

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية على نجاح قطاع الأعمال:

دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/ لمى راشد جمعان القحطاني

الرقم الأكاديمي/241000424

تحت إشراف/

د / الفیصل عبد الحمید

د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

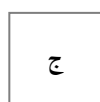
إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر إلهام ودعم لا ينضب. إلى والدتي الحبيبة، التي كانت لي دائماً الحزن الدافئ والداعم في كل الأوقات، وإلى والدي الكريم، الذي علمني قيمة الاجتهاد والعمل الجاد. إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك المخلص والداعم في هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن شكري وامتناني العميقين لصبرها وتشجيعها المستمر.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا لي القدوة والموجهين، وقدموا لي كل الدعم والإرشاد اللازمين. إن جهودهم وتوجيهاتهم القيمة كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق لكل ما قدموه من دعم ومساندة.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من آمن بي ودعمني خلال مسيرتي العلمية، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.



شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاز هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم ييخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، التقييم والتحفيز) على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت أداة استمارة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة. بلغ عدد أفراد العينة ٤٥٠ فردًا من العاملين في الشركات الحكومية بالرياض، حيث استجاب ٤٠٤ أفراد لاستبيان الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية ونجاح قطاع الأعمال، حيث أظهرت النتائج أن زيادة مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الحكومية تؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى النجاح المؤسسي.

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التوظيف والتعيين، الاستثمار في التدريب المستمر، وتطبيق أنظمة تقييم وتحفيز فعّالة، بالإضافة إلى دمج التكنولوجيا الحديثة في استراتيجيات الموارد البشرية لضمان التكيف مع التغيرات المستقبلية وزيادة استدامة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية - نجاح قطاع الأعمال - الشركات الحكومية - مدينة

الرياض .

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	مقدمة:
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٣.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٤.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٥.....	٤,١ تساؤلات الدراسة:
٦.....	٥,١ فروض الدراسة:
٦.....	٦,١ الدراسات السابقة:
١١.....	٧,١ الفجوة البحثية:
١٣.....	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٤.....	٩,١ المنهجية وطرق البحث:
١٥.....	١٠,١ مصادر البيانات:
١٥.....	١١,١ أدوات الدراسة:

١٢,١	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	١٦
١٣,١	حدود الدراسة :	١٧
١٨	الفصل الثاني : الاطار النظري.....	
١٨	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....	
١٨	المقدمة.....	
١٩	١,١,٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	
١٩	٢,١,٢ ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية:.....	
٢١	٣,١,٢ أهداف إدارة الموارد البشرية:.....	
٢٢	٤,١,٢ إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية:.....	
٢٣	٥,١,٢ الأقسام التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:.....	
٢٤	٦,١,٢ الاستراتيجيات والتكتيكات الحالية لإدارة الموارد البشرية:.....	
٢٥	٧,١,٢ تنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM).....	
٢٦	٨,١,٢ استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى:.....	
٢٧	٩,١,٢ استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية:.....	
٢٨	المبحث الثاني: نجاح الأعمال.....	
٢٨	١,٢,٢ تمهيد:.....	
٢٨	٢,٢,٢ تعريف نجاح الأعمال :.....	
٢٩	٣,٢,٢ مفهوم النجاح الاستراتيجي:.....	
٣١	٤,٢,٢ أهمية النجاح الاستراتيجي:.....	
٣٢	٥,٢,٢ مراحل النجاح الاستراتيجي:.....	
٣٣	٦,٢,٢ أبعاد النجاح الاستراتيجي :.....	
٣٧	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....	
٣٧	مقدمة.....	

٣٧	١,٣ منهجية البحث:
٣٧	٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٣٨	٣,٣ مصادر البيانات:
٣٨	٥,٣ الأساليب الإحصائية:
٣٩	٦,٣ أداة الدراسة
٣٩	٧,٣ صدق أداة الدراسة
٤٠	المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية
٤٢	المحور الثاني: نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض
٤٤	٨,٣ ثبات أداة الدراسة:
٤٥	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
٤٥	مقدمة
٤٥	١,٤ خصائص عينة الدراسة
٤٧	٢,٤ تحليل محاور الدراسة
٤٧	١,٢,٤ المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية
٥١	٢,٢,٤ المحور الثاني: نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض
٥٣	٣,٤ اختبار فروض الدراسة:
٦٠	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
٦٠	مقدمة
٦٠	١,٥ نتائج الدراسة
٦٣	٢,٥ التوصيات
٦٤	ABSTRACT
٦٥	المراجع

٦٥	اولاً: المراجع العربية.....
٦٧	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٧٣	الملاحق.....
٧٤	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١): أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والاستراتيجية.	٢٤
٢.	جدول (٢) طريقة تصحيح مقياس ليكرت	٣٩
٣.	جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	٤٠
٤.	جدول (٤) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	٤٢
٥.	جدول (٥) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	٤٤
٦.	جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص	٤٥
٧.	جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التوظيف والتعيين	٤٧
٨.	جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب والتطوير	٤٨
٩.	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التقييم والتحفيز	٤٩
١٠.	جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	٥١

٥٣	جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	١١.
٥٥	جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف والتعيين في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	١٢.
٥٦	جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	١٣.
٥٨	جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التقييم والتحفيز في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	١٤.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٢٤	شكل-١: الأدوار الرئيسية لقسم الموارد البشرية في المؤسسة (AIHR)، (٢٠٢٤).	١.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأساس الذي يمكن من خلاله تحقيق توازن بين احتياجات المنظمة وطموحات الموظفين، وتشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى استقطاب أفضل الكفاءات، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم لضمان تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ويضمن التوظيف الفعال اختيار الأفراد المناسبين للعمل في البيئة المناسبة، والتدريب المستمر الذي يساهم في تطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع تطورات السوق واحتياجات العمل.

كما تشمل استراتيجيات الموارد البشرية برامج التقييم والتحفيز، حيث يُستخدم التقييم الدوري لتحليل أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويتم تطوير استراتيجيات تحفيزية تشمل المكافآت، الزيادة في الراتب، أو الفرص لتطوير المهارات، مما يعزز من شعور الموظفين بالتقدير ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. (Adeniyi & Damilola, 2024).

وتشمل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أيضاً تحسين بيئة العمل، من خلال خلق ثقافة عمل داعمة تشجع على التعاون والابتكار، فعندما يكون الموظفون في بيئة تحفزهم على الإبداع وتنمي لديهم مهارات القيادة والعمل الجماعي، فإن هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتمد نجاح الأعمال على عدة عوامل حاسمة، ومن أبرزها القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والتحديات الاقتصادية، ويتطلب النجاح المؤسسات القادرة على الابتكار وتبني استراتيجيات تنافسية تتيح لها تحقيق التفوق على منافسيها (Syukri et al., 2024).

فالمنظمات التي تتمتع بقدرة عالية على إدارة مواردها المالية بشكل فعال، وتوجيهها نحو الاستثمار في تحسين الأداء، ستتمكن من تحقيق أرباح مستدامة وضمان استمراريتهما في السوق، ويعتمد ذلك على

تحسين العمليات الداخلية وتحقيق الكفاءة في الإنتاج والتسويق، مما يؤدي إلى تحسين العوائد وزيادة القدرة التنافسية.

و يشمل نجاح الأعمال أيضًا القدرة على الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق رضا العملاء، كما تعد بيئة العمل التي تشجع على النمو الشخصي وتوفير فرص تطوير مستمر من أهم العوامل التي تؤثر على استمرارية نجاح الشركات.

وتتداخل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع نجاح الأعمال بشكل مباشر، حيث أن تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، والذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف الأعمال، كما توفر استراتيجيات التدريب والتطوير للموظفين المهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، مما يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار والنمو، مما تضمن الشركات أن يكون لديها القوة العاملة المناسبة لتحقيق أهداف الأعمال والتنافس بفعالية في السوق (Varalakshmi et al., 2024).

١,١ مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات الحكومية في مدينة الرياض تحديات كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية، ويُعد تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يمكن أن تساهم في معالجة هذه التحديات. في ظل المنافسة المتزايدة في السوق، قد يواجه القطاع العام صعوبة في التأقلم مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. لذا، فإن استراتيجيات الموارد البشرية مثل التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، والتقييم والتحفيز تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات الحكومية (Adeniyi & Damilola, 2024).

في العديد من الدراسات السابقة، تم التأكيد على أن استراتيجيات الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال وتحسين الإنتاجية (Syukri et al., 2024).

(al., 2024). ومع ذلك، لم يتم إيلاء اهتمام كافٍ لدراسة العلاقة بين تطبيق هذه الاستراتيجيات في الشركات الحكومية في الرياض وكيفية تأثيرها على النجاح المؤسسي والربحية.

من الجدير بالذكر أن بعض الدراسات، مثل دراسة (Varalakshmi et al., 2024)، أظهرت أن استراتيجيات الموارد البشرية يمكن أن تعزز قدرة الشركات على البقاء والنمو والتنافس في السوق. لكن العديد من الشركات الحكومية ما زالت تواجه صعوبة في تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال، ما يضع تحديات أمامها لتحقيق أهدافها. كما أن الدراسات التي تناولت الشركات الحكومية بشكل عام، مثل دراسة (Junaidi et al., 2024)، أظهرت أن تطبيق استراتيجيات موارد بشرية فعالة يمكن أن يساهم في تحسين الأداء، ولكن هناك تباين في كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات في مختلف البيئات المؤسسية.

دراسة (Kazachenko, 2023) أظهرت أيضاً أن استراتيجيات الموارد البشرية هي جزء أساسي من تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات. ومع ذلك، تكمن المشكلة في أن كثير من الشركات الحكومية في الرياض قد لا تستفيد بشكل كامل من هذه الاستراتيجيات بسبب القصور في تطبيقها أو نقص التدريب والتطوير المناسبين للموظفين. وبالتالي، فإن القدرة على تحقيق النجاح المؤسسي تعتمد بشكل كبير على كيفية استغلال هذه الاستراتيجيات بشكل فعال.

وتكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من الشركات الحكومية في مدينة الرياض لم تستثمر بشكل كافٍ في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بفعالية، مما قد يعرقل قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

٢,١ أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى الأهمية النظرية (العلمية) والأهمية التطبيقية (العملية)، مما يجعلها ذات قيمة لكل من الباحثين الأكاديميين وأصحاب القرار.

الأهمية العلمية:

- ✓ تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في سياق الشركات الحكومية في مدينة الرياض، كما تقدم دراسة تطبيقية لفهم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على نجاح الشركات الحكومية..
- ✓ توفر الدراسة إطارًا نظريًا يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية، مما يساعد في فهم الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء والنجاح في الشركات الحكومية.
- ✓ تساهم الدراسة في تطوير مفاهيم وأدوات تحليلية تهدف إلى تقييم استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسات الحكومية، مما يساعد في تحسين البرامج التعليمية في الجامعات والمؤسسات الأكاديمية.

الأهمية العملية:

- ✓ تساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية للشركات الحكومية في مدينة الرياض حول كيفية تحسين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم) بهدف زيادة فعالية الأداء المؤسسي.
- ✓ تساعد الدراسة في توجيه الشركات نحو تطوير برامج تدريبية وتحفيزية تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية..
- ✓ تساعد نتائج الدراسة الشركات الحكومية في فهم الروابط بين استراتيجيات الموارد البشرية ونجاح الأعمال، مما يساهم في وضع استراتيجيات محسّنة لتحقيق أهداف الأعمال في الشركات الحكومية..
- ✓ تقدم الدراسة حلولاً عملية تساهم في تحسين استراتيجيات الموارد البشرية مما يساعد الشركات الحكومية على الحفاظ على استدامتها في سوق العمل المحلي والعالمي.

٣,١ أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، التقييم والتحفيز) على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- ✓ دراسة كيفية تأثير استراتيجيات التوظيف والتعيين في اختيار الكفاءات المناسبة على نجاح الشركات الحكومية.
- ✓ فحص دور برامج التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين وزيادة القدرة التنافسية للشركات الحكومية.
- ✓ تحليل تأثير استراتيجيات التقييم والتحفيز في رفع مستوى أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية داخل الشركات الحكومية.
- ✓ دراسة كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة على الأداء المالي والتشغيلي للشركات الحكومية.
- ✓ تقديم حلول لتحسين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الحكومية لتحقيق نجاح مستدام.

٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، التقييم والتحفيز) على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ✓ كيف يؤثر تطبيق استراتيجية التوظيف والتعيين على نجاح الشركات الحكومية في مدينة الرياض؟
- ✓ ما هو تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين كفاءات الموظفين وزيادة الإنتاجية في الشركات الحكومية؟
- ✓ كيف يؤثر تطبيق استراتيجيات التقييم والتحفيز على مستوى الأداء الفردي والجماعي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟
- ✓ ما العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ونجاح الشركات الحكومية في تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية؟

✓ إلى أي مدى تساهم استراتيجيات الموارد البشرية في استدامة الأعمال ونمو الشركات الحكومية في مدينة الرياض؟

✓ ما هي التحديات التي تواجه الشركات الحكومية في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

٥,١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والتعيين- التدريب والتطوير- التقييم والتحفيز) على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ، ويتفرع من هذه الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التوظيف والتعيين على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب والتطوير على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التقييم والتحفيز على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض..

٦,١ الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Adeniyi & Damilola, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (إدارة المواهب، تطوير القيادة، وتحفيز الموظفين) على أداء الأعمال في بيئة الأعمال الديناميكية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث التجريبية ذات الصلة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات، ويزيد من الإنتاجية والربحية والاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مرنة تعتمد على التكنولوجيا لمواجهة التحديات المتزايدة في احتياجات القوى العاملة المستقبلية.

❖ دراسة (Syukri et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الأعمال المالي بأبعادها (التدريب، تطوير الكفاءات، وأنظمة المكافآت) على الأداء المالي في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المنهجي للمراجعة الأدبية (SLR)، وتكونت العينة من الدراسات الصناعية الحديثة التي تم تحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المنظمة وكفاءتها التشغيلية وتقليل التكاليف، كما أن دمج التكنولوجيا مثل تحليلات البيانات وأنظمة تتبع الأداء يعزز من اتخاذ القرارات وتحسين استخدام الموارد. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات مبتكرة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع أهداف الأعمال لتعزيز الاستدامة وتحقيق التنافسية.

