

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة
التنظيمية: دراسة ميدانية على وزارة الإعلام بالمملكة العربية
السعودية

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Role of Strategic Human Resource
Planning in Enhancing Organizational Agility:
A Field Study on the Ministry of Media in the
Kingdom of Saudi Arabia

اسم الباحث : شليويح هديريس المطيري

الرقم الاكاديمي : 242001490

الكلية : كلية الإدارة

1447هـ - 2025م

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة ومتزايدة، مما يجعل قدرة المؤسسات على التكيف والمرونة في الاستجابة لهذه المتغيرات أحد العوامل الحاسمة لاستمراريتها ونجاحها. في هذا الإطار، تبرز البراعة التنظيمية كمفهوم حديث يعكس قدرة المؤسسة على التعامل بفعالية مع التحديات والفرص المتغيرة، وتحقيق تنافسية مستدامة في بيئات عمل ديناميكية (Wang & Regua, 2024; أبو زيد, 2021). وقد أظهرت الدراسات أهمية البراعة التنظيمية في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث ترتبط بشكل وثيق بالمرونة والقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة (Hamidianpour et al., 2016; حسن, 2021).

في المقابل، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الأدوات المحورية التي تُمكن المؤسسات من بناء قاعدة بشرية مرنة وقادرة على دعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية، من خلال توظيف الموارد البشرية بكفاءة، وتحفيز الأداء، وتعزيز الابتكار (Asfahani, 2021; Mekuri-Ndimele, 2025). تشير الأبحاث إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تحسين استدامة الأداء المؤسسي من خلال مواءمة قدرات الموظفين مع متطلبات العمل المتغيرة (Alqarni et al., 2023; الأزوري, 2022).

في المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية 2030 التي دعمت التحول الرقمي والتطور التنظيمي السريع، تواجه المؤسسات الحكومية، وعلى رأسها وزارة الإعلام، تحديات متزايدة تتطلب تبني

استراتيجيات مرنة وفعالة لإدارة الموارد البشرية (General Authority for Media Regulation, 2023) وقد برز اختيار وزارة الإعلام لهذه الدراسة بسبب التحديات التنظيمية المتسارعة، والاضطرار إلى التعامل مع التحول الرقمي المكثف، إضافة إلى وجود مؤشرات على حاجة الوزارة إلى تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الإعلام الحديثة (Saudi Press Agency, 2024). لذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أداة حيوية لبناء قوة عاملة مرنة وقادرة على مواجهة هذه التحديات، وتعزيز البراعة التنظيمية عبر تحفيز الابتكار، وتسريع اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء (Asfahani, 2021; Mekuri-Ndimele, 2025; الأزوري، 2022).

رغم الأهمية المتزايدة لكلا المتغيرين، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التطبيقية التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية داخل مؤسسات القطاع الحكومي السعودي، وخاصة في وزارة الإعلام، وهو ما يمثل فجوة بحثية واضحة (Marhoon & Omar, 2024; أبو جنيب، 2020). وقد ركزت أغلب الدراسات السابقة على القطاعات التعليمية أو الصناعية أو الفندقية، مع إهمال التطبيقات العملية في القطاعات الحكومية التي تواجه تحديات تنظيمية ورقمية فريدة (Almagharbeh, 2024; الحسن، 2022).

بناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية داخل وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية، مما يوفر إطارًا نظريًا

وعملياً يدعم تطوير إدارة الموارد البشرية ويعزز قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها في ظل التحولات المتسارعة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد عصرنا الحديث تغيرات متسارعة في بيئة العمل على جميع المستويات، لا سيما في المنظمات الحكومية التي تواجه تحديات متزايدة نتيجة تأثير العولمة والتطورات الإلكترونية والعلمية، وتزايد حدة المنافسة والمخاطر وعدم اليقين البيئي. هذه الظروف تفرض على المؤسسات الحكومية العمل على تطوير استراتيجياتها بشكل مستمر لتكون أكثر مرونة وابتكاراً واستجابة للتغيير، وهو ما يُعرف بالبراعة التنظيمية (Alyamani, 2025; عبد طوفان والجنابي، 2022).

في المملكة العربية السعودية، تلعب رؤية 2030 دوراً محورياً في دفع الأجهزة الحكومية نحو تبني التخطيط الاستراتيجي الشمولي (Alyamani, 2025)، إذ تهدف هذه الرؤية إلى تطوير الأداء الحكومي من خلال وضع خطط تشغيلية مبنية على مبادرات التغيير والتطوير (عسيري وجعفري، 2020). وتؤكد التقارير الحكومية الرسمية أن المملكة حققت تقدماً ملحوظاً في مؤشر الخدمات الرقمية، إذ ارتقت 25 مركزاً عالمياً لتحتل المرتبة الرابعة عالمياً والأولى إقليمياً في مؤشر الخدمات الرقمية الحكومية، مما يعكس جدية التحول الرقمي والارتقاء بأداء الجهات الحكومية، ومنها وزارة الإعلام (MCIT, 2024).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤية والأهداف التنظيمية ويسهم بشكل حاسم في الحد من المخاطر وتحقيق الأداء المتميز

(Alyamani, 2025). ورغم الجهود المبذولة، تشير التقارير الرسمية مثل التقرير السنوي عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجهات الحكومية السعودية إلى وجود معوقات عدة أمام ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجهات الحكومية السعودية، مثل قلة الخبرة التخصصية والتغيرات المستمرة في الهياكل التنظيمية، ما يؤثر على تحقيق مستويات كافية من البراعة التنظيمية التي تنعكس على جودة الأداء المؤسسي (HRSD, 2023).

كما تؤكد دراسات أخرى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي، وهو بدوره عامل مؤثر في تعزيز الأداء المؤسسي والاستقرار الإداري. (Badraig, 2022) ويدعم ذلك الحاجة الملحة إلى تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لمواكبة التحولات الرقمية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة التي فرضتها رؤية 2030، والتي تشمل زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل وتعزيز برامج التوطين (Alyamani, 2025).

في ظل التغيرات السريعة والتحولات الرقمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تواجه وزارة الإعلام تحديات كبيرة في تحقيق مستويات كافية من البراعة التنظيمية، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات الإعلامية والأداء المؤسسي للوزارة. ورغم الجهود المبذولة في تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انسجاماً مع رؤية 2030، تشير التقارير الرسمية، مثل تقرير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT, 2024)، إلى وجود فجوات في التطبيق العملي لهذه الخطط داخل الوزارة. كما توضح الدراسات الأكاديمية المعاصرة أن ضعف التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية يمكن أن يحد من قدرة

الوزارة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتسريع تحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Alshammari, 2020).

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

"ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية؟".

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، تطوير راس المال البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ؟

2. ما مستوى توافر البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ؟

3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، تطوير راس المال البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) وأبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ؟

4. ما الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الوزارة بالمملكة العربية السعودية ؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أولاً: الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العلمية العربية والسعودية، إذ تشير دراسات حديثة مثل (Marhoon & Omar, 2024؛ Wang & Regua, 2024) إلى محدودية الأبحاث التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو مؤسسات التعليم العالي. ومن هذا المنطلق، تُعد هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- من الدراسات القليلة التي تبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية في وزارة حكومية سعودية، وهو ما يجعلها إضافة مهمة في هذا السياق. كما تسهم الدراسة في تطوير إطار تحليلي متكامل يربط بين خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، تطوير رأس المال البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) وأبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار)، بما يوفر نموذجاً مفاهيمياً شاملاً يمكن استخدامه في أبحاث مستقبلية لدراسة العلاقات البنائية والسببية بين هذه المتغيرات في بيئات حكومية مماثلة. وإلى جانب ذلك، تقدم هذه الدراسة أساساً علمياً حديثاً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة تهدف إلى تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية العربية، لاسيما في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها الدول النامية، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية المتخصصة ويفتح المجال لدراسات مقارنة مستقبلية بين الوزارات السعودية المختلفة أو بين السعودية ودول عربية أخرى تمر بإصلاحات مشابهة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ارتباطها المباشر بالتحديات التي تواجه وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية في ظل تسارع التغيرات الإعلامية والتكنولوجية التي تتطلب مرونة عالية وسرعة استجابة وابتكارًا مستمرًا. وتأتي هذه الدراسة لتقييم مدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارة من خلال قياس مستوى تطبيق أبعاده المختلفة وانعكاسها على أبعاد البراعة التنظيمية، بما يكشف أوجه القصور التي قد تحدّ من قدرة الوزارة على تحقيق التكيف والابتكار المؤسسي. كما تساعد الدراسة في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية، وهو ما يزدّ صنّاع القرار بمؤشرات واضحة لترتيب أولوياتهم عند تطوير السياسات والبرامج التدريبية وتعزيز الكفاءات البشرية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة. وإضافة إلى ذلك، تدعم نتائج الدراسة جهود التحول المؤسسي والإصلاح الإداري التي تنفذها المملكة ضمن رؤية 2030 من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي للوزارة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يمكن تعميم نتائج الدراسة على وزارات وهيئات حكومية أخرى منخرطة في عمليات التحول الرقمي والإصلاح الإداري، بما يعزز من كفاءة الإدارة العامة ويساعد صنّاع القرار في صياغة سياسات قائمة على أدلة علمية.

أهداف الدراسة:

بناءً على ما سبق، فإن الهدف الرئيسي للدراسة هو التالي:

" تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة

العربية السعودية".

ويتفرع منة الاهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، تطوير راس المال

البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

2. قياس مستوى توافر أبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار) لدى

العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

3. تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية في وزارة الإعلام

بالمملكة العربية السعودية.

4. تحديد أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في أبعاد البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام

بالمملكة العربية السعودية.

5. تقديم توصيات لتحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما يدعم البراعة

التنظيمية.

