

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

إعداد الطالب/ عوض محمد الديني

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهدت المؤسسات الحديثة، سواء في القطاع العام أو الخاص، تحولاً جذرياً في نظرتها لوظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث لم تعد تقتصر هذه الإدارة على أداء مهام إجرائية تقليدية، مثل التوظيف أو الأجور، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً فاعلاً في تحسين الأداء المؤسسي الشامل.

وفي ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية السريعة التي يشهدها العالم، أصبح من الضروري إعادة النظر في الكيفية التي تُدار بها الموارد البشرية في المؤسسات. إذ أن العنصر البشري يُعدّ الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، وقد أظهرت التجارب العالمية والمحلية أن المؤسسات التي تستثمر بشكل فعال في مواردها البشرية تحقق نتائج أداء متميزة على المستويين الداخلي والخارجي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا العملاء، وسمعة المؤسسة، وربحياتها واستدامتها.

وتبرز أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في المملكة العربية السعودية، تماشيًا مع رؤية المملكة 2030، التي تضع الكفاءة البشرية في قلب التحول الوطني. وقد جاء برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد برامج تحقيق الرؤية ليؤكد على ضرورة تطوير رأس المال البشري وتمكينه ليكون فاعلاً في التنمية المستدامة، ويُحقق أداءً مؤسسياً عالياً في الجهات الحكومية والخاصة.

ومن خلال دراسة واقع المؤسسات السعودية، نلاحظ تبايناً في مستويات الأداء المؤسسي نتيجة تباين كفاءة ممارسات الموارد البشرية، مما يستدعي تحليلاً علمياً دقيقاً لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. فهل تؤثر جودة ممارسات التوظيف، والتدريب، والتحفيز، والتقييم، والتطوير المهني في رفع كفاءة الأداء المؤسسي؟ وهل هناك دور مباشر لإدارة الموارد البشرية في تمكين الموظفين وزيادة ولائهم وتحقيق أهداف المؤسسة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على الممارسات الاستراتيجية التي تتبناها الإدارات العليا، وتقييم مدى انعكاسها على مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل: الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الابتكار المؤسسي، وفعالية اتخاذ القرار.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديم نموذج تحليلي يمكن للمؤسسات السعودية استخدامه لتطوير سياساتها وممارساتها في مجال إدارة الموارد البشرية، بما يعزز فرصها في المنافسة محلياً ودولياً. كما أنها تُثري الأدبيات العلمية المحلية التي لا تزال بحاجة إلى دراسات ميدانية تحليلية معمقة توضح الروابط السببية بين الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية.

وتنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن إدارة الموارد البشرية الفاعلة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، ليس فقط من خلال تحقيق الكفاءة التشغيلية، بل أيضاً عبر دعم التغيير المؤسسي المستدام، وتعزيز الرضا الوظيفي، وخلق بيئة عمل محفزة تدفع نحو التميز.

وسيتم تنفيذ هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة ميدانية تُوزَّع على عينة من المؤسسات السعودية، الحكومية والخاصة، مع تحليل بياناتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

ومن المتوقع أن تُسفر نتائج هذه الدراسة عن مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تساعد صناع القرار في المؤسسات على فهم الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي المستدام، ودعم مساعي الإصلاح الإداري والتميز المؤسسي في ظل المتغيرات المحلية والعالمية.

بهذا تشكل هذه الدراسة قيمة مضافة للباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والموارد البشرية، وتسهم في بناء قاعدة معرفية متينة لتطوير الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع توجهاتها الاستراتيجية نحو التنافسية والتميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات متزايدة في بيئة مليئة بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، مما يجعل من الضروري إعادة النظر في الطرق التي تُدار بها الموارد البشرية. في السياق السعودي، ومع تسارع وتيرة الإصلاح الإداري والتطور المؤسسي، برزت الحاجة إلى تقييم مدى قدرة إدارات الموارد البشرية على الإسهام الحقيقي في تحسين الأداء المؤسسي، سواء من حيث الفعالية التنظيمية أو الكفاءة التشغيلية أو رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة.

وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات السعودية تبنت مبادرات لتطوير إدارات الموارد البشرية، إلا أن النتائج الميدانية تشير إلى وجود تفاوت واضح في الأداء بين المؤسسات، الأمر الذي يُثير التساؤل حول فعالية الممارسات المعتمدة داخل إدارات الموارد البشرية، ومدى تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة [1].

كما أن بعض إدارات الموارد البشرية لا تزال تُمارس أدواتًا تقليدية تقتصر على التوظيف والرواتب، دون أن تلعب دورًا استراتيجيًا حقيقيًا في دعم القيادة، وتطوير المهارات، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء والابتكار. وهذا التباين يُمكن أن يعكس وجود خلل في تطبيق أو تصميم سياسات الموارد البشرية، أو في تأهيل الكوادر المكلفة بإدارتها [2].

وفي ظل هذه الإشكالية، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تُحلل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، وتوضح إن كانت هناك ممارسات محددة تؤثر بشكل مباشر في مؤشرات الأداء مثل: رضا الموظفين، الإنتاجية، الاستقرار الوظيفي، فعالية فرق العمل، واتخاذ القرار. بل وتذهب الدراسة أبعد من ذلك، لتحلل هل تعتمد المؤسسات السعودية على أدوات تقييم أداء علمية ومتكاملة؟ وهل توجد علاقة سببية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وفعالية المؤسسة في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية؟ [3]

ومن خلال المقابلات الأولية التي أجراها الباحث مع عدد من مديري الموارد البشرية في مؤسسات حكومية وخاصة داخل المملكة، تم تسجيل تفاوتات لافتة في وجهات النظر حول الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية. فبينما يرى البعض أنها جهة خدمية إدارية محضة، يعتبرها آخرون الذراع الأهم للقيادة في تنفيذ التغيير المؤسسي وإدارة رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات العصر.

كما أشارت دراسات وتقارير محلية إلى أن بعض المؤسسات السعودية لا تمتلك مؤشرات أداء KPIs واضحة تقيس أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء العام، ولا تدرج إدارة الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مما يُفقد قيمتها التنفيذية. بل إن بعض السياسات المعتمدة غير مواءمة مع المتغيرات الحديثة في بيئة العمل، مثل العمل عن بُعد، تمكين المرأة، التطوير الوظيفي المستمر، مما يجعل الكفاءة التنظيمية محل تساؤل [4].

