



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزانية التنافسية في المملكة

العربية السعودية

The Strategy for Employing Human Resources and Its Impact on
Achieving the Competitive Budget in KSA

اسم الطالب: وفاء منصور علي

الرقم الجامعي: 2021204652

مشروع التخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

مخلص الدراسة باللغة العربية :	5
مخلص الدراسة باللغة الانجليزية	6
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:	8
1.1.المقدمة:	8
1.2. أهداف	9
1.3.مشكلة البحث:	10
1.4.الفجوات النظرية:	11
1.5.الفجوات العملية:	12
1.6.أهمية البحث:	13
2.الفصل الثاني :الاطار النظري :	24
2.1. المقدمة	24
2.2.استراتيجية الموارد البشرية	24
2.3. أهمية استراتيجية توظيف الموارد البشرية	25
2.4.العوامل المؤثرة في توظيف الموارد البشرية	26
2.5.العوامل الداخلية والخارجية	27
2.6.أنواع استراتيجيات توظيف الموارد البشرية	28
2.7.التوظيف الداخلي والخارجي	29
2.8. أدوات وتقنيات توظيف الموارد البشرية	30
2.9. التحديات والمخاطر في توظيف الموارد البشرية	30
2.10. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	31
2.11.استراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية	32
2.12.استراتيجية الموارد البشرية في سياق المملكة العربية السعودية	32
2.13.خاتمة	33
3.الفصل الثالث: منهجية الدراسة	36
3.1. مقدمة:	36
3.2. تصميم البحث	37

3.3. التعريفات التشغيلية لمتغيرات البحث	38
3.4. طرق جمع البيانات	38
3.4. تحليل البيانات	39
3.5. القبول الرسمي لأداة البحث:	40
3.6. عينة الدراسة :	40
3.7. خاتمة :	41
4- الفصل الرابع : تقديم التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	42
4.1. مقدمة	42
4.2. قياس الصدق والثبات لآليات الدراسة:	43
4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	43
4.4. خصائص عينة الدراسة:	44
4.5. النتائج التي توصل لها البحث	72
4.6. خاتمة	74
5- الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات	75
5.1. مقدمة	75
5.2. المساهمة النظرية	77
5.4. تفسير النتائج	78
5.5. الآثار المترتبة على الممارسة	79
5.6. توصيات للبحوث المستقبلية	80
5.7. الخاتمة والتوصيات	80
5.8. ملخص النتائج الرئيسية	81
5.9. التداعيات العملية	82
5.10. التوصيات للمنظمات في المملكة العربية السعودية	83
6. المراجع	84
7. الملاحق	88

مخلص الدراسة باللغة العربية:

تناولت الدراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية. تسلط الضوء على دور الموارد البشرية كعامل أساسي لتحقيق الاستدامة والكفاءة التنظيمية، مع التركيز على أهمية استراتيجيات مثل التوظيف، التدريب، التعويضات، والتطوير الوظيفي. أبرزت أهمية الربط بين هذه الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية لتحقيق قيمة مضافة وتعزيز الابتكار.

تم استعراض الإطار النظري الذي يشمل تعريف استراتيجيات الموارد البشرية، العوامل المؤثرة داخليًا وخارجيًا على تطبيقها، وأهمية المواءمة بين الاستراتيجيات التنظيمية والأداء الوظيفي. كما تم تناول تحديات التوظيف في المملكة، مثل استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، والتكيف مع الضغوط الاقتصادية والاجتماعية.

منهجية الدراسة اعتمدت على تحليل بيانات من عينة متوازنة تضم 33 مشاركًا من خلفيات وظيفية وخبرات متنوعة. استخدمت أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات، وركزت على تقييم الأثر الإحصائي لاستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء التنافسي.

أظهرت النتائج أن استراتيجيات مثل الاختيار والتعيين، التدريب، والمكافآت تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي. أكدت الدراسة الحاجة إلى تطبيق سياسات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز الإنتاجية. خلصت إلى أن الموارد البشرية تشكل أساسًا لتحقيق الميزة التنافسية، مع تقديم توصيات لتحسين الاستراتيجيات المعمول بها.

مخلص الدراسة باللغة الانجليزية

The study examined the impact of human resource management (HRM) strategies on achieving competitive advantage in Saudi Arabia. It highlighted the role of HR as a key driver for sustainability and organizational efficiency, emphasizing the importance of strategies such as recruitment, training, compensation, and career development. The study underscored the integration of these strategies with organizational objectives to add value and foster innovation.

The theoretical framework included definitions of HR strategies, internal and external factors affecting their application, and the significance of aligning organizational strategies with workforce performance. It also addressed recruitment challenges in Saudi Arabia, such as talent acquisition, retention, and adaptation to economic and social pressures.

The methodology relied on data analysis from a balanced sample of 33 participants with diverse professional backgrounds and experiences. Tools like surveys and

interviews were used to collect data, focusing on the statistical impact of HR strategies on competitive performance.

Results revealed that strategies like recruitment and selection, training, and rewards significantly enhance organizational performance. The study emphasized the need for effective policies to motivate employees and boost productivity. It concluded that human resources are fundamental to achieving competitive advantage, offering recommendations to improve existing HR practices.

1:الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن سلوك وأنشطة الموظفين والإدارة وتغييرات الهيكل التنظيمي هي المفتاح لأي تغيير ناجح في الإستراتيجية. يجب أن تهدف التغييرات في السلوك إلى تحسين خبرة الموظفين، وتشجيع الابتكارات والأفكار التسويقية الجديدة، والمشاركين في صنع القرار، وتعزيز الروابط بين الموظفين وعمليات الشركة، وتحفيز خلق ثقافة مؤسسية تدعم الشركة. الأصول غير الملموسة تمثل قيمة متزايدة للشركات باعتبارها مكونات أساسية للمزايا التنافسية والنجاح طويل الأمد. إن القدرات التنظيمية الفريدة والمعرفة الخاصة والمجموعة الإستراتيجية من المواهب والخبرات هي مصادر المزايا التنافسية في الاقتصاد. يتم تشكيل الشركات من خلال موظفين لديهم المعرفة والقدرات الأخرى التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات متطورة للعمليات التي تعمل على تحسين أداء مستخدميها. تكمن هذه الإمكانية في المقام الأول في أيدي رأس المال البشري للشركة. يتمثل دور الشركات في تطوير عمليات تحديد الأشخاص الذين توظفهم وتطويرهم واكتسابهم واستخدامهم وإدارتهم والاحتفاظ بهم وأدائهم. تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) إلى السماح باستخدامها كرأس مال فكري وتعزيز الميزة التنافسية للشركة. تعد الميزة التنافسية أداة مهمة لإدارة قدرات صاحب العمل ومكافأتها والتحقق من صحتها والحفاظ عليها من خلال تحديد المستويات المستقبلية للتكاليف والفوائد المتعلقة بالعمل، مما سيزيد من القيمة السوقية للشركة. تمثل المزايا التنافسية للشركة نتيجة ومعيار تقييم لنظام الشركة لإدارة الموارد البشرية، ومواءمتها مع أهداف الإستراتيجية، ومصدرًا للتنمية المستدامة. يجب على الشركات التي تهدف إلى النجاح أن تخطط لتنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها. ومن أجل جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وخاصة أفضل الموظفين، يجب على

الشركات تقديم مجموعة واسعة من الأدوات لإدارة الأداء وخلق الفرص الوظيفية. وتشمل هذه المسارات الوظيفية، ومصفوفة المسؤولية الوظيفية، وتقييمات الأداء الفردي، وسياسة تعويض الموظفين على أساس أدائهم الفردي ومساهماتهم، والتوظيف الانتقائي والفصل، وبرامج التدريب والتطوير. تركز معظم الشركات الفعالة جهودها أولاً وقبل كل شيء على تطوير الموارد البشرية الداخلية. أي أنهم يحاولون تحفيز الإمكانات البشرية الموجودة في شكل معرفة وخبرة وكفاءات موظفيهم الحاليين من أجل تحقيق أهدافهم القصيرة والطويلة الأجل. اليوم، يعتبر الموظفون من أصول الشركة. دورهم الأساسي هو خلق قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء.

لقد أصبح من الواضح تماماً أن الموارد البشرية كانت عنصراً أساسياً وهاماً في خطط التنمية في المملكة العربية السعودية، كما تم تركيز قدر كبير من الجهد على الدراسات التي تتناول تنقل جميع الوظائف. عندما ندرك أهمية الحاجة إلى تطوير إدارة أكثر وعياً للموارد البشرية وندرك أن الوقت الكافي لتغيير الأهداف قد تغير وسيستمر في التغيير، فإن أهمية الرسوم البيانية تكتسب أهمية. إنها ليست غايات في حد ذاتها، ولكنها مقياس نقل رئيسي لمختلف مشاكل الموارد البشرية.

1.2. أهداف

❖ التعرف على واقع تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) ومستوى ذلك في المنظمات محل البحث.

❖ التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ ج- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في إنجاح استراتيجيات المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية.

1.3. مشكلة البحث:

لا شك ان استخدام حلول السلوك التنظيمي في الوقت الحاضر له دور لا يقلل فقط من مشكلات الموارد البشرية الكمية التي تواجه مختلف قطاعات الاقتصاد، مثل توصيل المهارات ونقصها، ولكنه يؤدي أيضًا إلى تحسين جودة خدمات الموارد البشرية وإدارتها. في مثل هذا السياق، يسهل السلوك التنظيمي لتطوير سياسات فعالة تعتمد على المشاركة النشطة مع الموظفين وايضا يجعل عملية تقديم الخدمات تسير على غير هدى المهمة النبيلة المتمثلة في دمج مصالح جميع المشاركين. كما يتضمن أيضًا توفير مديري الأفراد والقادة المخصصين لتنفيذ المهمة وإنتاج تحسينات تعديل السلوك هذه. وفي المملكة العربية السعودية، ظهرت مخاوف ملحوظة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية بعد إعادة هيكلة الأنظمة الاقتصادية والمالية المحلية والدولية. إن تعزيز أهمية الموارد البشرية هو أحد أساسيات تأهيل أو بناء الاقتصاد. لا ينبغي النظر إلى الاقتصاد على أنه نظام يستخدم فقط القوى العاملة في بعض الصناعات ويولد بعض فوائد التنمية. وبدلاً من ذلك، من المتوقع أن تساهم في تحسين مستوى المعيشة والميزانية المالية والريادة التكنولوجية من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية المتاحة. تتيح القدرة على إدارة الموارد البشرية شرح الأسباب الأساسية لاستخدام الموارد البشرية بشكل كامل، وفهم الطبيعة البشرية بدقة، ومواءمة المصالح التنظيمية والشخصية.

فلقد ارتبط الاقتصاد السعودي بالصعود والهبوط حسب تقلبات سوق النفط. وعلى الرغم من الناتج المحلي الإجمالي في السعودية، إلا أن هذا التقلص غير مكتمل ومحدود بسبب التطورات النسبية بين بعض الأنشطة والتحول الكبير في أسواق النفط. وبما أن النمو السكاني السنوي يبلغ 3.7%، فإنه يشجع الحكومة السعودية على تكثيف الجهود الكبرى لبرامجها التنموية. يضاف إلى ذلك الضغوط المالية التي قد تواجهها الحكومة نتيجة

انخفاض الإيرادات المالية للمالية العامة أو أي ظروف غير متوقعة. ويهتم هذا البحث كذلك بتحقيق موازنة تنافسية دون تحمل المشكلات الإدارية السلبية.

يهدف هذا البحث إلى بيان العلاقة بين توظيف إستراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) والنجاح في تحقيق الموازنات التنافسية، خاصة في الشركات التي تمثل القوى العاملة فيها حصة كبيرة من النفقات. إضافة إلى ذلك تقدم هذه الدراسة أهم الأساليب لقياس مدى نجاح تحقيق الموازنة التنافسية وتحقيق أهداف البحث. تعتمد هذه الطرق على هامش المساهمة والعائد على الاستثمار وإجمالي الربح.

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية. ويتضمن ذلك تقييم مدى تطبيق الإستراتيجية ومدى فاعليتها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات. الدافع وراء هذه الدراسة هو عدم تناسق النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ونقص البحث حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

1.4. الفجوات النظرية:

من الناحية النظرية، تتولى إدارة العمليات مهمة صياغة استراتيجية تنافسية تأخذ في الاعتبار الظروف التي تواجهها المنظمة وقت صياغتها. ويتضمن ذلك تقييم الأهداف الإستراتيجية الرئيسية، واعتماد وسيلة لفهم احتياجات العملاء المحتملين، وتوسيع حصتها في السوق. وهذا يضمن أن وظائف الدعم في المنظمة تصل

إلى مستوى التعلم والتطوير .أداء الموارد البشرية مهم أيضا في هذه العملية .بالإضافة إلى ذلك، تشير نظرية التشغيل إلى اعتماد أدوات لتحسين النتائج المالية.

وبالرجوع إلى سياسات إدارة أرباح الشركات فإن هذه السياسات تقلل من تقدير قوة العمل الجماعي للموظفين . فلا شك انهم يتخذون القرارات بناءً على البيانات الكمية دون النظر إلى القيمة الإستراتيجية للموظفين والأشكال المتقدمة للإفصاح المحاسبي .وايضا بالنظر إلى هذا التأكيد وأهمية استكشاف إجراءات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لزيادة الأداء التنظيمي.

1.5. الفجوات العملية:

وإذا قارنا الشركات ذات التأثيرات الفكرية بالشركات التي تعتمد على مؤثرات أخرى، نلاحظ أن المنظمة ذات التأثير الفكري ستكون لها الأفضلية العالية، خاصة بعد الألفية التي ربما سبقت الفوضى المتزامنة وبسبب زيادة كفاءة المخاطر والمنافسة لها في إثبات قدرتها التنافسية .القدرات العالية للأفراد تعني قيامهم بتخصيص المخزون الشخصي اللازم لهم مما يمكنهم من المشاركة الإيجابية في أداء دورهم في النظام .كما يقومون أيضًا بإنشاء أعضاء من نوع المجموعة، مما يسمح لهم ببناء فريق عمل فعال .يمكن لهذه الفرق أن تساعد المؤسسة على التفوق بشكل مستمر، والتغلب على المشاكل في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية .كما أن الموارد البشرية، التي تتميز بمؤهلاتها وقدراتها العالية، ترتبط بشكل إيجابي بأداء المنظمة، خاصة في سعيها إلى التفوق والتميز على المدى الطويل. وايضا تعتبر الموارد البشرية هدفا مهما للنظريات الجديدة في الإدارة الإستراتيجية التي تؤكد على العلاقة التي تشهدها المنظمة .ويمتد هذا إلى ما هو أبعد من أعضائها، حيث يتجاوزون حدودهم

ويضعون تنظيمهم بين المنافسين الرئيسيين .وفي المرحلة الثانية يتضح تماماً أن التميز في الموارد البشرية يشكل أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية الناجحة في قيادة الشركة نحو المستقبل المنشود.

1.6. أهمية البحث:

"إن تدريب وتنمية الموارد البشرية لمواكبة المستوى الاجتماعي والفني هو الحل الاستراتيجي الرئيسي لرفع القدرة البشرية على المنافسة وحل مشكلات التوظيف. وقد تغير مجال التدريب من كونه مجاًلاً يقتصر على التدريب على وظيفة معينة إلى مجال تدريب التطوير الشخصي والجماعي تأتي الخطط الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية نتيجة للتغيرات البيئية التكنولوجية والتنافسية السريعة التي يشهدها العالم، وتشهد بيئة المملكة العربية السعودية تغيرات وهيكلية كبيرة وأصبح من المحتم أن تتسم بيئة الموارد البشرية بالمرونة والإبداع والابتكار، كما لجأت الدول والمؤسسات إلى أساليب عمل مبتكرة لم تقتصر على تحسين الجودة في إنتاج السلع وتوفيرها الخدمات ولكنها تقدمت إلى المستويات العالمية لاكتساب القدرة التنافسية التي تمكنها من تجاوز المنافسة من خلال الخروج بمنتجات وخدمات إبداعية لتلبية متطلبات العملاء .وترجع أهمية هذه الدراسة إلى الأهمية الكبيرة لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية من المؤسسات من أجل توفير عمل عالي الجودة، وزيادة الأرباح الوطنية، وزيادة عدد فرص العمل .كما أنها مهمة لزيادة معدل الاستثمار الوطني، وبالتالي تشكيل موازنة للدخل على أساس تنافسي لمصادر دخل البلاد وهذا هو الأساس لكل العمل الذي تقدمه المملكة العربية السعودية لتحقيق واقع مجتمع المعلومات، ومن ثم فهم أن الثروة الحقيقية مع المملكة العربية السعودية هي الثروة البشرية .إن تحقيق التنمية الاقتصادية السليمة يتطلب التركيز على تنمية الإنسان بما يوفر أفضل الإمكانيات الممكنة لتحقيق اقتصادات تنافسية ناجحة ومرنة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة في

مجال الاقتصاد والمجالات الاجتماعية التقنية الأخرى والمعرفة الإنسانية هي الأساس لزيادة الإنتاجية في مثل هذا الاقتصاد التنافسي، ومن خلالها يتراكم عمال المملكة الخبرات والتجارب للحصول على ميزانية تنافسية واكتساب القدرة على أن تكون في موقع قيادي ومبادرة عالية في السوق، يجب أن تمتلك ثلاثة أنظمة فرعية: الهيكل المؤسسي، وتشكيل الفريق الوطني، والسلوك المؤسسي.

1.7.1. الأهمية النظرية:

ووفقا للدراسات التجريبية، يركز العديد من الباحثين على قياس الفوائد المالية للشركات كمؤشرات على تفوقها التجاري. ولكن عندما يبدؤون بمناقشة أسباب المعلومات السابقة، يستنتجون أن العامل البشري هو العامل الرئيسي للتفوق التجاري. يعتمد مصدر التفوق التجاري على الموارد البشرية. وترتكز الاستراتيجية على تقديم ما يقدره ويقدره المستثمرون في سوق العمل. ويعتمد نجاح الاستراتيجية على كيفية استخدام الشركة لمواردها البشرية دون الاستنتاج بأن الاستراتيجية تتحقق من خلال موظفي الشركة. يعود صاحب الصحة المالية إلى موظفي الشركة. الموارد البشرية تجعل الشركة فريدة من نوعها وتسمح للشركة بالتمتع بأداء مالي ممتاز. يسعى البحث الحالي إلى التعرف على أهمية الموازنة المالية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. وفي هذا السياق كانت الأهمية هي العنصر الأكثر جاذبية في الأدبيات الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى الجزئي. ومع انطلاق الخطاب التنافسي في سياق التنظيم المؤسسي يبقى سؤال البحث هل تؤثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية هل استراتيجية التوظيف التي تعدها وتطبقها المؤسسات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية تلبى متطلبات الوظائف؟ ولهذا السبب تناول بورتر (1985) أهمية إنشاء ميزانية تنافسية بالسؤال التالي: ما الذي يجعل الشركة مميزة حقاً؟

1.7.2. الأهمية العلمية:

هناك أيضًا فرق بين الإدارة المجتمعية والوطنية في مختلف البلدان. يمكن أن تعزى الاختلافات في الاستراتيجيات التنافسية بين الشرق والغرب إلى عوامل كثيرة، بما في ذلك البيئة التنافسية، واستراتيجيات الشركات، وأساليب القيادة والدوافع لدى المديرين في الشركات الدولية التي تنطوي على التعاون عبر الحدود. إن جانب إدارة الموارد البشرية، والذي كان معنا تحت عناوين مثل "إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الشركات المستتيرة، المنظمات المتطورة التي تحيط بالقيادة والموظفين" على مدى السنوات العشر الماضية، يتعامل مع العديد من الأنشطة التنظيمية، ويحتاج مديرو الوحدات إلى القدرة التنافسية في مجتمع القرن الحادي والعشرين. إن البرامج المرتبطة بـ "تقاسم الأرباح" و"مستشاري الشركات" التي تضم كلا الطرفين ستزيد من التعويضات التنافسية للشركة، والتحفيز، والمشاركة، والأداء من أجل كفاءة الموظفين.

هناك ممارسات تتعلق بإدارة الموارد البشرية للقيادة في جميع المنظمات تقريبًا، ويتم مراقبتها لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية. ويتعلق هذا البحث بدراسة نماذج العلاقة بين هذه الممارسات وسلوكيات الأنظمة الفردية، ودراسة تأثيرها على العلاقات المالية وغير المالية. ومن حيث الأهمية النظرية فإن هناك دراسات، وكذلك ظهور هذا النموذج البحثي الذي يدرس الجانب الارتباطي. أدى تطور التكنولوجيا والأهمية المتزايدة للقيمة المضافة لأداء الشركة إلى ربط الميزة التنافسية بقيادة وإدارة المنظمات. لقد كان تقييد وظائف السوق، وقضايا المساهمين، ونوعية حياة المساهمين موضع تركيز متكرر بين المديرين والباحثين.

1.8 أسئلة البحث:

سيتم البحث عن إجابات لهذه الأسئلة في الفصول اللاحقة، مما سيساعد في اتخاذ القرار، وكذلك اقتراح الحلول التي من شأنها تحقيق رفع الوضع التنافسي لهذه المنظمات في المملكة العربية السعودية.

س 1/ هل استراتيجية الموارد البشرية التي تعدها وتطبقها المؤسسات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية تلبي متطلبات الوظائف؟

س 2/ ما مدى قدرة القطاع الخاص في السعودية على تفعيل قانون "سعودة الوظائف" لاستيعاب العمالة، وكيف يمكنه استيعاب العمالة التي تختلف بشكل كبير في الممارسات والخبرات؟

س 3/ هل تساهم استراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحسين الوظيفة المقدمة بشكل مقصود واستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية النوعية في المؤسسات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية؟

س 4/ هل تؤثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية؟

1.9. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) في المملكة العربية السعودية ويتفرغ عنها:

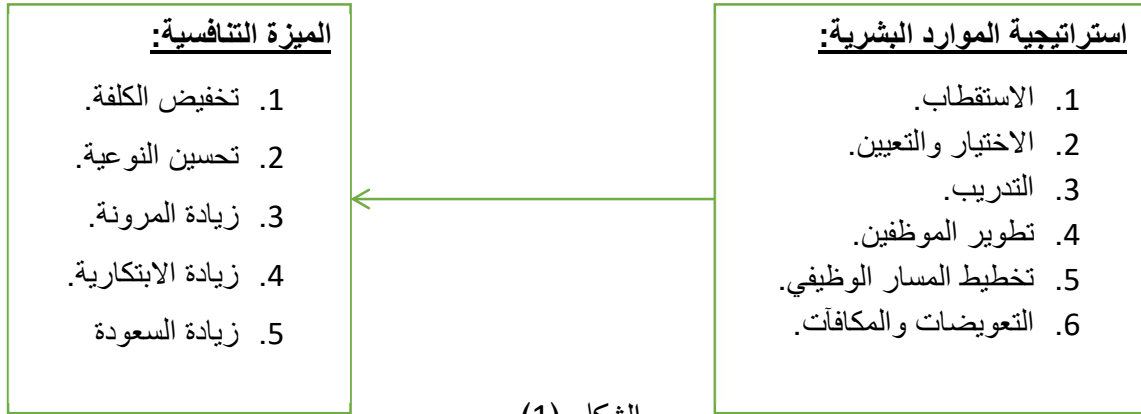
▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تخفيض الكلفة.

