

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات
الهندسية في المملكة العربية السعودية

إعداد/

الطالب/ علي أحمد الخلف

الرقم الأكاديمي/ ٢٥٢٠٠١٣٩٤

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

العام الدراسي

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م



حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

علي أحمد الخلف

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، حيث تُعد هذه الممارسات من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال التخطيط الوظيفي الفعال، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير المستمر، وتقييم الأداء والتحفيز، بما ينعكس إيجابًا على جودة المشاريع، وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، إضافة إلى دعم الالتزام والانتماء التنظيمي لدى العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٢٥٠) مفردة من العاملين في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية. وبعد مراجعة الاستبانات، تم اعتمادها جميعًا للتحليل الإحصائي، حيث تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي، حيث تبين أن هذه الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في تحسين جودة المشاريع، وزيادة كفاءة وإنتاجية العاملين، وتعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي، إضافة إلى دعم قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، الشركات الهندسية، الكفاءة والإنتاجية، الالتزام التنظيمي.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرأ على توفيقه وإعانتة في إنجاز هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة في كلية الإدارة على ما وفرته من بيئة

علمية ودعم أكاديمي أسهم في إتمام هذه الدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى سعادة المشرفين د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد على ما قدماه

من توجيه علمي وملاحظات قيمة كان لها بالغ الأثر في تطوير هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية

المطلوبة.

كما أعتبر عن امتناني لكل من ساهم في دعم هذا العمل من الزملاء والعاملين في الشركات الهندسية

الذين تعاونوا في تعبئة الاستبانة، وكان لتعاونهم دور كبير في إنجاح هذه الدراسة.

كما أشكر الدكاترة المحكمين للاستبيان على تعاونهم وملاحظاتهم البناءة، وأقدر جهود عينة البحث،

فقد أثرى انفتاحهم وتفاعلهم معلومات وبيانات البحث بشكل كبير.

أتقدم بالشكر للمجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث، فقد كانت

مساهماتهم ضرورية في بناء الإطار النظري والمنهجية. وأقدر تفهم وصبر كل من دعموني بشكل

مباشر أو غير مباشر، فنجاح هذا البحث هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون.

وأخيراً، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لعائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم

طوال فترة الدراسة.

الباحث

فهرس المحتويات

ب.	حقوق الطباعة	١
ت.	المستخلص	١
ث.	الشكر والتقدير	١
ج.	فهرس المحتويات	١
خ.	قائمة الجداول	١
د.	قائمة الأشكال	١
د.	فهرس الملاحق	١
١	الفصل الأول	١
١	المدخل العام للبحث	١
٢	المقدمة:	٢
٥	مشكلة البحث:	٥
٥	سؤال البحث الرئيسي:	٥
٥	أسئلة البحث الفرعية:	٥
٦	أهمية البحث:	٦
٦	أهمية البحث النظرية:	٦
٦	أهمية البحث التطبيقية:	٦
٧	أهداف البحث:	٧
٧	فرضيات البحث:	٧
٨	نموذج البحث:	٨
٩	حدود البحث:	٩
٩	خاتمة الفصل:	٩
١٠	الفصل الثاني	١٠
١٠	الإطار النظري والدراسات السابقة	١٠
١١	مقدمة:	١١
١١	الإطار النظري:	١١
١٢	أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:	١٢
١٧	ثانياً: الأداء التنظيمي:	١٧
٢١	الدراسات السابقة:	٢١
٢١	الدراسات العربية:	٢١
٢٨	الدراسات الأجنبية:	٢٨
٣٣	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:	٣٣
٣٤	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:	٣٤
٣٥	خلاصة الفصل:	٣٥
٣٦	الفصل الثالث	٣٦
٣٦	منهجية البحث	٣٦
٣٧	مقدمة:	٣٧
٣٧	منهج البحث:	٣٧
٣٧	مجتمع البحث:	٣٧
٣٨	عينة البحث:	٣٨
٤١	أداة البحث:	٤١
٤٣	صدق فقرات أداة الدراسة:	٤٣
٤٧	ثبات الاستبانة: (Reliability):	٤٧
٤٩	معيار التصحيح:	٤٩
٥٠	المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:	٥٠

٥٢	الفصل الرابع
٥٢	تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
٥٣	مقدمة:
٥٣	تحليل البيانات:
٥٣	أولاً: مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:
٥٥	ثانياً: التخطيط الوظيفي والتوظيف:
٥٧	ثالثاً: دور التدريب والتطوير المستمر:
٥٨	رابعاً: تقييم الأداء والتحفيز:
٦٠	خامساً: جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية:
٦٢	سادساً: الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي:
٦٣	اختبار فرضيات البحث:
٧٣	النتائج:
٧٣	نتائج المحور الأول: مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:
٧٥	نتائج المحور الثاني: التخطيط الوظيفي والتوظيف:
٧٥	نتائج المحور الثالث: دور التدريب والتطوير المستمر:
٧٦	نتائج المحور الرابع: تقييم الأداء والتحفيز:
٧٨	نتائج المحور الخامس: جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية:
٧٩	نتائج المحور السادس: الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي:
٨٠	التوصيات:
٨١	المقترحات:
٨٣	المراجع
٨٣	مراجع الدراسة العربية:
٨٥	مراجع الدراسة الأجنبية:
٨٧	الملاحق
٩٥	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
(١-٣)	توزيع العينة حسب خصائص الشركات الهندسية	٣٩
(٢-٣)	صدق الاتساق الداخلي لمحاول الدراسة	٤٤
(٣-٣)	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاول الاستبانة	٤٨
(٤-٣)	أوزان الإجابات حسب المقياس	٥٠
(١-٤)	درجة مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	٥٣
(٢-٤)	درجة التخطيط الوظيفي والتوظيف	٥٥
(٣-٤)	دور التدريب والتطوير المستمر	٥٧
(٤-٤)	تقييم الأداء والتحفيز	٥٩
(٥-٤)	جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية	٦٠
(٦-٤)	الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي	٦٢
(٧-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية	٦٤
(٨-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى	٦٥
(٩-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية	٦٦
(١٠-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة	٦٧
(١١-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة	٦٧
(١٢-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير حجم الشركة	٦٨
(١٣-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير نوع المشاريع	٧٠
(١٤-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير عدد الموظفين	٧١
(١٥-٤)	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير مجال العملاء الاساسي	٧٢

قائمة الأشكال

شكل رقم (١-١) : نموذج البحث ٨

فهرس الملاحق

الاستبيان ٨٢

الفصل الأول

المدخل العام للبحث



المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من العناصر الأساسية في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إذ تركز هذه الإدارة على التخطيط المنهجي للموارد البشرية بما يتناسب مع استراتيجيات المنظمة الشاملة. وفي ظل التغيرات الاقتصادية السريعة والتطور التقني المستمر، أصبحت الشركات الهندسية بحاجة ماسة لتطبيق ممارسات مرنة وذكية لإدارة العاملين. تساهم هذه الممارسات في تحسين الإنتاجية وتعزيز التنافسية بين الشركات. كما تلعب دوراً محورياً في جذب المواهب والاحتفاظ بها. لذا فإن العلاقة بين الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي تمثل محوراً هاماً للدراسة. هذا يتطلب فهماً دقيقاً للآليات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأفراد (العربيات، ٢٠٢٥).

تركز الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية على الابتكار والتطوير المستمر لضمان جودة المشاريع الهندسية. وفي هذا السياق، تبرز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كعنصر رئيس في دعم الأداء المؤسسي. إذ تساعد على تنظيم القوى العاملة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الإدارة أدوات لتقييم الأداء وتحفيز الموظفين على الإبداع والتميز. كما أن الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر للعاملين يعزز من كفاءتهم ويقلل من الفجوات المهارية. ومن هنا، تتضح أهمية الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين الأداء العام للشركات. هذا يعكس دور الموارد البشرية كعامل حيوي في التنمية المستدامة للشركات الهندسية.

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عددًا من الجوانب الأساسية، منها التخطيط الوظيفي، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز. وتعمل هذه الجوانب على تعزيز جودة العمل وتسهيل الوصول إلى الأهداف المؤسسية. كما تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على الالتزام والانتماء الوظيفي. وتظهر الدراسات أن الشركات التي تطبق ممارسات فعالة في هذا المجال تحقق أداءً تنظيميًا أعلى مقارنة بالشركات التي تتجاهل هذه الممارسات. وهذا يعني أن الاستثمار في الموارد البشرية ليس تكلفة، بل استثمار طويل الأجل يعود بالنفع على الأداء العام. وبالتالي، فإن فهم هذه الممارسات يعد خطوة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي (الجاسم، ٢٠٢٢).

تواجه الشركات الهندسية في المملكة تحديات متعددة مثل المنافسة المحلية والدولية، وزيادة الطلب على المشاريع الكبيرة والمعقدة، والضغط على جودة التنفيذ. في ظل هذه التحديات، يصبح دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أكثر أهمية. إذ تساهم في تحسين توزيع المهام، وضمان وجود الموظفين الأكفاء في الأماكن المهمة. كما تدعم الإدارة الاستراتيجية تطوير خطط للرفع من المهارات التقنية والإدارية للعاملين. وبالتالي، فإن الأداء التنظيمي يتأثر بشكل مباشر بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية. وهذا يشير إلى ضرورة ربط الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية بأهداف الشركة لضمان نجاح المشاريع (القبج، أسعد، ٢٠٢٤).

وتلعب التحفيزات المادية والمعنوية دورًا مهمًا في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الهندسية. إذ تساهم السياسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تحديد نظام المكافآت والتقدير بما يعكس جهود الموظفين. كما أن التدريب المستمر وتوفير فرص التطوير الوظيفي يعزز الالتزام والانتماء

التنظيمي. هذه الممارسات تؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ. ومن ثم، فإن التركيز على الموارد البشرية لا يقتصر على الجوانب الإدارية، بل يمتد إلى دعم الأداء التنظيمي والابتكار في المشاريع. وهذا يظهر العلاقة الوثيقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي (عبدالصمد، ٢٠٢٢).

إن الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يظهر بشكل مباشر على فعالية العمليات. كذلك، إدارة الأداء ووضع خطط واضحة للتحفيز تساهم في زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي. من خلال ربط استراتيجيات الموارد البشرية بأهداف الشركة، يمكن تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة. لذلك، فإن الشركات التي تعتمد نهجاً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية تتميز بأداء أعلى ومرونة أكبر في التكيف مع التغيرات (الغامدي، شمسي، ٢٠٢٢).

يتضح أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعتبر من الأدوات الفعالة لتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية. فهي تساهم في تعزيز التوافق بين أهداف الشركة واحتياجات الموظفين. كما تساعد في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة المشاريع المقدمة. من خلال تطبيق الممارسات الاستراتيجية، تتمكن الشركات من إنشاء بيئة عمل مثيرة وداعمة للإبداع والابتكار. بالتالي، فإن التركيز على هذا الجانب يمثل ركيزة أساسية للاستدامة والتميز وتحقيق التنافسية. وهنا تأتي أهمية دراسة تأثير هذه الممارسات على القطاع الهندسي في المملكة.

مشكلة البحث:

تواجه الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة تتعلق بتحقيق الأداء التنظيمي المتميز في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة. على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إلا أن العديد من الشركات لا تزال تواجه صعوبات في ربط ممارسات الموارد البشرية بتحسين الأداء المؤسسي بشكل فعال. تتجلى هذه المشكلة في ضعف التوافق بين الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية وأهداف الشركة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدل دوران الموظفين، وتأخر تحقيق الأهداف المؤسسية. ومن ثم، تظهر الحاجة الملحة لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لتحديد الأنماط الفاعلة والسياسات المثلى التي تعزز التنافسية والاستدامة للشركات الهندسية.

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما أثر التخطيط الوظيفي والتوظيف على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية؟
٣. ما دور التدريب والتطوير المستمر للموظفين في تعزيز الكفاءة والإنتاجية؟
٤. ما أثر أنظمة تقييم الأداء والتحفيز على الالتزام والانتماء التنظيمي لدى العاملين؟
٥. كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين جودة المشاريع الهندسية وتحقيق الأهداف المؤسسية؟
٦. هل يختلف أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي باختلاف خصائص الشركات الهندسية (الحجم، نوع المشروع، عدد الموظفين)؟

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية:

- يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة النظرية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي للشركات الهندسية.
- يُسهم في إثراء الأدبيات العربية، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في بيئة الأعمال الهندسية السعودية.
- يتيح البحث فرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة المحلية والدولية، مما يساعد على تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الاهتمام الأكاديمي نحو مجالات جديدة في إدارة الموارد البشرية.

أهمية البحث التطبيقية:

- تساعد نتائج البحث الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية على إدراك أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كأداة فاعلة لتعزيز الأداء التنظيمي.
- يساهم البحث في دعم صناع القرار ومديري الموارد البشرية عند تصميم برامج تطويرية تستهدف تحسين مهارات القيادة والإدارة وتنظيم القوى العاملة.
- يُمكن البحث القيادات الإدارية من تحسين ممارساتهم الإدارية بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية، والالتزام الوظيفي، والاستقرار التنظيمي.

أهداف البحث:

١. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.
٢. قياس أثر التخطيط الوظيفي وأساليب التوظيف على الأداء التنظيمي في هذه الشركات.
٣. استكشاف دور برامج التدريب والتطوير المستمر في تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين.
٤. تحليل أثر أنظمة تقييم الأداء والتحفيز على الالتزام والانتماء الوظيفي للعاملين.
٥. تقييم مساهمة ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين جودة المشاريع وتحقيق أهداف الشركة.
٦. دراسة الفروقات المحتملة في أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وفقاً للخصائص التنظيمية للشركات.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الوظيفي وأساليب التوظيف ومستوى الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المستمر وكفاءة الموظفين وإنتاجيتهم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تقييم الأداء والتحفيز ومستوى الالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وجودة المشاريع الهندسية وتحقيق أهداف الشركة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي تُعزى لاختلاف خصائص الشركات الهندسية (حجم الشركة، نوع المشروع، عدد الموظفين، مجال العملاء الاساسي).

