

المشروع النهائي 2

Final Project 2

Code: MGM 497

عنوان البحث:

أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق أهداف القطاع
الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب :بندر فهد المحامض

الرقم الأكاديمي : 222000676

البرنامج : بكالوريوس الإدارة

إشراف الدكتور : عبد الرحيم نادر

الفصل الثالث 2025

الشكر والتقدير

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الله عز وجل على ما أنعم به من توفيق في إنجاز هذا البحث، ثم إلى كل من أسهم في دعمه وإتمامه. كما يتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الأكاديمي على توجيهاته العلمية القيمة وملاحظاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بالصورة المطلوبة.

ولا يفوت الباحث أن يشكر كل من قدم له الدعم والمساندة من الأسرة والأصدقاء وزملاء الدراسة، سائلاً الله أن يجعل هذا العمل نافعا ومفيداً.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أسرتي الكريمة التي كانت الداعم الأول في مسيرتي التعليمية، وإلى كل من علمني حرفاً، وإلى كل باحث يسعى للعلم والمعرفة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية السعودية 2030. وركزت الدراسة على تحليل دور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، والمتمثلة في التوظيف والاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز والتعويضات، وتقييم الأداء، في تحسين مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة افتراضية مكونة من (200) موظف وموظفة يعملون في منشآت القطاع الخاص السعودي. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث تبين أن التدريب والتطوير يساهمان بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، كما أن أنظمة التحفيز العادلة تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتقليل معدل الدوران الوظيفي. كما أكدت النتائج أن جودة التوظيف والاستقطاب تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسات، وزيادة الاستثمار في تطوير الموارد البشرية الوطنية، وتحسين أنظمة التحفيز وإدارة الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف القطاع الخاص وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

الفهرس

5	قائمة الجداول
6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	1.2 مشكلة الدراسة
7	1.2.1 الفجوات النظرية (Theoretical Gap)
8	1.3.2 الأهمية التطبيقية
9	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.9 مخطط المشروع (Project Structure)
11	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
12	أبرز نتائج الدراسات السابقة حول المتغير المستقل:
13	2.3 الدراسات السابقة حول المتغير التابع
14	2.4 الدراسات السابقة حول العلاقة بين المتغيرين
15	2.5 خاتمة الدراسات السابقة
16	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
17	3.2.2 الأداء المؤسسي (المتغير التابع)
17	أولاً: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)
18	ثانياً: المناهج (Approaches)
18	ثالثاً: الاستراتيجيات (Strategies)
18	رابعاً: أفق الزمن (Time Horizon)
18	خامساً: الأساليب والتقنيات (Techniques & Procedures)
19	3.5 أداة جمع البيانات (Data Collection Method)
20	3.7 إجراءات الصدق والثبات (Validity & Reliability)
20	3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Analysis Procedures)
20	3.9 خاتمة الفصل
21	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
22	4.2 وصف العينة (الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة)
25	تعليق:
26	4.4.2 متوسطات أبعاد الأداء المؤسسي (المتغير التابع)
27	4.5 اختبار فرضيات الدراسة
27	4.5.1 الفرضية الأولى
28	4.5.2 الفرضية الثانية
28	4.5.3 الفرضية الثالثة

28	4.5.4 الفرضية الرابعة.....
29	4.5.5 الفرضية الخامسة.....
30	4.5 اختبار فرضيات الدراسة.....
30	4.5.1 الفرضية الأولى.....
31	4.5.2 الفرضية الثانية.....
31	4.5.3 الفرضية الثالثة.....
32	4.5.4 الفرضية الرابعة.....
32	4.5.5 الفرضية الخامسة.....
33	4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.....
34	4.7 خاتمة الفصل الرابع.....
35	الفصل الخامس: حدود الدراسة، التوصيات، والخاتمة.....
35	5.1 حدود الدراسة (Limitations of the Study).....
36	5.2 التوصيات (Recommendations).....
37	5.3 الخاتمة (Conclusion).....
38	5.2 التوصيات (Recommendations).....
40	5.3 الخاتمة (Conclusion).....
41	الملحق (1): استبيان الدراسة.....
48	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

12	جدول (1-2): ملخص الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي.....
22	جدول (1-4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
24	جدول (2-4): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الدراسة.....
25	جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية الموارد البشرية.....
27	جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المؤسسي.....
28	جدول (5-4): نتائج اختبار العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي.....
29	جدول (6-4): نتائج اختبار العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء المؤسسي.....
29	جدول (7-4): نتائج اختبار العلاقة بين التحفيز والتعويضات والأداء المؤسسي.....
29	جدول (8-4): نتائج اختبار العلاقة بين تكامل استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة... ص
30	جدول (9-4): نتائج اختبار العلاقة بين التوظيف والاستقطاب وجودة الأداء المؤسسي.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

استراتيجية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

1.1 المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية وتنظيمية كبرى في ظل رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تعزيز دور القطاع الخاص وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وتنويع مصادر الدخل، وتقليل الاعتماد على النفط. وقد أسهمت هذه الرؤية في إعادة هيكلة العديد من القطاعات الاقتصادية، وفرضت على منشآت القطاع الخاص ضرورة تطوير قدراتها التنظيمية والإدارية لمواكبة متطلبات المرحلة الجديدة وتحقيق التنمية المستدامة.

وفي إطار هذه التحولات، تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة محورية باعتبارها العامل الرئيس في نجاح المؤسسات، حيث لم يعد تحقيق الأهداف المؤسسية يعتمد فقط على الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح العنصر البشري أحد أهم مرتكزات رفع مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان استدامة النمو. وقد أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير ممارسات إدارة رأس المال البشري بصورة استراتيجية تتجاوز المهام التشغيلية التقليدية مثل التوظيف وإدارة الرواتب، إلى مستويات أكثر تقدماً تشمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتدريب والتطوير المستمر، والتحفيز، وإدارة الأداء، والتوطين الفعال.

وخلال السنوات الأخيرة، زادت حاجة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية إلى تبني استراتيجيات موارد بشرية قادرة على تعزيز قدرته التنافسية، خصوصاً في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة، والتغيرات السريعة، والتحول الرقمي المتسارع، وارتفاع متطلبات الكفاءة والاحترافية في سوق العمل. كما تواجه منشآت القطاع الخاص تحديات متعددة تتعلق بسياسات التوطين، ومتطلبات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والحاجة إلى استقطاب الكفاءات الوطنية والمحافظة عليها.

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد إدارة موارد بشرية استراتيجية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتتحسن لديها جودة الخدمات، وترتفع قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات، كما تزداد مرونتها في التكيف مع متغيرات سوق العمل والتحديات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي وقدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية

(أبو النصر، 2015؛ Armstrong، 2020).

وانطلاقاً من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لتبحث أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور ممارسات الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين النتائج التنظيمية، بما يسهم في دعم توجهات التنمية المستدامة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم التنظيمي والتشريعي في القطاع الخاص السعودي، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه فجوات واضحة بين ممارسات الموارد البشرية لديها وبين أهدافها الاستراتيجية. وتظهر المشكلة في عدم قدرة بعض المؤسسات على تطبيق استراتيجية موارد بشرية متكاملة فعالة تعزز الأداء، وذلك لأسباب متعددة منها ضعف التدريب، وقصور التوطين النوعي، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وعدم كفاية أنظمة التحفيز، وضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات.

1.2.1 الفجوات النظرية (Theoretical Gap)

- قلة الدراسات العربية والسعودية التي تربط مباشرة بين استراتيجية الموارد البشرية وأداء القطاع الخاص.
- الحاجة إلى نماذج نظرية تربط بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة (التوظيف – التدريب – التحفيز – تقييم الأداء) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي.
- نقص الدراسات التي تقيس العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وسياسات التوطين كأحد أهداف المؤسسات في المملكة.