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحسين النوعية.

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة المرونة.

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة الابتكارية.

1.10 نموذج الدراسة:



الشكل (1)

نموذج الدراسة

1.11 أهداف البحث:

إن قطاع العمل هو أساس التنمية الاقتصادية في كل عمل تجاري، وتوفير العمل للمواطنين هو تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة الحس الوطني لديهم، ورفع مستوى معيشتهم. إن التأثير الحيوي للتميز الميداني للعمل يسمح بالمنافسة بين البلدان، فهو ليس أصلاً، ولكن ما يطرحه ككفاءات وموظفين له مسؤوليات محددة على المستوى الوطني وقطاع الأعمال والموظفين. تعتبر داكوتا مزيجاً بصرياً اجتماعياً من تلبية احتياجات الإنسان وأهدافه التي تجسد طريقة تنمية المواطنين. وإلى جانب إخضاع الإنسان كجانب، فإن الموضوع هو أيضاً سياسات الحكومة بشأن الإنتاج وتقاسم الدخل القومي والتوظيف وتحسين الإنتاج. وتأتي الأهمية العالية لهذا الموضوع من سعي المملكة العربية السعودية إلى أن تكون طبيعة العمل مصدراً أساسياً لتأمين متطلبات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

تتميز المملكة العربية السعودية بمواردها الفريدة، وتتميز بأنها منطقة ذات قسم واحد تعتمد في ميزانيتها على منتج واحد فقط هو التسويق، وهو النفط، ومنتجاته تمثل 90% من الميزانية العامة. مما أثر على الاقتصاد الوطني. وتزايد تراجع قدرة الموازنة العامة على مواجهة التدفقات المالية المتزايدة إلى الخارج والأزمة الاقتصادية. وله تأثير مباشر على المشاريع الحكومية، والتنمية الاقتصادية، مما يؤدي إلى مطلب يرفع الرؤية التنموية عندما تفاجأ باستقلالها، وضرورة السعي إلى الاستقلال الاقتصادي لتنويع مصادر دخل الدولة، وتمييز المصادر الاقتصادية، وتقليل الحرص على من دخل الدولة من البترول نحو تعزيز الجهات غير الحكومية الأخرى التي تطلبها الأسواق العالمية.

1.12. الدراسات السابقة

دراسة (عجج والشبلي، 2015)

تبحث الدراسة في تأثير التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية. بالإضافة إلى ذلك حاولت الدراسة بناء نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات قيد البحث وتأثيرها المتبادل. علاوة على ذلك، سعت الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من النتائج. ويمكن الاستفادة من النتائج لتصميم الإجراءات التشغيلية في المملكة العربية السعودية.

أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج الرئيسية. أولاً: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية ضمن مجموعة الاتصالات الأردنية، عند مستوى دلالة 0.05. ثانياً: حددت العلاقة بين

الثقافة الإبداعية والميزة التنافسية، وسلطت الضوء على التوجه الإبداعي باعتباره أحد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق هذه الميزة. إن بُعد تفويض السلطة له أقل قدر من التأثير.

دراسة (السنباطي، 2011):

بعنوان: استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في الجمهورية اليمنية بحث ميداني. سعت الدراسة إلى التعرف على آراء ووجهات نظر المسؤولين عن استراتيجية الموارد البشرية في التعليم العالي فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، هدفت إلى وصف وتحليل استراتيجيات الموارد البشرية الحالية في قطاع التعليم العالي وتقييم مدى ملاءمتها لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج الرئيسية. أولاً، هناك مستوى معتدل من توافر استراتيجية الاختيار في قطاع التعليم. ثانياً، استراتيجية التعويضات والحوافز في الجامعات متاحة أيضاً بدرجة متوسطة. ثالثاً، تعتمد أنظمة الدفع في الجامعات على معايير تقليدية مثل المؤهلات الأكاديمية والخبرة. وأخيراً، فإن توفر استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات يعد أيضاً متوسطاً. هذه الممارسة دون المستوى ولا تلتزم بالمبادئ العلمية.

دراسة (عريقات وجردات والعتيبي، 2010):

عنوان الدراسة "دور تطبيق معايير التوظيف والتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الإسكان الأردني للتجارة والتمويل". هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر التوظيف التي يستخدمها بنك الإسكان للتجارة والتمويل في اختيار العاملين ذوي الأداء العالي، وكذلك تقييم تأثير معايير التوظيف التي يطبقها البنك في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن استخدام وكالات التوظيف له تأثير كبير

على تحقيق الميزة التنافسية وتحسينها. إن الإعلان الداخلي لشغل الوظائف الضرورية في البنك له تأثير محدود على تحسين القدرة التنافسية للبنك. وأظهرت النتائج أن توظيف الأفراد ذوي الخبرة السابقة في القطاع المصرفي له تأثير كبير على رفع مستوى العاملين، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة (حسن، 2009):

هدفت الدراسة التي حملت عنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" إلى دراسة التنفيذ الفعلي لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردني وفهم العلاقة بين هذه الاستراتيجية والميزة التنافسية في الصناعة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج اللاحقة: إن استراتيجية توظيف الموارد البشرية (الجذب والاختيار والتعيين) لها تأثير ملحوظ في اكتساب كل من ميزة التكلفة وميزة الابتكار. تستخدم الشركة أساليب الإعلان المطبوعة والمسموعة للإعلان عن فرص العمل. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الشركة، كجزء من خطتها السنوية لإعداد الموظفين، إلى تدريب وتجهيز الموظفين للتعيينات المستقبلية. ومع ذلك، فإن فعالية الآليات المستخدمة لهذا الغرض لم ترق إلى مستوى التوقعات.

دراسة (Adil, 2015) بعنوان:

(Strategic Human Resource Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in Karachi)

كان الهدف من الدراسة هو تحديد تأثير ثماني ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأولويات التنافسية (التكلفة والجودة والتسليم والمرونة) على أداء التصنيع في كراتشي. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى التحقق من صحة نظرية التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات التصنيع، مع التركيز بشكل

خاص على المنظور الاستثماري لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. بناء النماذج الهيكلية وتقييم تنفيذ تقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأهداف التنافسية، بما في ذلك التكلفة والجودة والتسليم والمرونة. أسفرت الدراسة عن النتائج اللاحقة: إن التنفيذ الجماعي لأساليب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الأمانية يؤكد صحة نموذج فعال للغاية يتوافق مع كل من النظرية والعينة المختارة، ويظهر تأثيراً كبيراً على تقييم الأداء. إحصائياً، يلعب الأمن الوظيفي دوراً كبيراً في التنبؤ بالأولويات التنافسية، مثل التكلفة والجودة والتسليم والمرونة.

دراسة (Prgoulaki & Theotokas, 2010) بعنوان:

(Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view (RBV) in the shipping industry)

تهدف الدراسة إلى إثبات أن اعتماد وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) قد يساعد شركات النقل البحري على التغلب على التحديات في إدارة الموارد البشرية وإنشاء ميزة تنافسية مستدامة. أسفرت الدراسة عن النتائج اللاحقة: تعد وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) مساهمة كبيرة تسلط الضوء على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية في سعي المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية. واكتشفت الدراسة أن السمات الهيكلية المميزة لأعمال النقل البحري تشكل تحديات أمام تنفيذ الرؤية القائمة على الموارد (RBV). وبالإضافة إلى ذلك، فقد أظهر غياب الدعم التنظيمي واسع النطاق والافتقار إلى التماسك في مساعي إدارة الموارد البشرية. كما أشارت النتائج إلى أن الموارد البشرية، التي لا تساهم في تحقيق المزايا التنافسية، تشكل نقطة ضعف في قطاع النقل البحرية.

دراسة (Shahzad, et al, 2008) بعنوان:

(Impact of Human Resource Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan)

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي الرواتب وتقييم الأداء والتدريب، على أداء أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقنيات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك المكافآت وتقييم الأداء. تناولت الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا التعويضات وتقييم الأداء والتدريب، على أداء العاملين في الجامعات الباكستانية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

دراسة (Suhong, et al. 2006) بعنوان:

(The impact of supply chain management (SCM) practices on competitive advantage and organizational performance)

كان الهدف من الدراسة هو إنشاء وتحديد خمسة جوانب لإدارة سلسلة التوريد (التخصيص الاستراتيجي لموارد الشركة، والعلاقات مع العملاء، ومستوى ونوعية تبادل المعلومات، والتأجيل) وفحص الروابط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية (مثل خفض التكلفة/السعر، والجودة، والابتكار، وموثوقية التسليم، وكفاءة الوقت). يعد الوصول إلى الأسواق، فضلاً عن الأداء التنظيمي، من العوامل المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار. أسفرت الدراسة عن سلسلة من النتائج، أهمها: هناك تباين كبير في فهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبينما ترى العديد من المنظمات أهمية تنفيذ إدارة سلسلة التوريد، إلا أنها تقتصر إلى المعرفة الدقيقة بإجراءات التنفيذ. أشارت النتائج أيضًا إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد (SCM) له تأثير مباشر وملحوس على اكتساب ميزة تنافسية، وتحديدًا من حيث خفض التكاليف / الأسعار، وتحسين الجودة، وتعزيز الابتكار، وضمان التسليم الموثوق، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمة. سوق.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري :

2.1. المقدمة

إن مقدمة هذا العمل تمهد الطريق لاستكشاف تأثير استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية. ويهدف إلى توفير فهم شامل لأهمية نشر الموارد البشرية وكيف يمكن أن تساهم في القدرة التنافسية الشاملة للمنظمات العاملة في السوق السعودية. من خلال الخوض في الجوانب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، سيسلط هذا القسم الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه الموارد البشرية في دفع النجاح التنظيمي والأداء المالي. وعلاوة على ذلك، سوف يؤكد على أهمية مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف التجارية الأوسع لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المشهد التجاري السعودي الديناميكي والمتطور. وسوف يضع المقدمة الأساس للمناقشات اللاحقة حول استراتيجيات الموارد البشرية المحددة وتأثيرها على القدرة التنافسية للميزانية، مما يوفر رؤية قيمة حول العوامل الرئيسية التي تشكل المشهد الخاص بالموارد البشرية في المملكة العربية السعودية وتداعياتها على الأداء التنظيمي والنجاح.

2.2. استراتيجية الموارد البشرية

تُعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها خطة تحدد كيفية اكتساب الموظفين وإدارتهم ودمجهم حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية. لتحقيق الأهداف في مجالات مثل الجودة والخدمة والسرعة والتكلفة والتركيز والتميز، يجب أن يكون لدى المنظمة موظفون ملتزمون وذوي مهارات عالية. نتيجة لذلك، نرى أن الشركات تدرك أن الموظفين هم مصدر الإبداع والميزة التنافسية. لذلك، أصبح مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع

استراتيجية العمل أمرًا ضروريًا لكل شركة. تتدفق استراتيجية العمل من مهمة الشركة، والتي تعد بيانًا لسبب وجودها. تشكل استراتيجية عمل الشركة الإطار الأساسي لجميع التخطيط والتنفيذ للشركات الأخرى. تبدأ الخطط المؤسسية بالتعبير عن غرض الشركة كما هو منصوص عليه في بيان المهمة، وبيان الأهداف، وأخيرًا استراتيجية العمل المتفق عليها. إن الموارد البشرية مطلوبة لتحقيق الهدف، أولاً وقبل كل شيء، لأن النهج الشخصي أكثر فعالية من النهج التكنوقراطي البسيط. يمكن اكتساب ميزة تنافسية من الطرق الراسخة للقيام بالأشياء، والتي تم تطويرها بالمعرفة والفهم الفردي للموارد البشرية. لذلك، يتم تصميم متطلبات الموارد البشرية بطريقة تتفق مع استراتيجية العمل، وتحدد استراتيجية العمل الأولويات للسياسات الوظيفية. إن إدارة الأداء ذات أهمية أساسية لأن تصميم وتنفيذ استراتيجيات القوى العاملة في الشركة لا يمكن أن يكون فعالاً بدون مشاركة الموظفين، الذين يعد التزامهم ومشاركتهم أمرًا لا غنى عنه. في هذا السياق، يمكن أن تكون مساهمة البحث مهمة للغاية.

2.3. أهمية استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تكمّن أهمية استراتيجية الموارد البشرية في قدرتها على مواءمة القوى العاملة مع أهداف المنظمة وأغراضها، وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية. من خلال التوظيف الفعال للمواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها، يمكن للمؤسسات في المملكة العربية السعودية تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيير وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي استراتيجية الموارد البشرية المخطط لها جيدًا إلى مستويات أعلى من رضا الموظفين ومشاركتهم، مما يؤثر بدوره بشكل إيجابي على الإنتاجية والأداء التنظيمي العام. في بيئة عمل تنافسية، حيث يكون الموظفون المهرة والمتحمسون من العوامل المميزة الرئيسية، يصبح الاستخدام الاستراتيجي للموارد البشرية ضروريًا للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النمو المستدام.

والنجاح. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لاستراتيجية الموارد البشرية الفعالة أيضًا أن تساهم في توفير التكاليف وتحسين الكفاءة. (آل نملان. عبد الرحمن عوض علي (2017)

تعريف الموارد البشرية وتوظيفها

في هذا القسم، سوف نتعمق في المفهوم الأساسي للموارد البشرية واستخدامها في سياق تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية. تشير الموارد البشرية إلى الأفراد داخل المنظمة الذين يساهمون بمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم نحو تحقيق أهدافها. تلعب عملية التوظيف والاختيار دورًا حاسمًا في تحديد واكتساب المواهب المناسبة التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. علاوة على ذلك، لا ينطوي الاستخدام الفعال للموارد البشرية على عملية التوظيف الأولية فحسب، بل يتضمن أيضًا تطويرهم المستمر والاحتفاظ بهم وتحفيزهم داخل المنظمة. سيستكشف هذا القسم أهمية إدارة الموارد البشرية في السياق السعودي، وتحليل تأثير النشر الاستراتيجي للموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنظمات داخل بيئة الأعمال الديناميكية في المملكة. من خلال فهم تعريف الموارد البشرية والتوظيف الاستراتيجي، يمكن للمنظمات وضع نفسها بشكل أفضل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والنجاح في السوق السعودية. (عبد الله أحمد (2018)

2.4. العوامل المؤثرة في توظيف الموارد البشرية

في سياق تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية، يتأثر توظيف الموارد البشرية بعوامل مختلفة، داخلية وخارجية. داخليًا، تلعب الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وثقافتها وبنيتها دورًا حاسمًا في تشكيل عمليات التوظيف والاختيار. يعد محاذاة ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية العمل الشاملة أمرًا ضروريًا لجذب

واستبقاء أفضل المواهب، فضلاً عن ضمان تجهيز القوى العاملة للمساهمة في الميزة التنافسية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الثقافة والبنية التنظيمية على كفاءة وفعالية عمليات الموارد البشرية، حيث تحدد القيم والمعايير وقنوات الاتصال داخل المنظمة. (فلاق، علي، 2018)

خارجياً، تؤثر البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية للمملكة العربية السعودية بشكل كبير على توظيف واختيار الموارد البشرية. تؤثر العوامل الاقتصادية مثل نمو الناتج المحلي الإجمالي للبلاد وظروف سوق العمل واتجاهات الصناعة على توافر وتكلفة المواهب. تشكل العوامل الاجتماعية، بما في ذلك التحولات الديموغرافية والمعايير الثقافية ومستويات التعليم، توقعات وتفضيلات المرشحين، في حين تفرض العوامل القانونية مثل قوانين العمل واللوائح متطلبات الامتثال على ممارسات الموارد البشرية. لذلك، فإن فهم هذه العوامل الداخلية والخارجية والاستجابة لها أمر بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في السوق السعودية. (فلاق، علي، 2018)

2.5. العوامل الداخلية والخارجية

عند استكشاف العوامل المؤثرة على نشر الموارد البشرية، من الضروري مراعاة العوامل الداخلية والخارجية. داخلياً، تلعب ثقافة المنظمة وبنيتها وقيادتها دوراً مهماً في تشكيل استراتيجية الموارد البشرية. تؤثر ثقافة المنظمة، بما في ذلك قيمها ومعاييرها ومعتقداتها، على توظيف الموظفين وتدريبهم والاحتفاظ بهم. علاوة على ذلك، يؤثر الهيكل التنظيمي وأسلوب القيادة أيضاً على كيفية إدارة الموارد البشرية والاستفادة منها. على سبيل المثال، قد يؤدي الهيكل الهرمي إلى نهج أكثر رسمية وصرامة لإدارة الموارد البشرية، في حين قد يعزز الهيكل المسطح نهجاً أكثر مرونة وإبداعاً. (السعدي، صدام صالح، 2017)

خارجياً، تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بشكل كبير على نشر الموارد البشرية. تؤثر الظروف الاقتصادية، مثل توافر العمالة الماهرة والطلب في السوق، على استراتيجيات التوظيف والتعويض. العوامل الاجتماعية، بما في ذلك التحولات الديموغرافية والاتجاهات الثقافية، تشكل توقعات الموظفين وتصميم برامج الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر التطورات التكنولوجية، مثل الأتمتة وقدرات العمل عن بعد، على المهارات المطلوبة من الموظفين والطرق التي يتم إدارتهم بها. إن فهم هذه العوامل الداخلية والخارجية والتكيف معها أمر بالغ الأهمية لتحقيق استراتيجية تنافسية للموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. من خلال موازنة ممارسات الموارد البشرية مع هذه العوامل، يمكن للمؤسسات الاستفادة بشكل فعال من رأس مالها البشري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (السعدي. صدام صالح. (2017)

2.6. أنواع استراتيجيات توظيف الموارد البشرية

تتضمن استراتيجية التوظيف الخارجية الحصول على المواهب من خارج المنظمة، مما قد يجلب وجهات نظر جديدة ومجموعات مهارات جديدة. كل نهج له مزاياه وتحدياته الخاصة، وتحتاج المؤسسات إلى النظر بعناية في الاستراتيجية التي تتوافق مع أهدافها وثقافة الشركة. يمكن أن يؤدي التوظيف الداخلي إلى زيادة الاحتفاظ بالموظفين وولائهم، في حين أن التوظيف الخارجي يمكن أن يجلب وجهات نظر وخبرات متنوعة. من خلال فهم الفروق الدقيقة لهذه الاستراتيجيات التوظيفية، يمكن للمنظمات في المملكة العربية السعودية الاستفادة بشكل فعال من مواردها البشرية لتحقيق نتائج ميزانية تنافسية. تلعب هذه الاستراتيجيات دوراً حاسماً في تشكيل المشهد التنافسي العام والأداء المالي للشركات داخل المملكة. (رشيد. مازن فارس. (2018)

2.7. التوظيف الداخلي والخارجي

في سياق إدارة الموارد البشرية، يمكن تصنيف عملية التوظيف إلى نوعين رئيسيين: التوظيف الداخلي والخارجي. يشير التوظيف الداخلي إلى عملية ملء الوظائف الشاغرة داخل المنظمة من خلال البحث عن موظفين يعملون بالفعل لدى الشركة. تقدم هذه الاستراتيجية العديد من المزايا، مثل تعزيز معنويات الموظفين، وزيادة معدلات الاحتفاظ، وتعزيز الولاء بين القوى العاملة. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون التوظيف الداخلي حلاً فعالاً من حيث التكلفة، لأنه يوفر الوقت في التوجيه والتدريب، ويسمح للمنظمة بالاحتفاظ بمجموعة المواهب الحالية وتطويرها.

ينطوي التوظيف الخارجي على عملية توظيف موظفين من خارج المنظمة. توفر هذه الطريقة الفرصة لجلب مهارات وخبرات ووجهات نظر جديدة قد لا تكون متاحة داخلياً. كما يمكنها أيضاً غرس الأفكار والابتكار الجديد في المنظمة، وبالتالي تعزيز النمو والتنوع. يمكن أن يكون التوظيف الخارجي مفيداً بشكل خاص عندما تسعى المنظمة إلى شغل المناصب التي تتطلب مجموعة مهارات أو خبرة محددة غير موجودة ضمن القوى العاملة الحالية. (رشيد. مازن فارس. (2018)

تلعب كل من استراتيجيات التوظيف الداخلي والخارجي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية. في حين يعزز التوظيف الداخلي الشعور بالولاء والالتزام بين الموظفين الحاليين، فإن التوظيف الخارجي يجلب مواهب جديدة ووجهات نظر جديدة، مما يساهم في نهاية المطاف في النجاح الشامل واستدامة المنظمة في السوق التنافسية. لذلك، فإن النهج المتوازن الذي يجمع بين استراتيجيات التوظيف الداخلية والخارجية أمر ضروري للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في المشهد التجاري السعودي. (رشيد. مازن فارس. (2018)

2.8. أدوات وتقنيات توظيف الموارد البشرية

في السعي لتحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية، يلعب الاستخدام الاستراتيجي للموارد البشرية دورًا محوريًا. ومن الأدوات والتقنيات الرئيسية في هذا المسعى استخدام المقابلات الشخصية والاختبارات النفسية. تسمح المقابلات الشخصية للمؤسسات بتقييم المؤهلات والمهارات والملاءمة الثقافية المحتملة للموظفين المحتملين بعناية. من خلال المقابلات المنظمة والأسئلة القائمة على السلوك، يمكن لأصحاب العمل اكتساب رؤية قيمة حول قدرات المرشحين على حل المشكلات ومهارات الاتصال وعمليات صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، توفر الاختبارات النفسية طريقة علمية لتقييم سمات شخصية المرشحين والقدرات المعرفية والذكاء العاطفي. تساعد هذه الاختبارات في تحديد الأفراد الذين يمتلكون السمات والخصائص الصحيحة التي تتوافق مع ثقافة المنظمة ومتطلبات الوظيفة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات توظيف أفضل وتحسين الاحتفاظ بالموظفين. وعلاوة على ذلك، فإن استخدام هذه الأدوات والتقنيات يوضح الالتزام بالعدالة والموضوعية في عملية التوظيف، مما يساهم في نهاية المطاف في إنشاء قوة عاملة عالية الأداء ومتنوعة في المشهد التنافسي للمملكة العربية السعودية. (الكسزاني. علي حسين عبد الكريم. (2019)

2.9. التحديات والمخاطر في توظيف الموارد البشرية

وعلاوة على ذلك، قد تواجه المنظمات في المملكة العربية السعودية أيضًا تحديات تتعلق باكتساب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها. وقد تشمل هذه التحديات جذب المرشحين المؤهلين، وإدارة تنوع القوى العاملة، وتوفير تعويضات ومزايا تنافسية. يتطلب معالجة هذه التحديات نهجًا استراتيجيًا لإدارة الموارد البشرية يأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الفريدة التي تلعب دورًا في السياق السعودي. بشكل عام، فإن فهم

وإدارة التحديات القانونية والتنظيمية والمتعلقة بالموهب في مجال الموارد البشرية بشكل فعال يمكن أن يؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق السعودية. (الكسدزاني. علي حسين عبد الكريم. (2019)

2.10. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

لقد نوقش مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على نطاق واسع في الأدبيات الحديثة. هذه القضية لها العديد من التعريفات، لكنها تشمل في الأساس جميع وظائف الإدارة والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموارد البشرية والتي تعد مكونات أساسية لاستراتيجيات الأعمال. يجب على كل منظمة تحديد مكونات النمو الاقتصادي والتنافسي باستخدام مفاهيم الرفاهية المبتكرة التي تؤثر على رفاهية قوتها العاملة. تم تصميم نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لضمان التطابق المناسب بين المبادرات المستقبلية للمنظمة ومتطلباتها لإدارة رأس المال البشري. في مثل هذا مكان العمل، يتم مطابقة العمال للمهام التي تعظم قدراتهم وأداء المنظمة. أي أن أهداف المنظمة وموظفيها تكمل بعضها البعض، ولا يوجد تناقض جوهري بين الإدارة والقوى العاملة.