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة لفحص أثر ممارسات إدارة

الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية. وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

خمسة أبعاد رئيسية، في حين تُقاس البراعة التنظيمية كمفهوم مركب يتكون من أربعة أبعاد فرعية. وبناءً على ذلك، تم صياغة الفرضيات التالية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (بأبعاده

مجتمعة) والبراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

يتفرع منها كل من الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية والبراعة

التنظيمية.

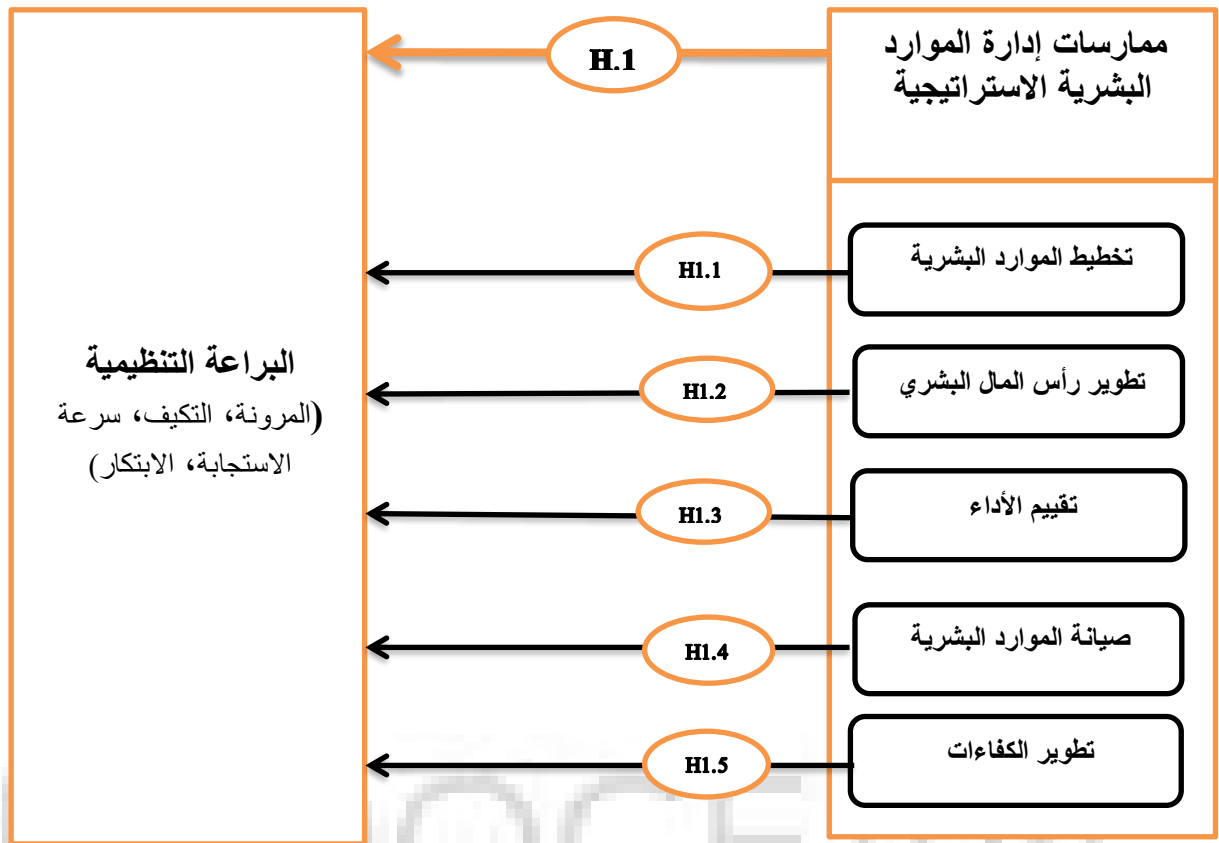
H1.2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير راس المال البشري والبراعة التنظيمية.

H1.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم اداء الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

H1.4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صيانة لموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

H1.5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير كفاءات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

نموذج الدراسة



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

نموذج الدراسة: من اعداد الباحث بالاعتماد على كل من دراسة الحسن، (2022)؛ الانوري، (2022)؛ عبد طوفان والجنابي، (2022)، ودراسة (Alhosani& Ahmad, 2024).

الدراسات المرجعية:

اولا: الدراسات العربية:

هدفت دراسة علي (2023) إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي ضمن بيئة جديدة تمثلت في شركة سيرياتل للاتصالات، مع التركيز على وصف واقع التخطيط الاستراتيجي

داخل الشركة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية بالشركة، وتم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية (Google Forms) وزعت على عينة عشوائية مكونة من 130 موظفًا، تم استرداد 108 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي. كشفت نتائج الدراسة عن اتفاق المشاركين على توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجات متفاوتة، ووجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في الشركة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي—بأبعاده الخمسة—على الأداء الوظيفي، وتفاوت هذا التأثير من حيث الأهمية وفقًا لمعاملات الارتباط والتحديد. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي بالبيانات الملائمة، إلى جانب دمج هذا النوع من التخطيط في الثقافة التنظيمية للشركة. كما أوصت بتعزيز التعاون مع شركات مماثلة أو ذات علاقة لتبادل الخبرات، وتدريب القيادات العليا على مهارات التفكير المستقبلي، مع ضرورة ترتيب الأهداف الاستراتيجية وفق أولويات قابلة للتحقيق.

هدفت دراسة عبد طوفان والجنابي (2022) إلى تحليل دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية لدى العاملين في رئاسة جامعة كربلاء، من خلال فحص العلاقة بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي المتمثلة في تبني البدائل، تسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة، ومستوى البراعة التنظيمية الذي تجلّى في بُعدي دراسة الفرص الجديدة واستثمارها. استندت الدراسة إلى عينة مكونة من 40 موظفًا، وتم اختبار فرضيتين رئيسيتين وعدد من الفرضيات الفرعية باستخدام برنامجي Smart-PLS و SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن مستويات البراعة التنظيمية كانت معتدلة، مع وجود ضعف واضح في استثمار الفرص الجديدة، مما يعكس قصورًا في تحقيق الأهداف التطويرية للجامعة على المستويين المحلي والعالمي. كما كشفت النتائج عن غياب

التوجه المستقبلي لدى الجامعة، وانعكس ذلك في محدودية إدراك العاملين لرؤية الجامعة المستقبلية واستراتيجياتها المحتملة. بناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات استراتيجية أكثر شمولاً تقوم على تطوير قدرات العاملين وتمكينهم من المساهمة في صياغة التوجهات المستقبلية للجامعة.

هدفت دراسة الأزوري (2022) إلى تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة، والتي تشمل تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، وإدارة وتقييم الأداء، في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مع تقييم مدى تأثير هذه الأبعاد على مستوى تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة إلكترونية تحتوي على 45 عبارة، طبقت على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بجدة، بلغ عددهم 1085 موظفًا وموظفة. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كان متوسطًا بوزن نسبي 71.8%، فيما بلغ مستوى تميز الأداء المؤسسي أيضًا درجة متوسطة بلغت 71.4%. كما أكدت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز تميز الأداء المؤسسي، ولم تسجل الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، أو سنوات الخبرة. استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي لضمان تلبية احتياجات الإدارة من الكفاءات البشرية ودعم تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدراته التنافسية.

هدفت دراسة الحسن (2022) إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة بمحافظه حماة، حيث استُخدم المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الأسلوب الكمي من خلال استبانة صُممت لقياس متغيرات الدراسة. تكونت عينة الدراسة من 60 موظفًا من العاملين في الأقسام الإدارية. أظهرت النتائج أن العاملين يمتلكون توجهات استراتيجية بدرجة مرتفعة نسبيًا، مما انعكس بشكل واضح على أداء الجامعة، خصوصًا في ظل التحديات الناتجة عن جائحة كوفيد-19. كما أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية في الجامعة، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة ومستوى البراعة التنظيمية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز التوجهات الاستراتيجية لدى العاملين، وترسيخ البراعة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الإبداع وتحقيق التميز، واستثمار الطاقات المتاحة بشكل أمثل. كما اقترحت الدراسة محاور بحثية مستقبلية لتوسيع فهم العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت دراسة حسن وآخرون (2021) إلى استكشاف دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية داخل معمل أدوية سامراء، حيث ركزت على تحديد مستوى التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى المدراء، وتحليل طبيعة العلاقة وأثر التفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في السياق الميداني. لتحقيق ذلك، صيغت فرضيات تركزت على وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي—المتمثل في عناصر التفكير النظمي، التوجه المستقبلي للوقت، التوجه الذكي للفرص، وحل المشكلات الإبداعي—والبراعة التنظيمية. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وُجمعت البيانات من عينة مكونة من 40 مديرًا، وحللت باستخدام أساليب إحصائية متعددة لفحص

العلاقات بين المتغيرات. أسفرت النتائج عن تأثير معنوي وإيجابي للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، مؤكدةً أن تبني عناصر التفكير الاستراتيجي المختلفة يسهم بفعالية في تعزيز البراعة التنظيمية في معمل أدوية سامراء.

هدفت دراسة أبوزيد (2021) إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل التوظيف الدقيق، التدريب، أنظمة الأجور، تقييم الأداء، ومشاركة العاملين، في تعزيز البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في قطاع الفنادق بمحافظة القاهرة والجيزة في مصر. كما تناولت الدراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الداعمة، المتمثلة في الرؤية المشتركة والتنوع التنظيمي. شملت العينة 63 فندقاً من فئات ثلاث إلى خمس نجوم، وجمعت البيانات من مديري الموارد البشرية ورؤساء مجالس الإدارة. باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية (SEM)، أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة قوية بين ممارسات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (72%)، إلى جانب تأثير غير مباشر عبر الثقافة التنظيمية (22%)، مما يؤكد دورها كمتغير وسيط جزئي. كما تبين وجود تأثير مباشر ملحوظ للبراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري (63%). توصي الدراسة بتبني نظم أداء عالية الفعالية تستند إلى ممارسات استراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مع دعم بيئة تنظيمية محفزة تعزز الابتكار والمرونة المؤسسية في قطاع الفنادق.