1.2.2 الفجوات التطبيقية (Practical Gap)

- ضعف التطبيق المتكامل لممارسات الموارد البشرية في مؤسسات صغيرة ومتوسطة.
- تركيز بعض الشركات على التوطين الكمي بدل التوطين النوعي.
- عدم وجود قياس منهجي لمدى تأثير التدريب وبرامج التطوير على الأداء.
- قصور في أنظمة التحفيز وربط المكافآت بالأداء الحقيقي.
- عدم وجود خطط واضحة لتطوير القيادات الوطنية.

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء القطاع الخاص السعودي.
- توضح العلاقة بين المتغيرات الاستراتيجية للموارد البشرية ومؤشرات الأداء المؤسسي.
- تقدم نموذجًا مفاهيميًا يمكن للباحثين استخدامه في دراسات مستقبلية.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

- تساعد المؤسسات الخاصة على تطوير ممارسات موارد بشرية فعّالة.
- تقدم توصيات عملية لتقليل الدوران الوظيفي وتعزيز الإنتاجية.
- تساهم في دعم جهود التوطين النوعي عبر بناء كوادر وطنية متميزة.
- تساعد مديري الموارد البشرية في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

1.4 أسئلة الدراسة

- 1= ما مدى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- 2= ما أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص؟
- 3= ما مدى مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق أهداف التوطين والجودة والاستقرار الوظيفي؟
- 4= ما العوائق التي تحد من تطبيق استراتيجية فعّالة للموارد البشرية؟
- 5= هل تؤثر ممارسات الموارد البشرية على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها العملية والاستراتيجية؟

1.5 أهداف الدراسة

- 1= تحليل مستوى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي.
- 2= قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.
- 3= تقييم دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات (الجودة – الإنتاجية – التوطين – الاستقرار).
- 4= التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية.
- 5= تقديم توصيات لتحسين دور إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص.

1.6 فرضيات الدراسة

تؤثر أنظمة التحفيز والتعويضات تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال رفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، والمساهمة في تقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار الوظيفي.

1= توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي.

2= التدريب والتطوير المستمر يؤثران بشكل إيجابي على أداء العاملين.

3= نظام التحفيز العادل يؤدي إلى تحسين معدلات الأداء وتقليل الدوران الوظيفي.

4= جودة عمليات التوظيف تؤثر إيجاباً على جودة أداء المؤسسة.

5= التخطيط الجيد للقوى العاملة (Workforce Planning) يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1.7 نموذج الدراسة (Conceptual Framework)

المتغير المستقل: (Independent Variable)

- استراتيجية الموارد البشرية (التوظيف – التدريب – التحفيز – تقييم الأداء – مشاركة العاملين – التوظيف).

المتغير التابع: (Dependent Variable)

- الأداء المؤسسي (الإنتاجية – الجودة – رضا العاملين – الاستقرار – النمو – تحقيق الأهداف).

العلاقة المتوقعة:

استراتيجية موارد بشرية فعّالة ← أداء أفضل ← تحقيق أهداف المؤسسة.

1.8 الدراسة الميدانية (Scope of the Study)

- المكان: القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- الزمان: سنة الدراسة الحالية.
- المجتمع: موظفون ومديرو موارد بشرية في منشآت خاصة.
- الأداة: استبيان (سيتم وضعه في الملاحق).

1.9 مخطط المشروع (Project Structure)

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والخاتمة.
- الملاحق.
- قائمة المراجع.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تعد الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في أي بحث علمي، حيث توفر خلفية معرفية تعطي رؤية واضحة حول ما تم إنجازه في موضوع الدراسة، وما هي الفجوات البحثية التي ما زالت بحاجة إلى معالجة. وتسهم هذه الدراسات في دعم الإطار النظري، وتوجيه الباحث في اختيار المنهجية المناسبة، وصياغة الفرضيات العلمية بصورة دقيقة. وفي سياق موضوع استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، تظهر مجموعة واسعة من الدراسات المحلية والعالمية التي تناولت ممارسات الموارد البشرية، وعلاقتها بالأداء المؤسسي، ودورها في تحسين فعالية المنظمات (القحطاني، 2019؛ Armstrong, 2020)

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات التي تناولت المتغيرين الرئيسيين للدراسة، مع تحليل نتائجها واستخلاص أهم ما توصلت إليه، وذلك على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: استراتيجية الموارد البشرية (HR Strategy)
 - المتغير التابع: الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف في القطاع الخاص
- إضافة إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بينهما بصورة مباشرة، سواء في السياق السعودي أو العربي أو العالمي، بما يسهم في توضيح موقع الدراسة الحالية بين تلك الجهود البحثية.

2.2 الدراسات السابقة حول المتغير المستقل

استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy)

تناولت العديد من الدراسات مفهوم استراتيجية الموارد البشرية بوصفها إطاراً يوجه ممارسات إدارة الموارد البشرية نحو دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة. وقد أكدت الدراسات أن هذه الاستراتيجية تتضمن مجموعة ممارسات مترابطة تشمل: التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز، تخطيط القوى العاملة، وإدارة المواهب، وأن تكامل هذه الممارسات يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي (أبو النصر، 2015؛ Dessler, 2020)

أبرز نتائج الدراسات السابقة حول المتغير المستقل:

1. دراسات سعودية:

- وجدت عدة دراسات أن مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تتحرك تدريجياً نحو تبني إدارة موارد بشرية استراتيجية، إلا أن التطبيق لا يزال غير متكامل، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تركز غالباً على الجوانب التشغيلية على حساب البعد الاستراتيجي (القحطاني، 2019).
- أشارت دراسات أخرى إلى أن التدريب لا يزال يمثل تحدياً كبيراً في القطاع الخاص، وذلك لعدة أسباب أبرزها ارتفاع التكلفة، وضعف التزام الموظفين بالبرامج التدريبية، وغياب معايير واضحة لقياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي (الحمداني، 2018).
- بينت بعض الأبحاث أن *التوطين النوعي* يمثل أحد أهم مكونات الاستراتيجية الفعالة للموارد البشرية في المملكة، وأن المؤسسات التي تتبنى برامج تطوير حقيقية للكوادر الوطنية تحقق نتائج أفضل على مستوى الاستقرار الوظيفي والأداء المؤسسي (العتيبي، 2021).

2. دراسات عربية:

- أثبتت الدراسات العربية أن استراتيجيات الموارد البشرية ترتبط بقوة بفاعلية الأداء التنظيمي في مختلف القطاعات، وأن المؤسسات التي تعتمد تخطيطاً استراتيجياً للموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية (الحمداني، 2018).
- ركزت الدراسات العربية على أهمية تصميم أنظمة تحفيز فعالة تتوافق مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، لما لها من تأثير مباشر على الرضا الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية (أبو النصر، 2015).

3. دراسات عالمية:

- ذكرت أبحاث عالمية أن استراتيجية الموارد البشرية تُعد أحد أعمدة الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح التنظيمي (Becker & Huselid, 1998).
- أكدت الدراسات العالمية أن المؤسسات الناجحة تدمج إدارة الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي منذ المراحل الأولى، بما يضمن تحقيق التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية وممارسات الموارد البشرية (Armstrong, 2020).

استخلاص عام:

تشير معظم الدراسات إلى أن تطبيق استراتيجية موارد بشرية متكاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن مستوى التطبيق يختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لحجمها، ونضجها التنظيمي، ومدى تبنيها ثقافة التطوير والتحسين المستمر.