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في أنها مكون أساسي للتخطيط الاستراتيجي. هناك ملاءمة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يمكنها تحسين أداء المنظمة وكذلك الرضا الأخلاقي للموظفين. تضمن الملاءمة الاستراتيجية أن تكون مؤهلات الموظفين متسقة وأن تدعم ثقافة المنظمة وقيمها وفلسفتها وأهدافها هيكل وأنظمة الإدارة في المنظمة. وهذا يضمن أن تتمتع المنظمة بالميزة التنافسية اللازمة من خلال استراتيجية السوق. ويمكن دمج المعايير التي تم تطويرها لبناء ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في العملية الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف والخطط بشكل متسق. وتستخدم مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هذه في نهاية المطاف لإنشاء نظام تعويضات مرتبط باستراتيجية إدارة الموارد البشرية المستدامة.

2.11. استراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية

من وجهة نظر عملية، لا يتم دفع الموقف التنافسي للشركة في صناعة ما فقط من خلال قدرتها على خلق القيمة من مواردها وقدراتها. يعتمد خلق القيمة لمواقعها أيضًا على كيفية وصول الشركات الأخرى في الصناعة إلى هذه الموارد والقدرات وبنائها. وبدون منظور جانب العرض هذا، يصبح من الصعب تحقيق المساهمة المحتملة للموارد والقدرات في الموقف التنافسي للشركة. وبالتالي، فإن التحدي الذي يواجه أولئك المهتمين بفهم الميزة التنافسية للشركات باعتبارها داخل الشركة هو تطوير نماذج تحدد العملية التي يمكن من خلالها الحفاظ على قيمة الشركة.

تتعلق استراتيجية الموارد البشرية بتطوير وتوظيف الأشخاص، أو تخطيط الموارد البشرية كما يُعرف أحيانًا في مصطلحات أخرى. إنها عملية الحصول على العدد المناسب من الأشخاص المؤهلين للتقدم للوظائف في الوقت المناسب. إن اختيار الأشخاص ووضعهم في الوظائف وتحديد الأشخاص للترقية والتدريب ومكافأتهم وتوفير ظروف العمل وإدارة التحسينات الجماعية والفردية هي أنشطة أساسية. النشاط الأساسي الآخر لإدارة الموارد البشرية هو ربط أجندة الموارد البشرية للشركة بأجندة أعمال الشركة من أجل ضمان حصول الشركة على الأشخاص المؤهلين الذين تحتاجهم عندما تحتاج إليهم وبالأعداد الصحيحة.

2.12. استراتيجية الموارد البشرية في سياق المملكة العربية السعودية

يهدف هذا الجزء إلى تأكيد الدور المهم للموارد البشرية من خلال دراسة استراتيجية الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموازنة. إن التركيز السائد في المملكة العربية السعودية على استخدام الموارد البشرية ليس نتيجة لخيار استراتيجي طوعي من قبل أعضاء المؤسسة؛ بل هو استجابة للشروط التي فرضتها

النتائج والتغيرات في القوى الدولية. ومع ذلك، فإن مثل هذه الضغوط الخارجية تملي فقط النهاية "الناعمة" لطيف التوقعات الاستراتيجية. تتأثر طبيعة استراتيجية الموارد البشرية في سياقها التنظيمي باستجابتها التفاضلية لهذه الدعوات.

تعتمد المملكة العربية السعودية على أربع مجالات هي مكافأة الموارد البشرية وإدارة الأداء والتطوير المهني وعلاقات الموظفين. تشير معظم الأدبيات إلى أن التخطيط هو في معظمه نشاط متحيز للمستقبل. وهذا يعني ببساطة أن الحديث أو التخطيط يركز على المستقبل؛ حيث لا يوجد عنصر مستقبلي، لا يوجد سوى نشاط تشغيلي أو حالي، ولا يمكن الكشف عن الحاجة إلى الإشارة إلى التخطيط. والحجة المعاكسة هي أنه حيثما يكون التخطيط موجوداً، فإنه يحدد التحيز المستقبلي للنشاط المعني. والواقع أن المرء قد يفترض وجود تركيز استراتيجي قوي في تلك المجالات الخاضعة للتخطيط أيضاً. ويفترض الملحق نفسه وجود تحيز مستقبلي، مما يجعل الارتباط القوي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، وهو ما يبدو صحيحاً عندما نستعين بجزء كبير من الأدبيات.

2.13. خاتمة

بعد تأثير استراتيجية نشر الموارد البشرية على تحقيق الميزانية التنافسية في المملكة العربية السعودية جانباً بالغ الأهمية للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز قدرتها التنافسية في السوق. أحد التأثيرات المهمة هو زيادة الإنتاجية والكفاءة. من خلال استخدام استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، يمكن للمنظمات ضمان أن قوتها العاملة منتجة وفعالة للغاية، وبالتالي تعظيم الإنتاج مع تقليل التكاليف. هذا لا يساهم فقط في تحقيق ميزانية

تنافسية، ولكنه يمكن المنظمات أيضًا من تقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب وتلبية متطلبات العملاء بشكل فعال.

علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي استخدام الموارد البشرية أيضًا إلى توفير التكاليف، حيث يمكن أن يؤدي نشر الأفراد المناسبين في المناصب المناسبة إلى تقليل هدر الموارد وتحسين تخصيص الموارد. وهذا بدوره يؤثر بشكل إيجابي على ميزانية المنظمة، مما يسمح بأسعار أكثر تنافسية أو هوامش ربح أعلى. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي استراتيجية نشر الموارد البشرية الفعالة إلى تطوير قوة عاملة ماهرة وتحفيزية، مما يساهم في القدرة التنافسية الشاملة للمنظمة. من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، يمكن للمنظمات تعزيز قدرات موظفيها، مما يؤدي إلى منتجات وخدمات ذات جودة أعلى يمكن أن تتفوق على تلك التي يقدمها المنافسون. وفي الختام، فإن تأثير استراتيجية نشر الموارد البشرية على تحقيق الميزانيات التنافسية في المملكة العربية السعودية واضح في قدرتها على زيادة الإنتاجية والكفاءة، وتوليد وفورات التكلفة، وتطوير قوة عاملة ماهرة وتحفيزية. هذه العوامل ضرورية في دفع القدرة التنافسية للمنظمات في السوق، بما يتماشى مع الموضوع الأوسع المتمثل في تعزيز القدرة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في توظيف الموارد البشرية

من أجل تحقيق ميزانية تنافسية في المملكة العربية السعودية، من الضروري تطبيق استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية. تتضمن مثل هذه الاستراتيجيات الاستفادة من الأساليب المبتكرة لجذب وتطوير والاحتفاظ المواهب داخل المنظمات. ويشمل ذلك تنفيذ ترتيبات العمل المرنة، وطرق التوظيف المتنوعة، وبرامج التدريب والتطوير الشاملة. كما تؤكد استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة على أهمية تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، ودمج التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية لتبسيط العمليات وتحسين

الكفاءة. من خلال تبني هذه الأساليب المعاصرة، يمكن للمنظمات في المملكة العربية السعودية تعزيز قدرتها التنافسية والتكيف مع المتطلبات المتطورة للسوق العالمية، مما يساهم في نهاية المطاف في تحقيق ميزانية تنافسية. (الكسدزاني. علي حسين عبد الكريم. (2019)

يعد تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في الموارد البشرية أمرًا محوريًا في تحقيق ميزانية تنافسية في المملكة العربية السعودية. تركز هذه الاستراتيجيات على الاستفادة من الأساليب المتطورة في توظيف وتطوير والاحتفاظ برأس المال البشري. من خلال دمج ترتيبات العمل المرنة وممارسات التوظيف المبتكرة وبرامج التدريب القوية، يمكن للمنظمات إنشاء قوة عاملة ديناميكية وقابلة للتكيف. إن تهيئة بيئة عمل إيجابية وشاملة، إلى جانب دمج التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية، من شأنه أن يعزز الكفاءة التشغيلية ومشاركة الموظفين. إن تبني استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة هذه أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى النجاح في ظل المنافسة الشديدة في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في نهاية المطاف في تحقيق ميزانية تنافسية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. مقدمة:

يتناول مقدمة هذا الفصل أهمية المنهجية في تحقيق أهداف البحث. ويسلط الضوء على النهج المنهجي المستخدم للتحقيق في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزانية التنافسية في المملكة العربية السعودية. والغرض من هذا الفصل هو تقديم شرح مفصل لتصميم البحث، والتعريفات التشغيلية للمتغيرات، وعمليات جمع البيانات وتحليلها. ويؤكد هذا القسم أيضًا على مواءمة المنهجية مع أهداف الدراسة. ويضمن أن الأساليب المختارة مناسبة لمعالجة أسئلة البحث والفرضيات. ومن خلال تبني منهجية منظمة وقوية، تهدف الدراسة إلى توليد نتائج موثوقة وصحيحة تساهم في الفهم الأكاديمي والعملي للموضوع. وعلاوة على ذلك، يقدم الفصل التحديات المحددة التي تواجه إجراء البحوث حول استراتيجيات الموارد البشرية في سياق المملكة العربية السعودية، مع مراعاة الديناميكيات الثقافية والاقتصادية والتنظيمية. تلعب هذه الاعتبارات دورًا حاسمًا في تشكيل نهج البحث. تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجية استغلال الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في المعلومات والتوظيف والتدريب والتطوير الميداني وأثرها في تحقيق الموازنة التنافسية باستخدام بيانات السلاسل الزمنية للمملكة العربية السعودية. وتعتمد الدراسة الحالية على صياغة الفرضيات وتحديد أساليب اختبار هذه العلاقات والتحقق منها. وفي هذا الصدد، نستخدم الحزمة الإحصائية وبرنامج اختبار وتحليل فرضيات الدراسة الحالية. وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجية استغلال الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الموازنة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على أهم أبعاد استراتيجية استغلال

الموارد البشرية المتمثلة في المعلومات والتوظيف والتدريب والتطوير الميداني في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 1990-2017. إن الدراسة التمهيدية الحالية قد تكون بمثابة مرجع لدراسات أخرى من أجل ضمان الأرقام والمساهمة في تطوير السياسات والآليات التي تؤدي ليس فقط إلى خفض الإنفاق العام ولكن أيضًا إلى تغيير الهيكل المالي وفقًا لحالة كل دولة.

3.2. تصميم البحث

تصميم البحث تصميم البحث هو مجموعة من الأساليب الأساسية اللازمة لجمع المعلومات من أجل حل مشكلة البحث. تتكون تصاميم البحث من بنيتين مختلفتين. تتعلق إحدى البنيتين بنظرية البحث ونوع البيانات التي يمكن جمعها. الجزء الآخر من البنية يتعلق بمتطلبات الطريقة الإحصائية اللازمة لحل مشكلة البحث. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب والآليات المتاحة القادرة على توظيف الموارد البشرية وتطويرها باستمرار لتلبية احتياجات جميع الهيئات الحكومية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة. بالإضافة إلى ذلك، ستكشف الدراسة عن تأثيرات وأهمية واستخدامات هذه الأساليب والآليات، وكذلك العوائق المتعلقة بها وسبل جعلها فعالة. تحتوي الدراسة على تحليل للبيانات وفحص النتائج المقدمة في ضوء فرضيات الدراسة. كما يعرض فرضيات الدراسة وموافقتها أو رفضها.

3.3. التعريفات التشغيلية لمتغيرات البحث

يحدد هذا القسم المتغيرات الرئيسية للدراسة لضمان الوضوح والاتساق طوال البحث. يتضمن المتغير الأول، "استراتيجيات الموارد البشرية"، ممارسات مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والاحتفاظ بالموظفين. يتم تشغيل هذه العناصر على أساس مؤشرات قابلة للقياس مثل معدلات دوران العمل واستطلاعات رضا الموظفين ومقاييس الإنتاجية. يشير المتغير الثاني، "الميزانية التنافسية"، إلى تخصيص وإدارة الموارد المالية لتحقيق الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة. تتضمن التعريفات التشغيلية لهذا المتغير الفعالية من حيث التكلفة والعائد على الاستثمار ومعدلات استخدام الميزانية. تعتبر التعريفات التشغيلية بالغة الأهمية في تقليل الغموض وتوفير إطار واضح لجمع البيانات وتحليلها. كما تضمن قياس المتغيرات بطريقة تتوافق مع أهداف الدراسة ويمكن تكرارها في الأبحاث المستقبلية.

3.4. طرق جمع البيانات

تتضمن طرق جمع البيانات المصادر الأولية والثانوية. يتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستطلاعات والمقابلات شبه المنظمة مع المتخصصين في الموارد البشرية والمالية. تتضمن المسوحات أسئلة على مقياس ليكرت لقياس تصورات المشاركين، في حين توفر المقابلات رؤى نوعية حول التحديات والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية والميزانية. تتضمن البيانات الثانوية التقارير التنظيمية ومنشورات الصناعة والإحصاءات الحكومية ذات الصلة بممارسات الموارد البشرية والأداء المالي في المملكة العربية السعودية. تكمل هذه البيانات النتائج الأولية وتساعد في تحديد الاتجاهات الأوسع. لضمان جودة البيانات، يتم اختبار الأدوات تجريبياً، ويتم

دمج ردود الفعل من المشاركين لتحسين الأسئلة. يتم إجراء جمع البيانات على مدى ثلاثة أشهر، مما يسمح بالوقت الكافي للمتابعة والتحقق من صحة الاستجابات. بمجرد صياغة المشكلة وأسئلة البحث، كان من الضروري تحديد الطريقة التي سيتم استخدامها للإجابة على أسئلة البحث والتحقق من فرضيات البحث. هدف البحث إلى تقييم ثلاثة نماذج افتراضية. يتكون كل نموذج من أربعة أسئلة بحثية. لغرض التحقق من أسئلة البحث والفرضيات، تم تحليل البيانات الثانوية. تم إجراء جمع البيانات في شكل تحليل المحتوى، والذي تم من خلاله تضمين المستندات المحاسبية. تم الحصول على جميع البيانات المطلوبة من البيانات المالية المنشورة والتقارير السنوية والتقارير المختلفة. كان من الواضح أن الحجم الأكبر وتعقيد الشركة أدى إلى كمية أكبر من المواد لتحليل المحتوى.

3.4. تحليل البيانات

قمنا بعمل استبيان للمتغير التابع والمتغير المستقل على (Google Forum) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن خلال الرابط

<https://docs.google.com/forms/d/1NMNVVrwaTtx1mPQuDLgeWsDaJlv8RXxBW1>

(gz_uCBoPU/edit#responses) ويغطي أداة البحث والإحصاءات وموثوقية القياس. كما يتضمن

إحصاءات وصفية تتعلق بموضوع الدراسة باستخدام جداول التردد ويغطي اختبار الفرضيات الخمس

المقترحة من خلال تشغيل الانحدارات.

3.5. القبول الرسمي لأداة البحث:

إحصائيات أداة البحث وثبات دقة القياسات وتعتبر الموثوقية إحدى سمات أداة البحث، والتي تقيس درجة تكرار النتائج. الهدف من اختبار الموثوقية لمجموعة من أدوات البحث هو تحديد مدى هشاشة الأداة، أي مدى احتمالية تكرار النتائج إذا تم تكرار نفس أداة البحث.

3.6. عينة الدراسة:

شارك في الدراسة 33 مشترك تم توزيعهم وفقًا لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. النسبة الأكبر من العينة كانت من الذكور بنسبة 54.5%، بينما بلغت نسبة الإناث 45.5%، مما يعكس توازنًا نسبيًا بين الجنسين. اشتملت العينة على تنوع وظيفي، حيث كانت النسبة الأعلى من المشاركين من وظيفة المعلم بنسبة 13.3%، بينما توزعت الوظائف الأخرى مثل مدير مبيعات، مدير عمليات، مهندس اتصالات، وغيرها بالتساوي بنسبة 3.3% لكل منها.

أما فيما يخص سنوات الخبرة، فقد تم توزيع المشاركين على خمس فئات: جاءت النسبة الأكبر من فئة 3-5 سنوات بنسبة 46.9%، تلتها فئة 11-20 سنة بنسبة 21.9%، ثم فئة 6-10 سنوات بنسبة 12.5%. الفئات ذات الخبرة الطويلة، مثل 21 سنة أو أكثر و 30 سنة أو أكثر، سجلت نسبة أقل بنسبة 15.6% و 3.1% على التوالي. تُظهر هذه النتائج توازنًا بين الجنسين وتنوعًا في الخلفيات الوظيفية والخبرات المهنية، مع تركيز أكبر على الفئات ذات الخبرة المتوسطة، مما يعكس الطبيعة المستهدفة لهذه الدراسة وتأثير السياسات المؤسسية عليها.

3.7. خاتمة:

تُبرز هذه الدراسة أهمية استراتيجيات الموارد البشرية ودورها الفاعل في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية. من خلال تحليل البيانات المجمعة من عينة متنوعة شملت 33 مشاركًا، اتضح التوازن النسبي بين الجنسين والتنوع الوظيفي والخبرات. هذا التوزيع أتاح تقديم رؤية شاملة حول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على مختلف الفئات.

أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين كانوا من فئة الذكور، مع تمثيل متوازن للإناث. كما أشارت البيانات إلى أن فئة المعلمين كانت الأكثر تمثيلًا، بينما توزعت باقي الوظائف بنسب متساوية. من حيث سنوات الخبرة، ركزت الدراسة بشكل ملحوظ على الفئات ذات الخبرة المتوسطة، مما يعكس أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في دعم هذه الفئات لتحقيق الأهداف المؤسسية.

تشكل هذه الدراسة أساسًا لفهم العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعادها، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، ومدى تأثيرها على تحقيق التنافسية المالية والتنظيمية. النتائج التي تم التوصل إليها تُساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين السياسات المؤسسية، وتفتح المجال لدراسات مستقبلية لتوسيع نطاق البحث والتحقق من التأثيرات في سياقات أخرى.

4-الفصل الرابع : تقديم التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1. مقدمة

يهدف الفصل الرابع إلى تقديم التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة بشكل شامل. من خلال هذا الهدف، يتم التركيز على تفسير البيانات التي تم جمعها بطريقة علمية ومنهجية تسلط الضوء على النقاط الأساسية للدراسة وتساعد على استنتاج العلاقات بين المتغيرات ودعم الفرضيات المقدمة. التحليل الوصفي للنصوص الحالية يركز على دراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع. يعكس المحتوى أهمية الربط بين هذه الاستراتيجيات ونتائجها على أداء المؤسسات، مما يوفر رؤية شاملة لكيفية تحسين الكفاءة التنظيمية. فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تم تصميم الأسئلة لاستكشاف مختلف الممارسات الإدارية التي تشمل التوظيف، التدريب، نظام الحوافز، وتطوير الموظفين. هذه الأسئلة تهدف إلى تسليط الضوء على مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات وتأثيرها المباشر على رفع الكفاءة التنظيمية. من خلال تنظيم الأسئلة، يمكن للمشاركين تقديم رؤى عميقة حول كيفية تطبيق هذه الممارسات ومدى ملاءمتها لأهداف المؤسسة. أما بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية، فإن القسم الثاني يركز على تقييم أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الجوانب المختلفة للمؤسسة. تشمل هذه الجوانب تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، تعزيز رضا العملاء، تخفيض التكاليف، وتعزيز الابتكار. من خلال هذه الأسئلة، تسعى الدراسة إلى قياس النتائج الفعلية التي يمكن أن تنجم عن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية. العلاقة بين المتغيرين، كما هو موضح في الدراسة، تعكس دور استراتيجيات الموارد البشرية كعنصر أساسي يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية. الأسئلة في كلا القسمين تم تصميمها لتوفير فهم شامل للآليات التي تربط بين إدارة

الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي. بالتالي، يمثل هذا التحليل الوصفي إطارًا شاملاً يمكن من خلاله تقييم مدى تأثير هذه العوامل على الأداء المؤسسي، مما يوفر قاعدة صلبة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

4.2. قياس الصدق والثبات لآليات الدراسة:

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة: يتعلق هذا البند بتقييم مدى صلاحية المقاييس والأدوات المستخدمة في الدراسة لقياس ما تم تصميمها لقياسه. يعتبر الصدق أحد المعايير الأساسية لضمان جودة الأدوات البحثية. ثبات أداة الدراسة: يشير الثبات إلى مدى استقرار الأداة البحثية وقدرتها على تقديم نتائج متسقة عند تكرار القياس في نفس الظروف. تقييم الثبات يعطي المصدقية للأداة ويساهم في تقليل الأخطاء في النتائج.

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

في هذا الجزء، يتم وصف البيانات بشكل إحصائي باستخدام المتوسطات، الوسيط، الانحراف المعياري، والنسب المئوية. الهدف هو توفير صورة شاملة وواضحة عن طبيعة البيانات التي تم جمعها وكيفية توزيعها. أيضا معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة وتشير إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام معاملات الارتباط. يساعد ذلك على تحديد قوة العلاقة واتجاهها (إيجابية أو سلبية) بين المتغيرات المدروسة، مما يوفر رؤى أعمق حول مدى تأثير أحد المتغيرات على الآخر. وايضا نتائج اختبار فرضيات الدراسة يتم التركيز من خلالها على اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. يتم تحديد ما إذا كانت الفرضيات المدروسة مدعومة بالبيانات أم لا، مما يساعد على الوصول إلى استنتاجات دقيقة تتعلق بمشكلات الدراسة وأهدافها.