سعت دراسة حميد (2021) إلى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية، بوصفها متغيراً مستقلاً، على البراعة التنظيمية كمتغير تابع، في سياق عمل الشرطة الاتحادية العراقية. اعتمدت الدراسة على ستة أبعاد لممارسات القيادة الاستراتيجية، وهي: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات الجوهرية، تطوير

رأس المال البشري، ترسيخ الثقافة التنظيمية، الالتزام بالممارسات الأخلاقية، والضوابط التنظيمية. تناولت البراعة التنظيمية بعدين رئيسيين هما: البراعة الاستكشافية والبراعة الاستثمارية. جمعت البيانات باستخدام استبانة من عينة مكونة من 154 قائدًا في الشرطة الاتحادية، لاختبار فرضيات الدراسة التي انطلقت من إشكالية ضعف اهتمام إدارات المنظمات العامة، لا سيما الأمنية منها، بمفاهيم البراعة التنظيمية. ركزت الدراسة على سؤال رئيسي حول دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى الشرطة الاتحادية العراقية، مع أهمية خاصة لكون المؤسسة أمنية مركزية مسؤولة عن حفظ الأمن والاستقرار في المجتمع. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية متقدمة، أبرزها نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، لقياس التأثيرات المباشرة بين المتغيرات. كشفت النتائج عن اهتمام قيادة الشرطة باستغلال إمكاناتها التكنولوجية وتحسين كفاءة مواردها البشرية عبر برامج التدريب والتعليم، وتبني استراتيجيات مستوحاة من تجارب منظمات أمنية ناجحة. كما أظهرت وعيًا متزايدًا بأهمية البراعة التنظيمية في تعزيز الأداء الأمني وتقليل الخسائر. أوصت الدراسة بإنشاء قسم لوجستي متخصص لتقديم الدعم المادي والمعنوي للمنتسبين، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستويات البراعة التنظيمية وتحفيز الابتكار في الأداء الأمني.

هدفت دراسة أبو جنيب (2020) إلى التعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى الكشف عن الفروق المحتملة في هذه الممارسات حسب متغيرات الجنس، والترتيب الأكاديمي، وسنوات الخدمة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت العينة في 279 عضو هيئة تدريس من أصل مجتمع مكون من

5829 عضواً. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من جزأين: الأول لقياس التفكير الاستراتيجي (30 فقرة)، والثاني لقياس البراعة التنظيمية (25 فقرة). أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام كانت مرتفعة، ولم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية بسبب الجنس والترتيب الأكاديمي، بينما ظهرت فروق لصالح ذوي الخبرة من 1 إلى 15 سنة. كما كان مستوى البراعة التنظيمية مرتفعاً، مع غياب فروق دالة إحصائية حسب الجنس والترتيب الأكاديمي، وظهور فروق تبعاً لسنوات الخدمة. وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية. أوصت الدراسة بتعزيز التواصل الفعال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع المبادرات التطويرية، وعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والخبرات، واقتُرحت إجراء دراسات مستقبلية تتناول البراعة التنظيمية كمتغير مستقل وتأثيرها على متغيرات إدارية أخرى مثل التميز الإداري.

MIDOCEAN

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Alyamani, 2025). هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في إحداث تحول جذري في القوى العاملة من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وتركز على تأثير هذه الرؤية في تحديد السياسات وتطوير بيئة العمل بما يتوافق مع اقتصاد متنوع قائم على المعرفة. من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على تحليل الأدبيات الحالية والتقارير الحكومية، إضافةً إلى تحليل البيانات الثانوية المتعلقة بالموارد البشرية في المملكة. وركزت على استراتيجيات تشمل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وتعزيز برامج السعودية، وتنمية المهارات الوطنية، فضلاً عن دراسة دور الشراكات الدولية مثل التعاون مع منظمة العمل الدولية. أظهرت

نتائج الدراسة أن رؤية 2030 أسهمت في تحقيق تطور ملحوظ في قطاع الموارد البشرية في المملكة، حيث تم تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموظفين، وشهدت مشاركة المرأة في سوق العمل زيادة كبيرة. كما ساعدت برامج التوطين والتدريب المستمر في سد فجوات المهارات وتحقيق نمو مستدام في السوق المحلي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن رؤية 2030 ليست مجرد خطة اقتصادية فحسب، بل هي تحول شامل يعيد تشكيل سوق العمل في المملكة. كما بينت الدراسة أن هناك تحديات ما زالت قائمة، مثل نقص المهارات، والتكيف مع الأتمتة، وتغير توقعات القوى العاملة. ومع ذلك، من المتوقع أن تسهم الاستثمارات السعودية في رأس المال البشري في تحقيق الاستدامة والنمو المستدام مستقبلاً. وتؤكد الأبعاد العلمية للدراسة على ضرورة تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل تفعيل الحلول الرقمية، وتعزيز مشاركة المرأة، وتطوير المهارات المحلية. كما ينبغي على الشركات والمؤسسات في المملكة التركيز على الابتكار، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛ لضمان النجاح في تحقيق أهداف رؤية 2030 وإحداث تحول إيجابي ومستدام في القوى العاملة.

دراسة (Mekuri-Ndimele, 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في شركات التصنيع العاملة في ولاية ريفرز. اعتمدت الدراسة على تصميم المسح البحثي المقطعي، وجمعت البيانات من خلال استبانة مُنظمة. تكون مجتمع الدراسة من 32 شركة تصنيع مسجلة لدى رابطة المصنّعين في نيجيريا - فرع ولاية ريفرز، وتم اختيار أربعة مديرين بشكل قصدي من كل شركة، ليصبح إجمالي المشاركين 128 مستجيباً. تم التحقق من موثوقية أداة القياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث

تجاوزت جميع القيم 0.70، ما يدل على موثوقية عالية. اختبرت الفرضيات باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان عند مستوى دلالة 0.05، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في شركات التصنيع بولاية ريفرز. خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يسهم إيجابيًا في تعزيز البراعة التنظيمية، مما يمكن الشركات من التكيف السريع مع متطلبات السوق والتحديات التشغيلية. أوصت الدراسة باعتماد إطار قوي لتخطيط الموارد البشرية يشمل تقييمات منتظمة للمهارات، تنبؤات مستقبلية بالقوى العاملة، وبرامج تدريبية موجهة.

دراسة (Wang, J., & Regua, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية، مع التركيز على ممارسات المؤسسات الرشيدة (المرنة). حددت الدراسة أبرز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تعزيز القدرة على التكيف، الاستجابة، والمرونة التنظيمية، مثل إدارة المواهب، التعلم والتطوير المستمر، ترتيبات العمل المرنة، ومشاركة وتمكين الموظفين. أوضحت الدراسة كيف تساهم هذه الممارسات في مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية، مما يمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والفرص الناشئة. باستخدام منهجية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، كشفت النتائج عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، موضحة كيف تعزز المبادرات الاستراتيجية الابتكار، وتحسن الأداء، وتدعم الميزة التنافسية المستدامة. تقدّم الدراسة رؤية قيّمة للمتخصصين في الموارد البشرية وقادة الأعمال وصناع السياسات الراغبين في بناء قوة عاملة مرنة وقادرة على النجاح في بيئة ديناميكية. وتؤكد الدراسة ضرورة

دمج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق البراعة التنظيمية والنجاح المستدام.

دراسة (Almagharbeh, 2024). هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير مرونة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية في قطاع الفنادق الأردني، باعتبار ممارسات الموارد البشرية الرشيقة من العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية عبر كوادرات مدربة ومحفزة. اعتمدت الدراسة منهجية كمية، حيث وزع استبيان على 410 موظفين من أصل 21,835 موظفًا في 22 فندقًا. باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والتحليلات الإحصائية المتعددة، أظهرت النتائج أن خاصيتي الصمود والتكيف والمبادرة تلعب دورًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في تعزيز أبعاد الاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، مع ملاحظة غياب التأثير المعنوي للصمود على البعد البيئي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في قطاع الفنادق للحفاظ على استدامة المؤسسات ومنع تدهورها، مع التأكيد على أهمية دراسة الدور الوسيط للاندماج الوظيفي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية عبر قطاعات ومناطق مختلفة.

دراسة (Marhoon and Omar, 2024)

تهدف هذه المراجعة إلى استكشاف العلاقة بين البراعة التنظيمية، التي تُعرف بأنها القدرة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية، وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، مع تركيز خاص على القطاع العام في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19. اعتمدت المراجعة على منهجية تحليلية

شاملة للأبحاث المنشورة في الفترة الأخيرة، حيث تم اختيار دراسات ذات صلة من قواعد بيانات علمية متعددة باستخدام معايير محددة لضمان الجودة والموضوعية. شملت العينة مجموعة من الدراسات الكمية والنوعية التي تناولت موضوعات متعلقة بالبراعة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية المستدامة، مع التركيز على تطبيقاتها في بيئات القطاع العام. تم استخدام أدوات تحليل نوعية وكمية لتجميع البيانات والمعلومات من هذه الدراسات، بهدف تحديد أنماط العلاقات وأوجه التفاعل بين المتغيرات المدروسة. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تلعب دورًا حيويًا في تطوير قوة عمل مرنة وقابلة للتكيف، مما يعزز البراعة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة. كما أكدت المراجعة على وجود فجوات بحثية، خصوصًا في فهم الآليات التي تساهم من خلالها هذه الممارسات في تحقيق توازن بين البراعة القصيرة الأمد والاستدامة التنظيمية طويلة الأمد، مما يستدعي المزيد من الدراسات المستقبلية التي تركز على هذه الجوانب.