❖ دراسة (Paulino et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية/الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، بأبعادها (الانخراط الوظيفي، تقييم الأداء، وتطوير المهارات) على الإنتاجية واحتفاظ الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الترابطي، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مثل التفاعل مع الموظفين وتطوير المهارات، تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الشركة واحتياجات الموظفين لتحسين الأداء والاحتفاظ بالموظفين، مع التركيز على تطوير المواهب، والتواصل المفتوح، وإجراءات الموارد البشرية التي تركز على الاحتفاظ بالموظفين.

❖ دراسة (Varalakshmi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات بأبعادها (تطوير الموظفين، تحفيز الموظفين، التدريب المناسب) على قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتنافس في السوق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المنظمات التي تم تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تدريب وتحفيز الموظفين لتلبية احتياجاتهم وتطوير مهاراتهم. وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص المزيد من الجهود لتطوير الكوادر البشرية لضمان تحقيق الأداء المثالي والتكيف مع التغيرات العالمية السريعة.

❖ دراسة (Гойчук & Любомудрова, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي على تنافسية المؤسسات بأبعاده (محاذاة السياسات البشرية مع أهداف المنظمة، استقطاب المواهب، تطوير الموظفين المستمر، واستخدام تقنيات الموارد البشرية المبتكرة) على أداء المؤسسة ومرونتها في السوق. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي جمع بين البيانات النوعية والكمية، وتكونت العينة من مسح ومقابلات مع مديري الموارد البشرية والتنفيذيين في مجموعة متنوعة من الصناعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي تعزز بشكل كبير من تنافسية المنظمة، حيث تبين أن الممارسات مثل محاذاة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واكتساب المواهب والاحتفاظ بها، وتطوير الموظفين المستمر، بالإضافة إلى تطبيق تقنيات الموارد البشرية المبتكرة، ترتبط ارتباطاً قوياً بتحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بدمج إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي في استراتيجية العمل العامة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

❖ دراسة (Junaidi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعّالة في تحسين الأداء التنظيمي، مع التركيز على شركات صناعة دقيق التاييوكا في منطقة "إيست كامبينغ". واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة للحصول على فهم معمق لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتكونت العينة من ٦٣ مستجيبًا من مختلف المناصب والوظائف. واستخدم التحليل نهجًا نوعيًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مثل عمليات التوظيف والاختيار المدروسة، ومبادرات تطوير الموظفين الشاملة، وأنظمة إدارة الأداء المستدامة تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل التقنيات الجديدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية للاستفادة من فوائدها في البيئة الرقمية المتطورة، مؤكدة أن الشركات التي تنفذ استراتيجيات موارد بشرية قوية تحقق نتائج أداء متميزة وتضمن ميزة تنافسية ونجاحًا مستدامًا في السوق الديناميكي اليوم.

❖ دراسة (Kazachenko, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في نجاح العمليات وتطوير الأعمال، مع التركيز على رأس المال البشري كأصل حيوي لتحقيق الميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة منهجًا متعدد الجوانب، حيث تم إجراء مراجعة أدبية معمقة لتحديد تأثير رأس المال البشري على الأداء والنمو، خاصة في بيئات الأعمال المعقدة مثل أوكرانيا في فترات الحرب. وقد تم دمج نتائج تقرير ديلويت لأوكرانيا الذي يسلط الضوء على أولويات الشركات في إدارة رأس المال البشري في ظل ظروف الحرب. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات التي ترى مواردها البشرية كشركاء استراتيجيين في تحقيق أهداف الأعمال تستطيع إدارة الأزمات بشكل أكثر فاعلية، والاستثمار في النمو طويل الأجل من خلال التدريب والتطوير، وإدارة عبء العمل بشكل متوازن. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الشاملة التي تشمل التعليم المهني، وتطوير المهارات، والرفاهية النفسية للعاملين لتحقيق الابتكار والإنتاجية المستدامة.

❖ دراسة (Parajuli et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء المنظمة، مع التركيز على محاذاة ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال العامة. استخدمت الدراسة منهج الاستطلاعات باستخدام استبيانات معيارية مستقلة كأداة لجمع البيانات، والتي تم إرسالها إلى ٥٠ من المسؤولين التنفيذيين وجمعها من ٢٩ مديرًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق كبيرة في تأثيرات إدارة الموارد البشرية بناءً على تنسيق العمل. ومع ذلك، كان لسنوات الخبرة تأثير كبير على ديناميكيات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء، مما يشير إلى دورها الحاسم. وأوصت الدراسة بتحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتعزيز النجاح العام للمنظمة.

❖ دراسة (Huang, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الفعالة على التنافسية المؤسسية والتطوير الطويل الأمد، مع التركيز على كيفية تعزيز الابتكار، الاستجابة للسوق، والقدرة على التكيف من خلال استراتيجيات التوظيف، والتدريب، وتحفيز المواهب. استخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا وتم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية هي عنصر محوري يؤثر بشكل مباشر على تنافسية الشركة وتطورها الطويل الأمد. وقد تبين أن التوظيف الفعال، والتدريب، والتحفيز يعتبرون عوامل حاسمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يساعد الشركات على تعزيز قدراتها الابتكارية، وتحسين استجابتها للسوق، والحفاظ على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. وأوصت الدراسة بتخصيص الموارد بشكل حكيم وتنفيذ استراتيجيات إدارة موارد بشرية منظمة لدعم النمو المستدام والنجاح المستمر.

❖ دراسة (Almatter, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مفاهيم الدراسة المتمثلة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، من خلال استعراض نتائج المتخصصين والممارسين عبر تقديم عرض

أداء مرتفع، مع تسليط الضوء على أكبر المؤسسات والشركات الصغيرة في المملكة من حيث تأسيسها وتطورها. كما تم بيان العوامل التي تضمن نجاح وتفعيل بداية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والشركات في المملكة، بما في ذلك تحسين أدائها. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية على أداء الموظفين داخل المنظمات والشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الاختيار والتوظيف على أداء الموظفين، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بمراجعة خطة المكافآت في المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة بناءً على بيئة ملائمة تنعكس إيجابيًا.

❖ دراسة (Uthman, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة، مع التركيز على أهميتها في تحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة من خلال محاذاة ممارسات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة. تناولت الدراسة تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وكيف أن ممارسات مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين قد تطورت لتتماشى مع أهداف المنظمة وتعزز من ثقافة الابتكار والمرونة. كما تم مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، مع التأكيد على أهمية رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية. كما تم تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم، من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتشجيع التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والاعتراف بمساهمات الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز رفاهية الموظفين، وتطوير المواهب، والتوازن بين العمل والحياة لضمان فعالية المنظمة واستدامتها.

٧,١ الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل استراتيجي يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات وزيادة الإنتاجية. فعلى سبيل

المثال، أظهرت دراسة (Adeniyi & Damilola, 2024) أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية والربحية، وهي النتيجة نفسها التي تدعمها الدراسة الحالية في سياق الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

ومع ذلك، تبرز الفجوة في التركيز على الأبعاد الخاصة بكل استراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية. بينما تركز بعض الدراسات على تأثير ممارسات محددة مثل التوظيف والتعيين أو التدريب والتطوير (مثل دراسة Syukri et al., 2024)، فإن الدراسة الحالية تتناول تأثير ممارسات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة، مثل التوظيف، التدريب، التقييم والتحفيز في نفس الوقت. هذا التوجه يعزز القدرة على فحص العلاقة بين مختلف الأبعاد بشكل شامل.

تختلف الدراسة الحالية أيضًا عن بعض الدراسات الأخرى في أن معظم الدراسات تركز على الشركات الكبيرة أو متعددة الجنسيات، بينما تركز هذه الدراسة على الشركات الحكومية المحلية في الرياض. تشير دراسات مثل دراسة (Paulino et al., 2024) إلى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يخلق فارقًا في التطبيق في بيئات الأعمال المختلفة. لذا، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف خصائص بيئة العمل الحكومية المحلية وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل يتناسب مع هذه البيئة.

تتفق العديد من الدراسات مع فكرة أن التكنولوجيا تلعب دورًا كبيرًا في تحسين استراتيجيات الموارد البشرية، مثلما ورد في دراسات (Syukri et al., 2024) و (Junaidi et al., 2024)، حيث تشير إلى دور تحليلات البيانات وأنظمة تتبع الأداء. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية تركز بشكل أكبر على كيفية تطبيق هذه التقنيات في بيئة الشركات الحكومية وكيف يمكن للقطاع العام الاستفادة منها لتحسين أداء الموظفين وتعزيز التنافسية، وهو ما قد يكون نقطة تميز مقارنة بالدراسات التي تركز أكثر على القطاع الخاص.

أخيرًا، تبرز الفجوة في تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الاستدامة والمرونة المؤسسية. على الرغم من أن العديد من الدراسات (مثل دراسة Kazachenko, 2023) تسلط الضوء على أهمية رأس المال البشري في تحسين قدرة المؤسسات على البقاء والنمو، إلا أن الدراسة الحالية تركز على الدور الحاسم

لاستراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الحكومية وكيفية تحسين استدامتها في بيئة ديناميكية، مما يعكس الاهتمام بتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات الحكومية بشكل خاص.

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تعريفات الدراسة اصطلاحياً:

١. إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تركز على جذب، تطوير، إدارة، والحفاظ على رأس المال البشري داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يشمل ذلك عمليات التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز، والاحتفاظ بالموظفين، لضمان تطوير كفاءات القوى العاملة وزيادة إنتاجيتها (Adeniyi & Damilola, 2024).

٢. الاستراتيجيات البشرية:

الاستراتيجيات البشرية هي سياسات وخطط مدروسة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة القوى العاملة بطرق تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. هذه الاستراتيجيات تتضمن التدريب، التوظيف، تطوير القيادة، التقييم، والتحفيز لتعزيز الكفاءة والإنتاجية (Syukri et al., 2024).

٣. أداء الأعمال:

أداء الأعمال يشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية بفعالية وكفاءة. ويشمل ذلك الإنتاجية، الربحية، التنافسية، واستدامة الأعمال في بيئة العمل المعاصرة (Varalakshmi et al., 2024).

تعريفات الدراسة إجرائياً:

١. إدارة الموارد البشرية (إجرائياً):

تشمل في هذه الدراسة كافة الأنشطة التي تنفذها الشركات الحكومية بمدينة الرياض لتنظيم وتوجيه القوى العاملة بهدف تحسين الأداء المؤسسي، ويشمل ذلك استراتيجيات التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز، والاحتفاظ بالموظفين.

٢. الاستراتيجيات البشرية (إجرائياً):

تعرف في هذه الدراسة بأنها السياسات والخطط المحددة التي تتبعها الشركات الحكومية لتحسين إدارة الموارد البشرية وتوجيهها لتلبية الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، عبر استخدام أدوات مثل التوظيف المنظم، برامج التدريب المتخصص، وآليات التقييم والتحفيز.

٣. أداء الأعمال (إجرائياً):

يعرف في هذه الدراسة كمعيار لتقييم مدى قدرة الشركات الحكومية على تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية، مع التركيز على الإنتاجية، الاستدامة المالية، وزيادة القدرة التنافسية في السوق المحلي.

٩,١ المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. سيتم تطبيق هذا المنهج لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيانات والتقارير المتاحة لدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال..

١٠,١ مصادر البيانات :

■ أولاً: المصادر الثانوية

تمثل المصادر الثانوية الأدبيات العلمية والبحثية التي تناولت مواضيع الدراسة ومتغيراتها، حيث تم الإطلاع على العديد من الكتب الأجنبية والعربية، ومواقع الانترنت والمجلات، وذلك لإعداد ومعالجة الجانب النظري للدراسة الحالية والإلمام بكافة المجالات والجوانب التي تناولتها والمرتبطة بمواضيع ومتغيرات الدراسة، ومعرفة أحدث المستجدات وآخر التطورات التي حصلت عليها، والاستفادة من أدواتها، بالإضافة إلى التعرف على القواعد والأسس العلمية التي يُستند عليها في إعداد الرسائل والأطاريح العلمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف النظرية للدراسة الحالية.

■ ثانياً: المصادر الأولية

تُمثل المصادر الأولية الوسائل والأدوات التي اعتمد عليها الباحث في تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب العملي، وقد تمثلت هذه المصادر في الاستبانة التي تم إعدادها بالرجوع إلى المصادر الثانوية، بالإضافة إلى الأخذ بآراء أصحاب الاختصاص والخبرة، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة للحصول على البيانات التي تعبر عن آرائهم وإتجاهاتهم

١١,١ أدوات الدراسة:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة. الاستبيان سيتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس تأثير استراتيجيات الموارد البشرية (مثل التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، التقييم والتحفيز) على أداء الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

وسيتم تصميم الاستبيان بشكل يتضمن مجموعة من الأسئلة متعددة الخيارات باستخدام مقياس ليكرت (من ١ إلى ٥) لقياس مدى تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء

الوظيفي والعملي. الأسئلة ستكون منظمة بشكل يسمح بتقييم تأثير كل بعد من أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية على مختلف جوانب الأداء مثل الإنتاجية، رضا الموظفين، والتطوير المهني.

١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات. سيتم إدخال البيانات إلى برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel لتحليلها باستخدام عدة أدوات تحليلية تشمل:

■ الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics):

سيتم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية لفهم توزيع البيانات وخصائصها الأساسية.

■ اختبار معامل الارتباط (Correlation Analysis):

سيتم استخدام معامل بيرسون للارتباط (Pearson's Correlation Coefficient) لتحليل قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

■ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

■ اختبار الفرضيات الإحصائية (Hypothesis Testing):

سيتم استخدام اختبارات الفرضيات لتقييم صحة الفرضيات المحددة في الدراسة، مثل اختبار الفروق بين المجموعات وتحليل التباين (ANOVA)، لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بناءً على خصائصهم الديموغرافية.