4.4. خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا العنصر السمات الديموغرافية والإحصائية لعينة الدراسة المستخدمة. يشمل ذلك عدد المشاركين، نوعية البيانات المجمعة، والتوزيع الإحصائي للعينة مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، أو أي متغيرات أخرى قد تم قياسها لتوفير فهم أعمق للخلفية الاجتماعية والديموغرافية للمشاركين. الصورة التالية تمثل توزيعًا للذكور والإناث المشاركين في الدراسة، حيث يظهر توزيع النسب المئوية كآتي:



شُكل (1) يوضح نسبة الإناث والذكور المشاركين في الاستبيان

الجدول الوصفي لعينة الدراسة

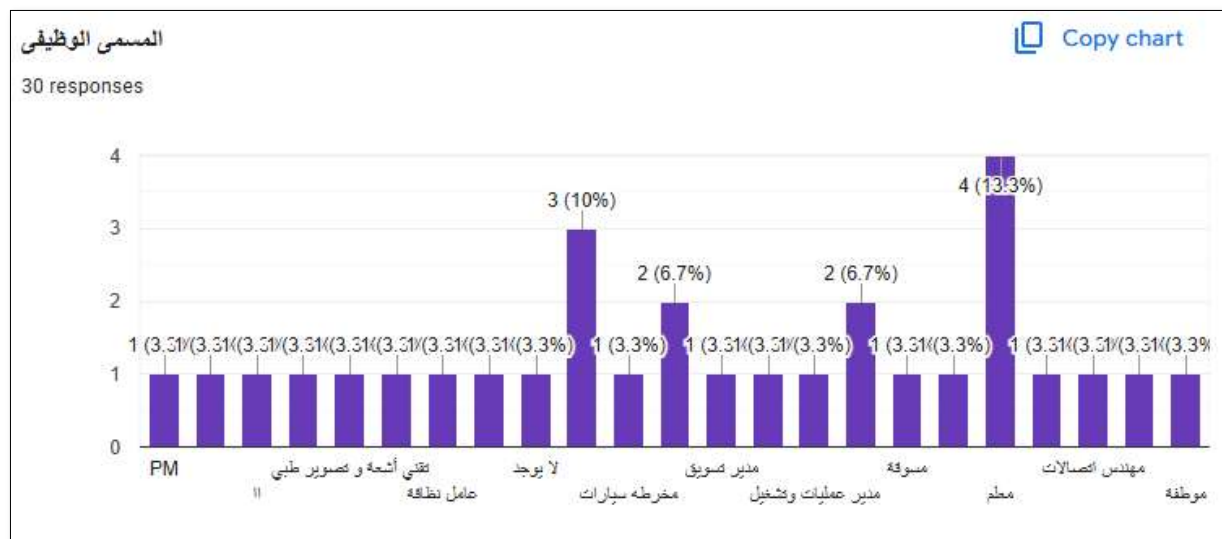
الوصف	النسبة المئوية	الفئة
النسبة الأعلى	54.5%	الذكور
النسبة الأقل	45.5%	الإناث

جدول (1) يوضح نسبة الإناث والذكور المشاركين في الاستبيان

يمثل هذا التوزيع توازنًا نسبيًا بين الذكور والإناث المشاركين في الدراسة، مما يشير إلى تنوع في العينة يساهم في تحسين دقة النتائج وتحقيق تمثيل واقعي للمجتمع المستهدف. يشير الجدول إلى توزيع المشاركين حسب الجنس، حيث تُظهر النتائج أن النسبة الأعلى كانت من الذكور بنسبة 54.5%، بينما كانت نسبة الإناث أقل وبلغت 45.5%. يعكس هذا التوزيع توازنًا نسبيًا بين الجنسين في الدراسة، مما يوفر تنوعًا جيدًا في البيانات المجمعة. هذا التوازن النسبي يجعل النتائج أكثر عمومية وقابلية للتطبيق على كلا الجنسين في البيئة المستهدفة.

المسمى الوظيفي :

الرسم البياني التالي يمثل توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي في الدراسة. يتضح أن هناك تنوعًا في الوظائف المدرجة، وتشمل وظائف مثل معلم، مدير مبيعات، مدير عمليات، مهندس اتصالات، وغيرها. التكرار لكل وظيفة وعدد الردود مذكور، مع النسبة المئوية الممثلة لكل منها.

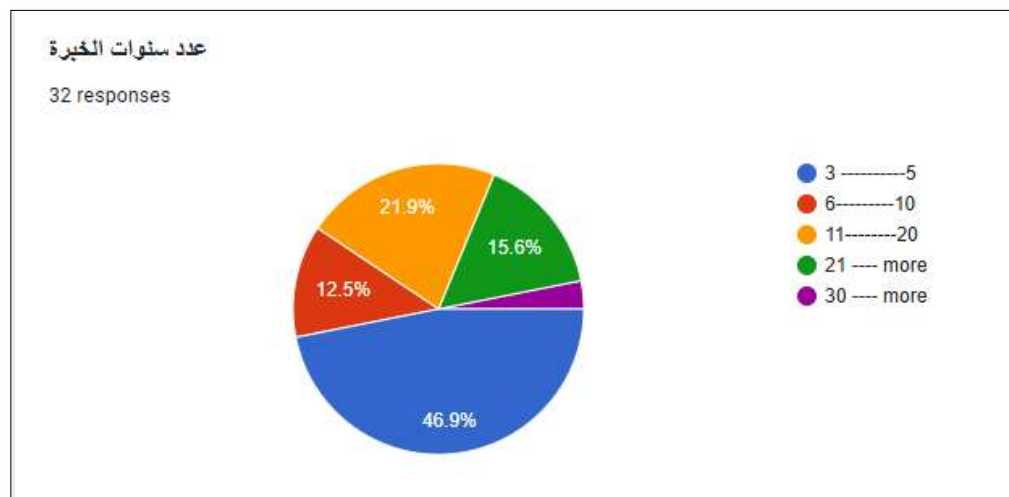


شكل (2) يوضح المسمى الوظيفي للمشاركين في الاستبيان

وظيفة المعلم سجلت أعلى نسبة مشاركة (13.3%)، مما يشير إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تمثيلاً في العينة. المشاركات الأخرى موزعة بالتساوي تقريباً بنسبة 3.3% لكل منها. وجود توازن بين المشاركين يعكس تنوعاً في الوظائف المدرجة، مما يساهم في تمثيل واسع النطاق للدراسة.

عدد سنوات الخبرة

الشكل التالي يمثل توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة، موزعة على خمس فئات زمنية مختلفة، مع عرض النسب المئوية لكل فئة داخل الرسم البياني الموضح في الصورة التالية.



شكل (3) يوضح المسمى الوظيفي للمشاركين في الاستبيان

• الفئات الزمنية وعدد المشاركين:

- 3-5 سنوات: النسبة الأعلى بين المشاركين بنسبة 46.9%
- 6-10 سنوات: نسبة 12.5%
- 11-20 سنة: نسبة 21.9%
- 21 سنة أو أكثر: نسبة 15.6%
- 30 سنة أو أكثر: نسبة 3.1%

الوصف	النسبة المئوية	فئة سنوات الخبرة
النسبة الأعلى	46.9%	3-5 سنوات
نسبة منخفضة	12.5%	6-10 سنوات
نسبة متوسطة	21.9%	11-20 سنة
نسبة معتدلة	15.6%	21 سنة أو أكثر
النسبة الأدنى	3.1%	30 سنة أو أكثر

جدول (2) يوضح عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الاستبيان

في الجدول السابق يمثل النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 3-5 سنوات، مما يشير إلى أن العينة المستهدفة تضم غالبًا أفرادًا في بداية أو منتصف مسيرتهم المهنية. التوزيع يعكس توازنًا نسبيًا بين المشاركين من ذوي الخبرة المختلفة، مع تمثيل واضح للفئات ذات الخبرة الأعلى والأقل.

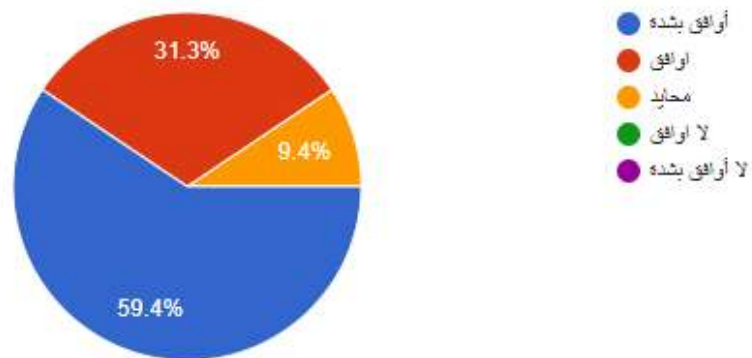
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الاول

الشكل يمثل استجابات المشاركين حول فعالية عملية الاختيار والتعيين كجزء من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تم توزيع المشاركات إلى خمس فئات تعكس درجات الاتفاق مع العبارة المقدمة.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ((المتغير المستقل))

كفاءة عملية الاختيار والتعيين تلعب دوراً جوهرياً في تحسين جودة التوظيف من خلال استقطاب وتعيين الموظفين الأكثر تأهيلاً وقدرة على تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها

32 responses



شكل (3) يوضح استجابات المشاركين حول فعالية عملية الاختيار والتعيين

الوصف	النسبة المئوية	فئة الاستجابة	القيمة	المقياس
النسبة الأكبر	59.4%	أوافق بشدة	1.5	الوسط الحسابي
نسبة كبيرة	31.3%	أوافق	1	الوسط
نسبة منخفضة	9.4%	محايد	0.65	الانحراف المعياري
غير مذكورة	0%	لا أوافق	2	المدى
غير مذكورة	0%	لا أوافق بشدة		

جدول (3) يوضح استجابات المشاركين حول فعالية عملية الاختيار والتعيين

في هذا الجدول يظهر ان غالبية المشاركين (59.4%) أبدوا اتفاقاً قوياً مع السؤال، مما يشير إلى وجود إدراك واسع بأهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة التوظيف وتحقيق أهداف المؤسسة. نسبة من المشاركين (31.3%) توافق، ولكن بدرجة أقل.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الثاني

في الشكل التالي يعرض توزيع استجابات المشاركين حول أهمية برامج التدريب والتطوير كأحد العوامل الأساسية في تحسين أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم. تم تصنيف الإجابات إلى خمس فئات بناءً على مستوى الاتفاق.



شكل (4) يوضح توزيع استجابات المشاركين حول أهمية برامج التدريب والتطوير

توزيع الاستجابات	المقياس	القيمة	الوصف
أوافق بشدة: 63.6% - النسبة الأكبر بين المشاركين.	الوسط الحسابي	1.5	متوسط الدرجات بناءً على توزيع الاستجابات.
أوافق: 27.3%	الوسيط	1	يقع في الفئة "أوافق بشدة".
محايد: 9.1%	الانحراف المعياري	0.55	تشنت منخفض يعكس اتفاقًا كبيرًا بين المشاركين.
لا أوافق: 0%	المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى قيمة (0-2)
لا أوافق بشدة: 0%			

جدول (4) يوضح توزيع استجابات المشاركين حول أهمية برامج التدريب والتطوير

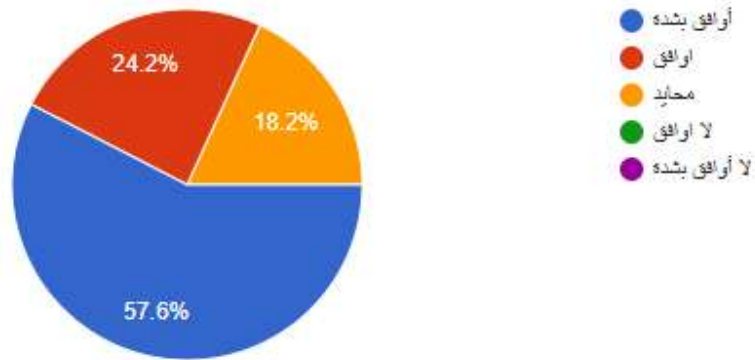
في هذا الجدول يوضح أغلب المشاركين (63.6%) وافقوا بشدة على أن برامج التدريب والتطوير تلعب دورًا أساسيًا في تحسين أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم. النسبة الكبيرة من الاتفاق تعكس إدراكًا عاليًا لأهمية هذه البرامج في تحقيق أهداف المؤسسات. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى أن المشاركين لديهم وجهة نظر متقاربة بشأن أهمية التدريب والتطوير.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الثالث

في الشكل التالي يعرض استجابات المشاركين حول أهمية التعويضات والمكافآت كأدوات تحفيزية لتحسين أداء الموظفين. الإجابات مصنفة إلى خمس فئات توضح مستوى الاتفاق.

التعويضات والمكافآت تُعد من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين على تقديم أداء وظيفي مميز

33 responses



شكل (5) يوضح استجابات المشاركين حول أهمية التعويضات والمكافآت كأدوات تحفيزية لتحسين أداء الموظفين

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 57.6%، أوافق: 24.2%، محايد: 18.2%	توزيع نسبي يعكس اتجاه المشاركين
الوسط الحسابي	1.75	متوسط درجات الاتفاق
الوسيط	1	"يقع في الفئة "أوافق بشدة"
الانحراف المعياري	0.65	تشنت منخفض نسبياً يعكس اتفاقاً عاماً
المدى	2	(0-2) الفرق بين أعلى وأدنى فئة

جدول (5) تعرض استجابات المشاركين حول أهمية التعويضات والمكافآت كأدوات تحفيزية لتحسين أداء الموظفين

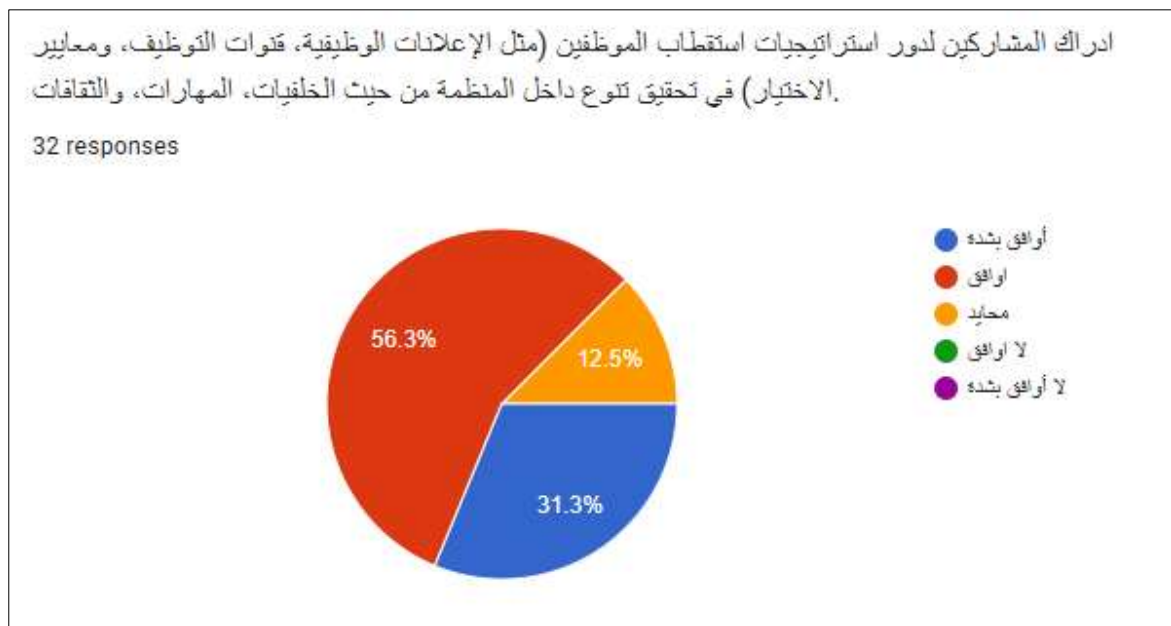
في هذا الجدول يوضح النسبة الأكبر من المشاركين (57.6%) أبدوا اتفاقاً قوياً على أن التعويضات والمكافآت تحفز الموظفين على الأداء المتميز. يشير التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يدركون أهمية هذه الأدوات كعامل

أساسي لتحفيز الأداء. الانحراف المعياري المنخفض يعكس درجة كبيرة من التشابه في آراء المشاركين حول

الفكرة

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الرابع

في هذا السؤال يبين استجابات المشاركين حول إدراكهم لدور استراتيجيات استقطاب الموظفين (مثل الإعلانات الوظيفية ومعايير الاختيار) في تحقيق التنوع داخل المنظمة. يتم توزيع الإجابات إلى خمس فئات توضح مستوى الاتفاق.



شكل (6) تعرض استجابات المشاركين حول إدراكهم لدور استراتيجيات استقطاب الموظفين

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 56.3%، أوافق: 31.3%، محايد: 12.5%	توزيع نسبي يعكس آراء المشاركين.
الوسط الحسابي	1.56	متوسط درجات الاتفاق بناءً على الاستجابات.
الوسيط	1	يقع في الفئة "أوافق بشدة."
الانحراف المعياري	0.55	يعكس تشتت منخفضاً في الآراء.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة (2-0).

جدول (6) استجابات المشاركين حول إدراكهم لدور استراتيجيات استقطاب الموظفين

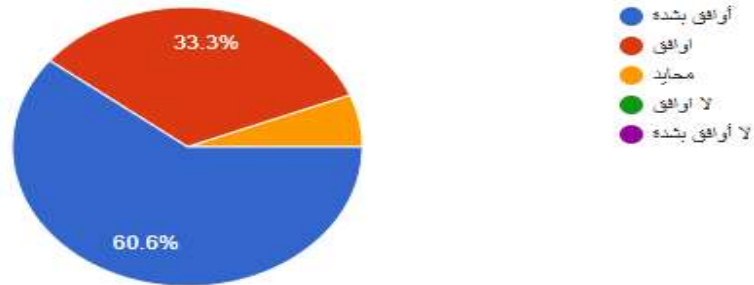
يوضح الجدول السابق الأغلبية (56.3%) أبدوا اتفاقاً قوياً على أهمية استراتيجيات استقطاب الموظفين في تحقيق التنوع داخل المنظمة. التوزيع يشير إلى وعي عام بأهمية هذه السياسات وتأثيرها الإيجابي على التنوع الثقافي والمهني. الانحراف المعياري المنخفض يعكس تبايناً بسيطاً في الآراء، مما يشير إلى اتفاق واسع بين المشاركين على أهمية هذه الاستراتيجيات

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الخامس

الشكل التالي يمثل استجابات المشاركين حول أهمية برامج التدريب الشاملة لجميع المستويات الوظيفية (من الموظفين الجدد إلى المديرين التنفيذيين) لضمان تطوير شامل ومستدام للمهارات.

مدى أهمية أن تكون برامج التدريب شاملة لجميع المستويات الوظيفية (من الموظفين الجدد إلى المديرين التنفيذيين) لضمان تطوير شامل ومستدام للمهارات.

33 responses



شكل (7) تعرض استجابات المشاركين حول أهمية برامج التدريب الشاملة لجميع المستويات الوظيفية

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 60.6%، أوافق: 33.3%، محايد: 6.1%	يوضح التوزيع النسبي للآراء.
الوسط الحسابي	1.45	متوسط درجات الاتفاق.
الوسيط	1	يقع في الفئة "أوافق بشدة".
الانحراف المعياري	~0.50	تشنت منخفض يعكس اتفاقاً واضحاً.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

جدول (7) استجابات المشاركين حول إدراكهم لدور استراتيجيات استقطاب الموظفين

في الجدول السابق يعكس أهمية برامج التدريب الشاملة، حيث إن الأغلبية الساحقة من المشاركين

(60.6%) أبدوا موافقة شديدة على هذه الفكرة، مما يشير إلى إدراك كبير لدورها في تطوير الموظفين

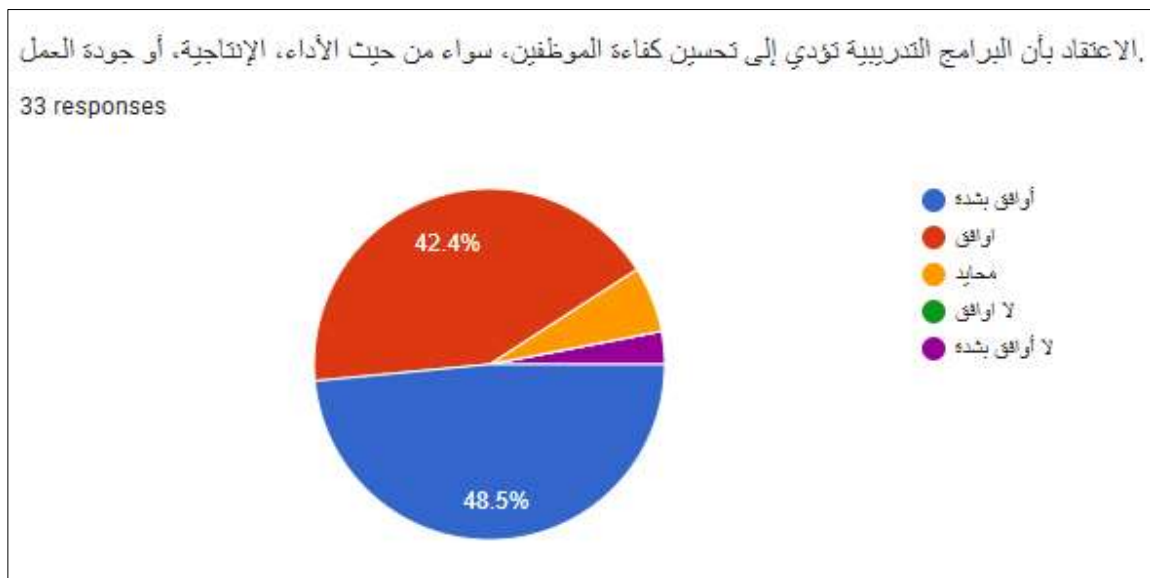
وتعزيز كفاءاتهم. النسبة الكبيرة من الاتفاق (60.6% و 33.3% معاً) تدل على أن المشاركين يتفقون بشكل

عام على أهمية الشمولية في التدريب، مما يعزز استدامة الأداء المؤسسي. الانحراف المعياري المنخفض

يعكس تقارب وجهات النظر بين المشاركين، في حين أن المدى يبرز الفجوة الصغيرة بين الآراء المختلفة. يشير ذلك إلى توافق قوي على أن الشمولية في التدريب أمر أساسي لتحقيق النجاح المؤسسي.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال السادس

في الشكل التالي يمثل آراء المشاركين حول تأثير البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الموظفين، سواء من حيث الأداء، الإنتاجية، أو جودة العمل. تم توزيع الاستجابات على خمس فئات.



