Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص إدارة أعمال

أثر القيادة الإدارية في تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسّسات: دراسة تطبيقية على شركة السعودية

أسم الطالب

محمد خلف العنزي

221001500

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

المقدمة: 4
أهمية البحث 6
أسئلة الدراسة 7
أهداف الدراسة 8
فرضيات الدراسة..... 9
نموذج الدراسة..... 10
منهجية الدراسة..... 11
الدراسة الميدانية..... 12
مخطط المشروع المقترح..... 13

المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متسارعة تفرض عليها ضرورة إعادة النظر في أدوارها الإدارية والوظيفية التقليدية، لا سيما في ظل بيئة تنافسية قائمة على التغيير المستمر، والتحول الرقمي، وتعاظم التوقعات المجتمعية. ولم يعد ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تنفيذية بحتة، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً فاعلاً في توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى. ويأتي دور القيادة الإدارية في هذا السياق بوصفه حجر الزاوية في تحقيق التكامل بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والقدرات البشرية التي تمثل المورد الأكثر تأثيراً في نجاحها (دحبج، 2023).

إن القيادة الإدارية في السياقات المؤسسية الحديثة لا تقتصر على التوجيه والإشراف، بل تمتد لتشمل التحفيز، التمكين، وصناعة القرار المشترك، بما يعزز من قدرة المؤسسة على تحويل الموارد البشرية من أداة تنفيذية إلى مساهم فعلي في بناء الخطط وصياغة المبادرات وتحديد الأولويات الاستراتيجية. ومن هنا تبرز أهمية استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة الحديثة – كالمشاركة، والتفويض، والاتصال الفعال – وبين مدى استعداد الموارد البشرية للعب أدوار استراتيجية تتجاوز المهام التشغيلية اليومية (هللو والغرباوي، 2024).

وفي هذا السياق، تسعى الدراسة الحالية لتناول أحد أكبر القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع الطيران ممثلاً بشركة السعودية. حيث تمثل هذه الشركة نموذجاً لمؤسسة ذات طبيعة ديناميكية معقدة تتطلب تكاملاً فعلياً بين القيادة الإدارية والوظائف البشرية، خاصة في ظل توجه الدولة نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تشدد على تعزيز الكفاءة، والابتكار، والحوكمة المؤسسية.

إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تحليل مدى قدرة القيادة الإدارية داخل شركة السعودية على تفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال تقييم ثلاثة أبعاد رئيسية: القيادة التحويلية، التمكين الإداري، والاتصال التنظيمي، ومدى انعكاس هذه الأبعاد على مشاركة الموارد البشرية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومن هنا، فإن الدراسة لا تُعنى فقط بتشخيص واقع القيادة في الشركة، بل تقدم نموذجاً تحليلياً يمكن تعميمه على مؤسسات أخرى مشابهة، وتفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية تدمج بين الممارسة الإدارية والرؤية الاستراتيجية من منظور تشاركي تكاملي.

المشكلة البحثية:

تُعد القيادة الإدارية أحد المرتكزات الحيوية في بناء المنظومات التنظيمية الفعالة داخل المؤسسات المعاصرة، إلا أن الممارسة الإدارية التقليدية ما زالت تُهيمن على واقع كثير من المؤسسات، مما يحدّ من قدرة الموارد البشرية على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. في العديد من المنظمات، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة إجرائية تهتم بالتوظيف والتدريب والانضباط الوظيفي، دون أن يُمنح هذا المورد الاستراتيجي المكانة التي يستحقها كشريك فاعل في صنع القرار، وتوجيه بوصلة الأداء المؤسسي.

وتتفاقم هذه الإشكالية بشكل خاص في المؤسسات الخدمية الكبرى، التي تعتمد بدرجة عالية على العنصر البشري لتحقيق رضا العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، ومواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل. وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى تحليل مدى فاعلية القيادة الإدارية في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها نحو أدوار استراتيجية، تتجاوز المهام الروتينية إلى المساهمة في بلورة الأهداف، ووضع الخطط، والمشاركة في رسم السياسات المؤسسية.

علاوة على ذلك، تتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين التوجهات النظرية التي تؤكد أهمية التكامل بين القيادة والموارد البشرية من جهة، وبين الواقع التطبيقي الذي يشير إلى محدودية هذا التكامل في المؤسسات السعودية، ومن ضمنها شركة السعودية – كإحدى أكبر شركات النقل الجوي في المملكة والمنطقة. إذ يُلاحظ غياب واضح لإطار مؤسسي يضمن مشاركة فعالة للموارد البشرية في العمليات الاستراتيجية، ويُعزى ذلك في جانب كبير منه إلى ضعف الأدوار القيادية في تمكين الموظفين، وتعزيز الاتصال الداخلي، وتحفيز ثقافة الانخراط الاستراتيجي في المؤسسة.

رغم اتساع حجم الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية من جهة، والموارد البشرية من جهة أخرى، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي عالجت العلاقة التفاعلية بين القيادة وتفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي، ضمن السياق المؤسسي السعودي، وخصوصًا في قطاعات خدمية مثل قطاع الطيران.

تفتقر الأدبيات إلى نماذج تحليلية تطبيقية تربط بين أبعاد القيادة الحديثة – كالتفويض، والتحفيز، والتواصل – وبين المخرجات الاستراتيجية للموارد البشرية في بيئات العمل السعودية. كما أن غالبية الدراسات ركزت

على مؤشرات الأداء الوظيفي أو الرضا المهني، دون التطرق إلى مساهمة الموارد البشرية في قيادة التحول المؤسسي أو تحقيق الرؤية المؤسسية طويلة الأمد.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف شركة السعودية؟

أهمية البحث

أولًا: الأهمية العلمية

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الإدارية من خلال تحليل العلاقة بين فاعلية القيادة وتفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي، وهو مجال يتسم بندرة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي، وخاصة في الشركات الكبرى كـ"السعودية".
- تنبع الأهمية العلمية من تركيز الدراسة على دمج المفاهيم النظرية للقيادة التحويلية والموارد البشرية الاستراتيجية وربطها بتطبيقات واقعية في بيئة عمل معقدة وديناميكية، مما يسهم في تطوير الفهم العلمي حول آليات صناعة القرار المؤسسي.
- تقدم الدراسة إطارًا معرفيًا متكاملًا يساعد على تحليل أبعاد القيادة الفعالة (مثل الرؤية، التمكين، التحفيز، وبناء الفريق) وربطها بدور الموارد البشرية كشريك في صياغة الأهداف وتحقيقها، بما يسهم في إنتاج نماذج قابلة للتطبيق في قطاعات خدمية متطورة.
- تضيف هذه الدراسة بعدًا نظريًا حول العلاقة التفاعلية بين القيادة والسياسات الإستراتيجية للموارد البشرية، وتسلط الضوء على الكيفية التي يمكن بها تحويل وظيفة الموارد البشرية من دور تقني إلى دور استراتيجي حيوي داخل المؤسسة.
- تشجع هذه الدراسة على توجيه البحوث المستقبلية نحو اختبار النماذج القيادية الأكثر فعالية في تحقيق التوافق بين الأداء الفردي والمؤسسي، ضمن بيئات تنظيمية تعمل في ظل متغيرات اقتصادية ومنافسة إقليمية ودولية.

ثانيًا: الأهمية العملية

- توفر الدراسة أداة تحليلية وتطبيقية يمكن أن تستفيد منها شركة "السعودية" وكياناتها الإدارية في تفعيل وتطوير أدوار إدارات الموارد البشرية بما يتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للشركة.
- تساهم الدراسة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أنماط القيادة الحالية داخل المؤسسة، بما يساعد على تصميم تدخلات إدارية أكثر فاعلية لتعزيز الشراكة بين القيادة والموارد البشرية.
- تقدم نموذجًا عمليًا لقياس مدى أثر القيادة الإدارية في تحويل إدارة الموارد البشرية إلى عنصر فاعل في اتخاذ القرار الإستراتيجي، مما يعزز جودة الأداء المؤسسي ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الشركة على تطوير سياسات تنظيمية تدعم التمكين الإداري، والتكامل بين القيادة والموارد البشرية، من خلال أدوات واضحة لقياس الأداء وتوجيه الخطط التنفيذية.
- تدعم الدراسة مساعي الحكومة في تعزيز كفاءة الأداء الإداري بالمؤسسات الكبرى بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، خصوصًا في محاور التميز المؤسسي والتمكين البشري.
- تساهم في ترسيخ ثقافة إدارية قائمة على القيادة الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، وتفعيل رأس المال البشري، مما يعزز من قدرة الشركة على المنافسة محليًا وإقليميًا، واستدامة تحقيقها لأهدافها المؤسسية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة :ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات، بالتطبيق على شركة السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإدارية (الكفاءة الاستراتيجية، التشغيلية، والبشرية) في شركة السعودية؟
- ما مدى تأثير الكفاءة الاستراتيجية للقيادة الإدارية على تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي؟
- كيف تؤثر الكفاءة التشغيلية للقيادة الإدارية على إشراك إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية؟
- إلى أي مدى تسهم الكفاءة البشرية للقيادة الإدارية في تعزيز مكانة الموارد البشرية كشريك استراتيجي؟
- ما أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في ضوء ممارسات القيادة الإدارية؟
- ما التصورات المقترحة لتعزيز فعالية القيادة الإدارية في دعم الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المؤسسات؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الإدارية بأبعادها (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) على تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات، وذلك بالتطبيق على شركة السعودية. وتسعى الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة أبعاد القيادة الإدارية في تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية كشريك في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في شركة السعودية.
- قياس مدى مساهمة الكفاءة الاستراتيجية للقيادة الإدارية في دعم الموارد البشرية كشريك استراتيجي.
- تحليل أثر الكفاءة التشغيلية للقيادة الإدارية على دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- دراسة العلاقة بين الكفاءة البشرية للقيادة الإدارية وتفعيل مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الكشف عن التحديات التي تواجه تفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي في ظل نمط القيادة الإدارية الممارس.
- تقديم توصيات تسهم في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي من خلال تحسين أنماط وممارسات القيادة الإدارية.

فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأبعادها (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات، بالتطبيق على شركة السعودية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الاستراتيجية للقيادة الإدارية وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في شركة السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين الكفاءة التشـــغيلية للقيادة الإدارية وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في شركة السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين الكفاءة البشـــرية للقيادة الإدارية وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في شركة السعودية.

نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على تصور العلاقة بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة، وبين تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي كمتغير تابع، ويستند النموذج إلى مجموعة من الأدبيات والنماذج النظرية الحديثة التي تؤكد على أهمية القيادة الفعالة في دمج إدارة الموارد البشـــرية ضمن الأطر الاستراتيجية للمؤسسات.

أولًا: المتغير المستقل – القيادة الإدارية ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

- الكفاءة الاستراتيجية
- الكفاءة التشغيلية
- الكفاءة البشرية

ثانيًا: المتغير التابع – تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها. إذ سيُستخدم هذا المنهج في وصف وتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات، بالتطبيق على شركة السعودية، وسيُوظّف هذا المنهج من أجل جمع البيانات، وتحليلها إحصائيًا، واستخلاص النتائج ذات الدلالة التي تدعم فرضيات الدراسة أو تنفيها.

وسوف يتم استخدام الأسلوب الكمي في قياس المتغيرات من خلال إعداد استبانة محكّمة تتضمن مجموعة من الفقرات تغطي أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وسيتم توزيع هذه الاستبانة على عينة مختارة من موظفي شركة السعودية، تشمل فئات من القيادات الإدارية والعاملين في إدارات الموارد البشرية، لضمان تمثيل مختلف المستويات التنظيمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وسيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لما لهذا الأسلوب من قدرة على تحقيق التمثيل المناسب لكل فئة من الفئات المستهدفة. كما سيتم تحديد حجم العينة بناءً على إحدى المعادلات الإحصائية المعتمدة مثل معادلة كريجسي ومورغان أو جدول عيناتهم.

أما على مستوى التحليل الإحصائي، فستُستخدم مجموعة من الأدوات التحليلية من خلال برنامج SPSS أو ما يعادله، وتتضمن ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف البيانات.

اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

اختبار الصدق الداخلي لعناصر الأبعاد.

اختبار الارتباط البسيط (Pearson) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات ومعرفة أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي.

وسوف يتم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة ذات الصلة، مع الحرص على تقديم مناقشة تحليلية تربط بين النتائج النظرية والواقعية، ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة التي تُسهم في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل الاستراتيجي للمؤسسة.

الدراسة الميدانية

سوف يتم تطبيق هذه الدراسة ميدانيًا في شركة الخطوط الجوية العربية السعودية (السعودية)، وهي واحدة من أكبر شركات الطيران في منطقة الشرق الأوسط، وتُعد الناقل الوطني للمملكة العربية السعودية. تأسست الشركة في عام 1945م بأمر ملكي عندما تلقّى الملك عبد العزيز طائرة من طراز "DC-3" كهدية من الرئيس الأمريكي روزفلت، وكانت هذه الطائرة هي النواة الأولى لتأسيس الشركة.

يقع المقر الرئيسي للشركة في محافظة جدة بمنطقة الخط السريع، حي الخالدية، طريق الملك عبد العزيز، ويُعد هذا المقر مركز العمليات الإدارية والإستراتيجية للشركة، ويحتضن الإدارات العليا والتنفيذية، ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية، والإدارة العامة للقيادة والتطوير المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، وغيرها من الوحدات التنظيمية المحورية.

تتميز بيئة العمل في شركة "السعودية" بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية والتكنولوجية، وهي بيئة متعددة المستويات الإدارية، تتوزع فيها الأدوار القيادية بين الإدارة العليا، والقيادات التشغيلية، والمشرفين الفنيين، بما يسمح برصد وتحليل أثر أنماط القيادة المختلفة في بيئة عمل ديناميكية. كما أنها شركة ذات هيكل

تنظيمي رســمي ومعتمد دوليًا، وتخضــع لعدد من معايير الجودة العالمية مثل ISO، فضــلًا عن كونها عضوًا في تحالف سكاي تيم العالمي، مما يعكس تطورها المؤسسي والتزامها بالاحترافية الإدارية.

إن اختيار "السـعودية" كموقع ميداني لتطبيق الدراسـة ينطلق من كونها نموذجًا معاصـرًا لمؤسـسـة كبرى تسـعى للتحول الاسـتراتيجي، مع دور متنامٍ لإدارة الموارد البشـرية في عمليات اتخاذ القرار، واسـتقطاب القيادات المؤهلة، وتصميم استراتيجيات التدريب والتطوير بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

تُعد الشـركة أيضًـا من أوائل المؤسـسـات السـعودية التي تبنّت مفهوم الموارد البشـرية كشـريك اسـتراتيجي، وليس كمجرد جهة تنفيذية، وهو ما يوفّر إطارًا واقعيًا وعمليًا لاختبار فرضـــيات الدراســـة المتعلقة بأثر القيادة الإدارية على هذا التحول في دور الموارد البشرية.

إضـــافة إلى ذلك، فإن المقر يحتوي على مرافق تنظيمية متكاملة، من قاعات تدريب، ومراكز تخطيط، ونظم معلومات متطورة، تتيح جمع البيانات الميدانية بسهولة وموثوقية عالية. كما يُتوقع أن يكون التفاعل مع المشاركين فعّالًا في ظل ما تتبناه الشركة من ثقافة تنظيمية منفتحة على البحث والتطوير.

مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل المكونات التمهيدية للدراسة، وهي:

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة المفاهيمي

منهجية الدراسة

هيكل الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: القيادة الإدارية (ويُتناول بأبعاده: الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية)

المبحث الثاني: تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات

كما يتضمن الفصل عرضًا لأبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، وبيان ما تميزت به الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل ما يلي:

نوع المنهج المستخدم

مجتمع الدراسة وعينتها

أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق وثبات الأداة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

إجراءات جمع البيانات وتحليلها

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

يشمل هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من أداة الدراسة، ويتضمّن:

عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اختبار صدق وثبات الأداة

اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل الانحدار والارتباط)

تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

الاستنتاجات العامة

التوصيات التطبيقية والمقترحات المستقبلية

اقتراحات لدراسات مستقبلية

1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

يمثل موضوع القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي أحد المحاور الجوهرية في أدبيات الإدارة المعاصرة، إذ تتزايد أهمية هذا الربط في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية. فالقيادة الإدارية لم تعد وظيفة تقليدية تقتصر على التخطيط والتنظيم والرقابة، بل أصبحت فنًا استراتيجيًا يقوم على صياغة الرؤى بعيدة المدى وتوجيه الموارد نحو تحقيقها. وفي المقابل، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وحدة تنفيذية تعنى بالشؤون الوظيفية التقليدية كالتوظيف والتدريب، وإنما تحولت إلى شريك استراتيجي يسهم في صياغة القرارات الاستراتيجية للمؤسسة ويضمن مواءمتها مع متطلبات السوق والتوجهات الوطنية.

ويأتي هذا التحول مدفوعًا بالتغيرات الهيكلية في مفهوم رأس المال البشري، حيث بات يُنظر إلى الموارد البشرية بوصفها أهم عناصر الميزة التنافسية المستدامة. ومع ذلك، فإن هذا الدور الجديد للموارد البشرية يظل مرهونًا بمدى وعي وكفاءة القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة: الاستراتيجية، التشغيلية، والبشرية. فالقادة القادرون على استشراف المستقبل، وضمان كفاءة العمليات، وإدارة العلاقات الإنسانية بفعالية، هم وحدهم الذين يمكنهم تمكين إدارة الموارد البشرية من أداء دورها كشريك استراتيجي.

