

أثر استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي
دراسة تطبيقية على الشركات السعودية

إعداد الطالب/

وليد عبدالرحمن باجعفر

الرقم الجامعي/

243001336

إشراف/

د الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي

2025



إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور/ الفيصـل عبد الحميد محمد،

و الأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد، الذي كان

لدعمه العلمي، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد

كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام ***** على وقتهم

وجهدهم وملاحظاتهم البتاءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	11
الفصل الأول	12
المقدمة	13
مشكلة الدراسة	14
تساؤلات الدراسة	16
أهمية الدراسة	16
أهداف الدراسة	18
فرضيات الدراسة	20
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	21
الفصل الثاني	24
الدراسات السابقة	24
المقدمة	25
المتغير التابع والمستقل	27
الدراسات السابقة	29
الإطار النظري للدراسة	33
الفصل الثالث	37
منهجية الدراسة	37
المقدمة	38
المنهجية وطرق البحث	40
أدوات الدراسة	41
مجتمع البحث	44
خطوات جمع البيانات	45

46.....	حدود البحث
49.....	الفصل الرابع
49.....	نتائج الدراسة
50.....	المقدمة
52.....	تحليل البيانات
52.....	النتائج
91.....	المناقشة
93.....	الخاتمة
93.....	التوصيات
95.....	المراجع
99.....	الملاحق
102.....	Abstract

قائمة الجداول

54.....	جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات
55.....	جدول 2: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة
56.....	جدول 3: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة
57.....	جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة
58.....	جدول 5: الوصف الاحصائي لاعتماد شركتي على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية
60.....	جدول 6: الوصف الاحصائي لتقديم شركتي عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب
61.....	جدول 7: الوصف الاحصائي لمساهمة سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في جذب الكفاءات
62.....	جدول 8: الوصف الاحصائي لاستخدام شركتي وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين
64.....	جدول 9: الوصف الاحصائي لتوافر الشركة بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام
65.....	جدول 10: الوصف الاحصائي لتوفير الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها
66.....	جدول 11: الوصف الاحصائي لإتاحة شركتي فرصاً واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي
68.....	جدول 12: الوصف الاحصائي يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم
69.....	جدول 13: الوصف الاحصائي لتشجيع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات
70.....	جدول 14: الوصف الاحصائي لوجود برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين
72.....	جدول 15: الوصف الاحصائي لمساهمة استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في رفع مستوى الكفاءة في العمل
73.....	جدول 16: الوصف الاحصائي لتأدية استراتيجيات تطوير المواهب إلى تحسين إنتاجية الموظفين
74.....	جدول 17: الوصف الاحصائي لمساهمة سياسات الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدل دوران الموظفين
75.....	جدول 18: الوصف الاحصائي لتأدية الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين
77.....	جدول 19: الوصف الاحصائي لدعم القيادة العليا استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال
78.....	جدول 20: الوصف الاحصائي لتخصيص الشركة ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب
79.....	جدول 21: الوصف الاحصائي لتبني الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر
81.....	جدول 22: الوصف الاحصائي لوجود شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات
82.....	جدول 23: الوصف الاحصائي لاستخدام الشركة أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري
83.....	جدول 24: ملخص انجاز القضية
83.....	جدول 25: احصائيات الموثوقية
	جدول 26: اختبار كاي اسكوير لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل المواهب لسوق العمل السعودي
85.....	
	جدول 27: اختبار كاي اسكوير لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل الكفاءات لسوق العمل السعودي
87.....	

جدول 28: اختبار كاي اسكوير لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لتشجيع الموظفين للعمل بسوق العمل السعودي	88
جدول 29: تحليل التباين الاحادي	90

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث 22
- رسم توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة 34
- رسم توضيحي 1: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 55
- رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 56
- رسم توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة 57
- رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد شركتي على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية 59
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لتقديم شركتي عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب 60
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لمساهمة سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في جذب الكفاءات 61
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لاستخدام شركتي وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين 63
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتوافر الشركة بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام 64
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لتوفير الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها 65
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لإتاحة شركتي فرصاً واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي 67
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم 68
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لتشجيع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات 69
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لوجود برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين 71
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لمساهمة استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في رفع مستوى الكفاءة في العمل 72
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لتأدية استراتيجيات تطوير المواهب إلى تحسين إنتاجية الموظفين 73
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لمساهمة سياسات الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدل دوران الموظفين 74
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتأدية الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين 76
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لدعم القيادة العليا استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال 77
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لتخصيص الشركة ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب 78
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لتبني الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر 80
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لوجود شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات 81
- رسم توضيحي 22: التمثيل البياني لاستخدام الشركة أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري 82
- رسم توضيحي 23: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 84
- رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل المواهب لسوق العمل السعودي 86
- رسم توضيحي 25: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل الكفاءات لسوق العمل السعودي 87

- رسم توضيحي 26: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لتشجيع الموظفين
للعمل بسوق العمل السعودي 89
- رسم توضيحي 27: ملخص عامل نموذج بايز 90

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية شملت عينة من 165 موظفًا يعملون في شركات سعودية متنوعة، تم اختيارهم بعناية لضمان تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية ومستويات الخبرة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات منظمة تضمنت أسئلة تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الموظفين، ثم تم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة مثل اختبار كاي-سكوير لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتحليل التباين الأحادي لدراسة تأثير المتغيرات المختلفة على استراتيجيات الإدارة. أظهرت النتائج بوضوح أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومهمًا لاستراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب أفضل المواهب والكفاءات إلى سوق العمل، بالإضافة إلى دورها الفعال في تطوير مهارات الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة، فضلاً عن تعزيز بيئة العمل وتحسين مستويات الرضا الوظيفي. كما بينت الدراسة أن تبني الشركات لبرامج تدريب وتطوير مستمرة، إلى جانب استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التخطيط المتطورة، يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للموظفين والمؤسسات. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز هذه الاستراتيجيات من خلال تخصيص ميزانيات كافية، وتفعيل دور القيادة في دعمها، وبناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب، إلى جانب ترسيخ ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل بيئة العمل. هذا النهج المتكامل يُعد أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة للقوى العاملة السعودية ودعم رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد قوي قائم على المعرفة والكفاءة العالية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، جذب المواهب، تطوير الكفاءات، سوق العمل السعودي، استراتيجيات

الإدارة، التدريب والتطوير، بيئة العمل.

الفصل الأول

المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية والمحلية التي يشهدها السوق السعودي، أصبح من الضروري على الشركات والمؤسسات أن تواكب هذه التغيرات وأن تتبنى استراتيجيات فعّالة لإدارة رأس المال البشري، باعتباره أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل أي منظمة. إن التحديات التي تواجهها الشركات في سوق العمل السعودي تتطلب منظمات أكثر مرونة وقدرة على استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية المحلية والعالمية، وهو ما يفرض على قادة الشركات تطوير استراتيجيات جديدة تواكب احتياجات السوق المتزايدة والمنافسة الشديدة على المواهب (Mense، 2018).

رأس المال البشري يعد من أكثر الأصول التي لا يمكن الاستغناء عنها في عالم الأعمال المعاصر، إذ أن تطور الشركات لا يعتمد فقط على التكنولوجيا أو الموارد المالية، بل يرتكز بشكل رئيسي على الكوادر البشرية التي تتمتع بالمهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها. في هذا السياق، أصبح جذب وتطوير المواهب المحلية أحد التحديات الكبرى التي تواجهها الشركات في السعودية، مما يفرض ضرورة تبني أساليب مبتكرة لتحفيز الموظفين وتحقيق استدامة نموهم المهني (Marchiori، 2022).

تواجه الشركات السعودية العديد من التحديات في جذب وتطوير المواهب في سوق العمل المحلي، حيث تبرز عوامل متعددة مثل التنافسية في جذب الموظفين المميزين، متطلبات تطوير المهارات وفقاً للاحتياجات المتجددة في سوق العمل، والقدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية المملكة 2030. تتضمن هذه التحولات تغييرات في الهيكل الاقتصادي، فضلاً عن تزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، مما يفرض على الشركات أن تكون قادرة على تحديث استراتيجياتها باستمرار لتناسب هذا التحول السريع (Arulsamy، 2023).

كما أن التوجهات الحديثة في إدارة رأس المال البشري تتطلب من الشركات أن تتبنى أساليب جديدة في تدريب وتطوير الموظفين، مع التركيز على الابتكار في أساليب القيادة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتطوير بيئة العمل بما يتماشى مع تطلعات الجيل الجديد من الموظفين الذين يتطلعون إلى بيئة مرنة ومناسبة لمتطلباتهم الشخصية والمهنية. هذه العناصر تشكل محوراً أساسياً في استراتيجيات الشركات السعودية لتحقيق النجاح في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي (Costa، 2023).

من هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل الوضع الراهن لإدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية، وتقديم استراتيجيات جديدة وفعالة لجذب وتطوير المواهب بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل السعودي، وذلك في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التحديات الكبيرة التي تواجهها الشركات السعودية في إدارة رأس المال البشري بفعالية، في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل المحلية والدولية. يشهد السوق السعودي تحولات اقتصادية واجتماعية كبرى، وهو ما يتطلب من الشركات تبني استراتيجيات متطورة وجديدة لجذب وتطوير المواهب البشرية. وفي الوقت الذي تسعى فيه المملكة لتحقيق أهداف رؤية 2030، يظل جذب الكفاءات المتميزة من أكبر التحديات التي تواجه الشركات، إذ تتسارع عملية التحول الرقمي، وتغير احتياجات سوق العمل، وتزايد الحاجة إلى كوادر بشرية ذات مهارات متخصصة ومتنوعة. ومع ذلك، لا تزال العديد من الشركات تواجه صعوبة في استقطاب وتطوير تلك الكفاءات، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أدائها وقدرتها التنافسية.