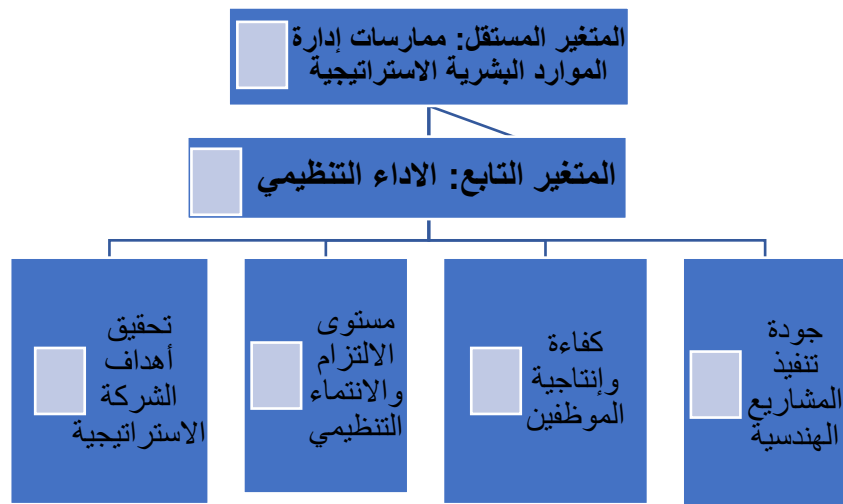
نموذج البحث:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

المتغير التابع: الأداء التنظيمي، ويتمثل في الأبعاد التالية:

جودة تنفيذ المشاريع الهندسية. كفاءة وإنتاجية الموظفين.

مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي. تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.



شكل رقم (١-١) نموذج البحث

حدود البحث:

- **المجال المكاني:** ستطبق هذه الدراسة على الشركات الهندسية العاملة في المملكة العربية السعودية.

- **المجال البشري:** ستجرى الدراسة على عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين في المستويات

الإدارية المختلفة داخل هذه الشركات..

- **المجال الزمني:** سوف يتم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة من .

- **المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

على الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أو إدارية أخرى.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تم عرض مقدمة شاملة لموضوع البحث، حيث تم استعراض فكرة عامة حول أثر

ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية بالمملكة

العربية السعودية، مع توضيح الدوافع العلمية والعملية لاختيار هذا الموضوع. كما تم تحديد مشكلة

البحث وصياغة سؤال البحث الرئيسي والأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها.

كما تطرق الفصل إلى بيان أهمية البحث النظرية والتطبيقية، وتحديد أهدافه، وصياغة فرضيات البحث

التي ستقوم الدراسة باختبارها، إضافةً إلى توضيح نموذج البحث وحدوده.

بذلك، يُعد هذا الفصل مدخلاً تمهيدياً يمهد للفصول اللاحقة التي ستتناول الإطار النظري، والدراسة

الميدانية، وتحليل النتائج، ومناقشتها وفق المنهجية العلمية المعتمدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

سيتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث سيتم استعراض المتغيرين الرئيسيين للبحث، وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات الهندسية، من منظور علمي ومن خلال مراجعة الأدبيات البحثية السابقة. يتضمن الفصل تعريفات ومفاهيم أساسية تتعلق بكل من المتغيرين، مع توضيح الأبعاد المختلفة لكل منهما وعلاقتها بأداء الشركات الهندسية. كما يستعرض الفصل الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، مع التركيز على النتائج التي توصلت إليها وأوجه الاستفادة الممكنة منها. كذلك، يشير الفصل إلى الفجوات البحثية التي تحاول هذه الدراسة معالجتها، وما يميزها عن الدراسات السابقة من حيث المجال الموضوعي، والأساليب البحثية، والسياق التطبيقي في بيئة الشركات الهندسية السعودية..

الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل المتغيرين الرئيسيين للدراسة، وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال عرض إطار نظري متكامل يوضح طبيعة كل متغير وأهميته. حيث يتم استعراض المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وأبرز مكوناتها مثل التخطيط الوظيفي، التوظيف، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتحفيز، ودورها في دعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمات. كما يتم تناول الأداء التنظيمي بوصفه مؤشرًا رئيسيًا لنجاح المؤسسات، من خلال توضيح أبعاده المختلفة. ويشمل

الفصل أيضاً عرضاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتحليل نتائجها. بالإضافة إلى ذلك، يتم توضيح أوجه الاستفادة من هذه الدراسات والفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

الإطار المفاهيمي للممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

- تشير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى مجموعة السياسات والممارسات المصممة لتحقيق التوافق بين الموارد البشرية وأهداف المنظمة الاستراتيجية. وتركز هذه الإدارة على توظيف الكفاءات المناسبة، تطوير المهارات، تحفيز الموظفين، وضمان تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة (رمضان، ٢٠٢٠، ٧٠).

- كما تعرف بأنها نهج شامل يتضمن التخطيط طويل المدى للموارد البشرية لضمان جاهزية المنظمة لمواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين قدرات الموظفين (رحال، سواكري، ٢٠٢٠، ٥٩٦).

- وتؤكد الدراسات الحديثة أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لا تقتصر على تطبيق الإجراءات الإدارية التقليدية، بل تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتخطيط القوى العاملة، والتدريب المستمر، وتحسين بيئة العمل، وتطوير القيادات (العربيات، ٢٠٢٥، ٧).

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

تلعب الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية دوراً حيوياً في تعزيز الأداء التنظيمي داخل

الشركات الهندسية للأسباب التالية (المطلق، ٢٠٢١) :

١. تحقيق التوافق الاستراتيجي: تساعد على مواءمة أهداف الموارد البشرية مع الأهداف

الاستراتيجية للشركة، مما يضمن تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء العام.

٢. رفع الكفاءة والإنتاجية: من خلال التخطيط الدقيق للوظائف، وضمان توظيف الأشخاص

المناسبين في المواقع الحرجة، وتحفيزهم على الأداء الأمثل.

٣. تعزيز الابتكار والمرونة: تمكّن الشركات من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمنافسة الشديدة

من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على الابتكار.

٤. زيادة الالتزام والانتماء الوظيفي: ترتبط الممارسات الاستراتيجية بالتحفيز والتقدير المستمر، ما

يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار القوى العاملة.

٥. تحسين جودة المشاريع الهندسية: الممارسات الاستراتيجية تساعد على تدريب الفرق الهندسية

وتحفيزها لتحقيق أعلى جودة في المشاريع وتقليل الأخطاء والتكاليف الزائدة.

٦. تطوير القادة والقيادات: توفر برامج التدريب والتطوير المستمر فرصًا لبناء قيادات مؤهلة، ما

يسهم في اتخاذ قرارات أفضل وإدارة المشاريع بفاعلية.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

يمكن تقسيم الممارسات الاستراتيجية إلى أربعة أبعاد رئيسية، وهي الأكثر دراسة في الأدبيات

البحثية:

أ. التخطيط الوظيفي والتوظيف: يشير التخطيط الوظيفي إلى عملية تحديد الاحتياجات البشرية الحالية

والمستقبلية، بما يضمن ملائمة الموظفين للوظائف المطلوبة. يشمل التوظيف استقطاب أفضل الكفاءات،

واختيار المرشحين المناسبين وفق معايير دقيقة، لضمان تحقيق أهداف الشركة. الدراسات تشير إلى أن التخطيط الجيد يقلل من الفجوات المهارية ويزيد من مرونة الشركة في مواجهة التغيرات (رمضان، ٢٠٢٠، ٧٦).

ب. التدريب والتطوير المستمر: يعد التدريب أحد أهم الأدوات لتحسين الأداء الفردي والجماعي، ويشمل برامج التطوير المهني والفني والإداري. يهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين، وتحسين جودة العمل، وزيادة القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، برامج التطوير القيادي تساعد في بناء قيادات مستقبلية قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية ودعم فرق العمل (العريبات، ٢٠٢٥، ١٤).

ج. أنظمة تقييم الأداء: تعلق بتحديد معايير الأداء وقياس إنجازات الموظفين وفق أهداف المنظمة. تساعد هذه الأنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الموارد التدريبية والتحفيزية حسب الحاجة، تقييم الأداء المستمر يعزز من العدالة التنظيمية ويزيد من رضا الموظفين والتزامهم (رمضان، ٢٠٢٠، ٩٤، ٩٥).

د. نظم التحفيز والمكافآت: تشمل المكافآت المالية، والمزايا العينية، والمكافآت المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات. ترتبط هذه النظم بتحفيز الموظفين على الأداء المتميز، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل الغياب والتأخر ك تصميم نظام مكافآت متوازن يعكس جهود الأفراد ويحفزهم على الابتكار والإبداع (العريبات، ٢٠٢٥، ١٤، ١٥).

استراتيجيات تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

تحليل البيئة الداخلية والخارجية: تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعد خطوة أساسية لتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل فعال، إذ يمكّن الشركات من فهم قدراتها ومواردها والفرص والتهديدات المحيطة بها. يتضمن التحليل الداخلي دراسة الهيكل التنظيمي، مستوى كفاءة الموظفين، نقاط القوة والضعف في أداء الفرق، والموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشاريع الهندسية. أما التحليل الخارجي فيشمل تقييم التحديات الاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، المنافسة في السوق، والاتجاهات التنظيمية الحديثة التي قد تؤثر على سير العمل. يساعد هذا التحليل الإدارة على وضع خطط واقعية لتوظيف الكفاءات المناسبة، تصميم برامج التدريب الملائمة، وتحديد أولويات المشاريع بما يضمن تحقيق الأداء الأمثل. على سبيل المثال، يمكن للشركة الهندسية استخدام تحليل SWOT لتحديد المجالات التي تحتاج لتطوير المهارات أو إعادة توزيع الفرق وفق الاحتياجات الفعلية (رحال، سواكري، ٢٠٢٠).

ربط الموارد البشرية بالأهداف التنظيمية: تعد عملية ربط الموارد البشرية بالأهداف التنظيمية من أهم استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ تضمن أن جميع سياسات الموارد البشرية والخطط التنفيذية تتماشى مع أهداف الشركة طويلة وقصيرة المدى. يشمل ذلك وضع مؤشرات أداء رئيسية لكل موظف وربطها بمخرجات المشروع ونتائج الفرق الهندسية، مما يخلق توازناً بين الإنجازات الفردية والجماعية وبين متطلبات المنظمة. يتيح هذا الربط للإدارة القدرة على تقييم مساهمة كل موظف في تحقيق الأهداف، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم إضافي أو تطوير مهارات. على سبيل المثال، يمكن وضع خطط تطوير لكل مهندس وفق مهاراته الحالية واحتياجات المشروع، بحيث

تتوافق مع أهداف تحسين جودة المشروع أو تقليل تكاليف التنفيذ (أبو حسين، الفاضل، ٢٠٢٠، ٣٧، ٣٨).

التركيز على التعلم المستمر والتطوير: تعد برامج التعلم المستمر والتطوير المهني جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إذ تعمل على تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم باستمرار. يشمل هذا التدريب الفني للموظفين على أحدث الأدوات والبرمجيات الهندسية، وكذلك التدريب الإداري والقيادي للمديرين والفريق التنفيذي لضمان تطوير قدراتهم على التخطيط وإدارة المشاريع. كما تهدف برامج التطوير إلى تشجيع الموظفين على الابتكار والمبادرة في حل المشكلات، بما يدعم تحقيق أهداف الشركة وتحسين جودة المشاريع. على سبيل المثال، يمكن إنشاء أكاديميات تدريب داخلية متخصصة للمهندسين لتطوير مهاراتهم التقنية وتطبيق أحدث المعايير الهندسية، إضافة إلى برامج تدريبية للقيادات على إدارة فرق العمل وحل النزاعات التنظيمية (العربيات، ٢٠٢٥، ١٧، ١٨).

استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية: استخدام التكنولوجيا يعد استراتيجية محورية لتحسين فاعلية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث توفر نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) أدوات دقيقة لإدارة التوظيف، تقييم الأداء، وتتبع التدريب والتطوير. تمكن هذه النظم الإدارة من تحليل بيانات الموظفين بشكل دقيق، اتخاذ قرارات سريعة وموضوعية، ورصد نتائج الممارسات الاستراتيجية بشكل دوري. على سبيل المثال، يمكن استخدام برامج مثل SAP HR أو Oracle HCM لمتابعة تقدم الموظفين في المشاريع الهندسية، قياس أداء الفرق، وربط نتائج الأداء بالمكافآت والتحفيز، ما يعزز

العدالة والشفافية التنظيمية. إضافة إلى ذلك، يساعد استخدام التكنولوجيا على تقليل الأخطاء البشرية، تسريع العمليات الإدارية، وتحسين القدرة على تخطيط القوى العاملة بمرونة أكبر (جوال، رابحي، لحول، ٢٠٢٠).

مراجعة دورية للسياسات والإجراءات: تعد المراجعة الدورية للسياسات والإجراءات استراتيجية حيوية لضمان ملاءمة ممارسات الموارد البشرية للتغيرات الاقتصادية، القانونية، والتكنولوجية. يشمل ذلك تقييم فعالية سياسات التدريب، التوظيف، التحفيز، وتقييم الأداء بشكل منتظم، مع تعديلها لتلبية احتياجات المنظمة والموظفين. على سبيل المثال، يمكن عقد اجتماعات سنوية لمراجعة سياسات المكافآت وتحديثها بما يتوافق مع مشاريع الشركة الجديدة أو التغيرات في سوق العمل الهندسي. كما يمكن تحليل البيانات المتعلقة بالموظفين وأدائهم لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة هيكلة العمليات (غراز، سوالمية، ٢٠١٩).

ثانياً: الأداء التنظيمي:

يُعد الأداء التنظيمي أحد أهم مؤشرات نجاح أي منظمة، حيث يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

الإطار المفاهيمي للأداء التنظيمي:

يعرف الأداء التنظيمي بأنه القدرة التي تمتلكها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال استغلال الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن، مشيراً إلى أنه مقياس شامل يشمل الموارد البشرية، المالية، والتقنية (الزعبي، ٢٠٢٣، ٧).

ويُعرف بأنه الأداء التنظيمي يتضمن تقييم النتائج الملموسة وغير الملموسة، مثل جودة العمليات الداخلية، رضا العملاء، التزام الموظفين، وفاعلية المشاريع المنفذة (دوخ، برباوي، ٢٠٢٣).

من منظور تطبيقي، يعد الأداء التنظيمي مؤشرًا متعدد الأبعاد يعكس مدى توافق جميع عناصر المنظمة مع استراتيجياتها، ويعتبر أساسًا لتحديد النجاحات والفجوات التي تحتاج إلى تحسين (أبو سليمان، ٢٠٢١، ٦).

أهمية الأداء التنظيمي:

مؤشر على نجاح المنظمة واستدامتها: الأداء التنظيمي يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وهو مؤشر رئيسي لتقييم نجاحها واستمرارها في السوق. الشركات ذات الأداء العالي تتمكن من البقاء والمنافسة، بينما يؤدي الأداء المنخفض إلى ضعف الاستدامة وفقدان الميزة التنافسية (عبد الستار، العنتري، ٢٠٢٥).

أساس لاتخاذ القرارات الإدارية والتحسين المستمر: يوفر الأداء التنظيمي بيانات موضوعية للإدارة تساعد على مراجعة العمليات الداخلية، تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الجودة والكفاءة (الزعيبي، ٢٠٢٣، ٢٢).

