

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي بقطاع الطيران الخاص:
دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

سامر ماهر عبدالله بخاري

الرقم الجامعي / 261002148

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3		مقدمة الدراسة
4		مشكلة الدراسة
6		أهمية الدراسة
7		أهداف الدراسة
8		أسئلة الدراسة
9		فروض الدراسة
9		الدراسات السابقة:
17		المنطلقات النظرية للدراسة
20		المنهجية وطرق البحث:
20		مجتمع وعينة الدراسة
21		مصادر جمع البيانات
22		أدوات الدراسة
23		الأساليب الإحصائية المستخدمة
23		حدود الدراسة
25		المراجع:

مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتغيرات جوهرية على المستويين المحلي والعالمي، فرضت على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية ومواردها التنظيمية، بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، وتُعدّ الموارد البشرية في مقدمة هذه الموارد التنظيمية، باعتبارها رأس المال الفكري والاستراتيجي الذي تتوقف عليه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتميز عن منافسيها، إذ لم تعد الموارد المالية والتكنولوجية وحدها كافية لضمان النجاح المؤسسي، بل أصبح العنصر البشري الكفاء والمؤهل هو المحدد الجوهري للأداء التنظيمي المتميز. (Nugroho, 2022)

و برزت إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة استراتيجية متكاملة تتجاوز الدور التقليدي القائم على شؤون الموظفين، لتشمل مجموعة من الممارسات والسياسات المتسقة التي تستهدف استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها. وقد أكدت الأدبيات المعاصرة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُمثّل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، خاصةً حين تُدار وفق منظور استراتيجي يربط بين القدرات البشرية والأهداف التنظيمية الكلية. (Collins, 2022)

ولم تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية مقتصرةً على الأبعاد التقليدية، بل امتدت لتشمل أبعاداً حديثةً تواكب التحولات الراهنة، كإدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي وظّفت التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري (بابكر وآل سليم، 2023)، فضلاً عن التحول الرقمي الذي أعاد تشكيل وظائف الموارد البشرية من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والمنصات الإلكترونية في صناعة القرار المتعلق بالعنصر البشري. (Zhang & Chen, 2024)

ويُعدّ الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الجهود التنظيمية، والمؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويتسم مفهوم الأداء التنظيمي بالشمول والتعدد، إذ يضم أبعاداً ماليةً وغير مالية، تشمل الإنتاجية والربحية وجودة المخرجات ورضا العملاء والقدرة على التكيف والابتكار. وقد تناولت الدراسات المعاصرة الأداء التنظيمي من زوايا متعددة، حيث ربطته بعمق الإدارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها (أحمد ونصيف والعبودي، 2024).

وتتعدد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، وتتشابك فيما بينها لتشكل منظومة متكاملة تحدد المستوى النهائي لأداء المنظمة. وقد بينت الدراسات أن العوامل الاستراتيجية تأتي في مقدمة هذه المحددات، خاصة في القطاعات الحيوية كقطاع الطيران الذي يتميز بالتعقيد والديناميكية وارتفاع متطلبات الجودة والسلامة. (Bastola, 2022) كما أكدت دراسات أخرى أن إطار التميز التشغيلي بأبعاده المتعددة، التي تشمل القيادة وإدارة الجودة والموارد البشرية، يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي في صناعة الطيران. (Osman et al., 2021)

ويُعدّ قطاع الطيران الخاص في المملكة العربية السعودية من القطاعات الواعدة التي تحظى باهتمام بالغ ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى مركز عالمي للطيران واللوجستيات. ويتميز هذا القطاع بطبيعة عمل خاصة تتطلب كوادر بشرية عالية التأهيل، ومستويات مرتفعة من الجودة والسلامة، وقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية.