تكمن المشكلة الأساسية في أن الشركات لا تتمكن من مواكبة التغيرات السريعة في طبيعة سوق العمل السعودي، ويعود ذلك إلى عدة أسباب، أبرزها ضعف استراتيجيات جذب وتطوير المواهب وتحديث أساليب التدريب والتطوير بما يتناسب مع احتياجات العصر. فالشركات التي لا تتبنى سياسات فعالة في إدارة رأس المال البشري تواجه تحديات في بناء فرق عمل مؤهلة، مما يؤدي إلى قلة الإنتاجية والابتكار. علاوة على ذلك، قد تواجه الشركات صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بسبب العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى غياب بيئات العمل الداعمة للإبداع والتطور المهني.

المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية

1. تواجه الشركات صعوبة في جذب الكفاءات المتميزة بسبب التنافسية الشديدة في سوق العمل، حيث يسعى العديد من الشركات المحلية والدولية لاستقطاب نفس المواهب. نتيجة لذلك، فإن الشركات التي تفتقر إلى استراتيجيات جذب فعالة أو حوافز جاذبة قد تجد نفسها غير قادرة على تأمين الموظفين الأكثر كفاءة.

2. من بين المشاكل الرئيسية التي تترتب على عدم إدارة رأس المال البشري بشكل جيد هو ارتفاع معدل دوران الموظفين الموهوبين. الشركات التي لا تقدم فرصاً كافية للنمو المهني أو لا تدير بيئة العمل بشكل يلبي احتياجات الموظفين قد تفقد كوادرها لصالح المنافسين.

3. تتغير احتياجات سوق العمل بسرعة بسبب التحولات التكنولوجية والاقتصادية، وإذا لم تتبنى الشركات استراتيجيات لتحديث المهارات بشكل مستمر، فإنها تواجه خطر فجوة بين المهارات المتاحة في سوق العمل وتلك المطلوبة من قبل الشركات، مما يؤثر على مستوى الإنتاجية.

4. الشركات التي تفتقر إلى استراتيجيات تطوير فعالة قد تشهد ضعفاً في مستوى الابتكار والإبداع بين موظفيها، خاصة إذا كانت بيئة العمل لا تدعم التفكير الإبداعي أو التطوير المستمر. هذا قد يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية وحرمان الشركة من فرص النمو والتوسع.

5. في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة، تواجه الشركات تحديات في التكيف مع هذه التغيرات. تطور الشركات في إطار رؤية المملكة 2030 يستلزم منها أن تكون قادرة على مواجهة التحولات في القطاعات الاقتصادية المختلفة، ومن بينها سوق العمل. الشركات التي لا تواكب هذه التحولات قد تجد نفسها في وضع غير قادر على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

6. العديد من الشركات تعاني من ضعف في برامج التدريب والتطوير التي لا تواكب الاحتياجات المستمرة للسوق، مما يؤدي إلى أن الموظفين لا يكتسبون المهارات الجديدة المطلوبة، أو أن الشركات لا تستثمر بشكل كافٍ في تطوير مهارات موظفيها بما يتناسب مع احتياجات العصر.

7. هناك فجوة قد تنشأ بين الأجيال المختلفة في بيئة العمل، خاصة مع دخول الجيل الجديد من الموظفين ذوي المهارات التكنولوجية الحديثة. عدم القدرة على بناء بيئة عمل متوازنة ودمج هذه الأجيال قد يؤدي إلى صراع داخلي وبيئة عمل غير منسجمة، مما يؤثر على مستوى الأداء العام للشركة (Rinaldhy, 2021).

بناءً على هذه المشاكل المترتبة على صعوبة إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية، يتضح أن السؤال الرئيسي الذي تنبني عليه هذه الدراسة هو: ما هي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تتبناها الشركات السعودية لجذب وتطوير المواهب البشرية في سوق العمل المحلي، في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحالية؟

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي للدراسة:

✓ ما هي الاستراتيجيات الفعّالة التي يمكن أن تتبناها الشركات السعودية لجذب وتطوير المواهب البشرية في سوق

العمل المحلي، في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحالية؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هو الوضع الراهن لإدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية؟
2. ما هي التحديات التي تواجهها الشركات السعودية في جذب وتطوير المواهب المحلية؟
3. ما هي استراتيجيات الشركات العالمية في إدارة رأس المال البشري وكيف يمكن تطبيقها في السوق السعودي؟
4. ما هي الاستراتيجيات المبتكرة التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات السعودية لجذب وتطوير المواهب؟
5. ما هو أثر استراتيجيات جذب وتطوير المواهب على أداء الشركات السعودية؟

أهمية الدراسة

- أهمية الدراسة من الناحية العلمية:

تعتبر دراسة "إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية: استراتيجيات جديدة لجذب وتطوير المواهب في سوق العمل المحلي" من الدراسات المهمة على الصعيد العلمي نظرًا لما تتمتع به من أهمية في توجيه الفكر الأكاديمي نحو فهم التحديات المعاصرة التي تواجهها الشركات في مجال إدارة الموارد البشرية. تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين إدارة رأس المال البشري وأداء الشركات في السوق السعودي، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها المملكة، مثل التحول الرقمي والرؤية المستقبلية للمملكة 2030.

أولاً، من الناحية العلمية، تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي لدراسة الاستراتيجيات الحديثة في إدارة رأس المال البشري، وهي ما يعكس الاهتمام المتزايد بالأبحاث التي تربط بين الاستراتيجيات التنظيمية والابتكار في بيئة العمل. الدراسة تضيف إلى الأدبيات الحالية عن إدارة الموارد البشرية في السعودية والعالم العربي من خلال تسليط الضوء على التحديات المحلية الفريدة التي تواجه الشركات في جذب المواهب وتطويرها. كما أن الدراسة تستعرض أفضل الممارسات

العالمية التي يمكن تكييفها لتناسب الثقافة المحلية في السعودية، مما يفتح المجال لتطبيق نتائج هذه الدراسة في السياقات المختلفة داخل الشركات السعودية.

ثانيًا، تساهم الدراسة في إثراء مجال الأبحاث الأكاديمية المتعلقة بالتحويلات الاجتماعية والاقتصادية في المملكة وتأثيراتها على سوق العمل، خاصة مع التغيرات التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030. ومن خلال تحليل سبل إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية، يمكن تقديم مخرجات أكاديمية تساهم في تعزيز فهم ممارسات الشركات السعودية في مجال الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بتطوير البرامج التدريبية، وتحفيز الموظفين، وابتكار حلول لإدارة المواهب في بيئة العمل الحديثة.

هذه الدراسة توفر أداة للمختصين والباحثين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية من أجل فهم أعمق للأدوات والاستراتيجيات الحديثة التي يمكن تبنيها في الشركات السعودية، وهو ما يعزز من قيمة هذا الموضوع في الدراسات الأكاديمية المستقبلية (Xuecheng, 2022).

- أهمية الدراسة من الناحية العملية:

من الناحية العملية، تعد هذه الدراسة ذا أهمية بالغة لأنها تقدم حلولاً عملية وقابلة للتطبيق للشركات السعودية في كيفية جذب وتطوير المواهب في سوق العمل المحلي، في ضوء التحديات التي تواجه هذه الشركات في بيئة العمل الحديثة. إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية تمثل أحد أكبر التحديات التي تواجهها في ظل التنافسية الشديدة في سوق العمل السعودي، حيث تعتبر المواهب البشرية أحد المحركات الرئيسية للتقدم والابتكار. لذلك، فإن فهم استراتيجيات جذب وتطوير المواهب يعد أمراً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات على الصعيدين المحلي والدولي.

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في توفير حلول استراتيجية واضحة للشركات السعودية لتعزيز القدرة على جذب الكفاءات البشرية المتميزة والحفاظ عليها. من خلال تسليط الضوء على أحدث الأساليب في إدارة الموارد البشرية، يمكن للشركات أن تتبنى استراتيجيات مبتكرة لاستقطاب المواهب من خلال تحسين بيئات العمل، وتعزيز الحوافز، وتقديم برامج تدريبية فعالة، ما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية داخل الشركات.

كما تساهم الدراسة في دعم قدرة الشركات على التأقلم مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها المملكة، من خلال توفير رؤى عملية حول كيفية تحديث الاستراتيجيات الحالية لمواكبة احتياجات سوق العمل. الشركات التي تنجح في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة رأس المال البشري ستتمكن من تطوير القدرة التنافسية، والابتكار المستمر، والتوسع في الأسواق المحلية والدولية.

الدراسة تقدم توصيات عملية حول كيفية تحفيز الموظفين المحليين ورفع مستوى مشاركتهم في عملية التطوير المؤسسي، مما يعزز من رضاهم الوظيفي واستقرارهم داخل الشركات. فالشركات التي تركز على الاستراتيجيات التي تتسم بالمرونة والابتكار في جذب المواهب واحتضانها تتفوق بشكل كبير على منافسيها (Mulyata، 2020).

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية، وتطوير استراتيجيات فعالة لجذب وتطوير المواهب في سوق العمل المحلي، في ظل التحديات والفرص الحالية. الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل الواقع الراهن لإدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية، وتقديم استراتيجيات جديدة تساهم في جذب وتطوير المواهب المحلية والعالمية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية. بناءً على هذا الهدف الرئيسي، تم تحديد خمسة أهداف فرعية كما يلي:

- الأهداف الفرعية:

1. تحليل الوضع الراهن لإدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية

يهدف هذا الهدف إلى تقديم تحليل دقيق للوضع الحالي لإدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية. يتضمن ذلك دراسة الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها في استقطاب وتطوير الكفاءات. سيشمل هذا الهدف فحصًا لممارسات التوظيف، التقييم، التدريب، والتحفيز في بيئة العمل السعودية، وتحليل مدى توافق هذه الممارسات مع المعايير العالمية واحتياجات السوق المحلي. من خلال هذا

التحليل، تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن تحسين هذه الممارسات لتواكب التغيرات السريعة في سوق العمل السعودي، ولا سيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى تعزيز رأس المال البشري المحلي.