■ اختبار الثبات والصدق (Reliability and Validity Tests):

سيتم قياس ثبات الأداة البحثية (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان مدى اتساق إجابات المشاركين على الأسئلة المتعلقة بكل بعد من أبعاد الدراسة. كما سيتم التحقق من الصدق لضمان أن الاستبانة تقيس ما تم تصميمها لقياسه بدقة.

١٣,١ حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: ستركز الدراسة على أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والتعيين- التدريب والتطوير- التقييم والتحفيز) على نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على الشركات الحكومية في مدينة الرياض فقط .
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٥.
- حدود بشرية: تقتصر العينة البشرية في هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الشركات الحكومية في مدينة الرياض. سيتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الذين يختلفون في المناصب الوظيفية والإدارية لضمان تمثيل شامل...

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المقدمة

تُعرّف بأنها إطار عمل متكامل لصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وعلى كافة المستويات التنظيمية، بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. الهدف الأساسي منها هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استغلال الكفاءات البشرية بكفاءة وفعالية.

تركز استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق غايات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية دقيقة ومتخصصة تستند إلى ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وبذلك، تصبح الموارد البشرية المحرك الرئيسي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق النجاح.

أظهرت العديد من الدراسات أن الشركات الناجحة، مثل الشركات اليابانية والأمريكية، تعتمد بشكل كبير على استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية. هذه الشركات تستخدم استراتيجيات استقطاب قوية لجذب أفضل الكفاءات، وتوفر برامج تدريب مستمرة، وتعويضات تنافسية، وسياسات تحفيز مبتكرة، بالإضافة إلى برامج حماية شاملة للموظفين (ذياب، ٢٠١٥). هذه الجهود أدت إلى جعل هذه الشركات وجهة مفضلة للعمل، مما عزز ولاء الموظفين ورفع مستوى رضاهم، وبالتالي تحسين جودة الأداء وخفض معدل دوران الموظفين.

ومع التطور التكنولوجي الكبير، أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات هذه التغيرات من خلال توفير موارد بشرية ذات مهارات وكفاءات عالية قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة واستخدام التطبيقات الحديثة. ومع ذلك، لا يزال هناك تحدي يتعلق بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عملي، وليس مجرد تقديمها كمفهوم نظري. فالتدريب، على سبيل المثال، رغم أهميته المعترف بها، غالباً ما يكون غير كافٍ بسبب عدم وجود ميزانيات أو برامج مدروسة، مما يجعل التدريب أحياناً مجرد إجراء روتيني.

١,١,٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية

أصبح الاهتمام بالموارد البشرية لا يختصر على نطاق المنظمات والشركات بل تزايد الاهتمام بالموارد البشرية من قبل الحكومات في الدول المتقدمة اقتصادياً وذلك تماشياً مع المجتمع المعلوماتي الذي يتطلب الاهتمام بالموارد البشري والمعلومات، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير العاملين في المنظمة لجعلهم قوة عمل مؤثرة وفاعلة (الحري، ٢٠١٢).

تمكنهم أيضاً من إبراز طاقاتهم لأدائية حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في المجال الإداري لكونها إدارة لأهم أصول المنظمة إلا وهو المورد البشري (جودة، ٢٠١٠).

ويشير الجعبري (٢٠٢١) إلى اختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة هي إلا نشاط روتيني يشمل الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة (سلمان ومهاوى، ٢٠١٦).

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية)، وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

٢,١,٢ ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمات الحديثة؛ إذ أنها تهتم بإشباع كافة الدوائر والإدارات باحتياجاتها من الموارد البشرية، كما أنها تهتم بتهيئة الموارد البشرية العاملة في الشركة من خلال الاستقطاب والبحث والاختيار وتعيين العاملين وتدريبهم وكفاءة الأداء (القرشي والقحطاني، ٢٠١٨).

إن زيادة اهتمام المدراء بإدارة الموارد البشرية نابع من أهميتها؛ إذ تساهم إدارة الموارد البشرية بتقليل نسبة الوقوع في الأخطاء والعمل على المسار الصحيح في المنظمة؛ إذ إن تعيين الشخص المناسب يقلل من معدلات دوران العمل، كما أن الاهتمام بالموظفين يخلق رغبة لديهم في بذل أقصى جهودهم في أداء أعمالهم، وتساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة على تجنب المثول أمام القضاء وذلك من خلال ضمان العدالة والمحافظة على حقوق الموظفين وفقاً لأسس ومعايير عادلة (Mustafa et al., 2016)

بعد الاهتمام المتزايد في المورد البشري كونه من أهم الموارد التي تجنب وقوع المدراء في عملهم والعمل في الاتجاه المناسب واستقطاب وتعيين الأشخاص المؤهلين للوظيفة لتصحيح مسار عمل المنظمة، والتقليل من معدلات دوران العمل، وزيادة الرغبة لدى الأفراد لبذل قصارى جهودهم في العمل، وعدم مثول المنظمة أمام القضاء نتيجة للتمييز وعدم المحافظة على الموظفين وعدم التعرض للمساءلة القانونية من اللجان الخاصة بالأمن والرعاية الصحية من خلال توفير أجواء عمل ملائمة، العمل على وضع أسس ومعايير لتوزيع الأجور، إضافة إلى تدريب الأفراد وتطويرهم، والالتزام بالسلوكيات العامة للعمل للعدالة (مصطفى والبنوي، ٢٠٢١).

ويمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية (الضايوة و خليل، ٢٠٢١):

- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
- تكمن أهميته في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.

■ النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وأمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

ووفقا لـ (الخصاونة والعون، ٢٠٢١) يرتبط نجاح أي منظمة بوجود إدارة موارد بشرية ذات خبرة قوية وفعالة، حيث تشير المنظمات التي تحتوي أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية ناجحة إنسانيا ، كما أن التقدم في أي منظمة يعتمد بشكل كبير على الإدارة البشرية، التي تساهم في نجاح المنظمة في تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية والتي تتمثل بما يأتي:

- إن امتلاك المنظمة الخبرات في إدارة الموارد البشرية يساعد في اختيار واستقطاب الحل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، أو من خلال سوق العمل.
- إن امتلاك المنظمة مناخا تنظيميا يساعد في تحفيز العاملين، ويدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم، التي ستعكس على رضاهم وزيادة إنتاجيتهم.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات إدارية خاصة بالموظفين، مما يساعد في تحديد أنشطة الأفراد، وأنشطة الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

٣,١,٢ أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى (سمالي وعمارة، ٢٠١٧) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى أربعة أهداف مهمة، وهي كالتالي:

- (١) الأهداف التنظيمية: الحصول على الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب في الكمية الصحيحة والتطوير من خلال النوع الصحيح من التدريب، والاستفادة من القوى العاملة المحددة، والحفاظ على قوة العمل والتخطيط للخلافة هو قضية مهمة باعتباره الهدف التنظيمي المعاصر .

٢) أهداف وظيفية: إن إدارة الموارد البشرية تؤدي وظائف كثيرة للأقسام الأخرى، ومع ذلك، يجب أن لا تكون التكلفة أكثر من الفائدة التي تقدم.

٣) تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية عبر دمج الموارد البشرية مع ما تمتلكه المنظمة من موارد مادية وذلك بهدف تحقيق استخدام أمثل لكل تلك الموارد والتي تأخذ مسمى (المدخلات)،

باعتبار أن الموارد البشرية هي التي تستخدم تلك المواد (آلات، تكنولوجيا... الخ)، ويتوقف حسن هذا الاستخدام على مدى كفاءة الموارد البشرية والمهارات التي يكتسبها والكفاءة التي يتميز بها والذي ينتج عن هذا الاستخدام يطلق عليه (المخرجات)، فالمورد البشرية والمسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق تخفيض تكلفة المدخلات وتعظيم المخرجات .

٤) الأهداف الوظيفية والاجتماعية: وتتمحور الأهداف الوظيفية في مد الإدارات بالاحتياجات النوعية والكمية اللازمة من القوى العاملة إضافة إلى تحقيق التوازن ما بين العرض والطلب للقوى العاملة، والأهداف الاجتماعية والتي تهتم بالتخلص من الآثار السلبية والمعوقات الدينية التي من الممكن أن تواجه المنظمة .

٢,١,٤ إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية:

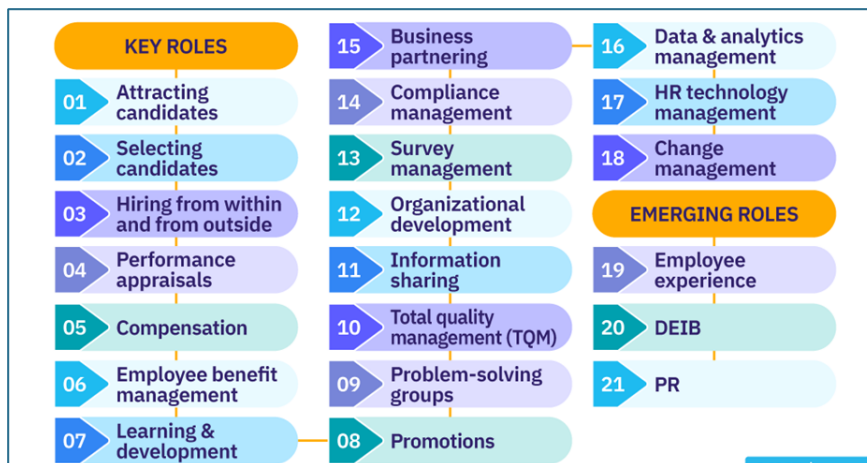
لم تحظ إدارة الموارد البشرية وتقنيات تطوير الموارد البشرية بالكثير من الاهتمام العلمي في المملكة العربية السعودية إلا في أوائل العقد الأول من القرن الحالي (تليس وإلأمين، ٢٠١٦). لا تزال معرفتنا بالممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في الشركات السعودية محدودة إلى حد كبير، على الرغم من المحاولات الحديثة لاستكشاف الجوانب التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية وتطويرها. تركز الدراسات الموجودة بالفعل في كثير من الأحيان على مواضيع محددة، مثل كيفية تأثير الثقافة الوطنية على إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثير الإسلام على مواقف الإدارة. يؤكد (ملاحي، ٢٠٠٦) أهمية القيم الثقافية و "الواسطة" في إبراز الفروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين القطاعين العام والخاص (ملاحي، ٢٠٠٦). ومن خلال فحص ممارسات التعويض، وجد (رمال وأخرون، ٢٠١١) أن التعويض بناءً على الكبر يُستخدم، وأن مشاركة الموظفين محدودة. وتركز الدراسات على أبعاد السلوك التنظيمي مثل رضا الوظيفة

تؤثر بشكل ملحوظ على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتقدم طرقاً لتعزيز الاتجاهات المرتبطة بالعمل من خلال فهم أعمق للعدالة التنظيمية (رملال، ٢٠١١).

٥,١,٢ الأقسام التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

أبدى Delery و Doty (1996) سبع ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. تتضمن هذه الممارسات آليات لصوت الموظفين، وضمان الوظائف، وفرص الترقية المهنية، وبرامج التدريب الشاملة، وعمليات تقييم الأداء، ومبادرات تقاسم الأرباح، وتعريفات واضحة للوظائف. تسلط هذه التقنيات الضوء على كيفية نظر الموارد البشرية داخل الشركات، مما يقدمها كأساسية لنجاحها. ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) هي تلك التي تم تصميمها بعناية، ووضعها في التطبيق، وتنفيذها بطريقة تتماشى مباشرة مع استراتيجية الشركة العامة. بالإضافة إلى ذلك، يصف الكتاب ممارسات SHRM بأنها تلك التي تظهر ارتباطاً نظرياً أو تجريبياً بالأداء التنظيمي الشامل، يعرف De Bejar و Milkovich (1984) SHRM بأنها متواصلة من القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية تتكشف عبر عدة مستويات تنظيمية. بدلاً من ذلك، يتخذ Redman و Wilkinson (2001) موقفاً بشأن SHRM متمحوراً حول إدارة الموظفين النشطة والتكامل الاستراتيجي، مشددين على أهمية الموظفين كأصول قيمة بدلاً من مجرد كونهم عامل تكلفة. يُقدم الفروق الرئيسية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

شكل-١: الأدوار الرئيسية لقسم الموارد البشرية في المؤسسة (AIHR، ٢٠٢٤).



جدول (١): أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والاستراتيجية.

نقاط المقارنة	الموارد البشرية التقليدية	الموارد البشرية الاستراتيجية
التركيز	العلاقات بين الموظفين الشراكة	مع العملاء الداخليين والخارجيين
الدور الرئيسي	التغيير المعاملاتي	التغيير التحولي
المبادرات	بطيئة، رد فعلي، ومتجزئة	سريعة، استباقية، ومتكاملة
الأفق الزمني	قصير المدى	قصير المدى، والمتوسط، والطويل المدى
التحكم	سياسات بيروقراطية	مرنة عضوية
وصف الوظيفة	تقسيم العمل الصارم	فرق عمل واسعة، مرنة، وعابرة للتدريب
الاستثمارات الرئيسية	المنتجات الرأسمالية	الناس والمعرفة
المساءلة	مركز التكاليف	مركز الاستثمار
المسؤولية عن الموارد البشرية	المتخصصين الفنيين	مديري الخط

٦,١,٢ الاستراتيجيات والتكتيكات الحالية لإدارة الموارد البشرية :

أجرت دراسة قام بها الماتر (٢٠٢٢) للتحقيق في التكتيكات الرئيسية التي تنفذها أقسام الموارد البشرية في الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية وكيف أثرت على نجاح المنظمة. أظهرت النتائج أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والمنظمات في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، كانت هناك تأثيرات واضحة على أداء الموظفين المتعلقة بعمليات الاختيار والتوظيف بالإضافة إلى البرامج التدريبية والتنموية. تدعو الاستنتاجات الرئيسية للتحليل إلى إجراء فحص شامل لأنظمة الحوافز لشركات

الأعمال الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع التركيز على خلق ظروف عمل تكون لها تأثير إيجابي على أفراد الفريق. علاوة على ذلك، يجب أن تركز الجهود على تنسيق نجاح المنظمة مع مشاركة الموظفين، مما يتطلب صياغة أهداف دقيقة وقابلة للتحقيق بدعم من مدخلات الموظفين (الماتر، ٢٠٢٢).

