

أثر الموارد البشرية على تطوير المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية

The impact of human resources on the development of investment  
projects in the Kingdom of Saudi Arabia

مشروع تخرج

Graduation Project

إعداد

ليان عبدالله محمد

إبراهيم الانصاري

سليمان علي السويحل

إشراف

د. وليد سليمان

٢٠٢٣/١٤٤٤

## ١,١ المقدمة

تعتبر الموارد البشرية أبرز الموارد ذات الأهمية الكبرى في منظمات الأعمال سواء الكبيرة أو الصغيرة منها، حيث إنها تمثل أحد الأصول التي تمتلكها المنظمة، لذلك فإن العنصر البشري يحظى بمكانة عالية ومرموقة، وذلك لأن نجاح أي منظمة يعتمد وبشكل رئيسي على مواردها البشرية المؤهلة والمدربة والتي تقودها إلى تحقيق أهدافها.

إن الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية لنجاح أي منظمة فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى سواء المالية أو المادية إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، لذلك فإن الموارد البشرية المؤهلة والمدربة بطريقة سليمة من أهم عوامل نجاح منظمات الأعمال، خاصة وأن المورد البشري من أهم الأصول التي تمتلكها هذه المشروعات وأن أساس نجاحها العنصر البشري المميز والمؤهل والمدرب والقادر على أداء عمله<sup>(١)</sup>.

بالإضافة لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تحظى بالكثير من الاهتمام من قبل منظمات الأعمال، وذلك بسبب تركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأثمن والأكثر تأثيراً على الإطلاق، ذلك العنصر الذي أصبح يمثل القيمة الفعلية للمنظمة في ظل المنافسة العالمية والتحولت الاقتصادية العلمية التي جعلت العالم قرية صغيرة<sup>(٢)</sup>.

من جهة أخرى، تمثل المشاريع الاستثمارية أحد المصادر الهامة التي تساهم في نمو الاقتصاد المحلي، إذ أنها تعمل على توفير فرص عمل بشق المجالات الصناعية، والزراعية، والتجارية مما يخفف من وطأة البطالة بشكل عام، بالإضافة إلى أنها تعد الأساس والركيزة الأولى التي تبنى عليها المشاريع الكبيرة<sup>(٣)</sup>.

كما تعتبر المشروعات الاستثمارية على اختلافها تساعد في المساهمة في النمو الاقتصادي من خلال تقديم عجلة التنمية في كل دول العالم، فبالرغم من حجم هذه المشاريع إلا أنها تمثل أساس ونواة المشاريع الكبيرة إذا ما أنشأت على أساس إداري سليم، لذلك فإن وجود إدارة واعية ذات نظرة مستقبلية يعد أهم أسباب نجاح واستمرار هذه المشاريع، بالإضافة إلى فهم الإدارة لدور العنصر البشري في مثل هذه المشاريع.

(١) أبو شيخة، نادر. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. دار وفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط٢، ص٤٥

(٢) Muogbo, U. (2013). The Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Sized Enterprises, A study of some Selected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria, Global Journal of Management and Business Studies. Volume 3, Number 3.

(٣) أبو الروس، سامي، والقوقا، إبراهيم. (٢٠١٧). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية علي المشروعات الصغيرة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٣، العدد ١.

وتقوم المشاريع الاستثمارية بدور هام ورئيسي في المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية لجميع الدول وخصوصاً النامية منها، كما تحظى باهتمام مخططى السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي لهذه المشاريع في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول<sup>(٤)</sup>.

وفي المملكة العربية السعودية تحتل قضية تنمية وتطوير المشروعات الاستثمارية أهمية كبيرة لدى صناع القرار الاقتصادي لما تمثله هذه المشروعات من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن أهمية هذه المشروعات الاستثمارية تتجسد بدرجة أساسية في قدرتها على توليد وتوطين الوظائف بمعدلات كبيرة وتكلفة رأسمالية قليلة، وبالتالي المساهمة في معالجة مشكلة البطالة التي تعاني منها المملكة<sup>(٥)</sup>.

ونجد أن المملكة العربية السعودية وفق رؤيتها ٢٠٣٠ التي تركز على عدة محاور (مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح)، تشترك جميعها بالعنصر البشري، بل وأن الرؤية أولت العنصر البشري أهمية وأنشأت برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يهتم بتحسين مخرجات التعليم والتدريب لتواكب متطلبات العصر ومستجداته وتتوافق مع احتياجات سوق العمل كما سيقوم البرنامج باستحداث سياسات وأنظمة تعليمية وتدريبية جديدة تعزز من كفاءة الموارد البشرية بما يتوافق مع الرؤية ٢٠٣٠ مما يساهم في تعزيز قيادة المملكة إقليمياً ودولياً (رؤية، ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

ونظراً للوضع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية والذي دفع بالعديد من الأفراد وعلى اختلاف مستويات تعليمهم إلى إنشاء مشاريع تستند على أفكار إبداعية بسيطة ورأس مال صغير. ولكن هذه المشاريع الاستثمارية بعد إنشائها تواجه العديد من المعوقات والتحديات لضمان بقاءها واستمرارها وتطورها، منها ما يتعلق بالمعوقات الإدارية والحكومية، ومنها ما يتعلق بعدم نموها على مستوى الإنتاجية والأرباح لعدم كفاية حجم التمويل وقلة خبرة ومعرفة أصحاب هذه المشاريع بخصائص القطاع الذي ينافسون به.

وقد شهدت الفترة الحالية تزايداً في الاهتمام بموضوع المشاريع الاستثمارية، بحيث أصبح من الموضوعات الأساسية وذلك بالرغم من أن المشاريع الاستثمارية كانت منذ الأزل من المقومات الأساسية في الاقتصاد الوطني، حيث أن

---

(٤)Sheehan,M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium -sized firm. International Small Business Journal, 32: 524

(٥)الجويفل، محمود. (٢٠١٣). دور البنوك الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم. دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

معظم المشاريع الكبيرة اليوم كانت بدايتها الأولية مشاريع استثمارية صغيرة، هذا بالإضافة إلى أن المشاريع الاستثمارية بمجموعها تشكل قرة اقتصادية كبيرة تساهم بجزء كبير من الناتج القومي، كمّا أنها تلعب دوراً أساسياً في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني إلى جانب تأثيراتها الاجتماعية الواضحة.

