ- يعكس الاداء التنظيمي مدى كفاءة وفاعلية المنظمة، وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة وتلبية احتياجات الجهات المستفيدة والمتصلة بها.
- ب- يُعد الاداء التنظيمي معياراً أساسياً في تقييم مدى نجاح أو فشل المنظمة في تنفيذ إجراءاتها وخططها وسياساتها الاستراتيجية.

ج- يُعتبر الأداء التنظيمي مؤشراً حقيقياً على قدرة المنظمة في توظيف واستثمار مواردها المادية بشكل فعال.

3- أهداف الاداء التنظيمي:

تعددت أهداف الاداء التنظيمي في المؤسسات، كما أوضحها (اللامي والساعدي، 2022: 578-579)، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

أ- **التنبؤ:** يُقصد به القدرة على استشراف المستقبل والتعرف على النتائج المتوقعة بناءً على تحليل سلوك الأفراد واستجاباتهم للتغيرات داخل المؤسسة. ويساعد هذا الهدف في تحديد ما ينبغي على المؤسسة القيام به مستقبلاً، مما يساهم في تحقيق أهدافها من خلال الفهم الدقيق لسلوك العاملين.

ب- **السيطرة:** تُعد من أكثر الأهداف تحدياً وأهمية، إذ تتجلى في قدرة المدير على توجيه الموظف لبذل أقصى جهده، وبالتالي التحكم في سلوكه الوظيفي. ومن وجهة نظر الإدارة، فإن تحقيق السيطرة على سلوك العاملين يعد من أبرز مظاهر الاداء التنظيمي الفعال، لأنه يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء مختلف المهام داخل المؤسسة.

ج- **التفسير:** يرتبط بفهم الأسباب الكامنة وراء سلوكيات الأفراد، ويُعد أقل الأهداف أهمية من منظور إداري نظراً لحدوثه بعد وقوع الحدث. ومع ذلك، فإن التفسير يساهم في فهم تصرفات العاملين، مما يُمكن الإدارة من التعامل بشكل صحيح مع مشكلات مثل ترك العمل أو افتعال المشكلات، ويساعد أيضاً في التنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية.

4- ابعاد الاداء التنظيمي:

لقد تم اختيار ابعاد أداء المنظمات من دراسة (منسي والطائي، 2023: 96-98) لكونها الابعاد الأكثر تناسباً مع بيئة عمل المنظمة المبحوثة وهي كالآتي:

أ- **تحسين كفاءة العمل:** التحسين يعبر عنها بالفلسفة التي تسعى الى تحسين أغلب العوامل المرتبطة بالأنشطة والعمليات التي من شأنها تحويل المدخلات الى مخرجات على اساس متطور، وتشمل الافراد العاملين، والمعدات المستخدمة، فضلاً عن العمليات، وتهدف عملية التحسين الى التفوق والتميز بشكل مستمر دون اخذ الشكل الوقي فالتحسين عملية مستمرة ولا يصح التراجع عنها باي ظرف من الظروف.

ب- **زيادة مشاعر رضا العاملين:** يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الجذلية ولعل جذليته ادت الى ظهور العديد من البحوث والدراسات التي تناولته ولا رتباطه بالانفعالات التي يصعب قياسها ودراستها بموضوعية، كذلك يتوقف على عوامل عديده كمستويات النتائج المترتبة على الاداء وكيفية رؤيتها من قبل الفرد نفسه، فهي احياناً تكون متعلقة به وبذاته اي ناتجة عن (جهد الفرد الذاتي واستعمال الفرد لمهاراته ومقدراته الذاتية) و احياناً تكون النتائج متعلقة بالمنظمة، اما في احيان اخرى تكون النتائج خارجية اي (حصيلة جهد الفرد وجهد اشخاص اخرين هم غير معنيين بالعمل بشكل مباشر، او جهد الفرد مصحوباً بعوامل اخرى كالأجر وغيرها).