تعزيز القدرة التنافسية للشركة: يساهم الأداء التنظيمي المرتفع في تعزيز قدرة الشركات على المنافسة محليًا ودوليًا، من خلال تحسين جودة المشاريع، تقليل التكاليف، الالتزام بالجدول الزمني، وتقديم منتجات وخدمات عالية المستوى (أبو سليمان، ٢٠٢١، ١٧).

رفع جودة وفاعلية المشاريع: يرتبط الأداء التنظيمي بشكل مباشر بجودة المشاريع، خصوصاً في الشركات الهندسية، حيث يضمن الالتزام بالمعايير الفنية والتقنية، تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء والهدر في الموارد (جخدم، ٢٠٢٣).

زيادة رضا الموظفين وتحسين الالتزام الوظيفي: الأداء التنظيمي الجيد يعكس بيئة عمل منظمة وواضحة، مما يعزز رضا الموظفين ويزيد انتماءهم، ويقلل من معدل الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار القوى العاملة (دوخ، برباوي، ٢٠٢٣).

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة: يساعد الأداء التنظيمي في قياس مدى تحقيق الشركة لأهدافها المالية، التشغيلية، والتطويرية، ويضمن مواءمة جميع العمليات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، مما يضمن تحقيق النمو المستدام (الزعبي، ٢٠٢٣، ٢٣).

تطوير صورة الشركة وسمعتها: الأداء التنظيمي المرتفع يساهم في تعزيز سمعة الشركة بين العملاء والمستثمرين، ويجعلها وجهة مفضلة للعمل (المرشد، ٢٠١٩، ١٧٩).

أبعاد الأداء التنظيمي

أ. **جودة المشاريع:** جودة المشاريع هي أحد أبرز أبعاد الأداء التنظيمي، إذ تعكس مدى التزام الشركة بالمعايير الفنية المعتمدة في تنفيذ المشاريع. يرتبط هذا البعد مباشرة بمستوى التخطيط والتنظيم الداخلي، قدرة الفرق على الالتزام بالمعايير، وكفاءة استخدام الموارد. يساهم تحسين جودة المشاريع في تعزيز سمعة الشركة، وزيادة رضا العملاء، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء أو إعادة العمل، ما يعكس الأداء التنظيمي الفعلي للشركة ويعزز قدرتها على المنافسة (عبدالستار، العنتري، ٢٠٢٥).

ب. كفاءة وإنتاجية الموظفين: كفاءة وإنتاجية الموظفين تمثل البعد الثاني للأداء التنظيمي، إذ تتعلق بقدرة القوى العاملة على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبأعلى جودة ممكنة. يشمل هذا البعد تقييم قدرات المهارات الفنية، التنظيمية، والقيادية للموظفين، بالإضافة إلى قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات. على سبيل المثال، في فرق التصميم الهندسي، يتم قياس إنتاجية الموظفين من خلال عدد الرسومات والتصاميم المكتملة يوميًا ودرجة توافقها مع المواصفات المطلوبة. تؤدي زيادة كفاءة الموظفين إلى تحسين سرعة التنفيذ وتقليل الهدر في الوقت والموارد، كما تساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة (دوخ، برباوي، ٢٠٢٣).

ج. الالتزام والانتماء التنظيمي: يشير الالتزام والانتماء التنظيمي إلى مدى التزام الموظفين بسياسات المنظمة ورضاهم عن بيئة العمل، وهو مؤشر حاسم على استقرار المؤسسة وكفاءة مواردها البشرية. يتضمن هذا البعد عناصر مثل الانضباط الوظيفي، تحمل المسؤولية، التعاون بين الفرق، واستجابة الموظفين لتحديات العمل اليومية. على سبيل المثال، الموظف الذي يلتزم بالجدول الزمني للمشروع ويحترم المعايير الداخلية يعكس قدرة المنظمة على الحفاظ على مستويات عالية من الأداء المستدام. يعزز الانتماء التنظيمي الروح التعاونية ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما يؤدي إلى استقرار أكبر في فرق العمل وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة (الزعبي، ٢٠٢٣، ٢٥، ٢٦).

د. تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية: يتمثل هذا البعد في قياس مدى قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها المالية والتشغيلية والتطويرية المحددة. يشمل تقييم المشاريع المنجزة، الأرباح المحققة، تحقيق التوسع التنظيمي، والابتكار في الخدمات والمنتجات. على سبيل المثال، في الشركات الهندسية، يُقاس

نجاح المشروع بتحقيق الربحية المطلوبة ضمن الجدول الزمني المحدد، وتحقيق رضا العملاء، وتطبيق معايير السلامة والجودة. يشير الأداء العالي في هذا البعد إلى قدرة الإدارة على توجيه الموارد بشكل فعال، التخطيط السليم للمشاريع، وضمان مواعيد جميع العمليات مع الاستراتيجية العامة للشركة، مما يعكس فاعلية الأداء التنظيمي الشامل ويعزز القدرة التنافسية على المدى الطويل (المرشد، ٢٠١٩، ١٨٠، ١٨١).

الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

دراسة (محسن، ٢٠١٩) تهدف هذا البحث إلى تشخيص طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي، حيث تُعد هذه الاستراتيجيات مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تُسهم في إدارة وتوجيه الموارد البشرية داخل المنظمة، في حين يُمثل الأداء التنظيمي أحد أهم المؤشرات التي يُعتمد عليها في قياس كفاءة وفاعلية الموارد البشرية. وقد تم اختيار كلية الإسراء الجامعة كميدان للتطبيق، حيث تم اختيار (١٩٧) فردًا من العاملين فيها كعينة للدراسة، واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، سواء من حيث العلاقة الارتباطية أو التأثيرية، مما أدى إلى قبول الفرضيات الرئيسية للدراسة، وعليه أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمة محل الدراسة بصياغة

استراتيجيات فعّالة لإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على مهامها وأنشطتها الأساسية بما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين مستوى الكفاءة داخل المؤسسة.

دراسة (الخوادة، ٢٠٢٠) الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تقديم مراجعة للأدبيات حول النظريات والدراسات التجريبية لمعرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والأداء المنظمي في الشركات الصناعية، واستنباط إطار لمزيد من البحث. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. مسترشدة بالمنظورات النظرية والدراسات التجريبية، تضع هذه الدراسة إطاراً بحثياً لتوجيه المزيد من البحث في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور رئيس في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال أداء الابتكار والأداء البيئي كمتغيرات وسيطة. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات أهمها: الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في الشركات الصناعية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وإجراء دراسة ميدانية للتحقق من صحة مقترحات الدراسة الحالية واختبار صلاحية النموذج.

دراسة (أبوزيد، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق ، التدريب ، نظم الأجور ، تقييم الأداء ، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري ، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة ، والتنوع التنظيمي) ، حيث طبقت الدراسة على عينة من الفنادق التي تعمل في مصر بمحافظتي القاهرة والجيزة وشملت (٦٣) فندقاً وتمثلت مفردات الدراسة في مديري إدارة الموارد البشرية في الفنادق ذات (٤،٥) نجوم ، ورئيس مجلس الإدارة في حالة الفنادق ذات (٣)

نجوم ، وباستخدام عدداً من الأساليب الاحصائية تم قياس ملاءمة وجودة المتغيرات بالنموذج المقترح حيث أوضحت النتائج جودة توافق كلية تخطت الـ ٨٠٪ ، ومن خلال قياس (SEM) تم تحديد قيم المسارات بالنموذج ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة بلغت ٧٢٪ ، وكذلك بتأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية بقيمة بلغت ٢٢٪، كما أظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة ، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة بلغت ٦٣٪ ، وفي ضوء تلك النتائج تم صياغة عدداً من التوصيات التي تشير جميعها إلى أهمية بناء نظم أداء عالية اعتماداً على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصناعة الفنادق.

دراسة (بوثينة، سعيدة، ٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (spss v.25). حيث خلصت الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية متوسط، ومستوى الأداء المؤسسي كذلك متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتطلب من المؤسسات إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية كمصدر لبلوغ مستويات أداء جيدة.

دراسة (عباس، ٢٠٢١) يستهدف البحث الحالي اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، وتقييم الأداء، والتعويض المستدام) على

الأداء التنظيمي للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية، وذلك اعتماداً على مبادئ نظريات أصحاب المصالح، والرؤية القائمة على الموارد، والنظرية المؤسسية، ومبادرات التنمية المستدامة. وفحص مدى التباين في تأثير هذه الممارسات على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للفنادق العاملة في مصر.

ووفقاً لذلك، تم تقديم نموذج مفاهيمي مبني على مجموعة من فروض البحث المستخلصة من المراجعة الانتقادية للدراسات السابقة ذات الصلة بالروابط بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية من ناحية، والعلاقات بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي من ناحية أخرى. وبالتالي تبني البحث منهجية كمية تشمل تصميم البحث الوصفي لغرض الاختبار التطبيقي لفروض البحث باستخدام أداة الاستقصاء لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية طبقية (٢٨٥) مفردة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة. وتم ترميز وتحليل البيانات من خلال أساليب احصائية كمية وتطبيقات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

وخلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن منظمات الفنادق في مصر لديها درجة عالية من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا (COVID-19). كما اتضح أن هناك تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على كل من الأداء الاقتصادي (كلياً) والاجتماعي والبيئي (جزئياً) للفنادق المصرية. كما لوحظ أيضاً أن هناك تفاوت في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية التي تفقد الأداء التنظيمي

عند تتبع استراتيجية الاستدامة، وبخاصةً فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام بالفنادق موضوع التطبيق.

دراسة (الغامدي، شمسي، ٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات القابضة. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركة المجدوعي القابضة والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (٣٤٦) فرداً وقد تم استرداد (٣٣٠) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (٢٩٣) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (٢٢) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المجدوعي القابضة تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركة المجدوعي القابضة بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص

الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، ومراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (التوبة، الشرباتي، ٢٠٢٣). هدف الدراسة الى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الألمنيوم الأردنية. تم توزيع ١٤٠ استبانة على ١٤ شركة متخصصة في صناعة الألمنيوم لغرض تحقيق هدف الدراسة. تم استرجاع ١٢٢ استبانة صالحة للتحليل، حيث تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وبعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك وجود علاقة بين المتغيرات، تم استخدام اختبار الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك تطبيقاً مرتفعاً لإدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة بين عناصر الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، كما بيّنت نتائج الدراسة أن هناك أثراً للجودة الشاملة في تحقيق الأداء التنظيمي بشكل عام، حيث كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الجودة الشاملة تكامل الموردين، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بالإدارة العليا وتمكين الموظفين على الأداء التنظيمي. وفي ضوء النتائج، فقد أوصت هذه الدراسة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية الأخرى في الأردن لما لها من أثر في تحقيق الأداء التنظيمي فيها.

دراسة (القبج، أسعد، ٢٠٢٤) تؤكد هذه الدراسة الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الاستراتيجية في تعزيز الرقابة التنظيمية، وهو ما يُعد عنصرًا أساسيًا للنجاح في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة. وعليه، هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل البيانات واستكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات. كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، الذي تمثل في الموظفين المثبتين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والبالغ عددهم (٢٠٧) موظفًا وموظفة. وقد تم توزيع (١٣٥) استبانة على عينة الدراسة المتاحة، بينما خضع (١١٣) استبانة فقط للتحليل الإحصائي.

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية. وقد تبين أن بعد تمكين الموظفين هو الأكثر تأثيرًا على الرقابة التنظيمية، يليه بعد التدريب والتطوير، ثم بعد التعويضات والحوافز. في المقابل، لم يظهر تأثير ذو دلالة لكل من بعدي الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء على الرقابة التنظيمية.

كما أوصى الباحثان بضرورة مراجعة وتطوير سياسات تقييم الأداء المعمول بها داخل الجهاز المركزي للإحصاء، بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل المحيطة، مع العمل على ربط هذه السياسات بنظام حديث وفعال للمكافآت والحوافز بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والرقابة التنظيمية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Olga Giansina Kassotaki, 2017)، سعت إلى معالجة الفجوات البحثية في أدبيات القيادة الرشيدة من خلال الربط بين أنماط القيادة على المستوى الجزئي وبنية المنظمة وبيئتها على المستوى الكلي، وذلك بهدف تفسير كيفية اختراق الرشاقة داخل المنظمات، وآليات إدارتها، والتحديات الناتجة عن تطبيقها. كما تناولت الدراسة تساؤلات حول طبيعة وحجم التعقيدات التنظيمية المرتبطة بتبني الرشاقة، والعوامل التنظيمية التي ترتبط بنجاح هذا الاختراق. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات تم جمعها من منظمة حكومية متعددة الوحدات منتشرة في أنحاء أوروبا، بالإضافة إلى ثلاث شركات تعمل في مجالات الطيران والدفاع في كل من أوروبا والولايات المتحدة، حيث تم جمع البيانات عبر ٤٤ مقابلة سرية شخصية ومن خلال البريد الإلكتروني، والي جانب الاطلاع على وثائق أرشيفية، واستغرق ذلك فترة زمنية امتدت لعامين. وقد كشفت النتائج أن خصائص المنظمة مثل الهرمية التنظيمية ومستوى المركزية تؤثر بشكل مباشر في مدى سهولة أو صعوبة تطبيق الرشاقة، كما أظهرت أن أساليب القيادة القائمة على السيطرة والضبط قد تحد من انتشار الرشاقة، في حين تسهم أنماط القيادة التشاركية في تعزيزها. كذلك أوضحت الدراسة أن اختراق الرشاقة عبر مستويات تنظيمية متعددة يتطلب تفاعلات متكاملة بين الوحدات المختلفة، وأن للإدارة الوسطى دورًا محوريًا في ربط المستويات العليا بالدنيا داخل الهيكل التنظيمي، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تحقيق التكامل ونشر ممارسات الرشاقة داخل المنظمة.

دراسة (Sanjay Dhir, 2018) أظهرت اهتمامًا بفهم مفهوم الرقابة في سياق الأسواق الناشئة، إلى جانب تحليل علاقته بمستوى أداء الشركات، مع التركيز على الدور الوسيط لقدرات التعلم في بيئة ديناميكية سريعة التغير. وقد طبقت الدراسة على الشركات العاملة في مجال التجارة الإلكترونية في الهند، حيث خلصت النتائج إلى أن قدرات التعلم لدى الشركة تؤثر بشكل مباشر في كلا البعدين المرتبطين بالرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي، مما يدل على أهمية الاستثمار في تنمية المعرفة والمهارات داخل المنظمة. وأكدت الدراسة على ضرورة أن تولي الشركات اهتمامًا متوازنًا بكل من المعرفة الداخلية والخارجية، لما لذلك من دور في تعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات وتحقيق مستويات أعلى من الرقابة التنظيمية.