ومن ثمّ، تكتسب دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي بهذا القطاع أهمية بالغة، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق السعودي لقطاع الطيران الخاص تحديداً، مما يدفع الباحث إلى التصدي لهذه القضية البحثية بهدف تقديم رؤية علمية تطبيقية تسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

يواجه قطاع الطيران الخاص في المملكة العربية السعودية تحديات متعددة الأبعاد تفرضها طبيعة هذا القطاع المعقدة وارتباطه بالاقتصاد العالمي، فضلاً عن المتطلبات الاستثنائية للجودة والسلامة والكفاءة التشغيلية التي يفرضها تنافس شركات الطيران العالمية. وفي ظل التوجهات الطموحة لرؤية المملكة 2030، التي تستهدف جعل المملكة مركزاً إقليمياً وعالمياً للطيران، تبرز الحاجة الملحة إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص، وهو ما لا يمكن تحقيقه بمعزل عن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي.

ورغم الاعتراف النظري والتطبيقي الواسع بأهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي، فإن الأدبيات المتخصصة لا تزال تكشف عن وجود فجوة بين الممارسات المُطبَّقة فعلياً وما تتطلبه طبيعة

قطاع الطيران من ممارسات متقدمة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية. فقد أشارت دراسة Osman et al. (2021) إلى أن صناعة الطيران تعاني من قصور في تطبيق أطر التميز التشغيلي المتكاملة، وأن إدارة الموارد البشرية تُمثل إحدى أبرز الحلقات التي تحتاج إلى تطوير. كما أكدت دراسة Bastola (2022) أن العوامل الاستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري لا تحظى بالاهتمام الكافي في كثير من شركات الطيران، رغم تأثيرها الجوهري في الأداء التنظيمي.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يلاحظ الباحث وجود تباين واضح في النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث أكدت بعض الدراسات وجود علاقة مباشرة قوية بين المتغيرين (Anwar & Abdullah, 2021)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذه العلاقة تتأثر بمتغيرات وسيطة كالدافعية ودوافع دور العمل (زيدان، 2022؛ Shanmuganathan & Krishnan, 2024)، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في سياقات تنظيمية متنوعة للوقوف على طبيعة هذه العلاقة في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية تحديداً.

وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الأولية مع عدد من العاملين والمديرين في شركات الطيران الخاص بالمملكة، وجود مؤشرات على عدم اتساق ممارسات إدارة الموارد البشرية المُطبَّقة، وضعف ربطها بالاستراتيجيات التنظيمية، فضلاً عن قصور في توظيف الممارسات الحديثة كالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الذي أكدت دراسة Zhang & Chen (2024) دوره المحوري في تحسين كفاءة العمليات. كما لوحظ غياب نسبي للممارسات الاستراتيجية المتكاملة التي أبرزت دراسة آل عبدالغني (2025) أهميتها في تحقيق التميز المؤسسي.

ويُضاف إلى ما سبق، أن الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي طُبِّقت في معظمها على قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي (أحمد ونصيف والعبودي، 2024) والقطاع التعليمي (الليثي، 2024؛ رزوقي وعمران، 2025) والقطاع الحكومي (بابكر وآل سليم، 2023)، في حين تظل الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الطيران الخاص محدودة جداً، خاصة في السياق السعودي، وهو ما يُمثل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الجوهرى التالي: **ما دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء التنظيمي بقطاع الطيران الخاص في المملكة العربية السعودية؟**

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين المتغيرين.
- تُمثّل إضافةً علمية في مجال الدراسات التطبيقية بقطاع الطيران الخاص، الذي يُعدّ من القطاعات قليلة الدراسة في الأدبيات العربية.
- تُسهم في سدّ الفجوة البحثية الناجمة عن ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في السياق السعودي لقطاع الطيران.
- تفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات وسيطة ومُعدّلة قد تؤثر في العلاقة بين متغيري الدراسة.
- تُقدّم مقياساً مُكيّفاً لقياس أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بيئة الطيران، يمكن توظيفه في دراسات لاحقة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة لصنّاع القرار في شركات الطيران الخاص بالمملكة رؤيةً علميةً تطبيقيةً حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي.
- تُسهم في رفع وعي قيادات شركات الطيران بأهمية تبني ممارسات حديثة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية.
- تُساعد إدارات الموارد البشرية في شركات الطيران على تطوير سياساتها وممارساتها بما يتوافق مع متطلبات التميز التنظيمي.

