

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات في قطاع الطيران بالمملكة

إعداد الطالب/

أحمد زهير كوفيه

251000302

أ.د. / الفیصل عبد الحمید

أ.د. / فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة:

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

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

من جهة أخرى، فإن المؤسسات العاملة في مجال الطيران بالمملكة تواجه تحديات إضافية تتعلق بخطط التوسع الجغرافي وزيادة الطاقة الاستيعابية للمطارات والخدمات اللوجستية، وهو ما يفرض عليها التوجه

نحو تطوير خطط إستراتيجية فعالة للموارد البشرية تركز على بناء قاعدة من الكفاءات الوطنية المؤهلة، وتتبنى سياسات ممنهجة للتدريب والتأهيل المستمر، فضلاً عن تصميم مسارات مهنية واضحة تساعد في الحفاظ على الكفاءات وتقليل نسب الدوران الوظيفي، حيث يشكل كل من التخطيط المستقبلي للاحتياجات الوظيفية، والتخطيط الدقيق لبرامج الاستقطاب، وتحديد معايير واضحة للترقيات والتطوير، جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الكفيلة بسد الفجوة المهارية وضمان جاهزية الكوادر البشرية لمتطلبات النمو القطاعي (علاونة، 2019).

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

المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية التي يدور حولها هذا البحث في وجود فجوة واضحة ومؤثرة في كفاءة الكوادر البشرية العاملة داخل قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية، حيث يواجه هذا القطاع تحديات متعددة تتعلق بضعف التخطيط المسبق لاحتياجات الموارد البشرية، مما ينعكس سلباً على مستوى الجاهزية التشغيلية، وجودة الخدمات المقدمة، ومستويات الإنتاجية داخل المنظمات العاملة في هذا القطاع، ويعود السبب الرئيسي لهذه الفجوة إلى غياب سياسات تخطيط إستراتيجي ممنهجة تعتمد على أسس علمية دقيقة

في استقطاب، وتوظيف، وتطوير، وتدريب الكفاءات البشرية بما يتماشى مع متطلبات هذا القطاع المتسارع النمو والتغيير، ومن ثم فإن المشكلة تتجلى في ضعف المواءمة بين القدرات البشرية المتاحة وبين الاحتياجات الفعلية للوظائف في مجالات الطيران المختلفة سواء في العمليات الجوية، أو الخدمات الأرضية، أو المجالات الهندسية والفنية.

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

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

لذلك، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة العلمية من خلال بناء إطار تحليلي تطبيقي يوضح العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقليل فجوة الكفاءة، مع تقديم توصيات عملية تساعد

متخذي القرار في قطاع الطيران على تحسين كفاءة الأداء البشري، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد البشرية بما يحقق الاستدامة التشغيلية والتطوير المؤسسي.

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

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

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

• تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على قطاع الطيران، وهو أحد القطاعات الاستراتيجية التي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني وتُعد من أبرز القطاعات التي تتأثر بشكل مباشر بكفاءة العنصر البشري، ورغم هذه الأهمية، لم تحظَ موضوعات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على فجوة الكفاءة بالاهتمام الكافي في الدراسات الأكاديمية العربية، خاصة في بيئة المملكة العربية السعودية.

• تُقدّم الدراسة مساهمة علمية عبر تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (مثل تخطيط الاحتياجات المستقبلية، التدريب والتطوير، تخطيط المسارات المهنية، وتحفيز الكفاءات) وبين تقليص فجوة الكفاءة داخل المنظمات، مما يُسهم في سد فجوة معرفية قائمة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية وإدارة رأس المال البشري في قطاع الطيران.

- تُثري الدراسة الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية في قطاع الطيران، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة تبحث في تطوير النماذج التطبيقية المرتبطة بتحسين أداء العنصر البشري.
- تبرز الأهمية العلمية للدراسة في استكشاف أثر تطبيق نظم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق جاهزية تنظيمية أعلى وتقليل فجوات المهارات والمعارف داخل المنظمات الطيران، وهي قضية ذات أهمية متزايدة في ظل التنافسية العالمية في هذا القطاع الحيوي.
- تُساهم الدراسة في بناء إطار علمي قائم على بيانات ميدانية حديثة من واقع قطاع الطيران بالمملكة، بما يسمح للباحثين بتطوير أدوات ومؤشرات قياس فعالة تساعد في تقييم الأثر العملي للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة رأس المال البشري.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تتمتع الدراسة بأهمية عملية واضحة من خلال معالجتها لإحدى القضايا الجوهرية التي تواجه شركات الطيران بالمملكة، والمتمثلة في فجوة الكفاءة الناتجة عن ضعف التخطيط الفعال للموارد البشرية، حيث تُقدّم الدراسة حلولاً عملية قابلة للتطبيق في مجال تحسين إدارة الكفاءات البشرية وتقليل الفاقد في القدرات التشغيلية.
- توفر الدراسة لمديري الموارد البشرية في قطاع الطيران نماذج وآليات علمية تساعد في صياغة خطط استراتيجية محكمة تستهدف التوظيف الفعال، التخطيط للمسارات المهنية، وبرامج التدريب والتطوير بهدف تقليل الفجوة في المهارات وتحقيق أداء وظيفي أعلى.