وفي دراسة أخرى — (Kia Katter, 2018)، تم التطرق إلى دور الإدارة العليا في دعم وتعزيز الرقابة داخل فرق العمل، مع التركيز على فهم طبيعة الدور الديناميكي المرتبط بتطوير الكفاءات والقدرات داخل فرق العمل. وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة في إحدى شركات الخدمات المالية في السوق النهائية، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه موجهة مع أعضاء الإدارة العليا، إلى جانب مقابلات مع أعضاء فرق العمل. وأشارت النتائج إلى أن فرق العمل المختلفة تتطلب ممارسات وأنشطة إدارية متنوعة تدعم تحقيق الرقابة التنظيمية بأساليب ملائمة، كما أوضحت وجود مستويات متعددة من التأثير الإداري، حيث يلعب قائد الفريق دورًا محوريًا في تحفيز الأعضاء وتوجيه سلوكياتهم نحو تبني ممارسات رقابة فعّالة. كما بينت النتائج أن الإدارة العليا لا تتدخل بشكل مباشر في

تقديم أداء فرق العمل، وإنما تؤدي دورًا إرشاديًا وتوجيهيًا من خلال توفير الأدوات المناسبة لإدارة المعرفة وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للرشاقة.

دراسة (Hashim Fawzi et al., 2018) تناولت تقديم رؤية تحليلية معمقة لأحد أنماط أو الأشكال التنظيمية الناشئة، وهو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في ظل بيئة تنافسية متسارعة التغير. كما افترضت الدراسة وجود تأثير وسيط للسيناريو الاستراتيجي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي، بما يوضح كيفية انتقال أثر الرشاقة إلى الأداء المؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة على تصميم قائمة استقصاء مبنية على مقاييس سابقة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم التركيز على تحقيق التوافق التنظيمي والقدرة على التنفيذ كأبعاد رئيسية للرشاقة الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تعزيز النجاح التنظيمي، سواء من خلال تحسين التوافق الداخلي أو رفع كفاءة التنفيذ، كما بيّنت وجود دور مهم للسيناريو الاستراتيجي كعامل وسيط يؤثر في قوة وطبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي، مما يؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي المرن في دعم الأداء المؤسسي.

دراسة (Kihugwa, 2020) هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، وتمكين الموظفين، والتزام الإدارة العليا، على الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في كينيا، وذلك من خلال تطبيقها على شركة Mabati Rolling Mills Limited (MRM) في منطقة ماريكانى بمقاطعة كيليفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب المسح، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان تضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة، واستهدف

عينة بلغ حجمها (١٤٧) مفردة تم اختيارها عشوائياً من فئات تنظيمية مختلفة، شملت الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والموظفين، والموزعين المعتمدين، بالإضافة إلى العملاء الخارجيين. وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب الأساليب التحليلية كتحليل الارتباط والانحدار لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من خلال برنامج (SPSS 21) .

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، حيث تبين أن التحسين المستمر يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء، كما أن التركيز على العملاء يعزز رضاهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. كذلك أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين يسهم في تحسين أدائهم، وأن التزام الإدارة العليا بتطبيق ممارسات الجودة يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، وتنمية الشعور بالانتماء داخل المنظمة، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية تبني التحسين المستمر كركيزة أساسية لضمان استدامة الأداء. كما أكدت على ضرورة دعم التزام الإدارة العليا بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الحوافز المناسبة، ودعت إلى إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاداً أخرى لممارسات الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

دراسة (Suhendah & Brigita, 2021) هدفت إلى تحليل أثر كلٍ من إدارة الجودة الشاملة

والتوجه الريادي على الأداء التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط للابتكار في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق

على الشركات المنتجة لزيت النخيل الخام (CPO) في منطقتي شرق باريتو وويست كوتاوارينجين

بجزيرة كاليمانتان في إندونيسيا. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الحصصية، حيث شملت (٨)

شركات عاملة في هذا القطاع بوصفها مجتمعًا تطبيقيًا للدراسة.

ولتحليل البيانات، استخدمت الدراسة أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات

الصغرى الجزئية (PLS)، وذلك من خلال برنامج (Smart PLS) الإصدار الثالث، لما يتميز به هذا

الأسلوب من قدرة على تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات واختبار الأدوار الوسيطة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عددًا من الاستنتاجات المهمة، حيث تبين أن إدارة الجودة الشاملة لا تؤثر

بشكل مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي، في حين كان لها تأثير إيجابي معنوي على الابتكار. كما

أثبتت النتائج أن الابتكار بدوره يؤثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي، مما يشير إلى أهميته كعامل حاسم في

تحسين الأداء داخل المنظمات. كذلك كشفت الدراسة عن وجود تأثير غير مباشر لإدارة الجودة الشاملة

على الأداء التنظيمي من خلال الابتكار كمتغير وسيط، وهو ما يعزز من أهمية تبني ممارسات الجودة

الشاملة كمدخل لدعم الابتكار وليس فقط كأداة مباشرة لتحسين الأداء.

إضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي، مما

يعكس أهمية تبني الفكر الريادي في تعزيز قدرة الشركات على المنافسة وتحقيق نتائج أفضل. وبناءً

على ذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار والتوجه الريادي لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية المهمة، ومن أبرزها ما يلي:
- ساهمت مراجعة الدراسات السابقة في تحديد الفجوات البحثية المرتبطة بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي، مما أسهم في صياغة مشكلة الدراسة الحالية بشكل علمي واضح ودقيق.
 - أفيد من الأطر النظرية والنماذج المفاهيمية التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والجودة الشاملة، والابتكار، والبراعة التنظيمية في بناء الإطار النظري للدراسة.
 - ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المنهج العلمي المناسب، واختيار الأساليب والأدوات الملائمة لجمع البيانات وتحليلها بما يتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة.
 - أسهمت نتائج الدراسات السابقة في إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في بيئات العمل المختلفة.
 - تم الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل تحليل الارتباط والانحدار وتحليل التباين، في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة الحالية وتحقيق دقة النتائج.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بتركيزها على منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية، مما يمنحها بعداً تطبيقياً يعكس خصوصية البيئة التنظيمية والاقتصادية في المملكة. كما تأتي هذه الدراسة في ظل التحولات التنموية المتسارعة التي تشهدها المملكة وفق رؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي ركزت بشكل كبير على تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، الأمر الذي يعزز من أهمية الدراسة ونتائجها.

كما تتناول هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بصورة شمولية من خلال مجموعة متكاملة من الأبعاد، مثل التخطيط الوظيفي والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتحفيز، وربطها بمخرجات تنظيمية مهمة كجودة المشاريع، وتحقيق الأهداف المؤسسية، والكفاءة والإنتاجية، والالتزام والانتماء التنظيمي، وهو ما يميزها عن العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل أو جزئي.

وعليه، تنفرد هذه الدراسة بدمجها بين عدد من المتغيرات التنظيمية المهمة ضمن نموذج متكامل، وتركيزها على بيئة تطبيقية محددة، بما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية، ويجعل نتائجها ذات فائدة عملية لصناع القرار والإدارات العليا في منظمات الأعمال.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم استعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بصورة شاملة، بدءًا من المفاهيم الأساسية التي توضح دور هذه الممارسات في إدارة العنصر البشري بكفاءة، مرورًا بأهميتها في دعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية، وانتهاءً بأهم أبعادها المتمثلة في التخطيط الوظيفي والتوظيف، التدريب والتطوير المستمر، وتقييم الأداء والتحفيز.

كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء التنظيمي باعتباره أحد المخرجات الأساسية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مع توضيح أبعاده المختلفة مثل جودة المشاريع، تحقيق الأهداف المؤسسية، الكفاءة والإنتاجية، والالتزام والانتماء التنظيمي، وبيان كيفية تفاعل هذه الأبعاد معًا في تحسين مستوى الأداء العام للمنظمات.

كذلك تناول الفصل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي، مع إبراز دور هذه الممارسات في تحقيق الفاعلية المؤسسية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. بالإضافة إلى ذلك، تم استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وتحليل نتائجها، وبيان أوجه الاستفادة منها، إلى جانب توضيح ما يميز الدراسة الحالية عنها.

وبناءً على ما سبق، يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول المنهجية العلمية للدراسة، من حيث تصميم البحث، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك بهدف اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة بشكل دقيق ومنهجي.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية، والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

منهج البحث:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الأداء التنظيمي داخل الشركات الهندسية وتحليل العلاقات بين أبعاده المختلفة، مثل جودة المشاريع، كفاءة وإنتاجية الموظفين، الالتزام والانتماء التنظيمي. وقد تم جمع البيانات الميدانية باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس مستوى الأداء التنظيمي وتأثيره على فاعلية العمليات الداخلية، وتحقيق أهداف الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية والعاملين في المناصب الإشرافية والتنفيذية في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لارتباطهم المباشر بممارسات الأداء التنظيمي وقدرتهم على تقديم بيانات دقيقة تعكس واقع جودة المشاريع، كفاءة وإنتاجية الموظفين، الالتزام والانتماء التنظيمي، ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما يُمكن لهذا المجتمع تقديم معلومات موضوعية حول

العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، بما يسهم في تحليل العلاقات بين أبعاد الأداء المختلفة وتقييم مستوى فاعلية الإجراءات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي المتبع داخل المنظمات.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث مكونة من القيادات الإدارية والعاملين في المناصب الإشرافية والتنفيذية في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية. ولغرض تسهيل عملية جمع البيانات، تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية باستخدام (Google Forms) ، ومن ثم تم توزيع رابط الاستبيان على أفراد العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الأخرى.

وقد تم تحديد حجم العينة المعتمدة في هذه الدراسة بـ ٢٥٠ مفردة، وهو حجم مناسب لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها إحصائياً بدرجة ثقة مقبولة. وبعد استرجاع الاستبانة وفحصها والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، تم اعتماد جميع الاستجابات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث المتعلقة بالأداء التنظيمي وأبعاده المختلفة.

كما تم توزيع أفراد العينة وفق أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي تُعزى لاختلاف خصائص الشركات الهندسية (حجم الشركة، نوع المشروع، عدد الموظفين، مجال العملاء)، كالتالي:

جدول (١-٣) توزيع العينة حسب خصائص الشركات الهندسية

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
حجم الشركة	صغيرة (أقل من ٥٠ موظفًا)	١١٠	٪٤٤
	متوسطة (٥١-٢٠٠ موظف)	٦٨	٪٢٧,٢
	كبيرة (أكثر من ٢٠٠ موظف)	٧٢	٪٧٢
	المجموع	٢٥٠	٪١٠٠
نوع المشاريع	إنشائية	١١٧	٪٤٦,٨
	صناعية	٤٠	٪١٦
	تطويرية / استشارية	٦٠	٪٢٤
	مختلطة	٣٣	٪١٣,٢
	المجموع	٢٥٠	٪١٠٠
عدد الموظفين	أقل من ٥٠	٨٥	٪٣٤
	١٠٠-٥١	١٢٦	٪٥٠,٤
	٢٠٠-١٠١	٨	٪٣,٢
	أكثر من ٢٠٠	٣١	٪١٢,٤
	المجموع	٢٥٠	٪١٠٠
مجال العملاء الأساسي	قطاع عام (حكومي)	١٤٨	٪٥٩,٢

قطاع خاص	٤١	١٦,٤٪
مختلط	٦١	٢٤,٤٪
المجموع	٢٥٠	١٠٠٪

يوضح جدول (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص التنظيمية للشركات الهندسية

بالمملكة العربية السعودية. وتشير النتائج إلى أن غالبية الشركات المشاركة في الدراسة صغيرة الحجم (أقل من ٥٠ موظفًا) بنسبة ٤٤٪، تليها الشركات الكبيرة (أكثر من ٢٠٠ موظف) بنسبة ٢٨,٨٪، بينما شكلت الشركات المتوسطة الحجم (٥١-٢٠٠ موظف) نسبة ٢٧,٢٪، مما يعكس تنوعًا في حجم الشركات الهندسية التي تمثل المجتمع المستهدف للدراسة.

وبالنسبة لنوع المشاريع، أظهرت النتائج أن أغلب الشركات تعمل في المشاريع الإنشائية بنسبة ٤٦,٨٪، تليها المشاريع التطويرية والاستشارية بنسبة ٢٤٪، والمشاريع الصناعية بنسبة ١٦٪، في حين شكلت المشاريع المختلطة نسبة ١٣,٢٪، ما يشير إلى تنوع طبيعة الأعمال الهندسية التي تغطيها عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بعدد الموظفين الفعلي بالشركة، فقد كانت النسبة الأكبر للشركات التي يتراوح عدد موظفيها بين ٥١-١٠٠ موظفًا بنسبة ٥٠,٤٪، تليها الشركات التي يقل عدد موظفيها عن ٥٠ بنسبة ٣٤٪، بينما كانت الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن ٢٠٠ بنسبة ١٢,٤٪، والشركات بين ١٠١-٢٠٠ موظفًا بنسبة ٣,٢٪، مما يعكس توزيعًا متفاوتًا للكوادر البشرية في الشركات المشاركة.

وبخصوص مجال العملاء الأساسي، بينت النتائج أن الغالبية من الشركات تخدم القطاع العام بنسبة ٥٩,٢٪، في حين يتركز ٢٤,٤٪ من الشركات في الخدمات المختلطة، و ١٦,٤٪ تخدم القطاع الخاص، مما يعكس الدور الكبير للقطاع الحكومي في البيئة الهندسية بالمملكة.

وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تضم مجموعة متنوعة من الشركات الهندسية من حيث الحجم، وطبيعة المشاريع، وعدد الموظفين، ومجال العملاء، مما يعزز من شمولية الدراسة وقدرة النتائج على تمثيل مختلف أنواع الشركات الهندسية في المملكة، ويضمن دقة التحليل والاستنتاجات المستخلصة.

أداة البحث:

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وذلك لما يتميز به من سهولة في التطبيق، وانخفاض التكلفة، وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين، إضافة إلى دقته في جمع البيانات وتنوعها. كما خضع الاستبيان لاختبار تجريبي على عينة محدودة قبل توزيعه على العينة المستهدفة، بهدف التأكد من وضوح العبارات وملاءمتها، وضمان فعالية الأداة وموثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها واستخراج النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، (الزغبى، ٢٠٢٣).

خطوات إعداد أداة البحث:

الخطوة الأولى: قام الباحث بتحديد الهدف الرئيس للدراسة، والمتمثل في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية بالمملكة العربية

السعودية، وتحليل العلاقة بين هذه الممارسات وأبعاد الأداء التنظيمي مثل جودة المشاريع، كفاءة وإنتاجية الموظفين، الالتزام والانتماء التنظيمي.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة البحث

تكونت أداة البحث من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: خصائص الشركة الهندسية والمستجيب وشملت:

(حجم الشركة، نوع المشاريع، عدد الموظفين، مجال العملاء).