وعلي ضوء ما تقدم فإنه لا بد من النهوض بالمشاريع الاستثمارية من خلال تنمية الموارد البشرية العاملة فيها لما لها من انعكاس إيجابي على أداء تلك المشاريع.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، تقييم الأداء) على تطوير المشاريع الاستثمارية من حيث (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، وكفاءة التشغيل) في المملكة العربية السعودية.

## ١,٢ مشكلة الدراسة

تمثل إدارة الموارد البشرية بمختلف أنشطتها دور بارز في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها سواء الكبيرة أو الصغيرة منها، كما أنها تمثل أهمية بالغة في تطوير المشروعات الاستثمارية وبالتالي تطوير العملية التنموية برمتها، خاصة أن فشل مثل هذه المشاريع يعود إلى عدم توافر كوادر بشرية مؤهلة ومدرّبة، بشكل يتناسب مع طموحات وأهداف هذه المشاريع. لذلك فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في التعامل مع مشكلات المشاريع الاستثمارية، من خلال تقديم مجموعة من الحلول المناسبة لها، إذ يصعب اليوم أن نتخيل تحقيق المشاريع الاستثمارية لأهدافها بكفاءة وفعالية دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية<sup>(٦)</sup>.

من جهة أخرى، فإن المشاريع الاستثمارية على اعتبارها أحد أشكال منظمات الأعمال تواجه تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث أن هذه المشاريع لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة والتي يمكن تلخيصها بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية على تطوير المشروعات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية؟

---

(٦)Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance . Economic. Seria Management Volume 17, Issue 2.

### ١,٣ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في جانبين، هما:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية إدارة الموارد البشرية والتي لها دور بارز في جميع المشاريع سواء الكبيرة أو الصغيرة منها من خلال أنشطتها المختلفة، خاصة في تحسين أداء هذه المشروعات، بالإضافة إلى أهمية قطاع المشروعات الاستثمارية، حيث يساهم هذا القطاع بسد حاجات المجتمع من الصناعات الغذائية والصناعية والزراعية بمختلف أنواعها. وعلى الرغم من أهمية العنصر البشري المؤهل والمدرّب إلا أنه لا يوجد زي دراسة تناولت تأثير تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية في أداء المشروعات الصغيرة في حد عالم الباحث.

كما تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تعميق المفاهيم النظرية بمفهوم الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، تقييم الأداء) وتطوير المشاريع الاستثمارية بأبعادها (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، كفاءة التشغيل) وتبسيط الضوء على قطاع المشاريع الاستثمارية ومقومات نجاحها وأهم التحديات التي تواجهها، ولا سيما وأن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاع المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر في دراسة واحدة دون التوسع في كل قطاع على حدي وأيضاً ركزت بعض الدراسات السابقة على ريادة الأعمال، ومن المؤمل أن يؤدي الأدب النظري لهذه الدراسة إلى انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة في قطاع المشاريع الاستثمارية وما شابهها.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تحديد أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على المشروعات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تعد من العوامل المهمة في نجاح أي مؤسسة، إذ أن عملية تدريب الموظفين كجزء من كفاءة إدارة الموارد البشرية تعد عامل مهم في تحقيق المشاريع الاستثمارية لأهدافها، حيث أن مثل هذه المشاريع تقوم بالأساس على قدرة موظفيها في تسيير أمور العمل، كما أن المشاريع الاستثمارية تعتمد على عدد قليل من العاملين مما يعني ضرورة وجود كفاءة في عملية اختيار وتعيين العاملين أو استقطابهم والتي تعد محور أساسي في رفع كفاءة العمل في المشاريع الاستثمارية، كما أن عملية تقييم أداء تساعد على خلق جو من التنافس بين الموظفين مما يؤدي إلى التأثير إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية في العوامل الأربعة المختارة ستؤدي

إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة على إدارة المشاريع الاستثمارية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف مثل هذه المشاريع من خلال التأثير الإيجابي علي مسار عملها<sup>(٧)</sup>.

من جهة أخرى، فإن معظم الدراسات التي عُنيت بالمشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية جاءت عن أثر هذه المشاريع على الاقتصاد الوطني أو مستوى الدخل الفردي، لذلك قرن هذه الدراسة تعد من الدراسات المهمة من خلال دراستها لأثر تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع الاستثمارية.

تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في أنها ستبحث أثر الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، تقييم الأداء) على تطوير المشاريع الصغيرة من حيث (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، وكفاءة التشغيل) في المملكة العربية السعودية، ومن اختيارها لمجتمع الدراسة الذي سيتم إجراء الدراسة عليه ممثلاً بالمشاريع الاستثمارية، وبالتالي قد تساعد هذه الدراسة مالكي ومديري المشاريع الاستثمارية والجهات المتخصصة وصانعي القرارات في القطاعين الحكومي والخاص بالاستفادة من النتائج التي ستتوصل إليها وذلك من خلال إبراز أهمية كفاءة الموارد البشرية علي تطوير المشاريع الصغيرة.

#### ١,٤ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي:

"قياس أثر تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشروعات الصغيرة":

1 - قياس آراء الباحثين نحو أنشطة إدارة الموارد البشرية في المشروعات الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

2 - قياس آراء الباحثين نحو أداء المشروعات الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

3 - تقديم مجموعة من التوصيات للهيئات الإدارية للمشاريع الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية، بناء على نتائج الدراسة، ومساهمتها في تحسين أداء المشاريع الاستثمارية.

#### ١,٥ أسئلة الدراسة

ما أثر إدارة الموارد البشرية على تطوير المشروعات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال السؤالين الفرعيين التاليين:

---

(٧) الجوفيل، دور البنوك الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، مرجع سابق، ص ١٢٣.