• تدعم نتائج الدراسة صنّاع القرار في المؤسسات المعنية بشؤون الطيران من خلال تقديم بيانات علمية تساعد على إعداد سياسات استراتيجية أكثر فاعلية في إدارة رأس المال البشري وتقليل تكاليف الأخطاء التشغيلية الناتجة عن انخفاض كفاءة العاملين.

• تُساهم الدراسة في تمكين شركات الطيران بالمملكة من تطوير قدراتها البشرية بشكل مستدام، عبر تفعيل ممارسات تخطيط استراتيجي واضحة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التشغيل الفوري والاحتياجات الاستراتيجية المستقبلية.

• تعزز الدراسة من جهود تطوير الأداء المؤسسي في قطاع الطيران من خلال اقتراح آليات لتقليل فجوة الكفاءة، مما ينعكس إيجابيًا على كفاءة الأداء التشغيلي، سلامة العمليات الجوية، وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين.

• تتماشى الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال دعم كفاءة الإنفاق في قطاع الطيران، وزيادة فاعلية الكوادر البشرية، وتعزيز التنافسية الدولية لصناعة الطيران السعودية، بما يسهم في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة وزيادة العائد من استثمارات الموارد البشرية.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية تشمل:

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

تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

فرضيات البحث:

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

الفرضيات الفرعية:

1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات على تقليل فجوة الكفاءة في منظمات قطاع الطيران.

2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الفعال للتوظيف على تقليل فجوة الكفاءة التشغيلية في قطاع الطيران.

3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المسارات المهنية على تقليل فجوة الكفاءة داخل منظمات الطيران.

4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط برامج التدريب والتطوير على الحد من فجوة المهارات والمعارف في قطاع الطيران.

الدراسات السابقة:

دراسة الخولاني (2023):

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تحسين استغلال الطاقات البشرية داخل المؤسسات الخدمية، حيث ركزت على دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل قدرات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة، حيث المتغير المستقل هو

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتضمن عدة أبعاد هي تحديد احتياجات القوى العاملة المستقبلية، تصميم خطط التوظيف والتطوير الوظيفي، تحسين سياسات الاستقطاب والاختيار، وتفعيل برامج التدريب المستمر والتأهيل المهني، أما المتغير التابع هو كفاءة الأداء المؤسسي وتم قياسه عبر مؤشرات تشمل رفع الإنتاجية، سرعة تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء المالي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات النظرية وتحليل عدد من الحالات التطبيقية في بيئات العمل الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءته التشغيلية والمالية من خلال تنمية مهارات الأفراد ومواءمة قدراتهم مع الأهداف المؤسسية، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع تخصيص برامج تدريبية مستمرة، وتحقيق توافق بين الأهداف العامة للمؤسسة وخطط تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تطوير مؤشرات دقيقة لمتابعة الأثر الفعلي للخطط الاستراتيجية على الأداء العام.

دراسة حسين وآخرون (2018):

هدفت الدراسة إلى استعراض أهمية التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية في دعم المؤسسات لتحقيق التميز الإداري وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتفرع إلى أبعاد تشمل تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، تطوير سياسات الاستقطاب والتوظيف، تفعيل برامج التدريب المهني المستمر، وتطبيق نظم التقييم المستمر للأداء، أما المتغير التابع فهو تحقيق التميز الإداري وتمت دراسته من خلال مؤشرات رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج النظري الوصفي مع تحليل النماذج العالمية للتخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية.