شكل (8) تعرض آراء المشاركين حول تأثير البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الموظفين، سواء من حيث الأداء، الإنتاجية، أو جودة العمل.

الوصف	القيمة	المقياس
يعكس توافقاً واسعاً.	أوافق بشدة: 48.5%، أوافق: 42.4%، محايد: 6.1%، لا أوافق: 3%	توزيع الاستجابات
متوسط قيم الاتفاق بناءً على نسب المشاركين.	1.7	الوسط الحسابي
يقع في الفئة "أوافق بشدة".	1	الوسيط
تشنت منخفض نسبياً في آراء المشاركين.	~0.58	الانحراف المعياري
الفرق بين أعلى وأدنى قيمة استجابة.	2	المدى

جدول (8) تعرض آراء المشاركين حول تأثير البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الموظفين، سواء من حيث الأداء، الإنتاجية، أو جودة العمل

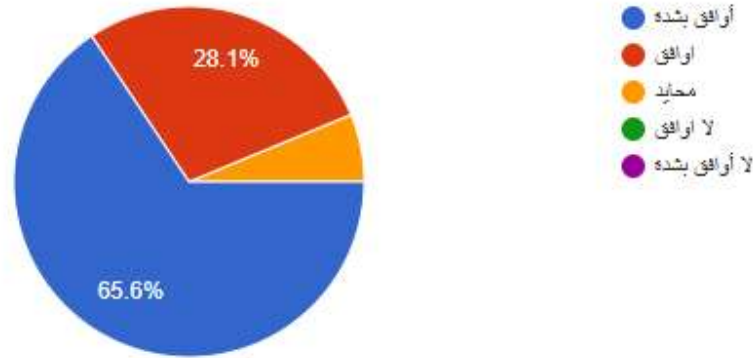
في الجدول السابق يعكس إدراكاً قوياً لدى المشاركين لأهمية البرامج التدريبية في تعزيز كفاءة الموظفين. الأغلبية الساحقة من المشاركين (48.5%) وافقوا بشدة على هذه الفكرة، في حين أن 42.4% أبدوا موافقة عامة. يشير ذلك إلى إجماع واسع على أهمية التدريب كأداة لتحسين الأداء، الإنتاجية، وجودة العمل. النسبة القليلة التي أبدت رأياً محايداً (6.1%) أو عدم موافقة (3%) تظهر وجود تفاوت بسيط جداً في الآراء. الانحراف المعياري المنخفض يعكس تقارباً في وجهات النظر، مما يؤكد أهمية البرامج التدريبية كاستثمار استراتيجي لتحسين أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية المؤسسية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال السابع

يبين الشكل التالي استجابات المشاركين حول أهمية فهم العلاقة بين الحوافز المالية (مثل الرواتب، العلاوات، والمكافآت) وأداء الموظفين، بالإضافة إلى مدى تأثير هذه الحوافز في تحقيق أداء أفضل.

يجب فهم العلاقة بين الحوافز المالية (مثل الرواتب، المكافآت، العلاوات) وأداء الموظفين، ومدى تأثيرها في تحفيزهم لتحقيق أداء أفضل.

32 responses



شكل (9) تعكس استجابات المشاركين حول أهمية فهم العلاقة بين الحوافز المالية (مثل الرواتب، العلاوات، والمكافآت) وأداء الموظفين.

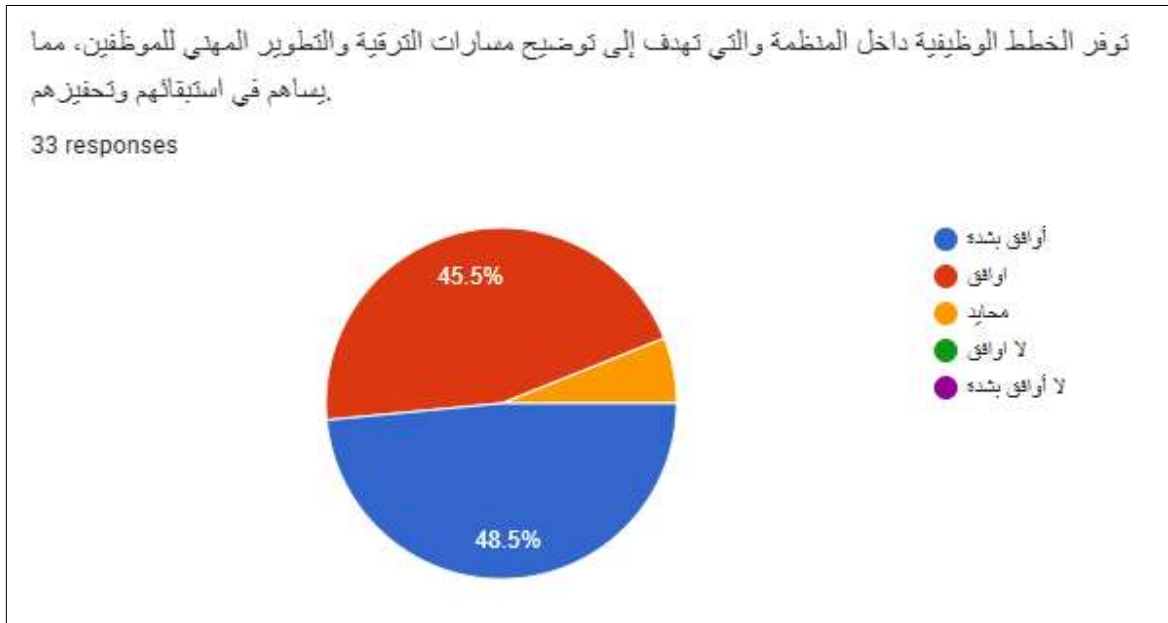
لمقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 65.6%، أوافق: 28.1%، محايد: 6.3%	يعكس إجماعاً قوياً على أهمية الحوافز.
الوسط الحسابي	1.4	متوسط قيم الاتفاق بناءً على التوزيع.
الوسيط	1	يقع في الفئة "أوافق بشدة".
الانحراف المعياري	0.52	تشنت منخفض نسبياً في آراء المشاركين.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

جدول (9) استجابات المشاركين حول أهمية فهم العلاقة بين الحوافز المالية (مثل الرواتب، العلاوات، والمكافآت) وأداء الموظفين.

في هذا الجدول يعكس إدراكاً واضحاً لدى المشاركين لأهمية الحوافز المالية كعامل رئيسي في تحسين أداء الموظفين. الأغلبية الساحقة (65.6%) أبدوا موافقة شديدة على أهمية هذه العلاقة، بينما أظهر 28.1% موافقة عامة. تشير النسبة الصغيرة التي كانت محايدة (6.3%) إلى قلة قليلة من المشاركين الذين لم يكونوا على يقين من مدى تأثير الحوافز. يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى وجود اتفاق قوي بين المشاركين حول أهمية الحوافز المالية في تعزيز الأداء. المدى البسيط يعكس تفاوتاً ضئيلاً جداً في الآراء، مما يعزز أهمية الاستثمار في سياسات الحوافز لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الثامن

يوضح الشكل التالي آراء المشاركين حول أهمية الخطط الوظيفية داخل المنظمة ودورها في توضيح مسارات الترقى والتطوير المهني للموظفين، مما يساهم في تحفيزهم وتحقيق استقرارهم.



شكل (10) توزيع آراء المشاركين حول أهمية الخطط الوظيفية داخل المنظمة ودورها في توضيح مسارات الترقى والتطوير المهني للموظفين.

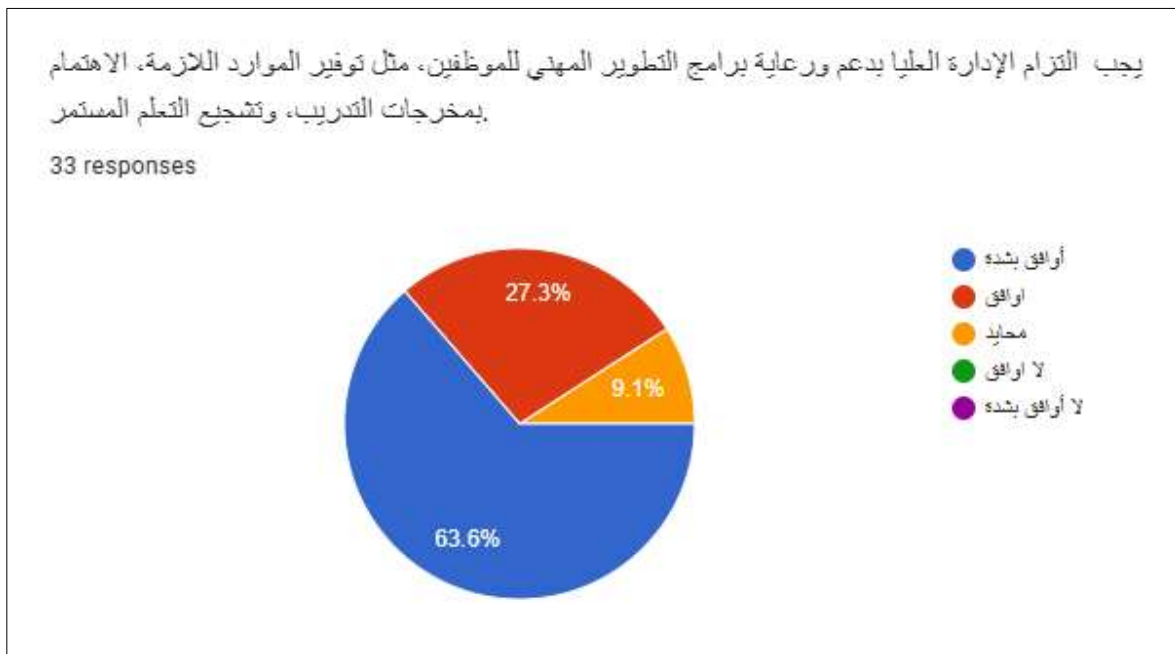
المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 48.5%، أوافق: 45.5%، محايد: 6.0%	يعكس توجهًا إيجابيًا قويًا.
الوسط الحسابي	1.58	متوسط قيم الاتفاق بناءً على التوزيع.
الوسيط	1	"يقع في الفئة "أوافق بشدة".
الانحراف المعياري	~0.54	يعكس تشتتًا منخفضًا نسبيًا.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

شكل (10) توزيع آراء المشاركين حول أهمية الخطط الوظيفية داخل المنظمة ودورها في توضيح مسارات الترقى والتطوير المهني للموظفين.

يعكس الجدول إدراكًا واضحًا لأهمية الخطط الوظيفية في المنظمات، حيث أظهر معظم المشاركين موافقة شديدة (48.5%) على دورها في توضيح مسارات الترقى والتطوير المهني. كما أن 45.5% من المشاركين أبدوا موافقة عامة، مما يشير إلى توافق واسع حول أهمية التخطيط الوظيفي كأداة لتعزيز الاستقرار وتحفيز الموظفين. النسبة الصغيرة التي أبدت موقفًا محايدًا (6.0%) تعكس وجود تفاوت بسيط جدًا في الآراء. الانحراف المعياري المنخفض والاتفاق الكبير يعكسان أهمية الخطط الوظيفية في تحسين الأداء العام وتعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال التاسع

الشكل التالي تشكل استجابات المشاركين حول أهمية التزام الإدارة العليا بدعم ورعاية برامج التطوير المهني للموظفين، بما في ذلك توفير الموارد اللازمة والاهتمام بمخرجات التدريب وتعزيز التعلم المستمر.



شكل (11) تعكس استجابات المشاركين حول أهمية التزام الإدارة العليا بدعم ورعاية برامج التطوير المهني للموظفين

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	%أوافق بشدة: 63.6%، أوافق: 27.3%، محايد: 9.1	يعكس توافقًا كبيرًا بين المشاركين
الوسط الحسابي	1.45	متوسط قيم الاتفاق بناءً على التوزيع
الوسيط	1	"يقع في الفئة "أوافق بشدة"
الانحراف المعياري	~0.52	يعكس تشتتًا منخفضًا في الآراء
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة

جدول (11) تعكس استجابات المشاركين حول أهمية التزام الإدارة العليا بدعم ورعاية برامج التطوير المهني للموظفين

يبين الجدول السابق اتفاقًا واسعًا بين المشاركين على أهمية التزام الإدارة العليا بدعم برامج التطوير المهني. الأغلبية العظمى (63.6%) أبدوا موافقة شديدة، بينما أبدى 27.3% موافقة عامة، مما يعزز الفكرة بأن الالتزام الإداري يلعب دورًا رئيسيًا في نجاح تلك البرامج. النسبة الصغيرة التي أبدت موقفًا محايدًا (9.1%) تشير إلى قلة قليلة لا تزال مترددة في تقييم هذا الالتزام. يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تقارب كبير في الآراء، مما يعكس وعيًا عامًا بأهمية الإدارة العليا في تحقيق بيئة عمل داعمة لتطوير الموظفين. المدى المنخفض يؤكد إجماع المشاركين على أهمية هذا العامل كجزء من استراتيجيات النجاح المؤسسي

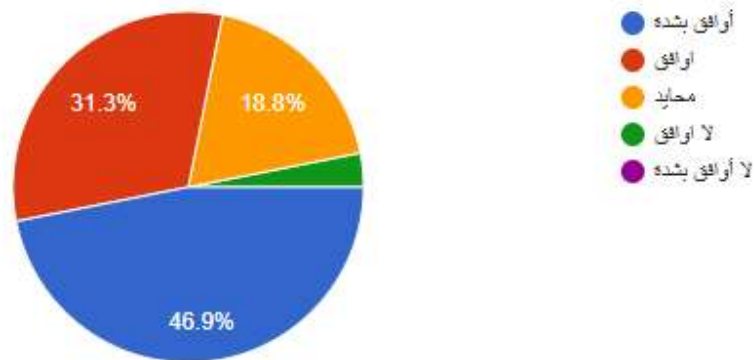
القسم الثاني : تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الاول

الشكل التالي يبين ويوضح استجابات المشاركين حول مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال تقليل التكلفة التشغيلية، تحسين كفاءة العمل، تعزيز الإنتاجية، وتقليل الهدر.

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)

تُسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تخفيض الكلفة التشغيلية للمؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تحسين كفاءة العمل، تعزيز الإنتاجية، وتقليل الهدر.

32 responses



شكل (11) تعكس استجابات المشاركين حول مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 46.9%، أوافق: 31.3%، محايد: 18.8%، لا أوافق: 3.1%، لا أوافق بشدة: 0.0%	يعكس إجماعاً نسبياً حول الموضوع.
الوسط الحسابي	1.56	يعبر عن متوسط القيم على أساس الاستجابات.
الوسيط	1	الفئة "أوافق بشدة".
الانحراف المعياري	~0.60	يعكس تشتتاً معتدلاً بين الاستجابات.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

جدول (11) تعكس استجابات المشاركين حول مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

فى هذا الجدول يعكس اتفاقًا كبيرًا بين المشاركين على أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أبدى حوالي 46.9% موافقة شديدة على هذه الفكرة، في حين أن 31.3% وافقوا بشكل عام. يشير ذلك إلى إجماع واسع النطاق على أن هذه الاستراتيجيات تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. النسبة الصغيرة التي كانت محايدة (18.8%) تشير إلى وجود تفاوت بسيط في الآراء، بينما النسبة الضئيلة التي لم توافق (3%) تعكس وجهات نظر أقل شيوعًا. الانحراف المعياري يعكس درجة تباين متوسطة في الاستجابات، مما يؤكد أهمية هذه الاستراتيجيات كعامل رئيسي لتحقيق النجاح المؤسسي.

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الثانى

يبين الشكل التالي استجابات المشاركين حول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وذلك من خلال التركيز على تطوير العنصر البشري كأحد أهم موارد المؤسسة.



شكل (11) تعرض استجابات المشاركين حول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	%أوافق بشدة: 57.6%، أوافق: 30.3%، محايد: 12.1	يعكس اتفاقاً واسع النطاق.
الوسط الحسابي	1.54	متوسط قيم الاتفاق بناءً على التوزيع.
الوسيط	1	يقع في الفئة "أوافق بشدة."
الانحراف المعياري	0.58	تشنت متوسط بين الآراء.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى استجابة.

جدول (11) تعرض استجابات المشاركين حول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات

يعكس الجدول السابق توافقاً كبيراً بين المشاركين حول أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات. أبدى حوالي 57.6% موافقة شديدة على هذه الفكرة، بينما أظهر 30.3% موافقة عامة، مما يشير إلى إدراك واسع النطاق لدور تطوير العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة. النسبة الصغيرة التي كانت محايدة (12.1%) تشير إلى أن هناك قلة من المشاركين ليست لديهم وجهة نظر محددة حول الموضوع. الانحراف المعياري المنخفض يبرز وجود تقارب في الآراء بين المشاركين، مما يعزز فكرة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أداة أساسية لتحسين جودة المنتجات والخدمات

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الثالث

الشكل التالي يوضح استجابات المشاركين حول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. تمثل الألوان والنسب الفئات المختلفة لاستجابات المشاركين.



شكل (12) توزيع استجابات المشاركين حول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 39.4%، أوافق: 45.5%، محايد: 12.1%	يعكس اتفاقاً واسع النطاق.
الوسط الحسابي	1.66	متوسط درجات الاستجابات بناءً على التوزيع.
الوسيط	2	يقع في الفئة "أوافق".
الانحراف المعياري	0.56	يعكس تشتتاً متوسطاً بين الآراء.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى استجابة.

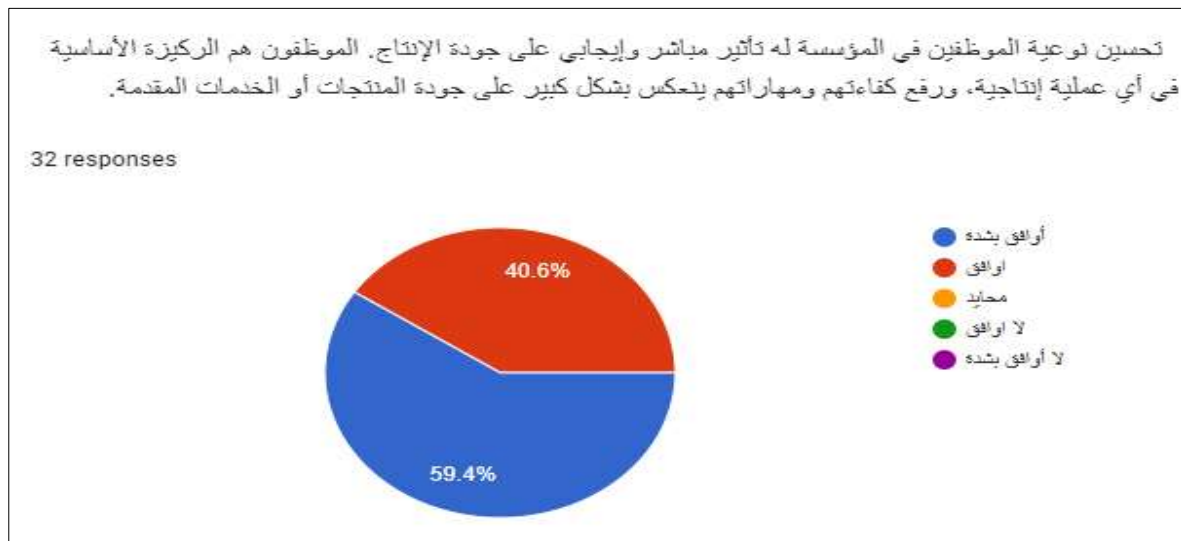
جدول (11) توزيع استجابات المشاركين حول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة

يعكس الجدول اتفاقاً كبيراً بين المشاركين على أن استراتيجيات الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات. أبدى حوالي 45.5% من المشاركين موافقة عامة، بينما أبدى 39.4% موافقة شديدة، مما يشير إلى إدراك قوي

لدور الموارد البشرية في دعم الابتكار . النسبة الصغيرة التي كانت محايدة (12.1%) تعكس وجود وجهات نظر مترددة، ولكنها لا تؤثر بشكل كبير على الإجماع العام. الانحراف المعياري المنخفض يدل على تقارب الآراء، مما يعزز أهمية الموارد البشرية كعامل رئيسي في تحقيق التميز الابتكاري داخل المؤسسات

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الرابع

يعكس الشكل التالي استجابات المشاركين حول تأثير تحسين وعي الموظفين في المؤسسة على جودة الإنتاج. توضح الفئات المختلفة نسبة الاتفاق أو الاختلاف مع هذه الفكرة.