الجزء الثاني: محاور الدراسة، وتمثلت في المحاور الآتية:

المحور الأول: مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ويتكون من (٤) عبارات.

المحور الثاني: التخطيط الوظيفي والتوظيف، ويتكون من (٤) عبارات.

المحور الثالث: دور التدريب والتطوير المستمر، ويتكون من (٤) عبارات.

المحور الرابع: تقييم الأداء والتحفيز، ويتكون من (٤) عبارات.

المحور الخامس: جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية، ويتكون من (٤) عبارات.

المحور السادس: الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي، ويتكون من (٤) عبارات.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية.

بعد تحديد مجالات الاستبيان، تمت صياغة عبارات الأداة اعتمادًا على مراجعة الإطار النظري

والدراسات السابقة المتعلقة بممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، بما يتوافق مع التعريفات

الإجرائية لمتغيرات الدراسة، مع مراعاة الوضوح والدقة وسهولة الفهم للمستجيب.

الخطوة الرابعة: تدريج الاستجابات

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتدريج استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، وذلك على النحو الآتي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وتُعطى الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة البحث

تم إعداد تعليمات واضحة ومبسطة للاستبيان لتعريف أفراد العينة بهدف الدراسة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، ومراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لمستوى المستجيبين.

الخطوة السادسة: إخراج الاستبيان في صورته النهائية وتطبيقه

بعد إجراء التعديلات اللازمة، تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، وتحويله إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (Google Drive)، ثم تم توزيع رابط الاستبيان على العينة المستهدفة من خلال وسائل التواصل المختلفة.

صدق فقرات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة، الموارد البشرية، والقيادة الهندسية، حيث طُلب منهم تقديم آرائهم بشأن وضوح ودقة العبارات، ومدى قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، وارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه،

وكفاية العبارات لتغطية جميع أبعاد الدراسة. وبناءً على ملاحظات وتوصيات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة، مثل إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحًا، وتعديل ترتيب الأسئلة لتسهيل فهم المستجيبين، وإضافة عبارات لتعزيز التغطية الشاملة لكل محور. وبعد اعتماد التعديلات وموافقة الأغلبية، تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، ليصبح جاهزًا للاستخدام في جمع البيانات الميدانية، وتم إدراجه ضمن ملاحق الدراسة لتكون مرجعًا رسميًا لأداة البحث.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: (Internal Consistency)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك من خلال حساب العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له. وقد تم تطبيق ذلك على عينة استطلاعية مكوّنة من عدد (٥٠) فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط دالة إحصائيًا، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة من الصدق الداخلي. ويبين الجدول الخاص بذلك نتائج معاملات الارتباط.

جدول رقم (٣-٢): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الاول	١	٠,٧٤٤
	٢	٠,٧٥٤
	٣	٠,٤٩١
	٤	٠,٥١٣

٠,٩٣٦	١	المحور الثاني
٠,٩٥٧	٢	
٠,٩٢٦	٣	
٠,٩٣٦	٤	
٠,٩٠٥	١	المحور الثالث
٠,٩١٥	٢	
٠,٨٩٩	٣	
٠,٩١٠	٤	
٠,٦٧٢	١	المحور الرابع
٠,٦٧٥	٢	
٠,٦٥٤	٣	
٠,٦٨١	٤	
٠,٩٢٤	١	المحور الخامس
٠,٩٦٥	٢	
٠,٩١٦	٣	
٠,٩٦٨	٤	
٠,٧٦٠	١	المحور السادس

٠,٧٧٠	٢	
٠,٧١٩	٣	
٠,٧٠٦	٤	

يوضح جدول رقم (٢-٣) نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة، حيث تم حساب معاملات

ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وتشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات كل بُعد.

بالنسبة للمحور الأول، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٤٩١ و ٠,٧٥٤، وهي قيم جيدة تعكس قوة ارتباط العبارات بالبعد الكلي، مما يؤكد صلاحية هذه العبارات في قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

أما المحور الثاني، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٩٢٦ و ٠,٩٥٧، وهي مستويات مرتفعة جداً تشير إلى الترابط القوي بين العبارات وموضوع البعد، مما يؤكد صلاحية قياس أثر التخطيط الوظيفي والتوظيف على الأداء التنظيمي.

وفيما يخص المحور الثالث، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٨٩٩ و ٠,٩١٥، وهو ما يدل على تجانس العبارات وارتباطها الوثيق بالبعد الذي يقيس دور التدريب والتطوير المستمر للموظفين في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

أما المحور الرابع، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٦٥٤ و ٠,٦٨١، وهي قيم مقبولة إحصائيًا وتدل على قدرة العبارات على قياس أثر أنظمة تقييم الأداء والتحفيز على الالتزام والانتماء التنظيمي.

وبالنسبة للمحور الخامس، جاءت معاملات الارتباط بين ٠,٩١٦ و ٠,٩٦٨، وهي مستويات مرتفعة جدًا، مما يعكس توافق العبارات مع البعد الكلي بشكل ممتاز، ويؤكد قدرة الاستبيان على قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية.

أما المحور السادس، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٧٠٦ و ٠,٧٧٠، وهو ما يعكس ارتباطًا جيدًا بين العبارات وموضوع البعد، ويؤكد صلاحيتها لقياس اختلاف أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي باختلاف خصائص الشركات الهندسية.

وبوجه عام، تشير نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي إلى أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني وتحليل البيانات الميدانية.

ثبات الاستبانة: (Reliability) :

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت ٥٠ فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣-٣) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
١	مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	٤	٠,٧٤٤
٢	التخطيط الوظيفي والتوظيف.	٤	٠,٧٤٤
٣	دور التدريب والتطوير المستمر.	٤	٠,٨٤٩
٤	تقييم الأداء والتحفيز.	٤	٠,٨٤٢
٥	جودة المشاريع وتحقيق الأهداف.	٤	٠,٧٦٣
٦	الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي.	٤	٠,٨٥٠

يوضح جدول رقم (٣-٣) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان المختلفة، إضافة إلى

معامل الثبات للأداة ككل. وتشير النتائج إلى أن جميع قيم ألفا كرونباخ جاءت ضمن الحدود المقبولة

إحصائيًا، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي.

فقد بلغ معامل الثبات لمحور مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ٠,٧٤٤،

وهو يعكس اتساقًا مناسبًا بين عبارات هذا المحور وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة.

أما محور التخطيط الوظيفي والتوظيف، فقد سجل معامل ثبات قدره ٠,٧٤٤، وهو أيضًا ضمن

المستوى المقبول ويؤكد موثوقية العبارات في قياس أثر التخطيط الوظيفي وأساليب التوظيف على الأداء

التنظيمي.

وبالنسبة لمحور دور التدريب والتطوير المستمر، فقد بلغ معامل الثبات له ٠,٨٤٩، وهو مستوى مرتفع يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات، ويؤكد قدرة المحور على قياس تأثير برامج التدريب والتطوير على كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم.

أما محور تقييم الأداء والتحفيز، فقد بلغ معامل الثبات ٠,٨٤٢، مما يدل على جودة العبارات وموثوقيتها في قياس أثر أنظمة تقييم الأداء والتحفيز على الالتزام والانتماء التنظيمي.

وفيما يخص محور جودة المشاريع وتحقيق الأهداف، فقد سجل معامل الثبات له ٠,٧٦٣، وهو ما يعكس اتساقاً جيداً بين العبارات وقدرتها على قياس أثر ممارسات الموارد البشرية في تحسين جودة المشاريع وتحقيق أهداف الشركة.

أما محور الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي، فقد بلغ معامل الثبات له ٠,٨٥٠، وهو أعلى معامل بين المحاور تقريباً، مما يعكس اتساقاً داخلياً ممتازاً للعبارات وقدرتها على قياس هذا البعد بفعالية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها مناسبة للاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث وتحليلها بطريقة دقيقة وموثوقة.

معيار التصحيح:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود ٥ - ١ = ٤ على عدد خلايا المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨). بعد ذلك، تم إضافة

هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح

طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٣- ٤) أوزان الإجابات حسب المقياس

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوي (درجة) / الممارسة / الأهمية
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠٪ إلى أقل من ٣٦٪	منخفضة جدا
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦٪ إلى ٥٢٪	منخفضة
من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠	محايد	من ٥٢٪ إلى ٦٨٪	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠	موافق	من ٦٨٪ إلى ٨٤٪	مرافعة
من ٤,٢٠ إلى ٥	موافق بشدة	من ٨٤٪ إلى ١٠٠٪	مرتفعة جدا

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25)، وقد تم استخدام

العديد من العمليات والاختبارات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات

الباحثة، والتي تشمل:

١. استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة: (حجم الشركة - نوع المشاريع -

عدد الموظفين - مجال العملاء الأساسي).

٢. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معاملات كرونباخ - ألفا لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
٤. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، والرتبة للإجابة على تساؤلات البحث.
٥. اختبار تحليل التباين انوفا لفرضيات البحث.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة. وكذلك يستعرض اختبار فرضيات البحث. كما يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

تحليل البيانات:

في هذا القسم من البحث، يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي:

أولاً: مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-١).

جدول (٤-١) درجة مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تعتمد الشركة على ممارسات استراتيجية واضحة في إدارة الموارد البشرية.	٨	١٨	٣٨	٥٣	١٣٣	٤,١٤٠٠	١,١١٥٩٧	٣
		٣.٢%	٧.٢%	١٥.٢%	٢١.٢%	٥٣.٢%			
٢	تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.	١٦	١٨	٣٧	٤٤	١٣٥	٤,٠٥٦٠	١,٢٤٧٠٣	٤
		٦.٤%	٧.٢%	١٤.٨%	١٧.٦%	٥٤.٠%			
٣		٤	٥	٣٦	٧٢	١٣٣	٤,٣٠٠٠	٩٠١٨١	١

			53.2%	28.8%	14.4%	2.0%	1.6%	%	يتم تطوير ممارسات الموارد البشرية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.	
٢	٩٠٩٧٨.	٤,٢٩٦٠	138	59	44	7	2	ت	تسهم إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء العام للشركة.	٤
			55.2%	23.6%	17.6%	2.8%	0.8%	%		

بناءً على الجدول رقم (٤-١) أعلاه، الخاص بدرجة مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية الاستراتيجية، يتضح أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,٠٥٦ – ٤,٣٠٠)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (٠,٩٠١ – ١,٢٤٧)، مما يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة حول عبارات هذا المحور.

جاءت العبارة "يتم تطوير ممارسات الموارد البشرية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٠٢)، ونسبة موافقة عالية بلغت ٨٢٪ (موافق بشدة)، مما يعكس إدراكًا مرتفعًا لدى أفراد العينة بأهمية التحديث المستمر لممارسات الموارد البشرية لمواكبة التطورات والمتغيرات في بيئة العمل.

وفي المقابل، حصلت العبارة "تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥٦) وانحراف معياري (١,٢٤٧)، ورغم بقائها ضمن مستوى الموافقة، إلا أنها تشير إلى أن هناك فجوة طفيفة بين السياسات المطبقة والأهداف الاستراتيجية للشركة، ما قد يستدعي مزيدًا من الجهود لضمان مواءمة أكبر بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية تمارس ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بدرجة مقبولة، مع وجود تركيز واضح على التطوير المستمر ودعم الأداء العام للشركة، مما يعزز من فاعلية الأداء التنظيمي ويؤكد أهمية الموارد البشرية كعنصر استراتيجي في نجاح المؤسسات.

ثانياً: التخطيط الوظيفي والتوظيف:

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٢).

جدول (٤-٢) درجة التخطيط الوظيفي والتوظيف

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تقوم الشركة بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مسبق.	ت	10	17	40	49	134	١,١٤٨٤٢	٣
		%	4.0%	٦,٨%	١٦,٠%	١٩,٦%	٥٣,٦%		
٢	يتم اختيار الموظفين بناء على الكفاءة والمهارات المطلوبة.	ت	11	14	43	56	126	١,١٣٧٢٩	٤
		%	4.4%	5.6%	17.2%	22.4%	50.4%		
٣	يسهم التوظيف الفعال في تحسين جودة الأداء داخل الشركة.	ت	10	14	36	52	138	١,١١٩٨٤	١
		%	4.0%	5.6%	14.4%	20.8%	55.2%		
٤	يساعد التخطيط الوظيفي في تقليل	ت	11	14	35	54	136	١,١٣٢٩٣	٢
		%	4.4%	5.6%	14.0%	21.6%	54.4%		

بناءً على الجدول رقم (٤-٢) أعلاه، الخاص بدرجة التخطيط الوظيفي والتوظيف في الشركات الهندسية، يتبين أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,٠٨٨ – ٤,١٧٦)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (١,١١٩ – ١,١٤٨)، مما يشير إلى تقارب نسبي في وجهات النظر بين أفراد العينة حول مدى فاعلية التخطيط والتوظيف بالشركة.

جاءت العبارة "يسهم التوظيف الفعال في تحسين جودة الأداء داخل الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧٦) وانحراف معياري (١,١٢٠)، مع نسبة موافقة مرتفعة بلغت ٥٥,٢٪ (موافق بشدة)، مما يعكس إدراكاً قوياً لدى المشاركين بأهمية التوظيف المبني على الكفاءة في تعزيز جودة الأداء المؤسسي.

أما العبارة "يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والمهارات المطلوبة" فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨٨) وانحراف معياري (١,١٣٧)، ورغم كونها ضمن مستوى الموافقة، إلا أنها تشير إلى وجود بعض التفاوت الطفيف في تقييم فعالية أساليب الاختيار المعتمدة على الكفاءة، ما قد يستدعي تحسينات إضافية في عمليات التوظيف لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات الشركة.

وبشكل عام، توضح النتائج أن الشركات الهندسية تُولي اهتمامًا جيدًا للتخطيط الوظيفي والتوظيف،

مع التركيز على تقليل فجوات الأداء وتحقيق الكفاءة، وهو ما يعكس دور هذه الممارسات في دعم الأداء

التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية.

ثالثاً: دور التدريب والتطوير المستمر:

تم تحليل المتغير الثالث الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٤).

(٣).

