

**Final Project 2**

Code: PMG497

**Prepared BY: Muhammad Ibrahim Qarawi**

TO

Faculty of Management

Midocean University

**أثر ادارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية في شركة  
أمازون السعودية - جدة**

**The Impact of Human Resource Management on  
Strategic Planning at Amazon Saudi Arabia - Jeddah**

اسم الطالب: محمد ابراهيم قروي

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٥٩٣٥

مشروع التخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤م

## قائمة المحتويات

|       |                                                                                     |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١     | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>                                            | ٤  |
| ١,١   | المقدمة:                                                                            | ٥  |
| ١,٢   | مشكلة البحث:                                                                        | ٧  |
| ١,٢,١ | الفجوات النظرية:                                                                    | ٧  |
| ١,٢,٢ | الفجوات العملية:                                                                    | ٨  |
| ١,٣   | أهمية البحث:                                                                        | ٨  |
| ١,٣,١ | الأهمية النظرية:                                                                    | ٨  |
| ١,٣,٢ | الأهمية العلمية:                                                                    | ٩  |
| ١,٤   | أسئلة البحث:                                                                        | ٩  |
| ١,٥   | أهداف البحث:                                                                        | ١٠ |
| ١,٦   | فرضيات البحث:                                                                       | ١٠ |
| ١,٧   | منهجية البحث:                                                                       | ١١ |
| ١,٨   | نطاق الدراسة:                                                                       | ١٢ |
| ١,٩   | هيكل المشروع:                                                                       | ١٤ |
| ٢     | <b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>                                               | ١٥ |
| ٢,١   | المقدمة:                                                                            | ١٦ |
| 2.2   | المتغير الأول: إدارة الموارد البشرية                                                | ١٨ |
| ٢,٢,١ | التعريف:                                                                            | ١٨ |
| ٢,٢,٢ | التطور:                                                                             | ١٨ |
| ٢,٢,٣ | الابعاد:                                                                            | ١٨ |
| ٢,٢,٤ | النظريات:                                                                           | ١٩ |
| ٢,٢,٥ | رسم توضيحي:                                                                         | ١٩ |
| 2.3   | المتغير الثاني: المخططات الاستراتيجية                                               | ٢٠ |
| ٢,٣,١ | التعريف:                                                                            | ٢٠ |
| ٢,٣,٢ | التطور:                                                                             | ٢٠ |
| ٢,٣,٣ | الابعاد:                                                                            | ٢٠ |
| ٢,٣,٤ | النظريات:                                                                           | ٢١ |
| ٢,٣,٥ | رسم توضيحي:                                                                         | ٢١ |
| ٢,٤   | العلاقة بين متغيرات البحث: أثر ادارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية | ٢٢ |
| ٢,٤,١ | الأنماط:                                                                            | ٢٢ |
| ٢,٤,٢ | الصراعات:                                                                           | ٢٢ |
| ٢,٤,٣ | الفجوات:                                                                            | ٢٣ |
| ٢,٤,٤ | رسم توضيحي:                                                                         | ٢٤ |
| 2.5   | الخاتمة:                                                                            | ٢٥ |
| ٢,٥,١ | ملخص نتائج الإطار النظري:                                                           | ٢٥ |
| ٢,٥,٢ | اثار البحث المستقبلية:                                                              | ٢٥ |
| ٢,٥,٣ | المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                                            | ٢٦ |

### ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث ..... ٢٧

|    |                                        |       |
|----|----------------------------------------|-------|
| ٢٨ | المقدمة:                               | 3.1   |
| ٢٨ | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:    | ٣,٢   |
| ٢٨ | ادارة الموارد البشرية                  | ٣,٢,١ |
| ٢٨ | المخططات الاستراتيجية                  | 3.2.2 |
| ٢٨ | تصميم البحث:                           | ٣,٣   |
| ٣٠ | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة    | ٣,٤   |
| ٣٠ | مجتمع البحث                            | ٣,٤,١ |
| ٣٠ | عينة البحث                             | ٣,٤,٢ |
| ٣١ | طرق وتقنيات اخذ العينة                 | ٣,٤,٣ |
| ٣١ | طرق جمع البيانات                       | ٣,٥   |
| ٣١ | المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية | ٣,٥,١ |
| ٣٢ | المتغير التابع: المخططات الاستراتيجية  | 3.5.2 |
| ٣٣ | أنواع البيانات                         | ٣,٦   |
| ٣٣ | البيانات الأولية                       | ٣,٦,١ |
| ٣٣ | البيانات الثانوية                      | ٣,٦,٢ |
| ٣٣ | طرق وأساليب تحليل البيانات             | ٣,٧   |
| ٣٤ | الخاتمة                                | ٣,٨   |

### ٤ المراجع ..... ٣٥

### ٥ الملاحق ..... ٣٧

|    |            |     |
|----|------------|-----|
| ٣٧ | الاستبيان: | ٥,١ |
|----|------------|-----|

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تساهم في بناء الكفاءات البشرية وتطويرها والارتقاء بمستوى الأداء، ويأتي رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي واعداد المخططات في مقدمة أولويات إدارة الموارد البشرية، نظرًا لتأثيرهما الكبير على إنتاجية وفعالية المنظمة. (واكلي، ٢٠١٥)

كما وتعد تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تسهم في نجاح واستدامة المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز من كفاءة الموظفين ورضاهم الوظيفي حيث تشمل مهام إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من الأنشطة، بدءًا من تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والتدريب والتطوير، إلى إدارة الأداء، والتعويضات، والعلاقات العمالية. (الصديقي، ٢٠١٩)

من خلال إدارة فعّالة للموارد البشرية، يمكن للمنظمات بناء فرق عمل متميزة، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعاون، كما تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز التواصل الداخلي، وتطوير البرامج التدريبية المستمرة التي تواكب التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والولاء المؤسسي، وعليه تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ودعم النمو المستدام، وتعزيز القدرة التنافسية في سوق العمل المتغير باستمرار. (البوق، ٢٠١٩)

يعتبر إعداد المخططات الاستراتيجية من العمليات الأساسية التي تضمن نجاح واستدامة المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، يتضمن إعداد المخططات الاستراتيجية وضع رؤية واضحة وأهداف محددة توجه مسار المنظمة نحو تحقيق نتائج ملموسة وفعّالة، تتطلب هذه العملية فهماً عميقاً للسوق والبيئة التنافسية، بالإضافة إلى تحليل دقيق للموارد الداخلية والخارجية، يتضمن إعداد المخططات الاستراتيجية مراحل متعددة تشمل جمع المعلومات، وتحليل البيانات، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها. (الحسيني، ٢٠١٦)

كما يتطلب الأمر إشراك جميع مستويات الإدارة والموظفين لضمان توافق الأهداف الاستراتيجية مع القدرات والإمكانيات المتاحة، يلعب الابتكار والتكنولوجيا دوراً محورياً في دعم هذه العملية، من خلال توفير أدوات