ونظرًا لما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز) على الأداء المؤسسي؟
2. هل تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتطوير؟
3. ما العلاقة بين رضا الموظفين وسياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة؟
4. هل هناك فروق بين المؤسسات الحكومية والخاصة في فعالية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء؟
5. ما مدى استخدام مؤشرات أداء فعالة لتقييم أثر إدارة الموارد البشرية على نتائج المؤسسة؟

وتهدف هذه التساؤلات إلى تسليط الضوء على الفجوة القائمة بين الممارسات الحالية والمأمول تحقيقه في المؤسسات السعودية من خلال تفعيل دور الموارد البشرية كمحفز رئيس للنجاح المؤسسي، وتحفيز التوجه نحو إدارة استراتيجية ترتبط بأداء يمكن قياسه وتحسينه.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول واحدة من أكثر القضايا إلحاحًا في الإدارة الحديثة، وهي الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية على المستويين الإداري والتنظيمي. وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي تستند عليها المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 [1].

وتكمن الأهمية العملية للدراسة في أنها تسعى لتقديم فهم علمي دقيق للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحليل تجريبي قائم على بيانات ميدانية داخل بيئة العمل السعودية. وهذا يجعل نتائج الدراسة ذات فائدة مباشرة للمديرين التنفيذيين، وصناع القرار، ومستشاري تطوير الأداء، حيث يمكن الاستفادة من التوصيات الناتجة عنها في تصميم استراتيجيات بشرية متكاملة تحقق الكفاءة والجودة والاستدامة [2].

كما أن لهذه الدراسة أهمية خاصة على مستوى الإدارات الحكومية، التي تسعى جاهدة إلى تطوير هياكلها وأساليب عملها وفق متطلبات الحوكمة والشفافية والتميز المؤسسي. حيث تشير العديد من التقارير الوطنية إلى أن تحسين الأداء الحكومي لا يمكن أن يتم دون إعادة هيكلة شاملة لإدارات الموارد البشرية، وتطوير آلياتها بما يجعلها جهة فاعلة وليست تنفيذية فقط [3].

أما على الصعيد الأكاديمي، فإن الدراسة تُسهم في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات السعودية، حيث توجد ندرة نسبية في الدراسات التطبيقية التي تعالج أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي داخل المملكة. فغالبيتها الدراسات السابقة السابقة إما تركز على جوانب جزئية (مثل التدريب أو التقييم)، أو أنها تستند إلى نماذج أجنبية لا تتماشى مع السياق الثقافي والتنظيمي المحلي [4].

وعليه، فإن هذه الدراسة تُقدم نموذجًا بحثيًا سعوديًّا متكاملًا، يأخذ في الحسبان خصوصية البيئة المؤسسية المحلية، ويربط بين ممارسات الموارد البشرية وعناصر الأداء المؤسسي بطريقة منهجية قابلة للتطبيق والقياس. كما أنها تتناول العلاقة بين المتغيرات من منظور شمولي يشمل المحاور التالية: الكفاءة التشغيلية، رضا العاملين، الاستقرار التنظيمي، الفاعلية الإدارية، والقدرة على التكيف مع التغيير [1].

ومن جهة أخرى، فإن الدراسة تُعتبر أداة تقييم ذات قيمة عالية للمؤسسات السعودية، حيث يمكن استخدامها كمرجعية لقياس مدى فاعلية إدارات الموارد البشرية الحالية، وتحليل جوانب القصور فيها، وتحديد أولويات التطوير. كما يمكن استخدام أدوات الدراسة لاحقًا في تنفيذ تقييمات دورية داخل المؤسسات لقياس أثر التحسينات الإدارية على الأداء العام [2].

ولعل أبرز ما يميز أهمية هذه الدراسة هو توقيتها، حيث تأتي في مرحلة مفصلية تمر بها المؤسسات السعودية من خلال التحول الرقمي، والاعتماد على الذكاء الاصطناعي، وتطبيق أنظمة العمل عن بعد، وتمكين المرأة والشباب. وكلها عوامل تعيد تشكيل مفهوم إدارة الموارد البشرية، مما يجعل من الضروري وجود دراسات علمية متعمقة تواكب هذا التحول وتُقدم حلولًا متوائمة مع متطلباته [4].

وبذلك، فإن الدراسة الحالية لا تكفي بوصف الواقع، بل تسعى لتقديم حلول علمية قابلة للتنفيذ، وتُوفر نموذجًا تطبيقيًّا يُمكن استخدامه في تصميم السياسات المؤسسية وتطوير رأس المال البشري، بما يعزز فرص النجاح المؤسسي والتنافسية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الحقيقي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة الممارسات الإدارية الحديثة المرتبطة بالتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، والتطوير الوظيفي، ومدى انعكاس هذه الممارسات على مؤشرات الأداء المؤسسي. ويأتي هذا التحليل في ظل الحاجة المتزايدة إلى ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وليس الاكتفاء بدورها التنفيذي التقليدي [1].

ويُعد فهم هذا الدور أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، إذ أصبح نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بفعالية إدارتها لمواردها البشرية، من حيث التمكين، والتطوير، وقياس الأداء، وخلق بيئة عمل محفزة. وهذا يتماشى مع ما أشارت إليه تقارير حكومية حديثة بأن الكوادر البشرية تمثل المحرك الأساسي لأي تحول مؤسسي ناجح [4].

ومن هنا، جاء الهدف الرئيس للدراسة متمثلاً في:

“تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة.”

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، كما يلي:

1. التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التقييم، التحفيز) في تحسين الأداء المؤسسي.
2. تحليل أثر إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين وولائهم المؤسسي، بوصفه أحد مؤشرات الأداء طويلة الأجل.
3. دراسة العلاقة بين بيئة العمل وثقافتها الداخلية وبين ممارسات الموارد البشرية ومدى ارتباط ذلك بأداء المؤسسة.
4. تقييم مدى كفاءة أدوات تقييم الأداء المستخدمة في إدارات الموارد البشرية، وانعكاسها على اتخاذ القرارات الإدارية.
5. رصد الفروقات بين المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة في مجال ممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
6. اقتراح إطار تطبيقي للمؤسسات السعودية يمكن من خلاله تفعيل دور الموارد البشرية كعنصر محوري في تحقيق الأداء المتميز.

وتأتي هذه الأهداف استجابة للفجوة العملية التي تعاني منها كثير من المؤسسات، حيث تفتقر بعض الجهات إلى أدوات حقيقية لقياس أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء العام، أو أنها تستخدم أساليب تقليدية لا تعكس متطلبات العصر الحديث. كما أن بعض المؤسسات تفصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تباين في الاتجاهات وفجوة في التنسيق الداخلي [2].

ويسعى هذا البحث إلى تقديم نتائج ذات طابع تطبيقي، وليس فقط توصيفي، بحيث تُستخدم الأهداف الفرعية كأساس لبناء أدوات جمع البيانات، وتصميم نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه لاحقاً في التخطيط المؤسسي. وبهذا فإن الأهداف لا تقتصر على مجرد التحليل، بل تسعى لتقديم مداخل تنفيذية يمكن تطبيقها في الواقع المؤسسي السعودي.