2. دراسة التحديات التي تواجه الشركات السعودية في جذب وتطوير المواهب المحلية

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف التحديات التي تعترض الشركات السعودية في جذب وتطوير المواهب المحلية، وتحديد العوامل التي تؤثر سلبًا على قدرة الشركات في استقطاب الكفاءات. من أهم هذه التحديات هي البيئة الاقتصادية والاجتماعية، التي تتسم بتقلبات متسارعة في السوق السعودي، بالإضافة إلى تزايد المنافسة بين الشركات المحلية والدولية على الكفاءات البشرية. علاوة على ذلك، يشمل هذا الهدف استكشاف العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على استعداد الأفراد للعمل في بعض القطاعات، وتحليل مدى قدرة الشركات على خلق بيئة عمل جاذبة وداعمة للمواهب المحلية، بما في ذلك برامج التدريب والتطوير والمزايا الوظيفية. من خلال ذلك، سيتم تسليط الضوء على الثغرات التي تحتاج الشركات إلى سدها لتحسين قدرتها على جذب الكفاءات المحلية.

3. استكشاف استراتيجيات الشركات العالمية في إدارة رأس المال البشري وتطبيقاتها في السوق السعودي

يتناول هذا الهدف دراسة استراتيجيات إدارة رأس المال البشري التي تعتمد عليها الشركات العالمية الناجحة، وكيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات في سياق الشركات السعودية. من خلال هذا التحليل، سيتم استكشاف كيفية استفادة الشركات السعودية من تجارب الشركات العالمية التي أظهرت نجاحًا في جذب المواهب وتطويرها، مثل تبني التكنولوجيا الحديثة في عمليات التوظيف والتدريب، وتنفيذ سياسات مرنة للعمل، واستخدام برامج تحفيزية مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، سيتطرق هذا الهدف إلى كيفية تكيف الشركات السعودية مع هذه الاستراتيجيات بما يتناسب مع البيئة الثقافية والاجتماعية المحلية، مما يساعد في تحسين استراتيجيات جذب وتطوير المواهب.

4. اقتراح استراتيجيات مبتكرة لجذب وتطوير المواهب البشرية في الشركات السعودية

يهدف هذا الهدف إلى تقديم مجموعة من الاستراتيجيات المبتكرة التي يمكن أن تتبناها الشركات السعودية لتحسين قدرتها على جذب وتطوير المواهب البشرية. ستشمل هذه الاستراتيجيات تقديم حلول جديدة فيما يتعلق بكيفية تحسين بيئة العمل، مثل استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والتدريب، وتبني برامج مرنة للعمل عن بعد أو العمل الهجين. كما سيتناول هذا الهدف كيفية تطبيق استراتيجيات تحفيزية مبتكرة مثل

مكافآت الأداء المرتبطة بالإنجازات، وبرامج التطوير المستمر التي تتيح للموظفين فرصاً للنمو المهني. كما سيتم التركيز على أهمية بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والإبداع، وتدعم التنمية المستدامة للموظفين على المدى الطويل.

5. تقييم أثر استراتيجيات جذب وتطوير المواهب على أداء الشركات السعودية

يهدف هذا الهدف إلى قياس وتحليل أثر تطبيق استراتيجيات جذب وتطوير المواهب على أداء الشركات السعودية. من خلال هذا التحليل، سيتم دراسة كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تؤثر على مختلف جوانب أداء الشركات، مثل الإنتاجية، الابتكار، رضا الموظفين، ومستوى التفاعل بين الفرق المختلفة داخل الشركة. سيتضمن هذا الهدف جمع بيانات من الشركات السعودية التي طبقت استراتيجيات مبتكرة في جذب المواهب وتطويرها، واستخدام هذه البيانات لتقييم الفوائد المحتملة لهذه الاستراتيجيات على مستوى الأداء المؤسسي. كما سيتناول هذا الهدف أثر تحسين إدارة رأس المال البشري على قدرة الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية للدراسة:

- تتبع الشركات السعودية استراتيجيات غير فعالة في جذب وتطوير المواهب البشرية في سوق العمل المحلي، مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية وأدائها المؤسسي في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحالية.

- الفرضيات الفرعية:

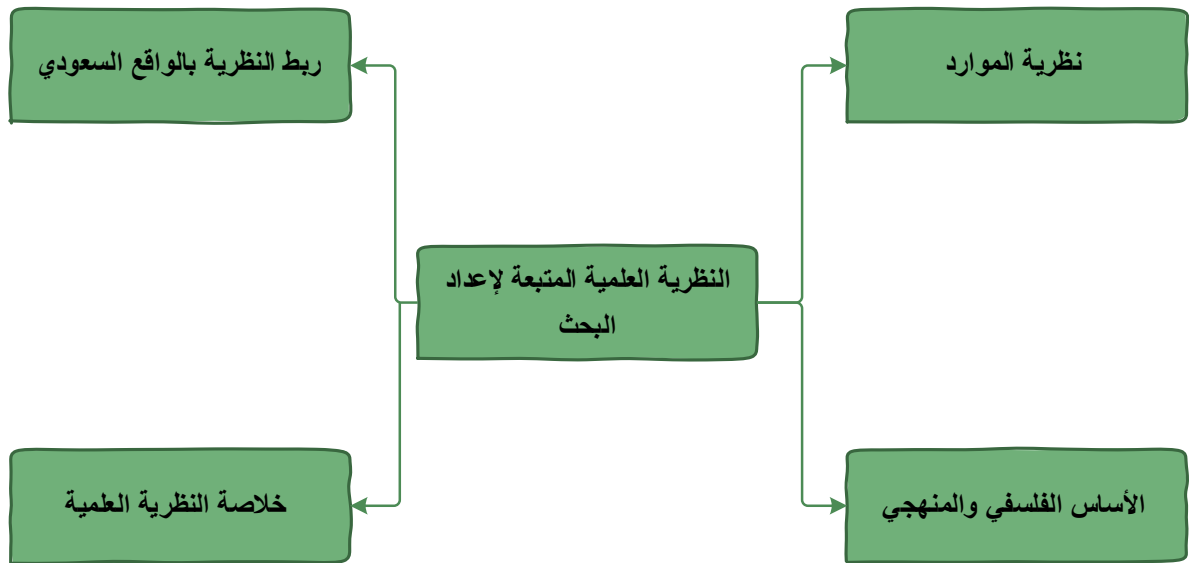
1. هناك ضعف في ممارسات إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية مما يؤدي إلى صعوبة جذب المواهب المحلية والكفاءات المطلوبة.
2. تواجه الشركات السعودية تحديات كبيرة في توفير بيئة عمل جاذبة تحفز الموظفين المحليين على الإبداع والنمو المهني.

3. استراتيجيات الشركات العالمية في إدارة رأس المال البشري يمكن أن تُطبق بنجاح في الشركات السعودية مع بعض التعديلات لتناسب الثقافة المحلية.
4. تبني استراتيجيات مبتكرة في جذب وتطوير المواهب مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة والتدريب المستمر يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.
5. تطبيق استراتيجيات فعّالة لجذب وتطوير المواهب يؤثر إيجابيًا على زيادة الإنتاجية والابتكار ورضا الموظفين في الشركات السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

انطلقت هذه الدراسة من إطار نظري يرتكز على نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory ، وهي من النظريات الاقتصادية والإدارية الحديثة التي تؤكد على أن الأفراد، بما يمتلكونه من مهارات ومعارف وخبرات، يمثلون أصولًا استراتيجية لا تقل أهمية عن الأصول المالية والمادية الأخرى داخل المؤسسة. هذه النظرية تعود جذورها إلى أعمال الاقتصاديين مثل "ثيودور شولتز" و"غاري بيكر"، حيث شددت على أن الاستثمار في التعليم والتدريب وتطوير القدرات الفردية يُعد استثمارًا طويل الأمد يعزز من إنتاجية المؤسسات والدول على حد سواء.

وفي سياق هذه الدراسة، تم توظيف النظرية باعتبارها مدخلًا لتحليل كيف تؤثر ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (كالتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، والبيئة التنظيمية) في جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي. إذ ترى النظرية أن بيئة العمل التي تقدر رأس المال البشري وتستثمر فيه تؤدي إلى تحسين جودة الأداء الوظيفي، وتدفع الموظفين إلى البقاء والنمو داخل المؤسسة، ما يحقق الاستقرار الوظيفي والتطور المؤسسي المستدام (Alfawaire, 2021).



رسم توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- نظرية الموارد (Resource-Based View) (RBV)

كذلك استندت الدراسة إلى نظرية الموارد في الإدارة الاستراتيجية (RBV)، التي تنص على أن الميزة التنافسية لأي مؤسسة تعتمد على مدى امتلاكها لموارد نادرة، غير مكررة، يصعب تقليدها أو استبدالها. ويأتي رأس المال البشري في مقدمة هذه الموارد، باعتباره مزيجاً معقداً من المهارات والسلوكيات والمعرفة التنظيمية المتراكمة، التي يصعب على المنافسين نسخها أو استيرادها.

بناءً على ذلك، فإن الاستراتيجيات الناجحة لإدارة رأس المال البشري — مثل توفير فرص النمو الوظيفي، استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأداء، وبناء ثقافة عمل تشجع الابتكار والتعلم — تمثل عناصر حيوية في بناء ميزة تنافسية مستدامة. ولذا، فإن الدراسة عملت على الربط بين النظرية ومجموعة من المتغيرات التطبيقية داخل بيئة الشركات السعودية، كالرضا الوظيفي، واستقطاب الكفاءات، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي (Mailani, 2024).

- الأساس الفلسفي والمنهجي

من الناحية المنهجية، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها في إطار واقعي وعملي. ويدعم هذا المنهج إمكانية فحص مدى تطبيق المبادئ النظرية لإدارة رأس المال البشري داخل بيئة الشركات السعودية، وتحليل أثرها على ممارسات جذب وتطوير المواهب. وقد تم تصميم أدوات الدراسة

(الاستبيان) بما يتوافق مع المفاهيم النظرية المستخلصة من أدبيات رأس المال البشري ونظرية الموارد، ما أعطى الدراسة اتساقاً نظرياً ومنهجياً يُسهم في موثوقية نتائجها ودقة تفسيرها (Saunders, 2023).