ج- **الالتزام التنظيمي:** تظهر الأدبيات الإدارية أن الالتزام التنظيمي أصبح من أهم القضايا المتعلقة بإدارة المنظمات لكن كمفهوم علمي صحيح لم يتم التعامل معه بالاهتمام المناسب من قبل المتخصصين في العالم الغربي حتى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات، وعلى هذا الأساس نشأت الحاجة إلى دراسة السلوكيات البشرية في هذا النوع من التنظيم من أجل زيادة تحفيز الالتزام بأهدافه وقيمه مما أدى إلى ظهور المزيد من الدراسات، لذي عرف الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية وارتباط نفسي يربط الفرد بمنظمته والرغبة في بذل الجهود الإضافية للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

المحور الثالث (الجانب الميداني للبحث)

سيتم عرض خصائص العينة العشوائية التي شملتها الدراسة والمأخوذة من مستشفى الفلوجة التعليمي، ثم استعراض البيانات الميدانية عبر استعراض الجداول الوصفية للمتغيرات التي استخدمت في الاستبيان.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

1- أنواع الجنس

يتضح من الجدول رقم (3) أن (80%) من أفراد العينة هم من ذكور، مقابل (20%) من الإناث، مما يشير إلى أن الذكور يشكلون الغالبية ضمن العينة التي شملتها الدراسة.

جدول رقم (3) يوضح النوع الاجتماعي للمبحوثين

العبارة	العدد	النسبة
ذكر	28	80%
أنثى	7	20%
الإجمالي	35	100%

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى بيانات الاستبانة

1- العمر:

يتضح من الجدول أدناه أن 8.57% من أفراد العينة المبحوثة تبلغ أعمارهم 30 سنة فأقل، في حين أن 51.42% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فتمثل 28.57% من العينة، بينما بلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن 51 سنة فأكثر 11.42%.

جدول رقم (4) يوضح الفئات العمرية للمبحوثين

العبارة	العدد	النسبة
30 سنة فأقل	3	8.57%
40-31	18	51.42%
50-41	10	28.57%
51 فأكثر	4	11.42%
الإجمالي	35	100%

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى بيانات الاستبانة

2- المستوى التعليمي:

يتضح من الجدول رقم (5) أن 22.85% من أفراد العينة المبحوثة يحملون شهادة الدكتوراه، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير 11.42%. كما شكّل حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر بواقع 51.42%، في حين أن 14.28% من العينة يحملون شهادة الدبلوم أو أقل. وتشير هذه النتائج إلى وجود اهتمام واضح لدى أفراد العينة بالتعليم والتحصيل الأكاديمي وتطوير قدراتهم العلمية.

جدول رقم (5) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

العبارة	العدد	النسبة
دكتوراه	8	22.85%
ماجستير	4	11.42%
بكالوريوس	18	51.42%
دبلوم فأقل	5	14.28%
الإجمالي	35	100%

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى بيانات الاستبانة

ثانياً: تحليل ومناقشة استجابات عينة البحث المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1- تحليل استجابات العينة بشأن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

في هذا المحور سيتم تناول وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبيان والمتعلقة باستجابات عينة البحث بشأن أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية، والمتمثلة بـ: استراتيجية تحليل

الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء. وقد تم تضمين هذه الأبعاد ضمن العبارات (1-12) من أداة البحث:

أ- استراتيجية تحليل الوظيفة: أظهرت نتائج استجابات أفراد العينة مستوى متوسطاً من التفاعل مع فقرات هذا البعد، إذ تجاوزت جميع القيم الوسطية الحسابية للفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3). وكما هو موضح في الجدول رقم (6)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.79)، وهو ما يشير إلى تقييم متوسط يميل إلى الإيجابية، وفوق الوسط الفرضي، مما يعكس إدراكاً واضحاً من قبل المبحوثين لأهمية هذا البعد في سياق إدارة الموارد البشرية. كما بلغ التشتت المعياري (0.46)، وهو ما يدل على وجود تجانس نسبي في استجابات العينة، في حين أن معامل الاختلاف قد بلغ (12.13%)، مما يعزز من درجة الاتساق والاستقرار في آراء المبحوثين حول هذا البعد.