٧,١,٢ تنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)

وفقاً لإدارة الموارد البشرية (٢٠٢٣)، يُعرّف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) بأنها "استراتيجية شاملة لتجميع أفضل فريق لتوسيع نجاح شركتك. يتضمن توظيف وتدريب الموظفين على أهداف الشركة والرؤية والغرض والاستراتيجيات التنظيمية التي توجههم" (ماترز، ٢٠٢٣). تعتبر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مهمة في المملكة العربية السعودية لجذب واحتفاظ بالمواهب البارزة، وتعزيز الأداء التنظيمي، والتكيف مع التغيرات في بيئات العمل، وتحسين مشاركة الموظفين ورضاهم. كما يستكشف الموقع العشرة استراتيجيات وتكتيكات رئيسية ينفذها أقسام الموارد البشرية والمديرون لتأثير نجاح المنظمة. يمكن أن تسهم تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية الذكية وتعزيز العمل الجماعي بشكل كبير في زيادة النجاح التجاري (ماترز، ٢٠٢٣).

يحمل تنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية العديد من الفوائد في المملكة العربية السعودية (ماترز، ٢٠٢٣). أولاً وقبل كل شيء، فإنه يعزز ثقافة العمل الصحية التي ترفع مستوى مشاركة ورضا الموظفين، مما يقلل من معدلات الاستبقاء ويزيد من الرضا العام عن الوظيفة. ثانياً، من خلال إنشاء سياسات وإجراءات موارد بشرية مرنة، يساعد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الشركات على التكيف بسرعة مع تغيرات ظروف العمل. بالإضافة إلى ذلك، يضمن تنسيق استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الشركة الامتثال لقوانين العمل، وتحسين الأداء، وجذب المواهب البارزة. علاوة على ذلك، تعزز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الأداء، وتعزز نمو الموظفين، وتساعد أصحاب العمل في الاحتفاظ بأعضاء الفريق المهمين. من خلال تحديد وتوفير التدريب، تمنح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية العمال الكفاءات اللازمة للتنقل ببراعة خلال فترات التغيير وعدم اليقين. كل الأمور المعقدة، هناك العديد من المزايا لنهج الموارد

البشرية الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية، تتراوح بين تحسين الأداء التنظيمي إلى ضمان رضا الموظفين والامتثال للتشريعات (ماترز، ٢٠٢٣).

تم الحصول على نفس النتائج من دراسة أجراها الزلباني ومودي (٢٠١٤) للتحقيق في تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك على رضا العمل. وفقًا للدراسة، يتأثر رضا العمل بشكل إيجابي بالدعم التنظيمي المدرك (POS) وممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP). يعد تحسين الاهتمام بالعمل والتنوع في الوظائف بشكل خاص هو الأكثر تأثيرًا على سعادة العمل. يتأثر رضا العمل أيضًا بشكل كبير بعوامل مثل العمل الجماعي، والتدريب والتطوير، والاتصال الفعال، والإدارة التشاركية، وتوافق الأهداف التنظيمية مع أهداف الموظفين. تسلط هذه النتائج الضوء على مدى أهمية وضع إجراءات إدارة الموارد البشرية الفعالة وتنمية ثقافة العمل الإيجابية لتحسين سعادة الموظفين ورفاهيتهم العامة (الزلباني ومودي، ٢٠١٤).

٨,١,٢ استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى :

عملية تحديد استراتيجية الموارد البشرية تتضمن تطوير خطة ستمنح الشركة ميزة تنافسية مميزة من خلال وصف كيفية استخدام مواردها البشرية لتحقيق الأهداف والتغلب على العوائق التجارية. يمكن لقسم الموارد البشرية تحديد وتوظيف المرشحين المؤهلين الذين يتناسبون مع مسار الشركة باستخدام تكتيكات الحصول على المواهب والتوظيف. تضمن جهود إدارة المواهب والتطوير أن يحافظ قسم الموارد البشرية على المعرفة الحالية بالكفاءات المطلوبة ويتبع الإجراءات المناسبة لتحسين مهارات القوى العاملة. تضمن استراتيجيات الأجور والمزايا، بدعم من أعلى الإدارة، حزمًا تنافسية تجذب وتحتفظ بالموظفين القيمين. تسهل توافق قسم الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية تطوير السلوكيات المطلوبة وثقافة إيجابية. وأخيرًا وليس آخرًا، يعتمد نجاح تغيير الاستراتيجية بشكل فعال ونجاح المنظمة على برامج مشاركة الموظفين (إيريك في، ٢٠٢٤).

٩,١,٢ استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية :

استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لتحسين مختلف أجزاء الأنشطة والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يُعرف بإدارة الموارد البشرية الرقمية، أو الـ HRM الرقمية (بالومبو، هينا، ومانش، ٢٠٢٣). تعمل الـ HRM الرقمية على تحسين الكفاءة وتوفير رؤية قائمة على البيانات لاتخاذ القرارات من خلال استخدام التكنولوجيا لتلقائية العمليات المتكررة (جيغوري، ٢٠٢٠). وفقًا لـ تشاترجي، تشودهوري، فرونتيس، وسياشو (٢٠٢٢)، تزيد هذه الطريقة من الدقة والكفاءة، مما يمكن محترفي الموارد البشرية من قضاء المزيد من الوقت على المبادرات الاستراتيجية وتطوير العاملين وتعزيز بيئة عمل صحية. ومع ذلك، فإن الحفاظ على التعاطف واللمسة الإنسانية، يعتبر أمرًا أساسيًا لتحقيق التوازن بين التكنولوجيا والتفاعل البشري. يأتي العديد من المزايا مع الـ HRM الرقمية، مثل زيادة الإنتاجية، وتقليل الأعمال الإدارية، وتحسين تجارب الموظفين، واتخاذ القرارات قائمة على البيانات، وتوافق أفضل لاستراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الأعمال (دوندون ورافرتي، ٢٠١٨). تمثل قدرة التحول الرقمي على تعزيز فعالية الموارد البشرية - من خلال تحسين الإجراءات، وتقليل الأعمال الإدارية، وتخصيص الموارد البشرية للتركيز على المبادرات الاستراتيجية - اكتشافًا ملحوظًا. وسيؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى زيادة معدلات مشاركة الموظفين والإنتاجية ومعدلات الاحتفاظ (بير كور، ٢٠٢٣).

المبحث الثاني: نجاح الأعمال

١,٢,٢ تمهيد:

لنجاح الأعمال وخاصة النجاح الاستراتيجي أهمية كبيرة للمنظمات بعد أن كانت مهتمة بالفكر التنظيمي ببعديه العدالة والكفاءة للحكم على نجاحها، وهذا لأن مفهوم النجاح الاستراتيجي قد تجاوز هذين البعدين إلى تحديد مدى الاستثمار بالقدرات البشرية العقلية في المنظمة لنقل واكتساب المعرفة ووضعها موضع التنفيذ.

ويمكن القول بأن الاستمرارية في المنافسة والتركيز على العمل هو الركيزة الأساسية للنجاح الاستراتيجي والأساس التي تنطلق منه المنظمة لإيجاد وضع مناسب للتكيف مع البيئة المحيطة ومواجهتها، ونظراً لما تواجهه المنظمات اليوم من صعوبات كبيرة كسرعة التغيرات البيئية والمنافسة القوية، بات من الملاحظ أن جميع المنظمات تعمل جاهدة لتحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال إنشاء كفاءات وقدرات تنظيمية وجدارات أساسية تتيح لها التنسيق العالي في استغلال الموارد المتوفرة بكفاءة وفاعلية (عبد العزيز والزعي، ٢٠٢١).

٢,٢,٢ تعريف نجاح الأعمال :

نجاح الأعمال وقد ورد في الأدبيات عدد من المفاهيم للنجاح الاستراتيجي.

تعرف على أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى لتحقيقها (شعيب والنجار، ٢٠٢٠).

وعبر عنه (Kenny) بنجاح يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع اصحاب المصلحة من منظور خارج - داخل بدلا من منظور داخل - خارج.

في حين عده سعداوى ودحماني(٢٠٢٢) ناتج قدرة الادارة الاستراتيجية على انتقاء ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحاً متفوقاً للمنظمة، أو ناتج ايمان المديرين بفلسفة المصادفة، وتوظيفهم المخزن في الذاكرة لتوقع تحديات ومستوى النجاح في التعامل معها أو تجنبها .

تعريف هذا النجاح بالتنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة، اذ أعتبر النجاح - التخطيط الاستراتيجي. وفي اطار اكثر شمولية نظر (Thomas) اليه من خلال القيادة والادارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال ، وتتوقع الاحداث وتواجه الواقع بنظرة الامد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلال قيمة للزبون ولجميع اصحاب المصلحة وتستطيع ايصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة الانجاز والاهداف القابلة للقياس، وتعمل على تطوير قدرات جديدة وراس المال الفكري، ويكون تركيزها خارجيا أكثر مما هو داخلي، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة معداً آياه نجاحاً مستداماً(الصافي،٢٠٢٢).

٣,٢,٢ مفهوم النجاح الاستراتيجي:

يعتبر النجاح الاستراتيجي مفهوم متعدد المضامين والأوجه ويشير إلى ابعاد فلسفية عديدة في وقت واحد. فالنجاح الاستراتيجي يرتبط ببلوغ الأهداف والنتائج المرجوة، كذلك بتحقيق الربحية، وزيادة حصص المنظمة السوقية، وتوسعها ونموها، وحفاظها على مستوى عالي من الجودة، ويبنى عليه قرارات طويلة وقصيرة المدى. ويشير النجاح الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة والبقاء والتعلم والنمو في ضوء الأهداف التي تسعى لتحقيقها (نافع، ٢٠٢٣) .

وشاهين يعرف النجاح الاستراتيجي على أنه القدرة على الربط بين نجاح الأعمال ونمو السوق مما يعني أن نجاح أعمال أي منظمة مرتبط بنموها في السوق، والاستفادة من إمكانات النمو المتوفرة في جميع الاستراتيجيات التي تسهم في ذلك، كما يشير النجاح الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على اقتناص واستثمار الفرص التنافسية المتاحة بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلها والتكيف مع البيئة الخارجية الذي يمكنها من الاستمرار والبقاء في السوق(أمانة وآخرون (٢٠٢١)

ويعبر النجاح الاستراتيجي عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية وتسخيرها لتحقيق أهدافها وذلك من خلال الاستفادة من التجارب السابقة ومواجهة العادات السلبية وكشف قدراتها في تحدي الصناعات وتطوير بيئتها الداخلية والاستفادة من التطورات التكنولوجية ووضع ما يلزم من برامج تدريبية ونظام حوافز عادل ومشجع يدفع الموظفين لتطوير قدراتهم وخبراتهم (Kareem& Alameer., 2019).

ويعرف النجاح الاستراتيجي على أنه مدى التزام المنظمة تجاه العملاء وتقييمها لرضاهم ومستوى اهتمامهم لرأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للنمو والبقاء في ميدان المنافسة والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة والتميز على المنظمات المنافسة وصياغة استراتيجيات محددة وواضحة ومرنة مع وجود ثقافة تحفيزية وإبداعية (Reeve et al., ٢٠٢٢).

ويعرفه يوسف (٢٠٢٠) بأنه نجاح طويل المدى تطمح المنظمات لتحقيقه وذلك من خلال امتلاكها لقيادة ذات سمات قيادية تتميز بقدرتها على التخلي عن الممارسات التقليدية، وتبني الابتكار والإبداع وتهدف إلى تطوير ما تقدمه من سلع وخدمات واكتشاف واستثمار القرص الجديدة واستشراف المخاطر ووضع عدد من الإجراءات العلاجية والاحترازية المناسبة لها مما يحقق النمو والبقاء والتكيف في ظل بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتعقيد بسرعة التغير.

ويمثل النجاح الاستراتيجي مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق الريادة والتميز وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والاستمرار والنمو من خلال اعتماد استراتيجية واضحة وتنفيذها بشكل فعال وإيجاد ثقافة تحفيزية واستثمار مواهب العاملين ووجود قيادة فاعلة وتشجيع الإبداع والابتكار مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو (de Medeiros et al., 2022).

ويشير مفهوم النجاح الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية مرنة وواضحة إلى جانب التنفيذ الفعال مع إيجاد ثقافة تحفيزية للموظفين وإبداعهم مما يؤدي إلى رضا العملاء والحفاظ على وجودها بما يطلبه السوق وتطوير قابليتها للنمو والتكيف والتطور (Rasool 2022, et al.).

كما يعرف المواضية والبشاشة (٢٠٢٢) النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على الاستمرارية بتقديم المنتجات أو الخدمات على أكمل وجه مع الاهتمام بمجرات المنافسين والتغلب عليهم، وهذا يستوجب إحداث تطور مستمر على الخدمات أو المنتجات بما يتناسب مع كل مرحلة زمنية والاستفادة من ابتكارات وابداعات أصحاب الكفاءة. وترى الباحثة أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية محددة وواضحة وقابلة للتغيير وفق متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفاعلية وكفاءة في ظل وجود إدارة.

ومما سبق يرى الباحث أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية محددة وواضحة وقابلة للتغيير وفق متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفاعلية وكفاءة في ظل وجود إدارة .

٤,٢,٢ أهمية النجاح الاستراتيجي:

يرتبط النجاح الاستراتيجي بقدرة المنظمة على الصياغة الفعالة للاستراتيجية التي تحقق الأهداف طويلة الأجل والتي تنسجم مع رؤية المنظمة ورسالتها. كما يسهم تحقيق النجاح الاستراتيجي في إجراء التحليل للبيئة الخارجية والداخلية للتعرف على العناصر الاستراتيجية المؤثرة بالمنظمة سلباً أو إيجاباً، واختيار استراتيجية تنافسية مناسبة، بالإضافة إلى التطبيق الفعال للاستراتيجية التي تم اختيارها. وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الاستراتيجي يحقق العديد من المزايا للمنظمة لفترات طويلة، حيث يحسن موقعها في السوق، ويدعمها لتحقيق مجموعة من النجاحات كما يعتبر من أهم المعايير التي تسهم في تحديد مدى نجاح المنظمة وتنفيذ أعمالها وخططها (شعيب والنجار، ٢٠٢٠).