- ربط النظرية بالواقع السعودي

تميزت هذه الدراسة بأنها لم تكتفِ بتطبيق النظريات في السياق العام، بل عملت على تكييفها لتتوافق مع خصوصية سوق العمل السعودي، الذي يشهد تحولات كبيرة في ظل رؤية المملكة 2030، والتي تضع تطوير رأس المال البشري في صلب خططها. وعليه، فقد سعت الدراسة إلى فحص مدى التزام الشركات السعودية بتنفيذ استراتيجيات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، وإلى أي مدى تسهم تلك الاستراتيجيات في جذب الكفاءات المحلية، وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. (Alqarawi, 2022)

- خلاصة النظرية العلمية

إن الدراسة جمعت بين النظرية والتطبيق من خلال اعتمادها على أطر علمية راسخة في علم الإدارة، خاصة تلك المتعلقة بإدارة رأس المال البشري. فقد شكلت نظرية رأس المال البشري ونظرية الموارد الدعامية الأساسية لفهم وتفسير العلاقة بين الاستراتيجيات الإدارية من جهة، والمخرجات المتعلقة بجذب وتطوير المواهب من جهة أخرى. وتمكنت الدراسة من التأسيس لمقاربة علمية عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تسهم في تحسين فعالية استراتيجيات الموارد البشرية داخل الشركات السعودية، مما يعزز من كفاءة واستدامة سوق العمل المحلي على المدى الطويل (Gerhart, 2021).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يُعد الفصل الثاني من هذه الدراسة من الفصول الأساسية التي تمثل نقطة انطلاق تحليلية لفهم الإطار العلمي والمنهجي الذي يستند إليه البحث. فهذا الفصل لا يقتصر فقط على استعراض المفاهيم، بل يتعمق في تحليل البنية النظرية والمرجعية العلمية التي تُفسر العلاقة بين الظاهرة المدروسة (استراتيجيات إدارة رأس المال البشري) والنتائج المرجوة (جذب وتطوير المواهب). من هنا، تبرز أهمية الفصل باعتباره دعامة نظرية تُمكن الباحث من بناء فرضياته على أسس علمية متينة، وتساعد القارئ على فهم الخلفية التي انطلقت منها الدراسة، بالإضافة إلى توضيح المسار الذي سيتبع في تحليل البيانات واستنتاج النتائج.

يسلط الفصل الضوء على مجموعة من المحاور الجوهرية التي تسهم بشكل مباشر في تشكيل الإطار العلمي للدراسة. أحد هذه المحاور يتمثل في تقديم شرح وافٍ ومتكامل للمفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع البحث، والتي تشكل المتغيرات الرئيسية للدراسة. ويُعد التمييز بين هذه المتغيرات وفهم طبيعتها، سواء كانت متغيرات تابعة أو مستقلة، أمراً بالغ الأهمية لفهم آليات العلاقة التي ستخضع لاحقاً للتحليل الإحصائي. كما أن هذا التوضيح المفاهيمي يُسهم في إزالة أي غموض قد يواجهه القارئ لاحقاً أثناء تتبع الفرضيات أو تفسير النتائج، ويُعد خطوة ضرورية لضمان التماسك بين الإطار النظري والأدوات التطبيقية المستخدمة في الدراسة.

ومن المحاور الأخرى التي يعالجها هذا الفصل بعمق هو استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة رأس المال البشري، لا سيما تلك التي تناولت جذب وتطوير الكفاءات في سياقات إقليمية ودولية مختلفة. يهدف هذا الاستعراض إلى توضيح الخلفية البحثية التي ينطلق منها هذا العمل، من خلال استكشاف أبرز ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة من نتائج، والمقاربات المنهجية التي اعتمدتها، فضلاً عن الكشف عن الفجوات العلمية التي لا تزال قائمة. هذا التحليل يُسهم في توضيح موقع الدراسة الحالية ضمن خارطة البحث العلمي، ويُبرز مدى أصالتها من حيث تناولها لمجال لا يزال يتطلب مزيداً من الدراسة، خاصة في السياق السعودي الذي يشهد تحولات هيكلية متسارعة في سوق العمل ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

كما يُخصص الفصل جزءاً لتحليل الإطار النظري الذي يمثل العمود الفقري للدراسة، حيث يتم تقديم عرض معمق للنظريات والنماذج العلمية التي تُفسر كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات وجاذبيتها للكفاءات. ويُسهم هذا الإطار في بلورة العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، مما يساعد على صياغة الفرضيات

بشكل منطقي وقابل للاختبار. إن وجود هذا الإطار النظري لا يُعد ترفاً أكاديمياً، بل هو ضرورة علمية تضمن ترابط مكونات الدراسة، وتضفي عليها الشرعية البحثية، وتساعد في بناء تفسير متماسك للنتائج لاحقاً.

وبالتالي، فإن أهمية هذا الفصل تنبع من كونه يُؤسس للبنية المعرفية التي تستند إليها الدراسة ككل، ويوجه التفكير العلمي نحو معالجة موضوع البحث بطريقة منهجية، منظمة، ومرتبطة بالسياق النظري والتطبيقي معاً. إن تناول المفاهيم، والدراسات السابقة، والنظريات ذات الصلة لا يخدم فقط الجانب الأكاديمي، بل يُسهم أيضاً في ربط الإطار النظري بواقع سوق العمل السعودي، مما يمنح الدراسة طابعها العملي وقدرتها على تقديم توصيات ذات صلة مباشرة بالتحديات التي تواجهها الشركات السعودية اليوم في مجال إدارة الكفاءات وتنميتها.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: استراتيجيات إدارة رأس المال البشري

يُعد رأس المال البشري من أهم الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وبناءً على ذلك، تأتي استراتيجيات إدارة رأس المال البشري بوصفها المتغير التابع في هذه الدراسة، لما تمثله من ممارسات منهجية تهدف إلى تطوير وتحفيز واستثمار طاقات الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشتمل هذه الاستراتيجيات على سياسات وخطط متكاملة تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتطوير قدرات الموظفين، وتحفيزهم، والحفاظ عليهم ضمن بيئة عمل مشجعة على النمو والابتكار.

تنسجم إدارة رأس المال البشري في السياق السعودي بأهمية متزايدة، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها سوق العمل ضمن إطار "رؤية المملكة 2030"، والتي تركز بشكل واضح على تطوير رأس المال البشري كمصدر أساسي للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. ومن هذا المنطلق، فإن تبني استراتيجيات فعالة لإدارة هذا المورد الحيوي لم يعد خياراً، بل ضرورة حتمية لكل منشأة تسعى إلى البقاء والنجاح في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة (Aldahhan، 2023).

- المتغيرات المستقلة:

1. جذب أفضل المواهب

يمثل "جذب أفضل المواهب" أحد أبرز المتغيرات المستقلة المؤثرة في فعالية إدارة رأس المال البشري. ويقصد به مدى قدرة المؤسسات على التعرف والوصول إلى الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمؤهلات المناسبة، واستقطابهم للانضمام إلى المنظمة. ويتطلب ذلك بناء صورة ذهنية قوية عن الشركة كجهة عمل مرغوبة، من خلال تعزيز العلامة التجارية للموظف (Employer Branding)، وتحقيق توازن بين المزايا المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالمنافسين. في سياق سوق العمل السعودي، فإن المنافسة على استقطاب أصحاب المهارات المتقدمة في تزايد مستمر، لا سيما في القطاعات الواعدة كال تقنية، والطاقة المتجددة، والخدمات المالية. ومن هنا، فإن قدرة الشركات على جذب هذه المواهب يُعد عاملاً حاسماً في تحديد فاعلية استراتيجياتها في إدارة رأس المال البشري (Sembiring، 2023).

2. جذب الكفاءات

على الرغم من تشابهه الظاهري مع المتغير الأول، إلا أن "جذب الكفاءات" يتجه إلى جانب أكثر تخصصاً، حيث يُعنى بالتركيز على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون مهارات تقنية وفنية أو سلوكية دقيقة مطلوبة داخل المؤسسة، وقد تم تحديدها مسبقاً وفقاً للاحتياجات التشغيلية أو الاستراتيجية. يختلف هذا المفهوم عن جذب "أفضل المواهب" من حيث الدقة والارتباط المباشر بالحاجة الوظيفية.

تتمثل أهمية هذا المتغير في مدى قدرة المؤسسة على مواءمة استراتيجيات التوظيف مع خططها التنموية طويلة المدى، وضمان توافر الكفاءات التي تدعم النمو وتحسين الأداء المؤسسي. كما أن جذب الكفاءات المحلية، خاصة في ظل خطط التوطين، يُعد عاملاً محورياً لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والبعد الاجتماعي في المملكة (Kho، 2024).

3. تشجيع الموظفين

يشير هذا المتغير إلى مدى فاعلية الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحفيز الأفراد، وبث روح الانتماء، وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على أدائهم واستقرارهم في المؤسسة. ويشمل ذلك ممارسات متعلقة بالحوافز (المادية والمعنوية)، والتقدير، والمشاركة في صنع القرار، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، فضلاً عن فرص التطوير المهني. إن تشجيع الموظفين يُعد من المرتكزات الأساسية لاستدامة رأس المال البشري، حيث يُسهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل. كما أن المنظمات التي تولي اهتماماً كبيراً لبرامج التحفيز والتقدير غالباً ما تتمتع بثقافة مؤسسية إيجابية تُسهم في جذب المزيد من الكفاءات من الخارج (Modise، 2028).

- العلاقة بين المتغيرات:

تعكس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (جذب أفضل المواهب، جذب الكفاءات، تشجيع الموظفين) والمتغير التابع (استراتيجيات إدارة رأس المال البشري) تفاعلاً معقداً ومتكاملاً، حيث إن كل متغير من هذه المتغيرات يشكل بُعداً جوهرياً في بناء وتنفيذ الاستراتيجية العامة لإدارة رأس المال البشري داخل المؤسسات.

فعندما تتمكن المنظمة من جذب أفضل المواهب، فإنها تؤسس لبنية بشرية قوية تُمكنها من مواجهة تحديات السوق. وإذا ما قامت في ذات الوقت بتركيز الجهود على استقطاب الكفاءات النوعية المطلوبة لسد فجوات المهارات، فإنها ترتقي

بقدرتها التشغيلية والاستراتيجية. ويُعد تشجيع الموظفين عنصراً تكميلياً يضمن الحفاظ على تلك الموارد البشرية الفريدة، ويمنع تسربها، ويحولها إلى مصدر مستدام للقيمة المضافة.