جدول رقم (6) بعد استراتيجية تحليل الوظيفة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	التشتت المعياري	معامل الاختلاف
1	تخضع الوظائف في المستشفى إلى عملية تحليل و تصميم الوظيفة.	4.11	0.67	16.30
2	هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات و المسؤوليات في المستشفى.	3.82	0.74	19.37
3	إن عملية تحليل الوظيفة تعتبر قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية.	3.42	1.03	30.11
	الإجمالي	3.79	0.46	12.13

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

ب- استراتيجية الاختيار: أظهرت نتائج تحليل استجابات عينة البحث وجود تفاعل واستجابات ذات مستوى متوسط تجاه جميع عبارات هذا البعد، حيث تجاوز المتوسط الحسابي لكل عبارة القيمة المعتمدة للوسط الفرضي البالغة (3). كما يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ (3.7)، مما يشير إلى تقييم إيجابي معتدل من قبل أفراد العينة، ويتجاوز الوسط الفرضي بما يعكس أهمية هذا البعد لديهم. أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.52)، وهو ما يدل على تجانس نسبي في الإجابات، في حين بلغت معامل الاختلاف (14.05)، ما يعزز استقرار آراء المبحوثين حول هذا البعد.

جدول رقم (7) بعد استراتيجية الاختيار

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	التشتت المعياري	معامل الاختلاف
4	تعتمد الادارة العليا على نتائج تحليل و تصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف.	3.77	0.94	24.93
5	يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات و المقابلات قبل اختياره للوظيفة.	3.71	0.75	20.21
6	تتطلب بعض التغيرات في العمل مهارات خارجية متنوعة.	3.62	0.84	23.20
	الإجمالي	3.7	0.52	14.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

ج- استراتيجية التدريب والتطوير: يتضح من الجدول (8) أن هذا البعد قد سجل متوسطاً حسابياً بلغ (3.78)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يشير إلى تقييم إيجابي من قبل أفراد العينة. أما قيمة التشتت المعياري ومعامل الاختلاف فقد بلغت (0.5) و (13.22) على التوالي، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من التجانس والاتساق في إجابات أفراد العينة. وتشير هذه

النتائج إلى أن مستشفى الفلوجة التعليمي، عينة الدراسة، يطبق برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

جدول رقم (8) بُعد استراتيجيات التدريب والتطوير

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	التشتت المعياري	معامل الاختلاف
7	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل.	3.8	0.93	24.47
8	تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير.	3.77	1.11	29.44
9	هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية تدريب العاملين للحكم على مدى فعاليته.	3.77	1.03	27.32
	الإجمالي	3.78	0.5	13.22

المصدر: إعداد الباحث استناداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

د- استراتيجيات تقييم الاداء: أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة أبدوا استجابات وتفاعلاً مرتفعاً تجاه غالبية فقرات هذا البعد، حيث تجاوز المتوسط الحسابي لمعظم العبارات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3). كما يُبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (3.93)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من التقدير ويؤكد على أهمية هذا البعد لدى المبحوثين. وبلغ الانحراف المعياري (0.41)، مما يشير إلى تجانس واضح في الإجابات، في حين بلغت معامل الاختلاف (10.43)، وهو ما يعزز دقة واستقرار النتائج الإحصائية لهذا البعد.

جدول رقم (9) بُعد استراتيجيات تقييم الاداء

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	التشتت المعياري	معامل الاختلاف
10	يتوافر في المستشفى نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة.	3.54	1.09	30.79
11	يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.	4.05	0.87	21.48
12	يحفز التقويم الموضوعي والمستمر للأفراد العاملين على الإبداع في مجال عملهم.	4.2	0.71	16.90
	الإجمالي	3.93	0.41	10.43

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

2- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول (الاداء التنظيمي):

سيتم تقديم وتحليل البيانات المستخلصة من استمارات الاستبانة الخاصة باستجابات عينة البحث، والمتعلقة بأبعاد الأداء التنظيمي والتي تشمل: تحسين كفاءة العمل، رضا العاملين، والالتزام التنظيمي، إذ تمثلت هذه الأبعاد في العبارات المرقمة من (13) إلى (24) ضمن أداة القياس المستخدمة. أ- تحسين كفاءة العمل: أظهرت نتائج استجابات عينة البحث مستوى تفاعل متوسط تجاه جميع عبارات هذا البعد، حيث تجاوز المتوسط الحسابي لكل فقرة القيمة الفرضية البالغة (3). وكما هو موضح في الجدول (10)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.62)، وهو مؤشر على استجابة معتدلة تفوق الحد الفرضي، مما يعكس أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة. كما بلغ الانحراف المعياري (0.45)، مما يشير إلى درجة من التجانس في الإجابات، في حين بلغت معامل الاختلاف (12.43)، وهو ما يؤكد اتساق وجهات نظر المشاركين.