- تخدم الدراسة مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير قطاع الطيران وجعل المملكة مركزاً عالمياً في هذا المجال.
- تُقدّم توصيات عملية يمكن توظيفها في تطوير برامج التدريب والتطوير وأنظمة التحفيز وتقييم الأداء بشركات الطيران الخاص.
- تُفيد الجهات الحكومية المعنية بتنظيم قطاع الطيران في صياغة السياسات والتشريعات الداعمة لتطوير ممارسات الموارد البشرية في هذا القطاع.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، علاقات العاملين) على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، يمكن إيجازها فيما يلي:

- التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تشخيص واقع الأداء التنظيمي بأبعاده المتعددة في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- قياس أثر بُعد الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر بُعد التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد تقييم الأداء على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- بيان أثر بُعد التعويضات والمكافآت على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- استكشاف أثر بُعد علاقات العاملين على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العلمية التي تُسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يُعزّز الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، علاقات العاملين) على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الأداء التنظيمي السائد في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تقييم الأداء على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التعويضات والمكافآت على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر علاقات العاملين على الأداء التنظيمي في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، علاقات العاملين) على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والمكافآت على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرض الفرعي الخامس:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعلاقات العاملين على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

تُعدّ الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في البحث العلمي، إذ تُسهم في بناء الإطار المعرفي للباحث، وتُمكنه من الوقوف على ما توصّل إليه الباحثون السابقون في مجال بحثه، وتحديد الفجوة البحثية التي يسعى إلى سدّها. وفي إطار الدراسة الحالية التي تتناول "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء

التنظيمي بقطاع الطيران الخاص: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية”، فقد تمّ تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى. وقد تمّ ترتيب الدراسات داخل كل محور من الأحدث إلى الأقدم، مع الفصل بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أ – الدراسات العربية

دراسة الهيتي (2026) بعنوان: “دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي وأكاديمي جامعة الأنبار”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي وأكاديمي جامعة الأنبار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من الموظفين والأكاديميين في جامعة الأنبار. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة لممارسات الموارد البشرية الخضراء بصورة منهجية، وتعزيز ثقافة الاستدامة البيئية بين العاملين.

دراسة رزوقي وعمران (2025) بعنوان: “دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الارتجال التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين/العراق”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) في تعزيز الارتجال التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية والارتجال التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المديرية لاستراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية تُسهم في تنمية القدرات الارتجالية لدى العاملين لمواجهة المواقف الطارئة.

دراسة آل عبدالغني (2025) بعنوان: “دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بدولة قطر”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات القطرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين في المؤسسات بدولة قطر. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وفَعّال لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير ممارسات الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات التميز المؤسسي.

دراسة ببة (2025) بعنوان: “الروحانية ضمن سياق إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام والأداء التنظيمي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الروحانية في إدارة الموارد البشرية بأبعادها (المعنى في العمل، الإحساس بالانتماء، التوافق مع قيم المنظمة) في تعزيز الالتزام والأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة النظرية والتحليل المفاهيمي، وتكوّنت العينة من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدماج البُعد الروحاني في ممارسات الموارد البشرية وتعزيز كلّ من الالتزام والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمفهوم الروحانية في بيئة العمل لتعزيز الأداء والالتزام.

دراسة بابكر وآل سليم (2023) بعنوان: “أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء: دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران 2018-2020”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، الاتصال الإلكتروني) على تحسين الأداء في فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت

العينة من عدد من العاملين في فرع الوزارة بمنطقة نجران. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة التوسّع في تطبيق نظم الموارد البشرية الإلكترونية وتدريب العاملين على استخدامها.

دراسة زيدان (2022) بعنوان: “العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لدوافع دور العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على بناء نموذج مفاهيمي، وتكوّنت العينة من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مع وجود دور وسيط لدوافع دور العمل في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات ميدانية لاختبار النموذج المفاهيمي في بيئات تنظيمية مختلفة.