2.3 الدراسات السابقة حول المتغير التابع

الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة (Organizational Performance)

تناولت دراسات عديدة الأداء المؤسسي من زوايا متعددة، شملت الإنتاجية، وجودة الخدمة، ورضا العاملين، والاستقرار الوظيفي، والقدرة التنافسية. وتعد مؤشرات الأداء المؤسسي من أهم المخرجات التي تعكس مدى نجاح الاستراتيجيات الإدارية، وبخاصة استراتيجية الموارد البشرية

(Wright & McMahan, 2011).

أبرز نتائج الدراسات السابقة حول المتغير التابع:

1. دراسات سعودية:

- أظهرت دراسة على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية أن الأداء المؤسسي يرتبط بشكل مباشر بمدى قدرة المؤسسة على تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية
(القحطاني، 2019)
- وجدت دراسة في الشركات التجارية بمدينة جدة أن ضعف أنظمة التحفيز يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي وانخفاض مستوى الإنتاجية
(العتيبي، 2021)
- بينت دراسة أخرى أن رضا العاملين يلعب دور المتغير الوسيط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث يسهم الرضا الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء
(الحمداني، 2018)

2. دراسات عربية:

- أشارت دراسات في مصر والإمارات إلى أن الأداء التنظيمي يتحسن بوجود أنظمة تقييم أداء واضحة ومباشرة ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
(أبو النصر، 2015)
- وجدت دراسات عربية أن ضعف التدريب ونقص مشاركة العاملين في صنع القرار يؤديان إلى تراجع الأداء التنظيمي وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

3. دراسات عالمية:

- أثبتت الدراسات العالمية وجود علاقة قوية بين مشاركة الموظفين في العمل وارتفاع مستويات الأداء المؤسسي
(Armstrong, 2020).
- أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد أسلوب القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التقليدية
(Becker & Huselid, 1998).

استخلاص عام:

يتضح أن الأداء المؤسسي يُعد انعكاساً مباشراً لجودة ممارسات الموارد البشرية، وأن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها وتحسين بيئة العمل تحقق أداءً أفضل بصورة واضحة.

2.4 الدراسات السابقة حول العلاقة بين المتغيرين

العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي

توجد وفرة من الدراسات التي ربطت بصورة مباشرة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وقد خلصت معظمها إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين
(Armstrong, 2020; Becker & Huselid, 1998)

نتائج رئيسية من الدراسات:

1. دراسات سعودية:

- أثبتت دراسة حديثة أن ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، والتحفيز تفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة
(القحطاني، 2019)
- بينت دراسة أخرى أن المؤسسات التي تطبق برامج تطوير وطنية تحقق نتائج أعلى في التوظيف والاستقرار الوظيفي والأداء العام
(العتيبي، 2021)

2. دراسات عربية:

- اتفق الباحثون العرب على وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي
(أبو النصر، 2015)

- أوضحت الدراسات أن الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحسين الجودة وخفض التكاليف التشغيلية.

3. دراسات عالمية:

- أوضحت أبحاث عالمية وجود دور وسيط لمتغيرات مثل رضا العاملين والالتزام الوظيفي في تعزيز العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي
(Wright & McMahan, 2011).
- خلصت الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تدمج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أعلى قد يصل إلى 30% مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا التكامل
(Becker & Huselid, 1998).

ملخص العلاقة:

تؤكد غالبية الدراسات — المحلية والعربية والعالمية — أن استراتيجية الموارد البشرية لم تعد وظيفة داعمة فقط، بل أصبحت عنصراً أساسياً لتحقيق أداء مؤسسي مستدام وفعال.

2.5 خاتمة الدراسات السابقة

خلصت الدراسات السابقة إلى أن استراتيجية الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع الخاص. كما أشارت الدراسات إلى أهمية تطوير سياسات التوظيف، والتدريب، والتحفيز، وإدارة الأداء بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، وضرورة إدماج الموارد البشرية ضمن العملية الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة

(Armstrong, 2020؛ القحطاني، 2019)

كما أبرزت الدراسات وجود تفاوت بين المؤسسات السعودية في مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية، مما يؤكد أهمية الدراسة الحالية في سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيق العملي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

تعد منهجية الدراسة من أهم العناصر التي تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، حيث تحدد الأسلوب العلمي الذي سيتبعه الباحث في جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، بما يحقق الاتساق بين أهداف الدراسة وإجراءاتها البحثية. وتُعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية لضمان مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها في البحوث الإدارية والتنظيمية (الحمداني، 2018)

وفي هذا الفصل، سوف يتم عرض المنهج المتبع في دراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بما يشمل التعريفات التشغيلية، وتصميم الدراسة، والمجتمع والعينة، وأدوات البحث، وإجراءات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها (Saunders et al., 2019).

3.2 التعريفات التشغيلية لمتغيرات الدراسة (Operational Definitions)

لتجنب الغموض وضمان وضوح المفاهيم، يقدم هذا القسم تعريفاً إجرائياً للمتغيرات الرئيسية المستخدمة في الدراسة، بما يساهم في توحيد الفهم وتسهيل عملية القياس والتحليل الإحصائي (Creswell, 2018).

3.2.1 استراتيجيات الموارد البشرية (المتغير المستقل)

يقصد بها مجموعة الممارسات والسياسات التي تنفذها المؤسسة بهدف جذب الكفاءات، وتحفيزها، وتطويرها، وإدارة أدائها، بما يحقق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة. وتشمل عناصرها:

- التوظيف والاستقطاب
- التدريب والتطوير
- إدارة الأداء
- التحفيز والتعويضات
- إدارة المواهب
- التوظيف وتخطيط القوى العاملة

ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات في الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية لقياس الاتجاهات والآراء (Dessler, 2020؛ Armstrong, 2020)

3.2.2 الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تشغيلية واستراتيجية تعكس كفاءتها وفعاليتها في استغلال مواردها، مثل الإنتاجية، والجودة، ورضا العملاء، ونمو الأعمال، والاستقرار الوظيفي.

ويُقاس من خلال محاور تشمل:

- الإنتاجية
- الجودة
- رضا العاملين
- الاستقرار الوظيفي
- القدرة التنافسية

وتُعد هذه المؤشرات من أكثر مؤشرات الأداء المؤسسي استخداماً في الأدبيات الإدارية المعاصرة (Wright & McMahan, 2011).

3.2.3 التوظيف (متغير وسيطي محتمل – عند الحاجة)

يشير التوظيف إلى نسبة العمالة الوطنية في المؤسسة، ومدى نجاح برامج تطويرهم واستبقائهم، ويُعد أحد المتغيرات المهمة في البيئة السعودية، نظراً لارتباطه المباشر بسياسات سوق العمل ومتطلبات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (العتيبي، 2021)

3.3 تصميم الدراسة (Research Design – Research Onion)

يعتمد هذا البحث نموذج بصلة البحث (Research Onion) للباحث Saunders، والذي يُستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية والتنظيمية لتوضيح المسار المنهجي للدراسة من الفلسفة البحثية وحتى تقنيات التحليل (Saunders et al., 2019).

أولاً: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تعتمد الدراسة على الفلسفة الواقعية (Realism) التي تفترض وجود علاقة واقعية وقابلة للقياس بين متغيرات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة

(Creswell, 2018).

ثانيًا: المناهج (Approaches)

تستخدم الدراسة المنهج الاستقرائي – الاستنباطي المختلط، حيث يتم:

• استقراء واقع الممارسات الحالية

• ثم اختبار الفرضيات باستنباط العلاقات بين المتغيرات

ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا للدراسات التي تجمع بين الوصف والتحليل واختبار العلاقات الإحصائية

(Saunders et al., 2019).

ثالثًا: الاستراتيجية (Strategies)

اعتمدت الدراسة على استراتيجية الاستبيانات (Survey Strategy) نظرًا لكونها مناسبة للدراسات

التنظيمية، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير

(Creswell, 2018).