دراسة (Yamin et al., 2024). هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العوامل المؤثرة في براعة ومرونة سلسلة التوريد في شركات اللوجستيات، مع التركيز على دمج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لفهم أبعاد البراعة والمرونة في هذه السلاسل. اتبع الباحثون منهجًا كميًا باستخدام تصميم استقصائي، حيث جُمعت البيانات من عينة مكونة من 221 موظفًا يعملون في شركات تصنيع بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام استبانة منهجية لقياس المتغيرات المدروسة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لفحص العلاقات بين المتغيرات. أظهرت

النتائج أن القيادة المشتركة، مهارات الموظفين، الثقافة التنظيمية، شدة المنافسة، تطوير رأس المال البشري، والذكاء الاصطناعي تفسر نحو 80% من التباين في براعة سلسلة التوريد. كما بيّنت تحليلات الأداء والأهمية أن القيادة، تطوير رأس المال البشري، والمرونة التنظيمية هي العوامل الأكثر تأثيراً في مرونة سلسلة التوريد. من الناحية العملية، تشير الدراسة إلى أهمية هذه العوامل في تعزيز براعة سلسلة التوريد، مما يستوجب اهتماماً متزايداً من صانعي السياسات في القطاع الصناعي. وتُعد هذه الدراسة ذات قيمة نظرية وعملية من خلال دمجها بين الذكاء الاصطناعي والمرونة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مما يوفر فهماً متكاملًا لأبعاد براعة ومرونة سلسلة التوريد وتأثير العوامل المختلفة عليها.

دراسة (Alhosani and Ahmad, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة ممارسات الموارد البشرية والقيادة ورأس المال الفكري في تعزيز البراعة التنظيمية داخل قطاع الرعاية الصحية، بالإضافة إلى تقييم تأثير البراعة التنظيمية على الأداء العام للمؤسسات الصحية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي، وتم تنفيذها في مؤسسات الرعاية الصحية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث شملت عينة مكونة من 275 مشاركاً تم اختيارهم بطريقة عكست التوزيع السكاني بدقة. تم جمع البيانات باستخدام استبانة منظمة، وتم تحليلها باستخدام تقنية نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات الموجهة نحو العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج دعماً قوياً للإطار النظري المقترح، حيث تبين أن ممارسات الموارد البشرية، القيادة، ورأس المال الفكري تسهم بشكل معنوي وفعال في تعزيز البراعة التنظيمية، والتي بدورها تؤثر

إيجابيًا على الأداء المؤسسي في بيئة الرعاية الصحية الديناميكية. وتُبرز الدراسة أصالتها في تناول موضوع البراعة التنظيمية من منظور شامل يجمع بين الجوانب الإدارية والفنية، مع التركيز على تأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي العام ضمن قطاع حيوي ومتغير كقطاع الرعاية الصحية.

دراسة (Alqarni et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع السياحة والضيافة، من خلال دمج الابتكار المستدام والمرونة التنظيمية كعوامل وسيطة. اعتمدت الدراسة منهجًا كميًا، وتم تطبيقها على عينة من إدارة المستويات الوسطى والأولى في فنادق خمس نجوم ووكالات سفر من الفئة الأولى العاملة في مصر. جُمعت البيانات باستخدام استبانة وزعت على 350 موظفًا، وتم استرداد 313 استجابة صالحة للتحليل. استخدمت الدراسة تقنية نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج WarpPLS 7.0 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى تأثير وسيط للابتكار المستدام والمرونة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة. وتبرز أهمية الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال دمج مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الابتكار، المرونة التنظيمية، والميزة التنافسية ضمن إطار الاستدامة، مع التركيز على قطاع السياحة والضيافة في مصر، مما يساهم في تقديم رؤى عملية لصناع القرار حول كيفية تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تبني استراتيجيات موارد بشرية رقمية مستدامة.

دراسة (Saad and AL-Naggar, 2023). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر صيانة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية، استنادًا إلى مجموعة من الدراسات والأطر النظرية السابقة ذات الصلة. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على 384 موظفًا في بلدية منطقة الحدود الشمالية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة) فيما يتعلق بمدى تنفيذ برامج صيانة الموارد البشرية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية وقوية بين صيانة الموارد البشرية بمختلف أبعادها ومستوى البراعة التنظيمية، مما يؤكد التأثير الإيجابي والملموس لبرامج الصيانة في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتميز. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التركيز على برامج صيانة الموارد البشرية، ورفع الوعي بأهمية البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي الكافي لتطبيق سياسات وإجراءات تدعم مرونة الهيكل التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة (Tiwow et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز مرونة مؤسسات التعليم العالي خلال أوقات الأزمات، مع التركيز على سياق التحول الرقمي. استخدمت الدراسة مزيجًا من المنهج النظري والبحث التجريبي، حيث تم تحليل شامل للنظريات والممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الرقمية، إلى جانب دراسات حالة لجامعات نجحت في التكيف مع التغيرات التكنولوجية. شملت أدوات البحث مراجعة أدبية معمقة وتحليل ميداني، مع التركيز على

تطوير المهارات الرقمية، بناء الكفاءات، وتعزيز ثقافة الابتكار والتواصل الفعال بين الأقسام. أكدت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تتطلب نهجًا تكامليًا يشمل بناء قدرات الموظفين، دعم القيادة ذات الرؤية الواضحة، وتحفيز المرونة التنظيمية لتعزيز قدرة الجامعات على مواجهة التحديات الرقمية. توصي الدراسة بوضع استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية تركز على تطوير المهارات التقنية وتعزيز التعاون الداخلي، ما يمكن مؤسسات التعليم العالي من الاستفادة القصوى من فرص التحول الرقمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية في بيئة متغيرة بسرعة.

دراسة (Asfahani, 2021). هدفت هذه الدراسة الوصفية التحليلية إلى استكشاف أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية داخل المؤسسات. بدأت الدراسة بتعريف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية وزيادة المنافسة. تناولت الدراسة أربعة نماذج استراتيجية رئيسية في إدارة الموارد البشرية: نموذج الأداء العالي الذي يبرز دور الابتكار كمحرك رئيسي للتنافسية، ونموذج التوافق الاستراتيجي الذي يركز على قدرة إدارة الموارد البشرية في التنبؤ بالتغيرات البيئية ومواءمة السياسات الداخلية معها، ونموذج الالتزام العالي الذي يركز على مرونة العمل وتحفيز الموظفين واستقرار علاقات العمل لرفع مستوى الولاء التنظيمي، وأخيرًا نموذج أفضل الممارسات الذي يسعى لتطبيق استراتيجيات شاملة مستمدة من تجارب ناجحة في بيئات مختلفة. أظهرت مراجعة الأدبيات أن دمج هذه النماذج يعزز بشكل فعال البراعة التنظيمية، وقدمت الدراسة توصية بأن تتبنى إدارات الموارد البشرية سياسات متكاملة تجمع بين هذه النماذج لضمان استجابة المؤسسة السريعة للتغيرات وتحقيق التميز التنظيمي المستدام.

دراسة (Barahma et al., 2019)

هدفت هذه الدراسة، المنبثقة من منظور القدرات الديناميكية للمؤسسة، إلى تقديم نموذج تحليلي يبرز الفجوات المعرفية المتعلقة بالتأثير المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على البراعة الاستراتيجية للمؤسسات. شملت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة: استراتيجية الموارد البشرية العامة، استراتيجية التدريب، استراتيجية تطوير الموارد البشرية، استراتيجية التعويضات، واستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، مع تركيز خاص على أثرها المباشر في تعزيز البراعة الاستراتيجية. تم توزيع استبيان الدراسة على عينة مكونة من 227 مديراً ونائب مدير في شركات صناعية يمنية كبيرة ومتوسطة، اختيروا عشوائياً من مجتمع يضم 554 شركة. واستخدمت الدراسة تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار صحة النموذج والفرضيات. أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً وذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وتدريب وتطوير الموارد البشرية على البراعة الاستراتيجية، بينما لم تثبت تأثيراً مباشراً لاستراتيجية الموارد البشرية العامة، تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات ضمن قطاع التصنيع اليمني ضمن العينة المدروسة.

دراسة (Hamidianpour et al., 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية الاستفادة من نهج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير البراعة التنظيمية. اتبعت الدراسة منهج المسح، حيث بدأت بمراجعة شاملة للأدبيات البحثية الأجنبية والمحلية، ثم بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات بين مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة

التنظيمية. تم تصميم استبانة موزعة على موظفي فروع البنوك في مدينة بوشهر بإيران، حيث جُمعت 315 استبياناً صالحة للتحليل. استخدم الباحثون نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات واختبار صحة النموذج المفاهيمي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عالية (مستوى ثقة 99%) لعناصر التعلم الإلكتروني للموارد البشرية، الدفع الإلكتروني، صيانة الموارد البشرية، تقييم الأداء الإلكتروني، والإدارة الإلكترونية على البراعة التنظيمية. في المقابل، لم تُثبت الدراسة وجود تأثير معنوي لكل من التوظيف الإلكتروني والتواصل الإلكتروني للموارد البشرية على البراعة التنظيمية ضمن العينة المدروسة. تشير هذه النتائج إلى أهمية التركيز على تطوير تلك الجوانب المحددة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والفجوة البحثية

رغم تنوع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في سياقات متعددة كالقطاع الفندقي (أبو زيد، 2021)، الجامعات (أبو جنيب، 2020؛ الحسن، 2022)، المؤسسات الصناعية وقطاع الرعاية الصحية (Mekuri-Ndimele, 2025؛ Barahma et al., 2019)، إلا أن هذه الدراسات ركزت في معظمها على القطاع الخاص أو المؤسسات التعليمية والصحية، ولم تتطرق بشكل معمق إلى القطاع الحكومي في البيئات العربية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والرقمية المتسارعة. كما اقتصر بعض هذه الدراسات على تناول أبعاد جزئية من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب (حميد، 2021)، أو صيانة الموارد البشرية (Saad

(Alqarni et al. 2023) الإلكترونية (AL-Naggar, 2023)، أو إدارة الموارد البشرية

دون تناول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة بشكل متكامل.