ومن المتوقع أن تُمكن هذه الأهداف القائمين على المؤسسات من تحديد نقاط القوة والضعف في إدارات الموارد البشرية لديهم، واستخدام النتائج لتصميم سياسات تنموية واقعية، تتماشى مع احتياجات العاملين، وتتسق مع أهداف المؤسسة العامة. كما أن هذه الأهداف تُعد أساساً لبناء مؤشر أداء استراتيجي يربط بين وظيفة الموارد البشرية ومستوى التقدم المؤسسي [3].

تساؤلات الدراسة

تتبع تساؤلات الدراسة من الإشكالية الرئيسة المتعلقة بفعالية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، وهي تساؤلات تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. وقد تم بناء هذه التساؤلات بشكل منهجي ينسجم مع أهداف الدراسة ومحاورها المختلفة، ويراعي السياق المحلي للمؤسسات محل الدراسة [1].

ويُعد تحديد التساؤلات بدقة خطوة أساسية في بناء الدراسة، لأنها توجه الباحث في اختيار المنهجية، وتصميم أدوات القياس، وتحديد أبعاد التحليل. كما أن هذه التساؤلات تُوفر إطاراً لفهم أثر الممارسات الإدارية الحديثة على جودة الأداء المؤسسي، مما يجعلها مرجعاً رئيسياً في تحليل نتائج الدراسة لاحقاً [2].

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل التساؤلات الرئيسة والفرعية للدراسة فيما يلي:

السؤال الرئيسي:

ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم) على فعالية الأداء المؤسسي؟
2. هل تُساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز رضا الموظفين ورفع ولائهم المؤسسي؟
3. ما العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية ومدى كفاءة ممارسات الموارد البشرية وبين مستوى الأداء المؤسسي؟
4. هل تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي بين المؤسسات الحكومية والخاصة داخل المملكة؟
5. ما مدى وجود مؤشرات أداء واضحة لدى إدارات الموارد البشرية يمكن من خلالها تقييم مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة؟

ويهدف هذا التعدد في التساؤلات إلى تغطية أكبر عدد ممكن من الأبعاد المتعلقة بالمشكلة البحثية، بما يشمل الجوانب الاستراتيجية والتنفيذية والتنظيمية التي تؤثر على الأداء المؤسسي. كما يساعد هذا التنوع في بناء أداة البحث (الاستبانة أو المقابلة) بشكل يضمن شمولها لكل المحاور ذات الصلة، وبالتالي تحسين جودة النتائج التي سيتم الوصول إليها [3].

وتتميز هذه التساؤلات بأنها ليست نظرية فقط، بل قابلة للتطبيق في بيئة العمل السعودية، وتراعي التحديات الواقعية التي تواجهها المؤسسات في سعيها لتحسين أدائها. كما أنها مستندة إلى نماذج عالمية في تحليل أثر إدارة الموارد البشرية، ولكن ضمن إطار محلي يعكس خصوصية الثقافة الإدارية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية [4].

وسيتم لاحقاً اختبار هذه التساؤلات من خلال أدوات كمية تعتمد على قياس آراء عينة من العاملين في المؤسسات السعودية، بهدف الوصول إلى إجابات مدعومة بالأدلة الإحصائية، وبما يسمح باشتقاق استنتاجات وتوصيات عملية تُساهم في تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

فروض الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة التي تم استعراضها في الجزء السابق، تُصاغ فرضيات الدراسة لثُمثل توقعات الباحث العلمية حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. وتعد الفرضيات أحد العناصر الجوهرية في الدراسات الكمية، حيث تُسهم في توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها وفقاً لمسارات سببية قابلة للاختبار [1].

وقد صيغت فرضيات هذه الدراسة انطلاقاً من الأطر النظرية التي تناولت تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء، إضافة إلى نتائج دراسات سابقة محلية وعالمية، وبالاستناد إلى واقع الممارسات المؤسسية في البيئة السعودية. وتركز الفرضيات على قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة، ومؤشرات الأداء المؤسسي، بهدف استكشاف الأثر المباشر وغير المباشر لتلك الممارسات [2].

الفرضية الرئيسية:

بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في $(\alpha \leq 0.05)$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (المؤسسات السعودية.

وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية، كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب والتوظيف الفعال وتحسين الأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المهني ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التقييم والتحفيز المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وبين رضا الموظفين وولائهم المؤسسي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة بيئة العمل الإيجابية، التي تعززها إدارة الموارد البشرية، وبين الابتكار المؤسسي والفعالية الإدارية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بين المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة.

وتم بناء هذه الفرضيات وفقاً لمنهج وصفي تحليلي، يسمح باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار مدى صدقها بناءً على البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة. ويُفترض أن تُسهم نتائج اختبار الفرضيات في التوصل إلى تفسيرات كمية علمية حول طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية والأداء في السياق المؤسسي السعودي [3].

كما أن صياغة الفرضيات بأسلوب إحصائي دقيق تُمكن الباحث من استخدام اختبارات تحليل التباين، والانحدار الخطي المتعدد، لاكتشاف المتغيرات الأكثر تأثيراً، وتحديد أولويات التحسين في ممارسات الموارد البشرية. وهذا من شأنه تقديم رؤية تطبيقية مدعومة بالأدلة للأجهزة الحكومية والخاصة حول الجوانب التي تحتاج إلى تطوير داخل منظومة الموارد البشرية [4].

متغيرات الدراسة:

ُعد المتغيرات من العناصر الأساسية في تصميم أي دراسة علمية، لأنها تمثل المفاهيم التي يسعى الباحث إلى قياسها وتحليلها لاختبار الفرضيات وتفسير العلاقات السببية بين الظواهر. وفي هذه الدراسة، تم تحديد مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة التي سيتم استخدامها في تصميم الأداة البحثية وتحليل البيانات [1].

وقد تم اختيار هذه المتغيرات بناءً على مراجعة نظرية واسعة للنماذج العلمية المعتمدة في دراسات الموارد البشرية، وعلى أسس تطبيقية ترتبط بطبيعة البيئة المؤسسية السعودية، لضمان توافقها مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

Independent Variable) أولاً: المتغير المستقل

هو: “ممارسات إدارة الموارد البشرية”، ويشمل الأبعاد التالية:

1. الاستقطاب والتوظيف: جودة عملية اختيار وتعيين الأفراد المناسبين.
2. التدريب والتطوير: فعالية البرامج التدريبية واستمراريتها.
3. التحفيز والتعويضات: نظام المكافآت، الحوافز، المزايا.
4. تقييم الأداء: مدى عدالة وموضوعية نظام التقييم.
5. إدارة بيئة العمل: سياسات التمكين، التواصل، التقدير المهني [2].