من هذا المنطلق، يسعى الإطار النظري لهذه الدراسة إلى تناول المتغيرين الرئيسيين بالدراسة والتحليل، وذلك عبر ثلاثة مباحث رئيسية: يتناول المبحث الأول القيادة الإدارية وأبعادها النظرية والتطبيقية، في حين يركز المبحث الثاني على إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، بينما يربط المبحث الثالث بين المتغيرين

ويوضح أبعاد العلاقة التكاملية بينهما، بالتطبيق على شركة السعودية، بما يسهم في تقديم رؤية متكاملة للإسهام العلمي والعملي في هذا المجال.

1.2. المتغير المستقل

تعد القيادة الإدارية أحد المحاور الجوهرية التي تحدد مسار نجاح المؤسسات أو تعثرها، فهي تمثل الأداة الفاعلة في توجيه الجهود البشرية وتنسيق الموارد المادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. إذ لا تقتصر القيادة على إصدار الأوامر أو إدارة العمليات التشغيلية، بل تمتد لتشمل صياغة الرؤية، وتحفيز الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتميز. وفي ظل البيئة التنافسية المعاصرة، تزايدت أهمية القيادة الإدارية بوصفها عنصرًا حاسمًا في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن القيادة الإدارية الناجحة لم تعد مقتصرة على الجانب الفردي للقائد، بل أصبحت إطارًا استراتيجيًا يتجسد في كفاءات متكاملة تشمل القدرة على التخطيط والتوجيه والتأثير في الأفراد لتحقيق مخرجات تفوق التوقعات (دحبج، 2023). كما أوضحت بعض الدراسات أن القيادة الإدارية تسهم مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الموظفين من خلال تبني أساليب قيادية فعّالة تعتمد على المشاركة والاتصال الفعّال (دلدول، 2023).

وعليه، فإن دراسة القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) تمثل ضرورة علمية وعملية لفهم كيفية تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسات. فالقيادة الإدارية تشكل الرابط الأساسي بين الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا، وبين الجهود التنفيذية التي يقوم بها الموظفون على مختلف المستويات التنظيمية.

مفهوم القيادة الإدارية

تباينت تعاريف الباحثين للقيادة الإدارية بحسب المنطلقات الفكرية لكل منهم، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنها عملية تأثير متبادل بين القائد والمرؤوسين، تهدف إلى توجيه السلوك التنظيمي لتحقيق الأهداف. وقد عرّفها بشير وإسماعيل (2019) بأنها "القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي". في حين ذهب دلدول (2023) إلى أن القيادة الإدارية هي "مجموعة من الأساليب والمهارات التي يمارسها القائد للتأثير في اتجاهات العاملين، وصياغة بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والتواصل."

أما على الصعيد الأجنبي، فقد عرف Basiru et al. (2023) القيادة الإدارية بأنها منظومة من العمليات والسلوكيات التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية عبر التوفيق بين المتطلبات الاستراتيجية والعمليات التشغيلية اليومية. وذهب Anyanugo et al. (2024) إلى اعتبار القيادة الإدارية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات، إذ تقوم على قدرة القائد على صياغة الرؤية، وتمكين العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والالتزام.

يتضح من مجمل هذه التعريفات أن القيادة الإدارية تتجاوز البعد التقليدي القائم على الرقابة والتوجيه، لتصبح عملية استراتيجية متكاملة تعنى بتحقيق التوازن بين الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة من جهة، وكفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية من جهة أخرى. فهي تمثل فنًا وإبداعًا أكثر من كونها مجرد وظيفة تنظيمية.

أهمية القيادة الإدارية

تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال أدوارها المتعددة التي تمارسها داخل المؤسسة، إذ تُعد المحرك الأساسي الذي يضمن تكامل الجهود وتحقيق التوجهات الاستراتيجية. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في المحاور الآتية:

1. تحقيق الرؤية والأهداف المؤسسية :تعمل القيادة الإدارية على صياغة رؤية واضحة للمؤسسة، وترجمتها إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ، بما يضمن توجيه جميع الموارد نحو تحقيق هذه الرؤية (الجلال، 2024).

2. تعزيز الأداء التنظيمي :أكدت دراسات متعددة أن القيادة الإدارية الفعّالة تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تحسين بيئة العمل، وتبني أساليب تحفيزية ترفع من مستويات الرضا والالتزام الوظيفي) خلوط، 2023؛.(Dawood, 2023

3. إدارة التغيير والتكيف مع البيئة :تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في قيادة التغيير المؤسسي والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية. فقد أشار Basiru et al. (2023) إلى أن القادة الإداريين الناجحين هم الذين يمتلكون القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وصياغة استراتيجيات استباقية لمواجهتها.

4. تحفيز الإبداع والابتكار :أوضحت شافعي (2022) أن القيادة الإدارية الناجحة تسهم في تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع، من خلال تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بتجريب الأفكار الجديدة.

5. تعزيز رأس المال البشري :القيادة الإدارية تسهم في تطوير القدرات البشرية للعاملين، عبر التدريب المستمر وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية.(Rawis et al., 2024)

إجمالًا، فإن القيادة الإدارية تمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات، ليس فقط عبر تحسين الكفاءة التشغيلية، بل أيضًا من خلال بناء منظومة متكاملة من القيم والثقافة والاتجاهات التي تدعم استدامة النجاح المؤسسي.

الأبعاد الرئيسة للقيادة الإدارية

أولًا: الكفاءة الاستراتيجية

تشير الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرة القائد الإداري على صياغة رؤية بعيدة المدى للمؤسسة، وربطها بالخطط التنفيذية التي تحقق الأهداف العامة. فهي ليست مجرد عملية تخطيطية تقليدية، بل تتضمن إدراكًا شاملًا لبيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحليل نقاط القوة والضعف، ورصد الفرص والتهديدات، بما يتيح اتخاذ قرارات رشيدة تدعم التوجهات المستقبلية.

وقد أشار الجلال (2024) في دراسته الميدانية حول القيادة الإدارية في شركة الغاز اليمنية إلى أن الكفاءة الاستراتيجية للقيادة ساهمت في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تبني خطط طويلة الأمد قائمة على التحليل الواقعي لموارد المؤسسة. كما أوضح دحبج (2023) أن المؤسسات التي يقودها مديرون يتمتعون بكفاءة استراتيجية عالية تحقق مستويات أفضل من المرونة في مواجهة التحديات.

من منظور عالمي، أكد Rustiawan et al. (2023) أن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا يمكن أن يفعل بفاعلية دون قيادة إدارية واعية تملك كفاءات استراتيجية تتيح المواءمة بين خطط الموارد البشرية والخطط المؤسسية. وهذا يوضح أن الكفاءة الاستراتيجية لا ترتبط فقط بالتخطيط العام، بل تُعد عنصرًا جوهريًا في تمكين إدارة الموارد البشرية لتصبح شريكًا استراتيجيًا فاعلًا.

كما أن الكفاءة الاستراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتجديد، حيث يُمكِّن القائد الاستراتيجي الموظفين من المشاركة في صياغة التوجهات، مما يزيد من التزامهم بالأهداف ويعزز شعورهم بالانتماء. وقد بيّنت دراسة Anyanugo et al. (2024) أن المؤسسات التي تتبنى قيادات ذات كفاءة استراتيجية تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على أدائها العام.

ثانيًا: الكفاءة التشغيلية

تمثل الكفاءة التشغيلية البعد التنفيذي للقيادة الإدارية، حيث يركز القائد على ضمان سير العمليات اليومية بكفاءة، وتقليل الهدر، وتحسين استغلال الموارد. وتشمل هذه الكفاءة القدرة على وضع خطط تشغيلية تفصيلية، وتوزيع الأدوار، ومتابعة التنفيذ، وحل المشكلات اليومية التي قد تعوق تحقيق الأهداف.

أظهرت دراسة خلوط (2023) أن الكفاءة التشغيلية للقيادة الإدارية أسهمت في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الخزف "سيرتاف" من خلال تعزيز الانضباط، وتحقيق التكامل بين الأقسام، ومتابعة سير العمليات بشكل مستمر. كما أوضحت بشوري (2024) أن القادة الإداريين الذين يتبنون كفاءات تشغيلية واضحة يساهمون في توجيه العملية الإدارية نحو تحقيق نتائج ملموسة في المدى القصير.

وفي السياق نفسه، بيّن Basiru et al. (2023) أن الكفاءة التشغيلية تعد مكونًا أساسيًا في النماذج النظرية للقيادة الفعالة، إذ تركز على رفع الإنتاجية وتحقيق كفاءة استخدام الموارد. كما أظهرت دراسة Dawood (2023) على الجامعات العراقية أن القيادة الإدارية ذات الكفاءة التشغيلية انعكست إيجابًا على تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين، وذلك من خلال المتابعة المستمرة وتوفير بيئة عمل منضبطة.

وعلى الصعيد التطبيقي، فإن الكفاءة التشغيلية ترتبط مباشرة بدور الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تتيح للإدارة تقييم الأداء، وتحديد الفجوات، وتبني برامج تدريبية تسهم في تحسين الكفاءة العامة. وهذا يوضح أن الكفاءة التشغيلية تمثل جسرًا بين الخطط الاستراتيجية الكبرى والتفاصيل اليومية للعمل.