ب - الدراسات الأجنبية

دراسة Zhang & Chen (2024) بعنوان “Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحوّل الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الرقمنة، الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات، المنصات الإلكترونية) في عصر الاقتصاد الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مراجعة الأدبيات الحديثة وتحليل حالات تطبيقية لمنظمات تبنت التحوّل الرقمي. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن التحوّل الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُسهم بصورة كبيرة في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في البنية التحتية الرقمية وتأهيل كوادر الموارد البشرية رقمياً.

دراسة Collins (2022) بعنوان “Expanding the Resource Based View Model of Strategic Human Resource Management” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده (الموارد البشرية كميزة تنافسية، القدرات التنظيمية، رأس المال الفكري) من منظور النظرية القائمة على الموارد. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي، وتكوّنت العينة من مراجعة موسّعة للأدبيات النظرية والتطبيقية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن الموارد البشرية تُمثّل مصدراً حيوياً للميزة التنافسية المستدامة عندما تُدار استراتيجياً. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع النموذج ليشمل أبعاداً جديدة تتعلق بالقدرات الديناميكية ورأس المال الاجتماعي.

دراسة (2022) Nugroho بعنوان "The Role of Human Resources Management in Organizational Perspective"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) من المنظور التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مراجعة الأدبيات وتحليل تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز كفاءة المنظمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية تتوافق مع التحولات المعاصرة.

دراسة (2021) Anwar & Abdullah بعنوان "The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، علاقات العاملين) على الأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين في منظمات الأعمال. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لممارسات متكاملة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أ - الدراسات العربية

دراسة أحمد ونصيف والعبدي (2024) بعنوان: “دور عمق الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمق الإدارة الاستراتيجية بأبعاده (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية) في تعزيز الأداء التنظيمي في شركة اللدائن في بعقوبة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من أصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين عمق الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لمنهج الإدارة الاستراتيجية بصورة عميقة وشاملة لتعزيز أدائها التنظيمي.

دراسة الليثي (2024) بعنوان: “دور الإبداع الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالجامعات الحكومية المصرية: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية المصرية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) في تعزيز الأداء التنظيمي بالجامعات الحكومية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية المصرية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتعزيز الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لثقافة الإبداع الإداري وتوفير المناخ الداعم له لتحسين أدائها التنظيمي.

ب - الدراسات الأجنبية

دراسة Shanmuganathan & Krishnan (2024) بعنوان “Work Practices Mediated by Motivation Enhancing Productivity and Performance of Airports Post-Privatization – An Empirical Evidence”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات العمل بأبعادها (بيئة العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال) في تعزيز الإنتاجية والأداء في المطارات بعد الخصخصة، مع الدور الوسيط للدافعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين في المطارات التي تمّت خصصتها. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات العمل على الإنتاجية والأداء، مع دور وسيط مهم للدافعية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات المطارات لممارسات عمل حديثة تُعزّز دافعية العاملين لتحسين الأداء.

دراسة (Osman et al. (2021 بعنوان "Development of an Operational Excellence Framework for Organisational Performance Improvement in the Sudanese Aviation Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التميز التشغيلي بأبعاده (القيادة، استراتيجيات العمليات، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، رضا العملاء) في تحسين الأداء التنظيمي في صناعة الطيران السودانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين والإداريين في شركات الطيران السودانية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إطار التميز التشغيلي وتحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الطيران للإطار المقترح للتميز التشغيلي بهدف تحسين أدائها التنظيمي.