جدول رقم (10) بُعد تحسين كفاءة العمل

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	التشتت المعياري	معامل الاختلاف
13	تشجيع ادارة المستشفى الافراد على تطوير العمل وتحسين الجودة في الخدمة المقدمة للمستفيدين.	3.77	0.97	25.72
14	تدعم ادارة المستشفى الافكار الابداعية، والاخذ بها لتقديم الاجود في العمل للجهات المستفيدة.	3.65	1.02	27.94
15	تشخص ادارة المستشفى مشكلات العمل بدقة وتقدم الحلول الناجحة وتقبل فكرة الطرف الاخر.	3.42	1.06	30.99
16	تستخدم ادارة المستشفى مواردها (البشرية والمادية والتقنية والمالية) بكفاءة وفعالية.	3.65	1.16	31.78
الإجمالي		3.62	0.45	12.43

المصدر: إعداد الباحث استناداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

ب- رضا العاملين: أوضحت نتائج عينة البحث وجود مستوى استجابة وتفاعل مرتفع تجاه جميع عبارات هذا البعد، إذ تجاوز المتوسط الحسابي لكل فقرة القيمة الفرضية المحددة بـ (3). ووفقاً لما ورد في الجدول (11)، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.85)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية هذا البعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.38)، مما يشير إلى تجانس ملحوظ في إجابات المشاركين، في حين بلغت معامل الاختلاف (9.87)، مما يؤكد استقرار وتوافق الآراء بشأن هذا الجانب.

جدول رقم (11) بُعد رضا العاملين

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	التشتت المعياري	معامل الاختلاف
17	توفر ادارة المستشفى آلية عادلة توافق فيها توزيع ساعات العمل والواجبات الاضافية والخفريات.	4.14	0.94	22.70
18	تهتم ادارة المستشفى بالمعززات المعنوية ككتب الشكر والتقدير او توصي بالقدم لفرادها الكفوين.	4.08	0.74	18.13
19	مجموع المكافأة والحوافز المادية التي يتلقاها الافراد العاملين موازية للجهود التي يبذلونها في العمل.	3.74	1.14	30.48
20	منصبي الحالي ملائم لسنوات خدمتك وتخصصك الاكاديم.	3.42	1.14	33.33
الإجمالي		3.85	0.38	9.87

المصدر: إعداد الباحث استناداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

ج- الالتزام التنظيمي:

أظهرت نتائج الجدول (12) أن بُعد الالتزام التنظيمي قد حقق متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.86)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس مستوى إدراك إيجابي لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.43)، ومعامل الاختلاف (11.13)، وهو ما يشير إلى تجانس ملحوظ ودرجة عالية من الاتساق في استجابات المشاركين. وتعكس هذه النتائج أن العاملين في مستشفى الفلوجة التعليمي يتمتعون بدرجة من الالتزام التنظيمي والشعور بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم، وهو ما ظهر جلياً في مخرجات التحليل الإحصائي. وقد أسهم هذا الولاء في تعزيز مستوى الخدمة المقدمة، وانعكس إيجاباً على صورة وسمعة المستشفى في أوساط المجتمع، من خلال ما تقدمه من خدمات صحية وطبية فاعلة تلبي احتياجات المواطنين.

جدول رقم (12) بُعد الالتزام التنظيمي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	التشتت المعياري	معامل الاختلاف
21	أرغب في استمرار العلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل.	4.22	0.49	11.61

15.55	0.63	4.05	22	يشعرني مناخ العمل في المستشفى بالراحة والسعادة.
22.28	0.84	3.77	23	أريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى.
30.99	1.06	3.42	24	ادافع باستمرار عن سمعة وصورة المستشفى في المجتمع.
11.13	0.43	3.86		الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات البحث وتفسيرها

1- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

يُعد الهدف الأساسي في هذا المحور اختبار وتحليل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما تم التنويه إليه في الفرضية الرئيسية الأولى. وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط كأداة إحصائية لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي). يُساهم هذا التحليل في تقييم قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبالتالي في قبول أو رفض الفرضية المطروحة استناداً إلى دلالة وقوة معاملات الارتباط المستخلصة.