ثالثًا: الكفاءة البشرية

تتمثل الكفاءة البشرية في قدرة القائد الإداري على إدارة العنصر البشري بفعالية، بما يشمل تحفيز الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتطوير مهاراتهم، وحل النزاعات بينهم. فهي تعكس البعد الإنساني للقيادة الإدارية، الذي يعد أكثر أهمية في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات.

أوضحت دراسة شافعي (2022) أن القادة الذين يملكون كفاءة بشرية عالية يسهمون في تطوير الإبداع التنظيمي من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية، وإيجاد بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون. كما أكد كيرد ومعراج (2023) أن غياب الكفاءة البشرية لدى القادة يرتبط بارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي بين العاملين، مما يؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي.

في المقابل، تشير نتائج دراسة Rawis et al. (2024) إلى أن القادة في المؤسسات التعليمية الذين يمتلكون كفاءات بشرية قوية نجحوا في رفع مستويات المشاركة والإنتاجية بين الموظفين من خلال الاهتمام باحتياجاتهم، وتقدير جهودهم، وتقديم الدعم المستمر لهم.

ويذهب Anyanugo et al. (2024) إلى أن الكفاءة البشرية تمثل الأساس في بناء القيادة التحويلية، حيث تعتمد على التواصل الفعّال، وتمكين الموظفين، وإشراكهم في صياغة القرارات. وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسات عربية مثل دراسة الجلال (2024) التي بيّنت أن الكفاءة البشرية للقادة الإداريين كانت العامل الأهم في تطوير الأداء المؤسسي عبر تعزيز الولاء الوظيفي.

إجمالًا، يمكن القول إن الكفاءة البشرية تعكس الجانب الإنساني للقيادة الإدارية، وتعد ضرورية لتفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي، نظرًا لأنها تركز على تعزيز رأس المال البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

اتجاهات ونماذج حديثة في القيادة الإدارية

شهد مفهوم القيادة الإدارية خلال العقود الأخيرة تطورًا ملحوظًا، حيث انتقل من النمط التقليدي القائم على السيطرة والرقابة إلى أنماط أكثر مرونة وإنسانية، تعكس وعيًا متزايدًا بأهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسات. ويمكن إبراز بعض الاتجاهات الحديثة فيما يلي:

1. القيادة التحويلية:(Transformational Leadership)

تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم من خلال بناء رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية. وقد أوضح شافعي (2022) أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي، فيما أشار Anyanugo et al. (2024) إلى أنها تمثل الأساس لتحقيق النجاح المؤسسي طويل المدى.

2. القيادة التشاركية:(Participative Leadership)

تعتمد على إشراك الموظفين في صنع القرار، بما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية. وقد أكد دلدول (2023) أن أساليب الاتصال التشاركية تعزز الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.

3. القيادة الموقفية:(Situational Leadership)

ترتكز على مواءمة أسلوب القيادة مع طبيعة الموقف وخصائص الموظفين، بحيث يكون القائد مرنًا في استخدام أساليب متعددة تبعًا للظروف. وقد أشارت دراسة Dawood (2023) إلى أن القيادة الموقفية ساعدت الجامعات العراقية في تحسين أداء الموظفين عبر تكييف الاستراتيجيات القيادية مع تحديات الواقع.

4. القيادة الاستراتيجية:(Strategic Leadership)

تركز على المواءمة بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة والعمليات اليومية، وتُعد الأكثر ارتباطًا بتحقيق أهداف الموارد البشرية كشريك استراتيجي.(Rustiawan et al., 2023)

إجمالًا، تعكس هذه النماذج تحول القيادة الإدارية من كونها مجرد وظيفة إشرافية إلى عملية استراتيجية متكاملة تعزز التكيف المؤسسي والابتكار.

العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي

أثبتت العديد من الدراسات أن القيادة الإدارية تمثل المتغير الحاسم في تحسين الأداء المؤسسي. فالقيادة الفاعلة تعمل على ربط الرؤية الاستراتيجية بالخطط التنفيذية، وتوفر بيئة عمل تدعم الالتزام والإبداع.

- أظهرت دراسة بشير وإسماعيل (2019) أن القيادة الإدارية أثرت إيجابًا في الأداء بالمؤسسات الهندسية بالسودان، حيث ساهمت الكفاءات القيادية في تحسين الجودة والإنتاجية.
- بيّن خلوط (2023) أن أبعاد القيادة الإدارية انعكست مباشرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية من خلال تعزيز الولاء والانضباط.
- على المستوى الدولي، أوضح Basiru et al. (2023) أن القيادة تمثل إطارًا نظريًا ومفاهيميًا لتحسين الكفاءة التنظيمية عبر الدمج بين الكفاءات الاستراتيجية والبشرية.

كما أشار Rawis et al. (2024) إلى أن القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية ساعدت على رفع الإنتاجية من خلال زيادة المشاركة، وهو ما يوضح أن العلاقة بين القيادة والأداء تتسم بالعمومية ولا تقتصر على قطاع معين.

وبذلك، يمكن القول إن القيادة الإدارية تشكل آلية رئيسية لتفعيل إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، إذ توفر لها البيئة التنظيمية اللازمة للتخطيط، وتطوير الكفاءات البشرية، وتحقيق التكامل مع الأهداف المؤسسية.

الدراسات السابقة

دراسة Dawood (2023):

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين داخل الجامعات العراقية، حيث ركزت على تحليل العلاقة بين أساليب القيادة المتبعة وقدرة الموظفين على تحقيق نتائج فعّالة في بيئة العمل الأكاديمية. اعتمد الباحث على متغير مستقل تمثل في القيادة الإدارية، بأبعاد مثل: وضوح التوجيهات، التفاعل مع فرق العمل، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة، في حين أن المتغير التابع كان تحسين الأداء الوظيفي، ويُقاس من خلال معايير منها الالتزام، الإنجاز، والقدرة على التطوير المهني.

اتبع الباحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، واستعان باستبانة وُزعت على عينة من موظفي الجامعات في العراق. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى فعالية القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين، حيث كشفت أن الأسلوب التحفيزي والتشاركي في القيادة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموارد البشرية.

أوصت الدراسة بتبني أساليب قيادة مرنة ترتكز على إشراك الموظفين في صنع القرار وتقدير الجهود الفردية، كما شددت على ضرورة تدريب القادة الإداريين على مهارات التواصل والتحفيز.

دراسة Basiru وآخرون (2023):

تعد هذه الدراسة مراجعة نظرية لمجموعة من النماذج والمداخل المفاهيمية المرتبطة بتأثير القيادة على الكفاءة الإدارية، وهدفت إلى تسليط الضوء على كيفية توظيف النظريات القيادية لتحسين الكفاءة التنظيمية

في المؤسسات. استعرض الباحثون نماذج متنوعة للقيادة مثل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخدمية، باعتبارها مداخل لتعزيز الكفاءة الإدارية، والتي تم قياسها من خلال فاعلية العمليات، التناسق في اتخاذ القرار، ومستوى التنسيق التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على التحليل النظري والنقدي لأدبيات سابقة تغطي مجالات الإدارة والقيادة، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تتبنى نماذج قيادية واضحة وممنهجة تحقق مستويات أعلى من التنظيم، وتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الإدارية المتغيرة.

وأكدت النتائج أن القيادة ليست فقط إدارة للموارد، بل تمثل قوة توجيهية تحدد أولويات المؤسسة وتؤسس لثقافة تنظيمية فعّالة.

أوصى الباحثون بضرورة دمج الأساليب القيادية الحديثة في برامج تأهيل القيادات الإدارية، مع التأكيد على ربط الرؤية المؤسسية بممارسات القيادة اليومية لضمان التناسق في الأداء.

دراسة Anyanugo وآخرون (2024):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين فعالية القيادة وتحقيق النجاح التنظيمي، من خلال التركيز على الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في بناء بيئة مؤسسية صحية قائمة على الرؤية، القيم، والتحفيز. المتغير المستقل في هذه الدراسة هو القيادة الفعالة، وتمت دراسته من حيث الأبعاد المرتبطة بتحديد الأهداف، صناعة القرار، وتمكين الموظفين، في حين أن المتغير التابع كان النجاح المؤسسي، وتم قياسه من خلال مؤشرات مثل النمو، رضا المستفيدين، وتحقيق التنافسية.

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات كمية جُمعت من خلال استبانة موجهة إلى موظفين ومديرين في مؤسسات تعليمية وخدمية. أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين تبني نماذج قيادية ناجحة

وتحقيق نتائج تنظيمية ملموسة، حيث أوضحت أن المؤسسات التي تعتمد على قيادة رشيدة ذات رؤية استراتيجية تكون أكثر استقرارًا وقدرة على التطوير.

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تنمية المهارات القيادية في المستويات الإدارية المختلفة، وضرورة ربط السياسات الإدارية بالتحفيز والتمكين لبناء بيئة أداء فعّالة ومستدامة.