فضلاً عن ذلك، يعتبر النجاح الاستراتيجي مؤشراً لأداء الموظفين وقدرتهم الإبداعية في إيجاد التوافق بين الموارد الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية، وذلك لتحديد عملاء المنظمة وتلبية احتياجاتهم، وعليه يمكن القول بأن النجاح الاستراتيجي مهم للمنظمات نظراً للأسباب التالية (عبد العال، ٢٠٢١)

١. بعد النجاح الاستراتيجي مؤشر لقدرة المنظمة على استخدام مدخلاتها من موارد مادية وبشرية ومعلوماتية بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج مخرجات خدمية وسلعية تلي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

٢. يعتبر النجاح الاستراتيجي وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال ويعبر مستوى نجاح المنظمة على قدرتها الفعلية بالتكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض انماط جديدة في بيئة الأعمال وينعكس على اداء المنظمة وعملياتها الإنتاجية.

٣. يعتبر النجاح الاستراتيجي مؤشر على مدى التزام المنظمة بمبادئ إدارة الجودة مما يعني أن التزام المنظمة بهذه المبادئ يؤدي إلى انتقال المنظمة من كونها مجرد منظمة محلية إلى منظمة اقليمية أو عالمية وبالتالي دخولها الأسواق العالمية وتوسع بيئتها التسويقية. نستنتج مما سبق أن النجاح الاستراتيجي يحقق مزايا تدوم طويلاً كما يعزز من موقع المنظمة السوقى ويدفعها نحو تحقيق المزيد من النجاحات، كما يعتبر النجاح الاستراتيجي أداة مهمة لتحديد مدى نجاح المنظمة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وقراراتها، بالإضافة إلى تفوقها عن منافسيها وتلبية رغبات العملاء المتوقعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٥,٢,٢ مراحل النجاح الاستراتيجي:

تبرز أهمية النجاح الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المنظمة في السوق، ويعتمد تحقيق النجاح الاستراتيجي على ثلاثة عوامل رئيسية تمكن من دعم تنافسية المنظمة وهي (Machi and McEvoy, 2021)

١. إجراء التحليل البيئي يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد ما تتضمنه من فرص وتهديدات للكشف عن العناصر الاستراتيجية التي من الممكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على المنظمة في المستقبل. ويسهم التحليل البيئي كأسلوب منهجي في تحديد القدرات والموارد المميزة التي تمتلكها المنظمة واستثمارها فيما ينسجم ومتطلبات البيئة الخارجية بهدف تشكيل مزايا تنافسية لاسيما في ظل عولمة الاقتصاد.

٢. اختيار استراتيجية تنافسية تقوم المنظمة باختيار احد الاستراتيجيات التنافسية لبورتو التي تتناسب وظروف وموارد المنظمة وهي استراتيجية التميز واستراتيجية السيطرة بالتكاليف واستراتيجية التركيز، وذلك بهدف تخصيص الموارد المتوفرة لتغيير الموقع التنافسي وضمان استمرارية تحقيق ميزة تنافسية.

٣. تطبيق الاستراتيجية المختارة عن طريق التنفيذ المتعلق بوضع البرامج التنفيذية والموازنات لكل إجراء أو برنامج تنفيذي والرقابة على الأداء عن طريق بعدين بعد تنفيذ خاص بتقليص الفجوة بينما هو مخطط يساهم في التوصل إليه فعلياً، وبعد استراتيجية خاص بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما هو متوقع تنفيذه.

في حين ترى يوسف (٢٠٢٠) أن لتحقيق النجاح الاستراتيجي لابد من توفر مجموعة من الدعائم الرئيسية المتمثلة فيما يلي:

٤. الاستراتيجية المحددة تشير إلى ضرورة قيام الإدارة بتصميم استراتيجية واضحة المعالم تتناسب مع الظروف البيئية التنافسية، وتمكنها من استغلال الفرص المتوقعة والحالية والحد من التأثير السلبي للتهديدات، ولابد من أن تستند الاستراتيجية إلى مقومات واقعية بالاعتماد على القدرات الداخلية للمنظمة. ٢ التنفيذ الفعال للاستراتيجية تعتبر أي استراتيجية عديمة الفاعلية والجدوى ما لم تحقق الأهداف المرجوة منها، وهذا يتطلب التزام جميع العاملين على تنفيذ ما ورد بالاستراتيجية بفاعلية وكفاءة.

٦,٢,٢ أبعاد النجاح الاستراتيجي :

تنوع المنظمات ونشاطاتها أدى إلى تنوع هذه الأبعاد، وفي هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد الآتية:

١. البقاء يشكل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والأساس الذي تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع مناسب لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، وتجدر الإشارة إلى أن التكيف لن يكون عملياً على المدى الطويل ما لم يرافقه تطور ونمو بل أن حالة التكيف ليست الحالة النهائية التي تطمح إليها المنظمة بل هي مقدمة إلى حالة أخرى تسمى إليها وهي التطور والنمو وتحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وتحقيق المزيد من الاستقرار والبقاء والتكيف ويعتبر البقاء هو هدف المنظمات الذي يتحقق عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية الآتية: قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال رفع قيمتها المنظمة علاوة على تحقيق أهداف عملائها، وقدرتها على إدارة الموارد المتاحة الملموسة والغير

ملموسة، والاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة من موردين ومستثمرين وموارد بشرية (Ansoff et al., ٢٠١٨).

وبين عبد العال (٢٠٢١) أن هناك عدد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنظمة في البقاء ومنها: الموقف المالي الحرج الذي يجعل الكثير من المنظمات تلجئ إلى نوع من إعادة الوجود بالاندماج والاكتساب، وعدم تمكن المنظمة من تلبية حاجات المجتمع وضعف استجابتها للتغيرات البيئة والظروف الطارئة، والاختلاف بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين فيها، وضعف إدارة الصراع، وإحباطها لإبداعات الموظفين وضعف تطويرها لبرامج الابتكار والتجديد، لذلك لابد من أن تقوم المنظمة بالتكيف مع البيئة الخارجية وتغييراتها من خلال إدخال تعديلات على البيئة الداخلية لتجنب المعوقات التي قد تحول دون الوصول للمستوى المطلوب وإحداث التوازن بين أداء العاملين والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وذلك بهدف البقاء في بيئة تنافسية متغيرة.

٢. التكيف: يشير التكيف إلى القدرة على التنبؤ بالمشكلات والتحديات الخارجية والداخلية التي يمكن مواجهتها مستقبلاً وإيجاد السبل الكفيلة بالتعامل معها والسيطرة بقدر الامكان وبعد التكيف من أهم العوامل التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها نظراً لأن التغيرات البيئية يمكن تحملها لفترة زمنية قصيرة، إلا أن التكيف يمكن المنظمة من مجابهة التغيرات لضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد، كما يعتبر من أهم العوامل لتحويل المنظمات في الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة، وقادرة على بناء امكانياتها وتحسين مستوى أدائها بالشكل الذي يعزز أهمية تكيفها مع الظروف البيئية في إطارها سعيها نحو النمو والمنافسة والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية مما يعني أن التكيف يعتبر الخطوة الأساسية في إيجاد جسر من البيئة المتغيرة والتي تحمل العديد من المفاجآت التي لا بد من أن تقوم المنظمة باحتوائها وردم الفجوة بينها وبين البيئة الخارجية.

ويعبر التكيف في المنظمات عن القدرة على التعامل مع التغيرات والتحويلات في البيئة الداخلية والخارجية وتكييف أنشطتها وسلوكها بشكل فعال. بعد التكيف أحد العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات في بيئة أعمال متغيرة ومتنافسة، وتتضمن عناصر التكيف في المنظمات ما يلي (Kump et al., 2019).

٣. الاستشعار والتحليل: يتعلق بقدرة المنظمة على رصد التغيرات في البيئة وفهم تأثيراتها المحتملة. يجب

أن تتمتع المنظمة بنظام فعال لجمع المعلومات وتحليلها لتحديد التغيرات القادمة وتقدير تأثيرها على استراتيجياتها وأعمالها. المرونة والتطوير يعتمد التكيف على القدرة على تطوير وتحديث الأنشطة والعمليات والممارسات الموجودة، يجب أن تكون المنظمة قادرة على اعتماد تقنيات وأدوات جديدة وتحسين العمليات الحالية لتلبية التحديات الجديدة. القيادة الاستراتيجية: يلعب القادة الاستراتيجيون دوراً حاسماً في تحقيق التكيف في المنظمة، يجب أن يكون لدى القادة الرؤية والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ومرونة في التعامل مع التحولات وتعزيز ثقافة التكيف والابتكار داخل المنظمة.

٤. التواصل والتعاون يسهم التواصل الفعال والتعاون في تحقيق التكيف في المنظمة. يجب أن تكون هناك قنوات اتصال فعالة ومفتوحة بين الأفراد والأقسام لتبادل المعلومات والأفكار وتعزيز التعاون لتطبيق تغييرات وتكييف العمليات والأنشطة.

٥. التعلم المستمر : يجب أن تكون المنظمة قادرة على التعلم من التجارب والأخطاء وتحسين أدائها بشكل مستمر. يتطلب ذلك تعزيز ثقافة التعلم وتشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة الجديدة وتطوير مهاراتهم. النمو يعرف النمو على أنه قابلية المنظمة للتميز من خلال تنوع أنشطتها وتطوير برامجها وتنمية توجهاتها وزيادة رأس المال البشري العامل فيها، ويعتبر النمو أحد مراحل دورة حياة المنظمة التي يتم فيها تطوير معارف ومهارات وخلق القيمة التي تمكن المنظمة من اكتساب موارد إضافية وزيادة قيمتها وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية. علاوة على ذلك، يعتبر النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل على الحصول على موقع متقدم من خلال الزيادة في حجم الاستثمارات والعمليات وحجم الأرباح المتحققة نتيجة لهذه الاستثمارات، ولابد من أن تنمو المنظمات سريعاً للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ولابد لها من أن توازن نفسها والتغيير والإبداع للبقاء في عالم المنافسة الحادة (خليل وحمود، ٢٠١٩).

ويشير النمو في المنظمات إلى زيادة حجمها وتوسع نطاق أعمالها وتحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل إن تحقيق النمو بعد هدفاً مهماً للعديد من المنظمات، سواء كان ذلك من خلال زيادة حصة

السوق، توسيع خطوط المنتجات أو الخدمات اكتساب عملاء جدد، الاستثمار في تكنولوجيا جديدة، أو التوسع الجغرافي.

هناك عدة عوامل تؤثر على نمو المنظمات، بما في ذلك (Chaparov et al., 2020)

- استراتيجية النمو : يجب أن تحدد المنظمة استراتيجية النمو المناسبة التي تتوافق مع رؤيتها وأهدافها. يمكن أن تشمل استراتيجيات النمو توسيع السوق الحالية، ابتكار منتجات جديدة.
- الاستراتيجية التسويقية: يجب أن تتبنى المنظمة استراتيجية تسويقية فعالة لجذب عملاء جدد وتحافظ على عملائها الحاليين. يشمل ذلك فهم احتياجات العملاء، وتطوير استراتيجيات التسويق والترويج المناسبة، وتقديم قيمة فريدة للعملاء. القدرة على التوسع يجب أن تكون المنظمة قادرة على التوسع وتوفير الموارد اللازمة لدعم نموها يشمل ذلك توظيف وتطوير الموظفين المؤهلين، توسيع البنية التحتية، وإدارة التحولات الداخلية بشكل فعال.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

١,٣ منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، حيث قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في هذه الشركات، وتم جمع البيانات من خلال أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني. الهدف من استخدام هذا الأسلوب كان ضمان تمثيل عادل وشامل للعينة المستهدفة.

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٥٠ فردًا من العاملين في الشركات الحكومية بالرياض. من هذا العدد، أجاب ٤٠٤ أفراد على أسئلة الاستبيان بشكل كامل، مما يعكس استجابة قوية من أفراد العينة.

وبذلك، بلغت نسبة استجابة الأفراد ٨٩,٨٪ من إجمالي العينة، وهو ما يعزز من دقة وموثوقية نتائج الدراسة.

٣,٣ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

٥,٣ الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنياخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار البسيط للتعرف على أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع

٦,٣ أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة وتضمنت محور استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والتعيين- التدريب والتطوير- التقييم والتحفيز) ويشتمل على ١٥ عبارة ومحور نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ويتضمن ويشتمل على ١٠ عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على عبارات الدراسة

جدول (٢) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدرج	أو افق بشدة	أو افق	محايد	أرفض بشدة	أرفض بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
قيمة المتوسط الحسابي	٠٥-٤,٢٠	- ٠٠٣,٤	- ٠٢,٦٠	- ١,٨٠٠	1- 1.799
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

٧,٣ صدق أداة الدراسة

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التوظيف والتعيين			
١	تقوم الشركة بتعيين موظفين مؤهلين وفقاً لمتطلبات العمل مما يعزز الكفاءة.	.٦٧٥**	.,٠٠٠
٢	تختار الشركة الموظفين بناءً على معايير دقيقة لتلبية احتياجات الوظائف.	0.671**	.,٠٠٠
٣	تسعى الشركة لاختيار الموظفين الأكفاء لتوفير بيئة عمل فعّالة.	0.749**	.,٠٠٠
٤	تعتمد الشركة على استراتيجيات توظيف دقيقة لزيادة الأداء.	0.717**	.,٠٠٠
٥	تركز الشركة على تعيين ذوي الخبرات العالية لتحقيق النجاح المستدام.	0.677**	.,٠٠٠
التدريب والتطوير			
٦	توفر الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم.	0.539**	.,٠٠٠
٧	تستثمر الشركة في تطوير الموظفين من خلال دورات تعليمية مستمرة.	0.475**	0.000
٨	تدعم الشركة التدريب المستمر لضمان جاهزية الموظفين للتحديات الجديدة.	0.653**	.,٠٠٠

٩	تقدم الشركة ورش تدريبية لتحفيز الموظفين على الإبداع وتحقيق الأهداف.	0.697**	٠,٠٠٠
١٠	تعزز الشركة من قدرات الموظفين من خلال برامج تطوير شاملة ومتنوعة.	0.701**	٠,٠٠٠
التقييم والتحفيز			
١١	تطبق الشركة آليات تقييم دقيقة لتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المتميز.	0.670**	٠,٠٠٠
١٢	تحفز الشركة الموظفين من خلال نظام تقييم عادل يساهم في رفع الإنتاجية.	0.758**	0.000
١٣	تركز الشركة على التقييم المستمر للموظفين لتحفيزهم على التطور والنمو.	0.702**	٠,٠٠٠
١٤	تستخدم الشركة استراتيجيات تحفيزية لزيادة التزام الموظفين وأدائهم.	0.747**	٠,٠٠٠
١٥	تعتمد الشركة على التقييم والتحفيز لتحسين النتائج وتحقيق الأهداف المؤسسية.	0.794**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

تُظهر نتائج جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط لعبارات محور "استراتيجيات الموارد البشرية" كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يعني أن العلاقات بين الاستراتيجيات المختلفة والتأثيرات المرتبطة بها قوية وموثوقة. هذه النتيجة تشير إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في الشركات الحكومية لها تأثير مباشر وواضح على الأداء المؤسسي، مما يعكس فاعليتها في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

تعد هذه النتائج مؤشرًا إيجابيًا على أن استراتيجيات التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز التي تنتهجها الشركات تعمل بشكل متكامل لتحقيق نتائج إيجابية. فالتوظيف الدقيق، وتطوير الموظفين بشكل مستمر، وتقديم آليات تقييم فعالة جميعها تساهم في خلق بيئة عمل محفزة تسهم في تحسين الأداء العام وزيادة فعالية المؤسسات الحكومية في الرياض.