إن العلاقة بين هذه المتغيرات علاقة تأثير وتفاعل؛ حيث تؤدي الممارسات الناجحة في المتغيرات المستقلة إلى تعزيز فاعلية استراتيجيات إدارة رأس المال البشري، بينما تُعزز الاستراتيجية الشاملة بدورها قدرة المؤسسة على تصميم وتنفيذ برامج جذب وتحفيز عالية الكفاءة. ويمكن وصف هذه العلاقة بأنها دائرية تكاملية، يكمل فيها كل عنصر الآخر بشكل ديناميكي ومتواصل (Niu، 2021).

الدراسات السابقة

تسعى دراسة (Alyamani، 2025) إلى استكشاف دور رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تحويل القوى العاملة من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تركز الدراسة على كيفية تأثير هذه الرؤية على تجديد السياسات وتطوير بيئة العمل بما يتماشى مع اقتصاد متنوع قائم على المعرفة. أما بالنسبة للتصميم والمنهجية، فقد اعتمدت هذه الورقة البحثية على المنهج الوصفي القائم على دراسة الأدبيات الحالية والتقارير الحكومية، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية المتعلقة بالموارد البشرية في المملكة. تم التركيز على استراتيجيات مثل التحول الرقمي في الموارد البشرية مع تعزيز التوطين وتنمية المهارات الوطنية، بالإضافة إلى النظر في دور الشراكات الدولية، مثل التعاون مع منظمة العمل الدولية. أظهرت نتائج الدراسة أن رؤية 2030 قد أسفرت عن تطور كبير في قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، حيث تم اعتماد التقنيات الرقمية في إدارة الموظفين وكان هناك زيادة كبيرة في مشاركة المرأة في القوى العاملة. كما تبين أن التوطين وبرامج التدريب المستمر قد ساهمت في سد فجوات المهارات وتحقيق نمو مستدام في السوق المحلية. تشير النتائج أيضاً إلى أن رؤية 2030 ليست مجرد خطة اقتصادية، بل هي تحول شامل يُعيد تشكيل سوق العمل في المملكة. وتشير الدراسة إلى أن التحديات المتعلقة بالمهارات، والتكيف مع الأتمتة، وتغير توقعات القوى العاملة لا تزال قائمة. ومن المتوقع أن تُسهم استثمارات المملكة العربية السعودية في رأس المال البشري في تحقيق الاستدامة والنمو المستدام في المستقبل. أما فيما يتعلق بالأثار العلمية لهذه الدراسة، فإنها تؤكد على أهمية تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل تفعيل الحلول الرقمية، وتعزيز مشاركة المرأة، وتطوير المهارات المحلية. كما يجب على الشركات

والمؤسسات في المملكة التركيز على الابتكار، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لضمان النجاح في تحقيق أهداف رؤية 2030 وتحقيق تحول إيجابي في القوى العاملة بشكل مستدام.

لطالما كانت إدارة الموظفين الموهوبين موضوعًا شائعًا لعقود، حيث تسعى الشركات متعددة الجنسيات حول العالم جاهدةً لوضع خطة متكاملة وصورة واضحة لمنهجيات إدارة المواهب الاستراتيجية التي تضمن احتفاظ الموظفين الموهوبين بها. وقد أدى انتشار إدارة المواهب داخل الشركات متعددة الجنسيات وبين صانعي القرار الاستراتيجي إلى تزايد أهمية فهم طبيعة ونطاق أنشطة ومبادرات إدارة المواهب في قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية. تُجري هذه الورقة مراجعةً أدبيةً شاملةً للأدبيات ذات الصلة للمساعدة في فهم وتحليل وجهات النظر والتعريفات المتعلقة بأنشطة إدارة المواهب. وقد تم تحليل أدبيات إدارة المواهب، واقتراح تقرير شامل عنها كجزء من هذه الورقة. علاوةً على ذلك، تم تحديد بعض المواضيع الرئيسية في أدبيات إدارة المواهب: فهم استراتيجيات إدارة المواهب، والنهج الداخلي المُستخدم، والتركيز الخارجي، وتحديات إدارة المواهب التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات. وتؤكد النتائج على أهمية معالجة تحديات تنمية المواهب والاحتفاظ بها، مثل الحاجة إلى فرص تدريب وتطوير أكثر فعالية، وأنظمة تقييم أداء أكثر فعالية. إذا لم تُعالج هذه التحديات، فقد تُعيق بشكل كبير قدرة المؤسسة على تنمية قوة عاملة تُلبّي المتطلبات المتطورة للقطاع. بناءً على نتائجنا، نُبرز بعض الثغرات في الدراسات السابقة. سيُتاح للباحثين والممارسين الاستراتيجيين مناقشة الإجراءات العملية لإدارة العلامة التجارية التي يُمكنهم اتخاذها لمواجهة أي تحديات وعقبات من خلال اتباع خطوات عملية وإيجاد حلول فعّالة (Alshehri، 2024).

أحد العناصر الرئيسية للبرنامج التنموي الوطني السعودي الموضح في برنامج رؤية 2030 هو برنامج مؤسسة تنمية القدرات البشرية الذي يستهدف إعداد القادة والشعب السعودي للمستقبل من خلال تطوير مهاراتهم العالمية وضمان تعرض الشباب لبيئة مواتية في مراكز التعلم (كوساروفا، 2020). إن الدور المحوري للجامعات في تشكيل رأس المال البشري للأمة وتعزيزه أمر لا يمكن المبالغة فيه. يتعمق هذا البحث في الأبعاد المتعددة الأوجه لهذه العلاقة الحاسمة، ويحلل الآليات التي تساهم من خلالها الجامعات في تنمية رأس المال البشري وتعزيزه داخل الدولة. وبالاستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات الموجودة، يستكشف هذا البحث جوانب مختلفة لمشاركة الجامعة في العملية، بما في ذلك التعليم والبحث والابتكار ونشر المعرفة. ويبدأ البحث بتوضيح الإطار المفاهيمي المحيط برأس المال البشري وأهميته في استراتيجيات التنمية الوطنية. كما يتناول البحث القدرة التحويلية لمؤسسات التعليم العالي في تنشئة قوى عاملة ماهرة

وقادرة على التكيف من خلال مناهج أكاديمية دقيقة، وفرص تعلم تجريبية، وتنمية مهارات التفكير النقدي. كما يبحث البحث في دور الجامعات كمراكز للبحث والابتكار، ورعاية التقدم التكنولوجي، وريادة الأعمال، والنمو الاجتماعي والاقتصادي. علاوة على ذلك، يتعمق البحث في التأثير المجتمعي الأوسع للجامعات، موضحاً دورها في تعزيز الحراك الاجتماعي، وتعزيز التنوع الثقافي، وغرس قيم المشاركة المدنية والمسؤولية. كما يُمعن النظر في فعالية السياسات الحكومية والأطر المؤسسية في الاستفادة من إمكانات الجامعات لتعزيز تنمية رأس المال البشري. ومن خلال تجميع شامل للأدلة التجريبية والأطر النظرية، يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤى قيّمة لصانعي السياسات والمعلمين والجهات المعنية على حد سواء. ومن خلال توضيح الديناميكيات المعقدة للعلاقة بين الجامعة ورأس المال البشري، تسعى هذه الورقة إلى إثراء التدخلات والمبادرات الاستراتيجية الرامية إلى تسخير كامل إمكانات الجامعات كمحركات للتنمية والازدهار الوطنيين (Allothman، 2025).

تُعدّ تنمية الموارد البشرية، وتحديدًا تدريب القوى العاملة وتنمية المواهب في دولة الإمارات العربية المتحدة، ونتائجها، الأهداف الرئيسية لدراسة (Barhama Al Afifi، 2016) وقد ركّزت هذه الدراسة على جوانب مختارة من استراتيجيات السياسات العامة لتنمية القوى العاملة ورأس المال البشري في الدولة. وبشكل أكثر تحديدًا، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة فعالية برامج المنح الدراسية المختلفة في دولة الإمارات العربية المتحدة في تنمية القوى العاملة. وتتناول الدراسة كيف كان لاستراتيجيات تنمية رأس المال البشري للمواطنين الإماراتيين، مع التركيز بشكل خاص على برامج المنح الدراسية الجامعية، آثار إيجابية على تطوير المواطنين الذين أكملوا برامجهم بنجاح خلال العقد الماضي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتشارك الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية إدارة رأس المال البشري كعنصر استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، سواء في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أو في سياقات إقليمية مشابهة مثل دولة الإمارات. فقد تناولت هذه الدراسات مفاهيم متقاربة تتعلق بدور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة التنظيمية، ورفع مستويات التوطين، وتحفيز مشاركة المرأة في سوق العمل، وهي عناصر تتكامل مع أهداف التحول الوطني والتنمية الاقتصادية المستدامة. كذلك، هناك اتفاق واضح بين هذه الدراسات على أن التحول الرقمي والتدريب المستمر وتنمية المهارات المتقدمة تمثل ركائز أساسية في تطوير الموارد البشرية، وعلى أن المؤسسات التعليمية، خاصة الجامعات، تلعب دوراً

محورياً في دعم هذه الجهود من خلال تقديم مخرجات تعليمية تتواءم مع متطلبات سوق العمل. كما أبرزت معظم الدراسات أهمية تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لتسريع وتيرة بناء رأس المال البشري القادر على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. كما تشترك الدراسات في اعتمادها على مراجعات أدبية تحليلية واستعراض للتقارير والسياسات الحكومية كأساس لفهم التوجهات العامة في إدارة الموارد البشرية، إلى جانب الاستناد إلى بيانات ثانوية متاحة من مصادر رسمية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم وجود توافق في الأهداف العامة، إلا أن الدراسات السابقة تختلف في تركيزها الموضوعي والمنهجي. فبعض الدراسات ركزت بشكل رئيس على الإطار الكلي للسياسات الوطنية وتأثيرها على القوى العاملة ضمن خطة الرؤية التنموية، بينما توجهت دراسات أخرى إلى مراجعة ممارسات إدارة المواهب في قطاعات صناعية محددة، مثل قطاع النفط والغاز، دون أن تشمل تنوع بيئات العمل السعودية أو التطرق إلى الشركات المحلية بمختلف أحجامها. أيضاً، هناك تفاوت ملحوظ في المنهجية المتبعة؛ حيث استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات، بينما افتقرت إلى التحليل الميداني المباشر أو الاعتماد على بيانات أولية. في المقابل، تناولت دراسات أخرى موضوعات أكثر دقة مثل فعالية برامج المنح الدراسية أو أدوار الجامعات في تنمية رأس المال البشري، دون الدخول في تفاصيل دقيقة حول العلاقة بين الاستراتيجيات المؤسسية والممارسات العملية داخل بيئة العمل السعودية الخاصة بالشركات. ومن أوجه الاختلاف أيضاً، مدى اهتمام بعض الدراسات بالعوامل الاجتماعية مثل تمكين المرأة والحراك الاجتماعي، بينما اقتصرت دراسات أخرى على التحليل الهيكلي للإدارات المؤسسية دون النظر في الجوانب النفسية والتحفيزية للموظفين، والتي تُعد عناصر أساسية في فهم آليات الجذب والاحتفاظ بالكفاءات.