أما من حيث مفهوم البراعة التنظيمية، فقد ركزت غالبية الدراسات السابقة على بعض أبعاده بشكل

منفصل كالمرونة أو التكيف، ولم يتم تناوله بوصفه مفهومًا مركبًا يضم المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة،

والابتكار في إطار حكومي عربي. كما حددت دراسات أجنبية حديثة (Marhoon & Omar, 2024؛

Alhosani & Ahmad, 2024) فجوة معرفية تتعلق بضعف الأبحاث التطبيقية التي

تستكشف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في القطاع العام، خصوصًا في بيئات تشهد

تحولات تنظيمية ورقمية سريعة مثل المملكة العربية السعودية.

في هذا السياق، تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تضيف إليها قيمة علمية وتطبيقية جديدة، من

أبرزها:

- اختلاف السياق المؤسسي: إذ تركز على وزارة الإعلام السعودية، وهي جهة حكومية مركزية

وحيوية تلعب دورًا استراتيجيًا في بناء الرأي العام وإدارة المشهد الإعلامي، بخلاف معظم

الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات خاصة أو تعليمية.

- معالجة شمولية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: حيث تتناول الدراسة خمسة أبعاد رئيسية

(التخطيط، تطوير رأس المال البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) وتدرس أثرها بشكل

مباشر على البراعة التنظيمية.

- دراسة البراعة التنظيمية كمفهوم مركب: إذ يتم قياسها من خلال أربعة أبعاد متكاملة (المرونة،

التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار)، مما يتيح قراءة أكثر شمولًا للعلاقة محل الدراسة.

- سد فجوة معرفية مهمة: من خلال تقديم نموذج تحليلي تطبيقي في قطاع حكومي سعودي، بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030 ويعزز من فهم كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدعم البراعة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق: تهدف إلى مساعدة صناع القرار في وزارة الإعلام على تطوير سياسات واستراتيجيات موارد بشرية تدعم مرونة الأداء المؤسسي واستجابته للتغيرات المستقبلية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أسهمت الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد أبعادها الرئيسة. فقد ساعدت هذه الدراسات في صياغة الإطار المفاهيمي، من خلال الاستفادة من الأطر النظرية والنماذج البحثية التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في قطاعات متعددة، مثل قطاع الفنادق (أبو زيد، 2021)، الجامعات (أبو جنيب، 2020؛ الحسن، 2022)، المؤسسات الصناعية (Mekuri-، 2025)، Ndimele, 2025؛ Barahma et al., 2019)، القطاع الصحي (Mekuri-، 2025). (Ndimele, 2025).

كما أسهمت نتائج الدراسات السابقة في اختيار الأبعاد المناسبة لمتغيرات الدراسة الحالية، إذ أكدت معظم الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده التفصيلية، مثل: تخطيط الموارد البشرية (Mekuri-Ndimele (2025)، تطوير رأس المال البشري (حميد، 2021)، تقييم

الأداء (الازوري، 2022)، وصيانة الموارد البشرية (Saad and AL-Naggar, 2023;)

(Hamidianpour et al. 2016). كما أظهرت هذه الدراسات الدور المحوري لهذه الممارسات

في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية المختلفة، مثل المرونة (دراسة الموارد البشرية الرشيقة في الفنادق الأردنية،

2024)، التكيف وسرعة الاستجابة (الحسن، 2022).

وقد استفادت الدراسة الحالية أيضاً من الأساليب المنهجية المتبعة في تلك الدراسات، لا سيما استخدام

المنهج الوصفي التحليلي ونماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وهو ما ساعد في بناء تصميم منهجي

مناسب يتيح تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية

بشكل دقيق.

إضافة إلى ذلك، ساعدت مراجعة هذه الدراسات على تحديد الفجوات البحثية، إذ لوحظ محدودية

الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في القطاع الحكومي العربي، رغم تركيز أغلبها على

القطاعات الخاصة والتعليمية والصحية. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تستثمر هذه الفجوة من خلال

تطبيقها في وزارة حكومية مركزية كوزارة الإعلام السعودية، بما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية.

وأخيراً، أسهمت التوصيات العملية التي طرحتها الدراسات السابقة، مثل الدعوة إلى تطوير سياسات

الموارد البشرية وتعزيز ثقافة الابتكار والتكيف التنظيمي، في توجيه الدراسة الحالية نحو تقديم توصيات

عملية قابلة للتطبيق تتناسب مع طبيعة المؤسسات الحكومية وتساعد على تحقيق مرونة أكبر في

مواجهة التغيرات المستقبلية.

جدول (2.1) ملخص الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

عنوان الدراسة (السنة))	المجال	المنهج	الأداة	أبرز النتائج	أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية
---------------------------	--------	--------	--------	--------------	--------------------------------------

علي، (2023)	الاتصالات – شركة سيرياتل	وصفي تحليلي	استبانة إلكترونية	التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي؛ أهمية دمج التخطيط في الثقافة التنظيمية	تدعيم فرضية تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء، وإبراز أهمية دمجها في الثقافة المؤسسية
عبد طوفان والجنابي، (2022)	جامعة كربلاء	وصفي تحليلي – SEM	استبانة	مستويات البراعة التنظيمية معتدلة؛ ضعف استثمار الفرص؛ غياب التوجه المستقبلي	دعم قياس بعد استثمار الفرص والتوجه المستقبلي ضمن أبعاد البراعة التنظيمية
(الأزوري 2022)	التعليم – جدة	وصفي تحليلي	استبانة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط التأثير في تميز الأداء المؤسسي	الاستفادة في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي ودراسة أثرها المباشر
(الحسن 2022)	جامعة وطنية خاصة – سوريا	وصفي تحليلي	استبانة	علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والمرونة التنظيمية	تدعيم أهمية الأبعاد الاستراتيجية في دعم المرونة المؤسسية
حسن وآخرون (2021))	صناعة الأدوية – العراق	وصفي تحليلي	استبانة	التفكير الاستراتيجي يؤثر إيجابياً على البراعة التنظيمية	دعم دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية
(أبوزيد 2021)	الفنادق – مصر	SEM	استبانة	ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تعزز البراعة التنظيمية بنسبة مباشرة 72% وتأثير غير مباشر عبر الثقافة	تدعيم فرضية العلاقة المباشرة
(حميد 2021)	الشرطة الاتحادية – العراق	SEM	استبانة (154 قائداً)	القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على البراعة عبر التدريب واستثمار التكنولوجيا	دعم أهمية القيادة وتطوير رأس المال البشري
أبو جنيب (2020))	الجامعات الأردنية الخاصة	وصفي مسحي ارتباطي	استبانة (30 فقرة للتفكير و25 للبراعة التنظيمية)	علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	الاستفادة في بناء الأداة وقياس العلاقة المباشرة
Alyamani,	رؤية 2030	المنهج	تحليل	-أسهمت رؤية	-دعم أهمية التخطيط

(2025)	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الوصفي التحليلي	الأدبيات الحالية، التقارير الحكومية، والبيانات الثانوية	2030 في تبني التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية. - تحقيق نمو مستدام في السوق المحلي. - مواجهة تحديات مثل نقص المهارات والتكيف مع الأتمتة.	الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية. - الاستفادة من نتائجها في إبراز دور التحول الرقمي وتطوير رأس المال البشري كأبعاد أساسية في تحسين الأداء المؤسسي. - توظيف خبراتها في ربط التخطيط الاستراتيجي بالتكيف المؤسسي وسرعة الاستجابة للتغيرات.
Mekuri-Ndimele (2025)	شركات تصنيع – نيجيريا	مسح مقطعي	استبانة	علاقة دالة بين تخطيط الموارد البشرية والبراعة التنظيمية	تدعيم العلاقة المباشرة بين التخطيط وسرعة التكيف
Wang & Regua (2024)	مؤسسات مرنة – عالمي	مزيج كمي ونوعي	استبيانات ومقابلات	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعزز التكيف والابتكار والمرونة	دعم اختيار أبعاد البراعة (المرونة، الابتكار) كمتغير تابع
Almagharbeh (2024)	فنادق – الأردن	SEM	استبانة (410 موظفًا)	مرونة الموارد البشرية تعزز الاستدامة التنظيمية بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية	دعم أهمية المرونة التنظيمية كمدخل رئيسي للبراعة
Marhoon & Omar (2024)	قطاع عام – مراجعة أدبيات	تحليلي	مراجعة منهجية	فجوات بحثية في دراسة البراعة التنظيمية بالقطاع العام العربي	سد هذه الفجوة عبر دراسة تطبيقية في وزارة الإعلام السعودية
Yamin et al. (2024)	سلاسل توريد – السعودية	SEM	استبانة (221 موظفًا)	تطوير رأس المال البشري والقيادة يعززان براعة سلاسل التوريد	دعم بعد تطوير رأس المال البشري في التخطيط الاستراتيجي
Alhosani & Ahmad (2024)	قطاع صحي – الإمارات	PLS-SEM	استبانة (275 مشاركًا)	ممارسات الموارد البشرية ورأس المال الفكري يعززان البراعة التنظيمية	تدعيم أهمية الدمج بين الكفاءات البشرية والمعرفة التنظيمية
Alqarni et al. (2023)	سياحة وضيافة – مصر	PLS-SEM	استبانة (313 موظفًا)	أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية تعزز الميزة التنافسية عبر الابتكار والمرونة التنظيمية	دعم إدراج بعد الصيانة والتقييم الإلكتروني ضمن الأبعاد
Saad & AL-	بلدية –	وصفي	استبانة	صيانة الموارد	إدراج الصيانة كأحد الأبعاد

