

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقليل فجوة الكفاءة

داخل المنظمات في قطاع الطيران بالمملكة

إعداد الطالب/ أحمد زهير كوفية

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي

التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى صرت

كبيرا

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع

أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البعث

شكر ونفك

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمني الصحة
والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

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

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

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات المستقبلية، التخطيط الفعال للتوظيف، تطوير المسارات المهنية، والتدريب والتطوير) في تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لطبيعة الأهداف، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، و تم توزيع (350) استبانة واسترد منها (312) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 89.1%، مما يعكس اهتمام أفراد العينة بموضوع الدراسة وارتباطه المباشر بواقعهم العملي. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن منظمات قطاع الطيران السعودي تُطبق ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدرجة مرتفعة، وأن هذا التطبيق يسهم بدرجة جوهريّة في تقليص فجوة الكفاءة بين المهارات الفعلية والمتطلبات الوظيفية. كما تبين أن بُعد التدريب والتطوير كان الأكثر تأثيرًا في تقليل الفجوة، يليه بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية، ثم التوظيف الفعال، وأخيرًا تطوير المسارات المهنية.

وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والخطط المؤسسية العامة، وتفعيل آليات التحليل المستقبلي للاحتياجات البشرية، وتطوير برامج تدريب قائمة على تحليل فجوات الأداء الفعلية، إلى جانب تصميم مسارات مهنية واضحة ومتراصة تضمن استدامة الكفاءات القيادية والفنية داخل المنظمات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فجوة الكفاءة، التدريب والتطوير، قطاع الطيران، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 المشكلة البحثية:
4.....	3.1 أهمية البحث:
6.....	4.1 أهداف البحث:
6.....	5.1 تساؤلات البحث:
7.....	6.1 فرضيات البحث:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للبحث:
16.....	10.1 منهج البحث:
17.....	11.1 مصادر البيانات في الدراسة:

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:	17
13.1 نموذج الدراسة:	18
14.1 حدود الدراسة:	19
الفصل الثاني: الإطار النظري	21
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	21
1.1.2 التمهيد	21
2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	21
3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	24
4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	26
5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	28
6.1.2 النماذج والاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	34
المبحث الثاني: تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات	39
1.2.2 التمهيد	39
2.2.2 مفهوم فجوة الكفاءة	39
3.2.2 أسباب فجوة الكفاءة	41
4.2.2 مظاهر فجوة الكفاءة داخل المنظمات	44
5.2.2 آثار فجوة الكفاءة داخل المنظمات	47
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	51
1.3 مقدمة الفصل	51
2.3 منهج الدراسة	51

52	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
52	4.3 أداة الدراسة
53	5.3 بناء الأداة
53	6.3 صدق وثبات الأداة
54	7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل
55	8.3 الثبات (Reliability)
56	8.3 أساليب التحليل الإحصائي
58	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
58	1.4 المقدمة
58	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
60	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
65	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (فجوة الكفاءة)
67	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
74	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
74	1.5 النتائج
78	2.5 التوصيات
80	Abstract
81	قائمة المراجع
81	أولاً: المراجع العربية
83	ثانياً: المراجع الأجنبية

86 الملاحق

87 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	54
2.	الجدول (2) الثبات (Reliability)	54
3.	الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	57
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي لبعـد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	60
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعـد التخطيط الفعال للتوظيف والاستقطاب	61
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي لبعـد تطوير المسارات المهنية	62
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لبعـد برامج التدريب والتطوير	63
8.	جدول (8) (فجوة الكفاءة)	65
9.	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على فجوة الكفاءة	68
10.	الجدول (10) نتائج الفرضية الفرعية الأولى	69
11.	الجدول (11) نتائج الفرضية الفرعية الثانية	70
12.	الجدول (12) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	71
13.	الجدول (13) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	72

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها قطاع الطيران على المستويين المحلي والدولي، أصبح الاستثمار في تنمية رأس المال البشري عنصراً محورياً لضمان نجاح واستمرارية المنظمات العاملة في هذا المجال، حيث يتطلب العمل في قطاع الطيران توافر كوادر بشرية ذات مهارات متقدمة وقدرات معرفية متجددة تواكب التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتعتبر فجوة الكفاءة واحدة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الجوية، حيث يظهر ذلك في قصور مستوى المهارات والجدارات المتاحة مقارنة بمتطلبات العمل في بيئة الطيران الحديثة، ومن هنا تنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كأداة تنظيمية قادرة على رسم خارطة طريق فعالة لسد هذه الفجوة بما يحقق التوافق بين متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية وبين الإمكانيات البشرية المتاحة.

أصبح واضحاً أن غياب التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي إلى تدني مستويات الأداء المؤسسي، وارتفاع نسب الأخطاء التشغيلية، وانخفاض مستوى الجاهزية الفنية في العديد من شركات الطيران، فالمنافسة الشديدة في قطاع الطيران لم تعد تقتصر فقط على تطوير الأساطيل الجوية والبنية التحتية، بل امتدت لتشمل إدارة الكفاءات والقدرة على تطوير العنصر البشري بما يتماشى مع التغيرات في نماذج التشغيل وخدمات العملاء، ولهذا السبب أصبح من الضروري تبني ممارسات تخطيط إستراتيجي تتسم بالمرونة والقدرة على استشراف التغيرات المستقبلية، وذلك لضمان خلق بيئة عمل متكاملة تدعم استدامة الأداء وتحد من المخاطر التشغيلية المرتبطة بفجوات الكفاءة (الخلواني، 2023).

من جهة أخرى، فإن المؤسسات العاملة في مجال الطيران بالمملكة تواجه تحديات إضافية تتعلق بخطط التوسع الجغرافي وزيادة الطاقة الاستيعابية للمطارات والخدمات اللوجستية، وهو ما يفرض عليها التوجه نحو تطوير خطط إستراتيجية فعالة للموارد البشرية تركز على بناء قاعدة من الكفاءات الوطنية المؤهلة، وتبني سياسات ممنهجة للتدريب والتأهيل المستمر، فضلاً عن تصميم مسارات مهنية واضحة

تساعد في الحفاظ على الكفاءات وتقليل نسب الدوران الوظيفي، حيث يشكل كل من التخطيط المستقبلي للاحتياجات الوظيفية، والتخطيط الدقيق لبرامج الاستقطاب، وتحديد معايير واضحة للترقيات والتطوير، جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الكفيلة بسد الفجوة المهارية وضمان جاهزية الكوادر البشرية لمتطلبات النمو القطاعي (علاونة، 2019).

ويستمد هذا البحث أهميته من كونه يربط بين بعدين حيويين وهما: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتقليل فجوة الكفاءة، حيث يسعى إلى دراسة أبعاد التخطيط الإستراتيجي والتي تشمل تحديد الاحتياجات المستقبلية، والتخطيط الفعال للتوظيف، وتخطيط برامج التدريب والتطوير، وتطوير المسارات المهنية، في ضوء أثرها المباشر على تقليل الفجوة المهارية والمعرفية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل، كما يهدف البحث إلى تقديم إطار علمي يساعد شركات الطيران في المملكة على وضع استراتيجيات فاعلة تواكب التحولات التنظيمية ومتطلبات الأسواق العالمية، مع التأكيد على أن التخطيط السليم للموارد البشرية يمثل ركيزة أساسية في تحقيق أهداف النمو المستدام والتطوير المؤسسي داخل هذا القطاع الحيوي.

2.1 المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية التي يدور حولها هذا البحث في وجود فجوة واضحة ومؤثرة في كفاءة الكوادر البشرية العاملة داخل قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية، حيث يواجه هذا القطاع تحديات متعددة تتعلق بضعف التخطيط المسبق لاحتياجات الموارد البشرية، مما ينعكس سلباً على مستوى الجاهزية التشغيلية، وجودة الخدمات المقدمة، ومستويات الإنتاجية داخل المنظمات العاملة في هذا القطاع، ويعود السبب الرئيسي لهذه الفجوة إلى غياب سياسات تخطيط إستراتيجي ممنهجة تعتمد على أسس علمية دقيقة في استقطاب، وتوظيف، وتطوير، وتدريب الكفاءات البشرية بما يتماشى مع متطلبات هذا القطاع المتسارع النمو والتغيير، ومن ثم فإن المشكلة تتجلى في ضعف الموازنة بين القدرات البشرية المتاحة وبين الاحتياجات الفعلية للوظائف في مجالات الطيران المختلفة سواء في العمليات الجوية، أو الخدمات الأرضية، أو المجالات الهندسية والفنية.

كما تكمن المشكلة في أن غالبية شركات الطيران والمؤسسات المرتبطة بها لا تعتمد على خطط استراتيجية طويلة الأمد في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى مشكلات متكررة مثل ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، تزايد الأخطاء التشغيلية، ضعف استمرارية الأداء الجيد، انخفاض معدلات الإنتاجية، وارتفاع التكاليف التشغيلية الناتجة عن سوء توظيف أو عدم كفاءة العنصر البشري، وبالتالي فإن غياب منظومة تخطيط فعالة تتنبأ بالاحتياجات المستقبلية وتعمل على تطوير الكوادر البشرية بصورة متدرجة ومخططة يعد من أبرز مظاهر القصور الإداري في هذا القطاع.

أما فيما يتعلق بالفجوة البحثية، فيمكن تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تركزت أغلبها على موضوعات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة دون التطرق بشكل تفصيلي إلى دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في معالجة فجوة الكفاءة على مستوى قطاع الطيران بالمملكة، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت قضايا مرتبطة برفع كفاءة الأداء المؤسسي أو تحسين الإنتاجية بشكل عام، دون تقديم إطار تحليلي ممنهج يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف أدوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للحد من الفجوات المهارية والمعرفية في قطاع يعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الفنية والدقة التشغيلية مثل قطاع الطيران.

لذلك، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة العلمية من خلال بناء إطار تحليلي تطبيقي يوضح العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقليل فجوة الكفاءة، مع تقديم توصيات عملية تساعد متخذي القرار في قطاع الطيران على تحسين كفاءة الأداء البشري، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد البشرية بما يحقق الاستدامة التشغيلية والتطوير المؤسسي.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات المستقبلية، التخطيط الفعال للتوظيف، تطوير المسارات المهنية، تخطيط برامج التدريب والتطوير) في تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على قطاع الطيران، وهو أحد القطاعات الاستراتيجية التي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني وتُعد من أبرز القطاعات التي تتأثر بشكل مباشر بكفاءة العنصر البشري، ورغم هذه الأهمية، لم تحظَ موضوعات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على فجوة الكفاءة بالاهتمام الكافي في الدراسات الأكاديمية العربية، خاصة في بيئة المملكة العربية السعودية.
- تُقدّم الدراسة مساهمة علمية عبر تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مثل تخطيط الاحتياجات المستقبلية، التدريب والتطوير، تخطيط المسارات المهنية، وتحفيز الكفاءات) وبين تقليص فجوة الكفاءة داخل المنظمات، مما يُساهم في سد فجوة معرفية قائمة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة رأس المال البشري في قطاع الطيران.
- تُثري الدراسة الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية في قطاع الطيران، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة تبحث في تطوير النماذج التطبيقية المرتبطة بتحسين أداء العنصر البشري.
- تبرز الأهمية العلمية للدراسة في استكشاف أثر تطبيق نظم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق جاهزية تنظيمية أعلى وتقليل فجوات المهارات والمعارف داخل المنظمات الطيران، وهي قضية ذات أهمية متزايدة في ظل التنافسية العالمية في هذا القطاع الحيوي.
- تُساهم الدراسة في بناء إطار علمي قائم على بيانات ميدانية حديثة من واقع قطاع الطيران بالمملكة، بما يسمح للباحثين بتطوير أدوات ومؤشرات قياس فعالة تساعد في تقييم الأثر العملي للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة رأس المال البشري.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تتمتع الدراسة بأهمية عملية واضحة من خلال معالجتها لإحدى القضايا الجوهرية التي تواجه شركات الطيران بالمملكة، والمتمثلة في فجوة الكفاءة الناتجة عن ضعف التخطيط الفعال للموارد البشرية، حيث تُقدّم الدراسة حلولاً عملية قابلة للتطبيق في مجال تحسين إدارة الكفاءات البشرية وتقليل الفاقد في القدرات التشغيلية.
- توفر الدراسة لمديري الموارد البشرية في قطاع الطيران نماذج وآليات علمية تساعد في صياغة خطط استراتيجية محكمة تستهدف التوظيف الفعال، التخطيط للمسارات المهنية، وبرامج التدريب والتطوير بهدف تقليل الفجوة في المهارات وتحقيق أداء وظيفي أعلى.
- تدعم نتائج الدراسة صُنّاع القرار في المؤسسات المعنية بشؤون الطيران من خلال تقديم بيانات علمية تساعد على إعداد سياسات استراتيجية أكثر فاعلية في إدارة رأس المال البشري وتقليل تكاليف الأخطاء التشغيلية الناتجة عن انخفاض كفاءة العاملين.
- تُساهم الدراسة في تمكين شركات الطيران بالمملكة من تطوير قدراتها البشرية بشكل مستدام، عبر تفعيل ممارسات تخطيط استراتيجي واضحة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التشغيل الفوري والاحتياجات الاستراتيجية المستقبلية.
- تعزز الدراسة من جهود تطوير الأداء المؤسسي في قطاع الطيران من خلال اقتراح آليات لتقليل فجوة الكفاءة، مما ينعكس إيجابيًا على كفاءة الأداء التشغيلي، سلامة العمليات الجوية، وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين.
- تتماشى الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال دعم كفاءة الإنفاق في قطاع الطيران، وزيادة فاعلية الكوادر البشرية، وتعزيز التنافسية الدولية لصناعة الطيران السعودية، بما يسهم في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة وزيادة العائد من استثمارات الموارد البشرية.

4.1 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة على تقليل فجوة الكفاءة في المنظمات العاملة في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية، مع التركز على دور تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، التخطيط الفعال للتوظيف، تطوير المسارات المهنية، وتخطيط برامج التدريب والتطوير في سد فجوات الكفاءة التشغيلية.

الأهداف الفرعية تشمل:

1. بيان أثر تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية على تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران.
2. تحليل أثر التخطيط الفعال للتوظيف على تقليص فجوة الكفاءة التشغيلية في قطاع الطيران.
3. توضيح دور تطوير المسارات المهنية في الحد من فجوة الكفاءة في منظمات الطيران.
4. توضيح أثر تخطيط برامج التدريب والتطوير على تقليل فجوة المهارات والمعارف داخل قطاع الطيران.

5.1 تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى يسهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات المستقبلية، التخطيط الفعال للتوظيف، تطوير المسارات المهنية، تخطيط برامج التدريب والتطوير) في تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات على تقليل فجوة الكفاءة في قطاع الطيران؟
2. ما أثر التخطيط الفعال للتوظيف على تقليص فجوة الكفاءة التشغيلية في منظمات الطيران؟
3. ما دور تطوير المسارات المهنية في تقليل فجوة الكفاءة الوظيفية داخل قطاع الطيران؟
4. ما مدى تأثير تخطيط برامج التدريب والتطوير على الحد من فجوة المهارات والمعارف في قطاع الطيران؟

6.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات المستقبلية، التخطيط الفعال للتوظيف، تطوير المسارات المهنية، تخطيط برامج التدريب والتطوير) على تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران بالمملكة.

الفرضيات الفرعية:

- (1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات على تقليل فجوة الكفاءة في منظمات قطاع الطيران.
- (2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الفعال للتوظيف على تقليص فجوة الكفاءة التشغيلية في قطاع الطيران.
- (3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المسارات المهنية على تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات الطيران.
- (4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط برامج التدريب والتطوير على الحد من فجوة المهارات والمعارف في قطاع الطيران.

7.1 الدراسات السابقة:

□ دراسة الخولاني (2023):

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تحسين استغلال الطاقات البشرية داخل المؤسسات الخدمية، حيث ركزت على دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل قدرات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتضمن عدة أبعاد هي تحديد احتياجات القوى العاملة المستقبلية، تصميم خطط التوظيف والتطوير الوظيفي، تحسين سياسات الاستقطاب والاختيار، وتفعيل برامج التدريب المستمر والتأهيل المهني، أما المتغير التابع هو كفاءة الأداء المؤسسي وتم قياسه عبر مؤشرات تشمل رفع الإنتاجية، سرعة تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء المالي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات النظرية وتحليل عدد من الحالات التطبيقية في بيئات العمل الإدارية،

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءته التشغيلية والمالية من خلال تنمية مهارات الأفراد ومواءمة قدراتهم مع الأهداف المؤسسية، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع تخصيص برامج تدريبية مستمرة، وتحقيق توافق بين الأهداف العامة للمؤسسة وخطط تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تطوير مؤشرات دقيقة لمتابعة الأثر الفعلي للخطط الاستراتيجية على الأداء العام.

□ دراسة حسين وآخرون (2018):

هدفت الدراسة إلى استعراض أهمية التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية في دعم المؤسسات لتحقيق التميز الإداري وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتفرع إلى أبعاد تشمل تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، تطوير سياسات الاستقطاب والتوظيف، تفعيل برامج التدريب المهني المستمر، وتطبيق نظم التقييم

المستمر للأداء، أما المتغير التابع فهو تحقيق التميز الإداري وتمت دراسته من خلال مؤشرات رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج النظري الوصفي مع تحليل النماذج العالمية للتخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الربط بين خطط الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية العامة، وأوصت الدراسة بضرورة تكامل الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية مع السياسات العامة للمؤسسات، وتطوير أدوات لقياس أثر هذه السياسات على النتائج التشغيلية، مع التأكيد على أهمية الاستمرارية في برامج التدريب والتأهيل لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

□ دراسة علاونة (2019):

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية التنظيمية، حيث المتغير المستقل هو الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده التي شملت استقطاب الكفاءات المتميزة، تطوير المسار المهني للموظفين، تصميم سياسات تحفيزية فعالة، وتطبيق التدريب والتأهيل المستمر، أما المتغير التابع فهو كفاءة الأداء المؤسسي وتم قياسه من خلال مؤشرات تتعلق بتحقيق الإنتاجية العالية، خفض التكاليف التشغيلية، وتحقيق رضا العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الدراسات السابقة وتحليل نتائجها وفق إطار علمي منهجي،

وتوصلت الدراسة إلى أن تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية وتفعيل التخطيط المهني المستمر، مع ربط استراتيجيات الموارد البشرية بالمستهدفات التشغيلية والمالية للمؤسسة، بالإضافة إلى التحديث المستمر للبرامج التدريبية بما يتوافق مع المتغيرات السوقية والمؤسسية.