1 - ما هي آراء المبحوثين نحو أنشطة إدارة الموارد البشرية في المشروعات الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

٢ ما هي آراء المبحوثين نحو أداء المشروعات الاستثمارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

### فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن هذه الدراسة تسعى لاختبار الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، تقييم الأداء) وتطوير المشروعات العاملة في المملكة العربية السعودية من حيث (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، وكفاءة التشغيل)

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التدريب، وتطوير المشروعات العاملة في المملكة العربية السعودية من حيث (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، وكفاءة التشغيل).
- ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الاختيار والتعيين، وتطوير المشروعات العاملة في المملكة العربية السعودية من حيث (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، وكفاءة التشغيل).
- ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الاستقطاب، وتطوير المشروعات العاملة في المملكة العربية السعودية من حيث (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، وكفاءة التشغيل).
- ٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تقييم الأداء، وتطوير المشروعات العاملة في المملكة العربية السعودية من حيث (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، وكفاءة التشغيل).

### ١,٦ الدراسات السابقة

هدفت دراسة أبوهنية (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني – التدريب الإلكتروني- تقييم الأداء الإلكتروني- التعويضات الإلكترونية) في النجاح النظمي بأبعادها مجتمعة (الاستعداد التنظيمي- البقاء- النمو) في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن والمتمثلة بشركة أورانج وشركة أمنية وشركة

زين، ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (٤٣٣) تم اختيار عينة طبقية متناسبة منهم بواقع (٢٠١٩) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومستوى مرتفع من النجاح المنظمي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في النجاح المنظمي. وأوصت الدراية باستمرار شركات الاتصالات العاملة في الأردن بتعزيز أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال تفهم شركات الاتصالات العاملة في الأردن لأهميتها بغية تحقيق مستوى مرتفع من النجاح المنظمي، وزيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق الميزة التنافسية.

سعت دراسة القروودع والجناعي (٢٠٢١) إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير) ومستوى الأداء المنظمي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها ( البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو). أجريت الدراسة في البنوك اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (٣١٠) فرداً، وتم توزيع (٤٠٣) استبانة، وتم استرجاع (٣٢٦) استبانة، كانت صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي. واوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة ابعادها المدروسة.

هدفت دراسة السحيباني (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر تطوير الموارد البشرية بأبعادها: (التدريب، تطوير القادة، إدارة المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي) على استثمار رأس المال البشري من خلال التطبيق الميداني على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الرياض، كما هدفت إلى قياس الفروقات في استجابات أفراد العينة من حيث الخصائص الشخصية الممثلة ب:(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) حول طبيعة العلاقة بين تطوير الموارد البشرية واستثمار رأس المال البشري، ومعرفة أي أبعاد تطوير الموارد البشرية الأكثر تأثيراً على استثمار رأس المال البشري في الوزارة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية البالغ عددهم (٦١٤)؛ أما عينة الدراسة فقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (١٨٩) موظفاً وموظفة. ولتحقيق أغراض الدراسة عملت الباحثة استبانة إلكترونية تضم أبعاد تطوير الموارد البشرية وهي مستمدة من هيكل التحول إلى إدارة الموارد البشرية في رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستثمار رأس

المال البشري، وعولجت البيانات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) ، وقد أظهرت النتائج: أن هنالك أثرا ذا دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على استثمار رأس المال البشري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وأن بعدي (إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي) هما الأكثر تأثيرا على استثمار رأس المال البشري حيث بلغ معامل الارتباط (٨٧٥)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين تطوير الموارد البشرية واستثمار رأس المال البشري تعزى لمتغير المسعى الوظيفي لصالح المشرف. وتوصي الدراسة بالآتي: التركيز على أهمية ترابط الأنظمة والبيانات والسياسات وتكاملها، فجميع وظائف إدارة تطوير الموارد البشرية تحتاج إلى اتصال كامل مع بعضها البعض، وتركيز الإدارة العليا على أهمية مجالات استثمار رأس المال البشري.

هدفت دراسة نوفان (٢٠١٩) إلى التعرف على استراتيجيات التدريب بأبعادها وأثرها في تطوير الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام المنهج الوصفي الإحصائي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة إربد الأردن وعينة الدراسة كانت من العاملين في القطاع الصناعي، والبالغ عددها المشاريع المتوسطة (٤٣) مشروعا والصغيرة عددها (٣٦٢) مشروعا وذلك حسب ما ورد عن التقارير الصادرة عن غرفة تجارة إربد، أما وحدة المعاينة وشملت عينة الدراسة مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي في محافظة إربد، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٩٢) استبانة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وقام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة محافظة إربد في الأردن. وكانت هناك العديد من التوصيات كان أهمها ضرورة قيام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بتطوير الخطط التدريبية والتأكيد على أهمية عملية التوظيف وضرورة إتباع أساليب حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.

هدف دراسة أمين (٢٠١٩) إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة على المشاريع بولايي سيدي بلعباس وسعيدة (الجزائر). تهدف الدراسة أيضا إلى تقييم الدور المعدل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع. تم جمع البيانات من ١٣٠ مشروع بواسطة استبانة وزعت على المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة، وتم تحليلها باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب والتطوير،

نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات) لها تأثير إيجابي ومعنوي على نجاح المشروع؛ كما تشير إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع تختلف وفقاً لمراحل دورة حياة المشروع.