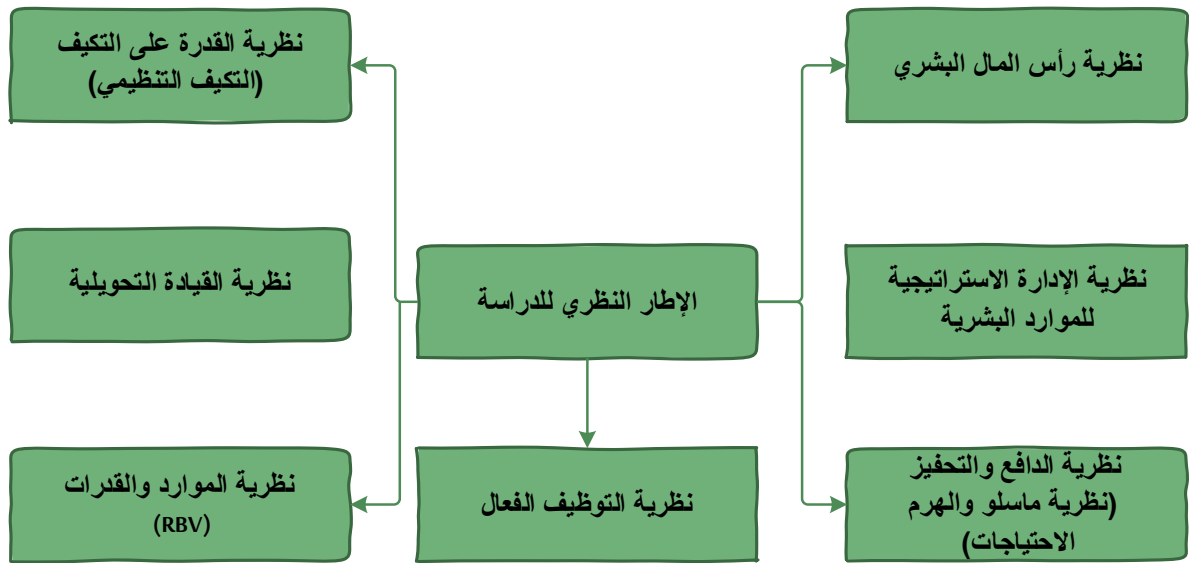
- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك فجوات معرفية عدة يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. أهم هذه الفجوات هي نقص الدراسات التطبيقية المباشرة التي تربط بين استراتيجيات إدارة رأس المال البشري والممارسات الفعلية في بيئة العمل داخل الشركات السعودية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب النظرية أو على تحليل البيانات الثانوية دون التعمق في قياس الأثر الحقيقي للاستراتيجيات على سلوكيات الجذب والتطوير داخل المؤسسات.

كما يفتقر الأدب السابق إلى تحليل العلاقة التبادلية بين عوامل جذب المواهب وتشجيع الموظفين واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إطار عملي وقياسي، خاصة ضمن السياق الثقافي والاقتصادي السعودي الذي يتميز بخصوصية فريدة نتيجة التحولات الجذرية التي فرضتها رؤية 2030. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تناول تلك العلاقة بصورة كمية وتطبيقية على مستوى الشركات، وهو ما يمنح نتائجها بعداً عملياً ومباشراً يمكن الاستفادة منه في صنع القرار المؤسسي. كما، لم تُعالج أغلب الدراسات السابقة بشكل كافٍ مدى فاعلية الممارسات التحفيزية في تشجيع الموظفين الحاليين على التطوير والاستمرار داخل المؤسسة، والترابط بين هذه الممارسات ونجاح استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها بعيدة المدى. ولذلك، فإن الدراسة الحالية تقدم مساهمة بحثية واضحة في هذا الجانب، عبر تحليل العلاقة بين تشجيع الموظفين كأحد المتغيرات المستقلة، وفاعلية استراتيجية إدارة رأس المال البشري كمتغير تابع. تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج بحثي أكثر تكاملاً من خلال الربط بين الأبعاد النظرية والممارسات الواقعية المستندة إلى بيانات ميدانية، وهو ما يُضفي على نتائجها مستوى أعلى من الدقة والموثوقية، ويجعلها قابلة للتطبيق الفعلي في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل الشركات السعودية.

الإطار النظري للدراسة

إن دراسة "إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية: استراتيجيات جديدة لجذب وتطوير المواهب في سوق العمل المحلي" تستند إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تعزز فهمها أعمق للمواضيع التي تتناولها، وتساعد في تفسير وتحليل مختلف الأبعاد المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.



رسم توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة

1. نظرية رأس المال البشري

تعتبر نظرية رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها هذه الدراسة. وفقًا لهذه النظرية، يُنظر إلى العمالة البشرية على أنها استثمار يمكن أن يساهم في تحسين الإنتاجية الاقتصادية من خلال التعليم، التدريب، والتطوير المهني. هذه النظرية تفترض أن استثمار الشركات في تدريب وتطوير موظفيها لا يعزز من مهاراتهم فحسب، بل يساهم أيضًا في تعزيز قدراتهم على الابتكار وزيادة الأداء المؤسسي. لذلك، فإن جذب وتطوير المواهب البشرية في الشركات السعودية يجب أن يكون بمثابة استثمار طويل الأجل يساهم في رفع القدرة التنافسية والابتكار (Rasure، 2024).

2. نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هذه النظرية تركز على أهمية التوافق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفقًا لهذه النظرية، يجب أن تكون سياسات الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي العام للشركة. وبالتالي، فإن جذب وتطوير المواهب لا ينبغي أن يُنظر إليه كأمر منفصل، بل يجب أن يكون جزءًا من استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء العام للشركة وتحقيق أهدافها المستقبلية. تطبق هذه النظرية في سياق الشركات السعودية عبر تحسين طرق استقطاب المواهب المحلية وتطويرها بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في إطار التحولات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، مثل رؤية المملكة 2030 (Caylan، 2024).

3. نظرية الدافع والتحفيز (نظرية ماسلو والهرم الاحتياجات)

تلعب الدوافع والتحفيزات دورًا محوريًا في جذب وتطوير المواهب البشرية في أي منظمة. وفقًا لنظرية ماسلو للاحتياجات، يتم ترتيب احتياجات الأفراد في هرم تبدأ باحتياجات فسيولوجية أساسية مثل الأجر، ثم تنتقل إلى الاحتياجات النفسية والاجتماعية مثل الانتماء والاحترام، وأخيرًا إلى احتياجات تحقيق الذات. بناءً على هذه النظرية، تشجع الشركات على تقديم بيئات عمل جاذبة تكون قادرة على تلبية احتياجات موظفيها على جميع المستويات، من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية تساهم في تحفيزهم وتحقيق الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل. في السياق السعودي، ينبغي على الشركات تبني استراتيجيات تحفيزية تتناسب مع احتياجات الموظفين المحليين بما يساهم في بناء بيئة عمل مستدامة ومرنة تشجع على النمو المهني (Shikalepo، 2020).

4. نظرية القدرة على التكيف (التكيف التنظيمي)

في بيئة العمل المعاصرة، التي تتميز بالتغيرات السريعة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، يجب على الشركات أن تكون قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات. نظرية القدرة على التكيف تشير إلى قدرة الشركات على تطوير سياسات واستراتيجيات مرنة تسمح لها بالتفاعل مع التغيرات في السوق ومتطلبات العمالة. في إطار هذه النظرية، تتعين على الشركات السعودية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتتمكن من التكيف مع التحولات السريعة التي تشهدها المملكة، مثل الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، التي تدعو إلى تحسين مهارات وكفاءات القوى العاملة المحلية (Cakmak، 2023).

5. نظرية القيادة التحويلية

تركز نظرية القيادة التحويلية على دور القيادة في تحفيز الموظفين نحو التميز والإبداع من خلال إلهامهم وتوجيههم بشكل يتجاوز التوقعات التقليدية. في هذا الإطار، يعتبر القائد بمثابة محفز للتغيير ويؤثر في الموظفين ليحققوا إمكاناتهم الكاملة. بالنسبة للشركات السعودية، فإن تبني القيادة التحويلية يعزز من قدرتها على جذب المواهب وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، من خلال توفير بيئات عمل تحفز الإبداع وتعزز من تطوير الكفاءات. تساهم هذه النظرية في فهم كيفية استخدام الشركات للقيادة كأداة استراتيجية لتعزيز تطور رأس المال البشري وتطويره بما يتواءم مع تطلعات الموظفين والشركة على حد سواء (Gupta، 2024).

6. نظرية الموارد والقدرات (RBV)

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) تعتبر أن الموارد الفريدة التي تمتلكها الشركات هي التي تمنحها ميزة تنافسية. يشمل ذلك، على وجه الخصوص، رأس المال البشري. من خلال هذه النظرية، تعتبر الشركات أن موظفيها المهرة وذوي الكفاءات العالية هم من الموارد الأساسية التي تمكنها من التميز في السوق. وبالتالي، يجب على الشركات السعودية استثمار الموارد البشرية بشكل استراتيجي من خلال توفير بيئات عمل ملائمة، وبرامج تدريب متخصصة، وأدوات تحفيزية للمحافظة على مواهبها وتعزيز إنتاجيتها. إن تطبيق هذه النظرية يساعد الشركات على تعزيز القدرة التنافسية من خلال الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية الفعالة (Gerhart، 2021).