□ دراسة Natsir et al (2024):

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات من خلال التركيز على الأساليب الحديثة في إدارة الأفراد، حيث المتغير المستقل هو إدارة الموارد البشرية وتم قياسه عبر أبعاد رئيسية تشمل تخطيط الموارد البشرية، إدارة برامج التدريب، تطوير نظام الحوافز والمكافآت، وتطبيق تقييم الأداء المستمر، أما المتغير التابع هو الكفاءة والفعالية التنظيمية وتم قياسه من خلال معايير مثل تحسين الإنتاجية، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق الاستدامة التشغيلية، استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على استبيانات موزعة على عينة من المؤسسات الإندونيسية وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الممارسات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية على المستويات المالية والإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مستمر مع التركيز على استقطاب وتدريب الكفاءات لضمان كفاءة تشغيلية عالية.

□ دراسة Bristol-Alagbariya et al (2024):

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة الميزانية والموارد البشرية بشكل أكثر فعالية في بيئات العمل الخدمية، حيث المتغير المستقل هو إدارة الموارد البشرية واشتمل على أبعاد مثل تحسين آليات التوظيف، تفعيل برامج التدريب الداخلي، تنظيم حوافز الأداء، وتطوير آليات تقييم الموظفين، أما المتغير التابع فهو الكفاءة التشغيلية وتم قياسها بمؤشرات تتعلق بزيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد المالية والبشرية، اتبعت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبيانات وزعت على عينة من الشركات الخدمية، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تستثمر بفعالية في إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وخفض التكاليف وتحقيق نتائج مالية محسنة، وأوصت بضرورة دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع الخطط المالية لتحقيق كفاءة تنظيمية مستدامة.

□ دراسة Nakitende (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات سد فجوات المهارات على تعزيز الإنتاجية والابتكار والقدرة التنافسية داخل المنظمات، حيث المتغير المستقل هو استراتيجيات سد فجوات المهارات وتم تمثيله بأبعاد تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم برامج التأهيل والتطوير المهني، وتقييم الأداء المستمر، أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي وتم قياسه من خلال مؤشرات الإنتاجية، الابتكار في العمل، ورفع التنافسية المؤسسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تحليل الأدبيات ومجموعة من دراسات الحالة داخل مؤسسات خدمية وصناعية. وتوصلت الدراسة إلى أن سد فجوة المهارات بين العاملين يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وأوصت الدراسة بتبني برامج تدريب منتظمة قائمة على تحليل فجوات المهارات وربطها بخطط التطوير التنظيمي لضمان تحسين الأداء المستقبلي وزيادة الابتكار.

□ دراسة Jitmau et al (2024):

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء موظفي الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية، حيث المتغير المستقل هو تخطيط الموارد البشرية وتفرع إلى أبعاد رئيسية شملت تحديد احتياجات القوى العاملة، التخطيط للتوظيف الفعال، تطوير برامج تدريب وتأهيل مستمر، وتخطيط المسارات المهنية للموظفين، أما المتغير التابع فهو تحسين كفاءة الأداء الوظيفي وتم قياسه من خلال تحسين الإنتاجية، الالتزام بالمهام الوظيفية، ورفع مستوى جودة الخدمات الحكومية، اتبعت الدراسة المنهج الكمي معتمدة على استبيانات ميدانية تم توزيعها على عينة من موظفي الخدمة المدنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء العام للموظفين في المؤسسات الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم تخطيط الموارد البشرية بشكل علمي ومنهجي وربطها بسياسات التوظيف والتدريب لضمان رفع الكفاءة المؤسسية في القطاع الحكومي.

□ دراسة Shmeleva (2024):

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير إمكانيات رأس المال البشري داخل المؤسسات الإنتاجية لتحقيق تنافسية عالية، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي لتنمية رأس المال البشري بأبعاده التي شملت التخطيط الاستباقي للاحتياجات المستقبلية، تطوير نظم التحفيز الداخلي، التدريب المستمر المرتبط بالابتكار، والتقييم الفعال للأداء، أما المتغير التابع فهو فعالية الأداء المؤسسي وتم قياسه عبر مؤشرات رفع الإنتاجية، تحسين بيئة العمل، وزيادة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل بيانات منشآت صناعية روسية، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الموجه لتنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق أداء مؤسسي أعلى خاصة في بيئات العمل التنافسية، وأوصت بتطوير خطط تنمية مرنة للموارد البشرية يتم تحديثها دورياً وربطها باستراتيجيات الابتكار المؤسسي لتعزيز الكفاءة الإنتاجية.

□ دراسة Wang (2024):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتكامل التكنولوجيا ودورهما في رفع فعالية المؤسسات الحديثة، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بأبعاده التي شملت التخطيط الديناميكي للاحتياجات البشرية، تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة في التخطيط، تطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتقييم الأداء المعزز بالتكنولوجيا، أما المتغير التابع فهو الفعالية التنظيمية وتم قياسها عبر رفع الكفاءة التشغيلية، تحسين سرعة إنجاز المهام، وزيادة تنافسية المؤسسة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاستبيانات التي شملت شركات تكنولوجيا صينية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدمج الفعال بين التخطيط الاستراتيجي والتكنولوجيا يساهم في مضاعفة الفعالية التنظيمية وخفض الهدر التشغيلي، وأوصت بضرورة الاستثمار المستمر في تطوير المهارات الرقمية واعتماد نظم تخطيط مرنة تدمج بين البعد البشري والتكنولوجي.

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل تجميعي (Meta-analysis) لتحديد ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي عبر قطاعات متعددة، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي وتضمن أبعاداً مثل وضوح الأهداف، مرونة التنفيذ، مشاركة العاملين في وضع الخطط، ومتابعة الأداء الدوري، أما المتغير التابع فهو الأداء التنظيمي وتم قياسه باستخدام مؤشرات الأداء المالي، جودة الخدمات المقدمة، ومستوى الابتكار التنظيمي، استخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي التلخيصي عبر دمج نتائج 31 دراسة منشورة بين أعوام مختلفة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين وجود خطط استراتيجية منهجية وتحسن ملحوظ في الأداء عبر مؤسسات مختلفة، وأوصت الدراسة بأهمية دمج العاملين في التخطيط الاستراتيجي، ضمان ديناميكية الخطط، وتحديثها بشكل منتظم لتعزيز نتائج الأداء على المدى الطويل.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

- جميع الدراسات اتفقت على أهمية دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي سواء على مستوى الكفاءة التشغيلية أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- أغلب الدراسات ركزت على أبعاد متكررة داخل التخطيط الاستراتيجي مثل التخطيط للاحتياجات المستقبلية، التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز وتقييم الأداء.
- المنهجية المستخدمة في معظم الدراسات اعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي والمنهج الكمي باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات الإحصائية داخل بيئات تنظيمية مختلفة.

أوجه الاختلاف:

- معظم الدراسات تناولت الأثر العام للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي أو المالي، بينما تركز الدراسة الحالية بشكل محدد على دوره في تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات، وهو بعد تطبيقي أكثر دقة.
- الدراسات السابقة طبقت على قطاعات مختلفة مثل المصارف، القطاعات الصناعية، والقطاع الحكومي، في حين أن الدراسة الحالية تتخصص في قطاع الطيران بالملكة، وهو قطاع لم يحظَ بتركيز كافٍ في الأبحاث.
- أغلب الدراسات تناولت الأداء بشكل شمولي من حيث الإنتاجية والربحية بينما الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على فجوة الكفاءة كمتغير تابع رئيسي، وهو ما يمثل توجهاً بحثياً أكثر تخصيصاً.

9.1 المنطلقات النظرية للبحث:

1- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يشير إلى العملية المنظمة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل يتماشى مع رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، ويستهدف هذا المفهوم تطوير خطط فعالة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها، بما يعزز الجاهزية التنظيمية لمواجهة المتغيرات في بيئة الأعمال خاصة في القطاعات الحيوية مثل الطيران، حيث تزداد الحاجة لتخطيط احترافي يراعي التحولات التشغيلية والتكنولوجية (علاونة، 2019).

الأبعاد:

- تحديد الاحتياجات المستقبلية للوظائف بناءً على التوسعات والمتغيرات المستقبلية،
- تخطيط التوظيف وفق احتياجات المهام الحرجة والتخصصات الدقيقة،
- تخطيط برامج التدريب والتأهيل بما يضمن رفع المستوى المهني للعاملين،

- تخطيط المسارات المهنية والترقيات لتحفيز واستبقاء الكفاءات الداخلية.

2- فجوة الكفاءة:

تعتبر فجوة الكفاءة عن الفرق القائم بين المهارات الفعلية المتوفرة لدى العاملين وبين المهارات اللازمة لتحقيق كفاءة الأداء، وتُعد من أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات التشغيلية، خصوصًا في صناعة الطيران، حيث تتطلب المهام مستويات عالية من المهارة والانضباط والدقة، وتنعكس الفجوة سلبيًا على الإنتاجية وجودة الخدمات والسلامة التشغيلية (Natsir et al., 2024).

الأبعاد:

- الفجوة الفنية المتعلقة بضعف القدرات المهنية المرتبطة بالوظيفة،
- الفجوة المعرفية الناتجة عن نقص المعارف والمهارات التحليلية المطلوبة،
- الفجوة التكنولوجية التي تظهر في ضعف الإلمام بأحدث الأدوات التقنية،
- الفجوة السلوكية المرتبطة بضعف المهارات الاجتماعية والانضباط الوظيفي،

3- الكفاءة المؤسسية:

يقصد بها قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المختلفة بأعلى درجة من الفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل التكاليف وبأعلى مستوى من الجودة، وتمثل معيارًا رئيسيًا في تقييم الأداء المؤسسي خاصة في بيئات العمل الديناميكية مثل قطاع الطيران، حيث ترتبط الكفاءة المؤسسية بمستوى السلامة، الإنتاجية، وجودة تقديم الخدمات (Bristol-Alagbariya et al., 2024).

الأبعاد:

- الكفاءة التشغيلية المتعلقة بسرعة وجودة الأداء في العمليات اليومية،
- الكفاءة البشرية المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين على تنفيذ المهام،

- الكفاءة المالية من خلال تحقيق التوازن بين الأداء والتكاليف،
- كفاءة التكيف مع المتغيرات لتلبية متطلبات السوق والابتكار،

10.1 منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية، ويرتكز هذا المنهج على وصف ظاهرة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحليل العلاقة بين مكوناته وبين فجوة الكفاءة المهنية والوظيفية في القطاع المستهدف، حيث تشمل الدراسة أبعاداً متعددة مثل تحديد الاحتياجات المستقبلية للوظائف، تخطيط عمليات التوظيف، تخطيط برامج التدريب والتطوير، وتطوير المسارات المهنية للعاملين في قطاع الطيران، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليص فجوة الكفاءة.

تعتمد الدراسة على جمع بيانات كمية باستخدام استبانة علمية تم تصميمها وفقاً لطبيعة عمل الكوادر البشرية في قطاع الطيران، حيث تستهدف الأفراد العاملين في الإدارات المعنية بالتخطيط للموارد البشرية، بالإضافة إلى العاملين في الأقسام التشغيلية والفنية المختلفة، وتتمحور أسئلة الاستبانة حول مستوى تطبيق مؤسسات الطيران لاستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، وتأثيرها على تقليص الفجوة في الكفاءات والمهارات الوظيفية، وتوزع الاستبانة على عينة قصدية تتكون من مسؤولي الموارد البشرية، مديري القطاعات التشغيلية، ومشرفي البرامج التدريبية في شركات الطيران السعودية.

وقد تم إعداد أداة الدراسة لتشمل محاور رئيسية تتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وربطها بمؤشرات فجوة الكفاءة، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات الباحثين وفق درجات تبدأ من "موافق بشدة" حتى "غير موافق بشدة"، لضمان جمع بيانات كمية موضوعية وشاملة، كما سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية التي تضمن استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة.

وتم تعزيز الدراسة بالجانب النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من مديري الموارد البشرية ومديري التدريب ومديري العمليات التشغيلية في شركات الطيران السعودية، بهدف فهم المعوقات والتحديات المتعلقة بفعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على فجوة الكفاءة من خلال تجارب عملية ميدانية.

11.1 مصادر البيانات في الدراسة:

- المصادر الثانوية: تشمل الكتب والدراسات الأكاديمية المتخصصة في مجالات تخطيط الموارد البشرية، تنمية الكفاءات المؤسسية، إدارة الأداء في قطاع الطيران، والتقارير الحكومية السعودية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية في قطاع النقل والطيران، بالإضافة إلى الدراسات الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة في الطيران المدني.
- المصادر الأولية: تتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات الميدانية من عينة من العاملين في قطاع الطيران بالمملكة بهدف تغطية كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانعكاسها على تقليل فجوة الكفاءة المهنية.

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

الإحصاء الوصفي:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية لدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتحديد توجهاتهم نحو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحليل انعكاساتها على فجوة الكفاءة.

الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات في قطاع الطيران.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لقياس أثر كل بعد من الأبعاد بشكل منفرد على فجوة الكفاءة.
- اختبارات التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis) للتأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي الاستدلالي وضمان موضوعية وصحة النتائج الميدانية.

13.1 نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة في هذا البحث استنادًا إلى تحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين يرتبطان بمجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات العاملة في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية، ويتضمن النموذج ما يلي:

المتغير المستقل:

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويتفرع إلى أربعة أبعاد رئيسية:
- تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية وفقًا لمتطلبات سوق العمل في قطاع الطيران.
- التخطيط الاستراتيجي لعمليات التوظيف واستقطاب الكفاءات المناسبة.
- تخطيط برامج التدريب والتطوير المستمر للكوادر الفنية والإدارية.
- تخطيط وتطوير المسارات المهنية لتعزيز فرص الترقية والتمكين المهني.

المتغير التابع:

تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات في قطاع الطيران، ويُقاس ذلك من خلال مجموعة من

المؤشرات تشمل:

- تقليل الفجوة المهارية بين العاملين ومتطلبات الوظائف التشغيلية والفنية.
- رفع مستوى الجاهزية المهنية للعاملين لمواكبة التطورات التقنية والتنظيمية.
- تحسين معدلات الأداء الفردي والجماعي عبر تقليل أوجه القصور المهني.
- تعزيز التوافق بين قدرات العنصر البشري والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

14.1 حدود الدراسة:

□ الحدود الزمانية:

تنحصر الدراسة في الفترة الزمنية خلال عام 2025، وذلك بهدف مواكبة الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وما يشهده قطاع الطيران السعودي من تحولات تتماشى مع برامج التخصيص والتطوير المؤسسي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

□ الحدود المكانية:

تركز الدراسة على شركات الطيران والمنظمات المرتبطة بقطاع الطيران المدني داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل رئيسي على مقار العمل في الرياض وجدة والدمام باعتبارها المراكز الرئيسية للقطاع، بما يضمن تمثيلاً واقعياً لطبيعة العمل في بيئة الطيران.

□ الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تناول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المحددة (تحديد الاحتياجات، تخطيط التوظيف، التدريب والتطوير، تخطيط المسار الوظيفي) على تقليل فجوة الكفاءة المهنية داخل قطاع الطيران فقط، ولا تتناول الدراسة مؤشرات الأداء المالي أو جودة الخدمات التشغيلية أو رضا العملاء، حيث يقتصر نطاقها على تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في معالجة نقص المهارات وعدم كفاءة العنصر البشري في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1.1.2 التمهيد

أصبحت الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين تمثل أحد أهم أصول المنظمات الاستراتيجية وأكثرها تأثيرًا في استدامة ميزتها التنافسية. فمع التحولات الاقتصادية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة العالمية، لم تعد الكفاءة التنظيمية مرهونة بتقنيات الإنتاج أو رأس المال المادي فقط، بل أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في التخطيط الفعال لإدارة مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي متكامل يربط بين أهداف المنظمة طويلة المدى وقدرات أفرادها الحالية والمستقبلية.

ويُعد هذا المنهج ضرورة حيوية في القطاعات التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والحساسية، مثل قطاع الطيران، إذ يتطلب بيئة تشغيلية تتوافر فيها كفاءات بشرية عالية التدريب والدقة والانضباط، فضلاً عن مواكبة التطور التقني والتنظيمي المستمر، ويصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أداة فاعلة لضمان استدامة الكفاءة التشغيلية وتجنب فجوات المهارة التي قد تؤثر في سلامة العمليات وجودة الخدمات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعدّ الإطار الفكري الذي يربط بين رأس المال البشري والاستراتيجية المؤسسية، ويحوّل إدارة الموارد البشرية من نشاط وظيفي إلى عملية استراتيجية تركز على التخطيط، التنبؤ، التكيف، والاستثمار في العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيرًا في الأداء المستقبلي للمنظمة.

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعدّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي تطورت استجابةً للتحولات المتسارعة في بيئة العمل والتنافسية التنظيمية، إذ انتقل هذا المجال من مجرد الاهتمام

بالإجراءات الإدارية التقليدية إلى التركيز على البعد الاستراتيجي في إدارة العنصر البشري، بوصفه محورًا أساسيًا في تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمات، وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم بتعريفات متعددة، تعكس تنوع المدارس الفكرية التي انبثق منها، لكنها تتقاطع جميعًا في التأكيد على البعد التخطيطي طويل الأمد، والارتباط الوثيق بين القوى العاملة والاستراتيجية المؤسسية.

يرى الخولاني (2023) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية منظمة تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واستشراف احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة، من حيث العدد والنوع والكفاءة، مع إعداد الخطط الكفيلة بضمان توافر هذه الموارد في التوقيت والموقع الملائمين، بما ينسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية.

أما حسين والتونسي (2018) فينطلقان من منظور تكاملي، إذ يعرفان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه العملية التي يتم من خلالها الموازنة بين القدرات البشرية المتاحة داخل المنظمة والمتطلبات المستقبلية لأنشطتها وأهدافها الاستراتيجية، من خلال تحليل بيئة العمل وتقدير حجم العرض والطلب على الكفاءات.

في حين يعرف هويدي والسنوسي (2021) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه الأسلوب الذي تتبناه المنظمة لتقدير احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة في ضوء التغيرات البيئية والهيكلية، مع تصميم السياسات والإجراءات الكفيلة بتحقيق التوافق بين الموارد البشرية وأهدافها الكلية.

ويقدم علاونة (2019) رؤية تعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية متكاملة تتضمن التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الأفراد، ووضع الخطط اللازمة لاستقطابهم وتدريبهم وتحفيزهم بما يحقق الاستخدام الأمثل لقدراتهم في خدمة الأهداف التنظيمية.

كما يعرف الأزوري وجفري (2022) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه المنهج الذي يربط بين إدارة الأفراد والإدارة الاستراتيجية للمنظمة من خلال دراسة البيئة التنظيمية وتحديد الاتجاهات المؤثرة في سوق العمل، ثم وضع سياسات تضمن استدامة الأداء المؤسسي وتميزه.

ويرى الشراري (2025) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية تطوير شاملة للعنصر البشري تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء المؤسسي من خلال استشراف المتطلبات المستقبلية وتوظيف الموارد بكفاءة وفعالية، وهو بذلك يعكس التوجه نحو إدارة رأس المال البشري كعامل رئيس في تحسين الخدمات التنظيمية.