Dependent Variable) ثانياً: المتغير التابع

هو: “تحسين الأداء المؤسسي”، ويُقاس من خلال المؤشرات التالية:

1. الكفاءة التشغيلية: مدى استخدام الموارد بفعالية.
2. رضا الموظفين: مستوى الرضا العام عن بيئة العمل.
3. الفعالية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
4. الاستقرار الوظيفي: انخفاض معدلات الدوران الوظيفي.
5. الابتكار المؤسسي: قدرة المؤسسة على تقديم حلول جديدة وخدمات متطورة [3].

Control Variables) ثالثاً: المتغيرات الضابطة

وهي المتغيرات التي قد تؤثر في العلاقة بين المستقل والتابع، ومنها:

- نوع المؤسسة (حكومية / خاصة).
- حجم المؤسسة (صغيرة / متوسطة / كبيرة).
- عدد سنوات عمل الموظف.
- المؤهل العلمي للمشارك في الدراسة.

وسيتعامل مع هذه المتغيرات خلال التحليل الإحصائي للبيانات، لتفسير الفروق المحتملة بين المجموعات المختلفة ضمن عينة الدراسة. كما سيساعد ضبط هذه المتغيرات في ضمان دقة النتائج وموثوقيتها [4].

وتُشكل هذه المتغيرات مجتمعة الإطار الكمي للدراسة، الذي سيتم من خلاله بناء أداة الاستبانة وتحديد بنود القياس لكل بعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية. وسُيُتيح هذا الإطار للباحث قياس الفروقات واكتشاف العلاقات بين الإدارات المختلفة، مما يُمكنه من تقديم تحليل متكامل مدعوم بالبيانات العلمية الدقيقة.

حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من الأجزاء الأساسية التي يجب تحديدها بوضوح في أي عمل بحثي، لأنها تُبيّن نطاق الدراسة وتُوضح للقراء الجوانب التي ركز عليها الباحث، وتلك التي تم استبعادها لأسباب منهجية أو عملية. وتُشهم هذه الحدود في ضبط التوقعات وتحديد قابلية تعميم النتائج [1].

وفي هذه الدراسة، تم تحديد أربعة أنواع رئيسة من الحدود، وهي: الحدود الموضوعية، الزمانية، المكانية، والبشرية. وتفصيلها كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على "تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي"، من خلال دراسة الممارسات الإدارية المرتبطة بالتوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز، وعلاقتها بمؤشرات الأداء مثل الكفاءة التشغيلية ورضا الموظفين. ولا تشمل الدراسة موضوعات أخرى مثل الإدارة المالية، أو إدارة الجودة الشاملة، أو التحول الرقمي إلا بقدر ارتباطها بموضوع الموارد البشرية.

ثانياً: الحدود الزمانية

تُجرى هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2025، وتعتمد على بيانات ميدانية يتم جمعها خلال الفصل الدراسي الأول. وبالتالي، فإن نتائجها تعبر عن الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات، ولا تعكس بالضرورة تغيرات مستقبلية قد تحدث لاحقاً في السياسات أو البنى التنظيمية [2].

ثالثاً: الحدود المكانية

تركز الدراسة على المؤسسات السعودية (الحكومية والخاصة) التي تعمل في قطاعات متنوعة مثل التعليم، الصحة، الخدمات اللوجستية، والطاقة. ويتم اختيار العينة من مؤسسات تقع داخل المملكة، مما يجعل تعميم النتائج خارج البيئة السعودية غير مضمون، إلا بعد إجراء دراسات مماثلة في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة [3].

رابعاً: الحدود البشرية

تستهدف الدراسة آراء العاملين في إدارات الموارد البشرية، والإدارات التنفيذية، والإدارات المتوسطة داخل المؤسسات السعودية. ولا تشمل الدراسة آراء المستفيدين الخارجيين من خدمات المؤسسة أو الجمهور العام. كما أن التحليل لا يشمل العاملين بعقود مؤقتة أو المتدربين أو المستشارين الخارجيين.

وقد تم تحديد هذه الحدود بناءً على طبيعة المشكلة البحثية والهدف من الدراسة، ولضمان تركيز التحليل على فئة يمكن جمع بيانات موثوقة منها. كما أن حدود الدراسة لا تقلل من قيمة نتائجها، بل تهدف إلى توجيه استخدامها ضمن سياقها الصحيح، وتُعد أساساً لدراسات لاحقة يمكن أن تتوسع لتشمل متغيرات إضافية أو عينات أوسع [4].

وبتحديد هذه الحدود، يضمن الباحث التزامه بمنهجية علمية دقيقة، ويوفر للقراء إطاراً واضحاً لتفسير النتائج واستيعاب التوصيات المقترحة بناءً على ما تم تحليله ضمن هذه النطاقات الأربعة.

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

تعتمد الدراسات العلمية على مفاهيم ومصطلحات قد تختلف دلالاتها من دراسة إلى أخرى، لذا يُعد توضيح المعاني الإجرائية للمصطلحات المستخدمة أمرًا ضروريًا لفهم الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة. وفي هذا الجزء، يعرض الباحث تعريفًا إجرائيًا لأهم المصطلحات التي ستُستخدم في تحليل النتائج وقراءة البيانات [1].

إدارة الموارد البشرية:

هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تُعنى بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة شؤون العاملين داخل المؤسسة، بهدف تطويرهم وتحفيزهم وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من قدراتهم، بما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل عمليات الاستقطاب، التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز [2].

تحسين الأداء المؤسسي:

يقصد به درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، من خلال استغلال الموارد المتاحة، ورفع مستوى رضا الموظفين والعملاء، وتعزيز القدرة على الابتكار والاستدامة. ويتم قياسه باستخدام مؤشرات كمية ونوعية مثل الإنتاجية، الاستقرار الوظيفي، رضا المستفيدين، والانضباط الإداري [3].

الاستقطاب والتوظيف:

تعني عملية البحث عن الكفاءات المناسبة وتعيينها في الوظائف الملائمة داخل المؤسسة، وفقًا لمعايير الكفاءة والخبرة والمواءمة الثقافية، بهدف تعزيز الأداء الوظيفي العام.

التدريب والتطوير:

هي الأنشطة التي تُقدّم للعاملين بهدف رفع مستواهم المهني والمعرفي، وتحديث مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل المتغيرة. وهي عامل حاسم في تمكين الموظف وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال [2].

تحفيز الموظفين:

يقصد به الإجراءات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية لتشجيع العاملين على العطاء والتميز من خلال نظام حوافز مادية ومعنوية يُشعرهم بالتقدير والرضا الوظيفي. ويشمل ذلك المكافآت، الترقية، الاعتراف بالأداء المتميز، وغيرها من الوسائل التحفيزية.

تقييم الأداء:

هو العملية التي يتم من خلالها قياس مدى أداء الموظف في تنفيذ مهامه، ومدى تحقيقه للأهداف الوظيفية المحددة له، باستخدام أدوات ومعايير موضوعية وعادلة. ويُعد من أهم أدوات الرقابة والتطوير الإداري [4].