رابعًا: أفق الزمن (Time Horizon)

تعد الدراسة مستعرضة (Cross-sectional)، لأنها تجري في فترة زمنية واحدة، وهو ما يتناسب مع

طبيعة الدراسات الوصفية التحليلية

(Saunders et al., 2019).

خامسًا: الأساليب والتقنيات (Techniques & Procedures)

تشمل خطوات جمع البيانات من خلال استبيان، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أو برنامج

إحصائي مكافئ.

3.4 مجتمع الدراسة وعينتها (Population & Sample)

3.4.1 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي ومديري الموارد البشرية والعاملين في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، نظرًا لارتباطهم المباشر بممارسات إدارة الموارد البشرية وتفاعلهم مع سياساتها المختلفة.

3.4.2 العينة

تم اختيار عينة ميسرة (Convenience Sampling) من العاملين في شركات صغيرة ومتوسطة

وكبيرة، وتشمل:

• موظفو إدارات الموارد البشرية

• مديرو الإدارات

• الموظفون في أقسام أخرى ذات علاقة (العمليات – الجودة – المالية)

ويُعد هذا الأسلوب مناسباً للدراسات الوصفية التي تستهدف فئات محددة داخل المنظمات (Creswell, 2018).

3.4.3 حجم العينة

تم اعتماد عينة افتراضية مكونة من (200) موظف وموظفة من العاملين في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويُعد هذا الحجم مناسباً لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، ويتوافق مع المتطلبات المنهجية للبحوث الوصفية التحليلية (Hair et al., 2019).

3.5 أداة جمع البيانات (Data Collection Method)

3.5.1 الاستبيان (Questionnaire)

تم إعداد استبيان إلكتروني يعتمد مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق إطلاقاً، 5 = موافق بشدة)، ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية.

وينقسم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

1= المعلومات الديموغرافية

2= ممارسات الموارد البشرية (المتغير المستقل)

3= الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

(Dessler, 2020).

3.5.2 مصادر البيانات

- بيانات أولية عبر الاستبيان
- بيانات ثانوية من الأدبيات والدراسات السابقة

3.6 أنواع البيانات (Types of Data)

تشمل الدراسة الأنواع الآتية من البيانات:

1= بيانات كمية (Quantitative Data)

2= بيانات وصفية (Descriptive Data)

3= بيانات تحليلية تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات

(Creswell, 2018).

3.7 إجراءات الصدق والثبات (Validity & Reliability)

أولاً: الصدق (Validity)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص لضمان صدق المحتوى، والتأكد من ارتباط العبارات بمحاور الدراسة

(Hair et al., 2019).

ثانياً: الثبات (Reliability)

سيتم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، ويُعد:

• مقبولاً إذا تجاوز (0.70)

• جيداً إذا تجاوز (0.80)

• ممتازاً إذا تجاوز (0.90)

(Sekaran & Bougie, 2016).

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Analysis Procedures)

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق الأساليب الآتية:

- الإحصاء الوصفي
 - معامل كرونباخ ألفا
 - تحليل الارتباط بيرسون
 - تحليل الانحدار البسيط
 - تحليل الفروق عند الحاجة (t-test) ، (ANOVA)
- (Hair et al., 2019).

3.9 خاتمة الفصل

قدّم هذا الفصل المنهجية المعتمدة في الدراسة، بما يتضمن التصميم، والأدوات، والعينة، وخطوات تحليل البيانات، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بصورة علمية دقيقة. وسيتم في الفصل الرابع عرض النتائج الإحصائية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية للدراسة ومناقشتها في ضوء أهدافها وفرضياتها والدراسات السابقة، بما يسهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوضيح دلالاتها العلمية والتطبيقية في بيئة القطاع الخاص السعودي. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث؛ لأنه ينتقل من الجانب النظري والمنهجي إلى جانب النتائج والاستنتاجات المبنية على التحليل الإحصائي (Creswell, 2018؛ Hair et al., 2019)

ونظرًا لعدم توفر بيانات ميدانية فعلية، فقد تم توليد بيانات افتراضية واقعية لعينة مكونة من (200 موظف/موظفة) يعملون في منشآت من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وباستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي كما تم شرحه في الفصل الثالث. ويُعد استخدام البيانات الافتراضية مقبولاً في سياق المشاريع الأكاديمية عند التصريح بذلك بوضوح، مع الالتزام بالمنطق الإحصائي واتساق النتائج مع الإطار النظري (Creswell, 2018).

يتضمن هذا الفصل ما يلي:

- 1= وصف العينة (الخصائص الديموغرافية).
- 2= اختبار الصدق والثبات لمقاييس الاستبيان.
- 3= الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (استراتيجية الموارد البشرية – الأداء المؤسسي).
- 4= اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات الارتباط والانحدار.
- 5= ربط النتائج بالدراسات السابقة.
- 6= خاتمة الفصل.

4.2 وصف العينة (الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة)

تكونت عينة الدراسة الافتراضية من (200) موظف/موظفة يعملون في منشآت مختلفة من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية (شركات صغيرة، متوسطة، وكبيرة). وفيما يلي ملخص لأهم خصائص العينة:

4.2.1 الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	120	%60
إناث	80	%40
المجموع	200	%100

4.2.2 الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	70	%35
من 30 إلى أقل من 40	90	%45
40 سنة فأكثر	40	%20
المجموع	200	%100

4.2.3 المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	20	%10
دبلوم	40	%20
بكالوريوس	110	%55
دراسات عليا	30	%15
المجموع	200	%100

4.2.4 سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%25	50	أقل من 3 سنوات
%40	80	من 3 إلى أقل من 7
%22.5	45	من 7 إلى أقل من 12
%12.5	25	12 سنة فأكثر
%100	200	المجموع

4.2.5 حجم المنشأة

النسبة	التكرار	حجم المنشأة
%30	60	صغيرة
%40	80	متوسطة
%30	60	كبيرة
%100	200	المجموع



تعليق مختصر:

يتضح أن أغلب أفراد العينة من حملة البكالوريوس، وفي الفئة العمرية (30-40)، ويعملون في منشآت متوسطة الحجم، وهو تركيب منطقي ومناسب لطبيعة القطاع الخاص في المملكة.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

تم اختبار ثبات مقاييس الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وبيّنت النتائج الافتراضية ما يلي:

البعد / المقياس	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
ممارسات التوظيف والاستقطاب	6	0.84
التدريب والتطوير	6	0.88
إدارة الأداء والتقييم	6	0.86
التحفيز والتعويضات	6	0.89
التوطين وتخطيط القوى العاملة	5	0.83
استراتيجية الموارد البشرية ككل	29	0.93
الأداء المؤسسي (الإنتاجية - الجودة - الاستقرار - الرضا - التنافسية)	10	0.91

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، ويُعد هذا الإجراء من أكثر الإجراءات شيوعاً في الدراسات الإدارية والسلوكية للتحقق من موثوقية أدوات القياس

(Hair et al., 2019؛ Sekaran & Bougie, 2016)

تفسير النتائج:

• جميع قيم كرونباخ ألفا أعلى من (0.80)، وهي قيم تُعد «مرتفعة وجيدة جداً» وتدل على ثبات داخلي قوي لمقاييس الاستبيان.

• تشير قيمة (0.93) لمقياس استراتيجية الموارد البشرية، و(0.91) للأداء المؤسسي إلى أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يتيح الاعتماد عليها في بقية التحليلات الإحصائية. وبذلك يتحقق الشرط المنهجي المتعلق بثبات الأداة كما ورد في تعليمات المشروع النهائي.

تعليق:

- تدل المتوسطات التي تزيد عن (3.40) على أن مؤسسات القطاع الخاص تطبق ممارسات موارد بشرية بدرجة جيدة عموماً.
- أعلى متوسط كان للتدريب والتطوير (3.90) مما يشير إلى اهتمام متزايد بتنمية مهارات العاملين.
- التحفيز والتعويضات جاء بدرجة أقل نسبياً (3.40) ما يعكس وجود مجال تحسين في أنظمة المكافآت وباقات الرواتب.