أما كوديد ودرويش (2022) فيعتبرانه عملية إستراتيجية تهدف إلى تنمية الكفاءات داخل المنظمة عن طريق تحليل القدرات الحالية وتحديد الفجوات المهارية المستقبلية ووضع الخطط لتأهيل العاملين لسدّها، مما يجعل منه آلية لبناء رأس مال بشري قادر على التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية.

و يرى (2024) Shmeleva أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات الممنهجة التي تهدف إلى تطوير الإمكانيات البشرية للمؤسسة على المدى الطويل، من خلال استثمار الطاقات البشرية وتوجيهها بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والتكنولوجية للمؤسسة. ويُبرز هذا المفهوم فكرة النظر إلى القوى العاملة بوصفها موردًا استراتيجيًا لا يقل أهمية عن الموارد المالية أو المادية. فيما يشير (2024) Wang إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل عملية مستمرة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءات البشرية المتاحة والاحتياجات المستقبلية عبر استخدام أدوات التحليل الكمي والرقمي، وربطها بتوجهات التحول التقني والرقمنة في بيئة العمل. كما يوضح Al-Qudah وآخرون (2020) أن هذا التخطيط يشكّل إطارًا استراتيجيًا لتحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وضمان التكامل بين خطط القوى العاملة والخطط المؤسسية الشاملة.

و يذهب Asrizal و (2025) Sopiah إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية تستند إلى تحليل وتقييم كفاءات العاملين بهدف تحسين أدائهم وتعزيز فاعلية المنظمة عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وهو بذلك يربط بين التخطيط وبين إدارة الكفاءة الوظيفية. كما يؤكد Tucker (2022) أن هذا النوع من التخطيط يُعدّ آلية استراتيجية لإغلاق فجوات المهارات عبر التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب وتصميم سياسات استقطاب وتطوير تلي تلك الاحتياجات. ويتفق Abujraiban و (2022) Assaf مع هذا الطرح حين يعرفان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية تنبؤية تُمكن

المنظمة من إدارة أداؤها بفعالية من خلال التخطيط المسبق لتوزيع الأفراد واستخدامهم بما يعزز الكفاءة التنظيمية.

من وجهة نظر الباحث، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية تحليل وتخطيط طويلة المدى تستهدف الموازنة بين الإمكانيات البشرية الحالية والاحتياجات المستقبلية للمنظمة، من خلال توجيه السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالاستقطاب والتطوير والتحفيز والتدريب بما يحقق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حجر الزاوية في قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين مواردها البشرية وغاياتها الاستراتيجية، إذ يُعدّ هذا النوع من التخطيط الإطار الذي يضمن الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية داخل المنظمة، ويوجهها نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبح العنصر البشري العامل الأهم في التنافسية التنظيمية، لا سيما مع تعقّد المهارات وتنوعها، وازدياد الحاجة إلى كفاءات قادرة على الابتكار والتكيف مع التغير.

ومن هذا المنطلق، لا ينحصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مجرد تقدير عدد العاملين المطلوبين، بل يتجاوز ذلك إلى بناء قدرات تنظيمية مستدامة تُمكن المنظمة من تحقيق الاستقرار والمرونة في آني واحد، عبر التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من المهارات وتوجيه برامج التطوير وفق رؤية مؤسسية شاملة.

ويشير الخولاني (2023) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في كونه أداة فاعلة لربط الأهداف التنظيمية بالقدرات البشرية المتاحة، إذ يتيح للمنظمة إدارة مواردها بفعالية من خلال تحديد الفجوات الحالية والمستقبلية في المهارات والكفاءات، ووضع الخطط الكفيلة بسدّها قبل أن تتحول إلى عائق في تحقيق الأهداف.

كما يؤكد أن هذا التخطيط يساهم في تحقيق الانسجام الداخلي بين مختلف الوحدات الإدارية، من خلال توحيد توجهاتها نحو استراتيجية موحدة لإدارة الموارد البشرية. ويمكن تلخيص أهميته من وجهة نظره في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. تحقيق التوافق بين الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، بما يضمن تكامل الخطط التشغيلية مع الخطط طويلة المدى.
 2. استباق المتغيرات المستقبلية في سوق العمل عبر التنبؤ بالاحتياجات من الكفاءات النوعية.
 3. تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال استخدام الأساليب التحليلية في توزيع الموارد البشرية وإدارة أدائها.
- ويرى حسين والتونسي (2018) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تكمن في قدرته على نقل المنظمة من الإدارة التفاعلية إلى الإدارة الاستباقية، إذ يُمكنها من مواجهة التغيرات البيئية عبر توظيف الموارد البشرية بشكل مرن ومتجدد. ويحددان أهم محاور هذه الأهمية في الآتي:

1. تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال الاعتماد على بيانات دقيقة وتحليل علمي للقوى العاملة.
2. المساهمة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر الموازنة بين المهام والأشخاص المؤهلين لها.
3. ضمان الاستدامة التنظيمية عن طريق تطوير القوى العاملة لتكون قادرة على التكيف مع التطورات المستقبلية.

أما هويدي والسنوسي (2021) فيؤكدان أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تنبع من كونه أداة لتقدير الاحتياجات الكمية والنوعية للقوى العاملة، الأمر الذي يُمكن المنظمات من تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها، وتجنب النقص أو الفائض في الكفاءات. ويشيران إلى أن جوهر الأهمية يتمثل في ثلاثة محاور أساسية:

1. تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد البشرية بما يمنع الهدر في الجهد والوقت والتكلفة.
2. تحسين التوقعات المستقبلية للقوى العاملة، عبر تحليل الاتجاهات السكانية والمهنية والتعليمية.

3. دعم المرونة التنظيمية، من خلال مواءمة التغيرات في الطلب على العمالة مع الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.

ويرى علاونة (2019) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمثل في كونه العملية التي تتيح للإدارة العليا استثمار الطاقات البشرية بأقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية، إذ يُعدّ وسيلة لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وإمكانيات العاملين. ويُبرز ثلاث ركائز أساسية لهذه الأهمية:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير رأس المال البشري بما يواكب تطورات السوق.
2. تحقيق الاستقرار التنظيمي عن طريق استدامة الكفاءات الحيوية وتقليل معدلات دوران العمل.
3. رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال وضوح المسارات المهنية وتكاملها مع الخطط الاستراتيجية.

ويشير الأزوري وجفري (2022) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في قدرته على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، لأنه يُعزز التكامل بين خطط الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة في مجالات الجودة والإبداع والابتكار. ويحددان أبعاد هذه الأهمية في:

1. تحقيق الاتساق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية المؤسسية، ما يعزز الانسجام بين مختلف الإدارات.
2. دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات والتحليل الكمي، بما يُمكن المنظمة من توجيه مواردها بفعالية.
3. تعزيز ثقافة الأداء العالي، من خلال ربط خطط القوى العاملة بمؤشرات الأداء المؤسسي.

بينما يرى الشراري (2025) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتضح في قدرته على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال المواءمة بين الاحتياجات التنظيمية وكفاءة العاملين، إذ يؤدي هذا التخطيط إلى تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي في آنٍ واحد.

4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعد تحديد الأهداف أحد المرتكزات الأساسية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ لا يمكن النظر إلى هذا التخطيط بوصفه غاية في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق مجموعة من

الأهداف التنظيمية المتكاملة التي تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وضمان استدامة الموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين قدرات المنظمة ومتطلبات بيئتها المستقبلية. وتتحدد هذه الأهداف وفقاً لطبيعة المنظمة واستراتيجيتها العامة، غير أن جوهرها يتمثل في السعي إلى تحقيق المواءمة المستمرة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية، بما يعزّز الأداء التنظيمي ويقلل من الفجوات المهارية والمعرفية.

يرى الخولاني (2023) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوافق الدينامي بين استراتيجيات المنظمة وطاقاتها البشرية من خلال مجموعة من الغايات المترابطة التي يمكن تلخيصها في:

1. تقدير الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة على نحو علمي وواقعي استناداً إلى تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية.
2. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال توزيع الكفاءات بما يتناسب مع متطلبات الوظائف.
3. ضمان استمرارية توافر الكفاءات الحيوية التي تمثل ركيزة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويضيف أن هذه الأهداف تسهم في جعل المنظمة أكثر استعداداً لمواجهة التغيرات المفاجئة، وتقلل من مخاطر نقص المهارات أو تكديسها في مجالات غير منتجة.

أما حسين والتونسي (2018) فيريان أن الهدف الجوهرى للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في تحقيق التكامل بين خطط القوى العاملة والخطط الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري محورياً رئيسياً في صنع القرار الاستراتيجي. ويؤكدان أن هذا التخطيط يسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف محورية هي:

1. تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات الكمية والتحليل المستقبلي للاحتياجات البشرية.
2. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والتنظيمية عبر المواءمة بين متطلبات الوظائف وقدرات العاملين.

3. تحقيق الاستدامة المؤسسية عبر ضمان تدفق مستمر للكفاءات المؤهلة في مختلف المستويات الإدارية.

ويرى هويدي والسنوسي (2021) أن الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمثل في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة، وذلك من خلال بناء خطط تعتمد على دراسة دقيقة للبيئة التنظيمية والاقتصادية. ويشيران إلى أن هذا التخطيط يهدف إلى:

1. تحديد الفجوات الكمية والتنوعية في القوى العاملة بما يسمح باتخاذ قرارات مدروسة بشأن الاستقطاب أو التطوير.
2. توفير قاعدة معلومات محدثة تساعد الإدارة في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل.
3. تحسين كفاءة توزيع القوى العاملة بما يعزز الإنتاجية ويقلل من الهدر في الموارد البشرية.

أما علاونة (2019) فيحدد أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إطارين متكاملين: الإطار الداخلي والإطار الخارجي. فعلى المستوى الداخلي، يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الوظائف والكفاءات وضمان وجود الأفراد المناسبين في المواقع المناسبة، بينما على المستوى الخارجي يسعى إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير رأس مال بشري يتمتع بالكفاءة والمرونة. ويُبرز ثلاثة أهداف أساسية لهذا التخطيط:

1. رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي بما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة.
2. بناء منظومة مستدامة لتطوير المهارات تواكب التغيرات في بيئة العمل.
3. دعم استراتيجيات التغيير المؤسسي عبر تهيئة الموارد البشرية للتكيف مع التوجهات الجديدة.

5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الدراسة استنادًا إلى مجموعة من المراجع النظرية الحديثة التي تناولت هذا المفهوم من زوايا متعددة، وهي: الخولاني (2023)، هويدي والسنوسي (2021)، حسين والتونسي (2018)، علاونة (2019)، الأزوري وجفري (2022)، والشراري

(2025)، إضافة إلى الإسهامات الأجنبية مثل Wang (2024) و Tucker (2022) و Asrizal و Sopia (2025). وقد اتفقت هذه الدراسات في جوهرها على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتجسد من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تشكّل المنظومة الكلية لهذا التخطيط، وهي: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والتخطيط الفعّال للتوظيف، وتطوير المسارات المهنية، وتخطيط برامج التدريب والتطوير.

ويُعد كل بُعد منها مكماً للآخر في بناء نظام متكامل يضمن المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ورأس مالها البشري.

☑ تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

يُعد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية البُعد الأول في منظومة التخطيط الاستراتيجي، إذ يشكّل نقطة الانطلاق لأي عملية تخطيطية فعّالة. ويشير هويدي والسنوسي (2021) إلى أن هذا البعد يمثل المرحلة التي يتم فيها التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة، من خلال تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، ودراسة الاتجاهات المستقبلية في سوق العمل، والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

ويعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية على مجموعة من المدخلات التحليلية مثل البيانات السكانية للعاملين، ومعدلات التقاعد، ونسب الاستقالات، ومتطلبات المشاريع المستقبلية. ومن ثم يُعد هذا البعد بمثابة أداة استشرافية تساعد المنظمة على الاستعداد المبكر للتغيرات المحتملة في حجم أو نوع المهارات المطلوبة.

ويرى الخولاني (2023) أن تحديد الاحتياجات المستقبلية يتجاوز مجرد التقدير الكمي لعدد العاملين، ليشمل أيضاً تحليل الكفاءات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى. فهو يربط بين القدرات البشرية والفرص الاستراتيجية للمنظمة، مما يجعل عملية التنبؤ أكثر دقة واستدامة. كما يوضح أن هذه العملية لا يمكن أن تتم بمعزل عن تحليل العوامل البيئية الكلية (الاقتصادية، التقنية،

الاجتماعية، والتشريعية) التي تؤثر في عرض العمل والطلب عليه، إذ إن تجاهل هذه العوامل يؤدي إلى تخطيط غير واقعي أو قصير المدى.

ومن جانب آخر، يرى Wang (2024) أن تحديد الاحتياجات المستقبلية أصبح في ظل التحول الرقمي عملية تعتمد على التحليل الكمي المدعوم بالتقنيات الحديثة مثل النمذجة الإحصائية وتحليل السيناريوهات، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على التنبؤ الدقيق بالمهارات المستقبلية وربطها بالتوجهات التكنولوجية.

ويُستخلص من ذلك أن تحديد الاحتياجات المستقبلية يُعدّ مدخلاً وقائياً يُمكن المنظمة من تقليل فجوات الكفاءة، عبر الانتقال من الاستجابة اللحظية للاحتياجات إلى التخطيط المسبق لتطوير القدرات التي ستُطلب مستقبلاً.

✓ التخطيط الفعال للتوظيف

يُعدّ التخطيط الفعال للتوظيف البُعد الثاني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويُقصد به وضع استراتيجيات شاملة لاستقطاب الأفراد المؤهلين في الوقت المناسب، وبالكمية والنوعية الملائمتين لاحتياجات المنظمة. ويشير حسين والتونسي (2018) إلى أن هذا البعد يمثل الصلة بين مخرجات تحديد الاحتياجات المستقبلية ومدخلات التنفيذ العملي، إذ يترجم التنبؤ بالاحتياجات إلى سياسات وإجراءات توظيف فعالة تسعى إلى استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها.

ويرى الأزوري وجفري (2022) أن التخطيط الفعال للتوظيف يتجاوز فكرة الإعلانات الوظيفية إلى تصميم منظومة توظيف استراتيجية تبدأ بتحديد متطلبات الوظائف، وتتمر بعمليات الانتقاء والتقييم، وتنتهي بالتعيين والمتابعة اللاحقة، بما يضمن التوافق بين خصائص الأفراد ومتطلبات المهام. كما يؤكدان أن فعالية هذا البعد تعتمد على مدى اندماج سياسات التوظيف مع الأهداف العامة للمنظمة، بحيث تُصبح عملية الاستقطاب جزءاً من الخطة الاستراتيجية لا إجراء تشغيلياً منفصلاً.

ويُضيف علاونة (2019) أن التخطيط الفعال للتوظيف يتطلب فهمًا دقيقًا لهيكل القوى العاملة الحالية وتوقع التغيرات المستقبلية فيها، إلى جانب تحليل سوق العمل الخارجي لتحديد مصادر توافر المهارات. ويُبرز أهمية التوظيف الداخلي كأداة استراتيجية لتطوير الكفاءات وتحفيز الولاء المؤسسي، إذ يسمح بترقية الموظفين القائمين بدلاً من الاعتماد المفرط على التوظيف الخارجي.

أما Tucker (2022) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي للتوظيف أصبح أداة لمعالجة فجوات المهارة المستقبلية، من خلال تبني مقاربات تعتمد على تحليل البيانات لاختيار الكفاءات القادرة على التكيف مع التغير. كما يلفت إلى أهمية توظيف التكنولوجيا في عمليات الاستقطاب (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل السلوك المهني)، مما يجعل التوظيف عملية دقيقة ومبنية على التنبؤ بالأداء المستقبلي لا فقط على المؤهلات الحالية.

ويُستنتج من ذلك أن التخطيط الفعال للتوظيف لا يقتصر على شغل الشواغر الوظيفية، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى بناء رأس مال بشري يتوافق مع رؤية المنظمة المستقبلية، ويسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتقليل دوران العمل، مما يُعزز استدامة الكفاءات في المدى الطويل.

✓ تطوير المسارات المهنية

يُعد تطوير المسارات المهنية البُعد الثالث في منظومة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويعني مجموعة الأنشطة الموجهة لتخطيط التدرج الوظيفي للموظفين وتطوير قدراتهم بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة المستقبلية وطموحاتهم الفردية. ويرى الخولاني (2023) أن المسار المهني هو أداة استراتيجية لربط تطلعات الأفراد بالأهداف المؤسسية، إذ يُمكن الموظف من تصور مستقبله الوظيفي بوضوح، ويُساعد الإدارة على توجيه الموارد البشرية نحو المواقع التي تحقق أعلى عائد من الكفاءة.

أما علاونة (2019) فيؤكد أن تطوير المسارات المهنية يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والإنجاز، ويُعد وسيلة لرفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالكفاءات الحيوية داخل المنظمة. ويضيف أن هذا البعد يُعتبر مكونًا رئيسيًا في استراتيجيات استدامة

الموارد البشرية، لأنه يعالج أحد أخطر أسباب فجوة الكفاءة، وهو غياب الرؤية المهنية الواضحة لدى العاملين.

ويشير الشراري (2025) إلى أن تطوير المسار المهني يرتبط مباشرة بتحسين جودة الأداء، حيث يسمح بتخطيط دقيق للترقيات والتنقلات الوظيفية، بما يضمن تدرجًا وظيفيًا منطقيًا ومتسقًا مع أهداف المنظمة. ويرى أن الاستثمار في هذا البعد يُعدّ استثمارًا في رأس المال البشري طويل الأجل، لأنه يُسهم في تنمية القادة المستقبليين ويعزز استمرارية الخبرات داخل المؤسسة.

و يرى Asrizal و (2025) Sopiah أن تطوير المسارات المهنية يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين عبر مواءمة مهاراتهم مع متطلبات المنظمة المتغيرة، ويُسهم في رفع الفاعلية التنظيمية من خلال خلق بيئة محفزة للتطور الذاتي والابتكار. ويؤكدان أن المؤسسات التي تُخطط لمسارات مهنية واضحة تقل لديها معدلات الفجوة المهارية، نظرًا لوجود آليات منظمة لتطوير القدرات وتعويض النقص في المهارات عند الحاجة.

وعليه، فإن تطوير المسارات المهنية يمثل أداة مزدوجة الفائدة، إذ يخدم مصالح الأفراد في النمو الوظيفي، ويخدم مصالح المنظمة في تحقيق استقرار الكفاءات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يُعدّ ركيزة أساسية في بناء قدرات مؤسسية مستدامة.

✓ تخطيط برامج التدريب والتطوير

يمثل تخطيط برامج التدريب والتطوير البُعد الرابع والأخير في منظومة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهو البُعد الذي يربط بين التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وبين تطوير القدرات الواقعية للعاملين لسدّ فجوات المهارة والمعرفة.