شكل (12) تعكس استجابات المشاركين حول تأثير تحسين وعي الموظفين في المؤسسة على جودة الإنتاج

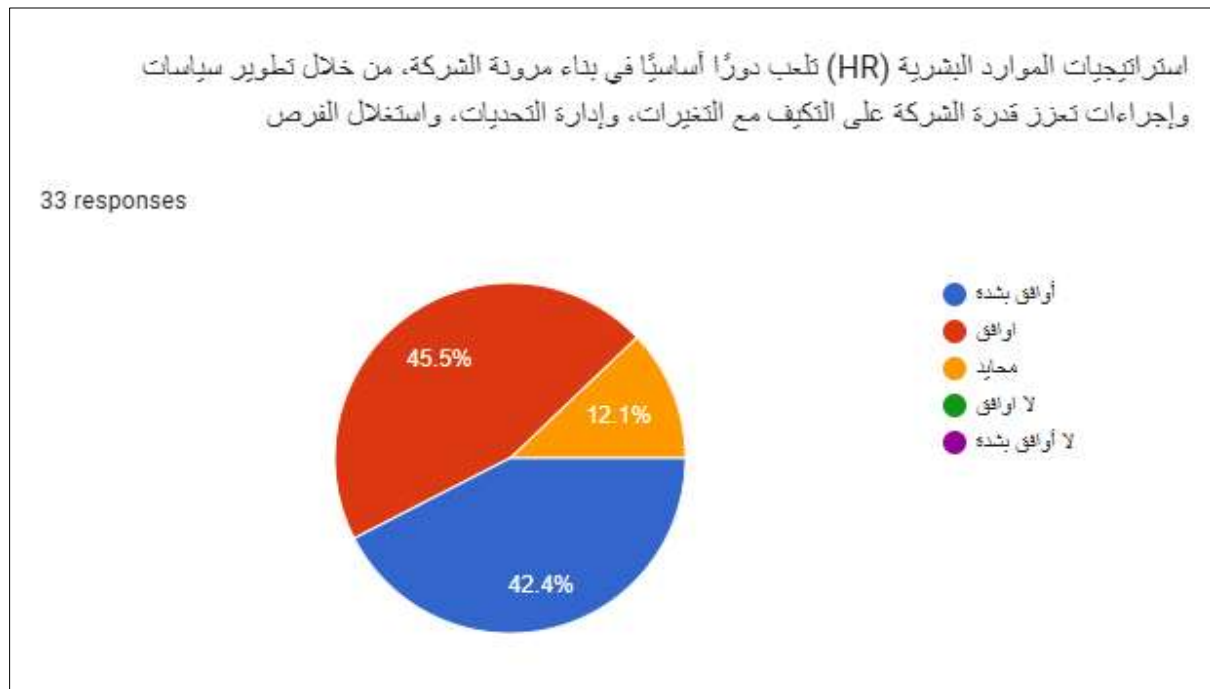
الوصف	القيمة	المقياس
يعكس اتفاقاً شاملاً بين المشاركين.	أوافق بشدة: 59.4%، أوافق: 40.6%	توزيع الاستجابات
متوسط الاستجابات يعكس الاتفاق.	1.41	الوسط الحسابي
يقع في الفئة "أوافق بشدة".	1	الوسيط
تشنت منخفض يعكس تقارب الآراء.	~0.49	الانحراف المعياري
الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.	1	المدى

جدول (12) تعكس استجابات المشاركين حول تأثير تحسين وعي الموظفين في المؤسسة على جودة الإنتاج

يعكس الجدول توافقاً كبيراً بين المشاركين على أن تحسين وعي الموظفين له تأثير إيجابي على جودة الإنتاج. أظهرت الأغلبية (59.4%) موافقة شديدة على هذه الفكرة، بينما أظهر 40.6% موافقة عامة، مما يعكس إجماعاً شبه كامل على أهمية رفع وعي الموظفين في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والجودة. يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تقارب وجهات النظر، بينما يظهر المدى البسيط تبانياً محدوداً بين الآراء. يعزز هذا الإجماع أهمية الاستثمار في التوعية والتطوير المهني كوسيلة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الخامس

تبين الصورة التالية استجابات المشاركين حول دور استراتيجيات الموارد البشرية (HR) في بناء مرونة الشركة من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات، وإدارة التحديات، واستغلال الفرص.



شكل (14) توضح استجابات المشاركين حول دور استراتيجيات الموارد البشرية (HR) في بناء مرونة الشركة من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات، وإدارة التحديات، واستغلال الفرص

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 42.4%، أوافق: 45.5%، محايد: 12.1%	يعكس إجماعاً إيجابياً واضحاً.
الوسط الحسابي	1.7	متوسط الاستجابات بناءً على التوزيع.
الوسيط	2	يقع في الفئة "أوافق".
الانحراف المعياري	0.56	يعكس تشتتاً بسيطاً بين الآراء.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

جدول (15) توضح استجابات المشاركين حول دور استراتيجيات الموارد البشرية (HR) في بناء مرونة الشركة من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات، إدارة التحديات، واستغلال الفرص.

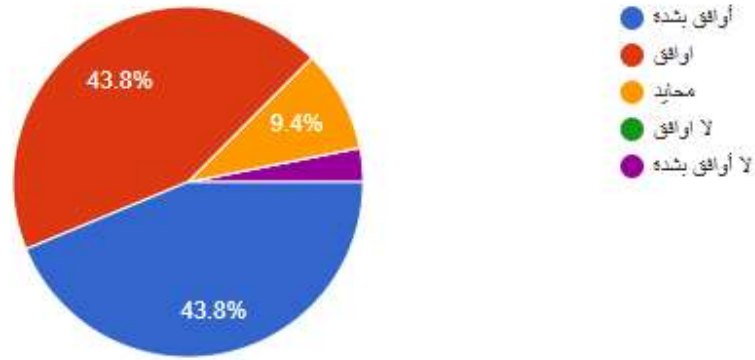
يعكس الجدول السابق (13) اتفاقاً قوياً بين المشاركين على دور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز مرونة الشركات وقدرتها على التكيف مع التغيرات واستغلال الفرص. أبدى حوالي 45.5% من المشاركين موافقة عامة، بينما أبدى 42.4% موافقة شديدة، مما يعكس وعياً بأهمية السياسات والإجراءات التي تضعها الموارد البشرية في دعم نجاح المؤسسة. النسبة الصغيرة التي أبدت موقفاً محايداً (12.1%) تشير إلى بعض التردد أو عدم وضوح تأثير هذه الاستراتيجيات لدى هذه المجموعة. الانحراف المعياري المنخفض يدل على تقارب كبير بين الآراء، مما يعزز الإجماع العام على أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي في تعزيز مرونة المؤسسة.

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال السادس

يبين الشكل التالي استجابات المشاركين حول دور التدريب في تعزيز قدرة الموظفين على توليد الأفكار وتطوير الابتكار داخل المؤسسات. الاستجابات توضح وجهات النظر المختلفة تجاه هذه الفكرة.

التدريب يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز قدرة الموظفين على توليد وتطوير الأفكار الابتكارية داخل المؤسسات

32 responses



شكل (15) تعكس استجابات المشاركين حول دور التدريب في تعزيز قدرة الموظفين على توليد الأفكار وتطوير الابتكار داخل المؤسسات

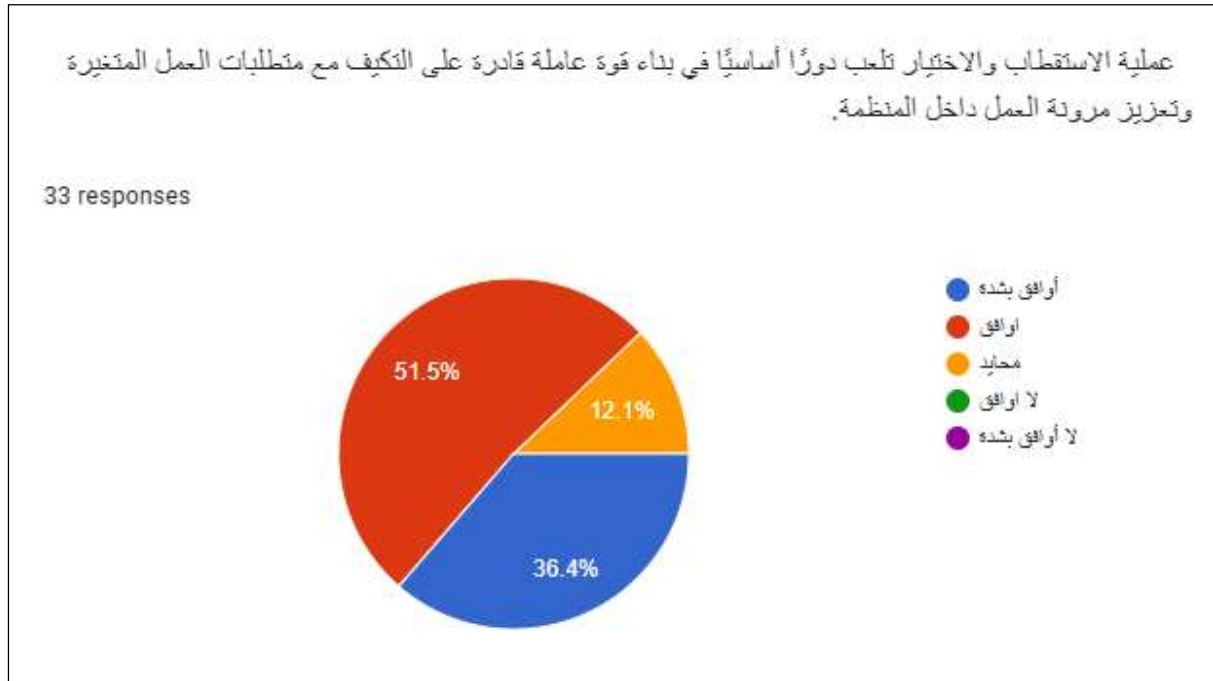
المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 43.8%، أوافق: 43.8%، محايد: 9.4%	يعكس إجمالاً نسبياً حول دور التدريب.
الوسط الحسابي	1.56	متوسط الاستجابات يعكس الاتفاق القوي.
الوسيط	1.5	يقع بين الفئتين "أوافق بشدة" و "أوافق".
الانحراف المعياري	0.54	يعكس تبايناً محدوداً بين الاستجابات.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

جدول (15) تعكس استجابات المشاركين حول دور التدريب في تعزيز قدرة الموظفين على توليد الأفكار وتطوير الابتكار داخل المؤسسات

يعكس جدول توافقاً قوياً بين المشاركين على أن التدريب يلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة الموظفين على الابتكار. النسبة الأكبر من المشاركين (43.8%) وافقوا بشدة على هذا الدور، في حين أبدى نفس النسبة (43.8%) موافقة عامة، مما يشير إلى إدراك واسع النطاق لأهمية التدريب كأداة استراتيجية لتحفيز الإبداع. النسبة الصغيرة من المشاركين الذين أبدوا رأياً محايداً (9.4%) تعكس بعض التردد أو عدم الوضوح لديهم حول التأثير المباشر للتدريب على الابتكار. الانحراف المعياري المنخفض والاتفاق الكبير يعكسان تقارب الآراء، مما يؤكد أهمية الاستثمار في برامج التدريب لتحفيز الإبداع المؤسسي

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال السابع

هذا السؤال يعكس استجابات المشاركين حول دور عملية الاستقطاب والاختيار في بناء قوة عاملة قادرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وتعزيز مرونة العمل داخل المنظمة.



شكل (17) يعكس استجابات المشاركين حول دور عملية الاستقطاب والاختيار في بناء قوة عاملة قادرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وتعزيز مرونة العمل داخل المنظمة.

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 36.4%، أوافق: 51.5%، محايد: 12.1%	يعكس اتفاقاً واضحاً حول الفكرة.
الوسط الحسابي	1.64	متوسط الاستجابات يعكس الاتفاق العام.
الوسيط	2	يقع في الفئة "أوافق".
الانحراف المعياري	~0.55	يعكس تنبأً محدوداً في الآراء.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

شكل (18) يعكس استجابات المشاركين حول دور عملية الاستقطاب والاختيار في بناء قوة عاملة قادرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وتعزيز مرونة العمل داخل المنظمة.

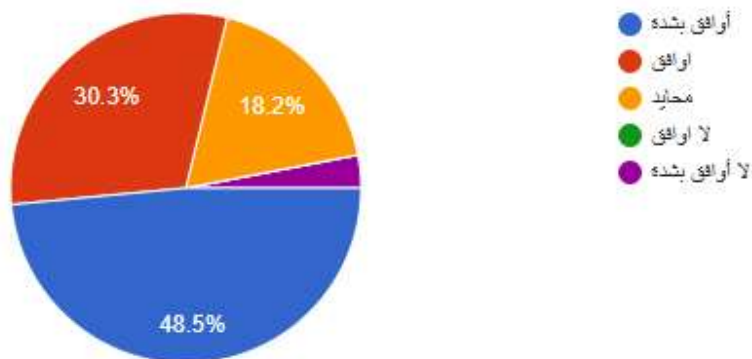
في هذا الجدول يعكس توافقاً قوياً بين المشاركين على أهمية عملية الاستقطاب والاختيار كعامل رئيسي في بناء فريق عمل مرن وقادر على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. أبدى حوالي 51.5% من المشاركين موافقة عامة على الفكرة، بينما أظهر 36.4% موافقة شديدة، مما يعكس إدراكاً واسع النطاق لأهمية هذه العمليات. النسبة الصغيرة التي أبدت موقفاً محايداً (12.1%) تعكس ترددًا محدودًا بين بعض المشاركين، بينما عدم وجود استجابات في فئات "لا أوافق" يعزز الإجماع الإيجابي. الانحراف المعياري المنخفض يعكس تقارباً في الآراء، مما يدعم فكرة أن الاستقطاب والاختيار يلعبان دوراً حيوياً في تعزيز المرونة التنظيمية.

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الثامن

يعرض الشكل التالي استجابات المشاركين حول دور التحفيز المادي في تعزيز الابتكارية، مع الإشارة إلى أنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على هذا السلوك .

التحفيز المادي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الابتكارية، ولكنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على هذا السلوك.

33 responses



شكل (17) تعرض استجابات المشاركين حول دور التحفيز المادي في تعزيز الابتكارية، مع الإشارة إلى أنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على هذا السلوك.

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 48.5%، أوافق: 30.3%، محايد: 18.2%	يعكس اتفاقاً إيجابياً واسعاً.
الوسط الحسابي	1.58	متوسط درجات الاتفاق بناءً على التوزيع.
الوسيط	1	يقع في الفئة "أوافق بشدة".
الانحراف المعياري	~0.54	يعكس تشتتاً منخفضاً في الآراء.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

جدول (17) تعرض استجابات المشاركين حول دور التحفيز المادي في تعزيز الابتكارية، مع الإشارة إلى أنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على هذا السلوك.

جدول يعكس توافقاً كبيراً بين المشاركين على أن التحفيز المادي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الابتكارية، حيث أبدى 48.5% من المشاركين موافقة شديدة، بينما أظهر 30.3% موافقة عامة. هذه النسبة الكبيرة من الموافقة تعكس أهمية التحفيز المادي كعامل رئيسي، ولكن ليس العامل الوحيد، الذي يمكن أن يعزز الابتكار. النسبة الصغيرة التي كانت محايدة (18.2%) تشير إلى بعض التردد أو عدم وضوح تأثير التحفيز المادي على الابتكار لدى بعض المشاركين. الانحراف المعياري المنخفض يعكس تقارباً في الآراء، مما يعزز الإجماع على أن التحفيز المادي يجب أن يكون جزءاً من استراتيجية شاملة لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات.

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال التاسع

هذا السؤال يعرض استجابات المشاركين حول دور المكافآت المالية في تقليل التكلفة بشكل غير مباشر من خلال تحسين كفاءة الأداء. توضح النتائج توزيع الآراء حول هذا التأثير.

المقياس	القيمة	الوصف
توزيع الاستجابات	أوافق بشدة: 45.5%، أوافق: 30.3%، محايد: 21.2% يعكس اتفاقًا إيجابيًا نسبيًا.	
الوسط الحسابي	1.58	متوسط قيم الاتفاق بناءً على التوزيع.
الوسيط	1	يقع في الفئة "أوافق بشدة".
الانحراف المعياري	0.55	يعكس تباينًا محدودًا بين الآراء.
المدى	2	الفرق بين أعلى وأدنى فئة استجابة.

يبين الجدول اتفاقًا كبيرًا بين المشاركين على أن المكافآت المالية يمكن أن تسهم بشكل غير مباشر في تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة الأداء. أبدى حوالي 45.5% من المشاركين موافقة شديدة على هذه الفكرة، في حين أظهر 30.3% موافقة عامة، مما يعزز الفكرة بأن المكافآت المالية تعد حافزًا قويًا لتحسين الكفاءة الإنتاجية. النسبة المتوسطة من الاستجابات المحايدة (21.2%) تشير إلى وجود بعض التردد أو عدم الوضوح في مدى تأثير المكافآت على تقليل التكلفة. الانحراف المعياري المنخفض يعكس تقاربًا كبيرًا في الآراء، مما يدعم فكرة أن المكافآت المالية أداة فعالة لتحفيز الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف بشكل غير مباشر.

4.5. النتائج التي توصل لها البحث

استنادًا إلى التحليل الإحصائي للاستبيانات، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تلخص العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. النتائج الرئيسية تشمل:

1. فعالية عملية الاختيار والتعيين:

غالبية المشاركين (59.4%) أكدوا على أهمية هذه العملية في تحسين جودة التوظيف وملاءمته لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. برامج التدريب والتطوير:

63.6% من المشاركين وافقوا بشدة على أن هذه البرامج أساسية لتحسين أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم، مما يعزز استدامة الأداء المؤسسي.

3. التعويضات والمكافآت:

57.6% من المشاركين أقرّوا بأن هذه الأدوات تحفز الموظفين على الأداء المتميز وتساهم في تحسين بيئة العمل.

4. التنوع من خلال استراتيجيات الاستقطاب:

56.3% من المشاركين أبدوا موافقة شديدة على أن استراتيجيات الاستقطاب تدعم التنوع داخل المنظمة، مما يعزز الابتكار والتكيف مع التغيرات.

5. التزام الإدارة العليا:

63.6% من المشاركين وافقوا بشدة على أن التزام الإدارة العليا بدعم برامج التطوير المهني يعدّ عنصراً رئيسياً لنجاح هذه البرامج.

6. تحقيق الميزة التنافسية:

46.9% من المشاركين وافقوا بشدة على أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق

الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية.

7. تعزيز الابتكار:

45.5% من المشاركين أظهروا توافقاً قوياً على أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساعد في

تطوير الابتكار داخل المؤسسات.

4.6. خاتمة

في ختام هذا الفصل ، أظهرت النتائج بوضوح أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كعامل حاسم لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات. التحليل الإحصائي أكد أن هذه الاستراتيجيات، بدءاً من الاختيار والتعيين مروراً بالتدريب والمكافآت وحتى دعم الإدارة العليا، تلعب دوراً رئيسياً في تحسين كفاءة الموظفين، تعزيز الابتكار، ورفع مستوى الإنتاجية. الدراسة خلُصت إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواردها البشرية تحقق أداءً أفضل، وتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية التزام الإدارة بتبني استراتيجيات متكاملة تشمل التحفيز، التطوير، والاستقطاب، بما يضمن المرونة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي. وأخيراً، أوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات مستدامة لإدارة الموارد البشرية وبحث تأثيرها في سياقات متنوعة لضمان تحقيق نتائج أكثر دقة وشمولية.

5-الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات

5.1. مقدمة

حيث يتم تقديم ملخص شامل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وأهميتها بالنسبة للأهداف البحثية. يُبرز الباحث في المقدمة السبب وراء مناقشة هذه النتائج والتأكد من ارتباطها بإطار الدراسة النظري والعملي. الهدف هو توجيه القارئ إلى ما سيتم عرضه في هذا الفصل من تحليل للنتائج وربطها بالتوقعات التي تم تقديمها في الفرضيات. كما تُظهر المقدمة الأثر المتوقع للنتائج سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي. يتم تقديم تلميح حول النقاط الرئيسية التي سيتم مناقشتها، مثل أهمية الدراسة في حل مشكلة قائمة أو تحسين فهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة. وأخيرًا، تؤكد المقدمة على كيفية تناول النتائج بالتحليل والاستنتاج، بما يسهم في توفير توصيات ذات قيمة، ويعكس مساهمة الدراسة في سد فجوة معرفية أو عملية محددة في المجال الغرض من هذا البحث هو توضيح دور الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. وقد أظهر البحث أن الاستراتيجية تدمج تصميم الوظائف وإدارة الأداء والتدريب والتطوير والاتصال الفعال. وقد أظهرت النتائج أن استخدام مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي يدركها الموظفون يرتبط بشكل كبير بأداء التشغيل التنافسي للشركة. ولهذه النتائج آثار على وجهة نظر متطورة للشركة حيث تجمع الأعمال بين استخدام تطوير المعرفة القيمة للشركة وقدرات التبادل لتحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل. بالنسبة للمملكة العربية السعودية، للحفاظ على نمو اقتصادها، لم يعد من الضروري الارتباط عالميًا، ولكن محليًا. من أجل رفع، يجب على السعودية التنافس عالميًا باستخدام المزايا التنافسية.

إن الاستراتيجية التي تضيف بها الشركات قيمة لكسب العملاء ليست توفير منتج ولكن الاستفادة من قاعدة من الموارد البشرية لخلق قيمة مضافة. على الرغم من أن نتيجة الميزة التنافسية بما يتماشى مع المبادرات القائمة على الموارد هي أمر رئيسي لتكتيكات الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الموارد التي ترتبط بها الموارد على وجه التحديد قد تعتمد على نقطة التحليل. إن تفوق الشركة ينبع من عناصر يمكن نقلها، ومن الممكن للشركات الفردية أن تحصل على ميزة تنافسية من خلال إعادة تموضع مثل هذه الأنشطة في مكان آخر عند شراء تطبيق أنظمة الإدارة الجديدة. إن البنية التنظيمية المتفوقة تدعم التركيز على التكلفة المرتبطة باختلافات العملاء التي تركز على زيادة الجودة وإدراك الأعمال. تقدم مصادر الميزة التنافسية هذه قوة تكتيكية فيما يتعلق بميزانية التدريب الأكبر للشركة من أجل تأمين مساهمات أنشطة الموارد البشرية.

من أجل خلق أعمال تنافسية، تدرك العديد من الشركات أنها بحاجة إلى تنفيذ مجموعة واسعة من الاستراتيجيات المصممة لتوسيع قدرات الموارد البشرية. كضرورة لمديري الموارد البشرية وكمنظمة تعتمد بشكل متزايد على الأعمال في المملكة العربية السعودية، خلق البيئة اللازمة لربط الموارد البشرية بالفعالية التنظيمية. عادة ما يربط المديرون السعوديون بين الموارد البشرية وكفاءة المنظمة. إن الجمع بين التدريب الفردي له استراتيجية تطوير مهني واستراتيجية إنشاء رابط شراكة استراتيجية مع المنظمة ورضا المتخصصين في الموارد البشرية في المجالين. وقد تم اعتماد مساهمة العمل الفردي في إدراك العمال. في ربط سياسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل، فإن سبب معاملة الموظفين بهذه الطريقة هو تعديل المنظمة التقليدية. إن أهداف التدريب لا تظهر سوى تأثيرات طفيفة على مساهمات الموارد البشرية من سياسات الموارد البشرية. فالشركات التي لا تتبنى وجهة نظر استراتيجية لوسائلها غالباً ما تركز على إنشاء أنظمة الأجور والإجراءات التي تجعل العواقب

سريعة قدر الإمكان لموظفيها. وإذا كان الموظفون السعوديون يُنظر إليهم على أنهم يقدمون المساهمة الأساسية في استراتيجية التشغيل والاتجاه على المدى الطويل، فإن الشركات السعودية سوف تدرك أهمية جذب الموظفين الجيدين والاحتفاظ بهم ومكافأتهم بالمهارات المناسبة لتعزيز نمو الإيرادات. وهذا يعني وجود نظام لإدارة الموارد البشرية لديه القدرة على دمج التعويضات الفردية لزيادة الأنشطة الإنتاجية السعودية على المدى الطويل.

5.2. المساهمة النظرية

المساهمة النظرية هي جزء أساسي في الدراسات الأكاديمية، حيث يعكس هذا القسم كيف أثرت الدراسة على تحسين الفهم النظري للموضوع المدروس. هنا يتم تحديد النقاط التي أضافتها الدراسة إلى المعرفة الحالية، سواء من خلال تقديم نموذج جديد لتحليل العلاقة بين المتغيرات أو تأكيد صحة نماذج ونظريات سابقة.