هدفت دراسة الكثيري (٢٠١٨) البحث إلى التعرف على دور العنصر البشري في نجاح مشاريع الاستثمار. وتناول البحث عدة نقاط وهما، أولاً: "ماهية الاستثمار وأسس ومجالاته في الوطن العربي" فمن المنظور العام للاستثمار يتضح أنه يعرف بمعان ودلالات عديدة فهو مصدر لفعل استثمار الدال على الطلب أي أن الاستثمار هو استخدام المال وتشغيله بقصد تحقيق ثمرة هذا الاستخدام "فيكثر المال ينمو على مدي الزمن" حيث جاء في الموسوعة الاقتصادية بأن الاستثمار هو مصروف يقوم به رب العمل كي يحفظ أو يطور جهاز إنتاجه الذي يعبر عن انتقال الرأسمال النقدي إلى رأسمال منتج. ثانياً: "العلاقة بين الاستثمار ومحدد العنصر البشري" فكثير من المتابعين والمهتمين بدراسات مآل الاستثمار كخيار نحو تطوير الاقتصاديات المحلية للدول يرون أن تبني الدول هذه السياسة لم يكن وليدة الظرفية الراهنة التي عكبت الركود الاقتصادي العالمي وإنما ظهر عقب تفاقم الأزمات المالية والاقتصادية بسبب زيادة الديون الخارجية سنوات السبعينيات نتيجة اعتماد العديد من الدول خاصة دول الوطن العربي وسياسة القروض التمويلية للمشاريع الاقتصادية الكبرى مما أدى إلى ظهور مشاكل اجتماعية اقتصادية كبيرة تتمثل في تدهور الاقتصاديات الوطنية والذي ترتب عنه العديد من السلبيات أهمها علي الخصوص ضعف القوة الشرائية للنقود وارتفاع سعر الفائدة. ثالثاً: "دور العنصر البشري المؤهل في إنجاح مشاريع الاستثمار. واختتم البحث بالإشارة إلى أن تأهيل العنصر البشري وتكوينه سيجلب حتماً رؤوس الأموال الأجنبية إلى الدول العربية وهو ما سيساهم في تقليص البطالة وجعل الاقتصاد ينمو بشكل ملحوظ قياساً على التجربة التي انتهجتها بعض دول شرق آسيا في ذلك على العنصر البشري في تقوية اقتصاداتها التي أتضح أنها من الاقتصاديات القوية على المستوى العالمي.

بينما سعت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) التعرف على أثر نظام الاستثمار السعودي الجديد في تهيئة المناخ الاستثماري من خلال اتباع العديد من الإجراءات الاقتصادية والتنظيمية المتمثلة في إنشاء الهيئات ذات العلاقة بالاستثمار وذلك لضمان المنافسة في جذب الاستثمارات، لما له من دور رئيسي في عملية النمو الاقتصادي، وهذا ما أكدته رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠، وقد وضع نظام الاستثمار السعودي إجراءات سهلة وواضحة لإنهاء كافة التراخيص من خلال الدخول على موقع وزارة الاستثمار، كما منح المستثمر الأجنبي كافة الضمانات التي تكفل له حقوقه، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وضع استراتيجية طويلة المدى، وفق خطط التنمية ومدى الحاجة للمشاريع الاستثمارية، مع ضرورة

إبراز فرص الاستثمار في المملكة العربية السعودية في كافة وسائل الإعلام وعقد المؤتمرات والندوات الدولية والمحلية لجذب المستثمرين .

### التعليق على الدراسات السابقة

استهدف الدراسات السابقة في كلا من الموارد البشرية وتطوير المشاريع الاستثمارية يمكن إيضاح النقاط التالية:

#### أولاً من حيث المنهجية:

استخدمت معظم الدراسات السابقة سواء المتعلقة الموارد البشرية أو تطوير المشاريع الاستثمارية في منهجيتها بشكل عام (المنهج الوصفي التحليلي) واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة.

#### ثانياً: من حيث العينة

- 1 - "طبيعة أفراد العينة: تكونت الدراسات السابقة من مزيج متنوع من أفراد العينة المستخدمة فيها، وقد كانت على النحو التالي: (العاملين)، (المدراء)، (موظفين)، (الإداريين) مثل أبوهنية (٢٠٢٣)، القروود والجناعي (٢٠٢١)، السحيباني (٢٠٢١).
- ٢- تراوحت افراد عينة الدراسات السابقة من (٢٠٠) إلى (400). مثل دراسة أبوهنية (٢٠٢٣)، القروود والجناعي (٢٠٢١)، السحيباني (٢٠٢١)، نوفان (٢٠١٩)، أمين (٢٠١٩)، الكثيري (٢٠١٨) العتيبي (٢٠٢٣)

#### ثالثاً: من حيث الأهداف والموضوع

- ١ - جميع دراسات هدفت إلي البحث عن أثر أو تأثير علي بعض المجالات مثل دراسة أمين (٢٠١٩)، الكثيري (٢٠١٨) العتيبي (٢٠٢٣).
- ٢ - هناك دراسات هدفت بشكل عام إلي معرفة أو تحديد الموارد البشرية أو تطوير المشاريع السائدة أو المتبعة لدي عينة الدراسة مثل دراسة العتيبي (٢٠٢٣)، الكثيري (٢٠١٨).
- ٣- تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع الدراسة، فكل دراسة تختلف مشكلتها عن الآخرين، وفقاً لاختلاف الأهداف مما ساعد الباحث بالعديد من الأفكار من خلال تطبيقها على هذا البحث.

## رابعاً: من حيث النتائج

"الدراسات التي اسفرت عن وجود تأثير، أو علاقة إرتباطية ودالة في بعض المتغيرات في أبعاد الموارد البشرية مثل دراسة أبوهنية (٢٠٢٣)، القروود والجناعي (٢٠٢١)، السحبياني (٢٠٢١)، نوفان (٢٠١٩)، أمين (٢٠١٩)، الكثيري (٢٠١٨).

## خامساً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

في ضوء عرض الدراسات السابقة التي تتعلق بأبعاد الموارد البشرية بتطوير المشاريع الاستثمارية استفاد الباحث من تلك الجهود في البحث الحالي، حيث وظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول الى تحديد الدقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شامل، كما استفاد البحث الحالي من جميع الدراسات السابقة في الوصول الى صياغة دقيقة لعنوان البحث المعنون أثر رأس المال البشري على تطوير المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، كما ساعدتها للوصول إلي المنهج الملائم، كما توصلت الدراسات إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحث على إثراء بحثه، بالإضافة إلى ما ورد بها من معلومات أعانت الباحث في إعداد الإطار النظري للبحث، وكذلك وظف البحث الحالي توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة البحث وأهدافها وبيان أهميتها، كما استفاد من جميع الدراسات السابقة الى الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما وتحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات البحث الحالي، وكذا الإسهام في بناء أركان الأدب النظري للبحث، وتحديد الحجم المناسب لعينة البحث بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل على الباحث التوصل الى استنتاجات وتوصيات مهمة في بحثه. وتقديم المقترحات والتوصيات ومناقشة النتائج لبيان مدى اتفاق نتائج الدراسات السابقة واختلافها مع نتائج الدراسة الحالية.