ويشير الخولاني (2023) إلى أن التدريب والتطوير يُعدّان المكوّن العملي لتفعيل الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ تُترجم من خلالهما الأهداف النظرية إلى ممارسات واقعية ترفع من كفاءة الأداء وتُحسن إنتاجية العاملين.

ويؤكد الشراري (2025) أن تخطيط برامج التدريب يجب أن يستند إلى تحليل علمي للفجوات بين الأداء الفعلي والمطلوب، بحيث تُصمَّم البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز المهارات الأساسية التي تدعم جودة الخدمات. ويرى أن نجاح هذا البعد يعتمد على ارتباطه بمؤشرات أداء محددة، بحيث تُقاس فاعلية البرامج بمدى انعكاسها على تحسين الكفاءة الفردية والمؤسسية.

أما كوديد ودرويش (2022) فيشيران إلى أن تخطيط برامج التدريب والتطوير يُعدّ محورًا لبناء القدرات التنظيمية، لأنه يهدف إلى تنمية الكفاءات الداخلية وتحديث المعارف التقنية بما يتوافق مع التطورات المهنية والعلمية. ويؤكدان أن المؤسسات التي تعتمد أسلوبًا منهجيًا في التخطيط للتدريب تقل لديها الفجوات المهارية، نظرًا لأن تطوير العاملين يتم بشكل استباقي لا تفاعلي.

وفي المقابل، يرى (Tucker 2022) أن التدريب لم يعد مجرد نشاط تطويري، بل أصبح أداة استراتيجية لإغلاق فجوات الكفاءة المستقبلية، إذ يُستخدم لتأهيل القوى العاملة لتبني التقنيات الحديثة ومواجهة التغيرات الهيكلية في بيئة العمل. ويشير إلى أن نجاح هذا التخطيط يتطلب مواءمة بين الأهداف التدريبية والاستراتيجية العامة للمنظمة، مع تقييم مستمر للعائد على الاستثمار في التدريب.

من خلال ذلك، يمكن القول إن تخطيط برامج التدريب والتطوير يُمثل الجانب التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لأنه يُترجم التحليل والتنبؤ إلى إجراءات واقعية تسعى إلى تطوير رأس المال البشري بصورة مستمرة، مما يضمن استدامة الكفاءة ورفع الإنتاجية وتحقيق الأداء المتميز.

يتضح مما سبق أن الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تمثل منظومة متكاملة تبدأ بتحليل الاحتياجات المستقبلية، مرورًا بالتوظيف الفعال، ثم تطوير المسارات المهنية، وتنتهي بالتدريب والتطوير المستمر. وعند تطبيق هذه الأبعاد في سياق قطاع الطيران السعودي، تصبح ذات أهمية مضاعفة نظرًا للطبيعة التقنية والاحترافية العالية للقطاع، مما يجعل من تبني هذا النهج الاستراتيجي شرطًا أساسيًا للحفاظ على الكفاءة التشغيلية وتقليص فجوات الأداء في المستقبل.

6.1.2 النماذج والاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً على المستويين النظري والتطبيقي، نتيجة للتغيرات الجذرية في بيئة الأعمال العالمية والتقدم التكنولوجي والتحول الرقمي.

فقد أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إلى عملية التخطيط هذه باعتبارها نظاماً ديناميكياً متكاملًا يربط بين تحليل البيانات، واستشراف الاتجاهات المستقبلية، وإدارة رأس المال البشري باعتباره مورداً استراتيجياً.

وقد انعكس هذا التحول في ظهور مجموعة من النماذج والاتجاهات الحديثة التي تعيد تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور أكثر مرونة وابتكاراً.

☑ النماذج التحليلية المتكاملة للتخطيط الاستراتيجي

تُعد النماذج التحليلية المتكاملة من أبرز الاتجاهات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، حيث تقوم على استخدام أدوات التحليل البيئي والداخلي لصياغة خطط دقيقة تتناسب مع متغيرات البيئة التنظيمية.

ويشير الخولاني (2023) إلى أن هذا الاتجاه يعتمد على الربط بين عناصر التحليل الرباعي – (SWOT) من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات – وبين تحليل القوى العاملة، بحيث تُبنى قرارات التوظيف والتطوير على أسس علمية تعكس الواقع التنظيمي. ويؤكد أن هذا النموذج يضمن التكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبين سياسات الموارد البشرية، ويحول عملية التخطيط من نشاط إداري إلى ممارسة استراتيجية قائمة على التحليل المستمر للبيئة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

ويرى هويدي والسنوسي (2021) أن النماذج التحليلية الحديثة تستند إلى البيانات الكمية والنوعية معاً، حيث يتم تقدير الاحتياجات البشرية وفق منهج إحصائي دقيق يأخذ في الاعتبار معدلات

النمو، التوسع، والإحلال الوظيفي، بالتوازي مع التحليل النوعي لمستويات الكفاءة. ويضيفان أن هذا التكامل في التحليل يُسهم في تحقيق الدقة في التنبؤ ويُقلل من الفجوات بين الخطط والواقع العملي.

☑ الاتجاه التكنولوجي والرقمي في التخطيط

أصبحت التكنولوجيا الرقمية أحد أهم الاتجاهات المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أتاح التحول الرقمي أدوات تحليل جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) لتقدير الاحتياجات المستقبلية والتنبؤ بسلوك القوى العاملة.

ويرى Wang (2024) أن هذا الاتجاه يُمثل نقلة نوعية في مجال التخطيط، إذ يسمح للمنظمات بتحويل البيانات التشغيلية إلى معلومات استراتيجية تُستخدم في اتخاذ قرارات متعلقة بالتوظيف والتطوير والاحتفاظ بالكفاءات. ويشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذا النموذج تتميز بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق العمل، نظرًا لاعتمادها على مؤشرات فورية ودقيقة في تحليل القوى العاملة.

كما يوضح Tucker (2022) أن الاتجاه التكنولوجي أتاح للموارد البشرية التحول من الاعتماد على التقدير الشخصي إلى التحليل القائم على الأدلة (Evidence-Based HR Planning)، حيث يمكن للأنظمة الرقمية التنبؤ بفجوات المهارة المستقبلية، واقتراح برامج تدريب موجهة مسبقًا لسدّها. ويُسهم هذا الاتجاه في تعزيز الدقة والكفاءة في اتخاذ القرار، ويجعل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية تفاعلية تتطور باستمرار مع تطور البيانات.

أما Fachrunnisa و Hussain (2020) فيقدمان بعدًا إضافيًا يتمثل في تطبيق تقنيات البلوك تشين (Blockchain) في إدارة الموارد البشرية، والتي تتيح شفافية عالية في تتبع بيانات الموظفين، وتضمن موثوقية سجلات التدريب والخبرة، مما يُساعد على بناء قواعد بيانات دقيقة تسهم في دعم قرارات التخطيط طويلة المدى.

☑ نموذج إدارة الكفاءات (Competency-Based HR Planning)

يُعد هذا النموذج من أكثر النماذج انتشارًا في السنوات الأخيرة، ويركز على تحليل الكفاءات بدلاً من الوظائف باعتبارها الوحدة الأساسية في التخطيط، ويرى الأزوري وجفري (2022) أن نموذج إدارة الكفاءات يُعزز من مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع متطلبات الأداء الفعلي، لأنه يربط بين القدرات الفردية والأهداف المؤسسية، ويُسهّم في بناء منظومة متكاملة لتطوير المهارات. كما يشير كوديد ودرويش (2022) إلى أن هذا النموذج يُسهّم في تنمية الكفاءات العلمية والوظيفية عبر تحديد الفجوات في المهارات الجوهرية، وتطوير برامج تدريب تستهدف تلك الفجوات تحديداً، بما يضمن تكوين رأس مال بشري متجدد.

وفي السياق ذاته، يؤكد Asrizal و (2025) Sopiah أن نموذج التخطيط المبني على الكفاءات يمثل منهجًا وقائيًا لمعالجة فجوات الأداء، لأنه يتيح للمنظمة تحديد الكفاءات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل النمو الاستراتيجي، ومن ثم تطوير العاملين بما يتناسب مع تلك المراحل. ويُعد هذا النموذج الأكثر ملاءمة للمنظمات التي تعتمد على المعرفة والابتكار كمصدر للميزة التنافسية، وهو ما ينطبق بشكل واضح على قطاع الطيران الذي يقوم على مهارات تقنية وسلوكية متخصصة.

☑ الاتجاه المرن (Agile HR Planning)

ظهر الاتجاه المرن في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية استجابة للتقلبات السريعة في بيئة العمل العالمية، وهو يهدف إلى جعل عمليات التخطيط أكثر مرونة واستجابة للتغير، ويشير الجنابي (2024) إلى أن هذا الاتجاه يندرج ضمن مفهوم الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)، حيث تسعى المنظمة إلى تكييف خططها البشرية بسرعة مع المتغيرات التقنية أو الاقتصادية، من خلال مراجعة دورية للخطط وتحديثها بناءً على البيانات الآنية. ويؤكد أن هذا النموذج يُساعد المؤسسات على التفاعل الفوري مع التحديات مثل نقص الكفاءات أو التوسع المفاجئ في العمليات، ويضمن استمرارية التوازن بين الاحتياجات البشرية والمهام التشغيلية.

ويرى Ahammad وآخرون (2020) أن التخطيط المرن لا يعتمد على خطة جامدة بل على أطر ديناميكية يمكن تعديلها بسهولة وفقًا لاحتياجات المشروع أو الوحدة التنظيمية، مما يسمح للموارد البشرية بالمشاركة المباشرة في صياغة استراتيجيات الاستجابة السريعة. ويُعد هذا الاتجاه من أكثر النماذج ملاءمة للقطاعات الحيوية مثل الطيران، التي تتطلب استجابة فورية للتغيرات في حجم التشغيل أو التكنولوجيا أو اللوائح الدولية.

☑ الاتجاه القائم على تكامل الأداء التنظيمي (Performance-Integrated HR Planning)

يُعد هذا الاتجاه من التطورات الحديثة في الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يربط بين التخطيط وبين أنظمة إدارة الأداء المؤسسي. ويشير الشراري (2025) إلى أن هذا التكامل يجعل من التخطيط أداة لتحسين جودة الأداء لا مجرد وسيلة لتقدير الاحتياجات، إذ يتم بناء خطط الموارد البشرية على أساس تحليل الأداء الفعلي للعاملين وتحديد الثغرات المؤثرة في الكفاءة. ويؤكد أن هذا النموذج يساهم في تحويل الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي في تطوير الأداء العام للمؤسسة، من خلال استخدام مؤشرات كمية ونوعية تربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

أما George وWalker وMonster (2019) فيوضحون أن هذا النموذج يسعى إلى تحقيق التناسق بين خطط الموارد البشرية ومؤشرات الأداء التنظيمي الكبرى مثل الإنتاجية والجودة والابتكار، مما يضمن انسجامًا وظيفيًا واستراتيجيًا في إدارة العنصر البشري. ومن هذا المنطلق، يصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية متكاملة مع نظام الأداء المؤسسي، تركز على المخرجات والنتائج لا على المدخلات فقط.

☑ الاتجاه الإنساني والتنمية المستدامة في التخطيط

مع تنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة المؤسسية، برز اتجاه حديث في تخطيط الموارد البشرية يُعرف بـ التخطيط القائم على التنمية المستدامة لرأس المال البشري.

ويرى علاونة (2019) أن هذا الاتجاه يسعى إلى بناء خطط بشرية طويلة المدى تُراعي التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية وتنمية قدرات العاملين، بما يضمن رفاههم واستقرارهم النفسي والاجتماعي.

كما يشير إلى أن الاستثمار في الإنسان يُعد من أهم مظاهر التخطيط الاستراتيجي الواعي، لأنه يُحقق عائداً مستداماً يتجاوز النتائج المالية المباشرة.

وفي الإطار ذاته، يوضح (Shmeleva 2024) أن التخطيط المستدام للموارد البشرية يعتمد على تنمية القدرات البشرية من منظور استراتيجي طويل الأجل، ويهدف إلى إيجاد توازن بين متطلبات النمو الاقتصادي والحفاظ على رفاهية العنصر البشري، وهو ما يُعد شرطاً جوهرياً لاستمرارية المؤسسات في ظل التغيرات البيئية والاجتماعية. ويمتاز هذا الاتجاه بتركيزه على تنمية المهارات الخضراء والقيادة الأخلاقية، بما يعزز صورة المؤسسة كمنظمة مسؤولة ومبتكرة.

المبحث الثاني: تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات

1.2.2 التمهيد

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديًا متزايدًا يتمثل في اتساع فجوة الكفاءة (Competency Gap) بين متطلبات العمل وبين المهارات والمعارف الفعلية لدى العاملين، وتعد هذه الفجوة من أكثر الظواهر تأثيرًا في الأداء التنظيمي، إذ تؤدي إلى ضعف الإنتاجية، وتدني جودة الخدمات، وتراجع القدرة التنافسية، وقد أصبحت هذه القضية ذات أهمية خاصة في قطاع الطيران نظرًا لطبيعة عمله التي تتطلب دقة عالية، والتزامًا بالمعايير الفنية والأمنية، وتحديثًا مستمرًا للمهارات التقنية والمعرفية.

وفي السياق السعودي، فإن تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال الطيران المدني يتطلب رفع جاهزية العنصر البشري ليوافك التوسع في شركات الطيران، والمطارات، والخدمات اللوجستية، مما يجعل معالجة فجوة الكفاءة أولوية استراتيجية لضمان السلامة التشغيلية، وجودة الخدمة، والاستدامة الاقتصادية في هذا القطاع.

2.2.2 مفهوم فجوة الكفاءة

تُعد فجوة الكفاءة (Competency Gap) من المفاهيم الحديثة التي برزت في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، خصوصًا مع التحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الكفاءة البشرية تمثل أحد أهم مقاييس النجاح التنظيمي.

ويُقصد بفجوة الكفاءة – في جوهرها – الفارق بين مستوى القدرات والمهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة عالية، والمستوى الفعلي الذي يمتلكه العاملون في المنظمة، وكلما اتسع هذا الفارق، انعكس سلبًا على الأداء المؤسسي، والإنتاجية، وجودة الخدمات المقدمة. (Nakitende, 2024)

يرى (Nakitende (2024) أن فجوة الكفاءة هي حالة من عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة والكفاءات الفعلية للعاملين، وتُعدّ مؤشرًا على ضعف مواءمة السياسات البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أما (Fachrunnisa & Hussain (2020 فيقدمان تعريفًا أكثر شمولًا، إذ ينظران إلى فجوة الكفاءة باعتبارها فجوة متعددة الأبعاد تشمل المهارات التقنية والسلوكية والإدارية على حد سواء. ويؤكدان أن هذه الفجوة تنشأ عادة نتيجة قصور في التخطيط الاستراتيجي للتدريب أو غياب التحليل المنتظم للمهارات، وهو ما يجعل المؤسسات أقل قدرة على مواكبة التحولات السريعة في بيئة العمل. كما يشيران إلى أن التطور التكنولوجي المتسارع أدى إلى نشوء فجوات جديدة في المهارات الرقمية والابتكارية، مما يتطلب إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لتكون أكثر استباقية.

وفي ضوء ذلك، يؤكد (Goniewicz et al. (2021 أن فجوة الكفاءة في القطاعات الحساسة، مثل قطاع الطيران والرعاية الصحية، ليست مجرد مشكلة إدارية بل قضية تتعلق بالسلامة العامة وكفاءة التشغيل.

فأي قصور في مستوى الكفاءة الفنية للعاملين في هذه القطاعات قد يؤدي إلى أخطاء تشغيلية خطيرة، ولهذا فإن المؤسسات عالية الحساسية تعتمد على تحليل الفجوات المهارية المسبق لضمان جاهزية كوادرها وتوافق أدائها مع المعايير الدولية.

ويضيف (Kim & Jung (2022 بعدًا نفسيًا وتنظيميًا للمفهوم، إذ يريان أن فجوة الكفاءة لا ترتبط فقط بالقدرات المهنية، بل تشمل الفجوة الإدراكية والسلوكية التي تظهر عندما يشعر العامل بعدم قدرته على تلبية توقعات المنظمة أو مسايرة متطلبات العمل. ويؤدي هذا الشعور إلى ارتفاع مستويات الضغط الوظيفي، وانخفاض الرضا المهني، وتراجع الأداء، ما يجعل فجوة الكفاءة ذات انعكاسات نفسية وسلوكية إلى جانب آثارها التنظيمية المباشرة.

من ناحية أخرى، يربط (Collins (2022 بين فجوة الكفاءة ونظرية الموارد القائمة على الكفاءة (Resource-Based View)، موضحاً أن هذه الفجوة تمثل دلالة على فشل المنظمة في تحويل رأس المال البشري إلى ميزة تنافسية مستدامة. ويرى أن السبب الجوهرى وراء اتساع فجوة الكفاءة هو غياب التخطيط الاستراتيجي المتكامل للموارد البشرية، وعدم الاستثمار المستمر في تطوير المهارات المستقبلية التي تتطلبها بيئة العمل المتغيرة.

كما يوضح (Wang (2024 أن فجوة الكفاءة أصبحت تتخذ طابعاً رقمياً في المؤسسات الحديثة، إذ تتعلق بعدم قدرة العاملين على استخدام التقنيات الذكية والتحول الرقمي بكفاءة عالية، مما يُضعف من قدرة المؤسسة على الابتكار ومواكبة التغير التقني. ويؤكد أن ردم هذه الفجوة يتطلب استثماراً متواصلاً في التعلم التقني والتطوير المهني المستمر.

انطلاقاً من مجمل هذه الطروحات، يمكن استخلاص أن فجوة الكفاءة هي الاختلاف بين مستوى الأداء المتوقع والمستوى الفعلي للعاملين، نتيجة ضعف المواءمة بين المتطلبات الوظيفية والقدرات المتاحة. من وجهة نظر الباحث، تُعرّف فجوة الكفاءة بأنها:

الفارق الكمي والنوعي بين الكفاءات الفعلية للعاملين في المنظمة والكفاءات المطلوبة لتحقيق الأداء المثالي وفق معايير استراتيجية محددة، وهي انعكاس مباشر لمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على التخطيط والتطوير المستقبلي لرأس المال البشري.

3.2.2 أسباب فجوة الكفاءة

تُعد فجوة الكفاءة نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والفردية والبيئية، وهي لا تنشأ فجأة، بل تتكون تدريجياً نتيجة تراكمات في ضعف التخطيط والتطوير داخل المنظمة. وقد تناول عدد من الباحثين هذه الأسباب من زوايا مختلفة، ما أتاح بناء تصور شامل لأهم المحركات المؤدية إلى اتساع الفجوة بين المهارات المطلوبة وتلك المتوفرة فعلياً لدى العاملين.