جدول (٤-٣) دور التدريب والتطوير المستمر

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.	ت	١٦	١٣	٤٣	٦٠	١١٨	٤,٠٠٤٠	١,١٩٧٣٨	٤
		%	٦.٤%	٥.٢%	١٧.٢%	٢٤.٠%	٤٧.٢%			
٢	يسهم التدريب في تحسين كفاءة الموظفين في أداء مهامهم.	ت	٩	١٣	٣٣	٥٩	١٣٦	٤,٢٠٠٠	١,٠٨٢٩١	٢
		%	٣.٦%	٥.٢%	١٣.٢%	٢٣.٦%	٥٤.٤%			
٣	يؤدي التدريب إلى زيادة إنتاجية العاملين داخل الشركة.	ت	١٠	١٦	٤٤	٦٥	١١٥	٤,٠٣٦٠	١,١٢٠٥٩	٣
		%	٤.٠%	٦.٤%	١٧.٦%	٢٦.٠%	٤٦.٠%			
٤	تم تقييم نتائج التدريب وربطها بتحسين الأداء.	ت	٢٤	١٥	٣٩	٥٢	١٢٠	٣,٩١٦٠	١,٣١٩٠٥	١
		%	٩.٦%	٦.٠%	١٥.٦%	٢٠.٨%	٤٨.٠%			

بناءً على الجدول رقم (٤-٣) أعلاه، الخاص بدور التدريب والتطوير المستمر في الشركات

الهندسية، يتضح أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٣,٩١٦ – ٤,٢٠٠)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (١,٠٨٢ – ١,٣١٩)، مما يشير إلى وجود تقارب نسبي في آراء المشاركين حول فعالية برامج التدريب والتطوير.

جاءت العبارة “يسهم التدريب في تحسين كفاءة الموظفين في أداء مهامهم” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠٠) وانحراف معياري (١,٠٨٣)، مع نسبة موافقة مرتفعة بلغت ٥٤,٤٪ (موافق بشدة)، مما يعكس إدراكًا عاليًا لدى أفراد العينة بأهمية التدريب في تعزيز كفاءة الموظفين. جاءت العبارة “تم تقييم نتائج التدريب وربطها بتحسين الأداء” في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١٦) وانحراف معياري (١,٣١٩)، مما يشير إلى أن ربط التدريب مباشرة بتحسين الأداء لا يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير والمتابعة، رغم كونها ضمن مستوى الموافقة.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن الشركات الهندسية توفر برامج تدريبية مستمرة تساهم في تطوير مهارات وكفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، إلا أن تقييم نتائج التدريب وربطها مباشرة بالأداء يحتاج إلى تحسين لتعظيم أثر هذه البرامج على الأداء التنظيمي.

رابعاً: تقييم الأداء والتحفيز:

تم تحليل المتغير الرابع الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٤).

جدول (٤-٤) تقييم الأداء والتحفيز

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تعتمد الشركة نظامًا واضحًا لتقييم أداء الموظفين.	ت	15	14	46	59	116	٣,٩٨٨.٠	١,١٩٠.٦٠
		%	6.0%	5.6%	18.4%	23.6%	46.4%		
٢	ترتبط المكافآت والحوافز بنتائج تقييم الأداء.	ت	11	0	55	43	141	٤,٢١٢.٠	١,٠٦٧.٥٣
		%	4.4%	0%	22.0%	17.2%	56.4%		
٣	يسهم التحفيز في زيادة التزام الموظفين بمهامهم.	ت	11	0	44	54	141	٤,٢٥٦.٠	١,٠٣٦.٧١
		%	4.4%	0%	17.6%	21.6%	56.4%		
٤	يعزز نظام التقييم والتحفيز شعور الانتماء لدى العاملين.	ت	9	10	35	68	128	٤,١٨٤.٠	١,٠٥١.٩٤
		%	3.6%	4.0%	14.0%	27.2%	51.2%		

بناءً على الجدول رقم (٤-٤) أعلاه، الخاص بتقييم الأداء وأنظمة التحفيز في الشركات الهندسية،

يتضح أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لعبارات المحور بين (٣,٩٨٨ – ٤,٢٥٦)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين

(١,٠٣٧ – ١,١٩١)، مما يعكس تقارب آراء المشاركين حول فعالية أنظمة التقييم والتحفيز في تعزيز

الأداء والانتماء التنظيمي.

جاءت العبارة "يسهم التحفيز في زيادة التزام الموظفين بمهامهم" في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (٤,٢٥٦) وانحراف معياري (١,٠٣٧)، مع نسبة موافقة مرتفعة بلغت ٥٦,٤% (موافق

بشدة)، مما يعكس إدراكًا عاليًا لدى المشاركين بأهمية الحوافز في تعزيز الالتزام الوظيفي.

جاءت العبارة "تعتمد الشركة نظامًا واضحًا لتقييم أداء الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨٨) وانحراف معياري (١,١٩١)، رغم كونها ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن وضوح آليات التقييم قد يحتاج إلى تحسين لضمان فعالية أكبر في قياس الأداء وربطه بالتحفيز. وبشكل عام، توضح النتائج أن أنظمة التقييم والتحفيز في الشركات الهندسية تسهم بفاعلية في زيادة التزام الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء، مع الحاجة إلى مزيد من التطوير في وضوح الإجراءات المرتبطة بتقييم الأداء.

خامساً: جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية:

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٥).

جدول (٤-٥) جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تحقق الشركة مستوى عاليًا من جودة المشاريع الهندسية.	٦	١٦	٣٣	٦٤	١٣١	٤,١٩٢٠	١,٠٤٦٦٧	٢
		٢.٤%	٦.٤%	١٣.٢%	٢٥.٦%	٥٢.٤%			
٢	تلتزم الشركة بالموصفات الفنية والمعايير المطلوبة في المشاريع.	١٧	١٣	٣١	٥٨	١٣١	٤,٠٩٢٠	١,٢١٠٥٤	٣
		٦.٨%	٥.٢%	١٢.٤%	٢٣.٢%	٥٢.٤%			
٣	تنجح الشركة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.	٨	١٣	٣٥	٦٠	١٣٤	٤,١٩٦٠	١,٠٦٦٨٣	١
		٣.٢%	٥.٢%	١٤.٠%	٢٤.٠%	٥٣.٦%			

٤	١,٢١٧٧٣	٤,٠٨٤٠	131	57	31	14	17	ت	تلتزم الشركة بالجدول الزمنية المحددة لتنفيذ المشاريع.	٤
			52.4%	22.8%	12.4%	5.6%	6.8%			

يشير الجدول رقم (٤-٥) أعلاه، المتعلق بجودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية، إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة جاء ضمن مستوى "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٤,٠٨٤ - ٤,١٩٦)، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (١,٠٤٧ - ١,٢١٨)، مما يعكس تقارباً كبيراً في آراء المشاركين حول أداء الشركات الهندسية في هذا المجال.

وجاءت العبارة "تنجح الشركة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩٦) وانحراف معياري (١,٠٦٧)، مع نسبة موافقة قوية بلغت ٥٣,٦٪ (موافق بشدة)، مما يدل على إدراك المشاركين بأن الشركات الهندسية قادرة على الوصول إلى أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة.

في المقابل، جاءت العبارة "تلتزم الشركة بالجدول الزمنية المحددة لتنفيذ المشاريع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨٤) وانحراف معياري (١,٢١٨)، رغم كونها ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن الشركات الهندسية المشاركة تتمتع بمستوى جيد من جودة المشاريع والالتزام بتحقيق الأهداف المؤسسية، مع الحاجة إلى تحسين إدارة الجداول الزمنية لضمان تنفيذ المشاريع وفق المخطط الزمني بدقة أكبر.

سادساً: الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي:

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤-٤).

(٥).

جدول (٤-٦) الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي

م	العبارات		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة بكفاءة عالية وبجودة متميزة.	ت	12	11	41	61	125	٤,١٠٤٠	١,١٢٥٢٨	٣
		%	4.8%	4.4%	16.4%	24.4%	50.0%			
٢	يحقق الموظفون مستويات إنتاجية مرتفعة في أداء مهامهم.	ت	13	11	42	57	127	٤,٠٩٦٠	١,١٤٧١٩	٤
		%	5.2%	4.4%	16.8%	22.8%	50.8%			
٣	يلتزم الموظفون بسياسات العمل ويسعون لتحقيق أهداف الشركة.	ت	6	13	41	58	132	٤,١٨٨٠	١,٠٤١٦٣	٢
		%	2.4%	5.2%	16.4%	23.2%	52.8%			
٤	يشعر العاملون بالانتماء والولاء تجاه الشركة مما يعزز استقرار العمل.	ت	7	11	39	55	138	٤,٢٢٤٠	١,٠٤٤١٢	١
		%	2.8%	4.4%	15.6%	22.0%	55.2%			

يوضح الجدول رقم (٤-٦) أعلاه نتائج استجابات أفراد العينة حول محور الكفاءة والإنتاجية

والالتزام والانتماء التنظيمي، حيث يتضح أن المتوسط العام لعبارات المحور جاء ضمن مستوى

“موافق”، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٩٦ – ٤,٢٢٤)، بينما تراوحت قيم الانحراف

المعياري بين (١,٠٤٢ – ١,١٤٧)، مما يشير إلى تقارب كبير في آراء المشاركين حول هذا المحور.

وجاءت العبارة "يشعر العاملون بالانتماء والولاء تجاه الشركة مما يعزز استقرار العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢٤) وانحراف معياري (١,٠٤٤)، مع نسبة موافقة قوية بلغت ٥٥,٢٪ (موافق بشدة)، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لدى المشاركين بمدى تأثير ممارسات الموارد البشرية على شعور الموظفين بالانتماء والولاء.

وفي المقابل، جاءت العبارة "يحقق الموظفون مستويات إنتاجية مرتفعة في أداء مهامهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩٦) وانحراف معياري (١,١٤٧)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن هناك بعض الفروق في تصور المشاركين لمستوى إنتاجية الموظفين مقارنة بجوانب الالتزام والانتماء.

وعموماً، تعكس نتائج هذا المحور أن الشركات الهندسية تتمتع بمستوى جيد من الكفاءة والإنتاجية، إلى جانب التزام الموظفين وانتمائهم التنظيمي، مما يساهم في استقرار الأداء وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة.

اختبار فرضيات البحث:

في هذا القسم من البحث، تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التحقق من صحة الفرضيات التي تم صياغتها في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وقد تم عرض الفرضيات على النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

- فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرض البديل (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٤- ٧) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	888.858	2	444.429	121.927	.000 ^b
	Residual	900.326	247	3.645		
	Total	1789.184	249			

a. Dependent Variable: المحور الأول

b. Predictors: (Constant), المحور السادس, المحور الخامس

من خلال الجدول أعلاه، تظهر قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى

الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل. وهذا يشير إلى أن نموذج

الانحدار المستخدم دال إحصائياً، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية الاستراتيجية (المتغير المستقل) والأداء التنظيمي (المتغير التابع).

كما يعكس هذا أن المتغير المستقل يفسر جزءاً معنوياً من التغير في المتغير التابع، مما يدعم فكرة أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي للشركات الهندسية.

بناءً على ذلك، تؤكد نتائج اختبار ANOVA صلاحية نموذج الانحدار لاختبار الفرضية، وتدعم وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الوظيفي وأساليب التوظيف ومستوى الأداء التنظيمي.

جدول رقم (٤- ٨) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3684.703	2	1842.351	546.086	.000 ^b
	Residual	833.313	247	3.374		
	Total	4518.016	249			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور السادس, المحور الخامس

تشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل. هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التخطيط الوظيفي وأساليب التوظيف ومستوى الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن التخطيط الوظيفي الفعال واختيار الموظفين وفق الكفاءة والمهارات المطلوبة يسهمان بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة العمليات داخل الشركات، وهو ما يدعم أهمية تبني ممارسات استراتيجية واضحة للموارد البشرية.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المستمر وكفاءة الموظفين وإنتاجيتهم.

جدول رقم (٤- ٩) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1385.567	1	1385.567	108.079	.000 ^b
	Residual	3179.349	248	12.820		
	Total	4564.916	249			

a. Dependent Variable: المحور الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور السادس

تشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة

٠,٠٥، مما يؤدي إلى رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل. هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المستمر وكفاءة الموظفين وإنتاجيتهم.

وبالتالي، يُظهر هذا أن توفير برامج تدريبية مستمرة يسهم بشكل ملموس في رفع كفاءة الموظفين

وتحسين مستوى إنتاجيتهم داخل الشركات الهندسية، مما يعكس الدور الحيوي للتدريب والتطوير في

دعم الأداء التنظيمي وتعزيز قدرات القوى العاملة..

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تقييم الأداء والتحفيز ومستوى الالتزام

والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.

جدول رقم (٤- ١٠) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	392.461	1	392.461	56.484	.000 ^b
	Residual	1723.139	248	6.948		
	Total	2115.600	249			

a. Dependent Variable: المحور الرابع

b. Predictors: (Constant), المحور السادس

تشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥،

مما يؤدي إلى رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل. هذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

أنظمة تقييم الأداء والتحفيز ومستوى الالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.

وتعكس هذه النتيجة أن تطبيق أنظمة تقييم أداء واضحة وفعالة، وربط المكافآت والتحفيز بنتائج

التقييم، يسهم في تعزيز التزام الموظفين بأداء مهامهم ورفع شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي، مما

يعزز الاستقرار التنظيمي ويؤثر إيجابيًا على الأداء العام للشركة.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وجودة

المشاريع الهندسية وتحقيق أهداف الشركة.

جدول رقم (٤- ١١) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	887.501	1	887.501	244.099	.000 ^b
	Residual	901.683	248	3.636		
	Total	1789.184	249			

a. Dependent Variable: المحور الأول

b. Predictors: (Constant), المحور الخامس

تشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يؤدي إلى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل. هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وجودة المشاريع الهندسية وتحقيق أهداف الشركة.

وتوضح هذه النتيجة أن تبني ممارسات استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط الوظيفي، التدريب المستمر، وأنظمة التقييم والتحفيز، يسهم بشكل مباشر في رفع جودة المشاريع الهندسية وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية للشركة، بما يعكس الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في دعم الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

على الأداء التنظيمي تُعزى لاختلاف خصائص الشركات الهندسية (حجم الشركة، نوع

المشاريع، عدد الموظفين، مجال العملاء الاساسي).

حجم الشركة:

جدول رقم (٤- ١٢) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير حجم الشركة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	13.367	2	6.683	.930	.396
	Within Groups	1775.817	247	7.190		
	Total	1789.184	249			
المحور الثاني	Between Groups	25.157	2	12.578	.692	.502
	Within Groups	4492.859	247	18.190		
	Total	4518.016	249			
المحور الثالث	Between Groups	27.483	2	13.742	.748	.474
	Within Groups	4537.433	247	18.370		
	Total	4564.916	249			
	Between Groups	7.836	2	3.918	.459	.632

المحور الرابع	Within Groups	2107.764	247	8.533		
	Total	2115.600	249			
المحور الخامس	Between Groups	5.701	2	2.850	.154	.858
	Within Groups	4579.775	247	18.542		
	Total	4585.476	249			
المحور السادس	Between Groups	2.116	2	1.058	.101	.904
	Within Groups	2587.248	247	10.475		
	Total	2589.364	249			

يوضح الجدول نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمحاور الدراسة وفقاً لمتغير حجم

الشركة، حيث تم مقارنة المتوسطات بين ثلاث فئات: الشركات الصغيرة، المتوسطة، والكبيرة.