7. نظرية التوظيف الفعال

تركز نظرية التوظيف الفعال على البحث عن الموظف الذي يتناسب بشكل مثالي مع متطلبات الوظيفة وكذلك ثقافة المنظمة. التوظيف الفعال يتطلب أن تتبنى الشركات استراتيجيات قوية لجذب المهارات المطلوبة وتوظيفها بشكل يعزز من قدرات المنظمة. بالنسبة للشركات السعودية، يتعين عليها تبني أساليب توظيف مبتكرة مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات الاختيار، وإجراء تقييمات دقيقة تتعلق بالكفاءات المطلوبة في وظائف المستقبل. كما ينبغي لهذه الشركات أن تولي اهتمامًا خاصًا للمواءمة الثقافية بين الموظفين وبيئة العمل، مما يساهم في تعزيز الاستقرار المهني وتحقيق أعلى مستويات الأداء (Suliya، 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُشكّل هذا الفصل محوراً بالغ الأهمية في هيكل الدراسة، إذ ينتقل بها من الطابع النظري والتحليلي إلى الجانب العملي والتطبيقي، مما يُضفي على البحث عمقاً علمياً ومنهجياً واضح المعالم. وفي هذا الإطار، يُعنى هذا الفصل بتوضيح الأسلوب المنهجي الذي تم اتباعه في معالجة مشكلة البحث، والطرق التي اعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات وتحليلها بهدف فحص الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة تتسم بالمصداقية والموضوعية.

تبرز أهمية هذا الفصل في كونه يضع الأسس المنهجية التي قامت عليها الدراسة، إذ يُعالج بشكل مفصّل المنهجية البحثية المعتمدة، والتي تم اختيارها استناداً إلى طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة. فالمنهج الذي يُتبع في البحث ليس مجرد اختيار تقني، بل هو عملية مدروسة تسهم في توجيه سير الدراسة بشكل علمي ومنطقي. ويتطلب اختيار المنهج مراعاة عوامل عدة من أهمها: نوع البيانات المراد جمعها، طبيعة مجتمع الدراسة، وحدود الإمكانيات والموارد المتاحة. وفي ضوء ذلك، يُوضح هذا الفصل كيفية ملائمة المنهج المختار مع طبيعة الدراسة التي تسعى لفهم تأثير استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على عمليات جذب وتطوير المواهب، وهي قضية متعددة الأبعاد تستدعي نهجاً بحثياً يدمج بين التحليل الكمي والنوعي على حد سواء.

من بين النقاط المحورية التي يتناولها هذا الفصل كذلك، الأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات. فاختيار الأداة البحثية لا يقل أهمية عن اختيار المنهج نفسه، إذ يجب أن تتسم الأداة بالقدرة على قياس الظواهر المستهدفة بشكل دقيق، وأن تكون قادرة على استقصاء الآراء، والاتجاهات، والبيانات السلوكية المتعلقة باستراتيجيات إدارة رأس المال البشري. وعليه، يستعرض هذا الفصل مبررات اختيار الأداة المعتمدة، سواء كانت استبانة، مقابلات، أو مزيجاً منهما، مع توضيح الخصائص الفنية للأداة مثل الصدق والثبات، وكيف تم التأكد من سلامتها الإحصائية ومدى ملائمتها للبيئة السعودية.

وفي سياق متصل، يتضمن هذا الفصل شرحاً دقيقاً لمجتمع الدراسة، وهو يمثل الإطار العام الذي استُمدّت منه البيانات. يتناول الباحث هنا تحديد خصائص هذا المجتمع، والأسس التي تم على ضوءها اختيار العينة المستهدفة، مع بيان الأسباب المنهجية وراء اختيار هذه العينة دون غيرها. كما يُشير الفصل إلى حجم العينة وطبيعتها، والأسلوب الإحصائي المتبع في تحديدها، إلى جانب ما إذا كانت تمثل المجتمع بشكل كافٍ يمكن من تعميم النتائج على نطاق أوسع ضمن بيئة العمل السعودية. إن معرفة خصائص مجتمع الدراسة تُعد ضرورية لفهم السياق الذي تعمل فيه الشركات

السعودية، ومدى انعكاس استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على قدرتها التنافسية وجاذبيتها للمواهب المحلية والعالمية.

يتطرق هذا الفصل إلى الخطوات المتسلسلة التي تم اتباعها في جمع البيانات، بدءاً من مرحلة التخطيط والتصميم، مروراً بعملية توزيع الأداة على مفردات العينة، وانتهاءً بجمع البيانات وتفريغها وتحليلها. يُقدّم الباحث هنا وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي تم اتخاذها لضمان نزاهة العملية البحثية، مع الحرص على الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المبحوثين، وحماية خصوصيتهم، وضمان استخدام المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط.

ولا يكتمل الإطار المنهجي للدراسة دون التطرق إلى الحدود التي واجهت الباحث أثناء تنفيذ الدراسة. لذا يُعنى هذا الفصل كذلك بتحديد ما يُعرف بـ "حدود الدراسة"، وهي تلك العوامل التي قد تُقيّد تعميم النتائج أو تؤثر على مدى دقتها. وتتضمن هذه الحدود أبعاداً زمنية، ومكانية، وبشرية، ومنهجية، وقد تتعلق بتوافر البيانات، أو تجاوب المشاركين، أو تغير السياسات التنظيمية في بيئة العمل، خصوصاً في ظل المتغيرات الديناميكية التي يشهدها سوق العمل السعودي في إطار "رؤية المملكة 2030". إن الإشارة إلى هذه الحدود لا تُعد نقطة ضعف في الدراسة، بل تعكس إدراك الباحث للواقع العلمي والعملية الذي تُجرى فيه البحوث التطبيقية.

يُعد هذا الفصل من أكثر الفصول حساسية وأهمية، لأنه يُمثل الأساس المنهجي الذي ترتكز عليه نتائج البحث وتوصياته. ومن خلال هذا الفصل، يُبرهن الباحث على مدى التزامه بالمنهج العلمي السليم، ويُقدّم للقارئ رؤية واضحة ومتكاملة عن الطريقة التي تم بها بناء الدراسة وتنفيذها. كما أن هذا الفصل يُمهّد الطريق نحو الفصول اللاحقة التي تتناول تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، ومناقشتها في ضوء الإطارين النظري والميداني.

المنهجية وطرق البحث

في هذه الدراسة، تم اختيار المنهج الكمي كمنهج رئيسي للبحث، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات التي تتعامل مع المتغيرات القابلة للقياس والتحديد بشكل دقيق. يساعد المنهج الكمي في الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل والإحصاء، مما يعزز من قدرة الدراسة على اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج الموضوعية والموثوقة. تعتمد المنهجية الكمية على استخدام أدوات قياس دقيقة لدراسة الظواهر وتحليلها بشكل منهجي، بما يساهم في تفسير العلاقة بين المتغيرات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية.

- المنهج الكمي وأسباب اختياره:

تم اختيار المنهج الكمي في هذه الدراسة لأنه يناسب الأهداف البحثية التي تسعى إلى قياس وفحص أثر استراتيجيات جذب وتطوير المواهب على أداء الشركات السعودية في سوق العمل المحلي. حيث يتطلب الموضوع تحليل البيانات بشكل دقيق لإيجاد علاقات سببية بين المتغيرات المدروسة. يعتمد المنهج الكمي على جمع البيانات باستخدام أدوات بحث منضبطة مثل الاستبيانات والاستطلاعات، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى جمع بيانات من عينات واسعة وتحليلها بشكل إحصائي.

كما أن المنهج الكمي يوفر مرونة في إجراء القياسات والمقارنات عبر استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتيح اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على نطاق واسع. بالتالي، يساعد المنهج الكمي في تقديم إجابات دقيقة حول أسئلة الدراسة، خاصة المتعلقة بكيفية تأثير استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على أداء الشركات السعودية وقدرتها التنافسية في سوق العمل المحلي.

- طبيعة البيانات في الدراسة

لضمان شمولية البحث ودقته، تعتمد الدراسة على استخدام مزيج من البيانات الأولية والثانوية. البيانات الثانوية تُستخدم لفهم الإطار العام لسوق العمل السعودي والاتجاهات الوطنية والإقليمية المتعلقة بإدارة رأس المال البشري، حيث تستند إلى المصادر الرسمية مثل تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والإحصائيات الوطنية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والتقارير البحثية.

هذا الاستخدام المتكامل يُمكن الباحث من بناء قاعدة نظرية وإحصائية صلبة، في حين أن البيانات الأولية تكمل هذا الأساس بطرح واقع ميداني مباشر يعكس تطبيق الاستراتيجيات في الشركات المعنية. الجمع بين النوعين من البيانات يتيح فرصة للتحقق المتبادل بين النتائج المختلفة، ويُقلل من احتمالية الانحياز أو الخطأ الناجم عن الاعتماد على مصدر واحد فقط. كما أنه يُسهل في إثراء الدراسة بمعلومات متنوعة ومتعددة الأبعاد، تعزز من قدرة الباحث على التفسير والتحليل العميق.

أدوات الدراسة

في هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية التي تساعد على جمع البيانات بطريقة دقيقة وفعالة، بما يتيح الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بشكل موثوق. تم اعتماد منهجية كمية في البحث، ولذا كانت الأدوات المختارة تتماشى مع هذا التوجه، حيث كان الاستبيان المغلق هو الأداة الرئيسية في جمع البيانات، مع استخدام بعض الأدوات المساندة مثل المقابلات شبه المنظمة والمراجعة الوثائقية. سيتم شرح الأدوات التي تم استخدامها بالتفصيل فيما يلي.