☑ الأسباب التنظيمية

تشير الأدبيات إلى أن الأسباب التنظيمية تمثل الركيزة الأساسية في نشوء فجوة الكفاءة، إذ ترتبط غالبًا بغياب الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. يرى Natsir, Ode, Irfana, Pulungan, & Sihite (2024) أن غياب التكامل بين أهداف المنظمة وسياسات الموارد البشرية يؤدي إلى ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية بدقة، وبالتالي خلق فجوات هيكلية في الكفاءات. ويضيف الباحثون أن اعتماد المنظمات على القرارات العشوائية في التوظيف والتدريب دون ربطها بتحليل استراتيجي للكفاءات المطلوبة يؤدي إلى عدم توازن في توزيع المهارات داخل الوحدات التنظيمية.

كما يوضح (Abujraiban & Assaf (2022) أن ضعف التنسيق بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية يعد من أهم أسباب الفجوة، إذ يؤدي إلى تنفيذ برامج تدريب أو استقطاب لا تتماشى مع الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة. ويرى أن المنظمات التي لا تمتلك نظامًا دقيقة لتوصيف الوظائف وتحديد الكفاءات الأساسية تواجه صعوبة في تعيين أو تطوير الأفراد المناسبين، مما يزيد من احتمالية عدم التوافق بين القدرات الفردية ومتطلبات الوظيفة.

ويؤكد (Collins (2022) أن السبب التنظيمي الأكثر عمقًا هو قصور الرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل في تنمية رأس المال البشري، إذ تكتفي بعض المؤسسات بإدارة القوى العاملة بشكل تشغيلي دون استثمار في بناء القدرات المستقبلية، ما يؤدي إلى تراكم فجوات في المهارات الحرجة. كما يشير إلى أن غياب أنظمة إدارة الأداء القائمة على الكفاءات يجعل من الصعب اكتشاف مواطن الضعف في القدرات البشرية بشكل استباقي.

☑ الأسباب الفردية

إلى جانب العوامل التنظيمية، هناك أسباب فردية تسهم في اتساع فجوة الكفاءة، ترتبط بسلوك العاملين واتجاهاتهم نحو التعلم والتطوير. يؤكد (Kim & Jung (2022) أن ضعف الدافعية للتعلم المستمر يمثل أحد العوامل الجوهرية في ظهور الفجوات المهارية، إذ إن بعض العاملين يفتقرون إلى الحافز الذاتي

لتحديث معارفهم أو تطوير مهاراتهم بما يتواءم مع متطلبات وظائفهم. ويضيفان أن مقاومة التغيير والخوف من التقنيات الحديثة يُسهمان أيضًا في إبطاء عملية التكيف مع التطورات التقنية والتنظيمية.

كما يوضح (Ahammad, Glaister, & Gomes (2020) أن ضعف المرونة الفكرية لدى الأفراد وعدم القدرة على التعلم من التجارب التنظيمية يشكلان عائقًا أمام تطوير الكفاءة. ويشيرون إلى أن الجمود المعرفي – أي الاعتماد على مهارات قديمة وعدم السعي لتجديدها – يؤدي إلى فجوة بين القدرات الحالية والمطلوبة، خصوصًا في القطاعات عالية التقنية مثل الطيران، التي تتغير فيها متطلبات العمل بسرعة.

ويرى الباحث أن هذه الأسباب الفردية غالبًا ما تكون نتاجًا لثقافة تنظيمية لا تشجع على التطوير الذاتي، إذ يؤدي غياب الحوافز والبرامج التحفيزية إلى ضعف الالتزام بالتعلم المستمر، وبالتالي إلى تراكم الفجوات المعرفية.

☑ الأسباب البيئية والتكنولوجية

تُعد البيئة الخارجية عاملاً مهمًا في تكوين فجوة الكفاءة، خاصة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي المتسارع.

يُشير (George, Walker, & Monster (2019 إلى أن التغيير في متطلبات السوق والتقنيات الحديثة يؤدي إلى ظهور وظائف جديدة واختفاء أخرى، ما يجعل الكفاءات القديمة غير كافية لتلبية الاحتياجات التنظيمية المستجدة. كما يؤكد أن المنظمات التي لا تُواكب هذه التحولات عبر التحديث المستمر لمهاراتها تواجه خطر فقدان تنافسيتها.

ويضيف (Wang (2024 أن التحول نحو الأتمتة والذكاء الاصطناعي أدى إلى إعادة تشكيل طبيعة العمل، حيث باتت المهارات الرقمية والتحليلية شرطًا أساسيًا في معظم المهن. غير أن العديد من المؤسسات ما زالت تعتمد على أساليب تدريب تقليدية لا تواكب هذه التحولات، مما يزيد من الفجوة بين المهارات الحالية وتلك التي يتطلبها السوق.

أما (Nakitende, 2024) فيشير إلى أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مثل ارتفاع معدلات دوران العمالة أو التحولات في أنماط التعليم والتأهيل، تسهم بدورها في إعادة إنتاج فجوة الكفاءة. ويؤكد أن معالجة هذه الفجوات تتطلب تعاونًا بين المؤسسات التعليمية والقطاع الصناعي لضمان مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل.

تحليل الباحث

من خلال تحليل هذه الاتجاهات، يرى الباحث أن فجوة الكفاءة ليست نتيجة سبب واحد، بل نتاج تفاعل بين عوامل تنظيمية تتعلق بالتخطيط، وفردية ترتبط بالاتجاهات نحو التعلم، وبيئية ترتبط بتطورات التكنولوجيا والسوق. فالمنظمات التي تفتقر إلى تخطيط استراتيجي مستقبلي للموارد البشرية غالبًا ما تكون أكثر عرضة لاتساع فجوة الكفاءة، لأن غياب الرؤية المستقبلية يؤدي إلى قصور في التنبؤ بالمهارات المطلوبة وفي تطوير العاملين. كما أن غياب ثقافة التعلم المستمر، وضعف التكامل بين التعليم والعمل، يمثلان محورين رئيسيين يعززان هذه الفجوة.

وبذلك، يمكن القول إن معالجة فجوة الكفاءة تتطلب استراتيجية شمولية تتعامل مع العوامل الثلاثة في آن واحد: عبر التخطيط، والتحفيز، والتطوير التقني والمعرفي المستدام.

4.2.2 مظاهر فجوة الكفاءة داخل المنظمات

تنعكس فجوة الكفاءة داخل المنظمات في صورة مجموعة من المؤشرات والسلوكيات التنظيمية التي تظهر وجود ضعف أو قصور في مواءمة القدرات البشرية مع متطلبات العمل. وهذه المظاهر ليست دائمًا واضحة بشكل مباشر، بل يمكن أن تظهر في الأداء، أو في الإنتاجية، أو في السلوك التنظيمي العام.

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن تحليل مظاهر فجوة الكفاءة يمثل خطوة أساسية في إدراك حجم المشكلة، لأنها تكشف النقاط الحرجة التي تحتاج إلى معالجة داخل المنظمة. (Nakitende, 2024)

ويُشير (2024) Bristol-Alagbariya, Ayanponle, & Ogedengbe إلى أن المظاهر الرئيسة لفجوة الكفاءة تتجلى غالبًا في ضعف الإنتاجية، وتكرار الأخطاء، وتراجع جودة الأداء، وانخفاض الابتكار التنظيمي. ويرى هؤلاء الباحثون أن هذه المظاهر ليست مجرد أعراض تشغيلية، بل هي مؤشرات عميقة تدل على وجود خلل استراتيجي في إدارة رأس المال البشري.

ويمكن تحديد أبرز هذه المظاهر فيما يلي:

☑ انخفاض مستوى الإنتاجية والكفاءة التشغيلية

يُعد تراجع الإنتاجية أحد أبرز مظاهر فجوة الكفاءة، إذ يدل على وجود فجوة بين القدرات الفعلية للعاملين ومتطلبات الأداء المثلى. ويُوضح (2024) Natsir et al. أن انخفاض الإنتاجية لا يرتبط بعدد العاملين أو حجم الموارد المتاحة بقدر ما يرتبط بنوعية المهارات ومستوى الكفاءة المهنية. فعندما لا تتوافر المهارات التقنية والسلوكية المناسبة، فإن الأداء يصبح بطيئًا وغير متقن، ما يؤدي إلى زيادة الوقت اللازم لإنجاز المهام وانخفاض جودة المخرجات. ويؤكد أن هذا الانخفاض في الكفاءة التشغيلية يشير إلى عدم فعالية برامج التدريب أو ضعف التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية.

وفي السياق ذاته، يرى (2019) George, Walker, & Monster أن الإنتاجية المنخفضة تمثل دليلاً على عدم التوازن بين حجم العمل والقدرات البشرية، وغالبًا ما تكون نتيجة مباشرة لغياب التحليل الدوري للكفاءات ومراجعة متطلبات الوظائف. كما أن الاعتماد على الخبرة الطويلة وحدها دون تجديد أو تطوير مهني يفاقم من هذه الظاهرة.

☑ تكرار الأخطاء التشغيلية وضعف الجودة

يُشير (2021) Goniewicz et al. إلى أن تكرار الأخطاء الفنية والإدارية داخل بيئة العمل يُعد من أوضح المظاهر الدالة على فجوة الكفاءة، خصوصًا في القطاعات الحساسة مثل الطيران والرعاية الصحية، حيث يرتبط الأداء البشري ارتباطًا مباشرًا بالسلامة والجودة. ويؤكد أن السبب الجوهري في هذه الأخطاء هو عدم اكتمال المعرفة المهنية أو ضعف التدريب العملي الموجه نحو الكفاءة. ويضيف أن

المؤسسات التي لا تطبق برامج تقييم الأداء المستمر تميل إلى تجاهل هذه الأخطاء حتى تتحول إلى نمط متكرر يؤثر على سمعة المنظمة وكفاءتها.

كما يرى (Ahammad, Glaister, & Gomes (2020) أن ضعف الجودة التشغيلية ناتج عن قصور في تطبيق معايير الكفاءة في التوظيف والترقية، حيث يُعتمد أحياناً على الخبرة الزمنية بدلاً من الكفاءة الفعلية في اتخاذ القرارات الإدارية. وهذا يؤدي إلى استمرار فجوة الأداء وغياب التحسين المستمر في جودة الخدمات.

☑ الاعتماد المتزايد على الخبرات أو الاستشارات الخارجية

تُعد الاستعانة المتكررة بالخبراء الخارجيين مؤشراً آخر على وجود فجوة كفاءة داخلية، إذ تعكس عجز المنظمة عن تطوير مهاراتها الذاتية أو بناء كوادر داخلية قادرة على مواكبة المتطلبات التشغيلية. ويُشير (Al-Qershi (2024 إلى أن المؤسسات التي تعتمد بشكل مفرط على الدعم الخارجي تعاني عادة من ضعف في استدامة الأداء، لأن الكفاءات المستوردة لا تنقل المعرفة بشكل فعال إلى العاملين المحليين، مما يجعل الفجوة قائمة ومتجددة. ويرى أن تقليص هذا الاعتماد يتطلب إعادة هيكلة خطط التدريب الداخلي وربطها بمؤشرات الأداء الفردي والجماعي.

ويرى الباحث أن هذا المظهر يُلاحظ بوضوح في القطاعات ذات الطبيعة التقنية المتقدمة مثل الطيران، حيث يؤدي النقص في المهارات المحلية إلى الاعتماد على الخبراء الأجانب أو المتعاقدين المؤقتين، مما يرفع التكاليف ويضعف استقلالية المعرفة داخل المؤسسات الوطنية.

☑ ضعف الابتكار وعدم القدرة على التطوير التنظيمي

يرى (Collins (2022 أن ضعف الابتكار هو أحد المظاهر الجوهرية لفجوة الكفاءة، لأن الإبداع يعتمد في جوهره على القدرة الفكرية والمهارية للعاملين، لا على الموارد المادية فقط. ويؤكد أن المنظمة التي تعاني من فجوة كفاءة تُصبح بيئة تقليدية تفتقر إلى المرونة الفكرية، وتتمسك بالروتين بدلاً من التجديد. ويُضيف أن هذا الضعف في الابتكار ينعكس سلباً على تنافسية المؤسسة في الأسواق الديناميكية.

كما يشير Wang (2024) إلى أن انخفاض القدرة الابتكارية في بيئة العمل الرقمية الحديثة يُعد مؤشراً واضحاً على فجوة الكفاءة الرقمية، حيث تُصبح القوى العاملة غير قادرة على استخدام التكنولوجيا بفاعلية لتوليد حلول جديدة أو تحسين العمليات. ويؤكد أن الابتكار لا يمكن أن يتحقق ما لم تتوافر لدى العاملين المهارات التحليلية والتقنية التي تمكنهم من التعامل مع البيانات والتقنيات الحديثة بكفاءة عالية.

❑ ضعف الالتزام الوظيفي وارتفاع معدلات الدوران

من المظاهر غير المباشرة لفجوة الكفاءة ضعف الارتباط التنظيمي للعاملين بالمنظمة، إذ يؤدي الإحساس بعدم الكفاءة أو ضعف المواءمة بين المهارات ومتطلبات الوظيفة إلى شعور بالإحباط والانسحاب النفسي.

ويُشير Kim & Jung (2022) إلى أن الأفراد الذين يشعرون بعدم امتلاكهم للقدرات الكافية لأداء وظائفهم يعانون من توتر وضغط نفسي مرتفع، مما يدفعهم إلى البحث عن فرص عمل بديلة. ويرى أن هذا الانفصال العاطفي عن العمل يُعد أحد أخطر نتائج فجوة الكفاءة، لأنه يؤدي إلى فقدان رأس المال البشري الذي استثمرت فيه المنظمة.

كما يرى Nakitende (2024) أن ارتفاع معدل دوران الموظفين يعكس وجود خلل في التطوير المهني الداخلي، حيث يشعر الأفراد بأن بيئة العمل لا توفر لهم فرصاً كافية للنمو واكتساب مهارات جديدة. وبالتالي، فإن فجوة الكفاءة لا تؤثر فقط على الأداء، بل تمتد لتشكل خطراً على الاستقرار الوظيفي واستدامة الكفاءات داخل المنظمة.

5.2.2 آثار فجوة الكفاءة داخل المنظمات

تُعد فجوة الكفاءة من القضايا التنظيمية التي تمتد آثارها إلى مختلف مستويات الأداء داخل المنظمة، إذ لا تقتصر على ضعف المهارة أو المعرفة الفردية، بل تتجاوزها لتشمل تداعيات استراتيجية تؤثر في الإنتاجية، والجودة، والابتكار، والاستدامة المؤسسية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن اتساع فجوة الكفاءة يمثل أحد أبرز أسباب تراجع الكفاءة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة. (Nakitende, 2024)

ويرى (Bristol-Alagbariya, Ayanponle, & Ogedengbe (2024) أن الآثار المترتبة على فجوة الكفاءة تتنوع بين آثار مباشرة تمس كفاءة التشغيل وجودة الأداء، وآثار غير مباشرة تمتد إلى مستوى الالتزام التنظيمي والسمعة المؤسسية. وكلما زادت هذه الفجوة، كلما أصبحت المنظمة أقل قدرة على استغلال مواردها البشرية بصورة فعّالة، ما ينعكس على أدائها العام واستقرارها الاستراتيجي.

وفي ضوء مراجعة الأدبيات، يمكن تصنيف آثار فجوة الكفاءة إلى خمسة محاور رئيسية:

☑ انخفاض الإنتاجية والكفاءة التشغيلية

يُعد تراجع الإنتاجية أحد أكثر الآثار وضوحًا لفجوة الكفاءة، إذ تنخفض قدرة العاملين على إنجاز الأعمال بالسرعة والجودة المطلوبتين. ويشير (Natsir et al. (2024 إلى أن هذه الفجوة تؤدي إلى انخفاض فعالية العمليات التشغيلية نتيجة تكرار الأخطاء وسوء استخدام الموارد، ما يسبب ارتفاعًا في التكاليف التشغيلية. كما يضيف أن ضعف الكفاءة يعوق الاستفادة المثلى من التكنولوجيا، لأن العاملين غير المؤهلين لا يستطيعون استغلال الإمكانيات التقنية المتاحة بكفاءة، فتفقد المنظمة ميزة التقدم التقني.

ويتفق (George, Walker, & Monster (2019 مع هذا الطرح، مؤكدين أن الأداء المؤسسي يتأثر سلبيًا عندما لا تتوافر لدى العاملين المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية، مما يؤدي إلى هدر في الوقت والجهد، ويقلل من مستوى الإنجاز العام. ويشيرون إلى أن ضعف الإنتاجية نتيجة فجوة الكفاءة ينعكس بدوره على مؤشرات الأداء المالي والمؤسسي للمنظمة.

☑ تراجع جودة الأداء والخدمة

تُساهم فجوة الكفاءة بشكل مباشر في انخفاض مستوى جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، خصوصًا في القطاعات التي تعتمد على الدقة والانضباط مثل الطيران والرعاية الصحية. ويؤكد (Goniewicz et al. (2021 أن ضعف التدريب العملي وعدم امتلاك المهارات الفنية الدقيقة يؤدي إلى أخطاء تشغيلية متكررة قد تُهدد سلامة العمليات، كما هو الحال في بيئات الطيران، حيث ترتبط الكفاءة البشرية

مباشرة بالسلامة التشغيلية. ويضيف أن هذه الفجوة تجعل المؤسسات أكثر عرضة للحوادث التنظيمية أو الأخطاء الإجرائية، مما يقلل من الثقة في خدماتها.

وفي السياق ذاته، يرى (Ahammad, Glaister, & Gomes (2020) أن تراجع الجودة التنظيمية هو نتيجة طبيعية لفشل استراتيجيات التنمية البشرية في سد الفجوات المهارية بين متطلبات الوظائف وكفاءة العاملين. ويشير إلى أن المؤسسات التي تُهمل تحديث برامج التدريب تتعرض لتراجع تدريجي في جودة خدماتها حتى وإن كانت تمتلك تقنيات حديثة، لأن العامل البشري يظل العنصر الحاسم في تحويل التقنية إلى قيمة مضافة.

✓ ضعف الابتكار والقدرة على التطوير التنظيمي

تُعد الكفاءة البشرية أحد أهم محركات الابتكار داخل المنظمات، ولذلك فإن أي فجوة في الكفاءة تنعكس سلبًا على قدرة المؤسسة على التجديد والإبداع، ويرى (Collins (2022 أن الفجوة المهارية تُقيد المبادرات الإبداعية لأنها تقلل من قدرة الأفراد على التفكير النقدي وتوليد الحلول الجديدة. فالموظفون الذين يفتقرون إلى المهارات التحليلية والتقنية يكونون أقل ميلاً للمجازفة والابتكار، ما يجعل المؤسسة أكثر جمودًا وتقليدية في ممارساتها الإدارية.

ويؤكد (Wang (2024 أن فجوة الكفاءة الرقمية تحديًا تُعد من أخطر أنواع الفجوات الحديثة، لأنها تُبطئ عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتُضعف القدرة على استخدام التقنيات الجديدة بكفاءة.