4.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

(الإجابة عن أسئلة الدراسة)

4.4.1 متوسطات أبعاد استراتيجية الموارد البشرية (المتغير المستقل)

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد استراتيجية الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على مقياس ليكرت (1-5)، وكانت النتائج الافتراضية كما يلي:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير العام
التوظيف والاستقطاب	3.75	0.60	مستوى مرتفع نسبياً
التدريب والتطوير	3.90	0.55	مستوى مرتفع
إدارة الأداء والتقييم	3.65	0.65	فوق المتوسط
التحفيز والتعويضات	3.40	0.70	متوسط إلى مرتفع
التوطين وتخطيط القوى العاملة	3.55	0.62	فوق المتوسط
استراتيجية الموارد البشرية ككل	3.70	0.58	مستوى مرتفع نسبياً

تعليق:

- تدل المتوسطات التي تزيد عن (3.40) على أن مؤسسات القطاع الخاص تطبق ممارسات موارد بشرية بدرجة جيدة عموماً.
- أعلى متوسط كان للتدريب والتطوير (3.90) مما يشير إلى اهتمام متزايد بتنمية مهارات العاملين، وهو ما يتسق مع الأدبيات التي تربط التدريب بتحسين الكفاءة والإنتاجية (Dessler, 2020؛ Armstrong, 2020)
- التحفيز والتعويضات جاء بدرجة أقل نسبياً (3.40) ما يعكس وجود مجال تحسين في أنظمة المكافآت وباقات الرواتب، وهو أمر تؤكد الدراسات أنه يرتبط بالرضا الوظيفي والاستقرار وتقليل نوايا ترك العمل (أبو النصر، 2015؛ العتيبي، 2021)

4.4.2 متوسطات أبعاد الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير العام
الإنتاجية	3.85	0.57	مستوى مرتفع
جودة الخدمات/المنتجات	3.80	0.60	مستوى مرتفع
رضا العاملين	3.60	0.65	فوق المتوسط
الاستقرار الوظيفي	3.55	0.68	فوق المتوسط
القدرة التنافسية	3.75	0.59	مستوى مرتفع
الأداء المؤسسي ككل	3.71	0.58	مستوى مرتفع نسبياً

4.4.2 متوسطات أبعاد الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

التفسير العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مستوى مرتفع	0.57	3.85	الإنتاجية
مستوى مرتفع	0.60	3.80	جودة الخدمات/المنتجات
فوق المتوسط	0.65	3.60	رضا العاملين
فوق المتوسط	0.68	3.55	الاستقرار الوظيفي
مستوى مرتفع	0.59	3.75	القدرة التنافسية
مستوى مرتفع نسبياً	0.58	3.71	الأداء المؤسسي ككل

تعليق:

- تشير النتائج إلى أن أداء المؤسسات محل الدراسة (افتراضياً) يتسم بمستوى جيد إلى مرتفع.
- رضا العاملين والاستقرار الوظيفي أقل قليلاً من الإنتاجية والجودة، ما ينسجم مع النتيجة السابقة حول التحفيز والتعويضات؛ إذ تؤكد الأدبيات أن عدالة المكافآت والتعويضات ترتبط إيجاباً بالرضا والاستقرار (Armstrong, 2020؛ العتيبي، 2021).
- وبذلك تُظهر الإحصاءات الوصفية أن صورة تطبيق استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي – وفق العينة الافتراضية – إيجابية إجمالاً مع وجود مجالات تطوير.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار الفرضيات؛ حيث يُستخدم الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، بينما يُستخدم الانحدار لتقدير مقدار التأثير والتفسير (R^2) ودلالة النموذج الإحصائية (Hair et al., 2019).

4.5.1 الفرضية الأولى

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي".

• معامل الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي:

$$r = 0.68 \text{ عند مستوى دلالة } (0.01)$$

• هذه القيمة تشير إلى علاقة ارتباط قوية وموجبة.

• تم إجراء تحليل انحدار بسيط، وكانت النتائج الافتراضية:

$$R^2 = 0.46$$

• معامل التحديد $R^2 = 0.46$

• قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

النتيجة:

تُقبل الفرضية الأولى، حيث تبين وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وتفسر ممارسات الموارد البشرية نحو 46% من التباين في الأداء المؤسسي. وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد ارتباط ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بمخرجات الأداء المؤسسي

(Armstrong, 2020؛ Wright & McMahan, 2011؛ Becker & Huselid, 1998)

4.5.2 الفرضية الثانية

"يسهم التدريب والتطوير في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للعاملين".

• معامل الارتباط بين بُعد التدريب والتطوير والأداء المؤسسي:

$$r = 0.63 \text{ دال إحصائيًا عند } 0.01.$$

• تحليل الانحدار بين التدريب والتطوير والأداء:

$$R^2 = 0.40$$

النتيجة:

تُقبل الفرضية الثانية؛ فالتدريب والتطوير يفسران 40% من التباين في الأداء المؤسسي، ما يؤكد أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير في القطاع الخاص السعودي، وهو ما تؤكد الدراسات التي تربط تطوير المهارات بتحسين الأداء والإنتاجية

(Dessler, 2020؛ Armstrong, 2020)

4.5.3 الفرضية الثالثة

"يؤثر نظام التحفيز إيجابياً على مستوى الإنتاجية وتقليل الدوران الوظيفي".

• معامل الارتباط بين التحفيز والتعويضات من جهة، والأداء المؤسسي ككل من جهة أخرى:

$$r = 0.58 \text{ دال عند } 0.01$$

• معامل الارتباط بين التحفيز ومؤشر الاستقرار الوظيفي (تقليل الدوران):

$$r = 0.61 \text{ دال عند } 0.01$$

النتيجة:

تُقبل الفرضية الثالثة، وتؤكد النتائج أن تحسين أنظمة التحفيز والتعويضات يرتبط بزيادة الاستقرار الوظيفي وارتفاع الأداء. وتنسجم هذه النتيجة مع ما تشير إليه الأدبيات من أن العدالة في التعويضات ترتبط بالرضا الوظيفي وتقليل نوايا ترك العمل

(أبو النصر، 2015؛ العتيبي، 2021؛ Armstrong, 2020)

4.5.4 الفرضية الرابعة

"يؤدي التكامل بين موارد المؤسسة واستراتيجيتها العامة إلى زيادة كفاءتها وقدرتها التنافسية".

تم قياس هذا الجانب عبر مجموعة عبارات تقيس:

• مدى إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.

• مدى توافق سياسات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة.

• معامل الارتباط بين "تكامل الموارد البشرية مع الاستراتيجية" و"القدرة التنافسية":

$$r = 0.66 \text{ دال عند } 0.01$$

النتيجة:

تُقبل الفرضية الرابعة؛ فكلما زاد التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، ارتفعت القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات العالمية التي تؤكد ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Armstrong, 2020؛ Wright & McMahan, 2011)

4.5.5 الفرضية الخامسة

"جودة الاستقطاب والاختيار تؤثر بشكل مباشر على جودة أداء المؤسسة".

• معامل الارتباط بين "التوظيف والاستقطاب" و"جودة الخدمات/المنتجات":
 $r = 0.59$ دال عند 0.01

النتيجة:

تُقبل الفرضية الخامسة؛ فاختيار الكفاءات المناسبة يرتبط بشكل إيجابي بجودة الخدمات والمنتجات، وهو ما يتسق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن جودة التعيين والاستقطاب تعد أساساً لتحسين جودة الأداء المؤسسي (Becker & Huselid, 1998؛ Dessler, 2020)

4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

1- اتفاق مع الدراسات السعودية والعربية:

تتفق النتيجة القائلة بوجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي مع العديد من الدراسات التي أكدت أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تُعد من أهم محددات الأداء والتنمية التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص في الدول العربية والخليجية (أبو النصر، 2015؛ القحطاني، 2019).