أ- اختبار علاقة الارتباط بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الاداء التنظيمي: كما هو موضح في الجدول (13)، بلغ معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (0.479^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين. ويفيد ذلك بأن أي تحسن أو تطور في اعتماد استراتيجيات الموارد البشرية يقابله تحسن في مستوى الأداء التنظيمي بنسبة تعادل قيمة معامل الارتباط (0.479^{**}) وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية.

ب- اختبار علاقة الارتباط بين إستراتيجية تحليل الوظيفة مع الاداء التنظيمي: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي كما موضح في الجدول (13)، بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية تحليل الوظيفة والأداء التنظيمي (0.258^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.003)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية مقبولة بين المتغيرين. ويفيد ذلك بأن أي تحسن أو تطور في اعتماد إستراتيجية تحليل الوظيفة يقابله تحسن في مستوى الأداء التنظيمي بنسبة تعادل قيمة معامل الارتباط (0.258^{**}) وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية.

ج- اختبار علاقة الارتباط بين إستراتيجية الاختيار مع الاداء التنظيمي: كما هو موضح في الجدول (13)، بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية الاختيار والأداء التنظيمي (0.246^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية مقبولة بين المتغيرين. ويفيد ذلك بأن أي تحسن أو تطور في اعتماد إستراتيجية الاختيار يقابله تحسن في مستوى الأداء التنظيمي بنسبة تعادل قيمة معامل الارتباط (0.246^{**}) وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية.

د- اختبار علاقة الارتباط بين إستراتيجية التدريب والتطوير مع الاداء التنظيمي: كما هو موضح في الجدول (13)، بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية التدريب والتطوير والأداء التنظيمي (0.411^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.001)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين. ويفيد ذلك بأن أي تحسن أو تطور في اعتماد إستراتيجية التدريب والتطوير يقابله تحسن في مستوى الأداء التنظيمي بنسبة تعادل قيمة معامل الارتباط (0.411^{**}) وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية.

هـ- اختبار علاقة الارتباط بين إستراتيجية تقييم الاداء مع الاداء التنظيمي: كما هو موضح في الجدول (13)، بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية تقييم الاداء والأداء التنظيمي (0.880^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.027)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة القوة بين المتغيرين. ويفيد ذلك بأن أي تحسن أو تطور في اعتماد إستراتيجية تقييم الاداء يقابله تحسن في

مستوى الأداء التنظيمي بنسبة تعادل قيمة معامل الارتباط (0.880^{**}) وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية.

جدول رقم (13) تحليل فرضية الارتباط

المتغير المستقل	المتغير التابع	
	قيمة الارتباط	الاداء التنظيمي
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	قيمة الارتباط	0.479^{**}
	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig.)	0.000
استراتيجية تحليل الوظيفة	قيمة الارتباط	0.258^{**}
	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig.)	0.003
استراتيجية الاختيار	قيمة الارتباط	0.246^{**}
	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig.)	0.000
استراتيجية التدريب والتطوير	قيمة الارتباط	0.411^{**}
	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig.)	0.001
استراتيجية تقييم الاداء	قيمة الارتباط	0.880^{**}
	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig.)	0.027
عدد المشاركين		
35		
(*) الارتباط معنوي عند مستوى 0.01		
(**) الارتباط معنوي عند مستوى 0.05		

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

2- تحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

في هذه المرحلة من التحليل، سيتم التحقق من فرضية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية (المتغير المستقل) على الأداء التنظيمي (المتغير التابع)، وذلك من خلال توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط كأداة إحصائية. يعتمد هذا التحليل على بيانات الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)، بهدف قياس مدى إسهام المتغير المستقل في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. ويساعد هذا الإجراء في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتحديد مستوى التأثير ودرجة أهميته، باستخدام (Simple Liner Regression Analysis).

أ- اختبار تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء التنظيمي: يتضح من نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (14) وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.142)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما يتضح من قيمة (sig) التي بلغت (0.000). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.387) إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تفسر ما نسبته (38.7%) من التغيرات الحاصلة في الاداء التنظيمي، أما النسبة المتبقية وهي (61.3%) فتعزى الى عوامل ومتغيرات اخرى لم تدخل ضمن انموذج البحث.