Naggar (2023)	السعودية	تحليلي	384) (موظفًا	البشرية تؤثر إيجابيًا على البراعة التنظيمية	الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي
Tiwow et al. (2023)	تعليم عالي – دولي	مزيج نظري وتجريبي	تحليل أدبي ودراسات حالة	تطوير المهارات الرقمية والابتكار يعزز مرونة المؤسسات أثناء الأزمات	دعم الاهتمام بتطوير الكفاءات والمهارات المستقبلية
Asfahani (2021)	نماذج إدارة الموارد البشرية – عالمي	وصفي تحليلي	مراجعة أدبيات	دمج النماذج الاستراتيجية للموارد البشرية يعزز البراعة التنظيمية	تدعيم دمج أكثر من بعد استراتيجي في نموذج واحد
Barahma et al. (2019)	شركات صناعية – اليمن	SEM	استبانة (227) (مديرًا	تخطيط المسار الوظيفي والتدريب يؤثران إيجابيًا على البراعة الاستراتيجية	دعم التركيز على التخطيط الوظيفي والتطوير كأبعاد أساسية
Hamidianpour et al. (2016)	بنوك – إيران	SEM	استبانة (315) (موظفًا	التعلم الإلكتروني والتقييم وصيانة الموارد البشرية يعززون البراعة	دعم بعد الصيانة والتقييم ضمن أبعاد التخطيط

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1. ◆ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource

Management – SHRM)

التعريف الاصطلاحي: " صياغة وتنفيذ مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات التي تضمن توافق

الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يحقق ميزة تنافسية

طويلة الأمد" (Alhosani& Ahmad, 2024).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، تُقاس ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية باستخدام استبانة مكونة من خمسة أبعاد رئيسية هي: تخطيط الموارد البشرية، تطوير رأس المال البشري، تقييم الأداء، صيانة الموارد البشرية، وتطوير الكفاءات. وقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال 25 عبارة موزعة بالتساوي بواقع خمس عبارات لكل بُعد، وذلك بالاعتماد على مقياس تم تبنيه من الأزوري (2022) و Alhosani (2024 & Ahmad)، مع تكييفه ليتناسب مع بيئة وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية. وتُقاس استجابات الموظفين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تعكس الدرجات الأعلى مستوى أعلى من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

2. ◆ تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning)

التعريف الاصطلاحي: "العملية التي تتضمن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتحديد الفجوات بين العرض والطلب، واتخاذ الإجراءات لسد تلك الفجوات" (Mondy & Martocchio, 2016).

التعريف الاجرائي: في هذه الدراسة، يُقاس تخطيط الموارد البشرية باستخدام خمس عبارات في الاستبانة، تقيس مدى وضوح استراتيجية وزارة الإعلام في استشراف احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات، ومدى فعالية الخطط الموضوعة للتوظيف والتطوير. وقد تم تبني هذه العبارات من مقياس الأزوري (2022)

و (Alhosani & Ahmad, 2024)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي تعكس درجاته الأعلى مستوى أعلى من فاعلية تخطيط الموارد البشرية

3. ◆ تطوير رأس المال البشري (Human Capital Development)

التعريف الاصطلاحي: "الاستثمار في التعليم، والتدريب، وتطوير المهارات والمعرفة، لزيادة إنتاجية الفرد داخل المنظمة" (Yamin et al., 2024).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، يُقاس تطوير رأس المال البشري من خلال خمس عبارات في الاستبانة، تقيس مدى توافر البرامج التدريبية وتكرارها، وجودة محتواها، واتساقها مع احتياجات الوظيفة وتوجهات وزارة الإعلام. وقد تم تبني هذه العبارات من مقياس الأزوري (2022) و Alhosani & Ahmad, 2024)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تشير الدرجات الأعلى إلى مستوى أعلى من فاعلية تطوير رأس المال البشري.

4. ◆ تقييم الأداء (Performance Appraisal)

التعريف الاصطلاحي: "العملية التي يتم من خلالها قياس ومراجعة أداء الموظفين بشكل دوري، بهدف تحديد الفجوات في الأداء وتوجيه جهود التطوير" (Dessler, 2020).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، يُقاس تقييم الأداء من خلال خمس عبارات في الاستبانة، تقيس مدى تطبيق آليات تقييم موضوعية وعادلة في وزارة الإعلام، ومدى انعكاس نتائج هذه التقييمات على

قرارات الترفيات، والتحفيز، وبرامج التدريب. وقد تم تبني هذه العبارات من مقياس الأزوري (2022) و (Alhosani & Ahmad, 2024) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تشير الدرجات الأعلى إلى تطبيق أكثر فاعلية لآليات تقييم الأداء.

5. ◆ صيانة الموارد البشرية (Human Resource Maintenance)

التعريف الاصطلاحي: "جميع الإجراءات التي تضمن بقاء الموظف في بيئة عمل صحية، آمنة، ومحفزة، من خلال توفير خدمات الرعاية، الأمن الوظيفي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة" (Mathis & Jackson, 2015).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، تُقاس صيانة الموارد البشرية من خلال خمس عبارات في الاستبانة، تقيس مدى تطبيق وزارة الإعلام لأنظمة الدعم النفسي، والتأمين الصحي، وتوفير بيئة عمل آمنة، وتحقيق التوازن الوظيفي. وقد تم تبني هذه العبارات من مقياس الأزوري (2022) و (Alhosani & Ahmad 2024) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تشير الدرجات الأعلى إلى مستوى أفضل في صيانة الموارد البشرية.

6. ◆ تطوير الكفاءات (Competency Development)

التعريف الاصطلاحي: "الجهود المنهجية لتعزيز قدرات الموظفين الفنية والسلوكية بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة واحتياجات المنظمة المستقبلية". (Wang & Regua, 2024).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، يُقاس تطوير الكفاءات من خلال خمس عبارات في الاستبانة،

تتناول مدى امتلاك موظفي وزارة الإعلام للكفاءات الحرجة، وقدرتهم على أداء الأدوار التخصصية

بكفاءة، إضافة إلى مهارات التفكير الاستراتيجي والابتكار. وقد تم تبني هذه العبارات من مقياس

الأزوري (2022) و (Alhosani & Ahmad (2024 باستخدام مقياس ليكرت الخماسي،

بحيث تشير الدرجات الأعلى إلى مستوى أعلى من تطوير الكفاءات.

7. ◆ البراعة التنظيمية (Organizational Agility)

التعريف الاصطلاحي: القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للفرص والتهديدات في البيئة التنظيمية،

من خلال مرونة الهيكل التنظيمي، والتكيف مع التغيرات، وسرعة اتخاذ القرارات، والابتكار المستمر

(الحسن، 2022؛ عبد طوفان والجنابي، 2022).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، تُقاس البراعة التنظيمية باستخدام استبانة مكونة من أربعة أبعاد

رئيسة هي: المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار. تتضمن الاستبانة 15 عبارة تم تطويرها

بالاعتماد على دراسات الحسن (2022) وعبد طوفان والجنابي (2022)، ويُطلب من موظفي وزارة

الإعلام تقييم مدى قدرة منظماتهم على الاستجابة للتغيرات والفرص بشكل سريع وفعال.

جدول رقم (2.2) التعريفات الاجرائية والاصطلاحية في هذه الدراسة

المتغير	(التعريف النظري (الاصطلاحي	التعريف الإجرائي	الأداة / المقياس
تخطيط الموارد	العملية التي تتضمن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتحديد	يُقاس تخطيط الموارد البشرية من خلال استبانة تضم	استبانة مكونة من 5 عبارات، مقياس ليكرت 5

البشرية	الفجوات بين العرض والطلب، واتخاذ الإجراءات لسد تلك الفجوات (Mondy & Martocchio, 2016).	عبارات تقيس وضوح استراتيجية الوزارة في استشراف الاحتياجات، وفعالية الخطط للتوظيف والتطوير.	نقاط، مستمدة من الأزوري Alhosani (2022) و Ahmad (2024).
تطوير رأس المال البشري	الاستثمار في التعليم، والتدريب، وتطوير المهارات والمعرفة، لزيادة إنتاجية الفرد داخل المنظمة (Yamin et al., 2024).	يقاس من خلال استبانة تتناول توفر البرامج التدريبية، جودة المحتوى التدريبي، واتساقه مع احتياجات الوظيفة ورؤية الوزارة.	استبانة مكونة من 5 عبارات، مقياس ليكرت 5 نقاط، مستمدة من الأزوري Alhosani (2022) و Ahmad (2024).
تقييم الأداء	العملية التي يتم من خلالها قياس ومراجعة أداء الموظفين بشكل دوري، لتحديد الفجوات في الأداء وتوجيه جهود التطوير (Dessler, 2020).	يقاس هذا البعد من خلال عبارات تقيس مدى تطبيق آليات تقييم موضوعية وعادلة، وتأثير نتائج التقييم على الترقيات والتحفيز والتدريب في الوزارة.	استبانة مكونة من 5 عبارات، مقياس ليكرت 5 نقاط، مستمدة من الأزوري Alhosani & Ahmad (2024).
صيانة الموارد البشرية	جميع الإجراءات التي تضمن بقاء الموظف في بيئة عمل صحية، آمنة، ومحفزة، من خلال توفير خدمات الرعاية، الأمن الوظيفي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة (Mathis & Jackson, 2015).	تُقاس من خلال عبارات تقيس تطبيق أنظمة الدعم النفسي، التأمين الصحي، بيئة العمل الآمنة، والتوازن الوظيفي في الوزارة.	استبانة مكونة من 5 عبارات، مقياس ليكرت 5 نقاط، مستمدة من الأزوري Alhosani (2022) و Ahmad (2024).
تطوير الكفاءات	الجهود المنهجية لتعزيز قدرات الموظفين الفنية والسلوكية بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة واحتياجات المنظمة المستقبلية (Boyatzis, 1982).	يقاس من خلال عبارات تتناول مدى امتلاك الموظفين للكفاءات الحرجة، وقدرتهم على أداء الأدوار التخصصية، ومهارات التفكير الاستراتيجي والابتكار.	استبانة مكونة من 5 عبارات، مقياس ليكرت 5 نقاط، مستمدة من الأزوري Alhosani (2022) و Ahmad (2024).
البراعة التنظيمية	القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للفرص والتهديدات، من خلال مرونة الهيكل، وتسريع اتخاذ القرار، والابتكار المستمر (Doz & Kosonen,	تُقاس باستخدام استبانة مكونة من 15 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة،	استبانة مكونة من 15 عبارة، مقياس ليكرت 5 نقاط، مستمدة من دراسات الحسن (2022)