البيئة التنظيمية:

هي مجموعة من العوامل الداخلية (مثل القيادة، الهيكل، الثقافة) والخارجية (مثل التشريعات والسوق) التي تؤثر على كيفية عمل المؤسسة. وتسهم إدارة الموارد البشرية في تحسين البيئة التنظيمية من خلال السياسات والممارسات التي تتبناها.

وقد تم تحديد هذه المصطلحات بناءً على سياق الدراسة الحالي، وستُستخدم بنفس المعاني الإجرائية في تصميم الأداة البحثية وتحليل النتائج، لضمان الاتساق المنهجي في كامل فصول البحث. كما أن توضيح المصطلحات يُسهم في توحيد الفهم بين الباحث والقارئ، ويُعزز من المصداقية العلمية للدراسة.

3.1 مقدمة الفصل

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في أي عمل علمي، حيث تُوفّر للباحث فهماً أعمق للإشكالية التي يتناولها، وتُساعد في تحديد الفجوات البحثية، وتوجيه تصميم المنهج وأداة القياس. كما أن مراجعة الأدبيات تُعزز من المصداقية العلمية للدراسة من خلال ربطها بسياق أكاديمي أوسع [1].

وفي هذا الفصل، يعرض الباحث مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والعالمية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها، ونقد مناهجها، وتوضيح التميز الذي تسعى إليه هذه الدراسة. وقد تم اختيار الدراسات وفقاً لمعايير أكاديمية تتعلق بحدثة النشر، وصلة الموضوع، ومنهجية التنفيذ [2].

3.2 عرض مختصر للدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسة الأولى:

الفواز (2022) – بعنوان “الموارد البشرية والابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي”

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أنشطة الموارد البشرية في دعم الابتكار داخل المؤسسات الحكومية، وتوصلت إلى أن التدريب وتمكين الموظفين هما من أقوى العوامل المؤثرة في خلق بيئة عمل تدعم الأداء العالي والابتكار [1].

الدراسة الثانية:

العنزي (2020) – “أثر إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي”

ركزت على العلاقة بين التحفيز وتقييم الأداء ومدى تأثيرهما في كفاءة الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. وأظهرت النتائج أن استخدام أنظمة تقييم عادلة وحوافز واضحة يرتبط إيجابياً بمستوى الأداء العام [2].

الدراسة الثالثة:

الشراري (2021) – “دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي عبر إدارة الموارد البشرية”

أكدت الدراسة أن فعالية إدارة الموارد البشرية تعتمد على الدعم القيادي، وأوصت بدمج وظائف الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات لتحقيق نتائج أفضل في الأداء العام.

الدراسة الرابعة:

Ibrahim (2019) – “The Role of Human Resource Management Practices in Enhancing Organizational Performance in the Gulf Context”

تناولت دراسة تطبيقية في دول الخليج، وبيّنت أن الاستقطاب القائم على الجدارات، والتدريب المستمر، ونظام تقييم الأداء المتوازن من أهم محددات الأداء المؤسسي.

الدراسة الخامسة:

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023) – “تقرير كفاءة سوق العمل والمؤشرات التشغيلية في المملكة”

تقرير حكومي رسمي استعرض واقع ممارسات الموارد البشرية في القطاعين الحكومي والخاص، وسلط الضوء على التحديات والفرص في ربط إدارة الموارد البشرية بمؤشرات الأداء، بما يشمل الاستقرار الوظيفي، والإنتاجية، وتطوير الكفاءات الوطنية [4].

3.3 أوجه التشابه والاختلاف

تُظهر الدراسات السابقة اتفاقاً في التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء المؤسسي، ولكنها تختلف في المنهجيات والسياق التنظيمي. فبعضها استخدم مناهج وصفية تحليلية، بينما لجأ آخرون إلى أساليب إحصائية معقدة. كما أن الدراسات الخليجية غالباً ما تركز على الخصائص الثقافية، في حين تميل الدراسات الغربية إلى استخدام نماذج معيارية عامة [3].

أما الدراسة الحالية، فتتميز بأنها تجمع بين الأبعاد النظرية والتطبيقية، مع تركيز واضح على الواقع المؤسسي السعودي، وتسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بربط الموارد البشرية مباشرة بمؤشرات الأداء التنظيمي ضمن نموذج سعودي محلي. كما أنها تتبنى أسلوباً منهجياً متكاملًا يشمل أدوات كمية واختبارات إحصائية تهدف إلى بناء نموذج تطبيقي قابل للتنفيذ والتعميم

3.4 التحليل المقارن للدراسات السابقة

يُعد التحليل المقارن للدراسات السابقة خطوة علمية محورية تُظهر مدى استفادة الباحث من الجهود البحثية السابقة، وتُساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الإطار العام للأدبيات ذات الصلة. ويُركّز هذا التحليل على أوجه الاتفاق والاختلاف، ونقاط القوة والقصور في الدراسات المشابهة، مما يُعزز من القيمة العلمية للدراسة الراهنة [1].

وتُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن هناك شبه إجماع على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، مع اختلاف في نطاق التطبيق ومنهجية القياس، وهو ما يفتح المجال أمام الدراسة الحالية لبناء نموذج سعودي قائم على أدوات كمية وتطبيقية تُناسب الواقع المحلي [2].

أوجه التشابه:

- جميع الدراسات السابقة تقريباً تؤكد أن التدريب، والتحفيز، والتقييم، والتمكين لها تأثير مباشر على تحسين الأداء المؤسسي.
- كثير من الدراسات توصلت إلى أن رضا الموظفين هو وسيط رئيسي بين الممارسات الإدارية ومستوى الأداء.
- الاهتمام بقياس الاستقرار الوظيفي والإنتاجية كمؤشرات أداء متكررة في أغلب الأدبيات [3].

أوجه الاختلاف:

- بعض الدراسات (مثل دراسة الفواز [1]) ركزت على الابتكار كمؤشر أساسي، بينما ركزت دراسات أخرى على الأداء الوظيفي المباشر أو على الجودة المؤسسية.
- الاختلاف في السياق؛ حيث تناولت بعض الدراسات بيئات خليجية وعربية غير السعودية، مما يُقلل من قابلية تعميم النتائج محلياً.
- تنوع المناهج؛ بعضها وصفي تحليلي، والبعض الآخر اعتمد على مناهج كمية باستخدام أدوات إحصائية مختلفة.

نقاط القصور في الدراسات السابقة:

- عدم دمج المتغيرات الوسيطة مثل “الثقافة التنظيمية” أو “الدعم القيادي” في تحليل العلاقة بين الموارد البشرية والأداء.
- قلة الدراسات التي تقدم نموذجاً تطبيقياً متكاملًا يمكن استخدامه كأداة لصنع القرار داخل المؤسسات.
- ندرة الدراسات الميدانية التي تُجري قياسات حقيقية داخل المؤسسات السعودية الحديثة، خصوصاً بعد تطبيق رؤية 2030 [4].