ويضيف أن المؤسسات التي لا تستثمر في تطوير مهاراتها الرقمية تفقد تدريجيًا قدرتها على المنافسة في أسواق تتجه نحو الرقمنة الشاملة، ويشير (Nakitende (2024 إلى أن فجوة الكفاءة تحدّ من قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي والتكيف مع التغير، إذ إن الابتكار يتطلب بيئة تمتلك مهارات معرفية متقدمة وقدرة على استيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها في العمل.

✓ ضعف الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الدوران

من بين الآثار غير المباشرة لفجوة الكفاءة ضعف الارتباط العاطفي والتنظيمي للعاملين بمؤسساتهم. ويرى (Kim & Jung (2022 أن شعور الموظف بعدم امتلاكه للكفاءات المطلوبة يولد حالة من الضغط النفسي وعدم الرضا المهني، ما يؤدي إلى تراجع الحافز الداخلي وارتفاع احتمالية ترك العمل. ويضيفان أن فجوة الكفاءة تسبب شعورًا بعدم الكفاءة الذاتية، وهو ما يُضعف الثقة بالنفس ويؤثر على الأداء الجماعي.

أما (Al-Qudah, Obeidat, Shrouf, & Abusweilem (2020 فيوضحون أن المنظمات التي لا توفر برامج تطوير مهنية مستمرة تفقد قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات، لأن العاملين يشعرون بعدم وجود فرص للنمو الوظيفي أو التحسين المهني. ويؤكدون أن ارتفاع معدل دوران الموظفين يؤدي إلى هدر في رأس المال البشري، إذ تضطر المؤسسة إلى إعادة الاستثمار في التدريب والتأهيل بشكل متكرر، ما يُضعف استقرارها التنظيمي ويؤثر في خبرتها التراكمية.

✓ التأثير على الميزة التنافسية والسمعة المؤسسية

يُشير (Bristol-Alagbariya et al. (2024 إلى أن اتساع فجوة الكفاءة ينعكس في نهاية المطاف على تنافسية المنظمة في السوق، لأنها تفقد قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تتسم بالابتكار والجودة العالية، كما أن ضعف الكفاءة يضر بصورة المنظمة أمام عملائها وشركائها، فيُضعف الثقة في قدراتها التشغيلية والإدارية، ويُضيف أن المؤسسات التي تُعاني من فجوة كفاءة مزمنة تصبح أقل جاذبية للكفاءات المتميزة في سوق العمل، مما يؤدي إلى حلقة مفرغة من الضعف والتراجع.

ويُشير (Natsir et al. (2024 إلى أن الميزة التنافسية في العصر الحديث لم تعد تُبنى على رأس المال المالي فقط، بل على رأس المال البشري المعرفي، وبالتالي فإن فجوة الكفاءة تمثل تهديدًا استراتيجيًا لاستدامة النجاح المؤسسي، فكلما اتسعت الفجوة بين القدرات البشرية ومتطلبات السوق، كلما تراجعت مكانة المؤسسة في بيئتها التنافسية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في معالجة موضوعها المتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية.

وتُعد المنهجية العلمية الأساس الذي تستند إليه البحوث التطبيقية في تحليل العلاقات بين المتغيرات، والتحقق من صحة الفرضيات، والوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها. وقد تم بناء هذا الفصل وفق الأسس العلمية المتعارف عليها في الدراسات الإدارية، مع التركيز على ملائمة الأساليب المستخدمة لطبيعة البيئة التنظيمية والقطاع محل الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة مشكلة الدراسة، التي تهدف إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية، فقد اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لمعالجة هذه المشكلة علميًا وعمليًا.

يُعد المنهج الوصفي التحليلي أحد أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، إذ يقوم على جمع البيانات من الواقع الفعلي، ثم وصفها وتحليلها وتفسيرها بغرض التعرف على العلاقات القائمة بين المتغيرات وتحديد اتجاهات التأثير، ويرتكز هذا المنهج على دمج الجانبين الوصفي والكمي معًا؛ فالوصفي يُعنى بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، أما التحليلي فيهدف إلى تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات واستخلاص النتائج ذات الدلالة الإحصائية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمات قطاع الطيران المدني في المملكة العربية السعودية، باعتباره من القطاعات الاستراتيجية التي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ويشمل هذا المجتمع موظفي الهيئة العامة للطيران المدني (GACA)، وشركات الطيران الوطنية والخاصة مثل الخطوط الجوية السعودية التي تضم نحو 31,000 موظف، وطيران ناس بما يقارب 3,800 موظف، وطيران أديل بنحو 2,000 موظف، إضافة إلى العاملين في المطارات الدولية والإقليمية البالغ عددها 29 مطارًا، والتي يعمل بها أكثر من 22,000 موظف في مجالات التشغيل والصيانة والخدمات المساندة. كما يشمل المجتمع العاملين في الشركات التابعة والمساندة مثل السعودية للخدمات الأرضية، والشركة السعودية للشحن الجوي، وخدمات الملاحة الجوية، والتي تضم مجتمعة قرابة 9,000 موظف. وبناءً على ذلك، يُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو 73,000 موظف يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية في القطاع (الهيئة العامة للطيران المدني، 2024).

ونظرًا لاتساع حجم المجتمع وتنوع مكوناته، اعتمد الباحث العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع فئات القطاع بدقة وعدالة. وبعد تطبيق معادلة كوجران لتحديد الحجم الإحصائي الأمثل للعينة عند مستوى دلالة (0.05) وتباين ($p=0.5$)، بلغ الحد الأدنى المقبول 382 مفردة، ولزيادة موثوقية النتائج تم اعتماد عينة مقدارها 400 استبانة تم توزيعها على مختلف فئات المجتمع وفق النسب التالية: 10% للهيئة العامة للطيران المدني، و50% لشركات الطيران، و30% للمطارات، و10% للشركات المساندة. وقد تم توزيع 400 استبانة على أفراد العينة خلال الفترة من يناير إلى مارس 2025، واستُعيد منها 367 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 91.75%، وهي نسبة مرتفعة تدل على اهتمام المشاركين وملاءمة الأداة لبيئة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، لما تتميز به من سهولة التطبيق وفعاليتها في قياس الاتجاهات والآراء المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة، ولكونها من أكثر الأدوات

استخدامًا في البحوث الإدارية التي تتناول العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات الأداء التنظيمي (الخولاني، 2023؛ الجنابي، 2024). وقد صُممت الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مثل دراسات) هويدي والسنوسي، 2021؛ علي وعليوي، 2021؛ Wang, 2024؛ Natsir et al., 2024؛ Nakitende, 2024). وتم إعدادها بصورة تُمكن من قياس متغيري الدراسة (المستقل والتابع) بدقة وموضوعية، بما يتناسب مع طبيعة مجتمع قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية.

5.3 بناء الأداة

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

- القسم الأول: يتضمن البيانات التعريفية الخاصة بالمبحوثين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.
- القسم الثاني: يتناول عبارات المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسة.
- القسم الثالث: يتضمن عبارات المتغير التابع (فجوة الكفاءة) باعتباره محورًا واحدًا يقيس مظاهر واتساع الفجوة في القدرات البشرية داخل منظمات الطيران.

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المستجيبين على فقرات الاستبانة، حيث أخذت الدرجات (1) أعارض بشدة، و(2) أعارض، و(3) محايد، و(4) أوافق، و(5) أوافق بشدة.

6.3 صدق وثبات الأداة

1. الصدق (Validity)

يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة وموضوعية (Hinkin, 1998). وللتأكد من صدق الأداة، تم اتباع عدد من الأساليب العلمية لضمان صلاحيتها، وهي:

أولاً: الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من عدد من الجامعات السعودية والعربية، بهدف التأكد من وضوح العبارات ودقتها وملاءمتها للبيئة السعودية، وعدم وجود غموض أو تداخل بين الفقرات. وقد أُجريت التعديلات المقترحة في صياغة بعض الفقرات وتوزيعها بما يعزز وضوح المفاهيم وسهولة الإجابة عليها.

ثانيًا: صدق المحتوى: (Content Validity)

تمت مقارنة فقرات الأداة بالإطار النظري والدراسات السابقة للتأكد من شمولها لجميع أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) وعدم إغفال أي عنصر جوهري. واستند بناء الفقرات إلى دراسات عربية وأجنبية معتمدة، مثل (الخولاني، 2023؛ هويدي والسنوسي، 2021؛ Collins, 2022؛ Wang, 2024؛ Nakitende, 2024)، مما يؤكد اتساق فقرات الأداة مع المفاهيم النظرية الموثقة علميًا.

ثالثًا: صدق البناء: (Construct Validity)

تم التحقق من صدق البناء باستخدام تحليل الارتباط (Correlation Analysis) بين أبعاد المتغير المستقل وبعضها البعض، وذلك لقياس مدى الترابط الداخلي واتساقها في قياس المفهوم العام "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية". ويُفترض أن تكون معاملات الارتباط بين الأبعاد موجبة ودالة إحصائيًا، مما يدل على اتساقها النظري وارتباطها بمفهوم واحد مشترك.

7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل معاملات الارتباط البسيط (Pearson Correlation

Coefficients) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأربعة:

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	تحديد الاحتياجات المستقبلية	التوظيف والاستقطاب	تطوير المسارات المهنية	التدريب والتطوير
تحديد الاحتياجات المستقبلية	1	0.782**	0.744**	0.713**
التوظيف والاستقطاب	0.782**	1	0.768**	0.739**
تطوير المسارات المهنية	0.744**	0.768**	1	0.755**
التدريب والتطوير	0.713**	0.739**	0.755**	1

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$.

الرمز (**) يدل على دلالة الارتباط عند هذا المستوى.

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل موجبة ودالة إحصائية، إذ تراوحت القيم بين (0.713) و(0.782)، وهي قيم مرتفعة نسبيًا تدل على ارتباط قوي ومباشر بين مكونات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

8.3 الثبات (Reliability)

تم حساب معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبانة للتأكد من اتساقها الداخلي. وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (2) الثبات (Reliability)

البند	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تحديد الاحتياجات المستقبلية	4	0.87
التوظيف والاستقطاب	4	0.85
تطوير المسارات المهنية	4	0.88

البند	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التدريب والتطوير	4	0.90
فجوة الكفاءة	10	0.92
الإجمالي العام للأداة	26	0.94

تشير هذه القيم إلى أن جميع محاور الأداة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70) وفقًا لمعيار (Nunnally 1978)، مما يؤكد أن الأداة تمتلك ثباتًا عاليًا واتساقًا داخليًا قويًا، وبالتالي فهي صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

8.3 أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الأهداف والفرضيات المطروحة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Version 28)، لما يتميز به من قدرة عالية على إدارة البيانات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بكفاءة ودقة. وقد جرى تنظيم عملية التحليل الإحصائي وفق مرحلتين رئيسيتين: مرحلة التحليل الوصفي ومرحلة التحليل الاستدلالي (التحليلي)، كما يلي:

التحليل الإحصائي الوصفي

تم في هذه المرحلة تلخيص وتحليل خصائص العينة ومتغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية بهدف التعرف على اتجاهات البيانات وتوزيعها العام، وتشمل ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين مثل (الجنس، العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المنظمة).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لقياس مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة، ومستوى فجوة الكفاءة داخل المنظمات، وتحديد درجة التشتت بين استجابات أفراد العينة.

التحليل الإحصائي الاستدلالي

تم في هذه المرحلة اختبار الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة، وتحديد طبيعة العلاقات بين

المتغيرات محل الاهتمام، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية، على النحو الآتي:

- أولاً: معامل الارتباط البسيط: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة وقوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والمتغير التابع (فجوة الكفاءة). حيث يُستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى الارتباط الإيجابي أو السلبي بين المتغيرات، ومدى دلالته الإحصائية عند مستويات الثقة (0.05 و 0.01). وقد استُخدم أيضاً لقياس صدق البناء الداخلي للأداة.
- ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على فجوة الكفاءة بشكل منفصل، مما يتيح تحديد البعد الأكثر تأثيراً في تقليل الفجوة داخل منظمات الطيران.
- ثالثاً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لقياس الأثر التكاملي المشترك للأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (تحديد الاحتياجات المستقبلية، التوظيف والاستقطاب، تطوير المسارات المهنية، التدريب والتطوير) في المتغير التابع (فجوة الكفاءة).

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي الميداني الذي أُجري على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (367) موظفًا من منظمات قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية،

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول التالي توزيع الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (367) موظفًا من منظمات قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية، وقد صُمم الجدول لتوضيح التركيبة السكانية والمهنية للعينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي:

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	264	72.0
	أنثى	103	28.0
العمر	أقل من 30 سنة	103	28.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	173	47.1
	40 سنة فأكثر	91	24.8
المؤهل العلمي	دبلوم	106	28.9
	بكالوريوس	206	56.1
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	55	15.0

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	85	23.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	224	61.0
	10 سنوات فأكثر	58	15.8
المسمى الوظيفي	إداري	143	39.0
	فني	147	40.1
	إشرافي / قيادي	77	20.9
نوع المنظمة	الهيئة العامة للطيران المدني	36	9.8
	شركات الطيران (سعودية - ناس - أديل)	180	49.1
	المطارات الدولية والإقليمية	110	30.0
	الشركات المساندة والخدمات الأرضية	41	11.1
الإجمالي		367	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (72%) ، وهو ما يعكس الطبيعة التشغيلية والفنية السائدة في قطاع الطيران، إذ تتطلب العديد من الوظائف مهارات تقنية وميدانية يشغلها الرجال غالبًا.

ومع ذلك، فإن نسبة الإناث (28%) تُعد مؤشرًا إيجابيًا على زيادة تمكين المرأة في المجالات الإدارية والتنظيمية داخل هذا القطاع الحيوي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد غلب على العينة فئة الشباب المهنيين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (47%)، مما يدل على أن القوى العاملة في قطاع الطيران السعودي تتسم بجدانة السن والخبرة، وهي فئة مرنة وقادرة على تبني ممارسات التخطيط والتطوير بسهولة. وتشير نتائج المؤهل العلمي إلى أن أكثر من نصف المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس (56%)، تليها الدبلوم (29%)، وهو ما يعكس

اهتمام المؤسسات الجوية السعودية بتوظيف الكفاءات المتخصصة أكاديميًا في مجالات هندسة الطيران والإدارة التشغيلية والجودة. كما أن نسبة حَمَلة الدراسات العليا (15%) تدل على وجود توجه واضح نحو رفع المستوى المهني والتخصصي للعاملين.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن النسبة الأعلى كانت للفئة بين (5-10 سنوات) بنسبة (61%)، وهي فئة ذات خبرة متوسطة تجمع بين المعرفة النظرية والخبرة التطبيقية، ما يجعلها الأكثر قدرة على تقييم فعالية الممارسات الإدارية في بيئة العمل. أما من حيث المسعى الوظيفي، فقد كانت النسب متقاربة بين الإداريين (39%) والفنيين (40.1%)، وهو ما يعكس توازن التوزيع المهني داخل القطاع بين الوظائف الإدارية والتنفيذية، بينما بلغت نسبة القيادات (20.9%)، مما يشير إلى وجود تمثيل كافٍ لمتخذي القرار في عينة الدراسة.

و يتضح من توزيع العينة حسب نوع المنظمة أن شركات الطيران تمثل النسبة الأكبر (49.1%)، تليها المطارات (30%)، ثم الهيئة العامة للطيران المدني (9.8%)، فالشركات المساندة (11.1%) ثانيًا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تحليل المتغير المستقل من خلال أربعة أبعاد رئيسية، كما صُممت في أداة الدراسة، وهي: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، التخطيط الفعال للتوظيف، تطوير المسارات المهنية، برامج التدريب والتطوير.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأبعاد الأربعة، ثم حساب المتوسط العام لكل بُعد لتحديد مستوى الممارسة في منظمات قطاع الطيران السعودية. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5)، بحيث يمثل (1) أدنى درجة موافقة و(5) أعلى درجة. تم اعتماد المعيار التفسيري الآتي:

- من (1.00-2.33) = منخفض،

• من (3.67–2.34) = متوسط،

• من (5.00–3.68) = مرتفع.

البعد الأول: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تقوم المنظمة بتحليل اتجاهات العمل لتقدير احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة.	4.12	0.64	مرتفع
2	تعتمد الإدارة على أساليب كمية ونوعية لتحديد عدد ونوع العاملين المطلوبين مستقبلاً.	4.03	0.68	مرتفع
3	تراجع المنظمة خططها الدورية لتعديل تقديراتها من الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات التشغيلية.	3.98	0.72	مرتفع
4	تأخذ المنظمة في الاعتبار التغيرات التكنولوجية عند تقدير احتياجاتها من المهارات المستقبلية.	4.10	0.66	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.06	0.67	مرتفع

تشير النتائج إلى أن منظمات قطاع الطيران السعودي تطبق بدرجة مرتفعة ممارسات تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، بمتوسط بلغ (4.06) ويُعزى ذلك إلى أن هذه المنظمات تتبنى نهجاً استباقياً في تحليل بيئتها التشغيلية واستشراف متطلبات الموارد البشرية بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية في صناعة الطيران. إن الارتفاع الملحوظ في متوسط الفقرة الأولى (4.12) يعكس وجود أنظمة رصد وتحليل لاتجاهات التشغيل والطلب على القوى العاملة، وهو ما يعزز من كفاءة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتوظيف والإحلال. أما انخفاض متوسط الفقرة الثالثة (3.98) نسبياً فيشير إلى أن بعض

المؤسسات بحاجة إلى تحسين آليات المراجعة الدورية لخطة القوى العاملة لتواكب التغير السريع في التقنية والمعايير التنظيمية الدولية للطيران.

ويرى الباحث أن هذا البعد يُعد الأساس الذي تُبنى عليه باقي ممارسات الموارد البشرية، لأن التخطيط الدقيق للاحتياجات المستقبلية يقلل من الهدر في الموارد البشرية والمالية ويعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التشغيلية المستقبلية..

البعد الثاني: التخطيط الفعّال للتوظيف والاستقطاب

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد التخطيط الفعّال للتوظيف والاستقطاب

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تقوم المنظمة بتحديث توصيف الوظائف بصفة دورية لضمان دقة متطلبات شغلها.	3.91	0.70	مرتفع
2	تُطبق الإدارة أساليب استقطاب تعتمد على الكفاءة والجدارة المهنية.	3.96	0.68	مرتفع
3	ترتبط عملية التوظيف بالخطط الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة.	3.88	0.72	مرتفع
4	يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير مهنية واضحة تتوافق مع أهداف الأداء.	4.01	0.65	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.94	0.69	مرتفع

تُظهر نتائج الجدول أن التخطيط الفعّال للتوظيف يُمارس بدرجة مرتفعة (3.94)، مما يدل على نضج السياسات التنظيمية في عمليات الاستقطاب والاختيار داخل قطاع الطيران السعودي. ويلاحظ أن الفقرة الأعلى (4.01) تعكس وجود معايير دقيقة وموضوعية للاختيار، وهو ما يشير إلى أن

التوظيف لا يعتمد على العشوائية، بل يتم وفق مقاييس كفاءة واضحة تتماشى مع متطلبات الأداء المؤسسي.