علاوة على ذلك، يعكس هذه الدلالة الإحصائية أيضًا صدق الاتساق الداخلي لهذه العبارات، مما يعني أنها صالحة وقابلة للاستخدام في الدراسات المستقبلية. يمكن استنتاج أن الشركات التي تطبق هذه الاستراتيجيات بصورة صحيحة تتمتع بقدرة أكبر على تعزيز كفاءة موظفيها ورفع مستوى التزامهم، مما يساهم في تحسين النتائج المؤسسية على المدى الطويل.

المحور الثاني: نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض

جدول (٤) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	يساهم نجاح قطاع الأعمال في تعزيز الاستقرار المالي وزيادة الفاعلية في الشركات الحكومية.	0.806**	.,.,.,.
٢	يعكس الأداء المرتفع للشركات الحكومية نجاح استراتيجيات إدارة الأعمال وتطويرها.	0.841**	.,.,.,.
٣	يساهم التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة في تعزيز نجاح قطاع الأعمال داخل المؤسسات الحكومية.	0.781**	.,.,.,.
٤	يعكس النجاح في قطاع الأعمال القدرة على التعامل مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية في الرياض.	0.814**	.,.,.,.

٥	يساهم التطبيق الناجح للسياسات الحكومية في تحسين أداء الشركات وزيادة قدرتها التنافسية.	0.761**	٠,٠٠٠
٦	يعزز الابتكار والتحسين المستمر من نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية.	0.836**	٠,٠٠٠
٧	يساعد تطبيق استراتيجيات فعّالة في رفع مستوى الأداء وزيادة تأثير قطاع الأعمال في الرياض.	0.830**	٠,٠٠٠
٨	يقود الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة نجاح الشركات الحكومية.	0.846**	٠,٠٠٠
٩	تعزز الإدارة الفعّالة والموارد البشرية المدربة من نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية.	0.763**	٠,٠٠٠
١٠	يعكس التحليل المستمر للأداء التزام الشركات الحكومية بتحقيق النجاح المستدام.	0.751**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

تعكس نتائج جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط لعبارة محور "نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض" كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يدل على وجود علاقات قوية وموثوقة بين الاستراتيجيات المتبعة في الشركات الحكومية والنجاح الذي تحقّقه هذه الشركات. هذه النتيجة تشير إلى أن جميع العوامل التي تم قياسها، مثل الاستقرار المالي، والتنسيق بين الأقسام، والتحسين المستمر، تلعب دورًا محوريًا في تحقيق النجاح المؤسسي، وهذا يعني أن عبارة محور نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٨,٣ ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٥) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
استراتيجيات الموارد البشرية	0.936	٢٠
نجاح قطاع الأعمال	0.938	١٠
إجمالي استمارة الاستبيان	0.961	٣٠

أظهر معامل ألفا كرونباخ الكلي للأداة قيمة ٠,٩٦١ ، وهي قيمة مرتفعة للغاية، مما يدل على أن الاستبيان ككل يمتلك ثباتًا عاليًا ويعكس أن الأداة صالحة للاستخدام في الدراسة مع مستوى موثوقية عالٍ ، ما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

١,٤ خصائص عينة الدراسة

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	224	55.4
	أنثي	180	44.6
العمر	من ٢٠ - ٣٠	60	14.9
	من ٣٠ - ٤٠	148	36.6
	من ٤٠ - ٥٠	148	36.6
	من ٥٠ - ٦٠	48	11.9
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	68	16.8
	رئيس وحدة	44	10.9
	مدير	84	20.8
	نائب المدير	28	6.9
	موظف	180	44.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	56	13.9

50.5	204	بكالوريوس	
25.7	104	ماجستير	
9.9	40	دكتوراه	
28.7	116	أقل من ١٠ سنوات	عدد سنوات العمل
11.9	48	من ١٠ - ٢٠	
33.7	136	من ٢٠ - ٣٠	
25.7	104	من ٣٠ - ٤٠	

يظهر جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص المختلفة للمشاركين. فيما يتعلق بالنوع، نجد أن ٥٥,٤٪ من المشاركين كانوا من الذكور (٢٢٤ شخصاً)، بينما كانت نسبة الإناث ٤٤,٦٪ (١٨٠ شخصاً). هذا التوزيع يعكس تنوعاً معقولاً بين الجنسين في العينة، مما يزيد من دقة نتائج الدراسة وموثوقيتها.

أما بالنسبة لـ العمر، فقد كانت الفئة الأكثر تمثيلاً بين المشاركين هي الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٤٠ عاماً، حيث تمثل ٣٦,٦٪ من العينة، تليها نفس النسبة للفئة العمرية من ٤٠ إلى ٥٠ عاماً. على الرغم من تمثيل الفئات العمرية الأخرى، إلا أن تركيز العينة في الفئات من ٣٠ إلى ٥٠ عاماً قد يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة لديهم خبرات مهنية متوسطة إلى طويلة، مما قد يكون له تأثير على جودة وموثوقية الإجابات.

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، نجد أن ٤٤,٦٪ من المشاركين كانوا موظفين في مختلف الإدارات، بينما يمثل المديرون ورؤساء الأقسام والوحدات نسباً أقل. هذا التوزيع يوضح أن العينة شملت مجموعة واسعة من الموظفين بمستويات الوظيفية، مما يعزز قدرة الدراسة على قياس تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على جميع المستويات الوظيفية.

أما عن المؤهل العلمي، فقد كانت الشريحة الأكبر من المشاركين حاصلة على شهادة البكالوريوس بنسبة ٥٠,٥٪، تليها فئة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة ٢٥,٧٪. وهذا يشير إلى أن معظم المشاركين

في الدراسة هم من ذوي التعليم العالي، مما يمكن أن يعزز دقة النتائج المتعلقة بالاستراتيجيات الإدارية وتطور الأداء الوظيفي.

أخيرًا، فيما يتعلق بعدد سنوات العمل، تظهر البيانات أن ٣٣,٧٪ من المشاركين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين ٢٠ إلى ٣٠ عامًا، مما يعكس مستوى عميق من الخبرة في بيئة العمل، في حين أن هناك تمثيلًا جيدًا أيضًا للفئات ذات الخبرة الأقل من ١٠ سنوات، مما يساهم في التنوع في الخبرات الوظيفية في العينة.

٢,٤ تحليل محاور الدراسة

١,٢,٤ المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية

١- التوظيف والتعيين

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التوظيف

والتعيين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم الشركة بتعيين موظفين مؤهلين وفقاً لمتطلبات العمل مما يعزز الكفاءة.	3.970	1.030	٢	مرتفع
تختار الشركة الموظفين بناءً على معايير دقيقة لتلبية احتياجات الوظائف.	3.980	0.902	١	مرتفع
تسعى الشركة لاختيار الموظفين الأكفاء لتوفير بيئة عمل فعالة.	3.891	0.912	٣	مرتفع
تعتمد الشركة على استراتيجيات توظيف دقيقة لزيادة الأداء.	3.812	0.973	٤	مرتفع

مرتفع	٥	1.141	3.782	تركز الشركة على تعيين ذوي الخبرات العالية لتحقيق النجاح المستدام.
-------	---	-------	-------	---

تم ترتيب عبارات التوظيف والتعيين من حيث درجة الأهمية النسبية بناءً على قيم المتوسط الحسابي، حيث تُظهر النتائج أن العبارة التي تقول "تختار الشركة الموظفين بناءً على معايير دقيقة لتلبية احتياجات الوظائف" هي الأعلى في الترتيب، مع متوسط حسابي بلغ ٣,٩٨٠، مما يشير إلى أن العينة توافق بشدة على أهمية اختيار الموظفين وفقاً لمعايير دقيقة. تليها العبارة "تقوم الشركة بتعيين موظفين مؤهلين وفقاً لمتطلبات العمل مما يعزز الكفاءة" بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٧٠، مما يعكس موافقة مرتفعة على هذه الاستراتيجية أيضاً.

بالنظر إلى الترتيب، نجد أن جميع العبارات المتعلقة بالتوظيف والتعيين قد حصلت على تقييم "مرتفع" من العينة، مما يدل على أن المشاركين في الدراسة يعتبرون أن التوظيف الدقيق والاختيار المدروس للموظفين أمران أساسيان لنجاح القطاع في الشركات الحكومية.

٢- التدريب والتطوير

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التدريب

والتطوير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
توفر الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم.	3.723	0.881	٢	مرتفع
تستثمر الشركة في تطوير الموظفين من خلال دورات تعليمية مستمرة.	3.663	0.938	٣	مرتفع

مرتفع	٤	1.034	3.624	تدعم الشركة التدريب المستمر لضمان جاهزية الموظفين للتحديات الجديدة.
مرتفع	٥	1.035	3.614	تقدم الشركة ورش تدريبية لتحفيز الموظفين على الإبداع وتحقيق الأهداف.
مرتفع	١	0.906	3.792	تعزز الشركة من قدرات الموظفين من خلال برامج تطوير شاملة ومتنوعة.

تم ترتيب عبارات التدريب والتطوير بناءً على قيم المتوسط الحسابي، حيث أظهرت النتائج أن العبارة "تعزز الشركة من قدرات الموظفين من خلال برامج تطوير شاملة ومتنوعة" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ ٣,٧٩٢، مما يعكس موافقة مرتفعة من عينة الدراسة على أهمية تعزيز قدرات الموظفين بشكل شامل ومتعدد الأبعاد. تلتها العبارة "توفر الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم" بمتوسط حسابي بلغ ٣,٧٢٣، مما يعكس أيضًا موافقة قوية على توفير التدريب لرفع كفاءة الموظفين.

أما بالنسبة للعبارات الأخرى، فقد حصلت جميعها على تقييم "مرتفع"، مما يدل على أن عينة الدراسة تعتبر التدريب المستمر والاستثمار في تطوير الموظفين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل أمرًا بالغ الأهمية لضمان جاهزية الموظفين وتحفيزهم على الإبداع وتحقيق الأهداف.

٣- التقييم والتحفيز

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التقييم والتحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تطبق الشركة آليات تقييم دقيقة لتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المتميز.	3.802	0.986	٤	مرتفع
تحفز الشركة الموظفين من خلال نظام تقييم عادل يساهم في رفع الإنتاجية.	3.881	0.894	٢	مرتفع
تركز الشركة على التقييم المستمر للموظفين لتحفيزهم على التطور والنمو.	3.871	0.909	٣	مرتفع
تستخدم الشركة استراتيجيات تحفيزية لزيادة التزام الموظفين وأدائهم.	3.772	0.975	٥	مرتفع
تعتمد الشركة على التقييم والتحفيز لتحسين النتائج وتحقيق الأهداف المؤسسية.	3.911	1.145	١	مرتفع

تم ترتيب عبارات التقييم والتحفيز بناءً على قيم المتوسط الحسابي، حيث أظهرت النتائج أن العبارة "تعتمد الشركة على التقييم والتحفيز لتحسين النتائج وتحقيق الأهداف المؤسسية" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ ٣,٩١١، مما يشير إلى موافقة مرتفعة من عينة الدراسة على أهمية التقييم والتحفيز كأداة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

تلها العبارة "تحفز الشركة الموظفين من خلال نظام تقييم عادل يساهم في رفع الإنتاجية" بمتوسط حسابي بلغ ٣,٨٨١، مما يعكس أهمية وجود نظام تقييم عادل يعزز من الإنتاجية. كما حصلت

العبارة "تركز الشركة على التقييم المستمر للموظفين لتحفيزهم على التطور والنمو" على متوسط حسابي بلغ ٣,٨٧١، مما يعكس موافقة قوية على أهمية التقييم المستمر في تحفيز الموظفين.

جميع العبارات في هذا المحور حصلت على تقييم "مرتفع"، مما يعكس أهمية استراتيجيات التقييم والتحفيز في تعزيز أداء الموظفين وزيادة التزامهم داخل الشركات الحكومية..