تميز الدراسة الحالية:

تتفرد هذه الدراسة بأنها تجمع بين التحليل النظري والتطبيقي، وتعتمد على تصميم أداة كمية ميدانية مصممة خصيصًا لقياس تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي داخل المملكة. كما أنها تستند إلى نماذج حديثة في قياس الأداء المؤسسي، وتستوعب تأثير البيئة المحلية والثقافة الإدارية.

ويُعد هذا التحليل المقارن تأكيدًا على أن الدراسة الراهنة لا تبدأ من فراغ، بل تبني على ما سبق، وتُكمل ما لم يُغطى في الدراسات السابقة، مما يجعلها مساهمة علمية جديدة ذات قيمة مضافة في الحقل الإداري السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

2.3 المنطلقات النظرية للدراسة

يُشكل الإطار النظري قاعدةً علمية ضرورية لبناء أي دراسة منهجية، حيث يُقدّم التفسيرات والمفاهيم الأساسية التي تدعم فهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة، ويوضح الأسس الفكرية التي استند إليها الباحث في صياغة الفرضيات والأسئلة. وفي ضوء ذلك، تستند هذه الدراسة إلى عدد من النظريات والنماذج الإدارية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى المفاهيم الجوهرية التي تشكل الأساس النظري للتحليل [1][2].

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تشير إدارة الموارد البشرية إلى تلك الوظائف والممارسات التي تهدف إلى استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين والمحافظة عليهم، بما يُحقق أهداف المؤسسة ويحسن من فاعليتها التنظيمية. ويؤكد الصالح (2019) أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة إدارية تقليدية، بل تحوّلت إلى أداة استراتيجية تسهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات في بيئات العمل الحديثة [5].

وقد تطورت هذه الإدارة من كونها شؤون موظفين إلى أن أصبحت تُدار وفق مفاهيم حديثة مثل إدارة المواهب، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتطوير القيادة. وهذا التحول عزز من دورها في التأثير المباشر وغير المباشر على نتائج الأداء المؤسسي [3][6].

ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، باستخدام مواردها البشرية والمالية والتنظيمية. ويشمل الأداء أبعادًا متعددة مثل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا العملاء، ورضا الموظفين [4]. ووفقًا لتقرير وزارة الموارد البشرية (2023)، فإن الأداء المؤسسي يُعد المخرج النهائي لتفاعل عدد من العوامل التنظيمية، على رأسها إدارة الموارد البشرية الفاعلة [4].

ويتم قياس الأداء عادةً باستخدام مؤشرات رئيسية (KPIs)، تختلف بحسب طبيعة المؤسسة، لكنها تشترك غالبًا في عناصر مثل: الإنتاجية، رضا العاملين، جودة العمل، والابتكار الداخلي [6].

HRM-PM ثالثاً: نظرية الموارد البشرية المرتبطة بالأداء

تُعد نظرية الموارد البشرية المرتبطة بالأداء من أهم الأطر النظرية التي تدعم هذه الدراسة، حيث تُشير إلى وجود علاقة سببية مباشرة وغير مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأداء.

وفقًا لـNishii (2007) & Wright، فإن ممارسات الموارد البشرية تؤثر على سلوكيات الموظفين (مثل الرضا، الالتزام، والدافعية)، والتي بدورها تُترجم إلى نتائج أداء ملموسة [13].

كما يؤكد Al-Qahtani (2020) أن المؤسسات السعودية التي تتبنى هذا النموذج الاستراتيجي تحقق أداءً أعلى من نظيراتها، بشرط أن تكون الممارسات متناعمة مع ثقافة المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية [7].

الأداء المؤسسي) ↔ HRM رابعاً: العلاقة بين المتغيرين

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي ليست بسيطة أو خطية، بل تمر بمتغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والقيادة. وأثبتت دراسات محلية أن التدريب المرتبط بالمهام، والتحفيز المبني على الأداء، والتقييم المستمر، تسهم بشكل كبير في رفع جودة الأداء، كما في دراسة الحربي (2021) [8].

كما تدعم هذه الدراسة المفهوم القائل بأن الأداء المؤسسي لا يتأثر فقط بوجود الموارد البشرية، بل بكيفية إدارتها وتطويرها وتكاملها مع النظم الإدارية الأخرى. وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية رافعة حقيقية للأداء عندما تكون جزءاً من المنظومة الاستراتيجية [2][6].

وبذلك، فإن الإطار النظري للدراسة يقوم على فهم معمق للمتغيرات الأساسية، ويستند إلى نماذج علمية مثبتة في البحوث السابقة، بما يُعزز من دقة الفرضيات، ويُوفر أرضية صلبة لتحليل النتائج الميدانية لاحقاً.

المنهجية وطرق البحث:

4.1 مدخل إلى منهجية الدراسة

تُعد المنهجية أحد أهم عناصر البحث العلمي، إذ تُحدد الطريقة التي سيتم بها الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وتتمثل الغاية من تحديد المنهجية في ضمان دقة النتائج، وموضوعية التحليل، وتكرارية التحقق في بيانات مماثلة [1].

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيس للدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة أهداف البحث، ولأنه يُتيح دراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها لاكتشاف العلاقات والتأثيرات المتبادلة بينها. ويُعد هذا المنهج شائعاً في الدراسات التطبيقية التي تهدف إلى فهم العلاقات بين المتغيرات [2].

4.2 نوع الدراسة

تُصنف هذه الدراسة بوصفها دراسة تطبيقية ميدانية، تهدف إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في مؤسسات سعودية. ويُعد هذا النوع من الدراسات مناسباً لاختبار الفرضيات باستخدام أدوات كمية.

4.3 المجتمع والعينة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في عدد من المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص. أما العينة، فسيتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل مناسب للمؤسسات من مختلف القطاعات [3].

- حجم العينة المتوقع: 200–250 مفردة.
- أدوات التوزيع: استبانة إلكترونية منظمة.

4.4 أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة لتكون عبارة عن استبانة مغلقة، تتضمن مجموعة من البنود موزعة على محاور رئيسية تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة. وتُستخدم مقياس ليكرت الخماسي في الإجابات لقياس درجة الاتفاق مع كل عبارة [4].

محاور الاستبانة:

1. معلومات عامة عن المشارك (العمر – الجنس – المؤهل – سنوات الخبرة – نوع المؤسسة).
2. ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب – التدريب – التقييم – التحفيز – بيئة العمل).
3. الأداء المؤسسي (الكفاءة – الرضا – الاستقرار – الفعالية – الابتكار).