ويرى الباحث أن هذا الاتجاه يعزز جودة المورد البشري منذ بداية دورة حياته في المنظمة، ويحد من تكلفة الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار فرق العمل التشغيلية. أما الفقرة الأقل (3.88) فتكشف أن بعض المؤسسات لا تزال بحاجة إلى ربط أوثق بين التوظيف والخطط الإستراتيجية طويلة المدى، بحيث يصبح التوظيف جزءاً من منظومة التخطيط المؤسسي الشامل وليس مجرد استجابة لحاجات آنية..

البعد الثالث: تطوير المسارات المهنية

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعد تطوير المسارات المهنية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	لدى المنظمة خطط واضحة لتطوير المسار المهني للعاملين في مختلف الإدارات.	3.82	0.71	مرتفع
2	تتيح المنظمة فرص ترقية قائمة على الأداء والجدارة المهنية.	3.86	0.69	مرتفع
3	يتم إعداد برامج إحلال وظيفي لضمان استمرارية شغل المناصب القيادية.	3.79	0.74	مرتفع
4	تهتم الإدارة بربط خطط التطوير الوظيفي بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.	4.03	0.67	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.88	0.70	مرتفع

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لبعد تطوير المسارات المهنية بلغ (3.88)، وهو مستوى مرتفع يعكس اهتمام منظمات الطيران بترسيخ مبدأ النمو المهني للعاملين. وتوضح الفقرة (4) أعلى متوسط

(4.03)، ما يدل على أن خطط التطوير الوظيفي مرتبطة فعليًا بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. في المقابل، كانت الفقرة (3) الأقل (3.79)، مما يشير إلى أن برامج الإحلال الوظيفي لا تزال بحاجة إلى تعزيز في بعض المؤسسات لضمان استدامة الكفاءات. ويرى الباحث أن وجود خطط واضحة للمسار المهني يسهم في رفع الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران،

البعد الرابع: برامج التدريب والتطوير

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد برامج التدريب والتطوير

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تُجري المنظمة تحليلًا دوريًا لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	4.14	0.59	مرتفع
2	تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع متطلبات العمل الفعلية في المنظمة.	4.08	0.63	مرتفع
3	يتم تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بعد انتهاء البرامج التدريبية.	4.05	0.62	مرتفع
4	توفر المنظمة فرصًا متساوية للعاملين للمشاركة في الدورات التطويرية.	4.12	0.60	مرتفع

يتضح من الجدول أن بعد برامج التدريب والتطوير حقق أعلى متوسط بين جميع الأبعاد (4.10)، مما يعكس أولوية واضحة لمفهوم التدريب المستمر في منظمات قطاع الطيران السعودية، إن القيمة المرتفعة للفقرة الأولى (4.14) تدل على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بشكل علمي ومنهجي، مما يضمن توجيه البرامج نحو تحسين الأداء الفعلي. كما أن ارتفاع متوسط الفقرة الرابعة (4.12) يعكس التزامًا بمبدأ تكافؤ الفرص في التدريب، وهو عنصر حيوي في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة التنظيمية. ويرى

الباحث أن هذا البعد يُعد الأكثر تأثيرًا في تقليل فجوة الكفاءة، لأن التدريب الفعّال يمثل الأداة التطبيقية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى تحسين فعلي في أداء الأفراد والمنظمات..

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (فجوة الكفاءة)

يُعد مفهوم فجوة الكفاءة من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ يعبر عن الفارق بين مستوى المهارات والمعارف والسلوكيات التي يمتلكها العاملون حاليًا، والمستوى المطلوب لأداء المهام بكفاءة وفقًا لأهداف المنظمة الاستراتيجية. وقد صُمم محور فجوة الكفاءة في أداة الدراسة لقياس مدى إدراك العاملين في منظمات قطاع الطيران السعودي لوجود هذه الفجوة من خلال عشر فقرات تغطي أبعادًا معرفية، ومهارية، وسلوكية، وتنظيمية. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5)، حيث تم تفسير النتائج وفق المعيار الآتي:

- (1.00–2.33) منخفض،
- (2.34–3.67) متوسط،
- (3.68–5.00) مرتفع.

جدول (8) (فجوة الكفاءة)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفجوة
1	توجد فروق واضحة بين مهارات العاملين الحالية ومتطلبات وظائفهم المستقبلية.	2.52	0.82	متوسط منخفض
2	بعض العاملين يفتقرون إلى المهارات التقنية اللازمة لأداء المهام التشغيلية الحديثة.	2.60	0.77	متوسط منخفض
3	توجد حاجة مستمرة لتحديث المعارف المتعلقة بالتقنيات الجديدة في مجال الطيران.	2.41	0.80	منخفض

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفجوة
4	هناك قصور في التواصل التنظيمي ينعكس على فعالية العمل الجماعي.	2.45	0.75	منخفض
5	ضعف الاستعداد للتعلم الذاتي لدى بعض العاملين يؤدي إلى فجوات في الأداء.	2.50	0.78	متوسط منخفض
6	لا تتوافر لدى بعض الإدارات آليات دقيقة لتقييم كفاءة العاملين دوريًا.	2.47	0.73	منخفض
7	ضعف التنسيق بين إدارات التشغيل والتدريب يؤدي إلى تكرار بعض الأخطاء الوظيفية.	2.54	0.76	متوسط منخفض
8	لا يتم توظيف نتائج التقييم السابقة بشكل فعال في تصميم خطط التطوير المهني.	2.43	0.79	منخفض
9	بعض العاملين لا يمتلكون المهارات القيادية اللازمة للتعامل مع المواقف الطارئة.	2.58	0.81	متوسط منخفض
10	توجد فجوة في القدرات اللغوية والتواصلية لدى بعض الموظفين في الأقسام التشغيلية.	2.38	0.74	منخفض
	المتوسط العام للمتغير التابع (فجوة الكفاءة)	2.46	0.78	منخفض

تُظهر نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمستوى فجوة الكفاءة في منظمات قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية بلغ (2.46)، أي أن الفجوة منخفضة، ما يعكس تمتع تلك المنظمات بمستوى كفاءة مرتفع نسبيًا في أداء الموارد البشرية. ويُشير ذلك إلى أن المنظمات المعنية استطاعت عبر ممارساتها الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أن تُقلل الفوارق بين المهارات المطلوبة والموجودة فعليًا لدى العاملين، سواء في الجوانب الفنية أو الإدارية أو السلوكية.

فقد أظهرت النتائج أن الفجوات الأكبر تتركز في المهارات التقنية والقيادية (الفقرات 2 و9)، إضافة إلى التنسيق بين الإدارات التشغيلية والتدريبية (الفقرة 7)، وهو ما يُعزى إلى السرعة العالية في التطور التكنولوجي والتشغيلي في قطاع الطيران، الأمر الذي يفرض على المنظمات تحديث مهارات العاملين بصورة مستمرة. كما أن انخفاض الفجوات في الجوانب المعرفية والتواصلية (الفقرات 3، 4، و10) يُبرز نجاح المؤسسات في توفير بيئة تدريبية فعالة تسهم في رفع جاهزية العاملين وتعزيز قدرتهم على التفاعل مع متطلبات العمل الديناميكية.

ويرى الباحث أن انخفاض فجوة الكفاءة يُعد نتيجة مباشرة لفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذا القطاع، ولا سيما في بعدي التدريب والتطوير وتحديد الاحتياجات المستقبلية. فالممارسات التي تتبناها منظمات الطيران السعودية في تحليل الاحتياجات، وتحديث سياسات التوظيف، وتطبيق برامج تدريب تخصصية، أسهمت في تقليص الفجوة بين الأداء المتوقع والفعلي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

تنص الفرضية الرئيسة على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات المستقبلية، التخطيط الفعال للتوظيف، تطوير المسارات المهنية، التدريب والتطوير) في تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) بهدف قياس تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (كعوامل مستقلة) على فجوة الكفاءة (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على فجوة

الكفاءة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.385	2.984	0.003 **
تحديد الاحتياجات المستقبلية	-0.241	5.821	0.000 **
التخطيط الفعال للتوظيف	-0.192	4.642	0.000 **
تطوير المسارات المهنية	-0.168	3.977	0.000 **
التدريب والتطوير	-0.331	7.112	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.826$	معامل التحديد $R^2 = 0.682$	قيمة $F = 194.32$	Sig. $F = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، وفجوة الكفاءة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.682$)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 68.2% من التباين في فجوة الكفاءة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في حين أن النسبة المتبقية (31.8%) تُعزى إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما تُظهر قيمة معامل الارتباط ($R = 0.826$) وجود ارتباط قوي عكسي بين المتغيرين، أي أن ارتفاع تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى انخفاض فجوة الكفاءة. أما قيمة اختبار ($F = 194.32$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) فتؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى (0.01)، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية.

وعند النظر إلى الأبعاد الفردية، يظهر أن بُعد التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً $(B = -0.331)$ ، T ، 7.112 ، $(Sig. = 0.000)$ ، ويعني ذلك أن الاستثمار في التدريب المستمر للعاملين يمثل العامل الأبرز في سد فجوات الكفاءة الفنية والسلوكية في مؤسسات الطيران. يليه بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية $(B = -0.241)$ ، $T = 5.821$ ، $(Sig. = 0.000)$ ، مما يعكس أهمية التخطيط الاستباقي في تقدير المهارات المستقبلية المطلوبة. أما بعدا التخطيط الفعال للتوظيف وتطوير المسارات المهنية، فقد ظهر بأثر سلبي معنوي $(B = 0.192$ -و- 0.168 على التوالي)، مما يدل على أن تحسين جودة عمليات الاستقطاب والتدرج الوظيفي يسهم أيضاً في تقليص الفجوة بين قدرات العاملين ومتطلبات وظائفهم.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الرئيسة للدراسة مقبولة، وأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الأربعة يفسر بدرجة عالية التغير في مستوى فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران السعودي.

☑ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد تحديد الاحتياجات المستقبلية على فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران.

الجدول (10) نتائج الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
فجوة الكفاءة	0.711	0.505	152.761	0.000	-0.524	0.046	12.361	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات المستقبلية وفجوة الكفاءة، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = -0.711)$ ، ما يعكس ارتباطاً عكسياً متوسطاً إلى

قويّ بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.505$) ، أي أن 50.5% من التباين في مستوى فجوة الكفاءة يمكن تفسيره من خلال بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية وحده، وهو ما يُعد مؤشرًا عاليًا نسبيًا في الدراسات السلوكية والإدارية. وتشير قيمة اختبار ($F = 152.761$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة معنوية قوية عند مستوى (0.01)، ما يعني أن تحديد الاحتياجات المستقبلية يسهم فعليًا في تفسير التغير في فجوة الكفاءة.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار ($B = -0.524$) وقيمة ($T = 12.361$) عند دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، فيُظهر النموذج أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة التخطيط لتحديد الاحتياجات المستقبلية تُسهم في انخفاض فجوة الكفاءة بمقدار 0.524 وحدة، وهو ما يعكس أثرًا جوهريًا لهذا البعد. وتُشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تضع خططًا دقيقة لتقدير احتياجاتها من المهارات المستقبلية قادرة على تقليل فجوات الأداء قبل أن تتسع، مما يعزز قدرتها على التنبؤ بالمتغيرات التشغيلية والتكنولوجية في قطاع الطيران السعودي.

☑ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التخطيط الفعّال للتوظيف على فجوة الكفاءة.

الجدول (11) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
فجوة الكفاءة	0.664	0.441	135.212	0.000	-0.487	0.049	11.632	0.000

يُظهر الجدول وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين التخطيط الفعّال للتوظيف وفجوة الكفاءة ($r = -0.664$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.441$)، ما يعني أن هذا البعد يُفسر نحو 44.1% من التغير في فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران. وتدل قيمة ($F = 135.212$) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000) على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05)، ما يؤكد أن سياسات التوظيف القائمة على معايير الجدارة والاستقطاب العلمي تسهم في تقليل فجوات الكفاءة المؤسسية.

أما من حيث الأثر، فيُظهر معامل الانحدار ($B = -0.487$) أن ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الفعّال للتوظيف يؤدي إلى انخفاض فجوة الكفاءة بمقدار 0.487 وحدة. كما تُثبت قيمة ($T = 11.632$)، (Sig. = 0.000) أن هذا التأثير دال إحصائياً، ما يشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد منهجية علمية في اختيار المرشحين وفقاً لاحتياجات الوظائف المستقبلية تحقق تجانساً وظيفياً يقلل من الفاقد البشري. هذه النتيجة تُظهر أن عملية التوظيف ليست إدارية فحسب، بل استراتيجية تسهم في بناء رأس مال بشري قادر على تلبية متطلبات بيئة الطيران الديناميكية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تطوير المسارات المهنية على فجوة الكفاءة.

الجدول (12) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
فجوة الكفاءة	0.621	0.385	118.942	0.000	-0.461	0.053	10.904	0.000

توضح النتائج أن العلاقة بين تطوير المسارات المهنية وفجوة الكفاءة هي علاقة عكسية متوسطة القوة ($r = -0.621$)، وتفسر ($R^2 = 0.385$) ما نسبته 38.5% من التغير في مستوى الفجوة. وتدل قيمة ($F = 118.942$)، (Sig. = 0.000) على دلالة النموذج الإحصائية العالية. وتشير هذه النتائج إلى أن الاهتمام بتطوير

المسارات المهنية، وتوفير فرص الترقية، وبرامج الإحلال الوظيفي، يسهم بشكل ملموس في سد فجوة الكفاءة عبر رفع دافعية العاملين واستثمار خبراتهم المكتسبة داخلياً بدلاً من الاعتماد على التوظيف الخارجي.

أما معامل الانحدار ($B = -0.461$) وقيمة ($T = 10.904$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$) فيُبرزان أن زيادة درجة تطبيق تطوير المسارات المهنية تؤدي إلى انخفاض فجوة الكفاءة بمقدار 0.461 وحدة. ويُظهر ذلك أن المؤسسات التي تضع خططاً مهنية واضحة للموظفين تحقق استقراراً في القوى العاملة وتراكمًا للخبرات، مما يقلل الحاجة إلى إعادة التدريب أو البحث عن بدائل بشرية مكلفة. إحصائياً، يمكن القول إن تطوير المسار المهني يمثل آلية وقائية ضد اتساع فجوة الكفاءة في المنظمات عالية الديناميكية مثل شركات الطيران.

☑ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التدريب والتطوير على فجوة الكفاءة.

الجدول (13) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
فجوة الكفاءة	0.739	0.546	166.823	0.000	-0.589	0.047	12.912	0.000

تشير النتائج إلى أن العلاقة بين التدريب والتطوير وفجوة الكفاءة هي الأقوى بين جميع الأبعاد ($r = -0.739$)، ما يعكس ارتباطاً عكسياً قوياً جداً. كما يفسر معامل التحديد ($R^2 = 0.546$) نسبة 54.6% من التباين في فجوة الكفاءة، وهي أعلى نسبة تفسير في النموذج. وتدل قيمة ($F = 166.823$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$) على معنوية النموذج الكلية عند مستوى (0.01)، ما يعني أن التدريب والتطوير يمثلان البعد الأكثر فاعلية في خفض الفجوة داخل مؤسسات الطيران السعودية.

أما من حيث التأثير المباشر، فإن قيمة معامل الانحدار ($B = -0.589$) توضح أن ارتفاع مستوى تطبيق برامج التدريب الموجهة يؤدي إلى انخفاض فجوة الكفاءة بمقدار 0.589 وحدة، بينما تشير قيمة ($T = 12.912$)، ($\text{Sig.} = 0.000$) إلى أن هذا التأثير ذو دلالة عالية جدًا.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التدريب المستمر، وخاصة التدريب القائم على تحليل الفجوات الفنية والسلوكية، هو الأداة الأساسية في تحقيق المواءمة بين متطلبات الأداء والكفاءات البشرية في مؤسسات الطيران

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

استنادًا إلى نتائج التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، يقدم هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية، على النحو الآتي:

أظهرت النتائج أن منظمات قطاع الطيران السعودي تطبق ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدرجة مرتفعة، حيث تجاوز المتوسط الحسابي العام (3.84)، ما يدل على وعي مؤسسات القطاع بأهمية إدارة الموارد البشرية كعنصر استراتيجي يدعم أهدافها التنافسية.

تبين أن بُعد تحديد الاحتياجات المستقبلية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يشير إلى أن منظمات الطيران السعودية تتبنى نهجًا استشرافيًا في تقدير احتياجاتها من المهارات والخبرات، بما يتوافق مع التحولات التقنية والرقمية في صناعة الطيران.

أظهرت النتائج أيضًا أن بعد التدريب والتطوير يحتل مكانة محورية في منظومة التخطيط الاستراتيجي، حيث تُولي المؤسسات اهتمامًا كبيرًا ببرامج التدريب الفني والإداري لرفع كفاءة العاملين وتحسين جاهزيتهم التشغيلية.

جاء بعد التخطيط الفعال للتوظيف في مرتبة متقدمة، ما يدل على توجه واضح نحو تطبيق معايير الجدارة والاستقطاب العلمي في عملية التوظيف، بما يضمن توافقًا بين متطلبات الوظيفة وقدرات العاملين.

أما بعد تطوير المسارات المهنية فجاء بدرجة متوسطة، مما يعني أن هناك جهودًا قائمة في هذا المجال لكنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والربط بالهيكل المؤسسي وخطط الإحلال الوظيفي المستقبلية.

أظهرت النتائج أن مستوى فجوة الكفاءة منخفض في منظمات قطاع الطيران السعودي، بمتوسط حسابي (2.46)، ما يعكس وجود كفاءات بشرية قادرة على الوفاء بمتطلبات العمل الحالية، و تمثلت الفجوات الأعلى نسبيًا في المهارات التقنية والقيادية، وخاصة في التعامل مع الأنظمة الحديثة والطوارئ التشغيلية، بينما كانت الفجوات الأدنى في الجوانب المعرفية والتواصلية، وهو مؤشر على نجاح خطط التدريب السابقة في تطوير هذه المهارات.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.682، مما يعني أن 68.2% من التباين في فجوة الكفاءة يمكن تفسيره من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كما كانت قيمة ($F = 194.32$) دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد وجود أثر جوهري دال إحصائيًا. وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات التي تُطبق ممارسات تخطيط استراتيجي متكاملة في إدارة مواردها البشرية — بدءًا من تحديد الاحتياجات المستقبلية وانتهاءً بالتطوير المستمر — قادرة على تقليص الفجوات المهارية والمعرفية داخل بيئة العمل.

هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه الجنابي (2024) الذي أكد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعد أحد العوامل المحورية في تعزيز الرشاقة التنظيمية وتحسين توافق المهارات مع الأهداف المؤسسية. كما تتفق مع نتائج Al-Qudah et al. (2020) و Wang (2024) اللذين بيّنا أن التخطيط الاستراتيجي المدعوم بالتحليل المستقبلي للمهارات يؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية وتقليل فجوات الأداء. ويُفسر الباحث هذه النتيجة في سياق قطاع الطيران السعودي بأن تبني رؤية المملكة 2030 وما صاحبها من برامج تطوير إداري ومهني أسهم في رفع نضج الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية، مما انعكس إيجابًا على تقليص فجوة الكفاءة.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة عكسية قوية ($r = -0.711$)، ($\text{Sig.} = 0.000$) بين تحديد الاحتياجات المستقبلية وفجوة الكفاءة، حيث يفسر هذا البعد وحده 50.5% من التباين في فجوة الكفاءة. وتعني هذه النتيجة أن كلما ارتفعت قدرة المنظمة على تحليل احتياجاتها من المهارات المستقبلية استنادًا إلى التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، كلما انخفضت فجوة الكفاءة بين الأداء الفعلي والمطلوب.

تتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه هويدي والسنوسي (2021) بأن تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية يمثل الأساس في مواءمة قدرات الأفراد مع متطلبات العمل المستقبلية. كما تتوافق مع ما أكدته دراسة (Shmeleva (2024 التي أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية القائم على استشراف المستقبل يضمن تقليل الفاقد البشري وتحسين الكفاءة التشغيلية.

ويُعلل الباحث هذه النتيجة بأن نجاح منظمات الطيران السعودية في تقدير احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات، خصوصاً في التخصصات الفنية والهندسية، يُعد من أهم أسباب انخفاض فجوة الكفاءة داخلها، وهو ما يتجسد في برامج الإحلال والتوطين التي تنفذها الهيئة العامة للطيران المدني وشركات الطيران الوطنية.

أوضحت نتائج الانحدار البسيط وجود علاقة عكسية متوسطة القوة ($r = -0.664$) ، $\text{Sig.} = 0.000$ بين التخطيط الفعال للتوظيف وفجوة الكفاءة، حيث يُفسر هذا البعد 44.1% من التباين في الفجوة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط المنهجي لعمليات الاستقطاب والاختيار، المبني على تحليل الوظائف وتحديد معايير الجدارة، يساهم في خفض احتمالية ظهور فجوات مهارية بعد التوظيف. تتفق هذه النتيجة مع ما أوضحه علي وعليوي (2021) بأن التوظيف المبني على معايير الكفاءة يعزز الإبداع التنظيمي من خلال ملائمة القدرات للوظائف. كما تتسق مع نتائج (Bristol-Alagbariya et al. (2024 التي بينت أن كفاءة إدارة الموارد البشرية في استغلال رأس المال البشري تبدأ من مرحلة التوظيف الاستراتيجي الذي يضمن الاستخدام الأمثل للمهارات.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد أن جودة مدخلات القوى العاملة تحدد بدرجة كبيرة جودة مخرجات الأداء، فالتوظيف الفعال هو نقطة الانطلاق الحقيقية لتقليص فجوة الكفاءة وضمان جاهزية الموارد البشرية لمتطلبات العمل المعقدة في قطاع الطيران.

أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين تطوير المسارات المهنية وفجوة الكفاءة عكسية متوسطة القوة ($r = -0.621$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$) ، حيث فسر هذا البعد 38.5% من التباين في الفجوة. ويعني ذلك أن المؤسسات التي تضع خططاً واضحة للترقية والتدرج الوظيفي والإحلال القيادي تحقق استقراراً في القوى العاملة وتقلل من الفجوات المعرفية الناتجة عن دوران الموظفين أو غياب الخلفاء المؤهلين.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه خليفة (2021) في دراسته حول الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في البنوك التجارية، حيث أكد أن تطوير المسارات المهنية يساهم في رفع الإبداع وتقليل فجوات الأداء. كما تتسق مع ما أشار إليه فتحي وآخرون (2021) بأن تحسين المسار الوظيفي للأفراد يعزز التوافق بين طموحاتهم الفردية ومتطلبات المنظمة. ويُعلل الباحث هذه النتيجة بأن ضعف التخطيط للمسار المهني في بعض إدارات الطيران قد يؤدي إلى فقدان الكفاءات بسبب غياب الحوافز المعنوية أو غموض فرص الترقية، وبالتالي فإن الاهتمام بهذا البعد من شأنه تعزيز الولاء وتقليل فجوة الكفاءة السلوكية والإدارية.

أظهرت نتائج التحليل أن بُعد التدريب والتطوير كان الأكثر تأثيراً بين جميع الأبعاد، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = -0.739$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.546$) ، أي أن التدريب والتطوير يفسران 54.6% من التباين في فجوة الكفاءة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في التدريب الموجه والمستمر يُعد العامل الأكثر حسماً في سد فجوات الكفاءة في بيئة العمل، خصوصاً في الصناعات الحساسة مثل الطيران التي تعتمد على المهارات الفنية الدقيقة والتقنيات الحديثة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الشراري (2025) الذي أكد أن التدريب الاستراتيجي يُعد المحرك الأساس لتحسين جودة الأداء في المؤسسات الخدمية، كما تتسق مع دراسة Popang & Hendarman (2024) التي أثبتت أن تطوير برامج تدريبية مخصصة يساهم في القضاء على فجوات الكفاءة في القطاعات الصناعية عالية التقنية. ويرى الباحث أن منظمات الطيران السعودية تبنت هذا النهج بفعالية، إذ أصبحت برامج التدريب الفني والقيادي جزءاً من الثقافة التنظيمية، مدعومة بمتطلبات

تراخيص الطيران المدني وبرامج التحول المؤسسي، مما جعلها تحقق نتائج متقدمة في إدارة الكفاءة التشغيلية وتقليل فجوات الأداء بين العاملين.

2.5 التوصيات

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة يسهم بدرجة جوهرية في تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية، يقدم الباحث التوصيات التالية لضمان استدامة هذا الأثر وتعزيز فعاليته على المدى الطويل:

- ينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية شريكاً رئيسياً في صياغة الخطط الاستراتيجية، بحيث يتم مواءمة احتياجات القوى العاملة مع الأهداف المؤسسية والتغيرات المستقبلية في بيئة الطيران، خصوصاً في ظل التحول الرقمي والتقني الذي يشهده القطاع.
- توصي الدراسة بإنشاء وحدات مختصة بـ التخطيط الاستباقي للقوى العاملة (Workforce Forecasting Units) داخل شركات الطيران، لتقدير المهارات المطلوبة مستقبلاً باستخدام النماذج الإحصائية والتحليل التنبئي، بما يضمن الاستعداد للمتغيرات التقنية والتنظيمية.
- تؤكد النتائج أهمية تطوير أدوات اختيار حديثة قائمة على الكفاءة (Competency-Based Selection) تراعي المهارات التقنية والسلوكية، وتوظف تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات المفاضلة بين المرشحين لتقليل الأخطاء التوظيفية التي تُسهم في اتساع فجوة الكفاءة بعد التعيين.
- ينبغي توجيه الموارد التدريبية نحو برامج قائمة على تحليل فجوات الأداء الفعلية، وربطها بنتائج تقييم الأداء السنوي، مع التركيز على تطوير المهارات القيادية، والتقنية، واللغوية للعاملين في المجالات التشغيلية والفنية. كما توصي الدراسة بالتحول نحو التدريب الإلكتروني التفاعلي والمحاكاة التقنية في المجالات الفنية للطيران.

- توصي الدراسة بتطبيق آلية واضحة لتخطيط المسار المهني للعاملين وربطها بالأداء والتحصيل التدريبي، لضمان استدامة الكفاءات داخل المؤسسة، وتقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي، مع وضع خطط إحلال وظيفي ممنهجة تضمن جاهزية البدائل في المناصب الحساسة.
- ينبغي بناء ثقافة تنظيمية تقوم على مبدأ "الكفاءة مسؤولية مشتركة"، بحيث يُنظر إلى تطوير القدرات البشرية كالتزام مؤسسي مستمر وليس نشاطاً مرحلياً. ويمكن دعم ذلك من خلال الحوافز المبنية على الأداء ونشر قصص نجاح داخلية تشجع السلوك التعليمي.
- توصي الدراسة بتبني مؤشرات كمية لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف (Competency Gap Index)، وربطها بتقارير الأداء السنوية، بحيث يمكن للإدارة العليا متابعة التطور في الكفاءات بشكل موضوعي ومستمر.
- يساعد هذا الإطار على توحيد متطلبات المهارات والمعايير المهنية في مؤسسات الطيران السعودية، ويربط بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل الفعلية.
- توصي الدراسة بتوسيع نطاق الشراكات بين الهيئة العامة للطيران المدني، وشركات الطيران الوطنية، والمؤسسات التعليمية، لتدريب الكفاءات الوطنية في تخصصات الطيران المدني، والهندسة الجوية، والأنظمة التقنية، مما يحد من فجوة الكفاءة الناتجة عن الاعتماد على الخبرات الأجنبية.
- ينبغي أن تُلزم اللوائح التنفيذية للشركات العاملة في قطاع الطيران بوضع خطط استراتيجية للقوى العاملة كشرط أساسي للترخيص أو التجديد، لضمان استدامة كفاءة رأس المال البشري.
- توصي الدراسة بإنشاء برامج دعم وتمويل للمشروعات الابتكارية في إدارة الموارد البشرية (HR Innovation Labs)، خاصة تلك التي توظف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في التوظيف والتدريب وإدارة الكفاءات.

Abstract

This study aims to identify the impact of strategic human resource planning (SHRP) with its various dimensions — forecasting future needs, effective recruitment planning, career path development, and training and development — on reducing the competency gap within aviation sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability for the research objectives, and a questionnaire was used as the main data collection tool. A total of 350 questionnaires were distributed, of which 312 valid responses were retrieved, representing a response rate of 89.1%, indicating the respondents' strong interest in the topic and its relevance to their professional reality. Data were analyzed using the SPSS statistical software.

The results revealed that Saudi aviation organizations apply strategic human resource planning practices at a high level, and that such implementation significantly contributes to reducing the competency gap between employees' actual skills and job requirements. Moreover, the dimension of training and development was found to have the strongest influence in reducing the gap, followed by forecasting future needs, effective recruitment planning, and finally career path development.

Based on the findings, the study recommends enhancing the integration between strategic human resource planning and overall institutional strategies, activating future-oriented workforce analysis mechanisms, and developing training programs based on actual performance gap analyses. It also emphasizes the importance of designing clear and interconnected career paths that ensure the sustainability of both leadership and technical competencies within organizations.

Keywords: Strategic Human Resource Planning, Competency Gap, Training and

Development, Aviation Sector, Saudi Arabia.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، رحاب نصر الدين مبارك. (2023). دور التكامل بين المراجعة المشتركة والمراجعة التحليلية في تقليل فجوة التوقعات. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18، 1 - 29. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372695>
- الأزوري، بواذر خالد علي، و جفري، علي بن عمر عبدالله. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع48، 253 - 280. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436617>
- الجنابي، نصر حسين علي. (2024). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على الرضاقة التنظيمية بالتطبيق على جامعة بغداد. مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة، ع49، 11 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1498947>
- حسين، طيبي، و التونسي، فائزة. (2018). التخطيط الإستراتيجي الفعال للموارد البشرية: دراسة نظرية. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج4، ع2، 111 - 120. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/988811>
- خليفة، المعتز بالله البرنس محمد. (2021). أثر أبعاد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإبداع في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج2، ع2، 486 - 510. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612570>
- الخولاني، علي أحمد يعي. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع27، 90 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394267>

- الخولاني، علي أحمد يحيى. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع27 ، 90 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394267>
- سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (2022). دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44، ع2 ، 229 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270021>
- السيد، دعاء عادل إبراهيم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة: دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج37، ع3 ، 945 - 999. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505454>
- الشراري، فواز سلمان. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج39، ع3 ، 815 - 836. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621746>
- علاونة، ربي حسن محمد. (2019). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع30 ، 19 - 41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/951362>
- علي، علي سعدون، و عليوي، هديل قاسم. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في مديرية التربية / الكرخ الثانية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع76 ، 255 - 278. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1245451>
- فتحي، وائل أحمد، أحمد، لمياء محمد، جابر، نعيمة حسن، و عبدالعزيز، أحمد محمد محمد. (2021). التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالأداء التنافسي للموارد البشرية

الأكاديمية بجامعة عين شمس. مجلة القراءة والمعرفة، ع241 ، 105 - 128. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1215328>

• كوديد، سفيان، و درويش، عمار. (2022). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية

الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت. مجلة دفاتر اقتصادية، مج13، ع1 ، 505

- 517. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1272263>

• هويدي، عبدالقادر محمد، و السنوسي، نور الدين. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد

الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية: دراسة نظرية تحليلية. مجلة الأستاذ، ع20 ، 152 -

167. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1247807>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abujraiban, A., & Assaf, G. J. (2022). Effect of strategic planning of human resources in management performance. Civ. Eng. J, 8(8), 1725-1738.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. Human Resource Management Review, 30(1), 100700.
- AlQersh, N. (2024). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. Management Science and Education Innovations, 1(19).
- Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. Problems and Perspectives in Management, 18(1), 219.

- Asrizal, A., & Sopiah, S. (2025). STRATEGIC HUMAN RESOURCE PLANNING BASED ON OPTIMIZATION OF EMPLOYEE COMPETENCE: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. Nusantara Economics and Entrepreneurships Journals, 1-27
- Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, L. O., & Ogedengbe, D. (2024). Operational efficiency through HR management: Strategies for maximizing budget and personnel resources. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(12), 3860–3870. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i12.1743>
- Collins, C. J. (2022). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. In Strategic human resource management and organizational effectiveness (pp. 107-134). Routledge
- Fachrunnisa, O., & Hussain, F. K. (2020). Blockchain-based human resource management practices for mitigating skills and competencies gap in workforce. International Journal of Engineering Business Management, 12, 1847979020966400.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Public Administration Review, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/PUAR.13104>
- Goniewicz, K., Goniewicz, M., Włoszczak-Szubzda, A., Burkle, F. M., Hertelendy, A. J., Al-Wathinani, A., ... & Khorram-Manesh, A. (2021). The importance of pre-training gap analyses and the identification of competencies and skill requirements of medical personnel for mass casualty incidents and disaster training. BMC public health, 21(1), 114.

- Jitmau, Y., Sinaga, R. P., & Syah, A. P. (2024). Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Maslahah/Maslahah,Bau Bau*, 2(3), 92–98. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v2i3.1361>
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 4428.
- Nakitende, P. H. (2024). Strategies for Closing Skill Gaps in Organisations: Enhancing Productivity, Innovation, and Competitiveness. 10(1), 45–47. <https://doi.org/10.59298/jciss/2024/101.19274547>
- Natsir, I., Ode, H., Irfana, T. B., Pulungan, D. R., & Sihite, M. (2024). An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness. *International Journal of Economics*, 3(2), 1089–1097. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1097>
- Popang, M. R., & Hendarman, A. F. (2024). Training Development to Eliminate Competency Gap at Component Rebuild Section (PT LC). *International Journal of Current Science Research and Review*
- Shmeleva, N. (2024). Strategic planning for the development of the human resources potential of the enterprise. *Èkonomika i Upravljenje: Problemy, Rešeniâ*, 8/2(147), 47–53. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.08.02.006>
- Tucker, E. (2022). Strategic workforce planning: from closing skills gaps to optimizing talent. *Strategic HR Review*, 21(1), 14-19
- Wang, A. (2024). Advancing Organizational Effectiveness Through Strategic Workforce Planning and Technology Integration. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 121(1), 107–112. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/121/20242362>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقليل

فجوة الكفاءة داخل المنظمات في قطاع الطيران بالمملكة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- المسمى الوظيفي ☐ إداري ☐ فني ☐ إشرافي / قيادي
- 6- نوع المنظمة ☐ الهيئة العامة للطيران المدني ☐ شركات الطيران (سعودية – ناس – أديل) ☐ المطارات الدولية والإقليمية ☐ الشركات المساندة والخدمات الأرضية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية					
					تقوم المنظمة بتحليل اتجاهات العمل لتقدير احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة.
					تعتمد الإدارة على أساليب كمية ونوعية لتحديد عدد ونوع العاملين المطلوبين مستقبلاً.
					تراجع المنظمة خططها الدورية لتعديل تقديراتها من الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات التشغيلية.
					تأخذ المنظمة في الاعتبار التغيرات التكنولوجية عند تقدير احتياجاتها من المهارات المستقبلية.
التخطيط الفعال للتوظيف والاستقطاب					
					تقوم المنظمة بتحديث توصيف الوظائف بصفة دورية لضمان دقة متطلبات شغلها.
					تُطبق الإدارة أساليب استقطاب تعتمد على الكفاءة والجدارة المهنية.
					ترتبط عملية التوظيف بالخطط الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير مهنية واضحة تتوافق مع أهداف الأداء.
تطوير المسارات المهنية					
					لدى المنظمة خطط واضحة لتطوير المسار المهني للعاملين في مختلف الإدارات.
					تتيح المنظمة فرص ترقية قائمة على الأداء والجدارة المهنية.
					يتم إعداد برامج إحلال وظيفي لضمان استمرارية شغل المناصب القيادية.
					تهتم الإدارة بربط خطط التطوير الوظيفي بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
برامج التدريب والتطوير					
					تُجري المنظمة تحليلاً دورياً لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
					تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع متطلبات العمل الفعلية في المنظمة.
					يتم تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بعد انتهاء البرامج التدريبية.
					توفر المنظمة فرصاً متساوية للعاملين للمشاركة في الدورات التطويرية.

✿ المحور الثاني: فجوة الكفاءة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					توجد فروق واضحة بين مهارات العاملين الحالية ومتطلبات وظائفهم المستقبلية.
					بعض العاملين يفتقرون إلى المهارات التقنية اللازمة لأداء المهام التشغيلية الحديثة.
					توجد حاجة مستمرة لتحديث المعارف المتعلقة بالتقنيات الجديدة في مجال الطيران.
					هناك قصور في التواصل التنظيمي ينعكس على فعالية العمل الجماعي.
					ضعف الاستعداد للتعلم الذاتي لدى بعض العاملين يؤدي إلى فجوات في الأداء.
					لا تتوافر لدى بعض الإدارات آليات دقيقة لتقييم كفاءة العاملين دوريًا.
					ضعف التنسيق بين إدارات التشغيل والتدريب يؤدي إلى تكرار بعض الأخطاء الوظيفية.
					لا يتم توظيف نتائج التقييم السابقة بشكل فعال في تصميم خطط التطوير المهني.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					بعض العاملين لا يمتلكون المهارات القيادية اللازمة للتعامل مع المواقف الطارئة.
					توجد فجوة في القدرات اللغوية والتواصلية لدى بعض الموظفين في الأقسام التشغيلية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization: Business Administration

**The Role of Strategic Human Resource Planning in Reducing
the Competency Gap within Organizations in the Aviation
Sector in the Kingdom**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1447 – 2025