وتشير النتائج إلى أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المحاور جاءت أكبر من ٠,٠٥، حيث

تراوحت بين (٠,١٥٤ – ٠,٩٠٤)، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات المحاور المختلفة باختلاف حجم الشركة.

وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن حجم الشركة لا يؤثر إحصائياً على مستوى تطبيق ممارسات إدارة

الموارد البشرية الاستراتيجية، أو على أثرها على الأداء التنظيمي، والكفاءة، والإنتاجية، والالتزام،

والانتماء التنظيمي، وجودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية.

هذا يشير إلى أن فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مستقلة عن حجم الشركة،

وأن الشركات الهندسية بمختلف أحجامها يمكن أن تحقق فوائد مماثلة من تطبيق هذه الممارسات.

نوع المشاريع:

جدول رقم (٤- ١٣) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير نوع المشاريع

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	83.427	3	27.809	4.011	.008
	Within Groups	1705.757	246	6.934		
	Total	1789.184	249			
المحور الثاني	Between Groups	27.007	3	9.002	.493	.687
	Within Groups	4491.009	246	18.256		
	Total	4518.016	249			
المحور الثالث	Between Groups	82.910	3	27.637	1.517	.211
	Within Groups	4482.006	246	18.220		
	Total	4564.916	249			
المحور الرابع	Between Groups	10.419	3	3.473	.406	.749
	Within Groups	2105.181	246	8.558		
	Total	2115.600	249			
المحور الخامس	Between Groups	10.924	3	3.641	.196	.899
	Within Groups	4574.552	246	18.596		
	Total	4585.476	249			
المحور السادس	Between Groups	28.198	3	9.399	.903	.440
	Within Groups	2561.166	246	10.411		
	Total	2589.364	249			

يوضح الجدول نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمحاور الدراسة وفقاً لمتغير نوع

المشاريع، حيث تم مقارنة المتوسطات بين أربع فئات: المشاريع الإنشائية، الصناعية،

التطويرية/الاستشارية، والمختلطة. وتشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) للمحور الأول

بلغت (٠,٠٠٨)، وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية باختلاف نوع المشاريع، حيث

يبدو أن طبيعة المشروع تؤثر على مستوى تطبيق هذه الممارسات.

أما بالنسبة لبقية المحاور (المحور الثاني حتى المحور السادس)، فقد جاءت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من ٠,٠٥، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات وفقاً لنوع المشاريع في أثر التخطيط الوظيفي والتوظيف، والتدريب والتطوير المستمر، وتقييم الأداء والتحفيز، وتحسين جودة المشاريع، والكفاءة والإنتاجية والانتماء التنظيمي. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن نوع المشروع له تأثير محدود على بعض جوانب ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، وبخاصة المستوى العام لتطبيقها، بينما لا يؤثر بشكل معنوي على أثر هذه الممارسات على الأداء التنظيمي والكفاءة والالتزام والانتماء وجودة المشاريع.

عدد الموظفين:

جدول رقم (٤- ١٤) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير عدد الموظفين

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	6.547	3	2.182	.301	.825
	Within Groups	1782.637	246	7.246		
	Total	1789.184	249			
المحور الثاني	Between Groups	55.148	3	18.383	1.013	.387
	Within Groups	4462.868	246	18.142		
	Total	4518.016	249			
المحور الثالث	Between Groups	80.264	3	26.755	1.468	.224
	Within Groups	4484.652	246	18.230		
	Total	4564.916	249			
المحور الرابع	Between Groups	17.620	3	5.873	.689	.560
	Within Groups	2097.980	246	8.528		
	Total	2115.600	249			
المحور الخامس	Between Groups	31.177	3	10.392	.561	.641
	Within Groups	4554.299	246	18.513		
	Total	4585.476	249			
المحور السادس	Between Groups	9.556	3	3.185	.304	.823
	Within Groups	2579.808	246	10.487		
	Total	2589.364	249			

يتضح من الجدول نتائج اختبار تحليل التباين لمحاور الدراسة وفقاً لمتغير عدد الموظفين، حيث تم

تصنيف الشركات إلى أربع فئات: أقل من ٥٠ موظفًا، ٥١-١٠٠ موظف، ١٠١-٢٠٠ موظف، وأكثر

من ٢٠٠ موظف.

تشير النتائج إلى أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المحاور تجاوزت مستوى الدلالة ٠,٠٥،

وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية أو أثرها على الأداء التنظيمي باختلاف عدد الموظفين بالشركات الهندسية.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن عدد الموظفين في الشركة لا يؤثر بشكل معنوي على مستوى

تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية أو على كفاءتها في تحسين الأداء التنظيمي، والكفاءة،

والإنتاجية، والانتماء التنظيمي، وجودة المشاريع الهندسية. وهذا يعكس اتساق تأثير الممارسات

الاستراتيجية للموارد البشرية بغض النظر عن حجم القوى العاملة داخل الشركة.

مجال العملاء الأساسي:

جدول رقم (٤- ١٥) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير مجال العملاء الأساسي

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	36.852	2	18.426	2.597	.077
	Within Groups	1752.332	247	7.094		
	Total	1789.184	249			
المحور الثاني	Between Groups	32.290	2	16.145	.889	.412
	Within Groups	4485.726	247	18.161		
	Total	4518.016	249			
المحور الثالث	Between Groups	63.436	2	31.718	1.740	.178
	Within Groups	4501.480	247	18.225		
	Total	4564.916	249			
المحور الرابع	Between Groups	8.775	2	4.388	.514	.599
	Within Groups	2106.825	247	8.530		
	Total	2115.600	249			
المحور الخامس	Between Groups	17.490	2	8.745	.473	.624
	Within Groups	4567.986	247	18.494		
	Total	4585.476	249			
المحور السادس	Between Groups	6.662	2	3.331	.319	.727
	Within Groups	2582.702	247	10.456		
	Total	2589.364	249			

يوضح الجدول نتائج اختبار تحليل التباين لمحاور الدراسة وفقاً لمتغير مجال العملاء الأساسي في الشركات الهندسية، حيث تم تصنيف الشركات إلى ثلاث فئات: قطاع عام (حكومي)، قطاع خاص، وقطاع مختلط.

وتشير النتائج إلى أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أو أثرها على الأداء التنظيمي باختلاف مجال العملاء الأساسي. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن مجال العملاء الأساسي للشركة لا يؤثر بشكل معنوي على تطبيق الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية أو على كفاءتها في تحسين الأداء التنظيمي، والإنتاجية، والانتماء التنظيمي، وجودة المشاريع الهندسية. وهذا يدل على أن فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مستقلة عن طبيعة العملاء الأساسيين للشركة.

النتائج:

نتائج المحور الأول: مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

تمثل نتائج المتوسط العام لاستجابات المشاركين للمحور أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية جاء ضمن مستوى "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩٨)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٤,٠٥٦ – ٤,٣٠٠). ويشير ذلك إلى أن غالبية المشاركين يرون أن الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية تعتمد ممارسات إدارة موارد بشرية استراتيجية بشكل واضح، مع مراعاة التطوير المستمر ودعم الأداء المؤسسي.

جاءت العبارة "يتم تطوير ممارسات الموارد البشرية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٣٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وبنسبة موافقة بلغت ٥٣,٢٪ من المشاركين، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية التحديث المستمر للممارسات لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.

وحلت العبارة "تسهم إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء العام للشركة" في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٢٩٦) وانحراف معياري (٠,٩١)، وبنسبة موافقة ٥٥,٢٪، مما يوضح أن المشاركين يرون أن دور إدارة الموارد البشرية يتجاوز المهام الروتينية ليشمل دعم الأداء العام للشركة.

وجاءت العبارة "تعتمد الشركة على ممارسات استراتيجية واضحة في إدارة الموارد البشرية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,١٤٠) وانحراف معياري (١,١٢)، مع نسبة موافقة ٥٣,٢٪، ما يعكس الاعتراف بوجود خطة استراتيجية واضحة ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعبارات السابقة.

أما العبارة "تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٠٥٦) وانحراف معياري (١,٢٥)، وبنسبة موافقة ٥٤,٠٪، مما يشير إلى بعض التباين في إدراك المشاركين لمدى توافق السياسات مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

بشكل عام، توضح نتائج هذا المحور أن الشركات الهندسية في المملكة السعودية تتمتع بمستوى جيد من تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مع تركيز واضح على التطوير المستمر ودعم الأداء العام، مع وجود بعض الفوارق في إدراك المشاركين لتوافق السياسات مع الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يبرز أهمية تعزيز التكامل بين السياسات والاستراتيجية لتحقيق أفضل النتائج المؤسسية.

نتائج المحور الثاني: التخطيط الوظيفي والتوظيف:

كان نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه ضمن مستوى "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,١٤)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٤,٠٨٨ – ٤,١٧٦). هذا يشير إلى أن المشاركين يرون أن التخطيط الوظيفي وأساليب التوظيف تلعب دورًا إيجابيًا في تعزيز الأداء التنظيمي والكفاءة التشغيلية للشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

بشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور أن الشركات تولي اهتمامًا جيدًا بالتخطيط المسبق لاحتياجات الموارد البشرية واختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والمهارات المطلوبة، مما يساهم في تحسين جودة الأداء، تقليل الفجوات، وتحقيق أهداف الشركة بشكل فعال. كما يشير إلى أن التخطيط الوظيفي والتوظيف يعدان من العناصر الأساسية لدعم الأداء المؤسسي وتعزيز الفاعلية الإدارية.

نتائج المحور الثالث: دور التدريب والتطوير المستمر

كان نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه هي "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٤)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٩١ – ٤,٢٠). يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن التدريب والتطوير المستمر يلعب دورًا مهمًا في تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

جاءت العبارة المتعلقة بدور التدريب في تحسين كفاءة الموظفين في أداء مهامهم في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٠) وانحراف معياري (١,٠٨)، ونسبة موافقة بلغت ٥٤,٤٪ من المشاركين، مما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية التدريب في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المرتبطة بأثر التدريب في زيادة إنتاجية العاملين بمتوسط (٤,٠٤) وانحراف معياري (١,١٢)، وبنسبة موافقة ٤٦,٠٪، مما يدل على أن التدريب يسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية داخل بيئة العمل.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الخاصة بتوفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين بمتوسط (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,١٩)، مع نسبة موافقة ٤٧,٢٪، وهو ما يعكس اهتمام الشركات بتقديم برامج تدريبية، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة بين الشركات.

أما العبارة المتعلقة بتقييم نتائج التدريب وربطها بتحسين الأداء فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩١) وانحراف معياري (١,٣٢)، وبنسبة موافقة ٤٨,٠٪، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في قياس أثر التدريب وربطه بشكل مباشر بنتائج الأداء، رغم أهميته في تعزيز فعالية البرامج التدريبية.

توضح نتائج هذا المحور أن التدريب والتطوير المستمر يمثلان عنصرًا أساسيًا في تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين، إلا أن هناك تفاوتًا نسبيًا في مستوى تطبيق بعض الجوانب، خاصة ما يتعلق بتقييم نتائج التدريب، وهو ما يستدعي تعزيز آليات المتابعة والتقييم لضمان تحقيق أقصى استفادة من البرامج التدريبية.

نتائج المحور الرابع: تقييم الأداء والتحفيز

كان نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه هي "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,١٦)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٩٩ – ٤,٢٦). يشير

ذلك إلى أن المشاركين يرون أن أنظمة تقييم الأداء والتحفيز تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين داخل الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

جاءت العبارة المرتبطة بدور التحفيز في زيادة التزام الموظفين بمهامهم في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٥٦) وانحراف معياري (١,٠٤)، ونسبة موافقة بلغت ٥٦,٤٪ من المشاركين، مما يعكس الأهمية الكبيرة للتحفيز في تعزيز التزام العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بارتباط المكافآت والحوافز بنتائج تقييم الأداء بمتوسط (٤,٢١٢) وانحراف معياري (١,٠٧)، ونسبة موافقة ٥٦,٤٪، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية ربط الحوافز بالأداء في تحقيق العدالة وتحفيز الموظفين.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الخاصة بتعزيز نظام التقييم والتحفيز لشعور الانتماء لدى العاملين بمتوسط (٤,١٨٤) وانحراف معياري (١,٠٥)، مع نسبة موافقة ٥١,٢٪، وهو ما يشير إلى أن هذه الأنظمة تسهم في تقوية العلاقة بين الموظف والمنظمة.

أما العبارة المرتبطة بوضوح نظام تقييم الأداء داخل الشركة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩٨٨) وانحراف معياري (١,١٩)، ونسبة موافقة ٤٦,٤٪، مما يشير إلى وجود بعض التباين في وضوح أو تطبيق أنظمة التقييم بين الشركات.

بشكل عام، توضح نتائج هذا المحور أن تقييم الأداء والتحفيز يمثلان عنصرين أساسيين في تحسين مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي، مع التأكيد على أهمية تعزيز وضوح أنظمة التقييم وربطها بشكل فعال بالحوافز لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي.

نتائج المحور الخامس: جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية:

كان نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه هي "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,١٤)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٤,٠٨٤ – ٤,١٩٦). يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية تحقق مستوى جيداً من جودة المشاريع وتنجح في تحقيق أهدافها المؤسسية.

جاءت العبارة المتعلقة بنجاح الشركة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٩٦) وانحراف معياري (١,٠٧)، وبنسبة موافقة بلغت ٥٣,٦٪ من المشاركين، مما يعكس قدرة الشركات على التوافق بين أنشطتها اليومية وأهدافها الاستراتيجية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المرتبطة بتحقيق مستوى عالٍ من جودة المشاريع الهندسية بمتوسط (٤,١٩٢) وانحراف معياري (١,٠٥)، وبنسبة موافقة ٥٢,٤٪، وهو ما يدل على اهتمام الشركات برفع مستوى جودة مخرجات المشاريع الهندسية.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الخاصة بالالتزام بالموصفات الفنية والمعايير المطلوبة بمتوسط (٤,٠٩٢) وانحراف معياري (١,٢١)، مع نسبة موافقة ٥٢,٤٪، مما يشير إلى وجود التزام جيد بالمعايير الفنية، مع بعض التباين بين الشركات في هذا الجانب.

أما العبارة المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية لتنفيذ المشاريع فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٠٨٤) وانحراف معياري (١,٢٢)، وبنسبة موافقة ٥٢,٤٪، مما يشير إلى وجود تحديات نسبية في الالتزام الكامل بالمواعيد الزمنية للمشاريع مقارنة بالجوانب الأخرى.