؛ الحسن، 2022؛ عبد طوفان 2008	والابتكار، لتقييم قدرة الوزارة	وعبد طوفان والجناي
،(الجناي، 2022	على التفاعل والابتكار	.(2022)

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

تبعًا لطبيعة موضوع الدراسة والمشكلة البحثية التي تسعى للإجابة عنها، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب في مثل هذه الدراسات التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات، وقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية. يركز هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية، وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة للوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أو ترفض فرضيات الدراسة.

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها؛ إذ تسعى الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (التخطيط، تطوير رأس المال البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) على البراعة التنظيمية بأبعادها (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار) لدى العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية. ويتناسب هذا المنهج مع طبيعة المتغيرات المدروسة لعدة أسباب:

1. وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال قياس مستوى تطبيق أبعاد التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى توافر البراعة التنظيمية لدى العاملين، وهو ما يتطلب

منهجًا وصفيًا يعكس الواقع الحالي بصورة كمية.

2. تحليل العلاقات الارتباطية والسببية المفترضة بين المتغيرات، حيث يفترض النموذج البحثي وجود

تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية، ويتطلب ذلك تحليلًا

إحصائيًا يختبر قوة هذه العلاقات واتجاهها.

3. إمكانية اختبار الفرضيات البحثية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل معاملات

الارتباط والانحدار أو نمذجة المعادلات الهيكلية)، وهو ما يجعل المنهج الوصفي التحليلي

الأنسب مقارنة بالمناهج النوعية التي تركز على التفسير العميق دون اختبار كمي للفرضيات.

وبناءً على ما سبق، فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يعد الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية التي

تجمع بين الوصف الكمي للظاهرة وتحليل العلاقات السببية المفترضة بين متغيراتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك الموظفين العاملين في ديوان الوزارة الرئيس دون التوسع ليشمل الهيئات أو المؤسسات التابعة لها، وذلك نظرًا لكونهم الأكثر ارتباطًا بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والأقدر على تقديم تصورات دقيقة حول انعكاس هذه الممارسات على مستوى البراعة التنظيمية داخل الوزارة. تُعد وزارة الإعلام من الوزارات السيادية في المملكة، وهي مسؤولة عن رسم السياسات الإعلامية، والإشراف على الوسائط والمؤسسات الإعلامية الوطنية، وتعزيز التواصل الاستراتيجي داخليًا وخارجيًا. ووفقًا لبيانات موقع AroundDeal، فإن عدد موظفي الوزارة يتجاوز 10,000 موظف موزعين على عدة

إدارات رئيسية وهيئات تابعة. ويعكس هذا العدد الكبير من الموظفين تعدد الأدوار التنظيمية والإدارية، مما يجعل الوزارة بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية. ما يهمنا في هذه الدراسة هو عدد الموظفين العاملين في ديوان الوزارة الرئيس والذي بحسب التقرير السنوي الصادر عن وزارة الإعلام (2024)، كان عدد العاملين في ديوان الوزارة 1,134 موظفًا وموظفة، يمثلون مجتمع الدراسة المستهدف.

عينة الدراسة

نظرًا لأن عدد أفراد مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في ديوان وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية يبلغ (1,134) موظفًا وموظفة، فقد تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورغان لتحديد العينات وفق حجم المجتمع، حيث يشير الجدول إلى أن العدد المناسب لعينة تمثيلية لمجتمع يتكون من 1,100 إلى 1,200 فرد يتراوح ما بين 285 إلى 297 مشاركًا (Krejcie and Morgan, 1970). وبناءً عليه، تم اختيار عينة مكونة من (290) موظفًا وموظفة ممن تنطبق عليهم معايير الدراسة، وذلك لضمان تمثيل كافٍ ومناسب لآراء العاملين في ديوان الوزارة. وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، لضمان تكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع وتحقيق أعلى درجة من الموضوعية في النتائج.

حرصًا على تحقيق أهداف الدراسة ومواءمة عينة البحث مع موضوعها، والمتمثل في "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية"، سوف يتم اعتماد منهجية انتقائية دقيقة في الوصول إلى المشاركين. سوف تحديد العينة من بين العاملين الإداريين في ديوان وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية، على أن يكونوا من الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع ممارسات إدارة

الموارد البشرية، أو ممن تأثرت أعمالهم بشكل فعلي بسياسات التخطيط والتطوير الإداري داخل الوزارة. شملت الفئات المستهدفة موظفي إدارات الموارد البشرية، والتخطيط، والتطوير الإداري، والشؤون التنظيمية، بالإضافة إلى من يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية متوسطة. سوف يتم التنسيق مع الإدارة المختصة داخل الوزارة للحصول على قوائم الموظفين المستوفين للمعايير، ليتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً عليهم بطريقة تضمن تمثيلاً متوازناً من حيث التخصص الوظيفي، ومدة الخبرة، والمستوى الإداري. يهدف هذا الإجراء إلى ضمان صدق النتائج وتعزيز إمكانية تعميمها على بيئات مماثلة.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

أولاً: الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للدراسة على ديوان وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية، بوصفه الجهة الرسمية المركزية المعنية بتخطيط وتنفيذ السياسات الإعلامية، ويضم الإدارات التنظيمية المرتبطة بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. وقد تم اختيار ديوان الوزارة كميدان لتطبيق الدراسة نظراً لطبيعة مهامه الإدارية والتنظيمية، وارتباط موظفيه بالممارسات المستهدفة في الدراسة، لا سيما تلك المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، وتطوير الكفاءات، وتقييم الأداء، مما يجعله بيئة مناسبة لفحص أثر هذه الممارسات على مستوى البراعة التنظيمية.

ثانياً: الحدود الزمانية

سوف تتم هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من (سوف يتم تحديدها لاحقاً)، وهي فترة تنفيذ الإجراءات البحثية المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها.

ثالثاً: الحدود البشرية

تقتصر الحدود البشرية للدراسة على العاملين الإداريين في ديوان وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية، ممن لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتشمل العينة المستهدفة موظفي إدارات الموارد البشرية، والتخطيط، والتطوير الإداري، والشؤون التنظيمية، بالإضافة إلى الموظفين الإداريين الذين تشملهم سياسات الوزارة في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتطوير الكفاءات، وتقييم الأداء. سوف يتم اختيار الأفراد وفق معايير محددة، منها: مزاولة العمل الإداري خلال فترة تنفيذ الدراسة، وامتلاك خبرة لا تقل عن سنة، إلى جانب المعرفة أو التفاعل مع ممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ويهدف هذا التحديد إلى ضمان انسجام العينة مع أهداف البحث، ورفع مستوى صدق النتائج وإمكانية تعميمها على بيئات إدارية مشابهة.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

سوف يتم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة، والتي سوف تصمم خصيصاً لهذه الدراسة بناءً على الأبعاد المعتمدة لكل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل، والبراعة التنظيمية كمتغير تابع. سوف يتم إعداد الاستبانة بصيغة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا

أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة)، وذلك لقياس آراء الموظفين حول ممارسات الموارد البشرية في الوزارة، ومدى انعكاسها على مرونة الوزارة، وسرعة استجابتها، وقدرتها على التكيف والابتكار.

وسوف تشمل الأداة المحاور التالية:

- تخطيط الموارد البشرية
- تطوير رأس المال البشري
- تقييم الأداء
- صيانة الموارد البشرية
- تطوير الكفاءات
- أبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار)

سوف تخضع الاستبانة للتحكيم العلمي من قبل عدد من المختصين في إدارة الموارد البشرية والإدارة

العامة لضمان صدق المحتوى، كما سوف يتم اختبار ثباتها إحصائيًا باستخدام معامل كرونباخ ألفا

.(Cronbach's Alpha).

ثانيًا: البيانات الثانوية (Secondary Data)

سوف يتم الاعتماد على مجموعة من المصادر الثانوية لدعم الإطار النظري وبناء النموذج المفاهيمي،

وتشمل هذه المصادر:

- الدراسات السابقة المنشورة في الدوريات المحكمة باللغة العربية والإنجليزية، والتي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.
- الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي.
- التقارير الرسمية والإحصاءات الحكومية المنشورة عبر المواقع الرسمية للجهات التابعة لوزارة الإعلام السعودية (مثل: الموقع الرسمي للوزارة، الهيئة العامة للإعلام، SPA، وغيرها).
- قواعد البيانات الإلكترونية الأكاديمية مثل Google Scholar ، Scopus ، ScienceDirect، المنهل، وأطروحات الجامعات.