دراسة (Bastola (2022 بعنوان "Strategic Factors for Organizational Performance: A Study of Aviation Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الابتكار، إدارة الموارد البشرية، التكنولوجيا) المؤثرة في الأداء التنظيمي في صناعة الطيران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين والمديرين في شركات الطيران. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل الاستراتيجية تؤثر بصورة جوهرية على الأداء التنظيمي في قطاع الطيران، وأن إدارة الموارد البشرية تأتي في مقدمة هذه العوامل. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز شركات الطيران على العوامل الاستراتيجية المحددة لتعزيز أدائها التنظيمي وقدرتها التنافسية.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بوصفها علاقةً جوهريةً تستحق الدراسة والتحليل، كما هو الحال في دراسة (Anwar & Abdullah (2021 ودراسة (Nugroho (2022 ودراسة زيدان (2022)، التي اشتركت جميعها في استهداف الكشف عن أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. غير أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات في تحديد أبعاد المتغير المستقل، إذ تبنت الدراسة خمسة أبعاد متكاملة تشمل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت، وعلاقات العاملين، في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على أبعاد محدودة أو أبعاد فرعية مختلفة. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة الهيتي (2026) على إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وتناولت دراسة بابكر وآل سليم (2023) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بينما تناولت دراسة ببة (2025) البعد الروحاني في إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعكس اختلافاً واضحاً في زاوية تناول المتغير المستقل. كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة آل عبدالغني (2025) التي ربطت إدارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي، ودراسة رزوقي وعمران (2025) التي ربطتها بالارتجال التنظيمي، حيث ركزت الدراسة الحالية تحديداً على الأداء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً شاملاً ومتعدد الأبعاد.

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في توظيف المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسات الميدانية التي تستهدف الكشف عن العلاقات بين المتغيرات، كما هو الحال في دراسة الليثي (2024) ودراسة أحمد ونصيف والعبدي (2024) ودراسة Shanmuganathan & Krishnan (2024). غير أن الدراسة الحالية تختلف عن بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على المنهج النظري التحليلي القائم على بناء النماذج المفاهيمية ومراجعة الأدبيات دون تطبيق ميداني، كدراسة زيدان (2022) ودراسة (Collins (2022 ودراسة ببة (2025)، إذ تتميز الدراسة الحالية بالطابع الميداني التطبيقي القائم على جمع البيانات الأولية من العاملين في قطاع الطيران الخاص. كما تختلف الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى توظيف أساليب إحصائية متقدمة كنمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل الانحدار المتعدد للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات وأبعادها الفرعية، بما يُتيح الوصول إلى نتائج أكثر دقة وشمولاً.

يُمثِّل اختلاف بيئة التطبيق أبرز جوانب التميز في الدراسة الحالية وأهم مصادر الفجوة البحثية التي تسعى إلى سدّها. فقد طُبِّقَت معظم الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية وقطاعية متنوعة، حيث طُبِّقَت دراسة الهيّتي (2026) في القطاع الأكاديمي بجامعة الأنبار، وطُبِّقَت دراسة رزوقي وعمران (2025) في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، فيما طُبِّقَت دراسة أحمد ونصيف والعبودي (2024) على شركة اللدائن في بعقوبة، وطُبِّقَت دراسة الليثي (2024) على الجامعات الحكومية المصرية، وطُبِّقَت دراسة بابكر وآل سليم (2023) على فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران. أما الدراسات التي تناولت قطاع الطيران تحديداً، كدراسة Osman et al. (2021) ودراسة Bastola (2022) ودراسة Shanmuganathan & Krishnan (2024)، فقد طُبِّقَت في بيئات جغرافية مختلفة كالسودان والمطارات الخاضعة للخصخصة، دون أن تُركِّز على قطاع الطيران الخاص في المملكة العربية السعودية تحديداً. وتتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على قطاع الطيران الخاص في المملكة العربية السعودية، الذي يحظى باهتمام استراتيجي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يُمثِّل إضافةً علميةً وتطبيقيةً تسد الفجوة البحثية الناجمة عن ندرة الدراسات في هذا السياق المحدد، ويُقدِّم رؤية متكاملة تُسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يُعزِّز الأداء التنظيمي في هذا القطاع الحيوي.

المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم إدارة الموارد البشرية

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً جوهرياً عبر العقود الماضية، إذ انتقل من مجرد ممارسات تقليدية لإدارة شؤون الموظفين إلى منظومة استراتيجية متكاملة تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتُعرَّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والسياسات والممارسات المُتسقة التي تستهدف استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها، بما يُحقِّق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. (Nugroho, 2022) وقد أكد Collins (2022) في توسيعه للنموذج القائم على الموارد أن إدارة الموارد البشرية تُمثِّل مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية المستدامة عندما تُدار وفق منظور استراتيجي يربط بين القدرات البشرية والأهداف الكلية للمنظمة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميةً متزايدةً في ظل التحولات الراهنة في بيئة الأعمال، حيث أصبح العنصر البشري المُتمثل في رأس المال الفكري والمعرفي هو المحدد الجوهرى لقدرة المنظمة على المنافسة والاستدامة. وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من دورها في تحقيق التكامل بين الموارد التنظيمية المختلفة، وضمان توفير الكفاءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، فضلاً عن دورها في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء والابتكار. (Anwar & Abdullah, 2021)

أبعاد إدارة الموارد البشرية

تبنت الدراسة الحالية خمسة أبعاد رئيسية لإدارة الموارد البشرية، تستند إلى مراجعة الأدبيات المتخصصة وتعكس الممارسات الجوهرية في هذا المجال. ويتمثل البُعد الأول في **الاستقطاب والاختيار**، الذي يُعنى بجذب أفضل الكفاءات المؤهلة واختيارها وفق معايير علمية تضمن التطابق بين متطلبات الوظائف وخصائص المرشحين. ويأتي البُعد الثاني المُتمثل في **التدريب والتطوير**، الذي يستهدف تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى العاملين بما يُلبى متطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية. أما البُعد الثالث فهو **تقييم الأداء**، الذي يُمَثِّل الأداة المنهجية لقياس مستوى أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين. ويتمثل البُعد الرابع في **التعويضات والمكافآت**، الذي يشمل الأجور والحوافز والمزايا التي تُقدَّم للعاملين مقابل جهودهم وإسهاماتهم. ويأتي البُعد الخامس المُتمثل في **علاقات العاملين**، الذي يُعنى بتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وضمان بيئة عمل إيجابية تحقق الرضا والانتماء التنظيمي (Anwar & Abdullah, 2021)

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

شهدت ممارسات إدارة الموارد البشرية تطورات جوهرية في الآونة الأخيرة، حيث ظهرت توجهات حديثة تواكب التحولات الراهنة، كإدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي وظفت التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات (بابكر وآل سليم، 2023)، والتحول الرقمي الذي أعاد تشكيل وظائف الموارد البشرية باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (Zhang & Chen, 2024)، فضلاً عن إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تُدمج البُعد البيئي في الممارسات الإدارية (الهيتي، 2026)

مفهوم الأداء التنظيمي

يُعدّ الأداء التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويُعرّف الأداء التنظيمي بأنه المحصلة النهائية للجهود التنظيمية المبذولة، والتي تعكس مدى نجاح المنظمة في استثمار مواردها المتاحة وتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وقد أشار أحمد ونصيف والعبيدي (2024) إلى أن الأداء التنظيمي يُمثّل المرآة التي تعكس مستوى الإدارة الاستراتيجية في المنظمة وقدرتها على تحويل الموارد إلى مخرجات ذات قيمة.

أبعاد الأداء التنظيمي

يتسم الأداء التنظيمي بتعدد أبعاده وشموليته، إذ تشمل أبعاداً مالية كالربحية والعائد على الاستثمار، وأبعاداً غير مالية كرضا العملاء وجودة المخرجات والابتكار والقدرة على التكيف. وقد أكدت دراسة الليثي (2024) أن قياس الأداء التنظيمي يتطلب الاعتماد على مؤشرات متوازنة تجمع بين الأبعاد المالية وغير المالية، بما يُتيح تقييماً شاملاً لأداء المنظمة. كما أشار Bastola (2022) في سياق صناعة الطيران إلى أن الأداء التنظيمي يجب أن يُقاس وفق مؤشرات خاصة تتناسب مع طبيعة هذا القطاع، تشمل السلامة التشغيلية وجودة الخدمة والكفاءة التشغيلية.