يوضح هذا الجزء كيف دعمت النتائج الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح الروابط التي قد تكون غير واضحة سابقاً بين المتغيرات. على سبيل المثال، إذا كانت الدراسة تتناول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الابتكار، فإن المساهمة النظرية قد تشمل توضيح كيف تؤثر ممارسات معينة مثل التدريب أو التحفيز على تعزيز السلوك الابتكاري.

أخيراً، يتم التأكيد على الأهمية الأكاديمية للدراسة من خلال إبراز الفجوات النظرية التي تم سدها. يتم الإشارة إلى كيفية استكمال أو تطوير الأطر السابقة وإمكانية استخدام هذه النتائج كأساس لدراسات مستقبلية.

5.3. التطبيقات العملية

هذا القسم يركز على كيفية تحويل نتائج الدراسة إلى خطوات عملية يمكن تطبيقها في الواقع. يناقش الباحث الطرق التي يمكن للشركات والمؤسسات استخدام نتائج الدراسة لتحسين أدائها أو تحقيق أهدافها.

مثال على ذلك قد يكون اقتراح تطبيق سياسات استقطاب وتوظيف جديدة لتحسين كفاءة الموظفين، أو تعزيز برامج التدريب لتحفيز الابتكار. يتم تقديم توصيات مباشرة يمكن للممارسين في المجال اتباعها لتحسين عملياتهم اليومية أو لحل مشكلات محددة.

يُختتم هذا القسم بالإشارة إلى الفوائد العملية الملموسة التي قد تتحقق من تطبيق هذه التوصيات، مع التركيز على الأثر الإيجابي المتوقع على بيئة العمل أو أداء المؤسسة

5.4. تفسير النتائج

أعلى نسبة موافقة لعينة الدراسة هي أن التركيز على خصائص الحكومة الإلكترونية من شأنه أن يساعد في رفع مستوى معايير الشفافية، في حين أن أقل نسبة موافقة هي أن التركيز على خصائص إصلاح الإدارة العامة من شأنه أن يساعد في رفع مستوى التخطيط الاستراتيجي. ثاني أعلى نسبة موافقة هي أن التركيز على خصائص قدرة الموظفين من شأنه أن يساعد في رفع مستوى التوجه نحو الحلول الاستراتيجية. ثاني أقل نسبة موافقة هي أن التركيز على خصائص المكافآت والحوافز من شأنه أن يساعد في تحقيق درجة عالية في معيار "التواصل الداخلي والخارجي". ثالث أعلى نسبة موافقة هي أن التركيز على تطوير بيئة العمل من شأنه أن يساعد في رفع مستوى التوجه نحو الحلول الاستراتيجية.

لا شك أن الدراسة توصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أبرزها: هناك علاقة واضحة بين درجة تنافسية الموازنة والتركيز على خصائص الحكومة الإلكترونية. هناك علاقة واضحة بين درجة تنافسية الموازنة والتركيز على خصائص التخطيط الاستراتيجي. هناك علاقة واضحة بين درجة تنافسية الموازنة والتركيز على خصائص الإدارة والإصلاح. هناك علاقة واضحة بين درجة تنافسية الموازنة والتركيز على خصائص قدرات الموظفين.

وأخيراً، يمكن لتصميم البحث أن يساعد الحكومة في تطوير استراتيجية تحديث شاملة واضحة لمواردها البشرية في المالية العامة. ولبناء استراتيجية واضحة لتحويل عملية إدارة الموارد البشرية بشكل عام وللعاملين في قطاع المالية العامة بشكل خاص، يجب التركيز على الخصائص الأربع الرئيسية لهذه الاستراتيجية المبنية، وهي: الحكومة الإلكترونية، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير أدوات المكافآت والحوافز، وأخيراً تطوير استراتيجيات الاتصال، ناهيك عن الحاجة إلى التركيز على استراتيجيات التوظيف التي تأخذ في الاعتبار جميع ركائز عملية البناء هذه معاً.

5.5. الآثار المترتبة على الممارسة

تكشف الاستراتيجيات التنافسية عن أهمية الموارد البشرية من خلال جذب ومطابقة الجهود والقدرات والخبرة مع متطلبات العمل واحتياجات المنظمة ومتطلبات العمل. إن المنظمات إذا لم تستغل الموارد البشرية وتديرها على أكمل وجه لتضيف أكبر قيمة ممكنة فإن هذه القوة قد تؤكد على معدلات عالية ولن تتحقق في نوعية أو كمية أنشطة المنظمة وخاصة إذا استفادت من التقنيات الحديثة مما يؤدي إلى تقليص نقاط القوة التقليدية مثل المال والمواد. إن كل منظمة لديها رؤيتها الخاصة حول كيفية استغلال موظفيها ولكن الأهم هو أن يعتبر الناس أنفسهم أكثر كفاءة وإخلاصاً لروح المنظمة وأهدافها. إن أفضل المنظمات لديها رؤية أساسية مشتركة حول الموارد البشرية وتهتم بكيفية تطوير وإرضاء موظفيها.

ومن ثم يتضح تخصيص الموارد لمكان العمل مما يضيف قيمة للخدمة أو المنتج مما يسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا فعالين وكفؤين في تفويض المسؤوليات والتحكم في عملهم وتمييز أي هدر في الوقت والجهد والمال والمواد - أثناء إنتاج السلع أو تقديم الخدمات - للتحكم في الإجراءات بشكل فعال. يجب على كل قائد في المنظمة أن يحرص على خلق بيئة تجذب الأشخاص المهرة للانضمام إلى المنظمة وتحفزهم على البحث عن

التشجيع أثناء أداء مهامهم مقارنة بمستويات الأداء . ويجب الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات التعامل مع الناس، فهم مصدر القوة في المنظمة في الوقت الحالي، وذلك ببذل الجهود الكبيرة والوقت والخبرة الثابتة ورأس المال والأصول المادية.

5.6. توصيات للبحوث المستقبلية

أولاً، من المهم مراجعة أدبيات دوران العمالة في الخليج والمملكة العربية السعودية من أجل اكتساب فهم أفضل لسابقتها. لذلك، يمكن للباحثين فحص الجوانب المتعلقة بالمملكة العربية السعودية والشركات المنظمة الأخرى في الخليج بدقة: الأجر، والمزايا التنظيمية، وإدارة المهنة، والتي تندرج ضمن سياق إدارة الموارد البشرية. وبالتالي، يمكن للباحثين التحقيق في دوران العمالة المتعلق بثقافة دوران العمالة، حيث أن البحث المجتمعي جديد تمامًا على هذا الموضوع بسبب التحديات الثقافية المتأخرة في بحوث الإدارة. بشكل عام، من الواضح من المراجعة التي أجريت أن هناك العديد من الثغرات المتأصلة في هذا المجال المهم من البحث. يُدعى الباحثون إلى الاستفادة من إمكانيات البحث المميزة. أولاً، نظرًا لأن الباحثين يبدو أنهم لم يجدوا تعريفًا أو مقياسًا متسقًا لنية دوران العمالة، لا في المملكة العربية السعودية ولا في الخليج، فإنهم مدعوون للبحث عن تعريف ومقياس دقيقين وواضحين.

5.7. الخاتمة والتوصيات

حللت هذه الدراسة تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزانية التنافسية في المملكة العربية السعودية وانعكاسها في رأس المال الفكري والقيمة المضافة الاقتصادية والميزة التنافسية المستدامة. وقد تم تطوير استبانة، واستخدام أساليب إحصائية، وتطبيق اختبار (ت) للوصول إلى النتائج. ومن الواضح أن إدارات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية تركز على استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية، ولكن هناك تركيز ضئيل على استراتيجيات جذب وتنمية الموارد البشرية. كما أن استراتيجيات توظيف الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وهام على رأس المال الفكري، في حين ليس لها تأثير كبير على القيمة

المضافة الاقتصادية لأنها لا تعكس المساهمات المتوقعة من الموارد البشرية، وتصبح مخرجاتها أقل من المتوقع. وتنتهي الدراسة بعدة توصيات، أبرزها ضرورة التركيز على استراتيجيات جذب وتنمية الموارد البشرية لأن تطوير المهارات والقدرات سيحقق فوائد على مستوى المنظمة أو العمل.

وقد طرحت في هذه الدراسة عدة توصيات، أهمها، بما أن استراتيجيات توظيف الموارد البشرية لها تأثير واضح على تحقيق الفوائد للأجهزة العامة في المملكة العربية السعودية في إطار تحقيق الموازنة التنافسية، فإن المملكة العربية السعودية تشجع على التركيز على هذه الاستراتيجيات، وخاصة عند تصنيف استراتيجيات التوظيف وبناء القدرات المناسبة والتدريب المستمر لتطوير نقاط القوة لدى الموظفين الحاليين والنظر في الاستثمار في البشر. وفي إطار توفير المباني والأصول والأجهزة والعمليات، يجب التركيز على توافر الموارد البشرية وتخطيط العرض والطلب. كما توصي الدراسة بزيادة جهود التدريب والإرشاد الإداري في المملكة العربية السعودية في مجال إدارة استراتيجيات التوظيف. كما تشجع الدراسة المملكة العربية السعودية على تقديم تعويضات ومزايا للموظفين تتناسب مع متطلبات الحياة في البيئة الجديدة وتحفيز الموظفين الأكفاء على الابتكار والتفكير في اتخاذ القرارات الدقيقة. وتكمن قوة هذه الدراسة في أنها تبحث في تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية على الموازنة التنافسية في سياق الميزة التنافسية المستدامة في المملكة العربية السعودية وترتبط نتائج استراتيجية توظيف الموارد البشرية برأس المال الفكري والقيمة الاقتصادية المنعكسة في جانب القيمة الاقتصادية المضافة.

5.8. ملخص النتائج الرئيسية

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية تطبيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق موازنة تنافسية في المملكة العربية السعودية. وركزت الدراسة على بعض أسئلة البحث والتي اعتمدت على الاستبانة كأهم وسيلة لجمع البيانات الأولية. وقد طبقت الدراسة في عدد من شركات الإنتاج في المملكة العربية السعودية، إلا أن بعض النتائج أشارت إلى وجود إجراءات في آلية التوظيف والتدريب لتغطية بعض الشواغل والحصول على الكفاءة أثناء العمل. كما أظهرت النتائج أن هذا النقص على وجه التحديد له تأثير سلبي على الميزة التنافسية للشركة. وتشير نتائجنا، من بين نتائج أخرى، إلى أن العديد من التخصصات تعاني

من نقص في الكوادر المؤهلة. واختتم الجزء الأخير من هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات التي قد تكون مفيدة لتفعيل دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية في الأسعار في شركائنا السعودية. تتمثل مشكلة البحث في هذه الدراسة من خلال محاولات العديد من الشركات الصناعية تحقيق ميزة تنافسية مميزة وعدم اختفائها من على المسرح، وظاهرة إفلاس العديد منها وتقارب العديد من الشركات الأخرى، نتيجة لعدم وعي البعض بتأثير العوامل المختلفة على مستوى جودة الأداء، وأبرزها تطبيق إستراتيجية لتوظيف الكفاءات أو الموارد البشرية أثناء العمل، وقلة الاهتمام بتصميم هذه الإستراتيجية وآلية عملها واستمراريتها.

5.9. التداعيات العملية

يمكن الاستفادة من التداعيات العملية للنموذج المقترح لبناء خطة وموازنة إستراتيجية ناجحة مبنية على إستراتيجية الموارد البشرية من خلال تحديد المبادئ الرئيسية ومعايير التقييم لاستراتيجية الموارد البشرية لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تنفيذ الإستراتيجية. أولاً، قدم النموذج المقترح وضوحاً عملياً لمعالجة المشكلة التي تم تحديدها ضمن هذه الدراسة. وبما أن الخطط الوطنية للمملكة العربية السعودية تحتاج إلى مزيد من التسارع، فإن الإطار المقدم سيساعد الإدارة العليا والعليا على اتخاذ قرارات مستنيرة في مجالات مثل تبني وظائف ومبادئ الموارد البشرية الصحيحة، ووضع خطط تنافسية يمكن أن تؤدي إلى القدرة التنافسية الاستراتيجية، بما في ذلك جودة الخدمات العالية، والاستدامة، والقدرة التنافسية من حيث التكلفة. وبالنظر إلى اتجاهات البحث المستقبلية، فإن إدارة الموارد البشرية الداخلية للكيانات السعودية قد تعاني من نقص الأساس النظري. بالإضافة إلى ذلك، نظراً للطبيعة الأصلية لممارسات العمل التي يستخدمها المواطنون السعوديون في الكيانات السعودية، بدلاً من التشابه العالمي في اتجاهات وممارسات الموارد البشرية، فإن السياق الاستراتيجي والبنوي يوفر بؤراً جيدة لبحوث الإدارة في استراتيجيات الموارد البشرية في البلدان النامية. وعلاوة على ذلك، من أجل تجنب تكلفة وعواقب التدهور الذي يمكن تجنبه في الأداء التنظيمي، فإن تأثيرات الأداء المترتبة على تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات على الكيانات وبيئتها وأداء القطاع ستكون موضوع اهتمام الباحثين، حيث ستكون جزءاً من التأثير المحتمل للدراسة.

5.10. التوصيات للمنظمات في المملكة العربية السعودية

لتحقيق الميزة المالية في عالم الأعمال التنافسي اليوم، يجب أن تكون الشركات قادرة على التعامل مع بعضها البعض بتميز، ليس فقط على التركيز الاستراتيجي والتميز، والسلع، والمرافق، ولكن أيضًا في الطريقة التي تتعامل بها مع مواردها. إن التركيز على تحقيق التميز المالي من منظور الموارد البشرية هو وجهة نظر حديثة وضرورية. وبالتالي، يمكن للشركات تحقيق انتصارات اقتصادية من خلال المواقف الاستراتيجية المطلوبة فقط إذا تم اتباع نهج التصميم. وهذا ينطوي على التخطيط للمجندين. يمكن للتوصيات التالية مكافحة الميزة المالية في المنظمات:

- الالتزام بقواعد المحاسبة الدولية، جنبًا إلى جنب مع سياسات التوظيف والتعويض في البلاد، وتعزيز العلاقة بين الإدارات ومجموعات التوظيف لأن لديهم الحق في التأثير على الميزانيات.
- تطوير دافع الموظفين من خلال التوصل إلى اتفاقات حول أهداف واقعية والقدرة على توزيعها بشكل مشاركي: تلعب المؤسسة دورًا رئيسيًا في تحقيق أهدافها الدولية من خلال توفير الإيرادات لوحدة وظائف العمل الخاصة بها.
- إعطاء أهمية كبيرة لممارسات التدريب والتطوير، وخاصة مع التركيز على التكنولوجيا الحديثة وزيادة أهمية التمويل، ومواءمة كفاءات المجندين المتطورة وإنجازاتهم مع التكنولوجيات أو الأفكار أو التطبيقات الجديدة.
- تركيز تصنيف الأداء والتعويض على المجموعة المهنية في التجارة التي تتوافق مع أهداف الشركة ضمن عملية إعادة التركيب المحتملة وإنشاء ضوابط معتادة للحفاظ على الضوابط الداخلية.
- تجربة ما هو ضروري لتضمينه فيما يتعلق بالمجندين الجدد، والانتقال والتقدم، ومراعاة الاختلافات

6.المراجع

- إبراهيم. خليل ناجح محمود. (2017). أثر استراتيجيات ا موارد البشرية في ا ميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.
- آل نملان. عبد الرحمن عوض علي. (2017). أثر إدارة ا موارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.
- التملي. يحيى إبراهيم. (2012). تقييم مدى التزام شركات المساهمة القطرية بمسؤولياتها المجتمعية من وجهة نظر العاملين بها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.
- حامد. تور الدين. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة قي إنشاء ا ميزة. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع. الحريري. رافده. (2018). اتجاهات حديثة في إدارة ا موارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. حسنين. أحمد جابر. (2019). العلاقات التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زياده وتحسين الإنتاجية. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- حسن، فلح حسن. (2009). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الدوسري. غزيل سعيد دلموك. (2019). درجة ممارسة إدارة ا موارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.
- رشيد. مازن فارس. (2018). إدارة ا موارد البشرية. عمان: العبيكان للنشر والتوزيع.

- السعدي. صدام صالح. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بالقطاع الخاص بالتطبيق على شركة الخدمات الغذائية في دولة قطر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.

- السنباطي، أ. (2011). استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية، مجلة المدير الناجح، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، متاح على قاعدة دوريات المنظومة.

- عبد القادر. رياض؛ وكشروود. غيمان؛ وعساس. يمينه. (2019). «تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: البنك العربي بالأردن أنموذجاً». مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. (2) 5. 74-90

- عجعج، "محمد هيثم" عبد الرحمن حافظ والشلبي، هيثم حمود (2015). التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الاردنية. المؤتمر العلمي الدولي المحكم منظمات الاعمال - الفرص والتحديات والتطلعات، عمان، الاردن، جامعة البلقاء التطبيقية.

- عريقات، أ وجردات، ن والعتيبي، م. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الاردني 2. جلة الزرقاء والدراسات الإنسانية، مج 10، ع 2. متاح على قاعدة دوريات المنظومة.

- العولقي. عبد الله أحمد. (2018). «أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية». مجلة جامعة الجزيرة.

- فلاق. علي. (2018). «الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية». مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. (3) 28.

- قشقش. خالد أحمد عبد الحميد. (2014). إدارة رأس مال الشكري وعلاقته فيت عزيزا ميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر (غزة)

- الكسدزاني. علي حسين عبد الكريم. (2019). أثر استخدام أساليب ا محاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية لتحقيق ا ميزة التنافسية: دراسة حالة إقلي م كردستان العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.

- الكلالدة. طاهر. (2018). تنمية وإدارة ا موارد البشرية. الإمارات: دار الأسرة ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع. مصلح. عطية. (2015. أبريل). «الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة». المؤتمر العلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال-الفرص والتحديات والتطلعات. - المغربي. محمد الفاتح محمود. (2016). إدارة ا موارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

- Progoulaki, M., and Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry, Marine Policy 34, 575-582.

- Shahzad, K., & Bashir, S., and Ramay, M. (2008). Impact of Human Resource Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan, International Review of Business Research papers, 4, (2): 302-315.

- Suhong, L., & Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *The International Journal of management science*, 34, 107-124.

7. الملاحق

الاستبيان والتحليل الإحصائي

الاستبيان:

Section 1 of 3

استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزانية
التنافسية في المملكة العربية السعودية

B I U ↺ ✕

Form description

الاسم *

Short answer text

الجنس *

☐

ذكر

☐

أنثى

المسمى الوظيفي

Short answer text

...

* عدد سنوات الخبرة

- ☐ 3 — 5
- ☐ 6 — 10
- ☐ 11 — 20
- ☐ 21 — more

Section 2 of 3

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ((المتغير المستقل))



Description (optional)

* كفاءة عملية الاختيار والتعيين تلعب دوراً جوهرياً في تحسين جودة التوظيف من خلال استقطاب وتعيين الموظفين الأكثر تأهيلاً وقدرة على تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

* برامج التدريب والتطوير تُعد أحد العوامل الأساسية في تحسين أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

* التعويضات والمكافآت تُعد من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين على تقديم أداء وظيفي مميز

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا اوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

* ادراك المشاركين لدور استراتيجيات استقطاب الموظفين (مثل الإعلانات الوظيفية، قنوات التوظيف، ومعايير الاختيار) في تحقيق تنوع داخل المنظمة من حيث الخلفيات، المهارات، والثقافات

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا اوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

* مدى أهمية أن تكون برامج التدريب شاملة لجميع المستويات الوظيفية (من الموظفين الجدد إلى المديرين التنفيذيين) لضمان تطوير شامل ومستدام للمهارات

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ اوافق
- ☐ محايد

*. الاعتقاد بأن البرامج التدريبية تؤدي إلى تحسين كفاءة الموظفين، سواء من حيث الأداء، الإنتاجية، أو جودة العمل

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

*. يجب فهم العلاقة بين الحوافز المالية (مثل الرواتب، المكافآت، العلاوات) وأداء الموظفين، ومدى تأثيرها في تحفيزهم لتحقيق أداء أفضل.

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

*. توفر الخطط الوظيفية داخل المنظمة والتي تهدف إلى توضيح مسارات الترقية والتطوير المهني للموظفين، مما يساهم في استبقائهم وتحفيزهم.

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

* توفر الخطط الوظيفية داخل المنظمة والتي تهدف إلى توضيح مسارات الترقية والتطوير المهني للموظفين، مما يساهم في استبقائهم وتحفيزهم.

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

* يجب التزام الإدارة العليا بدعم ورعاية برامج التطوير المهني للموظفين، مثل توفير الموارد اللازمة، الاهتمام بمخرجات التدريب، وتشجيع التعلم المستمر.

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

Section 3 of 3

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)



Description (optional)

* تُسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تخفيض الكلفة التشغيلية للمؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تحسين كفاءة العمل، تعزيز الإنتاجية، وتقليل الهدر.

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

*

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات من خلال التركيز على تطوير الحنصر البشري باعتباره أحد أهم موارد المؤسسة

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة



تُكبر مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الابتكارية داخل المؤسسة:

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة



تحسين نوعية الموظفين في المؤسسة له تأثير مباشر وإيجابي على جودة الإنتاج. الموظفون هم الركيزة الأساسية في أي عملية إنتاجية، ورفع كفاءتهم ومهاراتهم يتعكس بشكل كبير على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

*

استراتيجيات الموارد البشرية (HR) تلعب دورًا أساسيًا في بناء مرونة الشركة، من خلال تطوير سياسات وإجراءات تحزز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات، وإدارة التحديات، واستغلال الفرص

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

*

التدريب يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز قدرة الموظفين على توليد وتطوير الأفكار الابتكارية داخل المؤسسات

☐

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

محايد

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

*

عملية الاستقطاب والاختيار تلعب دوراً أساسياً في بناء قوة عاملة قادرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وتعزيز مرونة العمل داخل المنظمة.

- | | |
|-----------------------|---------------|
| ☐ | أوافق بشدة |
| ☐ | أوافق |
| ☐ | محايد |
| ☐ | لا أوافق |
| ☐ | لا أوافق بشدة |

*

التحفيز المادي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الابتكارية، ولكنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على هذا السلوك.