## سادساً: ما تميز به البحث الحالي

- يتميز هذا البحث بالحدثة، وفي حدود علم الباحث يعد هذا البحث من الابحاث النادرة التي تبين أثر رأس المال البشري على تطوير المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، فمعظم الدراسات السابقة حاولت دراسة أثر رأس المال البشري على متغيرات تنظيمية مختلفة ولم يجد الباحث في حدود علمه أي دراسة ربطت بين المتغيرين .

- كما يتميز البحث الحالي في اختباره لمجتمع البحث المتمثل في الجهات الرسمية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وفي حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة العربية والمحلية الأولى التي جمعت بين هذه المتغيرات التي طبقت على الجهات الرسمية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.<sup>(٨)</sup>

## ١،٧ المنطلقات النظرية للدراسة

نشأت البدايات الحقيقية لدراسة نظرية المنظمة وصياغة متغيراتها البنائية والسلوكية في القرن الماضي، ويرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة التطورات الحاصلة في هذا الحقل لكل منهما مؤيديه ومعارضيه، فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق Closed system، ثم تغيرت بعد ذلك إلى فلسفة النظام المفتوح Open system، إذ أصبح التأكيد على أهمية تحليل متغيرات البيئة الخارجية إلى جانب تعزيز الرؤية بأهمية تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية.

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، فقد مرت التنظيمات بعدة مراحل، كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم، وقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل رئيسية هي ١- المدخل الميكانيكي، ٢- مدخل العلاقات الإنسانية، ٣- مدخل الموارد البشرية.<sup>(٨)</sup>

### أولاً: المدخل الميكانيكي (الكلاسيكي)

ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات .

(٨) بن حبتور، عبد العزيز صالح.(٢٠١٨). الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، الأردن، ط٢، ص ١٠٣.

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950، حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا التحدي في شقين:

١ - كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات / المدخلات) وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.

٢ - كيفية تحفيز العاملين للإستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات<sup>(١)</sup> ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي (أو المدخل الميكانيكي) نجد: ١ - نظرية الإدارة العلمية. ٢ - نظرية المبادئ الإدارية. ٣ - النظرية البيروقراطية.

### ثانياً: -مدخل العلاقات الإنسانية

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها لعنصر إساني و فعال وهو الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات، ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني، فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج.

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات ١٩٣٠ إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها:

1 - ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٣٥، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.

---

(١) القريوتي، محمد قاسم. (٢٠١٧). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط٤، صص ٦٥- ٦٦.

2- طالب الباحثون السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل الإنساني، أو الجانب

الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية

العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات<sup>(١٠)</sup>.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها: " مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف

العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية النفسية والاجتماعية<sup>(١١)</sup>.

ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي: تحقيق التعاون بين العاملين، والإنتاج،

وإشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام ١٩٢٦ و

١٩٣٢ المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو Electric ، Western Company's Hawthorne works in Chicago

بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطا بين السلوك والعواطف

وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن المعايير الجماعية أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد وأن أثر متغير

(النقود) يعتبر ثانويا بالنسبة لمحزونات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن<sup>(١٢)</sup>.

استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسّن الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم، وقد قسم مايو

مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق التجربة وفريق المراقبة فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين،

الفريق الذي ازدت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو

المعنويات لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خلص مايو إلى مايلي: أ- أن التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل

يتعداها إلى النواحي المعنوية.

ب- إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها

بالطمأنينة والانتماء والالتزام.

(١٠) حسن، راوية. (٢٠١٨). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار العلمية، مصر، ص ١٧

(١١) سلاطنية، بلقاسم. (٢٠١٩). العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر ٢٠٠٣، العدد ٥٥، ص ٤٠، ٤١.

(١٢) الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (٢٠١٨). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الطبعة ٤، دار وائل للنشر الأردن، ص ٤١.

ج- أن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.

د- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية.

هـ- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها (١٣).

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

### ثالثاً: مدخل الموارد البشرية

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أن اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء. ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي:

أ. أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته. ب. لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.

ج. لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

د. برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم. حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة، وهذا

(١٣) العتيبي، صبحي. (٢٠٢٠). تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حاد الأردن، ط٣، ص ٣٣-٣٤

يؤدي إلى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية، وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية.

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة.

فالموارد البشرية هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقد ارتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي. لقد تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من:

العلوم السلوكية. وبحوث ومداخل التطوير التنظيمي. ونظرية النظم. ومدخل إدارة الجودة الشاملة. وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية: -الإنسان طاقة ذهنية في الأساس. -الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز. - الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة. [٢]-الإنسان يبدع حيث يعمل ضمن فريق متجانس.

كما يركز هذا المدخل على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.

هناك من يميز بين ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية وهي: (١٤)

## ١- المدخل الإداري

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختبار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

## ٢- مدخل النظم

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح،

---

(١٤) المرسى، جمال الدين محمد. (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط٢، ص ٥٣، ٥٢.

يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

### ٣- المدخل الإستراتيجي

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغابات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها. وينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري، من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، وهو يعتبر مدخلا سلوكيا، فمدير الأفراد عليه أن يأخذ الأسعار والجوانب السلوكية في تنفيذه للوظائف الاستشارية لوظائف الأفراد وإدارة الموارد البشرية. وفقا لهذا المدخل تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة من استراتيجيات المنظمة<sup>(١٥)</sup>.

### ١,٨ المنهجية وطرق الدراسة

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على دراسة الموارد البشرية، ووصفها بدقة، ثم التعبير عنها بالأسلوب الكيفي والكمي، وجمع المعلومات والدراسات السابقة عنها، ثم تحليلها وتفسيرها وربط متغيراتها، وذلك من أجل معرفة أثر الموارد البشرية على تطوير المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، وكذلك الوصول إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي ربما تقدم النفع والفائدة للمنظمات الحكومية من خلال معرفة أثر الموارد البشرية على تطوير المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.

### ١,٩ أدوات الدراسة

إن التصنيف المنطقي للدراسة الوصفية التحليلية يتم تحديدها عن طريق جمع المعلومات والبيانات، فهناك دراسات تقوم على أساس التقارير الذاتية، ويتم جمع المعلومات والبيانات فيها عن طريق المقابلة، الاختبار، الاستبيان والمقاييس، وفي المقابل هنالك دراسات تقوم على المشاهدات والملاحظات، وبهذه الطريقة تتوصل الدراسة إلى بيانات

(١٥) عباس، سهيلة محمد، علي، علي حسن. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط٢، ص ص ٢٢، ٢١.