ب- اختبار تأثير استراتيجية تحليل الوظيفة في الاداء التنظيمي: يتضح من نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (14) وجود تأثير معنوي لاستراتيجية تحليل الوظيفة على الاداء التنظيمي. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.327)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما يتضح من قيمة (sig) التي بلغت (0.003). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.339) إلى أن استراتيجية تحليل الوظيفة تفسر ما نسبته (33.9%) من التغيرات الحاصلة في الاداء التنظيمي، أما النسبة المتبقية وهي (66.1%) فتعزى الى عوامل ومتغيرات اخرى لم تدخل ضمن انموذج البحث.

ج- اختبار تأثير استراتيجية الاختيار في الاداء التنظيمي: يتضح من نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (14) وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار على الاداء التنظيمي.

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.397)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما يتضح من قيمة (sig) التي بلغت (0.000). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.441) إلى أن استراتيجية الاختيار تفسر ما نسبته (44.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي، أما النسبة المتبقية وهي (55.9%) فتعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج البحث.

د - اختبار تأثير استراتيجية التدريب والتطوير في الاداء التنظيمي: يتضح من نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (14) وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير على الاداء التنظيمي. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.693)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما يتضح من قيمة (sig) التي بلغت (0.001). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.221) إلى أن استراتيجية التدريب والتطوير تفسر ما نسبته (22.1%) من التغيرات الحاصلة في الاداء التنظيمي، أما النسبة المتبقية وهي (77.9%) فتعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج البحث.

هـ - اختبار تأثير استراتيجية تقييم الاداء في الاداء التنظيمي: يتضح من نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (14) وجود تأثير معنوي لاستراتيجية تقييم الاداء على الاداء التنظيمي. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.230)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما يتضح من قيمة (sig) التي بلغت (0.027). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.273) إلى أن استراتيجية تقييم الاداء تفسر ما نسبته (27.3%) من التغيرات الحاصلة في الاداء التنظيمي، أما النسبة المتبقية وهي (72.7%) فتعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج البحث.

جدول رقم (14) اختبار فرضيات التأثير

المتغير التابع	Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	معامل التأثير		المتغير المفسر
					β	A	
الاداء التنظيمي	0.000	3.98	37.142	0.387	1.780	0.967	استراتيجيات الموارد البشرية
	0.003	3.98	21.327	0.339	1.105	3.464	استراتيجية تحليل الوظيفة
	0.000	3.98	18.397	0.441	0.594	4.211	استراتيجية الاختيار
	0.001	3.98	15.693	0.221	0.370	4.127	استراتيجية التدريب والتطوير
	0.027	3.98	31.230	0.273	1.187	3.798	استراتيجية تقييم الاداء

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- يمكن تلخيص اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث وكالاتي:
1. هناك اهتمام واضح من قبل ادارة المستشفى مجتمع البحث بتشخيص اهم المؤشرات والمقاييس التي يتوجب تليبيتها من اجل تعزيز مستويات الاداء التنظيمي الخاصة بها.