توضح نتائج هذا المحور أن الشركات الهندسية تحقق مستوى جيداً من جودة المشاريع وتنجح في تحقيق أهدافها المؤسسية، مع وجود تفاوت طفيف في الالتزام بالجدول الزمنية والمعايير التنفيذية، مما يستدعي تعزيز آليات إدارة المشاريع لضمان تحسين الكفاءة الزمنية إلى جانب جودة المخرجات.

نتائج المحور السادس: الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي:

كان نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه هي "موافق" بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٤,٠٩٦ – ٤,٢٢٤). يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية تتمتع بمستوى جيد من الكفاءة والإنتاجية، إلى جانب مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام والانتماء التنظيمي لدى العاملين. جاءت العبارة المتعلقة بشعور العاملين بالانتماء والولاء تجاه الشركة في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٢٤) وانحراف معياري (١,٠٤)، ونسبة موافقة بلغت ٥٥,٢٪ من المشاركين، مما يعكس دور بيئة العمل في تعزيز الاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة المرتبطة بالالتزام الموظفين بسياسات العمل وسعيهم لتحقيق أهداف الشركة بمتوسط (٤,١٨٨) وانحراف معياري (١,٠٤)، ونسبة موافقة ٥٢,٨٪، مما يدل على وجود مستوى جيد من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الخاصة بكفاءة إنجاز الأعمال داخل الشركة بمتوسط (٤,١٠٤) وانحراف معياري (١,١٣)، مع نسبة موافقة ٥٠,٠٪، وهو ما يشير إلى تحقيق مستوى مناسب من الكفاءة في تنفيذ الأعمال.

أما العبارة المتعلقة بمستوى الإنتاجية لدى الموظفين فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٠٩٦) وانحراف معياري (١,١٥)، ونسبة موافقة ٥٠,٨٪، مما يعكس وجود إنتاجية جيدة بشكل عام مع بعض التباين بين الشركات أو الأفراد في هذا الجانب.

بشكل عام، توضح نتائج هذا المحور أن الشركات الهندسية تحقق مستوى جيداً من الكفاءة والإنتاجية، إلى جانب تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يسهم في استقرار بيئة العمل ورفع مستوى الأداء المؤسسي، مع وجود فروق طفيفة بين عناصر هذا المحور تستدعي مزيداً من الاهتمام لتعزيز الإنتاجية بشكل أكبر.

التوصيات:

- العمل على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف العامة للمؤسسة بشكل مستمر.
- تطوير آليات التخطيط الوظيفي والتوظيف بما يضمن استقطاب الكفاءات المناسبة وتقليل الفجوات في الأداء.
- تحسين برامج التدريب والتطوير المستمر وربطها باحتياجات العمل الفعلية لضمان رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- تفعيل نظم تقييم الأداء بشكل دوري وموضوعي، وربط نتائج التقييم بنظم الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين.

- تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بما يساهم في دعم جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- الاهتمام بتطبيق معايير الجودة في تنفيذ المشاريع الهندسية والالتزام بالموصفات الفنية والجداول الزمنية المحددة.
- العمل على تعزيز ثقافة الانتماء التنظيمي من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير بيئة داعمة تحفز الموظفين على الالتزام والاستقرار الوظيفي.
- تطوير أنظمة متابعة وتقييم مستمرة لقياس كفاءة الأداء والإنتاجية، والعمل على معالجة جوانب القصور بشكل فوري.
- دعم القيادة الإدارية في تبني أساليب حديثة في الإدارة تعتمد على الكفاءة والشفافية في اتخاذ القرار.
- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والمشاريع بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات.

المقترحات:

- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.
- بحث العلاقة بين جودة ممارسات الموارد البشرية ومستوى جودة المشاريع في القطاعات الهندسية المختلفة.

- دراسة دور التخطيط الوظيفي في تحسين كفاءة الأداء وتقليل دوران العمل داخل المؤسسات.
- استكشاف أثر أنظمة تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تحليل العلاقة بين برامج التدريب والتطوير المستمر ومستوى الابتكار والأداء الوظيفي.
- دراسة تأثير الانتماء التنظيمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

المراجع

مراجع الدراسة العربية:

أبو حسين، الحارث محمد موسى، الفاضل، مراد سليم. (٢٠٢٠). أثر ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المساهمة العامة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد ٢٤، العدد ٢، ص ٣٧-٥٩.

أبو زيد، حمادة فوزي ثابت. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٣٤-١.

أبو سليمان، خديجة عبداللطيف أحمد. (٢٠٢١). أثر المناخ التنظيمي الابتكاري على الأداء التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي وسلوك العمل المبتكر، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي، البحرين.

بوثنينة، عطائلية، سعيدة، حازم حجلة. (٢٠٢١). أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي — دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٢، ص ٦٣-٨٨.

التوبة، طارق أسامة مصطفى، الشرباتي، عبدالعزيز أحمد عارف. (٢٠٢٣). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، المجلد ٤٣، العدد خاص، ص ١٢٣-١٥٦.

الجاسم، نعيمة عبدالله. (٢٠٢٢). تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، العدد ٤٥٥، ص ٤٥٧-٤٧٠.

جخدم، موسى. (٢٠٢٣). الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد ٧، العدد ١، ص ٦-٢٤.

جوال، محمد السعيد، رابحي، مختار، لحول، عبدالقادر. (٢٠٢٠). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، الجزائر، المجلد ٦، العدد ٤، ص ١٧٤-١٩٣.

الحوالدة، غدير أحمد. (٢٠٢٠). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد ٥، العدد ١، ص ٥٦-٦٨.

دوخ، عليمية، برباوي، كمال.(٢٠٢٣). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي: دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد ١١، العدد ١، ص ٣٥٥-٣٧٦.

رحال، لامية، سواكري، مباركة.(٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد ٢١، العدد ٢، ص ٥٩١-٦١٠.

رمضان، محمد السيد عبد الوهاب.(٢٠٢٠). أثر الإدارة الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للتأمين الإجتماعي - القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

الزعبي، زيد عبدالمجيد علي.(٢٠٢٣). الاتصال الاجتماعي والأداء التنظيمي: نهج اتخاذ القرار المعزز، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان الاهلية، الأردن.

عباس، عبير عباس عبد الحميد.(٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد ٢، ص ١٠٣-١٦٦.

عبدالستار، إسكندر حسن، العنتري، أمل ثابت سعيد محسن.(٢٠٢٥). أثر الحوكمة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد ٣١، العدد ١٢، ص ٤١-٦٥.

عبدالصمد، سميرة.(٢٠٢٢). الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد ١٩، ص ٩٨-١١٤.

العربيات، إيناس محمد أحمد.(٢٠٢٥). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتمكين العاملين: دراسة حالة في مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان الاهلية، الأردن.

الغامدي، سلوى عبد الخالق أحمد، شمسي، محمد أنس.(٢٠٢٢). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (دراسة حالة - شركة المجدوعي القابضة)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد ٣، الاصدار ٣٥، ص ١٨٩-٢١٥.

غراز، الطاهر، سوامية، نورية.(٢٠١٩). تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد ١٣، العدد ٢، ص ١٨٩-٢٠١.

القبج، لإيهاب سمير، أسعد، سلوي عبد الرحيم.(٢٠٢٤). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي الرشاقة التنظيمية" حالة دراسية: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد ٠٨، العدد ٠١، ص ١٣٤-١٦١.

محسن، سمير زمام.(٢٠١٩). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة كلية الاسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد ١، العدد ٢، ص ١٣-٣٠.

المرشد، محمد نصار.(٢٠١٩). علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد ٢٧، العدد ٤، ص ١٧٣- ١٩٩.

المطلق، نايف بن سليمان بن عبدالعزيز.(٢٠٢١). دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، جامعة الملك فيصل، المجلد ٢٢، العدد ١، ص ٨٥- ٩٢.

مراجع الدراسة الأجنبية:

Hashim Fawzi Alabadi, Hayder Abdullah Abd Alsachit, Mohammed Hasan

Sahib Almajtwme(2018), Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational

Success: Strategic Scenario as Moderating Variable, International Journal of

Academic Research in Business and Social Sciences, 8(5), 18–29.

Kia Katter (2018) Supporting ambidextrous teams the role of top management in

team ambidexterity , Master's thesis, Management and organization, Hanken

school of Economics, Vasa, PP1-85.

KIHUGWA, M. W. (2020). The Effects of Total Quality Management Practices

on Organizational Performance in Manufacturing Sector in Kenya: A Case Study

of Mabati Rolling Mills Mariakani, Kilifi County. Master thesis. The

Management University of Africa.

Olga Giansina-Kassotaki (2017)Ambidexterity and Leadership A Multilevel

Analysis of the Aerospace and Defense Organizations ,A thesis submitted as a

partial fulfillment of the requirements for the degree of the Doctor of Philosophy,
Warwick Business School University of Warwick.

Sanjay Dhir(2018) Comprehending ambidexterity in the emergingmarket
context: the moderating role of learning capability and environmental dynamism
on e-commerce firms' performance Global Business Advancement, Vol. 11, No.
4,pp395-417.

Suhendah, R., & Brigita, M. A. (2021, May). TQM, Entrepreneurial Orientation,
Innovation, and Organizational Performance in Indonesian Palm-Oil Industry. In
Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management
(ICEBM 2020) (pp. 484-493). Atlantis Press.

الملاحق

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات
الهندسية في المملكة العربية السعودية

إعداد/

الطالب/ علي أحمد الخلف

الرقم الأكاديمي/ ٢٥٢٠٠١٣٩٤

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

العام الدراسي/

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م

السيد/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إحاطتكم علماً بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على إعداد بحث بعنوان:

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

ونظراً لأهمية آرائكم وخبرتكم العملية، أرجو منكم التفضل بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، لما لها من دور أساسي في دعم نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها. كما أؤكد لسيادتكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا أرجو منكم الإجابة بدقة وموضوعية قدر الإمكان، لما لذلك من أثر مباشر في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل منظمات الأعمال.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

الباحث

علي أحمد الخلف

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

أولاً: خصائص الشركة الهندسية

١- حجم الشركة:

- صغيرة (أقل من ٥٠ موظفًا) ()
متوسطة (٥١-٢٠٠ موظف) ()
كبيرة (أكثر من ٢٠٠ موظف) ()

٢- نوع المشاريع:

- إنشائية () صناعية () تطويرية / استشارية () مختلطة ()

٣- عدد الموظفين:

- أقل من ٥٠ () ٥١-١٠٠ ()
١٠١-٢٠٠ () أكثر من ٢٠٠ ()

٤- مجال العملاء الأساسي:

- قطاع عام (حكومي) () قطاع خاص ()
مختلط ()

ثانياً: محاور الدراسة:

أولاً: مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم ٥ "موافق بشدة". يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

رقم	العبارات	٥ موافق بشدة	٤ موافق	٣ محايد	٢ غير موافق	١ غير موافق بشدة
1	تعتمد الشركة على ممارسات استراتيجية واضحة في إدارة الموارد البشرية.					
2	تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.					
3	يتم تطوير ممارسات الموارد البشرية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.					
4	تسهم إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء العام للشركة.					

ثانياً: التخطيط الوظيفي والتوظيف:

رقم	العبارات	٥ موافق بشدة	٤ موافق	٣ محايد	٢ غير موافق	١ غير موافق بشدة
1	تقوم الشركة بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مسبق.					
2	يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والمهارات المطلوبة.					
3	يسهم التوظيف الفعال في تحسين جودة الأداء داخل الشركة.					
4	يساعد التخطيط الوظيفي في تقليل فجوات الأداء وتحقيق الكفاءة.					

ثالثاً: دور التدريب والتطوير المستمر:

رقم	العبارات	٥	٤	٣	٢	١
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.					
2	يسهم التدريب في تحسين كفاءة الموظفين في أداء مهامهم.					
3	يؤدي التدريب إلى زيادة إنتاجية العاملين داخل الشركة.					
4	تم تقييم نتائج التدريب وربطها بتحسين الأداء.					

رابعاً: تقييم الأداء والتحفيز:

رقم	العبارات	٥	٤	٣	٢	١
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد الشركة نظاماً واضحاً لتقييم أداء الموظفين.					
2	ترتبط المكافآت والحوافز بنتائج تقييم الأداء.					
3	يسهم التحفيز في زيادة التزام الموظفين بمهامهم.					
4	يعزز نظام التقييم والتحفيز شعور الانتماء لدى العاملين.					

خامساً: جودة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية:

رقم	العبارات	٥	٤	٣	٢	١
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحقق الشركة مستوى عاليًا من جودة المشاريع الهندسية.					
2	تلتزم الشركة بالمواصفات الفنية والمعايير المطلوبة في المشاريع.					
3	تنجح الشركة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.					
4	تلتزم الشركة بالجدول الزمنية المحددة لتنفيذ المشاريع.					

سادساً: الكفاءة والإنتاجية والالتزام والانتماء التنظيمي:

رقم	العبارات	٥	٤	٣	٢	١
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة بكفاءة عالية وبجودة متميزة.					
2	يحقق الموظفون مستويات إنتاجية مرتفعة في أداء مهامهم.					
3	يساهم عدد الموظفين في تحديد مدى فاعلية السياسات والإجراءات.					
4	يشعر العاملون بالانتماء والولاء تجاه الشركة مما يعزز استقرار العمل.					

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة. إن مشاركتكم الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أقدر تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

علي أحمد الخلف
طالب ماجستير إدارة موارد بشرية
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic human resource management practices on organizational performance in engineering companies in the Kingdom of Saudi Arabia. These practices are considered essential factors that contribute to improving organizational performance through effective workforce planning, recruitment and selection, continuous training and development, and performance appraisal and motivation. This, in turn, positively reflects on project quality, achievement of organizational goals, enhancement of efficiency and productivity, and strengthening employee commitment and organizational loyalty.

The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of (250) employees working in engineering companies in Saudi Arabia. After reviewing the questionnaires, all were deemed valid for statistical analysis. The data were analyzed, and the study hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results revealed a statistically significant relationship between strategic human resource management practices and organizational performance. It was found that these practices have a positive impact on improving project quality, increasing employees' efficiency and productivity, enhancing organizational commitment and loyalty, and supporting companies in achieving their strategic objectives.

Keywords: Strategic Human Resource Management Practices, Organizational Performance, Engineering Companies, Efficiency and Productivity, Organizational Commitment, Kingdom of Saudi Arabia.

**The Impact of Strategic Human Resource Management
Practices on Organizational Performance
in Engineering Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

**Student: Ali Ahmed Al-Khalaf
Academic Number: 252001394**

Supervised by:

**Dr.
Al-Faisal Abdulhamid Mohammed
College of Administration,
Mid- Ocean University**

**Dr.
Fayez Ali Jarad
College of Administration,
Mid- Ocean University**

**Academic Year
1447 AH / 2026 AD**