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

دراسة علاونة (2019):

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية التنظيمية، حيث المتغير المستقل هو الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده التي شملت استقطاب الكفاءات المتميزة، تطوير المسار المهني للموظفين، تصميم سياسات تحفيزية فعالة، وتطبيق التدريب والتأهيل المستمر، أما المتغير التابع فهو كفاءة الأداء المؤسسي وتم قياسه من خلال مؤشرات تتعلق بتحقيق الإنتاجية العالية، خفض التكاليف التشغيلية، وتحقيق رضا العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الدراسات السابقة وتحليل نتائجها وفق إطار علمي منهجي، وتوصلت الدراسة إلى أن تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية وتفعيل التخطيط المهني المستمر، مع ربط استراتيجيات الموارد البشرية بالمستهدفات التشغيلية والمالية للمؤسسة، بالإضافة إلى التحديث المستمر للبرامج التدريبية بما يتوافق مع المتغيرات السوقية والمؤسسية.

دراسة Natsir et al (2024):

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

دراسة Bristol-Alagbariya et al (2024):

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة الميزانية والموارد البشرية بشكل أكثر فعالية في بيئات العمل الخدمية، حيث المتغير المستقل هو إدارة الموارد البشرية واشتمل على أبعاد مثل تحسين آليات التوظيف، تفعيل برامج التدريب الداخلي، تنظيم حوافز الأداء، وتطوير آليات تقييم الموظفين، أما المتغير التابع فهو الكفاءة التشغيلية وتم قياسها بمؤشرات تتعلق

بزيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد المالية والبشرية، اتبعت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبيانات وزعت على عينة من الشركات الخدمية، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تستثمر بفعالية في إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وخفض التكاليف وتحقيق نتائج مالية محسنة، وأوصت بضرورة دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع الخطط المالية لتحقيق كفاءة تنظيمية مستدامة.

دراسة Nakitende (2024):

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

دراسة Jitmau et al (2024):

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

دراسة Shmeleva (2024):

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

التنافسية، وأوصت بتطوير خطط تنموية مرنة للموارد البشرية يتم تحديثها دورياً وربطها باستراتيجيات الابتكار المؤسسي لتعزيز الكفاءة الإنتاجية.

دراسة Wang (2024):

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

دراسة George et al (2019):

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل تجميعي (Meta-analysis) لتحديد ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي عبر قطاعات متعددة، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي وتضمن أبعاداً مثل وضوح الأهداف، مرونة التنفيذ، مشاركة العاملين في وضع الخطط، ومتابعة الأداء الدوري، أما المتغير التابع فهو الأداء التنظيمي وتم قياسه باستخدام مؤشرات الأداء المالي، جودة الخدمات المقدمة، ومستوى الابتكار التنظيمي، استخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي التلخيصي عبر دمج نتائج

31 دراسة منشورة بين أعوام مختلفة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين وجود خطط استراتيجية منهجية وتحسن ملحوظ في الأداء عبر مؤسسات مختلفة، وأوصت الدراسة بأهمية دمج العاملين في التخطيط الاستراتيجي، ضمان ديناميكية الخطط، وتحديثها بشكل منتظم لتعزيز نتائج الأداء على المدى الطويل.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

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

أوجه الاختلاف:

- معظم الدراسات تناولت الأثر العام للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي أو المالي، بينما تركز الدراسة الحالية بشكل محدد على دوره في تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات، وهو بعد تطبيقي أكثر دقة.
- الدراسات السابقة طبقت على قطاعات مختلفة مثل المصارف، القطاعات الصناعية، والقطاع الحكومي، في حين أن الدراسة الحالية تتخصص في قطاع الطيران بالمملكة، وهو قطاع لم يحظَ بتركيز كافٍ في الأبحاث.

- أغلب الدراسات تناولت الأداء بشكل شمولي من حيث الإنتاجية والربحية بينما الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على فجوة الكفاءة كمتغير تابع رئيسي، وهو ما يمثل توجهاً بحثياً أكثر تخصيصاً.

المنطلقات النظرية للبحث:

1- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

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

الأبعاد:

- تحديد الاحتياجات المستقبلية للوظائف بناءً على التوسعات والمتغيرات المستقبلية،
- تخطيط التوظيف وفق احتياجات المهام الحرجة والتخصصات الدقيقة،
- تخطيط برامج التدريب والتأهيل بما يضمن رفع المستوى المهني للعاملين،
- تخطيط المسارات المهنية والترقيات لتحفيز واستبقاء الكفاءات الداخلية.