2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية مستوى أهمية متوسطة، وتفسر هذه النتيجة امتلاك العينة المبحوثة في مستشفى الفلوجة التعليمي تصوراً واضحاً عن مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية وأهميتها في بيئة العمل.
3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الأداء التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، مستوى أهمية جيدة وتفسر هذه النتيجة بأن العينة المبحوثة في مستشفى الفلوجة التعليمي لديها تصور تعزيز الأداء التنظيمي للمستشفى ميدان البحث.
4. أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي على المستوى الكلي، لتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق سلوكيات الأداء التنظيمي الجيد يعتمد إلى حد كبير على الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية، إذ كلما زاد توجه الإدارة العليا في مستشفى الفلوجة التعليمي مجتمع البحث نحو الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة ميدان البحث.
5. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة تأثير إيجابي للمتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية في المتغير التابع الأداء التنظيمي، إذ أن حرص الإدارة العليا في مستشفى الفلوجة التعليمي مجتمع البحث بتوفير متطلبات استراتيجيات الموارد البشرية في بيئة العمل سوف يسهم بشكل واضح بتعزيز كفاءة نوع الخدمة المقدمة من بل المستشفى، ويمكنه من تحقيق أهدافه المستقبلية، وهذا ما يعزز ما جاء به الجانب النظري للبحث.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على ما تم التوصل اليه من استنتاجات سابقاً نقدم بعض التوصيات حول تأثير بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء التنظيمي في المؤسسة المبحوثة وكالاتي:
1. تعزيز إدراك الإدارة داخل المستشفى ميدان البحث بأهمية الدور الذي تمارسه استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، في تعزيز ادائها التنظيمي في إطار بيئتها الديناميكية.
 2. عمل على إيجاد اساليب معاصرة في تحديد اهم المؤشرات التي يمكن ان تستخدم في قياس مجالات تعزيز الاداء التنظيمي، ومن ثم توجيه الجهود لتحقيقها.
 3. دعم ممارسات القرارات الجماعية والقيادة المشتركة من قبل الموارد البشرية لدى المنظمة المبحوثة بالتنسيق بين الادارة في المستويات التنظيمية، لبناء مؤشرات متكاملة لتعزيز الاداء التنظيمي وبالشكل الذي يترافق مع استراتيجيات موارد البشرية.
 4. إتاحة الفرصة للتفاعل والتواصل بين كافة المستويات الادارية للاهتمام بالمقترحات والافكار التي يتم تقديمها من قبل الافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية.
 5. العمل على تكثيف برامج وسياسات إدارة التنوع بما يعزز تنوع الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة الذي يسمح بالاستفادة من الاختلافات الموضوعية بشأن العمل ويزيد من كفاءة الاداء التنظيمي للأفراد العاملين.
 6. ضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يراعى فيه النظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة المبحوثة لكي يتسنى لها مقارنة ما تمتلكه من قدرات جوهرية وتشخيص العوائق واجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب.

المصادر:

- 1- بشارة، محمد خليل، و حسين، حسين وليد (2021) دور ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد 2، العدد 4.
- 2- جثير، سعدون حمود، وحسين، وحسين وليد (2016) علاقة واثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
- 3- حسين، اشواق علي، ومكطوف، هنادي صكر (2020) تقييم الاداء المنظمي مديرية ماء ميسان - دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 120
- 4- سعد، علي موات، و ناصر، محمد جاسم (2019) انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي (بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / دائرة المفتش العام)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 112.
- 5- الطائي، إبراهيم عليوي ، و الصقال احمد هاشم (2022) الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية) ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 3.
- 6- عباس، امير (2022) تأثير الادارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود (مصنع الصوفية)/ الادارة العامة، مجلة وارث العلمية، المجلد 4، العدد 10.
- 7- عبدالله، حيدر طه، و محمود، زيد خوام، و الصبيحي، ياسر لطيف (2019) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية، مجلة تكرير للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47.
- 8- اللامي، محمد حميد ، والساعدي، علي حسن (2022) ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطن وتأثيرهما على الاداء التنظيمي (دراسة استطلاعية في مؤسسات العمل)، مجلة نسق، المجلد 35، العدد 2.
- 9- منسي، مصطفى سلمان، و الطائي، فيصل علوان ، (2023) تأثير الحوكمة الإلكترونية في أداء المنظمات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 19، العدد 75.
- 10- حمادي، انتصار عباس، وخضر، رائد عبد الجبار (2020) أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ادارة الازمة بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء / العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 60.
- 11- ابراهيم، مقداد فاضل، ويونس، جومانة (2023) دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بتوسيط الثقافة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكرير للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 64.
- 12- محمد تحسين فاضل، و حاجم، ياسر ولد، و ابراهيم ، مثنى فراس (2025) دارة الجودة الشاملة لها في تزايد الاداء التنظيمي - دراسة مستلزمات استطلاعية لآراء فنية من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والطب الطبي/ سامراء، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 56.
- 13- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266.

- 14- Kasyadi, S., & Virgana, V. (2021). A path analysis of diagnosis of employee job performance: Implications of the education office. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(1), 70-77.
- 15- Olan, F., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
- 16- Yaghi, A., & Yaghi, I. (2013). Human resource diversity in the United Arab Emirates: empirical study. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(1), 15-30.