تحليل متقدمة وتقنيات حديثة لتحسين الكفاءة والدقة في إعداد المخططات، يعتبر التقييم المستمر للأداء ومراجعة الاستراتيجيات أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتعديل المسار عند الضرورة بناءً على ذلك، يسهم إعداد المخططات الاستراتيجية في توجيه المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحسين استغلال الموارد، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وضمان تحقيق النجاح على المدى الطويل. (جعفر، ٢٠١٥)

وإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحديد مسارات النجاح للمؤسسات الكبرى مثل أمازون، خصوصاً في فروعها الدولية مثل الموجودة في جدة، السعودية حيث تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية بشكل مباشر على القدرة الإنتاجية والابتكار داخل الشركات، ومن هنا يأتي الاهتمام المتزايد بدراسة هذا التأثير ضمن السياقات المحلية المختلفة. (الراوي، ٢٠١٧)

وفقاً للدراسات يُظهر التدريب المستمر للموظفين تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على الأداء الاستراتيجي للشركات في الشرق الأوسط ويتفق مع هذا أن التطوير المهني المستدام يعزز من مرونة الشركات وقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية (ذكي، ٢٠٢١)، كما تشير الدراسات أن التنوع في القوى العاملة يعزز من الإبداع والابتكار في أمازون السعودية حيث أن المنظورات المتعددة تساهم في تطوير استراتيجيات أكثر شمولية وتأثيراً (العناتي، ٢٠١٨)، ويتعارض مع ذلك أن السياسات الصارمة تعزز الانضباط وتحسن الأداء، وأن هذه السياسات قد تقلل من معنويات الموظفين وتؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بسبب الضغوط النفسية (محارمه، ٢٠٢١)، كما أكدت الدراسات على أهمية التواصل الفعال داخل الشركات لزيادة الانسجام وتحسين الأداء الاستراتيجي، ومع ذلك، ينتقد هذا المنظور بالإشارة إلى أن التواصل الزائد قد يؤدي إلى تشتيت الانتباه وتقليل التركيز على الأهداف الأساسية. (ذكي، ٢٠٢١)

حيث يتضح أن تأثير إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجيات في أمازون السعودية يعتمد بشكل كبير على كيفية تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات. التوازن بين تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم، وبين تطبيق سياسات تضمن الانضباط والأداء المرتفع، يظل محوراً رئيسياً للبحث والتطوير في سياق الأعمال التجارية العالمية. (واكلي، ٢٠١٥)

وأخيراً تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في إعداد المخططات الاستراتيجية لأي منظمة، بما في ذلك شركة أمازون السعودية في جدة. في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار، تعتمد الشركات الكبرى مثل أمازون على استراتيجيات فعالة لإدارة مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها وتلبية توقعات السوق

المتزايدة، يتطلب إعداد المخططات الاستراتيجية فهمًا عميقًا للاحتياجات المستقبلية للشركة وتوجيه الموارد البشرية بشكل يساهم في تحقيق هذه الأهداف. من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية، يمكن لأمازون السعودية تحديد وتطوير المهارات والقدرات المطلوبة، وتوظيف الكفاءات المناسبة، وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ. (مدني، ٢٠١٨)

بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا بارزًا في تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يدعم الشركة في الحفاظ على تنافسيتها، تعزيز التواصل الداخلي، وتطوير برامج تدريبية متقدمة، وتحفيز الموظفين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر، كلها عوامل تسهم في نجاح المخططات الاستراتيجية، في النهاية، تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية، مما يتيح لشركة أمازون السعودية في جدة تحقيق نمو مستدام وتفوق في سوق التجارة الإلكترونية المزدهر. (واكلي، ٢٠١٥)

## ١,٢ مشكلة البحث:

في سياق تزايد التنافسية العالمية والتوسعات الجغرافية للشركات الكبرى مثل أمازون، تبرز أهمية تحليل كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجيات الإدارية والتشغيلية، خاصة في فروعها بالمملكة العربية السعودية، تتمثل المشكلة الرئيسية في تحديد التأثير الفعلي للممارسات الإدارية للموارد البشرية على فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي بالشركة، وهل تكون هذه الممارسات متسقة وداعمة للأهداف الطويلة المدى للشركة أم أنها تمثل عقبات تحول دون تحقيق هذه الأهداف حيث تتطلب هذه المشكلة دراسة معمقة لفهم الديناميكيات المعقدة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في بيئة تجارية متغيرة ومتنوعة.

## ١,٢,١ الفجوات النظرية:

الفجوات النظرية في هذا المجال تتمثل في نقص الأدبيات التي تربط بين الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في سياق الشركات العالمية العاملة في الشرق الأوسط، بالرغم من وجود دراسات تناولت أثر الموارد البشرية على أداء الشركات بشكل عام، إلا أن البحوث التي تدرس هذه العلاقات ضمن السياقات الثقافية والاقتصادية لأسواق مثل السعودية لا تزال محدودة.

هناك حاجة ماسة لتطوير نماذج نظرية تأخذ في الاعتبار التحديات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في بيئات متنوعة ثقافياً واقتصادياً مثل السعودية، وكيف يمكن لهذه الإدارة أن تسهم بشكل فعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للشركات العالمية.

## ١,٢,٢ الفجوات العملية:

على المستوى العملي، تظهر الفجوات في كيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل يدعم فعالية الخطط الاستراتيجية لشركة أمازون في جدة.

معظم الشركات، بما في ذلك أمازون، تستثمر بشكل كبير في تطوير الموارد البشرية لكن تظل هناك تحديات تتعلق بالتكامل الفعال لهذه الاستثمارات مع الأهداف الاستراتيجية العامة للشركة.

تتضمن هذه التحديات مسائل كالتواصل الداخلي، التوظيف والاحتفاظ المواهب، وتطوير القدرات القيادية التي تعتبر حاسمة لنجاح الاستراتيجيات طويلة الأمد.

كما أن التحديات العملية تشمل أيضاً الحاجة إلى مزيد من البحوث والدراسات التي تقوم على بيانات محلية تعكس الخصوصيات الثقافية والاقتصادية للسوق السعودي، مما يمكن من تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في هذا السياق.

## سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية؟

## ١,٣ أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في استقصاء وتحليل كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على تشكيل وتنفيذ المخططات الاستراتيجية لشركة عالمية مثل أمازون داخل سوق معقد ومتنوع مثل السوق السعودي، فهم هذا التأثير يمكن أن يوفر بصيرة حاسمة للمؤسسات التي تسعى لتعزيز كفاءتها وفعاليتها الاستراتيجية في الأسواق الناشئة حيث أن البحث يسلط الضوء على الفجوات بين النظرية والممارسة، ويعزز من فهم الديناميكيات التي تحكم التفاعل بين الموارد البشرية والاستراتيجيات العامة للشركة، وهو ما يعد ضرورياً للقيادات الإدارية في التخطيط والتنفيذ الفعال للسياسات والاستراتيجيات.

## ١,٣,١ الأهمية النظرية:

البحث يقدم مساهمات نظرية كبيرة من خلال تطوير الفهم الأكاديمي لتأثير إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجية في الشركات العالمية، يشمل هذا تحديد كيف يمكن للممارسات المتعلقة بالموارد البشرية أن تعزز أو تعيق تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة في بيئات الأعمال المختلفة، خاصة في الأسواق الناشئة.