محددات الأداء التنظيمي

تتعدد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي وتتشابك فيما بينها لتُشكّل منظومة متكاملة. وقد بيّنت دراسة Bastola (2022) أن العوامل الاستراتيجية تأتي في مقدمة محددات الأداء التنظيمي في صناعة الطيران، تليها عوامل القيادة والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية والابتكار التكنولوجي. كما أكدت دراسة Osman et al. (2021) أن إطار التميز التشغيلي بأبعاده المتعددة يُسهم بصورة جوهرية في تحسين الأداء التنظيمي.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

تستند العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي إلى عدة نظريات إدارية، أبرزها النظرية القائمة على الموارد التي تعتبر الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (Collins,

(2022)، ونظرية رأس المال البشري التي تربط بين الاستثمار في العنصر البشري والعائد التنظيمي، ونظرية التبادل الاجتماعي التي تُفسر كيف تؤدي الممارسات الإيجابية للموارد البشرية إلى استجابات إيجابية من العاملين تنعكس على الأداء. وقد أثبتت دراسة Anwar & Abdullah (2021) وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، فيما أشارت دراسة زيدان (2022) إلى أن هذه العلاقة قد تتأثر بمتغيرات وسيطة كدوافع دور العمل، كما أكدت دراسة Shanmuganathan & Krishnan (2024) في قطاع الطيران تحديداً وجود دور وسيط للدافعية في تعزيز أثر ممارسات العمل على الإنتاجية والأداء.

المنهجية وطرق البحث:

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى نتائج علمية موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وسوف يقوم الباحث من خلال هذا المنهج بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة (إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي)، وتحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، وقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع في قطاع الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما سوف تعتمد الدراسة على **الأسلوب الكمي** في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة علمية مُحكَّمة تُوزَّع على أفراد عينة الدراسة، وسوف يتم تحليل البيانات المُجمَّعة باستخدام أساليب إحصائية متقدمة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (AMOS)، للوصول إلى نتائج دقيقة تُسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. وسوف يستند الباحث إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة، بما يضمن الصدق والثبات العلميين للدراسة ونتائجها.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن **مجتمع الدراسة** من جميع العاملين في شركات الطيران الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها (5) شركات طيران خاص رئيسية، تشمل طيران ناس، وطيران أديل، وطيران الرياض، وطيران السعودية الخاصة، وطيران فلاي ناس، والتي يبلغ إجمالي عدد العاملين فيها

نحو (12,500) موظفاً وموظفة، يتوزعون على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، بما يشمل الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، إضافةً إلى الكوادر الفنية والتشغيلية والإدارية المختلفة. وسوف يُركّز الباحث على هذا المجتمع لما يتمتع به من خصائص نوعية تجعله مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة، خاصةً في ظل التوسع المتسارع لقطاع الطيران الخاص بالمملكة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أما بالنسبة لـ **عينة الدراسة**، فسوف يعتمد الباحث على أسلوب **العينة العشوائية الطبقية** بما يضمن تمثيل جميع فئات مجتمع الدراسة، وسوف يتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، حيث سيبلغ حجم العينة (373) مفردة. وسوف يتم توزيع (400) استبانة على أفراد العينة لتعويض الاستبانات غير الصالحة للتحليل، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (380) استبانة، يُستبعد منها الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، ليتم اعتماد الاستبانات الصالحة في عملية التحليل النهائي. وسوف يحرص الباحث على التمثيل المتوازن للعاملين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية والفئات الديموغرافية، بما يُعزّز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بأكمله.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على نوعين رئيسيين من المصادر، يتمثل الأول في **المصادر الثانوية**، التي سوف تشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المُحكّمة، والرسائل الجامعية، وأبحاث المؤتمرات العلمية، والتقارير والدراسات الصادرة عن الجهات الرسمية والدولية المعنية بقطاع الطيران، فضلاً عن المواقع الإلكترونية الموثوقة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فروضها وأسئلتها. أما المصدر الثاني فيتمثل في **المصادر الأولية**، التي سوف يتم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبانة المُصمّمة خصيصاً لأغراض الدراسة على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، حيث ستُصمَّم الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وسوف تتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بأبعاده الخمسة، ويتضمن في مجمله (20) فقرة، موزعة على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
الاستقطاب والاختيار	4 فقرات
التدريب والتطوير	4 فقرات
تقييم الأداء	4 فقرات
التعويضات والمكافآت	4 فقرات
علاقات العاملين	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	20 فقرة

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتضمن (10) فقرات.