ومعلومات بحثية عن طريق المصادر الأولية والثانوية المختلفة التي تحوي موادّ علمية عن ظاهرة معينة، تكون الدراسة قد توصلت إليها بطرق مباشرة باستخدامها الوسائل والأدوات البحثية المتنوعة<sup>(١٦)</sup>.

وبناء على ما قد سبق، فقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. يُعد الاستبيان من أدوات البحث العلمي الأكثر شيوعاً، حيث ازداد استعمال الاستبيان في البحوث العلمية على مدى العقود الماضية بوصفه من أدوات البحث الأكثر استخداماً، حتى أصبح الأداة الأولى التي تجمع بها المعلومات. الاستبيان شأنه شأن كل أدوات البحث العلمي، ذو طبيعة متماسكة، ترابط فيه المقدمات بالنتائج، يبدأ بتحديد الباحث لمشكلة الدراسة بناء على تصورات نظرية، ووضع تصميم منهجي دقيق لجميع الخطوات التي يشتمل عليها البحث، بداية من وضع الفروض والتساؤلات، مروراً بجمع البيانات وتحليلها، وانتهاء بالوصول إلى النتائج التي تصب في الإطار النظري نفسه الذي تم الانطلاق منه، وكل مرحلة يجب أن تصمم بعناية كبيرة؛ لأن النتيجة النهائية تعتمد على مدى ترابط جميع مراحلها<sup>(١٧)</sup>. عرف خضر (2017) الاستبانة بأنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة تحددتها الدراسة، حسب أغراض البحث<sup>(١٨)</sup>، وعرفها القحطاني (2018) بأنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات المبحوثين أو آرائهم حول ظاهرة أو موقف معين<sup>(١٩)</sup>.

### خطوات تصميم الاستبانة

تتطلب عملية تصميم الاستبانة ووضع أسئلتها الخطوات الرئيسة الآتية:

١. تحديد موضوع الدراسة، هو فحص العلاقة بين الموارد البشرية وتطوير المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.
٢. تحديد أهداف الدراسة الوصفية التحليلية.

---

(١٦) الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود. 2016. القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. مطبعة أبناء الجراح. القدي. الطبعة الرابعة، ص ٧٨  
(١٧) عايش، صباح. (2016). الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان. الجزائر: جامعة وهران، ص ١٢٥  
(١٨) الطابع، سامي. 2015. "مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث". مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. كلية الهندسة، جامعة القاهرة، الطبعة الثانية، ص ٤٣  
(١٩) القحطاني، محمد يوسف. (٢٠١٨). تصميم البحوث الكمية والنوعية المزجية. الكويت: جامعة الكويت، ص ٥٩

٣. بناء الاستبانة وتحديد بنودها ومحاورها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والاستفادة من تساؤلات الدراسة وأهدافها، حيث تتم صياغة الأسئلة في استبانة هذه الدراسة حول كل موضوع فرعي، وجميع هذه الأسئلة ضرورية وغير مكررة.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد قام الباحث بتطوير أداة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة أبوهنية (٢٠٢٣)، القرووع والجناعي (٢٠٢١)، السحيباني (٢٠٢١)، نوفان (٢٠١٩)، أمين (٢٠١٩)، الكثيري (٢٠١٨).

تم جمع البيانات باستخدام استبيان.

١- تتكون استبانة من أربعة محاور، كالآتي:

- المحور الأول: المعلومات الديمغرافية.
- المحور الثاني: الموارد البشرية.
- المحور الثالث: تطوير المشاريع الاستثمارية.

إجراء اختبار تجريبي على الاستبانة عن طريق عرضها على عدد محدد من أفراد مجتمع الدراسة قبل اعتمادها بشكلها النهائي، والطلب منهم التعليق عليها وبيان الأسئلة الغامضة أو غير المفهومة، ومدى تغطية الاستبانة لموضوع الدراسة، واقتراح أسئلة إضافية لم ترد في الاستبانة.