هذا البحث يسعى لملء الفجوات الحالية في الأدبيات بإضافة نتائج مستمدة من سوق خاص ومتميز مثل السوق السعودي، الذي يمثل نموذجاً للتحديات والفرص في الشرق الأوسط، من خلال تحليل البيانات المحددة لهذه السوق، يمكن للباحثين تطوير وتعديل النظريات القائمة لتكون أكثر شمولاً وتمثيلاً للتنوع العالمي.

### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

على الصعيد العلمي، يوفر هذا البحث قاعدة بيانات غنية يمكن أن تسهم في تحسين السياسات والممارسات الإدارية للشركات العاملة في السعودية ومناطق أخرى مماثلة.

النتائج المتوقعة ستعزز الفهم العلمي لكيفية تأثير سياسات الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي، وستقدم أدوات عملية يمكن للمديرين استخدامها لتحسين فعالية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تطوير برامج تدريبية وتطويرية للعاملين في مجال الموارد البشرية، مما يعزز من مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال، ويؤدي بدوره إلى تحقيق أداء أعلى وأكثر كفاءة في السوق.

### ١,٤ أسئلة البحث:

#### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية؟

#### أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر التخطيط للموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة؟

ما أثر استقطاب الكفاءات في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة؟

ما أثر التغيير التنظيمي في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة؟

ما أثر التدريب والتطوير في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة؟

## **١,٥ أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على أثر ادارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية.

**اهداف البحث الفرعية:**

تحديد أثر التخطيط للموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة.

تحديد أثر استقطاب الكفاءات في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة.

تحديد أثر التغيير التنظيمي في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة.

تحديد أثر التدريب والتطوير في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة.

## **١,٦ فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية.

**الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط للموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة.

**الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستقطاب الكفاءات في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة.

**الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة.

## الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في إعداد المخططات الاستراتيجية لدى شركة أمازون السعودية بمدينة جدة.

### ١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

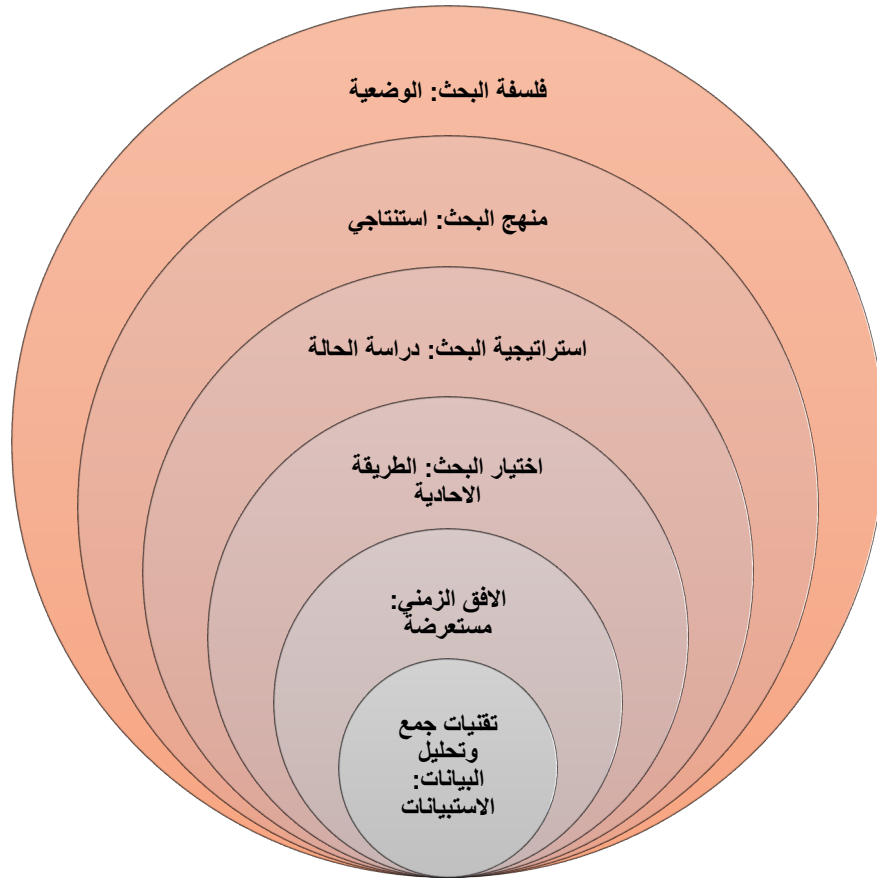
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ١,٨ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع أثر ادارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية في شركة أمازون السعودية - جدة

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين شركة أمازون السعودية - جدة

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في شركة أمازون السعودية - جدة

شركة أمازون السعودية هي فرع من شركة أمازون العالمية، وهي شركة تجارة إلكترونية وتكنولوجيا أمريكية متعددة الجنسيات، تأسست في عام ١٩٩٤ على يد جيف بيزوس. توسعت الشركة لتصبح واحدة من أكبر

الشركات في العالم من حيث القيمة السوقية والإيرادات. في عام ٢٠١٧، قررت أمازون دخول السوق السعودي من خلال الاستحواذ على موقع سوق.كوم، وهو أكبر منصة للتجارة الإلكترونية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. (أمازون، ٢٠٢٤)

حيث تقع شركة أمازون السعودية في مدينة جدة، وهي ثاني أكبر مدينة في المملكة العربية السعودية بعد العاصمة الرياض. تعتبر جدة مركزًا تجاريًا واقتصاديًا مهمًا في المنطقة، حيث تضم ميناء جدة الإسلامي، وهو أحد أكبر الموانئ في الشرق الأوسط. كما تتميز جدة بموقعها الاستراتيجي على البحر الأحمر، مما يسهل عمليات الشحن والتوزيع للشركة. (أمازون، ٢٠٢٤)

كما تقدم أمازون السعودية مجموعة واسعة من المنتجات، بما في ذلك الإلكترونيات، والأزياء، والكتب، والأثاث، ومستلزمات المنزل، والسلع الاستهلاكية الأخرى. كما توفر الشركة خدمات الشحن السريع والتوصيل المجاني للعملاء في جميع أنحاء المملكة. وتسعى أمازون السعودية إلى تقديم تجربة تسوق سلسة وممتعة للعملاء، من خلال توفير منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية، وخدمة عملاء متميزة. (أمازون، ٢٠٢٤)

وعليه تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في إعداد المخططات الاستراتيجية لشركة أمازون السعودية. فمن خلال التخطيط الفعال للقوى العاملة، وتطوير المواهب، وتحفيز الموظفين، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. وتشمل بعض الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد ما يلي:

التوظيف والاختيار: تقوم إدارة الموارد البشرية بجذب واستقطاب أفضل المواهب في السوق، وتختار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف المتاحة. ويساعد هذا في ضمان توافر الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الشركة.