2- فجوة الكفاءة:

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

الأبعاد:

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

3- الكفاءة المؤسسية:

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

الأبعاد:

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

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

منهج البحث:

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

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

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

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

مصادر البيانات في الدراسة:

■ المصادر الثانوية: تشمل الكتب والدراسات الأكاديمية المتخصصة في مجالات تخطيط الموارد البشرية، تنمية الكفاءات المؤسسية، إدارة الأداء في قطاع الطيران، والتقارير الحكومية السعودية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية في قطاع النقل والطيران، بالإضافة إلى الدراسات الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة في الطيران المدني.

■ المصادر الأولية: تتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات الميدانية من عينة من العاملين في قطاع الطيران بالمملكة بهدف تغطية كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانعكاسها على تقليل فجوة الكفاءة المهنية.

أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

■ الإحصاء الوصفي:

• تحليل التكرارات والنسب المئوية لدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتحديد توجهاتهم نحو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

• حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحليل انعكاساتها على فجوة الكفاءة.

■ الإحصاء التحليلي:

• تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تقليل فجوة الكفاءة داخل المنظمات في قطاع الطيران.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لقياس أثر كل بعد من الأبعاد بشكل منفرد على فجوة الكفاءة.

• اختبارات التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis) للتأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي الاستدلالي وضمان موضوعية وصحة النتائج الميدانية.

نموذج الدراسة:

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

المتغير المستقل:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويتفرع إلى أربعة أبعاد رئيسية:

■ تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية وفقاً لمتطلبات سوق العمل في قطاع الطيران.

■ التخطيط الاستراتيجي لعمليات التوظيف واستقطاب الكفاءات المناسبة.

■ تخطيط برامج التدريب والتطوير المستمر للكوادر الفنية والإدارية.

■ تخطيط وتطوير المسارات المهنية لتعزيز فرص الترقية والتمكين المهني.

المتغير التابع:

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

تشمل:

■ تقليص الفجوة المهارية بين العاملين ومتطلبات الوظائف التشغيلية والفنية.

■ رفع مستوى الجاهزية المهنية للعاملين لمواكبة التطورات التقنية والتنظيمية.

■ تحسين معدلات الأداء الفردي والجماعي عبر تقليص أوجه القصور المهني.

■ تعزيز التوافق بين قدرات العنصر البشري والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

حدود الدراسة:

■ الحدود الزمانية:

تتخصر الدراسة في الفترة الزمنية خلال عام 2025، وذلك بهدف مواكبة الاتجاهات الحديثة في التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية، وما يشهده قطاع الطيران السعودي من تحولات تتماشى مع برامج التخصيص

والتطوير المؤسسي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

■ الحدود المكانية:

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

■ الحدود الموضوعية:

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

قائمة المراجع:

- الخولاني، علي أحمد يحي. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع27 ، 90 - 102. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1394267>

- حسين، طيبي، و التونسي، فائزة. (2018). التخطيط الإستراتيجي الفعال للموارد البشرية: دراسة نظرية. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج4، ع2 ، 111 - 120. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/988811>

- علاونة، ربي حسن محمد. (2019). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع30 ، 19 - 41. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/951362>

- علي، علي سعدون، و عليوي، هديل قاسم. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في مديرية التربية / الكرخ الثانية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع76 ، 255 - 278. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1245451>

- Natsir, I., Ode, H., Irfana, T. B., Pulungan, D. R., & Sihite, M. (2024). An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness. International Journal of Economics, 3(2), 1089–1097. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1097>
- Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, L. O., & Ogedengbe, D. (2024). Operational efficiency through HR management: Strategies for maximizing budget and personnel resources. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(12), 3860–3870. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i12.1743>

- Nakitende, P. H. (2024). Strategies for Closing Skill Gaps in Organisations: Enhancing Productivity, Innovation, and Competitiveness. 10(1), 45–47. <https://doi.org/10.59298/jciss/2024/101.19274547>
- Jitmau, Y., Sinaga, R. P., & Syah, A. P. (2024). Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Masalah/Masalah,Bau Bau, 2(3), 92–98. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v2i3.1361>
- Shmeleva, N. (2024). Strategic planning for the development of the human resources potential of the enterprise. Èkonomika i Upravlenie: Problemy, Rešeniâ, 8/2(147), 47–53. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.08.02.006>
- Wang, A. (2024). Advancing Organizational Effectiveness Through Strategic Workforce Planning and Technology Integration. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 121(1), 107–112. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/121/20242362>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Public Administration Review, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/PUAR.13104>

Mid–Ocean University

College of Management

Specialization: Business Administration



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

Preparation:

Ahmed zuhair kufiyyah

251000302

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1447 – 2025