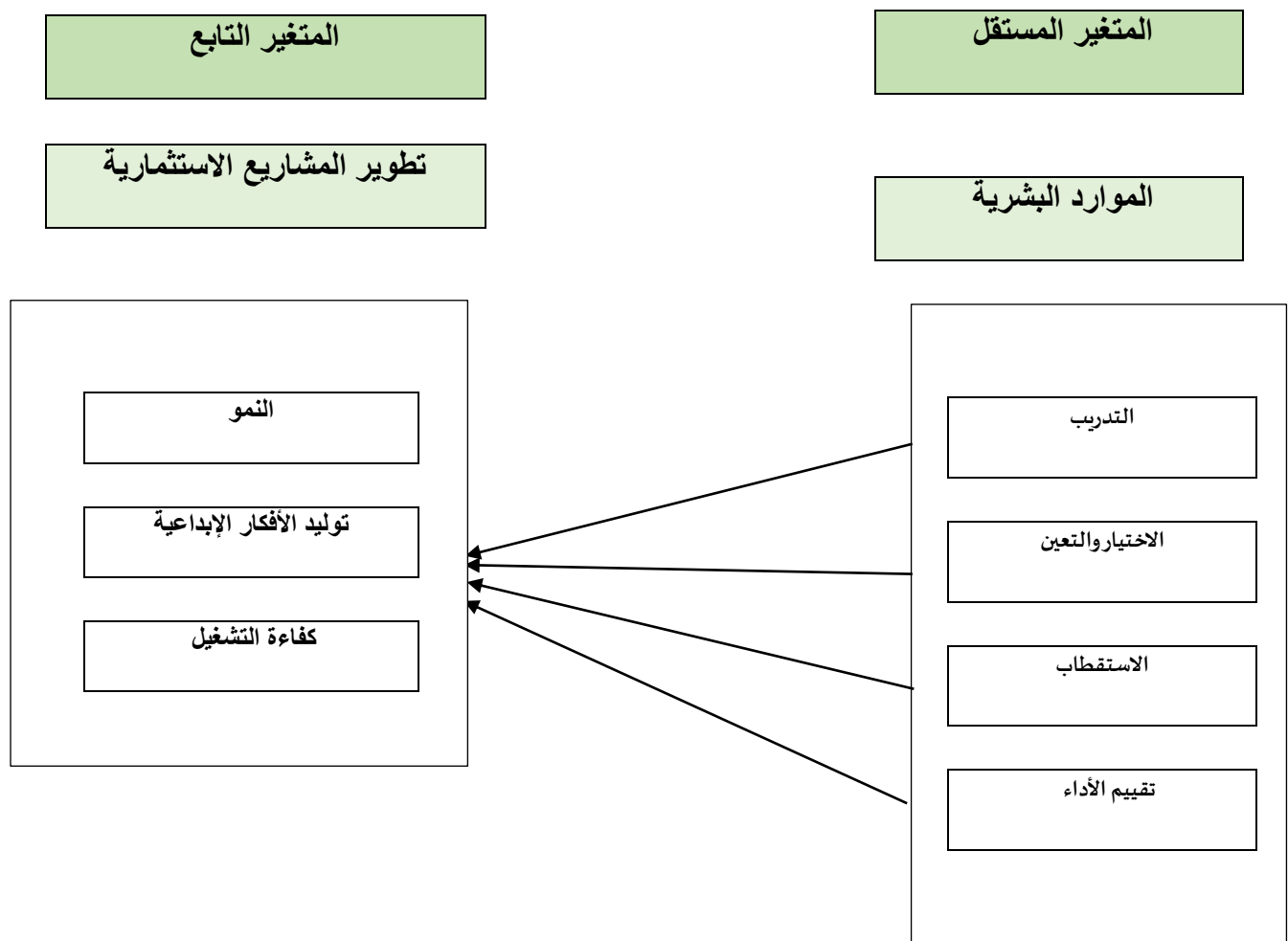
٢- ثم عرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين في تخصصات مختلفة، مثل: التربية، الإحصاء واللغة العربية للتأكد من الصديق وثبات الاستبانة و سلامتها نحوياً وإملائياً.

٣- تعديل الاستبانة بناء على الاقتراحات السابقة وطباعتها بشكلها النهائي، متضمنة مقدمة عامة وفقرات الاستبانة.

٤- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

ومما سبق اعتمدت الدراسة في بناء الاستبانة على الخطوات السابقة بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية المتمثلة في أفراد الدراسة، عن طريق الاستبيان، وسيقوم الباحث بتوثيق البيانات والمعلومات العلمية التي توصل إليها عن موضوع الدراسة من المصادر الأولية، وتم تصميم الأداة وهي "استبانة أثر الموارد البشرية على تطوير المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية." لجمع معلومات وبيانات من الشركات الاستثمارية، ومن ثم تدوينها، وتم تسليم الاستبيانات للعاملين في الشركات الاستثمارية محل الدراسة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي، (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات يستعمل في الاختبارات النفسية، استنبطه عالم النفس رينسيس ليكري. يستخدم في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاءات ويعتمد على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المراجع والدراسات

## ١,١٠ التعريفات الإجرائية

### إدارة الموارد البشرية:

"هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية، وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، والتدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل"<sup>(٢٠)</sup>.

(٢٠) عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، ط١، ص ٦٦

كما تعرف إدارة الموارد البشرية إجراءاتاً على أنها مستوى إجابات المبحوثين على مقياس إدارة الموارد البشرية المستخدم في هذه الدراسة وذلك بالتركيز على أنشطة الموارد البشرية الأربعة (الاختيار والتعيين، والتدريب، والاستقطاب، وتقييم الأداء) على النحو التالي:

**الاختيار والتعيين:** هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة، لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه، مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة<sup>(٢١)</sup>.

ويعرف الاختيار والتعيين إجراءاتاً على أنه مستوى إجابات على مقياس الاختيار والتعيين المستخدم في هذه الدراسة من خلال التركيز على السياسات الإدارية المكتوبة والمنظمة لعملية الاختيار والتعيين، وسياسات الاختيار والتعيين، وشفافية عملية الاختيار والتعيين بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين كالاختبارات والمقابلات.

**التدريب:** هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وأهداف المنظمة<sup>(٢٢)</sup>.

ويعرف التدريب إجراءاتاً على أنه مستوى إجابات المبحوثين على مقياس التدريب المستخدم في هذه الدراسة من خلال التركيز على الاحتياجات التدريبية للعاملين، والبرامج التدريبية المقدمة للعاملين ومدى ملائمتها لطبيعة العمل، وفائدة التدريب في ترغيب العاملين بأداء عملهم بصورة أفضل.

**الاستقطاب:** أنه عمل أو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من قوى العاملة المؤهلة والمدرّبة والصالحة والمتاحة في سوق العمل بهدف تعيينها في المنظمة<sup>(٢٣)</sup>.

ويعرف الاستقطاب إجراءاتاً على أنه مستوى إجابات المبحوثين على مقياس الاستقطاب المستخدم في هذه الدراسة من خلال التركيز على طرق الإعلان المستخدمة سواء الداخلية أم الخارجية، وتحديد سوق العمل المستهدف، ومتابعة عمليات تنفيذ أنشطة الاستقطاب، وهل تقدم عملية الاستقطاب الفائدة المرجوة منها في جذب الكفاءات المطلوبة.

---

(٢١) حمود، خضر، والخرشة، ياسين. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط٢، ص ٧٦  
(٢٢) عيسى، محمود. (٢٠١٨). مداخل تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التدريب والتقنية، كجلد ١٦، عدد ٢٠، ص ١٢  
(٢٣) حمود والخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٧٩

تقييم الأداء: هو الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل<sup>(٢٤)</sup>.

يعرف تقييم الأداء إجرائياً على أنه مستوى إجابات المبحوثين على مقياس تقييم الأداء المستخدم في هذه الدراسة من خلال التركيز على كيفية إجراء عملية تقييم الأداء، وما هي الفائدة التي تقدمها عملية تقييم الأداء لإدارة المشاريع الصغيرة والعاملين فيها سواد من ناحية تحديد نقاط الضعف عند العاملين أو زيادة تحفيزهم.