تطوير وتدريب الموظفين: توفر إدارة الموارد البشرية فرصًا للتطوير المهني والتدريب للموظفين، مما يساعد في تحسين مهاراتهم وقدراتهم. ويساهم هذا في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. (الصادقي، ٢٠١٩)

إدارة الأداء وتقييمه: تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير أنظمة لإدارة الأداء وتقييمه، بما في ذلك وضع الأهداف الفردية والجماعية، ومراقبة التقدم المحرز، وتقديم التغذية الراجعة. ويساعد هذا في محاذاة أداء الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

المكافآت والتعويضات: تصمم إدارة الموارد البشرية أنظمة المكافآت والتعويضات بما يتماشى مع استراتيجيات الشركة. فمن خلال ربط الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات، تحفز إدارة الموارد البشرية الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إدارة الثقافة التنظيمية: تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تشكيل وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات. فمن خلال غرس القيم والمبادئ المتوافقة مع رؤية الشركة واستراتيجياتها، تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل إيجابية وملهمة.

التخطيط للتعاقب الوظيفي: تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير خطط للتعاقب الوظيفي، وتحديد وتطوير المواهب الداخلية لشغل المناصب القيادية في المستقبل. ويضمن هذا استمرارية القيادة والخبرة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المدى الطويل. (الصادقي، ٢٠١٩)

## ١,٩ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ المقدمة

يشكل الإطار النظري العمود الفقري لأي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المعرفي والنظري الذي يستند إليه الباحث في دراسته. في سياق دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية، يقدم الإطار النظري خلفية شاملة حول مفاهيم إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، ويستعرض النظريات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المجالين. هذا الفصل يهدف إلى توضيح المفاهيم الأساسية، وتحديد الأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تفاعلها وتأثيرها المتبادل. (واكلي، ٢٠١٥)

يتناول الإطار النظري أيضاً التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها المتزايدة في عالم الأعمال الحديث، بالإضافة إلى استعراض أهم النماذج والاستراتيجيات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي. من خلال هذا الاستعراض الشامل، يسعى الإطار النظري إلى بناء فهم عميق للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، مما يمهّد الطريق لتحليل أكثر دقة وعمقاً في الفصول اللاحقة من البحث.

يكتسب الإطار النظري أهمية بالغة في هذا البحث كونه يوفر الأساس المعرفي الضروري لفهم وتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإعداد المخططات الاستراتيجية. من خلال استعراض النظريات والدراسات السابقة، يساعد الإطار النظري في تحديد الفجوات المعرفية الحالية وتوجيه البحث نحو سد هذه الفجوات. كما أنه يساهم في تطوير فرضيات البحث وتحديد المتغيرات الرئيسية التي يجب دراستها، مما يضمن أن يكون البحث مبنياً على أساس علمي متين ومتسق مع الدراسات السابقة في هذا المجال. (نور الدين، ٢٠٢٠)

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الإطار النظري دوراً حاسماً في توفير الخلفية اللازمة لتفسير نتائج البحث وربطها بالسياق الأوسع للمعرفة القائمة في مجالي إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. من خلال تقديم رؤية شاملة للموضوع، يساعد الإطار النظري الباحث في تحديد أهمية نتائجه وكيفية مساهمتها في تطوير المعرفة العلمية والتطبيقات العملية في مجال إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. وبذلك، يشكل الإطار النظري حلقة وصل أساسية بين الدراسات السابقة والبحث الحالي، مما يعزز قيمة البحث وأهميته العلمية والعملية. (النجار، ٢٠١٩)

يتمحور هذا البحث حول متغيرين رئيسيين: إدارة الموارد البشرية والمخططات الاستراتيجية. إدارة الموارد البشرية، كمتغير مستقل، تشمل مجموعة واسعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تنظيم وإدارة القوى العاملة في المنظمة. وتتضمن هذه الممارسات التوظيف، والتدريب، والتطوير، وإدارة الأداء،

والتعويضات والمزايا، وتخطيط القوى العاملة. يركز البحث على كيفية تأثير هذه الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية على عملية التخطيط الاستراتيجي، وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على وضع وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

من جهة أخرى، تمثل المخططات الاستراتيجية المتغير التابع في هذا البحث. وهي تشير إلى العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بتحديد أهدافها طويلة المدى وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. تتضمن هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وصياغة الرؤية والرسالة، ووضع الأهداف الاستراتيجية. يسعى البحث إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على مختلف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، بدءاً من تحليل الوضع الراهن وصولاً إلى تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات. (مدني، ٢٠١٨)

## ٢,٢ المتغير الاول: إدارة الموارد البشرية

### ٢,٢,١ التعريف:

إدارة الموارد البشرية هي عملية استراتيجية ومنهجية تهدف إلى تنظيم وإدارة العنصر البشري في المنظمات بكفاءة وفعالية. وهي تشمل مجموعة من الأنشطة والممارسات المترابطة التي تركز على تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، بما يتماشى مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها. تتضمن هذه الإدارة عدة جوانب رئيسية مثل التخطيط للقوى العاملة، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمزايا، وإدارة علاقات الموظفين. الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات الموظفين، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي ككل. (محمد، ٢٠١٨)

### ٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً على مر السنين، متأثراً بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. بدأ هذا المفهوم في أوائل القرن العشرين كوظيفة إدارية بسيطة تركز على شؤون الموظفين وإدارة الأجور، ثم تطور تدريجياً ليصبح جزءاً أساسياً من الاستراتيجية التنظيمية. في الخمسينيات والستينيات، بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز الموظفين. ومع حلول الثمانينيات والتسعينيات، تحول التركيز نحو إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المنظمة، مع زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة المواهب. في القرن الحادي والعشرين، أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيداً وشمولية، مع التركيز على التنوع والشمول، والتعلم المستمر، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، وإدارة القوى العاملة العالمية. (محارمه، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٣ الأبعاد:

تتكون إدارة الموارد البشرية من عدة أبعاد رئيسية تشكل معاً نظاماً متكاملاً لإدارة العنصر البشري في المنظمات. تشمل هذه الأبعاد: التخطيط للموارد البشرية، الذي يهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً؛ استقطاب الكفاءات، وهو عملية جذب واختيار أفضل المواهب لشغل الوظائف الشاغرة؛ التغيير التنظيمي، الذي يركز على إدارة التحولات في الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة لتحسين الأداء؛ والتدريب والتطوير، الذي يهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الموظفين لمواكبة متطلبات العمل المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، تشمل الأبعاد الأخرى إدارة الأداء، والتعويضات والمزايا، وإدارة المواهب، والصحة والسلامة المهنية.

تتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها البعض لخلق نظام متكامل يدعم استراتيجية المنظمة ويعزز أداؤها الكلي.  
(واكلي، ٢٠١٥)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

تستند إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة متنوعة من النظريات التي تساهم في فهم وتطوير ممارساتها. من أبرز هذه النظريات: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي ركزت على تحسين الكفاءة من خلال تحليل وتنظيم العمل بشكل علمي؛ نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، التي أكدت على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في تحفيز الموظفين؛ نظرية X و Y لدوغلاس ماكغريغور، التي قدمت رؤى متباينة حول طبيعة الموظفين ودوافعهم؛ نظرية التدرج الهرمي للحاجات لماسلو، التي ساعدت في فهم دوافع الموظفين وكيفية تلبيتها؛ ونظرية رأس المال البشري لغاري بيكر، التي ركزت على أهمية الاستثمار في تعليم وتدريب الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، هناك نظريات حديثة مثل نظرية إدارة المواهب ونظرية القيادة التحويلية، التي تساهم في تشكيل الممارسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. تعمل هذه النظريات مجتمعة على توفير إطار شامل لفهم وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. (الفهدي، ٢٠١٩)

#### ٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: إدارة الموارد البشرية



(الفهدي، ٢٠١٩)

## ٢,٣ المتغير الثاني: المخططات الاستراتيجية

### ٢,٣,١ التعريف:

المخططات الاستراتيجية هي وثائق شاملة ومنهجية تحدد الرؤية طويلة المدى للمنظمة وتوجه مسارها المستقبلي. هذه المخططات تمثل خارطة طريق تفصيلية تترجم رؤية وأهداف المنظمة إلى خطوات عملية وإجراءات ملموسة. تتضمن المخططات الاستراتيجية تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. كما تشمل وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتحديد الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. تهدف هذه المخططات إلى توجيه عملية صنع القرار، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق الميزة التنافسية في السوق. كما أنها تعمل كأداة لتوحيد جهود جميع أقسام المنظمة نحو تحقيق غايات مشتركة، وتوفير إطار لقياس الأداء وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (واكلي، ٢٠١٥)

### ٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم المخططات الاستراتيجية تطوراً كبيراً عبر الزمن، متأثراً بالتغيرات في بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية والاقتصادية. بدأ هذا المفهوم في الخمسينيات من القرن العشرين كأداة للتخطيط طويل المدى في المؤسسات العسكرية، ثم انتقل تدريجياً إلى عالم الأعمال. في الستينيات والسبعينيات، ركزت المخططات الاستراتيجية على التنبؤ بالمستقبل وتحليل السوق. مع حلول الثمانينيات، تحول التركيز نحو تحليل الصناعة والميزة التنافسية، متأثراً بأعمال مايكل بورتر. في التسعينيات، برز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون، مما أدى إلى تكامل أكبر بين الاستراتيجية والأداء التشغيلي. في القرن الحادي والعشرين، أصبحت المخططات الاستراتيجية أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مع التركيز على الابتكار والاستدامة والتحول الرقمي. كما أصبح هناك اهتمام متزايد بإشراك أصحاب المصلحة المتعددين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتكامل الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية. (العناتي، ٢٠١٨)

### ٢,٣,٣ الأبعاد:

تتكون المخططات الاستراتيجية من عدة أبعاد رئيسية تشكل معاً إطاراً شاملاً للتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. تشمل هذه الأبعاد: الرؤية والرسالة، التي تحدد الغرض الأساسي للمنظمة وتوجهها المستقبلي؛ التحليل البيئي، الذي يتضمن دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT؛ تحديد الأهداف الاستراتيجية، التي تترجم الرؤية إلى غايات محددة وقابلة للقياس؛ صياغة الاستراتيجيات، التي تحدد

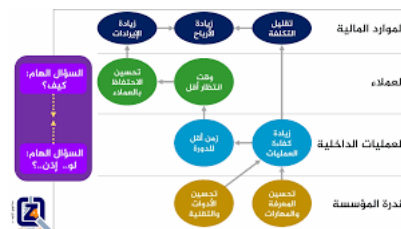
المسارات العامة لتحقيق الأهداف؛ وضع الخطط التنفيذية، التي تفصل الإجراءات والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات. بالإضافة إلى ذلك، تشمل الأبعاد الأخرى تخصيص الموارد، وضع مؤشرات الأداء الرئيسية، وآليات المتابعة والتقييم. كما يعد البعد الزمني عنصراً مهماً، حيث تغطي المخططات الاستراتيجية عادةً فترات تتراوح بين ٣ إلى ٥ سنوات، مع مراجعات دورية لضمان الملاءمة المستمرة مع الظروف المتغيرة. (الصديقي، ٢٠١٩)

#### ٢,٣,٤ النظريات:

تستند المخططات الاستراتيجية إلى مجموعة متنوعة من النظريات والنماذج التي تساهم في فهم وتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي. من أبرز هذه النظريات: نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر، الذي يساعد في تحليل جاذبية الصناعة والمنافسة؛ نظرية الموارد والقدرات، التي تركز على الموارد الداخلية للمنظمة كمصدر للميزة التنافسية؛ نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون، الذي يربط بين الاستراتيجية والأداء التشغيلي؛ نظرية المحيط الأزرق لكيم وموبورن، التي تدعو إلى خلق أسواق جديدة بدلاً من المنافسة في الأسواق الحالية. بالإضافة إلى ذلك، هناك نظرية التعلم التنظيمي لبيتر سينج، التي تؤكد على أهمية التكيف المستمر والتعلم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. كما تلعب نظريات القيادة الاستراتيجية ونظريات إدارة التغيير دوراً مهماً في تشكيل كيفية تطوير وتنفيذ المخططات الاستراتيجية. تعمل هذه النظريات مجتمعة على توفير إطار شامل لفهم وتطوير استراتيجيات فعالة وقابلة للتطبيق في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. (واكلي، ٢٠١٥)

#### ٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: المخططات الاستراتيجية



(ذكي، ٢٠٢١)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر ادارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية

### ٢,٤,١ الأنماط:

تتجلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإعداد المخططات الاستراتيجية في عدة أنماط رئيسية. أولاً، هناك نمط التكامل الاستراتيجي، حيث تصبح إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. في هذا النمط، تشارك إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في صياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتضمن توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. ثانياً، يبرز نمط التخطيط القائم على الكفاءات، حيث تركز المخططات الاستراتيجية على تحديد وتطوير الكفاءات الأساسية للموظفين التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا النمط يضمن أن تكون استراتيجيات التوظيف والتدريب والتطوير متوافقة مع متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، هناك نمط الاستجابة المرنة، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في جعل المخططات الاستراتيجية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. يتضمن هذا النمط تطوير سياسات وممارسات موارد بشرية تدعم الابتكار والتعلم المستمر، مما يساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة للتحديات والفرص الجديدة. أخيراً، يظهر نمط القيادة الاستراتيجية، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تحديد وتطوير القادة الاستراتيجيين القادرين على صياغة وتنفيذ المخططات الاستراتيجية بفعالية. هذا النمط يركز على برامج تطوير القيادة وإدارة المواهب لضمان توفر القدرات القيادية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (الديراوي، ٢٠١٧)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