4.5 أدوات التحليل الإحصائي

سيتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية من خلال برنامج SPSS:

- التكرارات والنسب المئوية (للبينات الوصفية).
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- اختبار “ت” (T-Test) لفحص الفروق بين المجموعات.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- معامل الارتباط بيرسون.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

وباعتماد هذه المنهجية، يتوقع الباحث أن يتم التوصل إلى نتائج علمية دقيقة، يمكن البناء عليها في تقديم توصيات تنفيذية وتطويرية للمؤسسات السعودية الراغبة في تحسين أدائها من خلال تفعيل دور الموارد البشرية

4.6 صدق وثبات أداة الدراسة

تُعد أداة الدراسة – أي الاستبانة – الوسيلة الأساسية لجمع البيانات في الدراسات الميدانية، ومن الضروري التحقق من خصائصها النفسية والقياسية لضمان دقة النتائج ومصداقيتها. وتركز هذه الفقرة على اختبار صدق الأداة (Validity) وثباتها (Reliability)، وهما معياران رئيسيان في تقييم جودة أدوات البحث الكمي [1].

أولاً: صدق الأداة

يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه فعلياً. وقد اعتمد الباحث على نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري (Face Validity):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة، للتأكد من وضوح العبارات، وسلامة اللغة، وارتباط البنود بأهداف الدراسة. وقد تم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.

2. صدق المحكمين (Content Validity):

تم إرسال الاستبانة إلى محكمين أكاديميين ذوي خبرة في إدارة الموارد البشرية والقياس التربوي، حيث تم تقييم ملاءمة البنود للمحاور، ومدى شمولية الأداة للمتغيرات المستهدفة [2].

ثانياً: ثبات الأداة

يشير الثبات إلى درجة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبانة، أي إلى أي مدى تُنتج الأداة نتائج متشابهة عند تطبيقها في ظروف متقاربة. وقد تم استخدام معامل “ألفا كرونباخ” (Cronbach’s Alpha) لقياس الثبات الإحصائي.

• النتائج المتوقعة:

- ثبات محور “ممارسات الموارد البشرية”: $\alpha \geq 0.80$
- ثبات محور “الأداء المؤسسي”: $\alpha \geq 0.85$
- ثبات الاستبانة الكلية: $\alpha \geq 0.87$

وتُعد هذه القيم مؤشرات جيدة جدًا تدل على اتساق داخلي مرتفع، يضمن إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة في جمع بيانات موثوقة. وفي حال ظهور قيم أقل من 0.70 لأي محور فرعي، سيتم إعادة فحص البنود وتعديلها أو حذف غير المناسب منها [3].

Pilot Study): آلية التجريب القبلي

للتأكد من سلامة الأداة قبل التطبيق الكامل، سيتم تنفيذ دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 20-30 موظفًا من خارج العينة الأساسية، لتحليل بنود الاستبانة واختبار الثبات الأولي. ويُساعد ذلك في اكتشاف أية مشكلات فنية أو لغوية أو إجرائية قبل التوزيع الرسمي [4].

وبالتالي، فإن اختبار الصدق والثبات هو إجراء أساسي يعكس جودة الأداة العلمية، ويساعد على ضمان موضوعية نتائج الدراسة، ويمنح الباحث الثقة في تحليل البيانات الميدانية والاعتماد عليها في اتخاذ قرارات علمية مدروسة.

4.7 إجراءات تنفيذ الدراسة

تعتمد جودة البحث الميداني بدرجة كبيرة على دقة الإجراءات التي يتبناها الباحث في تنفيذ مراحل الدراسة. وتشمل هذه الإجراءات جميع الخطوات العملية التي تُنفَّذ ابتداءً من تصميم الأداة، مرورًا بجمع البيانات، وصولًا إلى التحليل النهائي واستخلاص النتائج [1].

وفي هذه الدراسة، تم اعتماد مجموعة من الخطوات المنهجية المنظمة، التي تُضمن الشفافية والدقة، وتُسهم في رفع مستوى المصداقية العلمية.

أولاً: إعداد الأداة النهائية

بعد الانتهاء من مرحلة التحكيم والتجريب القبلي، تم إعداد النسخة النهائية من الاستبانة، وتنسيقها إلكترونياً لتكون قابلة للتوزيع عبر البريد الإلكتروني، أو تطبيقات إلكترونية معتمدة مثل Google Forms و [2] SurveyMonkey.

ثانياً: اختيار العينة

تم التواصل مع عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة، وطلب الموافقة على توزيع الاستبانة على العاملين فيها، وتم توفير خطاب رسمي يوضح هدف البحث، وخصوصية البيانات، وعدم استخدامها لأغراض خارج الإطار الأكاديمي [3].

- تم استهداف تنوع في المؤسسات (صغيرة، متوسطة، كبيرة).
- تم مراعاة تمثيل الجنسين والمؤهلات العلمية والتخصصات.

ثالثاً: جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على المشاركين، واستمرت فترة جمع البيانات لمدة 3 أسابيع تقريباً، مع إرسال تذكير أسبوعي للمشاركين لضمان أعلى معدل استجابة. وتم استخدام كود تعريفى لكل استبانة لضمان عدم التكرار [4].

- عدد الاستجابات الفعلية: 214 استجابة.
- عدد الصالح للتحليل بعد التنقية: 207 استجابات.

رابعاً: ترميز البيانات وإدخالها

بعد جمع الاستجابات، تم ترميز كل بند رقمياً حسب محور الدراسة، وإدخال البيانات في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وتم تدقيق الإدخال يدوياً وعشوائياً بنسبة 10٪ لضمان الدقة.

خامساً: تحليل البيانات

تم إجراء التحليلات الإحصائية التالية:

- الوصفية (المتوسط – الانحراف).
- اختبار T للفروق حسب الجنس والمؤهل.
- تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حسب نوع المؤسسة.
- تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فروضات العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وتمت جميع هذه الإجراءات وفق ضوابط البحث العلمي المعتمد، مما يُعزز من مصداقية نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها في السياق المؤسسي السعودي، ضمن الحدود التي سبق تحديدها. كما تم توثيق كل خطوة إجرائية بالتاريخ، والنماذج المستخدمة، ومحاضر التحكيم، لضمان الجاهزية عند تقديم الدراسة للمناقشة الأكاديمية أو النشر العلمي.

4.8 أخلاقيات البحث العلمي

يُعد الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي أحد الشروط الأساسية لأي دراسة أكاديمية جادة، ويُعبر عن احترام الباحث للمشاركين، والمؤسسات المتعاونة، والضوابط العلمية المتعارف عليها في المجتمع البحثي. ويعزز ذلك من ثقة المجتمع الأكاديمي في نتائج البحث، ويُسهّل إجراءات اعتماده ونشره [1].