2- أهمية التدريب والتطوير:

تؤكد النتائج أن التدريب والتطوير يساهمان بقدر كبير في تحسين الأداء، وهو ما يتوافق مع دراسات أثبتت أن البرامج التدريبية الجيدة ترفع من مهارات العاملين وتزيد من كفاءتهم الإنتاجية (Armstrong, 2020؛ Dessler, 2020)

3- التحفيز والاستقرار الوظيفي:

أظهرت النتائج أن التحفيز له دور محوري في تقليل الدوران الوظيفي، وهذا يتفق مع الأدبيات التي تشير إلى أن الرضا عن التعويضات والحوافز يقلل من نوايا ترك العمل ويعزز الاستقرار الوظيفي (العتيبي، 2021؛ Armstrong, 2020)

4. تكامل الموارد البشرية مع الاستراتيجية:

تتفق النتائج مع الدراسات العالمية التي تؤكد أن إشراك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية يعزز القدرة التنافسية ويزيد من فعالية المؤسسة

(Armstrong, 2020؛ Wright & McMahan, 2011)

5. الاستقطاب وجودة الأداء:

ارتباط جودة التوظيف بجودة الأداء المؤسسي يتسق مع الأدبيات التي تؤكد أن «وضع الشخص المناسب في المكان المناسب» شرط أساسي لنجاح المؤسسة، وأن جودة الاستقطاب والاختيار تنعكس مباشرة على جودة الخدمات والنتائج التنظيمية

(Becker & Huselid, 1998؛ Dessler, 2020)

وبصورة عامة، تُظهر النتائج الافتراضية أن استراتيجية الموارد البشرية تعد عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهو ما يدعم أهمية تطوير سياسات وممارسات موارد بشرية متكاملة ومتوافقة مع رؤية 2030
(Armstrong, 2020؛ الفحطاني، 2019).

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) و تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار الفرضيات.

4.5.1 الفرضية الأولى

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي".

• معامل الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي:

$r = 0.68$ عند مستوى دلالة (0.01)

• هذه القيمة تشير إلى علاقة ارتباط قوية وموجبة.

• تم إجراء تحليل انحدار بسيط، وكانت النتائج الافتراضية:

○ معامل التحديد $R^2 = 0.46$

○ قيمة (F) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

النتيجة:

تُقبل الفرضية الأولى، حيث تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وتفسر ممارسات الموارد البشرية نحو 46% من التباين في الأداء المؤسسي.

4.5.2 الفرضية الثانية

"يسهم التدريب والتطوير في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للعاملين".

- معامل الارتباط بين بُعد التدريب والتطوير والأداء المؤسسي:
 $r = 0.63$ دال إحصائيًا عند 0.01.

- تحليل الانحدار بين التدريب والتطوير والأداء:

$$R^2 = 0.40$$

النتيجة:

تُقبل الفرضية الثانية؛ فالتدريب والتطوير يفسران 40% من التباين في الأداء المؤسسي، ما يؤكد أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير في القطاع الخاص السعودي.

4.5.3 الفرضية الثالثة

تؤثر أنظمة التحفيز والتعويضات تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال رفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، والمساهمة في تقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار الوظيفي.

"يؤثر نظام التحفيز إيجابيًا على مستوى الإنتاجية وتقليل الدوران الوظيفي".

- معامل الارتباط بين التحفيز والتعويضات من جهة، والأداء المؤسسي ككل من جهة أخرى:
 $r = 0.58$ دال عند 0.01

- معامل الارتباط بين التحفيز ومؤشر الاستقرار الوظيفي (تقليل الدوران):
 $r = 0.61$ دال عند 0.01

النتيجة:

تُقبل الفرضية الثالثة، وتؤكد النتائج أن تحسين أنظمة التحفيز والتعويضات يرتبط بزيادة الاستقرار الوظيفي وارتفاع الأداء.

4.5.4 الفرضية الرابعة

"يؤدي التكامل بين موارد المؤسسة واستراتيجيتها العامة إلى زيادة كفاءتها وقدرتها التنافسية".

تم قياس هذا الجانب عبر مجموعة عبارات تقيس:

- مدى إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.
- مدى توافق سياسات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة.
- معامل الارتباط بين "تكامل الموارد البشرية مع الاستراتيجية" و"القدرة التنافسية":
($r = 0.66$ دال عند 0.01)

النتيجة:

تُقبل الفرضية الرابعة؛ فكلما زاد التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، ارتفعت القدرة التنافسية للمؤسسة.

4.5.5 الفرضية الخامسة

"جودة الاستقطاب والاختيار تؤثر بشكل مباشر على جودة أداء المؤسسة".

- معامل الارتباط بين "التوظيف والاستقطاب" و"جودة الخدمات/المنتجات":
($r = 0.59$ دال عند 0.01)

النتيجة:

تُقبل الفرضية الخامسة؛ فاختيار الكفاءات المناسبة يرتبط بشكل إيجابي بجودة الخدمات والمنتجات.

4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

1: اتفاق مع الدراسات السعودية والعربية:

- تتفق النتيجة القائلة بوجود تأثير إيجابي لاستراتيجية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي مع العديد من الدراسات التي أكدت أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تُعد من أهم محددات الأداء والتنمية التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص في الدول العربية والخليجية.

2: أهمية التدريب والتطوير:

- تؤكد النتائج أن التدريب والتطوير يسهمان بقدر كبير في تحسين الأداء، وهو ما يتوافق مع دراسات محلية أثبتت أن البرامج التدريبية الجيدة ترفع من مهارات العاملين وتزيد من كفاءتهم الإنتاجية.

3: التحفيز والاستقرار الوظيفي:

- أظهرت النتائج أن التحفيز له دور محوري في تقليل الدوران الوظيفي، وهذا يتفق مع الأدبيات التي تشير إلى أن الرضا عن التعويضات والحوافز يقلل من نوايا ترك العمل.

4: تكامل الموارد البشرية مع الاستراتيجية:

- تتفق النتائج مع الدراسات العالمية التي تؤكد أن إشراك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية يعزز القدرة التنافسية ويزيد من فعالية المؤسسة.

5: الاستقطاب وجودة الأداء:

- ارتباط جودة التوظيف بجودة الأداء المؤسسي يتسق مع الأدبيات التي تؤكد أن «وضع الشخص المناسب في المكان المناسب» شرط أساسي لنجاح المؤسسة.

بصورة عامة، تُظهر النتائج الافتراضية أن استراتيجية الموارد البشرية تعد عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهو ما يدعم أهمية تطوير سياسات وممارسات موارد بشرية متكاملة ومتوافقة مع رؤية 2030.

4.7 خاتمة الفصل الرابع

خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الافتراضية المتعلقة بأثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية على بيانات عينة افتراضية مكونة من (200) موظف وموظفة من العاملين في منشآت القطاع الخاص.

وقد تم في هذا الفصل:

- وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بما أسهم في تكوين تصور عام عن طبيعة المبحوثين.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث أظهرت النتائج تمتع مقاييس الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.
- تحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، والتي أوضحت أن مستوى تطبيق ممارسات استراتيجية الموارد البشرية في القطاع الخاص جاء بدرجة جيدة إلى مرتفعة، كما أن مستوى الأداء المؤسسي كان إيجابياً بشكل عام.
- اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث أظهرت النتائج قبول جميع فرضيات الدراسة، ووجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وأبعاد الأداء المؤسسي.
- مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، حيث تبين وجود توافق كبير بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السعودية والعربية والعالمية التي أكدت الدور المحوري لاستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج الافتراضية للدراسة تدعم الإطار النظري الذي يفترض أن استراتيجية الموارد البشرية تمثل أحد العوامل الحاسمة في تحقيق أهداف القطاع الخاص، وأن الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية المتكاملة، مثل التدريب والتطوير، والتحفيز، والتوظيف الفعال، والتكامل الاستراتيجي، يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي سيتناول النتائج العامة للدراسة، وأهم التوصيات العملية المقترحة، وحدود الدراسة، إضافة إلى اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُبنى على نتائج هذا البحث.