وبذلك سيبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (30) فقرة موضوعية، إضافةً إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على فقرات الاستبانة، بدرجات تتراوح بين (موافق بشدة = 5) و(غير موافق بشدة = 1). وسوف يقوم الباحث بإجراء اختبارات الصدق

والثبات للأداة، من خلال عرضها على مجموعة من المُحكِّمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري، وحساب معاملات الصدق البنائي والاتساق الداخلي، فضلاً عن حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث في تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس الصدق البنائي للأداة والكشف عن العلاقات بين المتغيرات.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لاختبار فروض الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- اختبار (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة بمجموعة من الحدود التي تُحدّد إطار تنفيذها، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على بحث "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي"، حيث سيتم تناول إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة (الاستقطاب والاختيار، التدريب

والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، علاقات العاملين)، ودراسة أثرها على الأداء التنظيمي بوصفه متغيراً أحادي المحور.

الحدود المكانية: سوف تُطبَّق الدراسة على شركات الطيران الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: سوف تشمل الدراسة العاملين في شركات الطيران الخاص بالمملكة العربية السعودية على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.

الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع بياناتها خلال العام الدراسي 2026/2027م.

المراجع:

أ - الدراسات العربية

الهيثي، علي جبير مصطفى. (2026). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي وأكاديمي جامعة الأنبار. مجلة الأقتصادي الخليجي، ع67 ، 203 - 222. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1679101>

رزوقي، عمر عبدالغفور، و عمران، أمينة. (2025). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الارتجال التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين / العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، ع71 ، 126 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1657345>

أحمد، انمار شهاب، نصيف، مرتضى عبدالغفور، و العبيدي، نرمين عبدالرزاق صالح. (2024). دور عمق الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع2 ، 113 - 132. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1474913>

الليثي، ياسمين حسن محمد يوسف. (2024). دور الإبداع الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالجامعات الحكومية المصرية: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية المصرية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، مج3، ع11 ، 756 - 836. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1629073>

آل عبدالغني، إسماعيل إبراهيم إسماعيل محمد. (2025). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بدولة قطر. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع40 ، 54 - 66. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1586265>

ببة، إيمان. (2025). الروحانية ضمن سياق إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام والأداء التنظيمي. مجلة دراسات اقتصادية، مج19، ع1، 366 - 375. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1584183>

بابكر، أنس بابكر الحسين، و آل سليم، عائض مهدي. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء: دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران 2018-2020. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج13، ع4، 345 - 360. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1407709>

زيدان، حسن سعيد. (2022). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي. مجلة العلوم الإنسانية، ع25، 293 - 317. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1331329>

Nugroho, S. H. (2022). The role of human resources management in organizational perspective. Global Journal of Engineering and Technology Advances, 10(3), 012-018

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 5.

Collins, C. J. (2022). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. In Strategic human resource management and organizational effectiveness (pp. 107-134). Routledge.

Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. Journal of the knowledge economy, 15(1), 1482-1498

Osman, M. I., Mohammad, R., Yusof, S. M., & Chelliapan, S. (2021). Development of an operational excellence framework for organisational performance improvement in the Sudanese aviation industry. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 14(4), 681–700.

Bastola, D. (2022). Strategic factors for organizational performance: A study of Aviation Industry. *International Journal of Advanced Research and Publications*, 5(1), 5–13.

Shanmuganathan, S., & Krishnan, L. R. K. (2024). Work Practices Mediated by Motivation Enhancing Productivity and Performance of Airports Post-Privatization—An Empirical Evidence. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e2886–e2886.

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The role of human resource management in enhancing organizational
performance in the private aviation sector: A field study in the Kingdom
of Saudi Arabia**

Prepared by

Samer Maher Abdullah Bukhari

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026