٢,٢,٤ 🇸🇦 المحور الثاني: نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يساهم نجاح قطاع الأعمال في تعزيز الاستقرار المالي وزيادة الفاعلية في الشركات الحكومية.	3.713	0.884	١	مرتفع
يعكس الأداء المرتفع للشركات الحكومية نجاح استراتيجيات إدارة الأعمال وتطويرها.	3.525	1.088	٦	مرتفع
يساهم التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة في تعزيز نجاح قطاع الأعمال داخل المؤسسات الحكومية.	3.574	1.019	٣	مرتفع
يعكس النجاح في قطاع الأعمال القدرة على التعامل مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية في الرياض.	3.416	1.047	١٠	مرتفع

مرتفع	٥	0.992	3.535	يساهم التطبيق الناجح للسياسات الحكومية في تحسين أداء الشركات وزيادة قدرتها التنافسية.
مرتفع	٩	1.078	3.475	يعزز الابتكار والتحسين المستمر من نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية.
مرتفع	٢	0.911	3.624	يساعد تطبيق استراتيجيات فعّالة في رفع مستوى الأداء وزيادة تأثير قطاع الأعمال في الرياض.
مرتفع	٤	1.069	3.545	يقود الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة نجاح الشركات الحكومية.
مرتفع	٧	0.952	3.515	تعزز الإدارة الفعّالة والموارد البشرية المدربة من نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية.
مرتفع	٨	1.069	3.485	يعكس التحليل المستمر للأداء التزام الشركات الحكومية بتحقيق النجاح المستدام.

تم ترتيب عبارات "نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض" بناءً على قيم المتوسط الحسابي، حيث أظهرت النتائج أن العبارة "يساهم نجاح قطاع الأعمال في تعزيز الاستقرار المالي وزيادة الفاعلية في الشركات الحكومية" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ ٣,٧١٣، مما يدل على موافقة مرتفعة من عينة الدراسة على أن نجاح قطاع الأعمال يُسهم بشكل كبير في استقرار الشركات وزيادة فعاليتها.

تلتها العبارة "يساعد تطبيق استراتيجيات فعّالة في رفع مستوى الأداء وزيادة تأثير قطاع الأعمال في الرياض" بمتوسط حسابي بلغ ٣,٦٢٤، مما يعكس موافقة قوية على أهمية الاستراتيجيات الفعّالة في

تعزيز الأداء. كما حصلت العبارة "يساهم التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة في تعزيز نجاح قطاع الأعمال داخل المؤسسات الحكومية" على متوسط حسابي بلغ ٣,٥٧٤، مما يشير إلى أن التنسيق بين الأقسام يعد من العوامل المحورية التي تسهم في نجاح القطاع.

جميع العبارات في هذا المحور حصلت على تقييم "مرتفع"، مما يعكس إجماع المشاركين على أن نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية يعتمد على مجموعة من العوامل مثل الاستقرار المالي، التنسيق الفعال، وتطبيق السياسات الناجحة، بالإضافة إلى دور الابتكار والتكنولوجيا في تعزيز كفاءة الشركات وزيادة قدرتها التنافسية.

٣,٤ اختبار فروض الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والتعيين- التدريب والتطوير- التقييم والتحفيز- التقييم والتحفيز) في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض .

جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
٠,٨٠٩		٠,٦٥٤		٠,٦٥٣	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	17380.639	1	17380.639	٧٥٩,٠٦٣	0.000

		22.897	402	9204.786	Residual الباقي	
			403	26585.426	Total المجموع	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.401	-.841		1.347	-1.134	الثابت Constant	نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض
.000	27.551	.809	.018	.485	استراتيجيات الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يوضح جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. من خلال معامل الارتباط (R) الذي بلغ ٠,٨٠٩، يظهر وجود علاقة قوية بين استراتيجيات الموارد البشرية ونجاح قطاع الأعمال. كما أن معامل التحديد (R^2) الذي بلغ ٠,٦٥٤، يشير إلى أن ٦٥,٤٪ من التباين في نجاح قطاع الأعمال يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، مما يعكس تأثيراً كبيراً لهذه الاستراتيجيات في تعزيز الأداء المؤسسي.

عند النظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن القيمة (F) بلغت ٧٥٩,٠٦٣ (مع قيمة Sig) (F) تساوي ٠,٠٠٠، مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية ويعني أن استراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير ملحوظ في نجاح قطاع الأعمال. كما يظهر جدول الانحدار أن القيمة (Sig T) المتعلقة بآثر استراتيجيات الموارد البشرية على نجاح قطاع الأعمال تساوي ٠,٠٠٠، وهو ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين.

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف والتعيين في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض .

جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف والتعيين في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
.٧٤٩		.٥٦١		.٥٦٠		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		14906.607	1	14906.607	٥١٣,١٠٥	0.000
الباقى Residual		11678.819	402	29.052		
المجموع Total		26585.426	403			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	الثابت Constant	5.316	1.355		3.923	.000
	التوظيف والتعيين	1.548	.068	.749	22.652	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يوضح جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر التوظيف والتعيين في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. من خلال معامل الارتباط (R) الذي بلغ ٠,٧٤٩، يظهر وجود علاقة قوية بين التوظيف والتعيين ونجاح قطاع الأعمال. كما أن معامل التحديد (R^2) الذي بلغ ٠,٥٦١، يشير إلى أن ٥٦,١٪ من التباين في نجاح قطاع الأعمال يمكن تفسيره من خلال التوظيف والتعيين، مما يعكس أهمية هذا البعد في تعزيز الأداء المؤسسي.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت القيمة (F) التي بلغت ٥١٣,١٠٥ مع قيمة (Sig) تساوي ٠,٠٠٠، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية. كما يظهر جدول الانحدار أن القيمة (Sig T) الخاصة بأثر التوظيف والتعيين على نجاح قطاع الأعمال تساوي ٠,٠٠٠، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التوظيف والتعيين ونجاح قطاع الأعمال.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض .

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
٠,٦٥٣		٠,٤٢٦		٠,٤٢٥	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	11325.191	1	11325.191	٢٩٨,٣٣٩	0.000
الباقى Residual	15260.235	402	37.961		

المجموع Total		26585.426	403			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	الثابت Constant	7.357	1.653		4.452	.000
	التدريب والتطوير	1.523	.088	.653	17.272	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يوضح جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر التدريب والتطوير في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. يظهر من معامل الارتباط (R) الذي بلغ ٠,٦٥٣ وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين التدريب والتطوير ونجاح قطاع الأعمال. كما أن معامل التحديد (R^2) الذي بلغ ٠,٤٢٦ يشير إلى أن ٤٢,٦٪ من التباين في نجاح قطاع الأعمال يمكن تفسيره من خلال التدريب والتطوير، مما يعكس أهمية هذا البعد في تعزيز الأداء المؤسسي.

فيما يتعلق بتحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت القيمة (F) التي بلغت ٢٩٨,٣٣٩ مع قيمة (Sig F) تساوي ٠,٠٠٠، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية. كما يظهر جدول الانحدار أن القيمة (Sig T) الخاصة بأثر التدريب والتطوير على نجاح قطاع الأعمال تساوي ٠,٠٠٠، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التدريب والتطوير ونجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم والتحفيز

في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض .

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التقييم والتحفيز في نجاح قطاع الأعمال في

الشركات الحكومية بمدينة الرياض

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
٠,٦٦١		٠,٤٣٦		٠,٤٣٥		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		11603.237	1	11603.237	٣١١,٣٣٦	0.000
الباقى Residual		14982.189	402	37.269		
المجموع Total		26585.426	403			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض	الثابت	9.538	1.497		6.370	.000
	Constant					
	التقييم والتحفيز	1.345	.076	.661	17.645	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يوضح جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر التقييم والتحفيز في نجاح

قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. يظهر من معامل الارتباط (R) الذي بلغ ٠,٦٦١ وجود

علاقة متوسطة بين التقييم والتحفيز ونجاح قطاع الأعمال. كما أن معامل التحديد (R²) الذي بلغ ٠,٤٣٦

يشير إلى أن ٤٣,٦٪ من التباين في نجاح قطاع الأعمال يمكن تفسيره من خلال التقييم والتحفيز، مما يعكس تأثير هذا البُعد في تحسين الأداء المؤسسي.

أما في تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت القيمة (F) التي بلغت ٣١١,٣٣٦ مع قيمة (Sig F) تساوي ٠,٠٠٠، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية. كما يظهر جدول الانحدار أن القيمة (Sig T) المتعلقة بآثر التقييم والتحفيز على نجاح قطاع الأعمال تساوي ٠,٠٠٠، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التقييم والتحفيز ونجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

١,٥ نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى التوظيف والتعيين كأحد ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٨٧ بانحراف معياري ٠,٩٩٢ ، هذا يعكس أن التوظيف في هذه الشركات يُعتمد على معايير دقيقة لاختيار موظفين مؤهلين بما يتوافق مع احتياجات العمل. قد يكون هذا مؤشرًا على أن هذه الشركات تسعى لضمان أن الموظفين لديهم الخبرات والمهارات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة المؤسسية.

✓ ارتفاع مستوى التدريب والتطوير كأحد ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦٨٣ بانحراف معياري ٠,٩٥٩ ، مما يشير إلى مستوى مرتفع في اهتمام الشركات الحكومية بالرياض بتطوير مهارات موظفيها. يعد التدريب والتطوير أحد الجوانب الحيوية التي تساهم في رفع كفاءة العاملين وضمان جاهزيتهم لمواجهة التحديات المستقبلية. السبب وراء هذه النتيجة قد يكون التزام الشركات بتنظيم دورات تدريبية منتظمة لتعزيز مهارات الموظفين بما يتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

✓ ارتفاع مستوى التقييم والتحفيز كأحد ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٤٨

بانحراف معياري ٠,٩٨٢ ، ما يشير إلى موافقة مرتفعة من عينة الدراسة على أهمية التقييم والتحفيز في الشركات الحكومية بالرياض. التقييم الفعّال والتحفيز الجيد من أهم أدوات تحفيز الأداء وتحقيق النجاح المؤسسي. الشركات التي تركز على التقييم العادل وتحفيز الموظفين تشجع على الإبداع والإنتاجية، مما يساهم في تعزيز الأداء العام.

✓ ارتفاع استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٧٥٣ بانحراف معياري ٠,٩٩٣ ، مما يدل على أن استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عام في الشركات الحكومية بالرياض تتبع نهجاً معتمداً ومؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي. تعكس هذه النتيجة التزام الشركات باستخدام استراتيجيات متنوعة تشمل التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز، وهذا يساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

✓ ارتفاع مستوى قدرة شركات المقاولات بالرياض في المملكة العربية السعودية على تحقيق نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٥٤١ بانحراف معياري ١,٠١١ ، ما يعكس تقييماً جيداً ولكن ليس عالياً للغاية من عينة الدراسة بشأن قدرة شركات المقاولات في الرياض على تحقيق النجاح في قطاع الأعمال الحكومي. النتيجة تشير إلى أن شركات المقاولات في الرياض تعتبر ذات دور مهم في تطوير وتنفيذ المشاريع الحكومية، ولكن قد تحتاج إلى مزيد من التحسين في بعض المجالات لتكون أكثر فعالية في تحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استراتيجيات الموارد البشرية في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض (وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات الموارد البشرية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٠,٤٨٥٪. وهو ما يبين عدم صحة فرض الدراسة الرئيسي الأول ، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Adeniyi & Damilola (2024 التي أكدت على أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات ويزيد من الإنتاجية والربحية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتعيين في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التوظيف والتعيين في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض وتبين أن كلما ازداد مستوى التوظيف والتعيين بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١,٥٤٨٪ وهو ما يبين عدم صحة فرض الدراسة الفرعي الأول، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Syukri et al. (2024 التي أظهرت أن ممارسات التوظيف الجيدة تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأعمال وإنتاجيتها، ما يعزز قدرة الشركات على تحسين أدائها المالي.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التدريب والتطوير في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١,٥٢٣٪ وهو ما يبين عدم صحة فرض الدراسة الفرعي الثاني، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Varalakshmi et al. (2024 ، التي أشارت إلى أن التدريب وتطوير الموظفين لهما دور أساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين مهارات الموظفين وزيادة الإنتاجية.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم والتحفيز في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التقييم والتحفيز في نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض وتبين أن كلما ازداد مستوى التقييم والتحفيز بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١,٣٤٥٪ وهو ما يبين عدم صحة فرض الدراسة الفرعي الثالث، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Paulino et al. (2024 ، التي أظهرت أن استراتيجيات التفاعل مع الموظفين وتطوير مهاراتهم تساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين، مما يعزز الأداء المؤسسي.

٢,٥ التوصيات

- ✓ يجب على الشركات الحكومية في الرياض أن تواصل تحسين استراتيجيات التوظيف والتعيين لضمان جذب الكفاءات العالية والمتوافقة مع احتياجات العمل. استخدام معايير دقيقة لاختيار الموظفين يساعد في رفع مستوى الأداء العام في المؤسسات.
- ✓ يجب أن تعتمد الشركات الحكومية على أنظمة تحفيز مبتكرة تحفز الموظفين على تحسين أدائهم. من المهم ربط المكافآت مع الأداء المتميز لزيادة الإنتاجية وتطوير بيئة العمل.
- ✓ ضرورة تبني نظام تقييم مستمر ودوري لقياس أداء الموظفين. يجب أن يكون هذا التقييم شفافاً وعادلاً لزيادة فعالية التحفيز وتحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ يُنصح بتطبيق تقنيات التحليل البياني لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية، مثل استخدام أدوات تحليل البيانات لتتبع أداء الموظفين والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة.
- ✓ تستخدم الشركات الحكومية تقنيات الموارد البشرية المبتكرة مثل الأنظمة الذكية لإدارة التوظيف والتدريب والتقييم، مما يساعد في تسريع العمليات وتحسين دقة اتخاذ القرارات.
- ✓ تركز الشركات على تطوير القيادة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القيادة والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ ضرورة تبني استراتيجيات مرنة للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مثل التكيف مع متطلبات القوى العاملة المستقبلية والتغيرات التكنولوجية.
- ✓ ينبغي على الشركات الحكومية أن تركز على استراتيجيات للحفاظ على المواهب من خلال خلق بيئة عمل تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعمل وتقديم فرص للتطوير المستمر.
- ✓ يجب أن تواصل الشركات الحكومية تطوير استراتيجياتها لتكون مستدامة على المدى الطويل، عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين الإنتاجية لضمان نجاح قطاع الأعمال واستمراريته..