الفصل الخامس: حدود الدراسة، التوصيات، والخاتمة

5.1 حدود الدراسة (Limitations of the Study)

على الرغم من أهمية نتائج الدراسة وإسهامها في فهم أثر استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، إلا أنها تواجه عدة قيود يجب مراعاتها:

أولاً: حدود منهجية

1= اعتمدت الدراسة على بيانات افتراضية لعدم توفر بيانات ميدانية فعلية، مما قد يؤثر على مستوى التعميم الخارجي للنتائج.

2= الدراسة ذات تصميم مستعرض (Cross-sectional) يعتمد على جمع البيانات في فترة واحدة، مما لا يسمح بدراسة التغيرات الزمنية.

ثانياً: حدود جغرافية

الدراسة تركز على منشآت القطاع الخاص السعودي فقط، مما يجعل تعميم النتائج على القطاعات الحكومية أو القطاعات العالمية محدوداً.

ثالثاً: حدود موضوعية

تطرقت الدراسة إلى خمسة أبعاد لاستراتيجية الموارد البشرية، وقد توجد أبعاد أخرى غير مشمولة مثل:

- ثقافة المؤسسة

- القيادة

- التحول الرقمي في الموارد البشرية

مما قد يضيف مزيداً من التفسير للعلاقة بين المتغيرات.

رابعاً: حدود بشرية

العينة الافتراضية قُدرت بـ 200 مشارك فقط، وهو ما لا يمثل بالضرورة جميع شرائح القطاع الخاص في المملكة.

5.2 التوصيات (Recommendations)

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الموجهة إلى مسؤولي الموارد البشرية وصناع القرار في القطاع الخاص بالمملكة:

أولاً: توصيات مرتبطة باستراتيجية الموارد البشرية

1= ضرورة تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تكون الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً وليس دوراً تشغيلياً فقط.

2= تطوير خطط القوى العاملة بشكل دقيق لمواءمة الاحتياجات مع أهداف الشركات.

3= تفعيل مبادرات التوطين النوعي من خلال التركيز على تطوير الموظفين السعوديين.

ثانياً: توصيات في مجال التدريب والتطوير

1= زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل السعودي.

2= تصميم برامج تدريبية قائمة على التحليل الفعلي للاحتياجات وليس برامج نمطية.

3= قياس أثر التدريب بشكل مستمر لضمان تحسين الأداء.

ثالثاً: توصيات في مجال التحفيز والتعويضات

1= تطوير أنظمة حوافز عادلة وشفافة مرتبطة بالأداء الفعلي.

2= تحسين باقات الرواتب للحفاظ على الكفاءات وتقليل الدوران الوظيفي.

3= تعزيز الحوافز المعنوية مثل التقدير، المشاركة، والاعتراف بجهود الموظف.

رابعاً: توصيات في مجال إدارة الأداء

1= تطوير أنظمة تقييم الأداء لتكون موضوعية، شفافة، وقابلة للقياس.

2= ربط تقييم الأداء بخطط التطوير الوظيفي والحوافز المالية.

3= تدريب القادة المباشرين على مهارات التغذية الراجعة الفعالة.

خامساً: توصيات استراتيجية للمؤسسات

1= تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والالتزام.

2= إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، مما يرفع مستوى الرضا والأداء.

3= اعتماد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة.

5.3 الخاتمة (Conclusion)

اختتمت الدراسة بتحليل أثر استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت النتائج الافتراضية وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وأوضحت النتائج أن:

- التدريب والتطوير لهما تأثير كبير في تحسين الأداء.
 - أنظمة التحفيز تلعب دوراً حاسماً في خفض معدل الدوران الوظيفي ورفع الإنتاجية.
 - الاستقطاب الجيد والاختيار المناسب يعززان جودة الخدمات.
 - التكامل بين الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة يزيد من قدرتها التنافسية.
- كما كشفت الدراسة أن القطاع الخاص السعودي يسير في طريق التحسين المستمر للموارد البشرية، خصوصاً في ظل رؤية 2030، لكن ما يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير في أنظمة التحفيز، وإدارة الأداء، وتفعيل التوطين النوعي.
- وبناءً على النتائج، يمكن القول إن استراتيجية الموارد البشرية تمثل ركيزة محورية لتحقيق النجاح المؤسسي، وأن تطبيقها بشكل منهجي يعزز فرص المنشآت الخاصة في النمو والاستدامة والمنافسة.

5.1 حدود الدراسة (Limitations of the Study)

على الرغم من أهمية نتائج الدراسة وإسهامها في فهم أثر استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، إلا أنها تواجه عدة قيود يجب مراعاتها عند تفسير النتائج وتعميمها، وهو أمر شائع في الدراسات الإدارية الوصفية التحليلية (Creswell, 2018).

أولاً: حدود منهجية

1= اعتمدت الدراسة على بيانات افتراضية لعدم توفر بيانات ميدانية فعلية، مما قد يؤثر على مستوى التعميم الخارجي للنتائج، على الرغم من الالتزام بالمنطق الإحصائي والاتساق مع الأدبيات السابقة (Hair et al., 2019).

2= الدراسة ذات تصميم مستعرض (Cross-sectional) يعتمد على جمع البيانات في فترة واحدة، مما لا يسمح بدراسة التغيرات الزمنية أو تحليل العلاقة السببية عبر الزمن (Saunders et al., 2019).

ثانيًا: حدود جغرافية

تركز الدراسة على منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية فقط، مما يجعل تعميم النتائج على القطاعات الحكومية أو على بيئات تنظيمية في دول أخرى محدودًا، نظرًا لاختلاف الأنظمة والثقافات التنظيمية

(القحطاني، 2019)

ثالثًا: حدود موضوعية

تطرقت الدراسة إلى خمسة أبعاد لاستراتيجية الموارد البشرية، وقد توجد أبعاد أخرى غير مشمولة مثل:

• ثقافة المؤسسة

• القيادة

• التحول الرقمي في الموارد البشرية

وهي أبعاد قد تسهم في تفسير العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي بصورة أعمق، إلا أن عدم تضمينها جاء التزامًا بحدود الدراسة وأهدافها

(Armstrong, 2020).

رابعًا: حدود بشرية

العينة الافتراضية قُدرت بـ (200) مشارك فقط، وهو ما لا يمثل بالضرورة جميع شرائح العاملين في القطاع الخاص السعودي، خاصة في ظل التنوع الكبير في أحجام المنشآت والقطاعات

(Sekaran & Bougie, 2016).

5.2 التوصيات (Recommendations)

استنادًا إلى نتائج الدراسة وما توصلت إليه من علاقات إيجابية بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء المؤسسي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى مسؤولي الموارد البشرية وصناع القرار في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية

(Armstrong, 2020).

أولاً: توصيات مرتبطة باستراتيجية الموارد البشرية

1= ضرورة تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تكون الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في صياغة وتنفيذ الأهداف وليس مجرد وظيفة تشغيلية

(Wright & McMahan, 2011).

2= تطوير خطط القوى العاملة بشكل دقيق لمواءمة الاحتياجات الحالية والمستقبلية مع أهداف الشركات واستراتيجياتها.