سوف تساهم هذه البيانات الثانوية في دعم الفرضيات النظرية وتوضيح المفاهيم وتعزيز الجانب التحليلي للدراسة.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

الجدول في الأسفل يوضح الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم في تحليل بيانات الدراسة.

جدول رقم (2.3): الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم في تحليل بيانات الدراسة

نوع التحليل	الهدف	الأسلوب الإحصائي	البرنامج المقترح
التحليل	وصف خصائص العينة وتوزيع	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات	SPSS /

الوصفي	الاستجابات	الحسابية، والانحرافات المعيارية	Excel
اختبار صدق الأداة	التأكد من صدق المحاور (التحقق من البناء)	التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA)	SPSS / AMOS
اختبار ثبات الأداة	التأكد من اتساق المحاور داخليًا	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	SPSS
تحليل الفرضيات الرئيسية	اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (بأبعادها) على البراعة التنظيمية	-معامل الارتباط (Pearson Correlation) الانحدار الخطي البسيط والمتعدد	

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيراتها (متغيرات كمية مقاسة بمقياس ليكرت خماسي) ولتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برنامج SPSS و/أو AMOS (أو SmartPLS إذا قرر استخدام SEM). وقد تمثلت هذه المعالجات فيما يلي:

1. اختبارات الصدق والثبات للأداة

- صدق المحتوى: تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والبحوث الإدارية للتحقق من مناسبة العبارات لقياس المتغيرات.
- الصدق التركيبي (Construct Validity): سيتم التحقق منه باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) والتحليل العاملي التأكيدي (CFA) في حال استخدام SEM.
- ثبات الأداة: تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد، واعتماد القيمة المقبولة علميًا (>0.70) للدلالة على اتساق داخلي مرتفع.

2. الإحصاءات الوصفية (مرتبطة بالأهداف الفرعية 1 و2)

- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لقياس مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى توافر أبعاد البراعة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الإعلام.
- تم تصنيف مستويات المتوسطات وفقاً للتدرج التالي: منخفض ($2.33 <$) ، متوسط ($2.34 - 3.66$) ، مرتفع ($3.67 >$)

3. الإحصاءات الاستدلالية

- اختبار T لعينة واحدة: (One-Sample T-Test) للتحقق مما إذا كانت المتوسطات المحسوبة تختلف دلاليًا عن المستوى المحايد (القيمة 3) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- تحليل التباين الأحادي: (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء المشاركين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- تحليل الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية (مرتبط بالهدف الفرعي 3).
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لتحديد أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً على البراعة التنظيمية وأبعادها (مرتبط بالهدف الفرعي 4).

- في حال استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) سيتم اختبار النموذج البحثي

ككل، وقياس معاملات المسار (Path Coefficients) ومدى دلالتها

الإحصائية.

4. مستوى الدلالة الإحصائية

- تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لقبول أو رفض الفرضيات.

- يتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من 0.05 ورفضها في

حال كان أكبر من ذلك.

5. موافقة التحليلات مع أسئلة وفرضيات الدراسة

- الأسئلة الأولى والثانية تم معالجتها بالأساليب الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية

واختبار T).

- الأسئلة والفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات عولجت باستخدام الارتباط

والانحدار.

- الفرضيات المتعلقة بأهمية كل بُعد على الآخر تم تحليلها باستخدام الانحدار المتعدد (أو

SEM في حال استخدامه).

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها

- مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة لتحديد الفجوات البحثية وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها بدقة.

2. صياغة الفرضيات وأسئلة البحث

- بناء الفرضيات البحثية الرئيسية والفرعية بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها.

3. تصميم الدراسة

- اختيار المنهجية المناسبة
- تحديد متغيرات الدراسة
- تصميم الأدوات المناسبة لجمع البيانات

4. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

- تعريف المجتمع المستهدف
- تحديد حجم العينة وطريقة اختيارها (عينة عشوائية بسيطة أو طبقية حسب الحاجة)

5. تصميم أداة جمع البيانات

- إعداد الاستبانة أو أدوات أخرى بناءً على متغيرات الدراسة.
- التحقق من صلاحية الأداة ومصداقيتها (اختبار صدق وثبات الأداة)

6. الحصول على الموافقات اللازمة

- التنسيق مع الجهات المختصة لأخذ الموافقات وجمع البيانات.

7. جمع البيانات

- توزيع أدوات الدراسة على العينة المستهدفة.
- متابعة جمع الاستبانات والتأكد من اكتمالها وصحتها.

8. معالجة البيانات وإدخالها

- إدخال البيانات في البرامج الإحصائية
- تنظيف البيانات وفحصها (معالجة القيم المفقودة، والتحقق من الاتساق)

9. التحليل الإحصائي

- تطبيق المعالجات الإحصائية المحددة (الوصفية، الارتباطية، الانحدار، اختبارات الفروق)
- تفسير النتائج وربطها بأهداف الدراسة.

10. كتابة تقرير الدراسة

- إعداد مسودة كاملة للدراسة تشمل المقدمة، الأدبيات، المنهجية، النتائج، المناقشة، التوصيات، والخاتمة.

11. عرض النتائج والتوصيات

- تقديم نتائج الدراسة إلى الجهات المختصة والمعنيين.
- اقتراح توصيات عملية بناءً على النتائج.

المراجع:

اولا: المراجع العربية

- أبوزيد، ح. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة حلوان*، 7(3)، <https://doi.org/10.21608/jces.2021.168626>. 1-3
- أبو جنيب، ج. ط. ع. (2020). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.

- الأزوري، ب. خ. ع. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة.
- الحسن، ق. ح. (2022). تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة. *مجلة جامعة البعث*، 44 (27)، 115-136.
- حميد، أ. م. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية (رسالة دبلوم عالي غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- حسن، م. ص.، خضير، ع. م.، وسبي، أ. ن. (2021). دور عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدرء في معمل أدوية سامراء. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17 (1)، 497-514. <https://doi.org/10.25130/tjaes.17.53.1.29>
- عسيري، ح.، وجعفري، ع. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (29) أيلول 2020
- علي، س. م. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية، برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال (MBA).
- عبد طوفان، م.، والجناي، ع. (2022). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، 18 (51)، 1-27. <https://doi.org/10.31185/.Vol18.Iss51.276>

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Alhosani, F. H., & Ahmad, S. Z. (2024). Role of human resource practices, leadership and intellectual capital in enhancing organisational performance: The mediating effect of organisational agility. *Journal of Intellectual Capital*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JIC-XX-XXXXXXX>
- Almagharbeh, B. K. (2024). The effect of human resource agility on organizational sustainability: Structural equation modeling approach.

- International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1), 177–188. <http://www.ijhcum.net/>
- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 16382. <https://doi.org/10.3390/su152316382>
 - Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: A conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XXIX(4), 714–721.
 - Alyamani, K. A. Z. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 465–476. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5198>
 - AroundDeal. (2024). *Ministry of Media – Company profile*. Retrieved from <https://www.arounddeal.com>
 - Asfahani, A. M. (2021). The impact of modern strategic human resources management models on promoting organizational agility. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–12. <https://www.researchgate.net/publication/360526043>
 - Barahma, M., Ali, K. B., Nashief, M., & Al-Awlaqi, M. A. (2019). The impact of human resources management strategies on strategic agility: A field study in large and medium Yemeni manufacturing sector. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(4), 611–629. <https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.611.629>
 - General Authority for Media Regulation (GAMR). (2023). *Organizational structure*. Retrieved from <https://www.media.gov.sa>

- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the impact of electronic human resource management on creation of organizational agility: A study in the Bushehr banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105–114.
<https://doi.org/10.5539/ass.v12n7p105>
- HRSD. (2023). *Annual report on strategic human resource planning in Saudi governmental agencies*. Ministry of Human Resources and Social Development. <https://www.hrsd.gov.sa>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Marhoon, R. H., & Omar, K. M. (2024). The role of sustainable human resource management in enhancing organizational agility: Articles review. In *Proceedings of the 2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*. IEEE.
- Mekuri-Ndimele, J. A. (2025). Human resource planning and organisational agility of manufacturing companies in Rivers State. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 11(2), 331–342.
<https://doi.org/10.56201/ijssmr.vol.11no2.2025.pg.331.342>
- Ministry of Communications and Information Technology (MCIT). (2024, January 15). *Saudi Arabia jumps 25 places to 4th position globally, 1st regionally in digital services index*.
https://www.mcit.gov.sa/en/news/saudi-arabia-jumps-25-places-4th-position-globally-1st-regionally-digital-services-index-un?utm_source=chatgpt.com
- Saad, M. A., & Al-Naggar, S. A. (2023). The impact of human resources maintenance on enhancing organizational agility: An applied study on Secretariat of Northern Borders Region. *Marketing*

and Management of Innovations, 1, 75–86.

<https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-07>

- Saudi Press Agency (SPA). (2024). *About us*. Retrieved from <https://www.spa.gov.sa>
- Tiwow, G. M., Batmetan, J. R., Sumual, T. E. M., & Sumual, S. D. M. (2023). Human resources management in trouble time: Strategy to increase organization agility for digital transformation in university. *International Journal of Innovation, Technology and Education, 2*(4). <https://doi.org/10.62711/ijite.v2i4.166>
- Wang, J., & Regua, O. U. D. (2024). The role of strategic human resource management in achieving organizational agility. *International Journal of Science and Engineering Applications, 13*(8), 92–96. <https://doi.org/10.7753/IJSEA1308.1020>
- Yamin, M. A., Almuteri, S. D., Bogari, K. J., & Ashi, A. K. (2024). The influence of strategic human resource management and artificial intelligence in determining supply chain agility and supply chain resilience. *Sustainability, 16*(7), 2688. <https://doi.org/10.3390/su16072688>