تظهر عدة صراعات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإعداد المخططات الاستراتيجية. أحد أبرز هذه الصراعات هو التوتر بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى. فبينما تسعى المخططات الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى، قد تواجه إدارة الموارد البشرية ضغوطاً لتحقيق نتائج فورية في مجالات مثل خفض التكاليف أو زيادة الإنتاجية. هذا التعارض قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالموارد البشرية تتعارض مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. صراع آخر يتمثل في التوازن بين المرونة والاستقرار. فبينما تتطلب المخططات الاستراتيجية درجة من الاستقرار والاتساق في تنفيذها، قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى المرونة للاستجابة للتغيرات السريعة في سوق العمل أو احتياجات الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، هناك صراع بين الموارد المحدودة والطموحات الاستراتيجية. فقد تتطلب المخططات الاستراتيجية استثمارات كبيرة في تطوير الموارد البشرية، مثل برامج التدريب المكثفة أو استقطاب مواهب عالية المستوى، في حين قد تكون الموارد المالية محدودة. هذا يمكن أن يؤدي إلى توتر بين الرغبة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيود المفروضة على ميزانية الموارد البشرية. أخيرًا، يبرز صراع بين الثقافة التنظيمية القائمة ومتطلبات التغيير الاستراتيجي. فقد تتطلب المخططات الاستراتيجية تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة، بينما قد تواجه إدارة الموارد البشرية مقاومة من الموظفين الذين يفضلون الحفاظ على الوضع الراهن. هذا الصراع يتطلب من إدارة الموارد البشرية الموازنة بين الحفاظ على استقرار المنظمة وقيادة التغيير الثقافي اللازم لدعم الاستراتيجية الجديدة. (واكلي، ٢٠١٥)

### ٣، ٤، ٢ الفجوات:

تبرز عدة فجوات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإعداد المخططات الاستراتيجية. إحدى الفجوات الرئيسية هي فجوة المهارات الاستراتيجية. غالبًا ما يفتقر متخصصو الموارد البشرية إلى المهارات والخبرات اللازمة للمشاركة بفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي. هذه الفجوة تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على المساهمة بشكل جوهري في صياغة وتنفيذ المخططات الاستراتيجية. فجوة أخرى هي فجوة المعلومات، حيث غالبًا ما تفتقر إدارة الموارد البشرية إلى البيانات والتحليلات الدقيقة اللازمة لدعم القرارات الاستراتيجية. هذا النقص في المعلومات الموثوقة والمحدثة عن الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى افتراضات غير دقيقة في المخططات الاستراتيجية فيما يتعلق بقدرات الموظفين وإمكانيات التوظيف.

بالإضافة إلى ذلك، هناك فجوة في التنفيذ، حيث غالبًا ما يكون هناك انفصال بين الاستراتيجيات الموضوعة وتنفيذها الفعلي على مستوى الموارد البشرية. هذه الفجوة يمكن أن تنتج عن عدم وجود آليات فعالة لترجمة الاستراتيجيات إلى ممارسات يومية في إدارة الموارد البشرية. أخيرًا، تظهر فجوة الثقافة التنظيمية، حيث قد لا تتوافق الثقافة السائدة في المنظمة مع متطلبات تنفيذ المخططات الاستراتيجية. هذه الفجوة تتطلب جهودًا كبيرة من إدارة الموارد البشرية لتغيير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع الاتجاه الاستراتيجي الجديد، وهو أمر يستغرق وقتًا طويلاً ويواجه مقاومة في كثير من الأحيان. سد هذه الفجوات يتطلب جهودًا مستمرة لتطوير قدرات إدارة الموارد البشرية، وتحسين نظم المعلومات، وتعزيز التكامل بين الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية، وإدارة التغيير الثقافي بفعالية. (الحسيني، ٢٠١٦)

**٤,٤,٢ رسم توضيحي:**

شكل ٤: أثر ادارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية



(البوق، ٢٠١٩)

## ٢,٥ الخاتمة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يكشف الإطار النظري للبحث عن العلاقة الوثيقة والمعقدة بين إدارة الموارد البشرية وإعداد المخططات الاستراتيجية. أولاً، تبرز أهمية التكامل الاستراتيجي بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية. ثانياً، يظهر التركيز المتزايد على تطوير الكفاءات والقدرات البشرية كعامل حاسم في نجاح المخططات الاستراتيجية. ثالثاً، تبرز أهمية المرونة والقدرة على التكيف في ممارسات الموارد البشرية لدعم الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. رابعاً، يتضح دور إدارة الموارد البشرية في تطوير القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب لضمان توفر القدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

كما يكشف الإطار النظري عن وجود تحديات وفجوات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. تشمل هذه التحديات الصراع بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، والتوازن بين المرونة والاستقرار، وإدارة الموارد المحدودة في مواجهة الطموحات الاستراتيجية. كما تظهر فجوات في المهارات الاستراتيجية لدى متخصصي الموارد البشرية، ونقص في البيانات والتحليلات الدقيقة، وتحديات في تنفيذ الاستراتيجيات وتغيير الثقافة التنظيمية. هذه النتائج تؤكد على الحاجة إلى نهج أكثر تكاملاً وشمولية في ربط إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي.

### ٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:

تفتح نتائج هذا البحث آفاقاً واسعة للدراسات المستقبلية في مجال العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. أولاً، هناك حاجة لمزيد من البحث التجريبي لقياس الأثر الكمي لمشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات. ثانياً، يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على تطوير نماذج وأطر عمل جديدة لتعزيز التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية. ثالثاً، هناك مجال لدراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، على دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبحوث المستقبلية أن تستكشف كيفية تطوير المهارات الاستراتيجية لدى متخصصي الموارد البشرية وتحسين قدرتهم على المساهمة في صنع القرار الاستراتيجي. كما أن هناك حاجة لدراسات طويلة لفهم كيفية تطور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي مع مرور الوقت وتغير

الظروف البيئية. أخيراً، يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على دراسة حالات ناجحة لمنظمات حققت تكاملاً فعالاً بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، لاستخلاص أفضل الممارسات والدروس المستفادة.

### ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يقدم هذا البحث عدة مساهمات قيمة في مجال دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإعداد المخططات الاستراتيجية. أولاً، يوفر البحث إطاراً شاملاً لفهم الأنماط والصراعات والفجوات في هذه العلاقة، مما يساعد الباحثين والممارسين على فهم أعمق للتحديات والفرص في هذا المجال. ثانياً، يسلط البحث الضوء على أهمية التكامل الاستراتيجي بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، مؤكداً على ضرورة النظر إلى إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المنظمة. ثالثاً، يقدم البحث رؤى حول كيفية تطوير الكفاءات والقدرات البشرية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في تحديد الفجوات الرئيسية في الممارسة الحالية، مثل نقص المهارات الاستراتيجية لدى متخصصي الموارد البشرية وتحديات تنفيذ الاستراتيجيات، مما يوفر توجيهات قيمة للتطوير المهني والتنظيمي. كما يقدم البحث إطاراً لفهم الصراعات المحتملة بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى في إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، مما يساعد المنظمات على إدارة هذه التوترات بشكل أفضل. أخيراً، يفتح البحث آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية، مشجعاً على مزيد من البحث التجريبي والنظري في هذا المجال الحيوي. هذه المساهمات مجتمعة تعزز فهمنا للدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتساعد في تطوير ممارسات أكثر فعالية لربط إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات.

### ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من أثر ادارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية في شركة أمازون السعودية - جدة، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

#### ٣,٢,١ ادارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين في المنظمة. يشمل ذلك مجموعة من الأنشطة مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين لضمان الاستفادة القصوى من مهاراتهم وقدراتهم. تسهم إدارة الموارد البشرية الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين الإنتاجية، تعزيز الروح المعنوية، وضمان بيئة عمل إيجابية تدعم التطور الوظيفي للموظفين.