3. تفعيل مبادرات التوطين النوعي من خلال التركيز على تطوير الموظفين السعوديين وتأهيلهم لشغل الوظائف القيادية والتخصصية
(العتيبي، 2021)

ثانيًا: توصيات في مجال التدريب والتطوير

1. زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل السعودي والتغيرات التنظيمية والتقنية المتسارعة.
2. تصميم برامج تدريبية قائمة على التحليل الفعلي للاحتياجات التدريبية وليس على برامج نمطية عامة.
3. قياس أثر التدريب بشكل مستمر وربطه بمؤشرات الأداء لضمان تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي
(Dessler, 2020).

ثالثًا: توصيات في مجال التحفيز والتعويضات

1. تطوير أنظمة حوافز عادلة وشفافة ترتبط بالأداء الفعلي والإنجاز.
2. تحسين باقات الرواتب والمزايا للحفاظ على الكفاءات وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
3. تعزيز الحوافز المعنوية مثل التقدير والمشاركة والاعتراف بجهود الموظف، لما لها من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي
(أبو النصر، 2015؛ Armstrong, 2020)

رابعًا: توصيات في مجال إدارة الأداء

1. تطوير أنظمة تقييم الأداء لتكون موضوعية، شفافة، وقابلة للقياس وتعكس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
2. ربط نتائج تقييم الأداء بخطط التطوير الوظيفي والحوافز المالية.
3. تدريب القادة المباشرين على مهارات التغذية الراجعة الفعالة لتحسين أداء العاملين وتعزيز التواصل التنظيمي
(Dessler, 2020).

خامسًا: توصيات استراتيجية للمؤسسات

1. تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والالتزام التنظيمي.
2. إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

3. اعتماد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة وتسريع الإجراءات ودعم اتخاذ القرار

(Armstrong, 2020).

5.3 الخاتمة (Conclusion)

اختتمت الدراسة بتحليل أثر استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت النتائج الافتراضية وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وهو ما يتسق مع ما ورد في الأدبيات الإدارية المعاصرة (Wright & McMahan, 2011؛ Becker & Huselid, 1998)

وأوضحت النتائج أن:

- التدريب والتطوير لهما تأثير كبير في تحسين الأداء.
 - أنظمة التحفيز تلعب دوراً حاسماً في خفض معدل الدوران الوظيفي ورفع الإنتاجية.
 - الاستقطاب الجيد والاختيار المناسب يعززان جودة الخدمات والمنتجات.
 - التكامل بين الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة يزيد من قدرتها التنافسية.
- كما كشفت الدراسة أن القطاع الخاص السعودي يسير في طريق التحسين المستمر لإدارة الموارد البشرية، خصوصاً في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير في أنظمة التحفيز، وإدارة الأداء، وتفعيل برامج التوطين النوعي بشكل أكثر فاعلية (القحطاني، 2019؛ العتيبي، 2021)

وبناءً على النتائج، يمكن القول إن استراتيجية الموارد البشرية تمثل ركيزة محورية لتحقيق النجاح المؤسسي، وأن تطبيقها بشكل منهجي ومتكامل يعزز فرص منشآت القطاع الخاص في النمو والاستدامة والمنافسة في بيئة عمل تتسم بالتغير والتحديات المتسارعة (Armstrong, 2020).

الملحق (1): استبيان الدراسة

استبيان: أثر استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق أهداف القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات بحثية حول أثر استراتيجية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. جميع المعلومات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: المعلومات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) في الخيار المناسب:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ 40 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3 – أقل من 7 سنوات

☐ 7 – أقل من 12 سنة

☐ 12 سنة فأكثر

5. حجم المنشأة:

☐ صغيرة

☐ متوسطة

☐ كبيرة

6. القطاع:

☐ صناعي

☐ تجاري

☐ خدمي

☐ آخر: _____

ثانيًا: مقياس الدراسة

تعليمات الإجابة:

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 = لا أوافق إطلاقًا

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

المحور الأول: ممارسات التوظيف والاستقطاب

(المتغير المستقل - بعد 1)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تعتمد المنشأة معايير واضحة للتوظيف.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد المنشأة على استقطاب الكفاءات المناسبة للوظائف.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم الإعلان عن الوظائف بشفافية عبر قنوات متعددة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتبع المنشأة نظامًا موضوعيًا في اختيار المرشحين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم اختيار الموظفين بناءً على المهارات المناسبة للمهمة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تشارك إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات الوظيفية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: التدريب والتطوير

(المتغير المستقل - بعد 2)

م	العبارة	1	2	3	4	5
7	توفر المنشأة برامج تدريب مستمرة للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتوافق برامج التدريب مع احتياجات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم تقييم أثر التدريب على أداء الموظف.	☐	☐	☐	☐	☐
10	توفر المنشأة فرصاً لتطوير المهارات القيادية.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يحصل الموظفون على فرص تطوير متساوية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم تزويد الموظفين بموارد تعلم كافية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: إدارة الأداء

(المتغير المستقل - بعد 3)

م	العبارة	1	2	3	4	5
13	تستخدم المنشأة معايير واضحة لتقييم الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم تقييم الأداء بشكل دوري وعادل.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يحصل الموظفون على تغذية راجعة لتحسين أدائهم.	☐	☐	☐	☐	☐
16	يشارك المديرون في عملية تقييم الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
17	يتم ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تساعد عملية التقييم في تطوير الأداء الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: التحفيز والتعويضات

(المتغير المستقل - بعد 4)

م	العبارة	1	2	3	4	5
19	توفر المنشأة نظاماً عادلاً للتعويضات المالية.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تقدم المنشأة حوافز تشجيعية للموظفين المجتهدين.	☐	☐	☐	☐	☐
21	تتناسب المكافآت مع الأداء الفعلي.	☐	☐	☐	☐	☐
22	يشعر الموظفون بالتقدير من قبل الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تشمل التحفيزات مزايا غير مالية (مثل المرونة).	☐	☐	☐	☐	☐
24	تساعد الحوافز في رفع مستوى الرضا الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: التوطين وتخطيط القوى العاملة

(المتغير المستقل - بعد 5)

م	العبارة	1	2	3	4	5
25	لدى المنشأة خطة واضحة للتوطين.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تعتمد المنشأة على توظيف المواطنين في الوظائف المناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يتم تطوير الكفاءات الوطنية بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
28	تلتزم المنشأة بمتطلبات وزارة الموارد البشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
29	يتم التخطيط للقوى العاملة وفق الاحتياجات المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السادس: الأداء المؤسسي

(المنعير/التابع)

م	العبارة	1	2	3	4	5
30	تحقق المنشأة مستويات جيدة من الإنتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐
31	تقدم المنشأة خدمات/منتجات ذات جودة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
32	يتم تنفيذ العمل بكفاءة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
33	يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
34	تحقق المنشأة استقراراً وظيفياً.	☐	☐	☐	☐	☐
35	تتمتع المنشأة بقدرة تنافسية جيدة.	☐	☐	☐	☐	☐
36	تسهم ممارسات الموارد البشرية في رفع الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
37	يتم اتخاذ قرارات فعالة تؤثر إيجابياً على الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الحمداني، أحمد بن علي. (2018). منهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2019). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العتيبي، خالد بن محمد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في منشآت القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 115-138.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Armstrong, Michael. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
- Becker, Brian E., & Huselid, Mark A. (1998). High performance work systems and firm performance: The mediating role of employee skills and motivation. Academy of Management Journal, 41(1), 8-29.
- Creswell, John W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dessler, Gary. (2020). Human Resource Management. New York: Pearson Education.
- Hair, Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J., & Anderson, Rolph E. (2019).

Multivariate Data Analysis.
Hampshire: Cengage Learning.

Saunders, Mark, Lewis, Philip, & Thornhill, Adrian. (2019).
Research Methods for Business Students.
Harlow: Pearson Education.

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2016).
Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.
Chichester: Wiley.

Wright, Patrick M., & McMahan, Gary C. (2011).
Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human
resource management.
Human Resource Management Journal, 21(2), 93–104.