دراسة Rawis (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه القيادة في تعزيز تفاعل الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسات التعليمية، من خلال التركيز على مدى تأثير أساليب القيادة المختلفة على سلوكيات الموارد البشرية في بيئات العمل التربوية. تناولت الدراسة المتغير المستقل وهو القيادة، حيث تم تحليله من خلال أبعاد تشمل: التواصل الفعّال، الدعم التنظيمي، والتحفيز المستمر. أما المتغير التابع فهو تفاعل الموظفين وإنتاجيتهم، وقد تم قياسه من خلال مؤشرات تتعلق بدرجة الالتزام، المبادرة الذاتية، وتحقيق الأهداف الوظيفية.

اتبعت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى عينة من العاملين في مؤسسات تعليمية، مع تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة لفحص العلاقة بين القيادة وتفاعل الموظفين. أظهرت النتائج أن وجود نمط قيادي داعم ومحفز يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام، وتقوية روح الفريق، وتحسين الأداء العام للموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الكفاءات القيادية في المؤسسات التعليمية، والاهتمام بتعزيز بيئة عمل تشجع على التواصل والانتماء، واعتماد استراتيجيات تحفيزية فعالة تسهم في رفع الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.4. المتغير التابع

تعد إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية تقتصر على شؤون التوظيف والرواتب والإجراءات الروتينية، بل تحولت إلى شريك استراتيجي يسهم بفاعلية في صياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. هذا التحول يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة في المؤسسة، والمحرك الرئيس للابتكار والتنافسية.

وقد أكدت الدراسات العربية والأجنبية الحديثة أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والاستدامة أصبحت مطالبة بالانتقال من الدور التقليدي إلى دور أكثر فاعلية في صنع القرار. فقد أوضح هللو والغرباوي (2024) أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية أسهمت في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال إشراك العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ. كما أشار Reddy et al. (2024) إلى أن دور الموارد البشرية الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أسهم في تعزيز بناء العلامة المؤسسية الداخلية وتحقيق التمايز التنافسي.

وبذلك، فإن هذا المبحث يسعى إلى تحليل مفهوم الموارد البشرية كشريك استراتيجي، وبيان أبعاده وأهميته، مع استعراض الممارسات المرتبطة به، والتحديات التي تواجه تفعيله، وصولًا إلى ربطه بدور القيادة الإدارية التي تمثل الإطار الحاكم لنجاح هذه الوظيفة الاستراتيجية.

تطور دور إدارة الموارد البشرية من التقليدي إلى الشريك الاستراتيجي

يمكن القول إن تطور وظيفة الموارد البشرية مر بعدة مراحل أساسية:

1. المرحلة التقليدية:في هذه المرحلة كان دور الموارد البشرية يقتصر على الجوانب الإجرائية مثل التوظيف، الرواتب، متابعة الغياب، وإدارة ملفات الموظفين. وقد ركزت الإدارة على الامتثال للأنظمة واللوائح أكثر من اهتمامها بتطوير العاملين أو ربط جهودهم بالأهداف الاستراتيجية.

2. مرحلة الدعم الإداري:بدأت المؤسسات تدرك أهمية الموارد البشرية كوسيلة لتحسين الأداء، حيث توسع دورها ليشمل التدريب، تقييم الأداء، ورعاية الموظفين. ومع ذلك، ظل هذا الدور تابعًا للقرارات الاستراتيجية ولم يشارك في صياغتها.

3. مرحلة الشريك الاستراتيجي:مع بداية الألفية الثالثة وتصاعد حدة المنافسة والعولمة، أصبح لزامًا على المؤسسات أن ترى الموارد البشرية بوصفها شريكًا استراتيجيًا يساهم في صياغة السياسات العامة. وأكدت دراسة العلوي والبشير (2023) أن تبني هذا الدور في الشركات العمانية أدى إلى تحسين التميز المؤسسي وتحقيق نتائج أفضل على المدى البعيد.

على الصعيد الدولي، أوضح Rustiawan et al. (2023) أن الموارد البشرية أصبحت عنصرًا رئيسًا في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وذلك من خلال تطوير الكفاءات البشرية وربطها مباشرة بالأهداف المؤسسية.

إذن، يعكس هذا التطور انتقال الموارد البشرية من التركيز على الأنشطة الروتينية إلى أن تصبح شريكًا استراتيجيًا يشارك في صنع القرار ويؤثر في الاتجاه العام للمؤسسة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي

يُعرَّف دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي بأنه دمج لوظائف وممارسات الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تصبح أنشطتها وسياساتها موجهة نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى، وليس فقط تلبية الاحتياجات اليومية.

- يرى هللو والغرباوي (2024) أن تمكين الموارد البشرية هو المدخل الرئيس لجعلها شريكًا استراتيجيًا، إذ يؤدي إلى مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية.
- بينما أكد Rustiawan et al. (2023) أن دور الموارد البشرية الاستراتيجي يتمثل في المساهمة في صياغة الخطط المؤسسية، وليس فقط تنفيذها، وذلك من خلال إدارة رأس المال البشري كأصل استراتيجي.
- وذهب Reddy et al. (2024) إلى أن إدارة الموارد البشرية تصبح شريكًا استراتيجيًا عندما تتمكن من دعم العلامة المؤسسية الداخلية، مما يعزز ولاء العاملين وانتماءهم.

يتضح من هذه التعريفات أن إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي تعني تحولًا جوهريًا في التفكير الإداري، يقوم على اعتبار الموظفين شركاء في النجاح، لا مجرد عناصر منفذة للقرارات.

الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات

تبرز أهمية الموارد البشرية كشريك استراتيجي من خلال عدة محاور رئيسية:

1. تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والمؤسسية:من خلال ربط خطط التدريب والتطوير باحتياجات المؤسسة، وهو ما أكدته دراسة خلف والغريب (2023) التي أوضحت أن ممارسات الموارد البشرية أسهمت في استدامة الأداء بالمؤسسات العراقية.

2. بناء ميزة تنافسية مستدامة:العنصر البشري هو المورد الوحيد الذي يصعب تقليده أو استنساخه، ومن ثم فإن استثماره بشكل استراتيجي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية طويلة الأمد (Basiru et al., 2023).

3. دعم الابتكار والتكيف مع التغيير:عندما تكون الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا، فإنها تسهم في تهيئة بيئة عمل مبتكرة تدعم التغيير وتستجيب لمتطلبات السوق. وقد أشار مساعدية وبورغدة (2019) إلى أن استراتيجيات تمكين الموارد البشرية ساعدت المؤسسات الجزائرية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية والابتكار.

4. تعزيز الالتزام المؤسسي:بيّن Alghamdi & Alotaibi (2024) أن الموارد البشرية في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام ساعدت على مواءمة استراتيجياتها مع رؤية المملكة 2030، مما عزز التزام الموظفين وساهم في تحقيق الأهداف الوطنية.

إجمالًا، فإن الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تكمن في كونها قادرة على تحويل الموارد البشرية من تكلفة إلى استثمار، ومن وظيفة تشغيلية إلى عنصر قيادي في صنع القرارات الاستراتيجية.

التحديات التي تواجه تفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي

على الرغم من التطور الملحوظ في دور إدارة الموارد البشرية وانتقالها من الوظائف التقليدية إلى دورها كشريك استراتيجي، إلا أن هذا التحول يواجه جملة من التحديات التي تحد من فاعليته في كثير من المؤسسات، وخاصة في البيئات النامية. ويمكن تصنيف أبرز هذه التحديات في المحاور الآتية:

.1ضعف الدعم القيادي والإداري

تُعد القيادة العليا الداعم الرئيس لتفعيل دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات المؤسسية. غير أن العديد من الدراسات أظهرت أن ضعف إدراك القيادات لأهمية الموارد البشرية يشكل عائقًا كبيرًا أمام تفعيل هذا الدور. فقد بيّن دحبج (2023) أن بعض المؤسسات العربية ما زالت تنظر إلى الموارد البشرية كوظيفة خدمية لا تتجاوز حدود التوظيف وإدارة الرواتب، الأمر الذي يقلل من مساهمتها في صياغة القرارات الاستراتيجية. كما أوضح Dawood (2023) أن غياب الدعم القيادي للموارد البشرية في الجامعات العراقية حدّ من قدرتها على تحسين الأداء الوظيفي بشكل مستدام.

.2محدودية الموارد المالية والتقنية

يتطلب تفعيل دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي استثمارات مالية وتقنية كبيرة تشمل أنظمة معلومات متقدمة، أدوات تحليل البيانات، وبرامج تدريب متطورة. ومع ذلك، تعاني بعض المؤسسات من قيود مالية تحول دون تبني هذه الأدوات. وقد أشار بشري وآخرون (2023) إلى أن ضعف الإمكانات المادية حال دون قدرة بعض المؤسسات السعودية على تطوير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

.3المقاومة الثقافية والتنظيمية

تتمثل في مقاومة بعض المديرين والموظفين للتغيير، واعتبار إدارة الموارد البشرية تدخلًا في صلاحياتهم. وقد أوضحت دراسة العلوي والبشير (2023) أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة جعل عملية إشراك الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية تواجه عراقيل عدة في بعض المؤسسات العمانية. كما أكد Basiru et al. (2023) أن التغيير التنظيمي غالبًا ما يصطدم بمقاومة الموظفين، وهو ما يتطلب من الموارد البشرية تعزيز ثقافة التمكين والمشاركة.