#### ٣,٢,٢ المخططات الاستراتيجية

المخططات الاستراتيجية هي خطط طويلة الأجل تضعها المنظمة لتحديد الأهداف العامة والأساليب التي ستبناها لتحقيق هذه الأهداف. تعمل المخططات الاستراتيجية كدليل للقرارات المستقبلية وتساعد المنظمة على توجيه مواردها وجهودها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. تتضمن هذه الخطط تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الفرص والتحديات، وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التغيرات المستقبلية في السوق.

### ٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

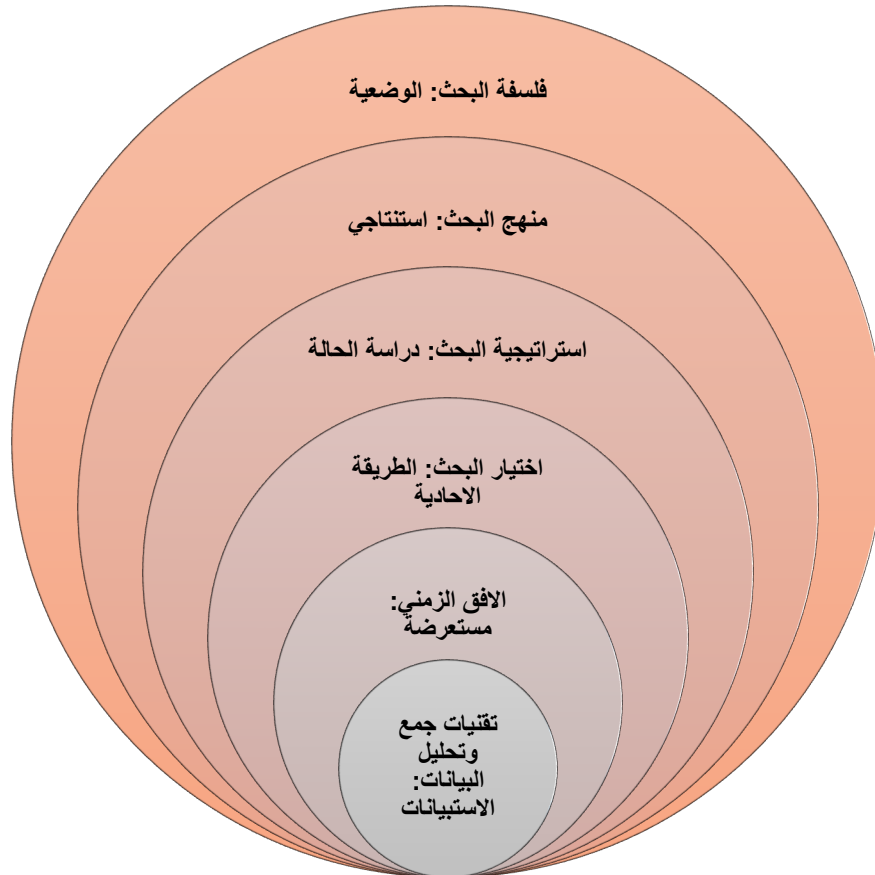
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٥: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

#### ٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في شركة أمازون السعودية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٢٠٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

| اسم الشركة                         | التصنيف  | العدد |
|------------------------------------|----------|-------|
| شركة أمازون السعودية<br>بمدينة جدة | مدير     | ٢٠    |
|                                    | رئيس قسم | ١٢٠   |
|                                    | موظف     | ٦٠    |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

#### ٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠) موظفًا، بنسبة (٢٥%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

| اسم الشركة                         | التصنيف  | العدد |
|------------------------------------|----------|-------|
| شركة أمازون السعودية<br>بمدينة جدة | مدير     | ٤     |
|                                    | رئيس قسم | ٦     |
|                                    | موظف     | ٤٠    |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظرًا لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٥٠) استبانة على أفراد العينة.

### ٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع (الجودة الشاملة) في شركة المراعي

#### ٣,٥,١ المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

تم الاعتماد على استبانة الباحث الصديقي ٢٠١٩، من اجل قياس إدارة الموارد البشرية في الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٣: المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

| المتغير               | الابعاد                 | عدد العبارات | المرجع                                                                                         |
|-----------------------|-------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الموارد البشرية | التخطيط للموارد البشرية | ٥ عبارات     | الصديقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات. |
|                       | استقطاب الكفاءات        | ٥ عبارات     | الصديقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات. |

|                  |          |                                                                                                |
|------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التغيير التنظيمي | ٥ عبارات | الصادقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات. |
| التدريب والتطوير | ٥ عبارات | الصادقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات. |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٥,٢ المتغير التابع: المخططات الاستراتيجية

تم الاعتماد على استبانة الباحث الصادقي ٢٠١٩، من اجل قياس المخططات الاستراتيجية في الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٥ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٢: المتغير التابع: إعداد المخططات الاستراتيجية

| المتغير                     | الابعاد                     | عدد العبارات | المرجع                                                                                         |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إعداد المخططات الاستراتيجية | إعداد المخططات الاستراتيجية | ٥ عبارات     | الصادقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات. |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

## ٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

### ٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

### ٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

## ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة).

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ الخاتمة

في ختام هذا

#### ٤ المراجع

١. امازون (٢٠٢٤). متاح في (www.amazon.sa)، تاريخ الاتاحة (٢٠٢٤/٧/٢٠)
٢. البوق، لينا (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من مشكلات المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة نايف للدراسات.
٣. جعفر، يونس (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأقصى، مج ٢١، ع ١.
٤. الحسيني، فلاح (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. عمان: دار الفكر.
٥. الديراوي، عزة (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية.
٦. ذكي، محمود هاشم. (٢٠٢١). الجوانب السلوكية في الإدارة. ط ٣. الكويت: وكالة المطبوعات.
٧. الصديقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات؛ بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ع ١.
٨. الطماوي، محمد سليمان. (٢٠١٢) مبادئ علم الإدارة العامة. مصر: دار الفكر العربي
٩. العناتي، ختام واخرون (٢٠١٨). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسات العلوم، مج ٤٥، ع ٤
١٠. الفهدي، محمد (٢٠١٩). أثر الرشوة على العلاقات بين العمال: دراسة للمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. السعودية.
١١. محارمه، ثامر (٢٠٢١). تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج ٣، ع ٢.
١٢. محمد، نجم الدين (٢٠١٨). أخلاقيات الإدارة. رسالة ماجستير. جامعة السودان.
١٣. مدني، عبد القادر علاقي (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية المهج الحديث في إدارة الأفراد. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

١٤. النجار، نبيل الحسيني (٢٠١٩). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: الشركة العربية للنشر.
١٥. نور الدين، محمود. (٢٠٢٠). تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية. رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر.
١٦. واكلي، كلثوم (٢٠١٥). دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة. مجلة الاقتصاد. ع ١٣.
17. Bryson, J. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. New York.
18. Grover, B (2015). Strategic planning. London: Gale Media.
19. Karam, M. (2018). The impact of strategic planning .Journal of Hotel.
20. Philip, M. (2017).Strategic plan guide. London: Create Publishing.