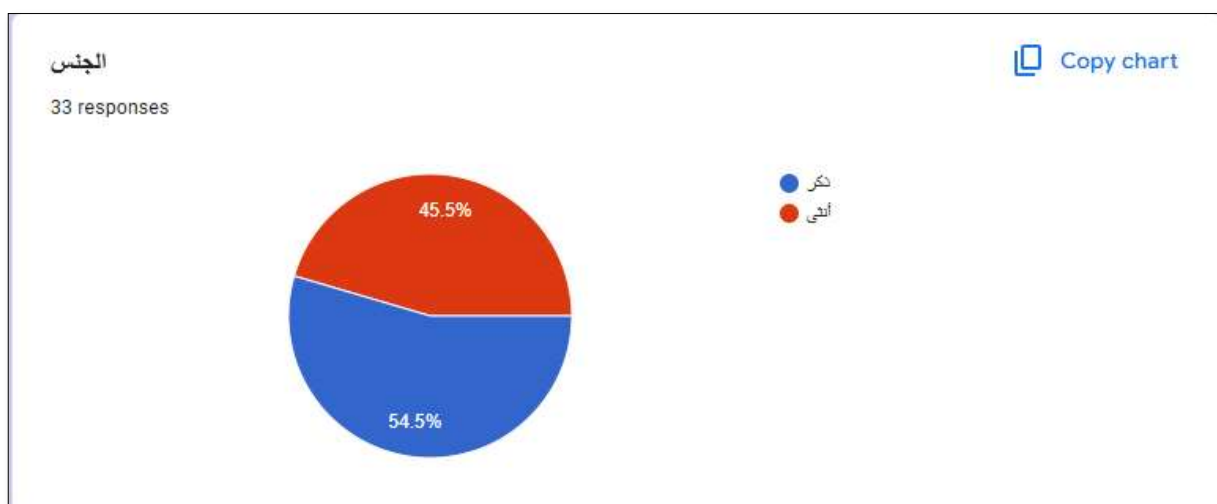
- | | |
|-----------------------|---------------|
| ☐ | أوافق بشدة |
| ☐ | أوافق |
| ☐ | محايد |
| ☐ | لا أوافق |
| ☐ | لا أوافق بشدة |

*
المكافآت المالية يمكن أن تساهم في تقليل الكلفة بطرق غير مباشرة من خلال تحسين كفاءة الأداء

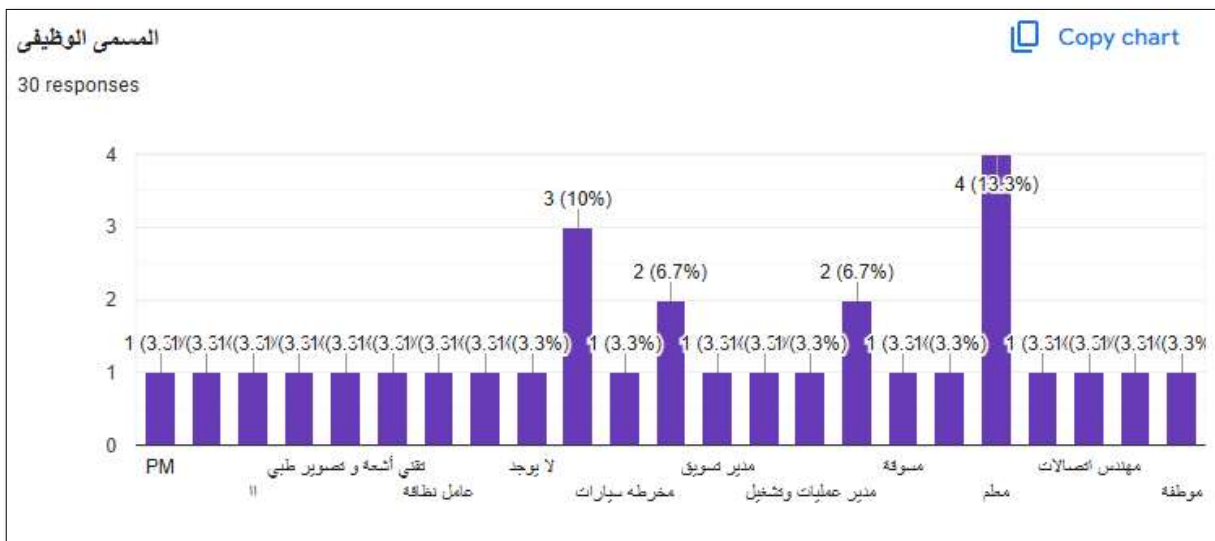
- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

التحليل الإحصائي لعينة الدراسة باستخدام جوجل فورم

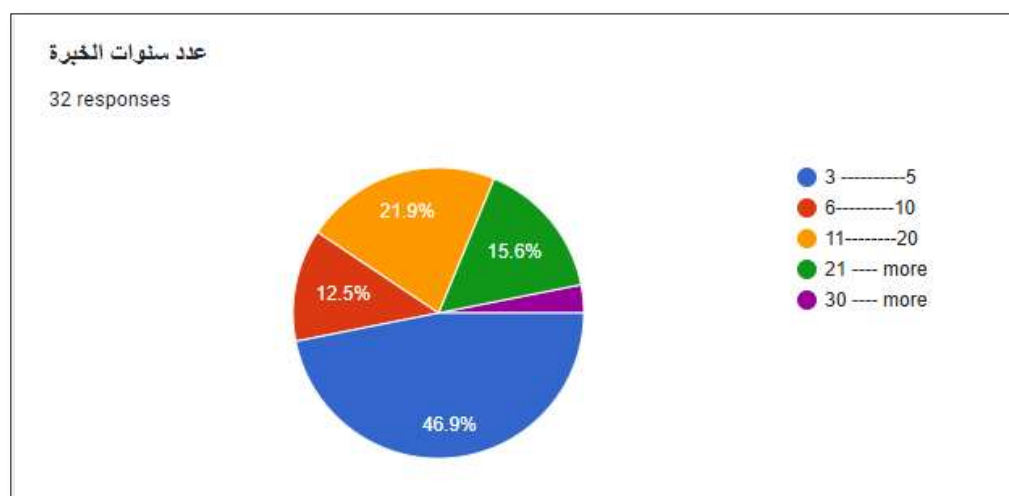
خصائص عينة الدراسة:



المسمى الوظيفي:



عدد سنوات الخبرة

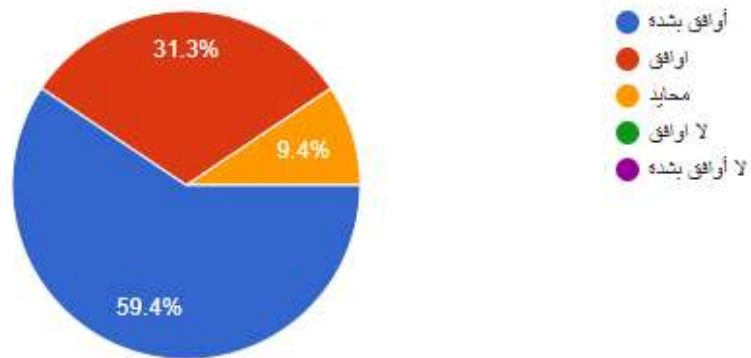


استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الاول

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

كفاءة عملية الاختيار والتعيين تلعب دوراً جوهرياً في تحسين جودة التوظيف من خلال استقطاب وتعيين الموظفين الأكثر تأهيلاً وقدرة على تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها

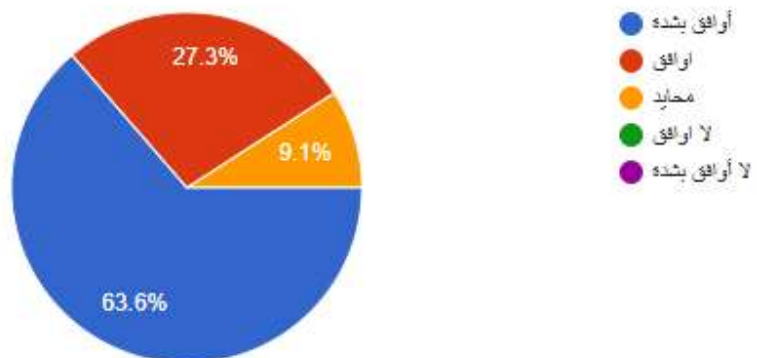
32 responses



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الثاني

برامج التدريب والتطوير تُعد أحد العوامل الأساسية في تحسين أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم

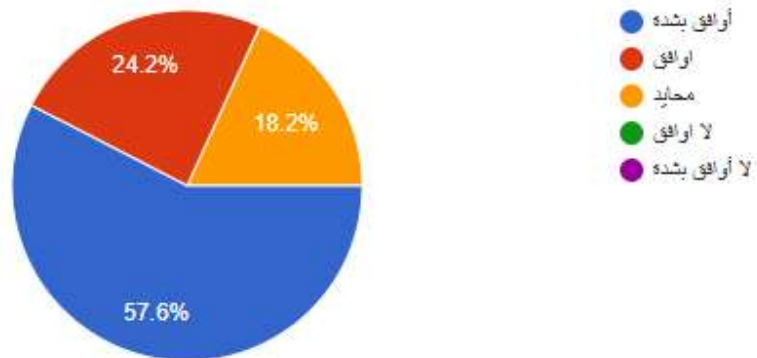
33 responses



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الثالث

التحويلات والمكافآت تُعد من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين على تقديم أداء وظيفي مميز

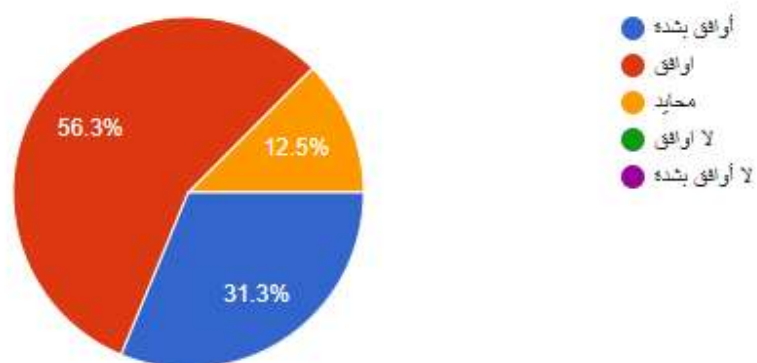
33 responses



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الرابع

ادراك المشاركين لدور استراتيجيات استقطاب الموظفين (مثل الإعلانات الوظيفية، قنوات التوظيف، ومعايير الاختيار) في تحقيق تنوع داخل المنظمة من حيث الخلفيات، المهارات، والثقافات

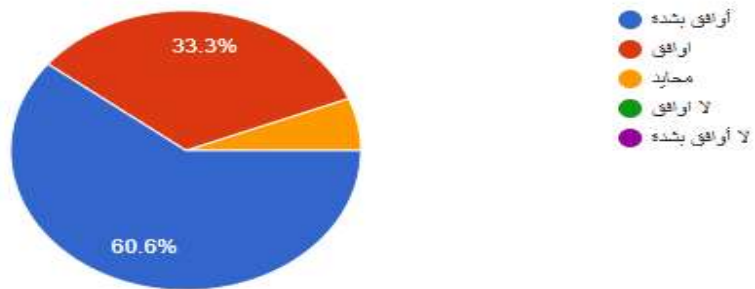
32 responses



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الخامس

مدى أهمية أن تكون برامج التدريب شاملة لجميع المستويات الوظيفية (من الموظفين الجدد إلى المديرين التنفيذيين) لضمان تطوير شامل ومستدام للمهارات.

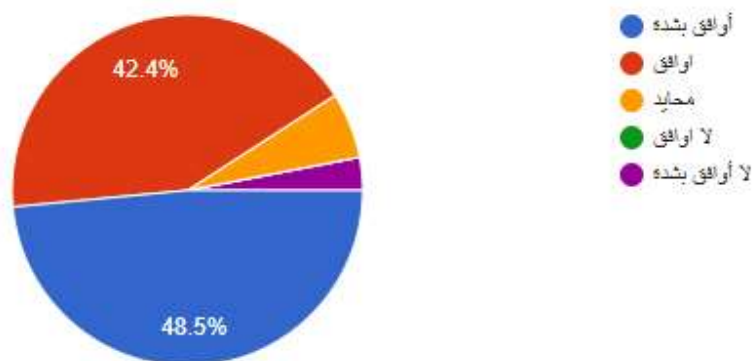
33 responses



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال السادس

الاعتقاد بأن البرامج التدريبية تؤدي إلى تحسين كفاءة الموظفين، سواء من حيث الأداء، الإنتاجية، أو جودة العمل.

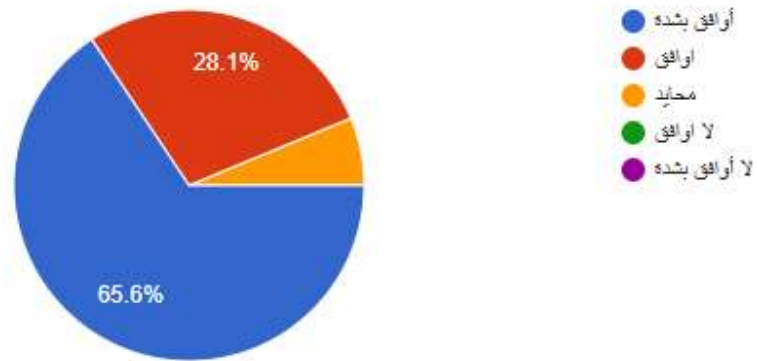
33 responses



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال السابع

يجب فهم العلاقة بين الحوافز المالية (مثل الرواتب، المكافآت، العلاوات) وأداء الموظفين، ومدى تأثيرها في تحفيزهم لتحقيق أداء أفضل.

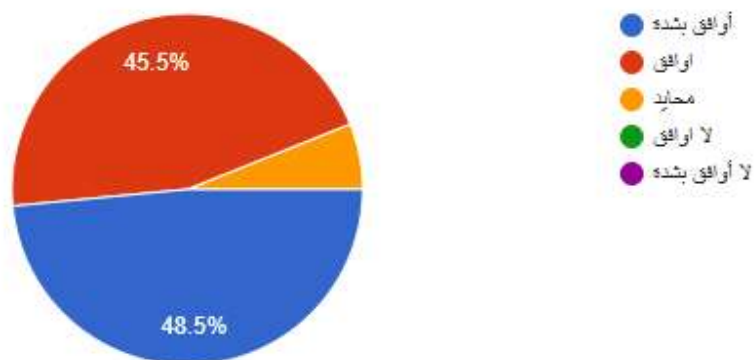
32 responses



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال الثامن

توفر الخطط الوظيفية داخل المنظمة والتي تهدف إلى توضيح مسارات الترقية والتطوير المهني للموظفين، مما يساهم في استبقائهم وتحفيزهم.

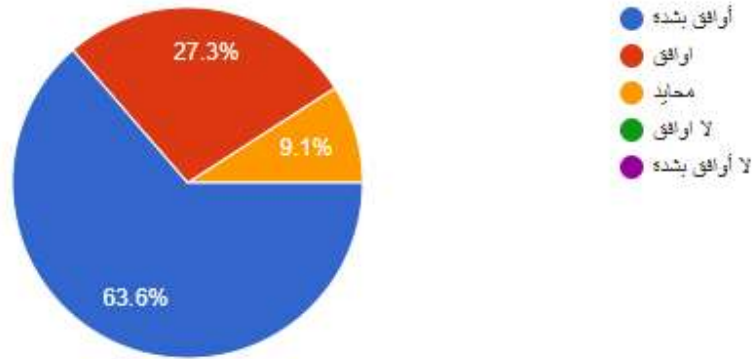
33 responses



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) السؤال التاسع

يجب التزام الإدارة العليا بدعم ورعاية برامج التطوير المهني للموظفين، مثل توفير الموارد اللازمة، الاهتمام بمخرجات التدريب، وتشجيع التعلم المستمر.

33 responses

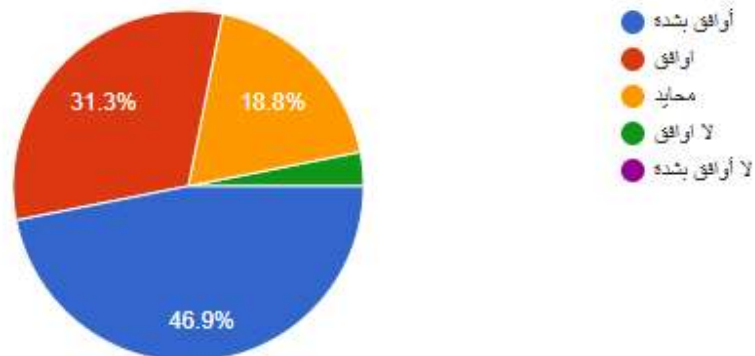


القسم الثاني : تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الاول

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)

تُسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تخفيض الكلفة التشغيلية للمؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تحسين كفاءة العمل، تعزيز الإنتاجية، وتقليل الهدر.

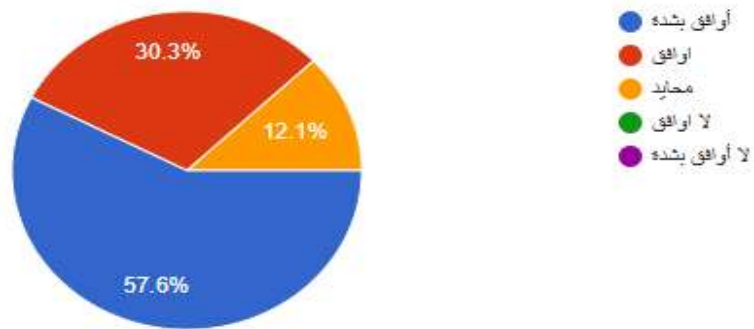
32 responses



تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الثاني

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات من خلال التركيز على تطوير العنصر البشري باعتباره أحد أهم موارد المؤسسة

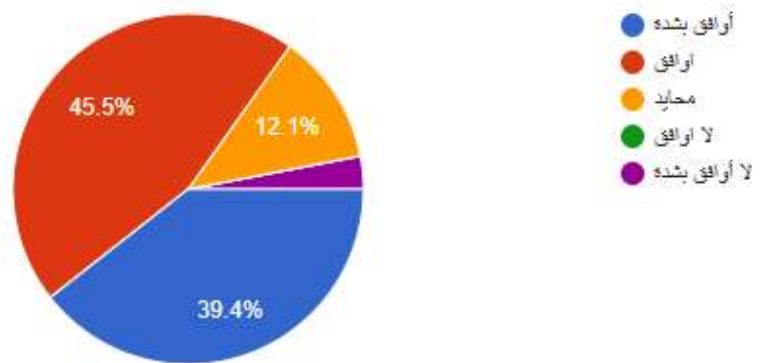
33 responses



تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الثالث

تأثير مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الابتكارية داخل المؤسسة:

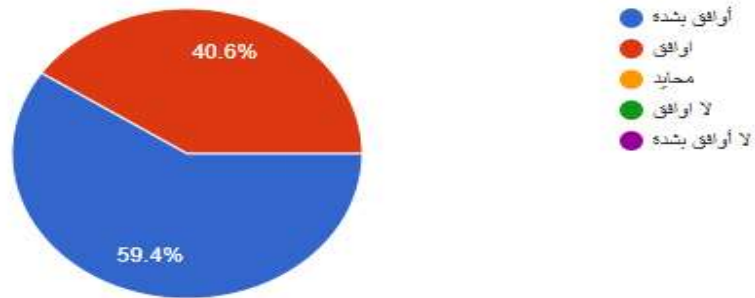
33 responses



تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الرابع

تحسين نوعية الموظفين في المؤسسة له تأثير مباشر وإيجابي على جودة الإنتاج. الموظفون هم الركيزة الأساسية في أي عملية إنتاجية، ورفق كفاءتهم ومهاراتهم ينعكس بشكل كبير على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

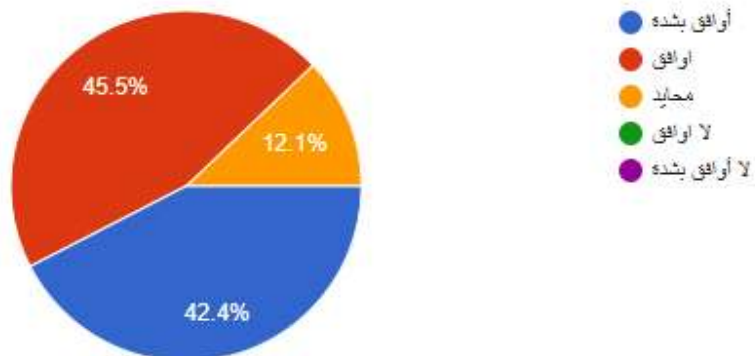
32 responses



تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الخامس.

استراتيجيات الموارد البشرية (HR) تلعب دورًا أساسيًا في بناء مرونة الشركة، من خلال تطوير سياسات وإجراءات تعزز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات، وإدارة التحديات، واستغلال الفرص

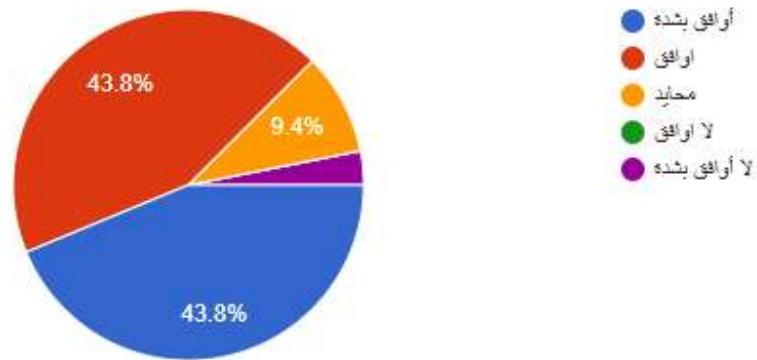
33 responses



تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال السادس

التدريب يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز قدرة الموظفين على توليد وتطوير الأفكار الابتكارية داخل المؤسسات

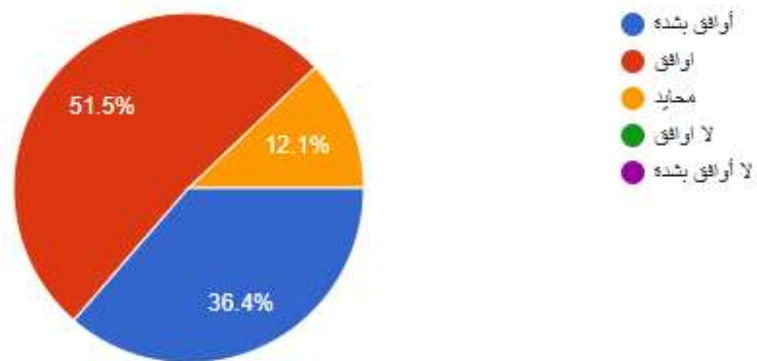
32 responses



تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال السابع

عملية الاستقطاب والاختيار تلعب دورًا أساسيًا في بناء قوة عاملة قادرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وتعزيز مرونة العمل داخل المنظمة.

33 responses



تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) السؤال الثامن

التحفيز المادي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الابتكارية، ولكنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على هذا السلوك.

33 responses