Abstract

This study aimed to explore the impact of human resource strategies with its dimensions (recruitment and selection, training and development, evaluation and motivation) on the success of the business sector in government companies in Riyadh. The study adopted a descriptive analytical approach and used an electronic questionnaire to collect data from a simple random sample. The sample consisted of 450 employees from government companies in Riyadh, with 404 respondents completing the survey.

The study found a strong positive correlation with statistical significance between human resource strategies and business sector success. The results indicated that increasing the level of human resource strategies in government companies leads to a significant increase in organizational success.

Based on the results, the study recommended the need to enhance recruitment and selection practices, invest in continuous training, and implement effective evaluation and motivation systems. Additionally, it emphasized integrating modern technology into human resource strategies to ensure adaptation to future changes and enhance the sustainability of organizational performance.

Keywords: Human Resource Strategies, Business Sector Success, Government Companies, Riyadh City.

المراجع

اولاً: المراجع العربية

- امانة احمد ومحسن امجد ونقي ليث (٢٠٢١). تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث وصفى لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، ١٠ (٤٠) ١-.
- الجعبري ،علي محمد أمين أحمد الجعبري ،(٢٠٢١) ، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل ، رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل .
- الخصاونة، زياد محمد فائق سعيد، و العون، سالم سفاح. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- خليل، أريج وحمود، أنفال (٢٠١٩) تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO ٢٢٣٠.١:٢٠١٢) في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير (١٥) ١٤٥-١٧٣ .
- سعداوي، فيصل ودحماني، عزيز (٢٠٢٢) التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر: دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار مجلة التكامل الاقتصادي ١٠ (٣) ٦٠٩٥٩٠.
- سلمان، فاضل ومهاوي، رافد. (٢٠١٦). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٩٤)، ص ١٨٣-٢٠٣.
- سمالي، محمود وعمارة، سعيدة (٢٠١٧) البعد الاستراتيجي لتنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ١ (٣)، ١٨١-١٦٦ .
- شعيب، محمد والنجار، أحمد (٢٠٢٠) أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصرية مجلة كلية السياحة والفنادق، ٤ (٢) ١٤٦-

- الصافي، محمد تقى، (٢٠٢٢)، أثر تكنولوجيا المعلومات في نجاح إدارة المشروعات "دراسة تطبيقية في الشركات العامة لموانئ العراق، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، مج ١٧، ٣٤٤.
- الضاوية، حرمة و خليل، منال، (٢٠٢١)، جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة السونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر.
- عبد العال، نجلاء (٢٠٢١) سيناريوهات مقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس الثانوية في ضوء مدخل محفظة الموارد البشرية مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية (١٥) (٦) ٦٧٨-٥٨٩
- عبد العزيز، غرام والزعبي، خالد (٢٠٢١) أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الاردن مؤته للبحوث والدراسات ٣٦ (٣) ٢١١-٢٦٤
- القرشي، سوزان بنت محمد والقحطاني، سامية مذكر. (٢٠١٨). أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة ٢٠١٦ – ٢٠١٧، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢ (٥)، ١١٧-١٣٦.
- مصطفى، أسامة عبدالحليم و البنوي ، مها محمد و العوضي ، سارة محمد العوضي، (٢٠٢١)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، ٤٣ (١)، ١١٩-١٥٣.
- نافع، وجيه وشاهين، نورهان (٢٠٢٣) دور السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة والنجاح الاستراتيجي المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية .
- يوسف شيرين (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتطبيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٧) ١٢٣-٢٠٣.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Kareem, M. A., & Alameer. A. A. A. (2019). The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(4), 402-418.
- Adeniyi, A., & Damilola, A. (2024). The Strategic Role of Human Resource Management in Business Performance: A Comprehensive Review. *ScienceOpen Preprints*.<https://doi.org/10.14293/pr2199.001095.v1>
- Aljizani, L., & Zubaidi, F. Effective Strategic to improve Communication between HR and Employees.
- Almatter, A. (2022). The Impact of Human Resource Management Strategies Practices on the Performance of Organizations SMEs Companies (A Case Study in the Eastern Province - Saudi Arabia). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, ٣(٣٤), ٢٤٧-٢٧٩. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.34.8>
- Almatter, A. M. (2022). The Impact of Human Resource Management Strategies Practices on the Performance of Organizations SMEs Companies (A Case Study in the Eastern Province-Saudi Arabia). *International Journal of Research and Studies Publishing*, 3(34), 247-279.
- AlZalabani, A., & Modi, R. S. (2014). Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(3).
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5.
- Batool, N., Hussain, S., Baqir, M., Islam, K. A., & Hanif, M. (2021). Role of HR Technology and Training for the Development of Employees. *International Journal of Business and Management Future*, 5(1), 1-13.
- Belias, D., Vasiliadis, L., & Mantas, C. (2020). The human resource training and development of employees working on luxurious hotels in Greece. In *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era: Sixth International IACuDiT Conference, Athens 2019* (pp. 639-648). Springer International Publishing.
- bir Kaur, S., Singh, E. G., & Kumar, R. (2023). Digital human resource management-paving the way for success. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(6), 3719-3727.
- Chaparov, B., Gospodinova, A., Fedoseev, I., & Yudenko, M. (2020, October). Institutional risks impact on the growth potential of construction entrepreneurship organizations. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 951, No. 1, p. 012030).
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Siachou, E. (2022). Examining the dark side of human resource analytics: an empirical investigation using the privacy calculus approach. *International Journal of Manpower*, 43(1), 52-74.
- de Medeiros, J. F., Garlet, T. B., Ribeiro, J. L. D., & Cortimiglia, M. N. (2022). Success factors for environmentally sustainable product innovation: An updated review. *Journal of Cleaner Production*, 131039.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deshmukh, S., Joshi, A., Shinde, S. C., & Sharma, M. (2023). Role of HR in Talent Acquisition and Recruitment: Best Practices for Hiring Top Talent. *European Economic Letters (EEL)*, 13(5), 1284-1291.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management Sixteenth edition*. Pearson International Edition.
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM?. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391.
- Erik V. (2024). 21 HR Roles in an Organization: A 2024 Overview. Retrieved from 21 HR Roles in an Organization: A 2024 Overview - AIHR. Last Access on 27 March 2024.
- Erik V., (2024). How To Develop an Effective HR Strategy. Available online via How To Develop an Effective HR Strategy [2024 Edition] - AIHR. Last Access on 17 February 2024.
- Geethanjali, N., Ashifa, K. M., Raina, A., Patil, J., Byloppilly, R., & Rajest, S. S. (2024). Application of strategic human resource management models for organizational performance. In *Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success* (pp. 1-19). IGI Global.
- Gigauro, I. (2020). Implications of COVID-19 for human resource management. *International Journal of Economics and Management Studies*, 7(11), 25-33.
- Huang, Q. (2024). An Exploration of the Promotion of Human Resource Management to Enterprise Development Strategies. *International Business & Economics Studies*, 6(5), p96. <https://doi.org/10.22158/ibes.v6n5p96>

- Igwe, A., Onwumere, J. U. J., & EGBO, O. P. (2014). Effective human resource management as tool for organizational success. *Human resource management (HRM)*, 6(39).
- Junaidi, M., Partayasa, K., & Sulaimawan, D. (2024). Analysis of Human Resource Management Strategies in Improving Organizational Performance. *Target*, 6(1), 73–80.
<https://doi.org/10.30812/target.v6i1.3983>
- Juul Andersen, T., & Minbaeva, D. (2013). The role of human resource management in strategy making. *Human Resource Management*, 52(5), 809-827.
- Kazachenko, E. (2023). Strategic role of human resources in successful operation and business development. *Věda a perspektivy*, 10, 29.
[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-10\(29\)-16-26](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-10(29)-16-26)
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2021). The literature review: Six steps to success .
- Majumder, M. T. H. (2012). Human resource management practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.
- Marczyk, G. R., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2010). *Essentials of research design and methodology* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Matters, HR (2023). 10 Best Strategic Human Resource Management system in Saudi Arabia-2023. Available online via [10 Best Strategic Human Resource Management system in Saudi Arabia-2023 \(joinhrmatters.com\)](https://joinhrmatters.com). Last Access on 17 February 2024.

- Mellahi, K. (2006). Human resource management in Saudi Arabia. In P.S. Budhwar and K. Mellahi (eds), *Managing Human Resources in the Middle East*. London: Routledge, pp. 97–122.
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). Human resource management practices in a transition economy: Challenges and prospects. *Management Research News*, 31(1), 57-76.
- Palumbo, R., Hinna, A., & Manesh, M. F. (2023). Aiming at inclusive workplaces: A bibliometric and interpretive review at the crossroads of disability management and human resource management. *Journal of Management & Organization*, 1-24.
- Parajuli, S. K., Mahat, D., & Kandel, D. R. (2023). Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)* Volume, 5.. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.6168>
- Paulino, E., Boquila, L.-R., Basa, G. M., & Mazo, P. N. (2024). Human Resource Strategies, Productivity and Retention in Chinese Small-Medium Enterprises: Insights for Training Program. *Journal of Business and Management Studies*, 6(6), 274–285. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.6.13>
- Ramlall, S., Maimani, K. and Diab, A. (2011). Compensation practices and plan effectiveness in Saudi Arabia. *Compensation and Benefits Review*, 43(1): 52–60.
- Rasool, S. F., Chin, T., Wang, M., Asghar, A., Khan, A., & Zhou, L. (2022). Exploring the role of organizational support, and Titical success factors on renewable energy projects of Pakistan. *Energy*, 243, 122765 .
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Effects of human resources strategies on success of small-scale businesses: A longitudinal study. *Frontiers of entrepreneurship research*, 530-541.

- Reeve, J., Ryan, R. M., Cheon, S. H., Matos, L., & Kaplan, H. (2022). Supporting Students' Motivation: Strategies for Success. Taylor & Francis
- Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. *Challenges*, 10(2), 35.
- Stefanovska, M., Bojadzije, M., & Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 75-88.
- Syukri, A. A., Malik, T., Sandra, K., Mattalatta, M., Ansar, A., & Farida, U. (2024). The Role of Human Resources in Improving the Company's Financial Performance. *Atestasi*, 7(2), 1380–1399. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.1079>
- Tlaiss, H. A., & Elamin, A. (2016). Human resource management in Saudi Arabia. In *handbook of human resource management in the Middle East* (pp. 141-158). Edward Elgar Publishing.
- US. BUREAU of LABOR STATICS (2024). Human Resources Mangers. Available online via [BLS Search Results](#). Last Access on 17 February 2024.
- Uthman, A. A. (2024). The Relevance of Human Resources Management to Today's Business Environment. *International Journal of Social Science and Human Research*. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i05-10>
- Varalakshmi, Ch., Vasudha, K., & Prathiba, L. (2024). Impact of HRM on Organisational Performance. *Nanotechnology Perceptions*, 20(7). <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20i7.4270>
- Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 914-930.
- Гойчук, В., ement on the competitiveness of an enterprise. *Three Seas Economic Journal*, 5(2), 1–6. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-2-1>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية على نجاح

قطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بمدينة الرياض

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

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

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- العمر ☐ ٢٠ - ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ - ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ - ٦٠ سنة
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة
- ٤- سنوات الخبرة ☐ من ١٠ سنوات فأقل ☐ من ١٠ - ٢٠ سنة ☐ من ٢٠ - ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ - ٤٠ سنة
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ رئيس قسم ☐ رئيس وحدة ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق أو أوافق محاييد معارض معارض بشدة
التوظيف والتعيين					بشدة
تقوم الشركة بتعيين موظفين مؤهلين وفقاً لمتطلبات العمل مما يعزز الكفاءة.					
تختار الشركة الموظفين بناءً على معايير دقيقة لتلبية احتياجات الوظائف.					
تسعى الشركة لاختيار الموظفين الأكفاء لتوفير بيئة عمل فعّالة.					
تعتمد الشركة على استراتيجيات توظيف دقيقة لزيادة الأداء.					
تركز الشركة على تعيين ذوي الخبرات العالية لتحقيق النجاح المستدام.					
التدريب والتطوير					
توفر الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم.					
تستثمر الشركة في تطوير الموظفين من خلال دورات تعليمية مستمرة.					

					تدعم الشركة التدريب المستمر لضمان جاهزية الموظفين للتحديات الجديدة.
					تقدم الشركة ورش تدريبية لتحفيز الموظفين على الإبداع وتحقيق الأهداف.
					تعزز الشركة من قدرات الموظفين من خلال برامج تطوير شاملة ومتنوعة.
التقييم والتحفيز					
					تطبق الشركة آليات تقييم دقيقة لتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المتميز.
					تحفز الشركة الموظفين من خلال نظام تقييم عادل يساهم في رفع الإنتاجية.
					تركز الشركة على التقييم المستمر للموظفين لتحفيزهم على التطور والنمو.
					تستخدم الشركة استراتيجيات تحفيزية لزيادة التزام الموظفين وأدائهم.
					تعتمد الشركة على التقييم والتحفيز لتحسين النتائج وتحقيق الأهداف المؤسسية.

■ ■ ■ ■ المحور الثاني: نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يساهم نجاح قطاع الأعمال في تعزيز الاستقرار المالي وزيادة الفاعلية في الشركات الحكومية.					
يعكس الأداء المرتفع للشركات الحكومية نجاح استراتيجيات إدارة الأعمال وتطويرها.					
يساهم التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة في تعزيز نجاح قطاع الأعمال داخل المؤسسات الحكومية.					
يعكس النجاح في قطاع الأعمال القدرة على التعامل مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية في الرياض.					
يساهم التطبيق الناجح للسياسات الحكومية في تحسين أداء الشركات وزيادة قدرتها التنافسية.					
يعزز الابتكار والتحسين المستمر من نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية.					
يساعد تطبيق استراتيجيات فعالة في رفع مستوى الأداء وزيادة تأثير قطاع الأعمال في الرياض.					

					يقود الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة نجاح الشركات الحكومية.
					تعزز الإدارة الفعالة والموارد البشرية المدربة من نجاح قطاع الأعمال في الشركات الحكومية.
					يعكس التحليل المستمر للأداء التزام الشركات الحكومية بتحقيق النجاح المستدام.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Implementing Human Resource Strategies on
Business Success: An Applied Study on Government
Companies in Riyadh**

Preparation: Lama Rashed Alqahtani

241000424

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025