## ٥ الملاحق

### ٥,١ الاستبيان:

المحترم /المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اهديكم خالص، التحية واضع بين يديكم استبانة قمت بتصميمها والهدف منها جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي العامة بعنوان " أثر ادارة الموارد البشرية في إعداد المخططات الاستراتيجية في شركة أمازون السعودية - جدة"، ارجو منكم التكرم بتعبئة البيانات بكل وضوح ودقة بعد، قراءة المرفق، والبيانات سوف تكون في موضع سرية ولا تستخدم إلا في غرض الدراسة العلمي.

إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم وتوجيه القوى العاملة في المؤسسات لتحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل مهامها التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، بالإضافة إلى الحفاظ على بيئة عمل إيجابية. تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في تطوير المهارات وتنمية الثقافة التنظيمية.

إعداد المخططات الاستراتيجية هو عملية تصميم خطة شاملة توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد. يتم ذلك من خلال تحليل الوضع الحالي، تحديد الأولويات، وتطوير استراتيجيات تفصيلية لتنفيذ الخطط. تُعتبر هذه العملية أساسًا للتوجيه التنظيمي ولاتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التحديات والفرص.

ولكم الشكر والتقدير.

أولاً- البيانات الشخصية:

يرجى التفضل بوضع علامة (×) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

2- العمر:

( ) أقل من 31 سنة ( ) 31 - 35 سنة

( ) 36 - 40 سنة ( ) 41 - 45 سنة

( ) 46 - 50 سنة ( ) 51 سنة فأكثر.

3- الحالة الاجتماعية:

( ) أعزب ( ) متزوج ( ) أرمل ( ) مطلق

4- المؤهل العلمي:

( ) دبلوم أو أقل ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

5- مدة الخدمة في العمل:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 - 10 سنوات

( ) 11 - 15 سنة ( ) 16 سنة فأكثر

جدول ٤: المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

| المتغير                  | الابعاد                       | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                               |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الموارد<br>البشرية | التخطيط<br>للموارد<br>البشرية | ٥<br>عبارات     | الصديقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط<br>الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في<br>المنظمات. |
|                          | استقطاب الكفاءات              | ٥<br>عبارات     | الصديقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط<br>الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في<br>المنظمات. |
|                          | التغيير التنظيمي              | ٥<br>عبارات     | الصديقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط<br>الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في<br>المنظمات. |
|                          | التدريب والتطوير              | ٥<br>عبارات     | الصديقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط<br>الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في<br>المنظمات. |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

| م | العبارة                                                                                                        | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
|   | أولاً: محور إدارة الموارد البشرية                                                                              |               |       |       |              |                      |
|   | بعد التخطيط للموارد البشرية                                                                                    |               |       |       |              |                      |
| 1 | تشارك إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة في شركة أمازون السعودية. |               |       |       |              |                      |
| 2 | تُراعي خطط الموارد البشرية في أمازون السعودية التغيرات المتوقعة في السوق واحتياجات العملاء.                    |               |       |       |              |                      |
| 3 | تُحدد إدارة الموارد البشرية بوضوح الأدوار والمسؤوليات المطلوبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.                      |               |       |       |              |                      |
| 4 | تُقيّم إدارة الموارد البشرية بشكل دوري كفاءة وفعالية خطط القوى العاملة.                                        |               |       |       |              |                      |
| 5 | تُشارك إدارة الموارد البشرية مدراء الأقسام في عملية تخطيط الموارد البشرية.                                     |               |       |       |              |                      |
|   | بعد استقطاب الكفاءات                                                                                           |               |       |       |              |                      |
| 6 | تنجح أمازون السعودية في استقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها.                                               |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                                                                  |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تستخدم أمازون السعودية قنوات توظيف فعالة للوصول إلى أفضل الكفاءات.               | 7  |
|  |  |  |  |  | تتمتع أمازون السعودية بسمعة طيبة تجذب الكفاءات للعمل لديها.                      | 8  |
|  |  |  |  |  | تُقدم أمازون السعودية رواتب ومزايا تنافسية لجذب الكفاءات.                        | 9  |
|  |  |  |  |  | تُركز أمازون السعودية على استقطاب الكفاءات التي تتناسب مع ثقافة الشركة وقيمها.   | 10 |
|  |  |  |  |  | بعد التغيير التنظيمي                                                             |    |
|  |  |  |  |  | تُشارك إدارة الموارد البشرية الموظفين في عملية التغيير التنظيمي.                 | 11 |
|  |  |  |  |  | تُقدم إدارة الموارد البشرية الدعم والتوجيه للموظفين خلال مراحل التغيير التنظيمي. | 12 |
|  |  |  |  |  | تُقيّم إدارة الموارد البشرية أثر التغيير التنظيمي على الموظفين.                  | 13 |
|  |  |  |  |  | تُطور إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية لتأهيل الموظفين للتغيير التنظيمي.      | 14 |
|  |  |  |  |  | تُشجع إدارة الموارد البشرية ثقافة التعلم والتكيف مع التغيير.                     | 15 |
|  |  |  |  |  | بعد التدريب والتطوير                                                             |    |

|  |  |  |  |  |                                                                               |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تُوفّر أمازون السعودية برامج تدريبية فعالة لتطوير مهارات موظفيها.             | 16 |
|  |  |  |  |  | تُلبّي برامج التدريب في أمازون السعودية الاحتياجات الفعلية للموظفين والأقسام. | 17 |
|  |  |  |  |  | تُشجّع أمازون السعودية ثقافة التعلم المستمر بين موظفيها.                      | 18 |
|  |  |  |  |  | تُقيّم أمازون السعودية أثر برامج التدريب على أداء الموظفين.                   | 19 |
|  |  |  |  |  | تُوفّر أمازون السعودية فرصًا للتطوير الوظيفي أمام موظفيها.                    | 20 |
|  |  |  |  |  |                                                                               |    |

جدول ٢: المتغير التابع: إعداد المخططات الاستراتيجية

| المتغير                     | الابعاد                     | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                         |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إعداد المخططات الاستراتيجية | إعداد المخططات الاستراتيجية | ٥ عبارات        | الصادقي، عبدالرحمن (٢٠١٩). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات. |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

#### ثانياً: محور إعداد المخططات الاستراتيجية

|    |                                                                                              |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 21 | تشارك إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في إعداد المخططات الاستراتيجية لشركة أمازون السعودية.  |  |  |  |  |
| 22 | تُراعي المخططات الاستراتيجية لشركة أمازون السعودية أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.   |  |  |  |  |
| 23 | تُحدد المخططات الاستراتيجية بوضوح دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذها.                      |  |  |  |  |
| 24 | تُساهم الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق أهداف المخططات الاستراتيجية لشركة أمازون السعودية. |  |  |  |  |
| 25 | تُقيم شركة أمازون السعودية بشكل دوري فعالية المخططات الاستراتيجية في تحقيق أهدافها.          |  |  |  |  |