.4قصور الكفاءات البشرية داخل إدارات الموارد البشرية

تفعيل دور الموارد البشرية يتطلب وجود كوادر مؤهلة قادرة على التفكير الاستراتيجي، لا مجرد التعامل مع الأعمال الروتينية. ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن نقص الكفاءات الاستراتيجية في إدارات الموارد البشرية يمثل عائقًا كبيرًا. فقد بيّن خلف والغريب (2023) أن ضعف مهارات التخطيط والتحليل لدى العاملين في الموارد البشرية بالمنظمات العراقية أدى إلى قصور في استدامة الأداء. كما أشار Reddy et al. (2024) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديًا في تطوير الكفاءات البشرية لإدارة رأس المال البشري بما يتوافق مع استراتيجيات العلامة المؤسسية.

5.التحديات القانونية والتشريعية

في بعض البيئات التنظيمية، تحد القوانين والأنظمة الجامدة من مرونة إدارة الموارد البشرية في تبني ممارسات استراتيجية حديثة، مثل سياسات الاستقطاب المرنة أو أنظمة الحوافز المتنوعة. وقد أكد Alghamdi & Alotaibi (2024) أن بعض القيود الإدارية والتنظيمية أعاقت تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام بما يتوافق تمامًا مع متطلبات رؤية 2030.

6.التغيرات السريعة في بيئة الأعمال

تشكل العولمة، الرقمنة، والذكاء الاصطناعي تحديات كبرى أمام الموارد البشرية، إذ تفرض عليها إعادة صياغة أدوارها باستمرار. وقد أشار Rustiawan et al. (2023) إلى أن الموارد البشرية تواجه صعوبة في المواءمة بين المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والاحتياجات طويلة المدى للمؤسسة، مما يعيق دورها كشريك استراتيجي.

الدراسات السابقة

دراسة هللو وإسلام عصام والغرباوي (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك في ظل التحديات الإدارية والهيكلية التي تواجه هذا القطاع. تمثل المتغير المستقل في استراتيجية تمكين الموارد البشرية، والتي شملت أبعادًا رئيسية مثل: تفويض الصلاحيات، تنمية القدرات الوظيفية، تعزيز الثقة والدافعية، وإشراك العاملين في صنع القرار. أما المتغير التابع فقد كان "تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، وتم قياسه من خلال مؤشرات تتعلق بتحسين الأداء المؤسسي، رفع مستوى الإنجاز، وتطوير فعالية الخدمات العامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير أداة استبانة وزعت على عينة من موظفي عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متعددة كتحليل الانحدار واختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد التمكين وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أظهرت أن المؤسسات التي تعتمد بشكل أكبر على سياسات تمكين حقيقية للعاملين تحقق مستويات أعلى من الإنجاز المؤسسي والاستجابة للمتغيرات البيئية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تمكين فعالة في المؤسسات الحكومية، ترتكز على الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز الثقة المؤسسية، إلى جانب تطوير أنظمة تقييم الأداء المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسة المصاني وآخرون (2023):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، من خلال التركيز على مدى تأثير ممارسات التمكين الإداري على تحسين الأداء المؤسسي وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق نتائج استراتيجية ملموسة. تم تحديد المتغير المستقل في

الدراسة بـ"استراتيجية تمكين الموارد البشرية"، والتي تم تحليلها من خلال أبعاد تشمل: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير المهارات، وتوفير بيئة عمل محفزة. أما المتغير التابع فتمثل في "تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، وتم قياسه من خلال مؤشرات ترتبط بمستوى الإنجاز، القدرة على التكيف مع التغيير، وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان ميداني وُزع على عينة من الموظفين والإداريين في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين الموارد البشرية ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث ساهم التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحفيز العاملين، مما أدى إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج إداري قائم على التمكين كأحد المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتشجيع القيادات على تطوير بيئة عمل تفاعلية تعتمد على الشفافية، والمساءلة، والتحفيز المستمر نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

دراسة مساعدية وبورغدة (2019):

تناولت هذه الدراسة الدور الذي تلعبه استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال دراسة ميدانية أُجريت على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تمثّل المتغير المستقل في "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" بأبعاد تشمل: منح الاستقلالية في اتخاذ القرار، تعزيز القدرات والمعارف، إشراك العاملين في صنع السياسات، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة. أما المتغير التابع فهو "تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، وقد تم قياسه من خلال مؤشرات تتعلق بالامتثال للأخلاقيات المهنية، المساهمة المجتمعية، واحترام حقوق العاملين والبيئة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى تصميم استبيان وُزّع على عينة من موظفي المؤسسات المستهدفة، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تعزيز مستوى المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات، إذ أن المؤسسات التي تمنح موظفيها فرصاً أوسع في المشاركة والتعبير وتطوير الذات، تميل أكثر إلى تبني سياسات مسؤولة اجتماعياً. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم التمكين ضمن السياسات الإدارية للمؤسسات، واعتماد برامج تدريبية تعزز من قدرة الموظفين على المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة بشكل متوازن.

دراسة Rustiawan وآخرون (2023):

ركزت هذه الدراسة على استكشاف الدور الاستراتيجي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في دعم وتحقيق الأهداف المؤسسية، لا سيما في المؤسسات الصناعية والخدمية. تم تحديد المتغير المستقل على أنه "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" والذي شمل ثلاثة أبعاد رئيسية: التخطيط السليم للقوى العاملة، تطوير وتدريب الموظفين، وتحفيز العاملين من خلال برامج مهنية محفزة. أما المتغير التابع فقد تمثل في "تحقيق الأهداف التنظيمية"، والذي تم قياسه من خلال عدة مؤشرات منها: مستوى الكفاءة التشغيلية، أداء المؤسسة، واستدامة النمو المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى عينة من موظفي الشركات. أظهرت النتائج أن وجود إدارة موارد بشرية ذات طابع استراتيجي يسهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات. كما أكدت النتائج أهمية تكامل إدارة الموارد البشرية مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. وأوصت الدراسة

بضرورة دمج إدارة الموارد البشرية في عملية صياغة السياسات الاستراتيجية، لضمان توافق الأهداف التشغيلية مع التطوير المؤسسي طويل الأمد.

دراسة Reddy وآخرون (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على عملية بناء العلامة التجارية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، والتي تُعد عنصراً حاسماً في تحقيق التماسك المؤسسي وتعزيز الولاء الوظيفي. وركّز الباحثون على المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، الذي تم تحليله من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: التمكين المهني للعاملين، تعزيز الانخراط الوظيفي، وتفعيل قنوات التواصل الداخلي. أما المتغير التابع فكان "بناء العلامة التجارية الداخلية"، وتم قياسه عبر مؤشرات مثل الولاء المؤسسي، الانتماء لقيم المؤسسة، ونقل الرسالة المؤسسية.

استُخدم المنهج الكمي لجمع البيانات من خلال استبيانات وُزعت على العاملين في الجامعات ضمن الأقسام الإدارية والأكاديمية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين بناء الهوية المؤسسية من الداخل. وأوضحت الدراسة أن تعزيز ثقافة المشاركة، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية، يساهم في تقوية الروح المؤسسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الثقافة التنظيمية، مع دعم مبادرات التمكين والتواصل من أجل بناء بيئة تعليمية داعمة ومستقرة.

دراسة Alghamdi & Alotaibi (2024):

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام على مدى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، باعتبارها مؤسسة ذات طابع إداري وديني تقدم خدماتها لجمهور واسع من الحجاج والمعتمرين. المتغير المستقل في هذه الدراسة هو "استراتيجيات الموارد البشرية"،

والذي تم تحليله من خلال أبعاد رئيسية تشمل: تطوير القيادات الإدارية، التحول الرقمي في إدارة شؤون الأفراد، ونظم تقييم الأداء. أما المتغير التابع فتمثل في "مدى تحقيق مستهدفات رؤية 2030"، والتي تم قياسها عبر مؤشرات تتعلق برفع جودة الخدمات، تحسين الكفاءة المؤسسية، وتعزيز ممارسات التطوير المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وُزعت على موظفي الإدارات المختلفة. أظهرت النتائج أن وجود استراتيجية متكاملة للموارد البشرية، تركز على التحسين المستمر وتبني التكنولوجيا، يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويعزز من التوافق مع مستهدفات رؤية المملكة. كما كشفت الدراسة عن أهمية الاستثمار في القيادات الإدارية وتنمية ثقافة الأداء العالي. وأوصت بضرورة اعتماد سياسات تطوير مستمرة ترتبط بالأهداف الوطنية، وتشجع على تبني الابتكار وتعزيز ثقافة الشفافية والتميز في القطاع الحكومي.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إن دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي تمثل ركيزة أساسية لفهم ديناميكيات النجاح المؤسسي. فالمؤسسات الحديثة لا تعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنية لتحقيق أهدافها، بل إن رأس المال البشري المدعوم بقيادة واعية هو ما يحدد موقعها التنافسي. ومن هذا المنطلق، فإن القيادة الإدارية تمثل العقل الاستراتيجي الذي يرسم التوجهات، بينما تعد إدارة الموارد البشرية الأداة التنفيذية التي تترجم هذه التوجهات إلى سياسات وممارسات عملية. ولعل تكامل هذين البعدين يشكل منظومة متكاملة تحقق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئات الأعمال المعاصرة.

الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين

تستند العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من المرتكزات النظرية التي تفسر طبيعة هذا الارتباط. وفقًا لنظرية رأس المال البشري، يُنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها أصلًا استراتيجيًا لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، حيث يعتمد استثماره على وعي القيادة الإدارية وقدرتها على توجيهه. فالقائد الذي يمتلك كفاءة استراتيجية يستطيع أن يحدد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، ويوجه الموارد البشرية نحو تطوير القدرات المطلوبة لتحقيق التميز .(Anyanugo et al., 2024)

كما أن نظرية القيادة التحويلية تقدم إطارًا يوضح كيف يمكن للقادة من خلال الرؤية الملهمة والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي أن يمكّنوا إدارة الموارد البشرية من أداء دورها كشريك استراتيجي. فقد بينت شافعي (2022) أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الإبداع التنظيمي عبر تمكين الموارد البشرية من تبني ممارسات مبتكرة. أما نظرية النظم فتؤكد على أن المؤسسة كيان مترابط، حيث تتفاعل القيادة والموارد البشرية كوحدات فرعية متكاملة؛ ضعف إحداهما ينعكس مباشرة على الأخرى.

دور أبعاد القيادة الإدارية في تفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي

الكفاءة الاستراتيجية

الكفاءة الاستراتيجية للقادة الإداريين تمثل المدخل الأساس لتفعيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي. فالقادة الذين يمتلكون رؤية واضحة ويفكرون بمنطق طويل المدى يضعون إدارة الموارد البشرية في موقع مركزي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي. هذا ما أشار إليه الجلال (2024) في دراسته التي أظهرت أن القيادة ذات الكفاءة الاستراتيجية ساهمت في تطوير الأداء المؤسسي من خلال إشراك الموارد البشرية في صياغة السياسات العامة. كذلك أكد Rustiawan et al. (2023) أن الكفاءة الاستراتيجية للقيادة تجعل الموارد البشرية شريكًا فاعلًا في تحقيق الأهداف المؤسسية عبر مواءمة استراتيجيات التوظيف والتدريب مع احتياجات السوق.

الكفاءة التشغيلية

الكفاءة التشغيلية تترجم التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات عملية. فهي تتعلق بقدرة القائد الإداري على ضمان انسيابية العمليات اليومية، بما يعزز من فعالية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها. فقد أظهرت دراسة خلوط (2023) أن الكفاءة التشغيلية للقيادة انعكست إيجابًا على الأداء الوظيفي من خلال إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليات التقييم والمتابعة المستمرة. كما بيّن Dawood (2023) أن الكفاءة التشغيلية للقادة في الجامعات العراقية ساعدت الموارد البشرية على بناء أنظمة فعّالة لمتابعة الأداء الوظيفي وتطويره. ومن ثم، فإن الكفاءة التشغيلية تعد جسرًا يربط بين الرؤية الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية اليومية.

الكفاءة البشرية

الكفاءة البشرية للقائد الإداري تعد البعد الأكثر التصاقًا بالموارد البشرية، نظرًا لأنها ترتبط مباشرة بإدارة العنصر البشري. فهي تعكس قدرة القائد على التواصل، التحفيز، وحل النزاعات، مما يسهم في تمكين إدارة الموارد البشرية من أداء دورها كشريك استراتيجي. وقد بيّنت شافعي (2022) أن القيادة التي تركز على البعد الإنساني تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي، وهو ما يدعم دور الموارد البشرية في تطوير بيئة عمل مرنة. كما أوضح Rawis et al. (2024) أن القادة ذوي الكفاءات البشرية القوية نجحوا في رفع الإنتاجية عبر إشراك الموارد البشرية في صياغة السياسات المتعلقة برفاهية الموظفين ودعمهم.

أظهرت الدراسات العربية والأجنبية أن العلاقة بين القيادة الإدارية والموارد البشرية علاقة تكاملية وليست خطية. فقد أوضح هللو والغرباوي (2024) أن تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كان مرهونًا بمدى دعم القيادة الإدارية وتبنيها لاستراتيجيات واضحة. وفي السياق نفسه، أكدت العلوي

والبشير (2023) أن المؤسسات العمانية التي تبنت قيادة إدارية واعية استطاعت تمكين الموارد البشرية كشريك استراتيجي، مما انعكس إيجابًا على التميز المؤسسي.

أما الدراسات الأجنبية، فقد أبرزت Dawood (2023) أن القيادة الإدارية في الجامعات العراقية أسهمت في تحسين أداء الموظفين عبر تفعيل دور الموارد البشرية في التقييم والتطوير. وأكد Basiru et al. (2023)أن القيادة الإدارية تمثل الإطار النظري الذي يمكّن الموارد البشرية من الاضطلاع بدورها الاستراتيجي. في حين أوضح Anyanugo et al. (2024) أن القيادة الفعّالة تمثل أساس النجاح المؤسسي من خلال تمكين الموارد البشرية من المشاركة في صياغة القرارات.

يتضح من الأدبيات أن الكفاءة الاستراتيجية للقيادة تُعد العامل الأبرز في تحويل الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي، حيث تضعها في قلب عملية التخطيط. بينما تسهم الكفاءة التشغيلية في ضمان مواءمة الممارسات اليومية للموارد البشرية مع الخطط الكبرى، فيما تمثل الكفاءة البشرية البعد الإنساني الذي يربط القائد بالعاملين ويعزز من دور الموارد البشرية في التحفيز والتمكين.

وبتطبيق ذلك على البيئة السعودية، يتضح أن المؤسسات الكبرى، ومنها شركة السعودية (محل الدراسة التطبيقية)، مطالبة بتعزيز التكامل بين القيادة الإدارية والموارد البشرية، بحيث تصبح الأخيرة شريكًا في صياغة السياسات وتقييم الأداء والتخطيط للتطوير المستقبلي. هذا التكامل يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية العنصر البشري في تحقيق التنمية المستدامة.

الدراسات السابقة

دراسة (Rawis et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة بأبعادها (توفير بيئة عمل محفزة، وضوح التوجيهات، التغذية الراجعة البنّاءة، وتسهيل تنمية المهارات) في تعزيز مستوى الانخراط والإنتاجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي بالاعتماد على أسلوب المراجعة الأدبية وتحليل ما ورد في الدراسات السابقة، وتكونت "عينة" الدراسة من المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الفاعلة تمثل عاملاً حاسماً في رفع درجة الالتزام والانتماء الوظيفي للموارد البشرية، وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم من خلال خلق بيئة عمل محفزة، وتوفير التوجيهات الواضحة، وإعطاء التغذية الراجعة البنّاءة، إضافة إلى دعم وتسهيل عملية تطوير المهارات .كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الحديثة في المؤسسات التعليمية، وتبني استراتيجيات قيادية قائمة على التحفيز والتواصل الفعّال وبناء القدرات، لما لها من دور جوهري في تحقيق الأهداف التعليمية الكبرى وضمان استدامة الأداء المؤسسي.

1.6. الخاتمة

خلص الإطار النظري إلى أن العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي علاقة تكاملية قائمة على التأثير المتبادل. فالقيادة الإدارية بأبعادها الاستراتيجية والتشغيلية والبشرية تمثل العامل المحفز الذي يحدد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، ويمنحها القوة للانتقال من الدور التشغيلي التقليدي إلى الدور الاستراتيجي الفاعل. وفي المقابل، فإن الموارد البشرية بما تمتلكه من سياسات وممارسات قادرة على استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات، تسهم في ترجمة الرؤية القيادية إلى إنجازات ملموسة ترفع من مستوى الأداء المؤسسي.

وقد أبرزت الدراسات العربية والأجنبية أن المؤسسات التي نجحت في تحقيق التميز والاستدامة هي تلك التي استطاعت بناء جسر قوي بين القيادة الإدارية والموارد البشرية. كما أن تطبيق ذلك على الواقع

السعودي، وبخاصة في شركة السعودية محل الدراسة، ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تنمية رأس المال البشري وتوظيفه كشريك أساسي في التنمية الوطنية.

وعليه، فإن تعزيز تكامل القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية لا يمثل مجرد خيار تنظيمي، بل يعد ضرورة استراتيجية للمؤسسات الطامحة إلى مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويشكل هذا الإطار النظري الأساس الذي تبنى عليه الدراسة التطبيقية، تمهيدًا لاختبار الفرضيات وصياغة النتائج والتوصيات التي تسهم في تطوير الفكر والممارسة الإدارية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

3.1المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يوضح الإطار المنهجي الذي تم اعتماده لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، و يصف هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم، وتصميم البحث، والمجتمع والعينة، وأداة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، و تهدف هذه المنهجية إلى ضمان دقة النتائج وموثوقيتها في تفسير أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.