### المشاريع الاستثمارية:

تعرف المشاريع الاستثمارية على أنها مستوى إجابات المبحوثين على مقياس المشروعات الاستثمارية المستخدم في هذه الدراسة وذلك من خلال التركيز على طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المشاريع الاستثمارية، وكيفية عملية التخطيط في المشاريع الاستثمارية<sup>(٢٥)</sup>.

النمو: وتمثل حجم الزيادة المتحققة في إنتاجية ومبيعات وأرباح وعدد العاملين والتوسع الجغرافي في المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.

توليد الأفكار الإبداعية: هي جميع الأنماط العقلية والسلوكية التي يمارسها العاملون في المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية والتي ينتج عنها طرح أفكار جديدة فيما يخص عمل هذه المشاريع.

كفاءة التشغيل: هي درجة إكمال الأنشطة وتحقيق الأهداف من قبل العاملين في المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، أي عمل الأشياء الصحيحة بأقل قدر من الموارد وبأقل وقت ممكن.

## ١,١١ حدود الدراسة

٢ تقتصر الدراسة الحالية على الحدود العلمية والمكانية والزمانية والبشرية التالية، وكما يلي:

٣ أولاً: الحدود العلمية: تنظر الدراسة الحالية على قياس أثر الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، وتقييم الأداء) على تطوير المشاريع الاستثمارية من حيث (النمو، توليد الأفكار الإبداعية، وكفاءة التشغيل) في المملكة العربية السعودية.

<sup>(٢٤)</sup> عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص ٦٩  
<sup>(٢٥)</sup> الخصيب، صبري. (٢٠٩٠). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن واقع وتطلعات، غرفة تجارة عمان، إدارة الدراسات والتدريب، الإصدار الثالث، المحلة الالكترونية، عمان، الأردن. ص ٥٤

- ٤ ثانياً: الحدود المكانية: تعد الدراسة الحالية كدراسة تطبيقية علي المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.
- ٥ ثالثاً: الحدود الزمنية: تتطلع الدراسة الحالية إلى إنجازها خلال السنة الدراسية (٢٠٢٢-٢٠٢٣).
- ٦ رابعاً: الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على آراء الأفراد مالكي أو مديري المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.

## ١,١١ التبيوب المقترح وفق الخطة

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى المحاور التالية:

- ٣ الفصل الأول: الإطار العام للبحث
- ٤ الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
- ٥ المبحث الأول: رأس المال البشري
- ٦ المبحث الثاني: تطوير المشاريع الاستثمارية
- ٧ الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
- ٨ الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
- ٩ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

## قائمة المراجع والمصادر المبدئية

- أبو شيخة، نادر. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. دار وفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط٢.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (٢٠١٨). الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، الأردن، ط٢.
- الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود. 2016. القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. مطبعة أبناء الجراح. القدي. ط٤.
- حسن، راوية. (٢٠١٨). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار العلمية، مصر.
- حمود، خضر، والخرشة، ياسين. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط٢.
- الطايغ، سامي. 2015. "مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث". مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ط٢.
- الطويل، هاني عبد الرحمان صالح. (٢٠١٨). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر الأردن، ط٣.
- عايش، صباح. (2016). الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان. الجزائر: جامعة وهران.
- عباس، سهيلة محمد، علي، علي حسن. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط٢.
- العتيبي، صبيح. (٢٠٢٠). تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار جاد الأردن، ط٣.
- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط١.
- القحطاني، محمد يوسف. (٢٠١٨). تصميم البحوث الكمية والنوعية المزجية. الكويت: جامعة الكويت.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠١٧). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط٤.
- المرسى، جمال الدين محمد. (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط٢.

## الأبحاث المحكمة

- أبو الروس، سامي، والقوقا، إبراهيم. (٢٠١٧). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٣، العدد ١.

أمين، علي، و زقاي، دياب. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع.

مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ع ١. ١٢٧ - ١٠٩

الخصيب، صبري.(٢٠٩٠). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن واقع وتطلعات، غرفة تجارة عمان، إدارة الدراسات

والتدريب، الإصدار الثالث، المجلة الالكترونية، عمان، الأردن

سلطانية، بلقاسم.(٢٠١٩). العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الجزائر، ديسمبر ٢٠٠٣، العدد ٥٥.

العتيبي، إبراهيم بن مذكر صالح. (٢٠٢٣). تأثير نظام الاستثمار الجديد على بيئة الاستثمار في المملكة العربية

السعودية. مجلة القانون والأعمال، ع ٨٩، ٧١-١١٠

عيسى، محمود.(٢٠١٨). مداخل تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التدريب والتقنية، مجلد ١٦،

عدد ٢٠.

القروءع، يحي احمد، والجناعي، نوري عبد الودود (٢٠٢١). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المنظمي

دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤٨(٨)، ١٣٦-١٧٤

الكثيري، علي بن مسلم بن محاد. (٢٠١٦). دور العنصر البشري في نجاح مشاريع الإستثمار. مجلة المنارة للدراسات

القانونية والإدارية، ع ١٦، ٥٠ - ٥١.

### الرسائل الجامعية

أبوهنية، أيمن محمود عبد الله.(٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في النجاح المنظمي في شركات الاتصالات

العاملة في الأردن (رسالة دكتوراة غير منشورة). انترناشيونال كوليدج للاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة.

الجويفل، محمود.(٢٠١٣). دور البنوك الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم. دراسة ميدانية، رسالة

ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

السحيباني، أثير بنت محمد بن عبد العزيز، والشماسي، أريج بنت عبد الرحمن ناصر. (٢٠٢١). أثر تطوير الموارد البشرية

على استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

نوفان، وليد خالد خلف، والحاك محمد علي.(٢٠١٩). استراتيجية التدريب وأثرها في تطوير الموارد البشرية في المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق.

## المراجع الأجنبية

- Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance .  
Economic. Seria Management Volume 17, Issue 2.
- Muogbo, U. (2013). The Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Sized  
Enterprises, A study of some Selected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria, Global  
Journal of Management and Business Studies. Volume 3, Number 3.
- Sheehan,M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium -  
sized firm. International Small Business Journal, 32: 524