



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 الطالبة / وفاء منصور علي
الرقم الجامعي / 2021204652

مشروع التخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024
مع الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جدول المحتويات:

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	مشكلة البحث:
5	الفجوات النظرية:
5	الفجوات العملية:
6	أهمية البحث:
7	الأهمية النظرية:
7	الأهمية العلمية:
8	أسئلة البحث:
9	أهداف البحث:
9	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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 وتطورهم واكتسابهم واستخدامهم وإدارتهم والاحتفاظ بهم وأدائهم. تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية 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 ومعياري 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 الإمكانيات 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.

مشكلة البحث:

لاشك 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 أيضاً 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 أيضاً 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 الكفاء 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

والتحولات الكبيرة 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 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.

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 أنهم 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، .

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 و بسبب 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.

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.

الأهمية النظرية:

ووفقا للدراسات التجريبية، يركز العديد من الباحثين على قياس الفوائد المالية للشركات كمؤشرات على تفوقها التجاري. ولكن عندما يبدأون 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 تلبي متطلبات الوظائف؟ ولهذا السبب تناول بورتر (1985) أهمية إنشاء ميزانية تنافسية بالسؤال التالي: ما الذي يجعل الشركة مميزة حقاً؟

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 تتطوي على التعاون عبر الحدود. إن جانب إدارة الموارد البشرية، والذي كان معنا تحت عناوين مثل "إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الشركات المستنيرة، 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 للقادة في جميع المنظمات تقريباً، 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.

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 التوظيف 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 الإستراتيجية المطبقة لتحسين 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؟

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 داکوتا 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 تقاها باستقلالها، وضرورة السعي إلى الاستقلال الاقتصادي لتنويع مصادر دخل الدولة، وتمييز المصادر الاقتصادية، وتقليل الحرس على من دخل الدولة من البترول نحو تعزيز الجهات غير الحكومية الأخرى التي تطلبها الأسواق العالمية.

المراجع

إبراهيم. خليل ناجح محمود. (2017). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في 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 الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في مستشفيات الخاصة في دولة قطر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.

التعلي. يحيى إبراهيم. (2012). تقييم مدى التزام شركات المساهمة القطرية بمسؤولياتها الاجتماعية من وجهة نظر العاملين بها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.

حامد. تور الدين. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء ميزة. عمان: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع. الحريري. رافدة. (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. حسنين. أحمد جابر. (2019). العلاقات التبادلية بين القادة والعاملين : مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.

الدوسري. غزيل سعيد دلموك. (2019). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.

رشيد. مازن فارس. (2018). إدارة الموارد 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.

عبد القادر. رياض؛ وكشروء. 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

العولقي. عبدالله 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. 1-1125
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 المال الشكري وعلاقته بفعالية زميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر (غزة)

الكسدزاني. علي حسين عبد الكريم. (2019). أثن راسخدأ م أساللب ا محاسبه الإداريه الحديثه في الشركات الصناعيه لتحقيق ا ميزه التنافسيه: دراسه حاله إقلي م كردستان العراق. (رساله ماجستير غير منشوره). جامعه آل البيت. الأردن.

الكلالده. طاهر. (2018). تقيمه وإداره ا موارد البشريه. الإمارات: دار الأسرة ودار عالم الثقافه للنشر والتوزيع. مصلح. عطيه. (2015. أبريل). «الدور الاستراتيجي لإداره الموارد البشريه في تحقيق مزايا تنافسيه لمنظمات الأعمال المعاصره». ا مؤتم رالعلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال-الفرص والتحديات والتطلعات. المغربي. محمد الفاتح محمود. (2016). إداره ا موارد البشريه. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.