3.2التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

ويقصد بها في هذه الدراسة :القدرة الإدارية التي يتمتع بها القادة في المستويات الإدارية المختلفة، والتي تُترجم إلى ممارسات عملية تسهم في توجيه الأفراد والعمليات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، وتشمل الأبعاد الآتية:

1. **الكفاءة الاستراتيجية** :يقصد بها قدرة القيادة على وضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحديد الأهداف طويلة المدى، وصياغة الخطط والسياسات التي تضمن التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية.
2. **الكفاءة التشغيلية** :هي قدرة القادة الإداريين على إدارة الموارد المتاحة بفاعلية، وتحقيق التكامل بين الأنشطة التشغيلية لضمان سير العمليات التنظيمية بكفاءة وجودة عالية.

3. **الكفاءة البشرية** :وتعني قدرة القيادة على إدارة العنصر البشري بفعالية من خلال التحفيز، وبناء فرق العمل، وتنمية المهارات الفردية والجماعية بما يحقق التفاعل الإيجابي بين الأفراد وأهداف المؤسسة.

ثانياً: تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي

ويقصد به :القدرة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية على المشاركة الفاعلة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية، وتوجيه السياسات البشرية بما يخدم تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة .ويشمل ذلك مساهمة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، وتحليل القوى العاملة، وتطوير الكفاءات البشرية، ومواءمة رأس المال البشري مع الخطط التنظيمية.

3.3تصميم البحث (البصلة البحثية)

يعتمد تصميم البحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة ودور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي.

يتمثل الهيكل العام للبحث في نموذج "البصلة البحثية" الذي يوضح التدرج المنهجي المتكامل للدراسة كما يلي:

- الفلسفة البحثية :تقوم على المنهج الوضعي (Positivism) الذي يركز على استخدام الأدوات الكمية والقياسات الإحصائية للوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتعميم.
- المنهج البحثي :منهج استنتاجي (Deductive Approach) يعتمد على اختبار فرضيات مستخلصة من الإطار النظري للتحقق من صحتها ميدانياً.
- إستراتيجية البحث :الاستبانة الميدانية (Survey Strategy) التي تم توزيعها على عينة من العاملين في الشركة السعودية لجمع البيانات الكمية حول المتغيرات المدروسة.

- الأفق الزمني للبحث :مقطعي(Cross-sectional) ، إذ تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة دون متابعة تطور المتغيرات عبر الزمن.
- طبيعة البيانات :بيانات كمية (Quantitative Data) تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التحليل الوصفي والانحدار المتعدد.

الملاحق

الاستبيان

عزيزي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر القيادة الإدارية بأبعادها (الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة البشرية) على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالتطبيق على الشركة السعودية.

تُستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وتُعامل جميع الإجابات بسرية تامة.

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل فقرة وفق المقياس التالي:

الرمز	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 ☐ 30–39 ☐ 40–49 ☐ 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5–10 ☐ 11–15 ☐ أكثر من 15

5. المسمى الوظيفي: ☐ إداري ☐ إشرافي ☐ تنفيذي ☐ فني

ثانياً: فقرات محاور الاستبيان

المحور الأول: الكفاءة الاستراتيجية (القيادة الإدارية)

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يمتلك القائد رؤية واضحة لتوجهات المؤسسة المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يساهم القائد في صياغة الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يحرص القائد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوجه القائد الجهود نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية (القيادة الإدارية)

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يحرص القائد على إدارة الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يراقب القائد سير العمليات التشغيلية بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يشجع القائد على التحسين المستمر للإجراءات التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتخذ القائد قرارات سريعة لحل المشكلات التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الكفاءة البشرية (القيادة الإدارية)

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يشجع القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يخلق القائد بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يهتم القائد ببناء فرق عمل فعالة لتحقيق الأهداف.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يقدر القائد الأداء المتميز ويكافئ الإنجاز.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي (المتغير التابع)

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تساهم إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تشارك إدارة الموارد البشرية في تحليل احتياجات القوى العاملة المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تقدم إدارة الموارد البشرية المشورة الإدارية في تطوير الهياكل التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تدعم إدارة الموارد البشرية القادة في تطوير المهارات القيادية للمديرين.	☐	☐	☐	☐	☐

7	تسهم إدارة الموارد البشرية في تصميم البرامج التدريبية الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تربط إدارة الموارد البشرية بين تقييم الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تعتمد إدارة الموارد البشرية على التحليل الإحصائي في قراراتها الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐

قائمة المراجع:

أولًا: المراجع العربية

- بسكري، أحمد، و بن عناية، جلول. (2022). دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين: دراسة حالة لوكالات التأمين المتواجدة بولاية عين الدفلى. مجلة الإبداع، مج12, ع2 ، 346 – 360.
- البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلته، عبدالهادي بن ماجد بن عبدالهادي، و الجعيد، عبدالرحمن عوض بطاء. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدة، جدة.
- بشوري، مرفت أمين فضل الله. (2024). دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع62 ، 489 – 540.
- بشير، كمال علي محمد، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). أثر القيادة الإدارية على الأداء بالمؤسسات الهندسية: دراسة تطبيقية على شركة البجراوية للتصنيع الفترة 2016 – 2018 م (رسالة دكتوراه). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1106432
- الجلال، فؤاد ناصر صالح. (2024). القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الغاز اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع99 ، 88 – 119.
- خلف، علي محمد صبحي، و الغريب، محمد. (2023). دور ممارسات الموارد البشرية في استدامة الأداء: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المنظمات التجارية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19, ع63 ، 346 – 367.
- خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8, ع1 ، 801 – 822.
- دحبج، سالم حمد سالم حمد. (2023). دور القيادة الإدارية في تحسين عمل المؤسسات. مجلة منازعات الأعمال، ع81 ، 171 – 183. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1423019

- دلدول، جمال. (2023). أساليب القيادة الإدارية الناجحة: دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج10, ع2 ، 131 - 144. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1389755
- دلدول، جمال. (2023). أساليب القيادة الإدارية الناجحة: دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج10, ع2 ، 131 - 144.
- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTAL وSME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8, ع2 ، 791 - 812.
- شافعي، آمال. (2022). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، ع2 ، 85 - 106.
- العلوي، راشد بن محمد بن راشد، و البشير، محمد. (2023). دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء.
- كيرد، عمار، و معراج، هواري. (2023). علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج17, ع1 ، 433 - 449.
- مساعدية، عماد، و بورغدة، حسين. (2019). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة دراسات اقتصادية، مج13, ع1 ، 351 - 372. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1340607
- المصاني، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مسلم. (2023). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع46 ، 447 - 477. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1412366
- هللو، إسلام عصام، و الغرباوي، رامي أكرم. (2024). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج8, ع1 ، 154 - 187. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1489602

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alghamdi, J., & Alotaibi, H. (2024). The impact of human resources strategies in the General Presidency for the Affairs of the Holy Mosque (Al-masjid Al-haram) on the extent to which it achieves the Kingdom's Vision 2030. al-Majallah al-Dawlīyah Lil-ʻulūm al-Mālīyah Wa-al-Idārīyah Wa-al-Iqtiṣādīyah, 3(12), 101-131. https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n12p5
- Anyanugo, M. O., Ololube, N. P., & Okuru, C. L. (2024). Establishing the Basis for Organizational Success through Effective Leadership. South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences, 6(04), 156-169. https://doi.org/10.36346/sarjhss.2024.v06i04.003
- Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). Leadership in administrative efficiency: A review of theoretical approaches and conceptual models for organizational improvement. International Journal of Science and Research Archive, 10(2), 1231-1246. https://doi.org/10.30574/ijsra.2023.10.2.0929
- Dawood, H. (2023). The Role of Administrative Leadership in the improving Performance of Employees: Iraqi Universities as a Model. Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study, 4(1), 25-38. https://doi.org/10.47616/jamrems.v4i1.410
- Rawis, J. A. M., Tambingon, H. N., & Lengkong, J. S. J. (2024). The Role Of Leadership In Improving The Engagement And Productiv-ity Of Human Resources In Educational Institutions. Eduvest, 4(10), 9654-9660. https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i10.38827

- Rawis, J. A. M., Tambingon, H. N., & Lengkong, J. S. J. (2024). The Role Of Leadership In Improving The Engagement And Productiv−ity Of Human Resources In Educational Institutions. Eduvest, 4(10), 9654–9660. https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i10.38827
- Reddy, T. L., Padmini, Ms., & Pavan, K. (2024). The Role of Strategic HRM in Strengthening Internal Brand Building in Higher Education Institution. Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management, 08(08), 1–11. https://doi.org/10.55041/ijsrem36955
- Rustiawan, I., Gadzali, S. S., Suharyat, Y., Iswadi, U., & Ausat, A. M. A. (2023). The Strategic Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Goals. Innovative, 3(2), 632–642. https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.345