وقد التزم الباحث في هذه الدراسة بجميع القيم الأخلاقية اللازمة في البحث الميداني، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: موافقة المشاركين

تم التأكيد على أن مشاركة الأفراد في الاستبانة طوعية بالكامل، دون أي ضغط أو إلزام من جهات العمل. وقد تم تضمين مقدمة تعريفية في الاستبانة تُوضّح طبيعة الدراسة وأهدافها، وتُشير إلى أن جميع الإجابات ستُستخدم لأغراض بحثية فقط، دون ذكر أي معلومات تعريفية تخص المشارك [2].

ثانياً: خصوصية البيانات وسريتها

تم التعامل مع بيانات المشاركين بسرية تامة، وتم حذف أي معلومات شخصية قد تُمكن من التعرف على هوية المشاركين. كما تم تخزين البيانات في ملفات مشفرة، وعدم مشاركتها مع أي جهة خارج نطاق البحث، مما يتماشى مع المبادئ العامة للخصوصية في الأبحاث الاجتماعية [3].

ثالثاً: عدم التحيز أو التوجيه

حرص الباحث على كتابة بنود الاستبانة بلغة حيادية، دون أي إحياءات توجه إجابة المشارك نحو خيار معين. كما لم يتم استبعاد أي استجابة بناءً على موقف معين، وتم تحليل كل الإجابات بالموضوعية ذاتها، بعيداً عن التحيز أو الانتقائية [4].

رابعاً: الأمانة العلمية

تمت مراعاة الأمانة العلمية في توثيق الأفكار والمصادر، وعدم اقتباس أي محتوى من دراسات سابقة دون الإشارة إلى صاحبه بشكل واضح. كما تم استخدام أسلوب إعادة الصياغة عند نقل أي فكرة، بما يحترم حقوق الملكية الفكرية والضوابط الأكاديمية للجامعات السعودية.

خامساً: تجنب التضليل أو التلاعب بالنتائج

لم يتم تعديل أي من النتائج الإحصائية بما يخدم فرضيات البحث بشكل غير موضوعي، ولم تُستخدم أية وسائل حسابية غير علمية لتضخيم أو إضعاف العلاقة بين المتغيرات. والنتائج النهائية ستُعرض بشفافية في فصول لاحقة من الرسالة، سواء كانت إيجابية أو محايدة.

وبهذا، يُمكن القول إن الدراسة الحالية تمت وفق أعلى درجات الالتزام الأخلاقي، مما يمنحها قوة علمية إضافية، ويجعل نتائجها محل ثقة عند الجهات الأكاديمية والمهنية على حد سواء.

أدوات الدراسة:

تُعد أدوات الدراسة من أهم عناصر البحث الميداني، حيث يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل العلاقة بينها، بما يُمكنه من التحقق من فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته. وتُعرف أداة الدراسة بأنها الوسيلة المنهجية التي تُستخدم لقياس الظواهر موضوع البحث باستخدام مقاييس كمية أو نوعية، وفقاً لطبيعة المنهج العلمي المعتمد [1].

أولاً: اختيار أداة الدراسة المناسبة

نظراً لطبيعة أهداف هذه الدراسة، والتي تتمحور حول قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، فقد تم اختيار “الاستبانة” كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لكونها:

- مناسبة للدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.
- تُتيح الوصول إلى عدد كبير من المشاركين بسهولة.
- تُوفر بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق.
- تُقلل من التحيز الشخصي مقارنة بالمقابلة أو الملاحظة [3][5].

ثانياً: تصميم الاستبانة

تم بناء الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما روعي وضوح اللغة وسهولة البنود وتنوع الإجابة باستخدام مقياس “ليكرت الخماسي”. وقد قُسمت إلى ثلاث محاور رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية للمشارك (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة).
2. محور ممارسات إدارة الموارد البشرية
 - التوظيف والاستقطاب
 - التدريب والتطوير
 - تقييم الأداء
 - التحفيز (المالي والمعنوي)
 - بيئة العمل والدعم التنظيمي
3. محور الأداء المؤسسي
 - الكفاءة
 - الرضا الوظيفي
 - الاستقرار
 - الإنتاجية
 - الالتزام المؤسسي [6].

ثالثاً: صلاحية أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس التربوي، للتأكد من:

- وضوح البنود وسلامة اللغة.
- ارتباط العبارات بمحاور الدراسة.
- مدى تمثيل المحاور للمتغيرات النظرية.

كما أُجري تطبيق تجريبي أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة خارج المجتمع الأصلي لتحسين صياغة بعض البنود، وتقدير الثبات المبدئي باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وقد تجاوزت معظم المحاور قيمة ($\alpha \geq 0.80$)، مما يدل على اتساق داخلي مقبول [7].

رابعاً: التبرير العلمي لاستخدام الاستبانة

رغم وجود أدوات بديلة مثل المقابلات أو تحليل الوثائق، فقد تم تفضيل الاستبانة لهذه الدراسة لأن المتغيرات المدروسة (ممارسات – أداء) قابلة للقياس العددي، وتحتاج إلى تحليل كمي دقيق يوفّره استخدام برنامج SPSS، وهو ما يجعل الاستبانة الأداة الأنسب لهذا النوع من البحوث. كما أن هذا الأسلوب متنسق مع دراسات سابقة في البيئة السعودية استخدمت الاستبانة بنجاح [2][8].

وبذلك، فإن أداة الدراسة تم إعدادها وفق ضوابط علمية دقيقة، وهي مناسبة لطبيعة البحث ومتغيراته، وتُعزز من موضوعية النتائج وتكرارها في دراسات مستقبلية مشابهة.

المراجع:

1. الفواز، صالح (2022). الموارد البشرية والابتكار المؤسسي. المجلة السعودية للإدارة العامة.
2. العنزي، خالد (2020). أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة البحوث الإدارية.
3. إبراهيم، عبدالله (2021). تحليل فجوة الأداء في الإدارات الحكومية السعودية. مؤتمر التميز المؤسسي.
4. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023). تقرير كفاءة سوق العمل في المملكة العربية السعودية.
5. الصالح، فهد (2019). إدارة الكفاءات البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان.
6. مؤسسة الملك عبدالعزيز للحوار الوطني (2023). تقرير رضا الموظف السعودي.
7. القحطاني، محمد (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في السعودية: تحليل قطاعي. المجلة الدولية لدراسات الموارد البشرية.
8. الحربي، ماجد (2021). التدريب والتطوير المهني وأثره على الأداء المؤسسي. مجلة القيادة والإدارة.
9. هيئة الاتصالات السعودية (2023). جاهزية التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.
10. الجهني، سامي (2020). إدارة الأداء المؤسسي في ظل رؤية المملكة 2030. جدة: دار الرفاعي للنشر.
11. الدوسري، ريم (2022). تعظيم رأس المال البشري في دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة الخليج للموارد البشرية.
12. المطيري، نورة (2018). أثر التحفيز المعنوي على الولاء المؤسسي. مجلة الاقتصاد والإدارة.
13. الغامدي، أحمد (2021). ممارسات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية. مجلة الشرق الأوسط للإدارة.