- الاستبيان المغلق

الاستبيان المغلق هو الأداة الرئيسية التي تم استخدامها في هذه الدراسة لجمع البيانات من المشاركين في الشركات السعودية. يعد الاستبيان المغلق من أدوات البحث الكمي الأكثر شيوعاً نظراً لقدرته على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي. يعتمد هذا النوع من الاستبيانات على أسئلة يتم تزويد المشارك بخيارات إجابة محددة مسبقاً، مما يسهل تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

في هذه الدراسة، تم تصميم الاستبيان ليشمل أسئلة متنوعة تغطي جميع جوانب الموضوع محل البحث. تم تقسيم الأسئلة إلى عدة فئات: أولاً، الأسئلة الديموغرافية التي تتعلق بمعلومات أساسية عن المشاركين مثل العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية. تهدف هذه الأسئلة إلى توفير معلومات مهمة لفهم الخصائص الفردية للمشاركين وكيفية تأثير هذه الخصائص على إجاباتهم. ثانياً، تم تضمين أسئلة تتعلق باستراتيجيات جذب المواهب التي تستخدمها الشركات السعودية، بما في ذلك الأساليب التكنولوجية، والحوافز المقدمة، واستراتيجيات الإعلان عن الوظائف. ثالثاً، ركزت الأسئلة على الممارسات المتبعة في تطوير الموظفين، مثل البرامج التدريبية المستمرة وفرص النمو المهني. وأخيراً،

تضمنت الأسئلة أيضًا قياس تأثير استراتيجيات جذب وتطوير المواهب على الأداء المؤسسي، مثل الإنتاجية والابتكار ورضا الموظفين.

تتمثل ميزة استخدام الاستبيان المغلق في أنه يتيح جمع البيانات بشكل موحد من جميع المشاركين، مما يعزز دقة التحليل ويسهل تطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. كما أن مقياس ليكرت المستخدم في الإجابة على الأسئلة - والذي يتراوح من "موافق تمامًا" إلى "غير موافق تمامًا" - يتيح قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف بين المشاركين، مما يسهل تصنيف وتحليل البيانات.

- المقابلات شبه المنظمة

على الرغم من أن الاستبيان المغلق كان الأداة الأساسية في جمع البيانات، فقد تم أيضًا استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة داعمة لجمع بيانات نوعية إضافية. تتيح المقابلات شبه المنظمة للمشارك الفرصة للتعبير بحرية عن آرائه وتجارب، مما يوفر أبعادًا إضافية للموضوع قد لا تكون واضحة من خلال الأسئلة المغلقة. تعتمد المقابلات شبه المنظمة على أسئلة مفتوحة تسمح للمشارك بالحديث عن موضوعات معينة بشكل موسع، وهو ما يساعد الباحث في الحصول على إجابات مفصلة وغنية.

المقابلات في هذه الدراسة كانت موجهة بشكل رئيسي لمسؤولي الموارد البشرية والقادة في الشركات السعودية. وتمحورت الأسئلة حول كيفية تصورهم لاستراتيجيات جذب وتطوير المواهب، وما هي التحديات التي يواجهونها في تطبيق هذه الاستراتيجيات، وأي جوانب يرون أنها بحاجة إلى تحسين. كما تم استفسارهم عن أثر هذه الاستراتيجيات على أداء الشركات، وكيفية قياس هذا الأثر. توفر المقابلات نظرة أعمق حول كيفية تطبيق الشركات السعودية لممارسات إدارة رأس المال البشري، وتساعد في فهم الممارسات غير الملموسة أو الغير مرئية التي قد تكون مؤثرة في نجاح هذه الاستراتيجيات.

ميزة المقابلات شبه المنظمة هي أنها تتيح مرونة في جمع المعلومات وعمقًا في الفهم، حيث يمكن للباحث تعديل أسئلته وفقًا لردود المشاركين، مما يمكنه من استكشاف جوانب إضافية لم يتم التطرق إليها في الاستبيان. كما أن المقابلات تسمح بجمع بيانات نوعية لا يمكن قياسها إحصائيًا ولكنها تساهم في إضافة سياق وتفسير غني للنتائج التي يتم الحصول عليها من الاستبيان.

- المراجعة الوثائقية

في إطار البحث، تم أيضاً الاستعانة بالمراجعة الوثائقية كأداة مكملية للمعلومات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات. تتضمن المراجعة الوثائقية فحص وتحليل الوثائق الرسمية مثل التقارير السنوية للشركات، والدراسات الداخلية المتعلقة بإدارة رأس المال البشري، وسياسات الموارد البشرية، والبيانات الإحصائية المتاحة التي تتعلق بالجوانب الاستراتيجية لتطوير المواهب.

تساعد المراجعة الوثائقية في توفير خلفية تاريخية حول كيفية تعامل الشركات السعودية مع إدارة رأس المال البشري، وكيف تطورت ممارسات التوظيف والتطوير عبر الزمن. كما تساهم في توثيق السياسات الرسمية التي تتبعها الشركات في جذب وتطوير المواهب، مما يسمح بمقارنة ما يتم في الواقع مع الاستراتيجيات المعلنة. تتيح هذه الأداة أيضاً فحص البيانات التي قد لا تكون متاحة بسهولة عبر المقابلات أو الاستبيانات، مثل معلومات عن كيفية تخصيص الشركات للموارد في برامج تدريبية أو استثمارها في تحسين بيئة العمل.

الميزة الأساسية لهذه الأداة تكمن في أنها تتيح للباحثين تحليل السياسات والإجراءات الرسمية التي تنفذها الشركات، مما يمكنهم من مقارنة الممارسات الرسمية مع آراء الموظفين والممارسات الفعلية التي يتم تطبيقها. وبالتالي، توفر المراجعة الوثائقية صورة شاملة عن الوضع التنظيمي لشركات معينة في ما يتعلق بإدارة رأس المال البشري.

- عينة الدراسة:

في هذه الدراسة التطبيقية التي تهدف إلى استكشاف أثر استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي، تم اختيار حجم عينة يبلغ 165 مشاركاً من موظفي ومديري الموارد البشرية في عدد من الشركات السعودية المختلفة. جاء هذا العدد ليعكس تمثيلاً مناسباً ومتوازناً للسكان المستهدفين، حيث يسمح بالحصول على بيانات كافية لإجراء تحليلات إحصائية دقيقة وموثوقة. كما أن حجم العينة هذا يضمن تنوعاً في الخبرات والتخصصات والمناصب، مما يعزز من شمولية الدراسة ويساهم في تقديم صورة واضحة وشاملة عن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في بيئة العمل السعودية. يتيح هذا الحجم من العينة إمكانية استكشاف الفروق والتباينات بين الشركات المختلفة، وقياس مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على جذب الكفاءات وتشجيع الموظفين بطريقة دقيقة وعلمية.

مجتمع البحث

في هذه الدراسة التطبيقية التي تهدف إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي، يمثل مجتمع البحث الشركات السعودية التي تمثل الركيزة الأساسية لسوق العمل في المملكة. يشمل هذا المجتمع مجموعة متنوعة من الشركات التي تنشط في قطاعات مختلفة مثل الصناعة، والخدمات، والتجارة، والتقنية، والتي تتفاوت من حيث حجمها ومواردها التنظيمية. اختيار هذا المجتمع يأتي نظراً لأهميته الكبيرة في دعم الاقتصاد الوطني، ودوره المحوري في استقطاب المواهب وتنميتها، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية التي تعززها رؤية المملكة 2030 والتي تهدف إلى تطوير الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة.

يمتاز مجتمع البحث بتنوع ديموغرافي ومهني كبير، حيث يشمل موظفين من مستويات إدارية مختلفة، بدءاً من الأفراد التنفيذيين في إدارة الموارد البشرية وحتى المدراء التنفيذيين والمسؤولين عن رسم السياسات المتعلقة برأس المال البشري. هذا التنوع يتيح للبحث إمكانية التقاط صورة شاملة حول واقع تطبيق استراتيجيات جذب وتطوير المواهب، مما يعزز من عمق التحليل ويمنح الدراسة قدرة أكبر على استكشاف الفروقات والتحديات التي تواجه الشركات بحسب اختلاف طبيعة عملها وحجمها.

يمر مجتمع البحث بعدة تحديات مؤثرة، منها ضرورة التكيف مع المتغيرات التكنولوجية السريعة التي تتطلب تحديث مهارات القوى العاملة بشكل مستمر، إلى جانب متطلبات التوطين التي أصبحت محورياً أساسياً في سياسات الموارد البشرية. كما تواجه الشركات تحديات في الاحتفاظ بالمواهب المتميزة في بيئة تنافسية متزايدة على الصعيدين المحلي والدولي، ما يجعل دراسة هذه الظواهر في سياق مجتمع البحث أمراً حيوياً لفهم أعمق للواقع العملي واستشراف آفاق التطوير المستقبلية.

تكمن أهمية دراسة هذا المجتمع في تقديم فهم دقيق للسياسات والاستراتيجيات الفعلية التي تعتمد عليها الشركات السعودية في إدارة رأس المال البشري، مما يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف، والتحديات التي تواجهها، إضافة إلى الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لتطوير الأداء وتحقيق النمو المستدام. كما يسهم هذا الفهم في تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين بيئات العمل وتعزيز قدرات الشركات على جذب أفضل المواهب وتطويرها بما يتوافق مع تطلعات السوق السعودي ورؤية التنمية الوطنية.

خطوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من المراحل الأساسية والمحورية في أي بحث علمي، إذ تعتمد عليها جودة النتائج ومدى دقتها، لذلك فإن خطوات جمع البيانات في هذه الدراسة قد تمت بتأنٍ ووفق منهجية منظمة لضمان الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تعكس الواقع الفعلي لاستراتيجيات إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية. تبدأ هذه العملية بتحديد مصادر البيانات التي ستُستخدم، والتي تشمل كلاً من البيانات الأولية والثانوية، حيث تُجمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، والتقارير الرسمية، والإحصاءات المتعلقة بسوق العمل السعودي، بينما تُجمع البيانات الأولية عبر أدوات ميدانية مثل الاستبيانات التي وُجهت إلى موظفي ومديري الموارد البشرية في الشركات المستهدفة.

في المرحلة الأولى من جمع البيانات، تم تصميم أداة البحث التي تمثلت في استبيان متكامل يغطي جميع محاور الدراسة الرئيسية، مع التركيز على استراتيجيات إدارة رأس المال البشري، وأساليب جذب المواهب، وبرامج تطوير الموظفين. وقد خضع الاستبيان لعملية مراجعة وتقييم من قبل مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الموارد البشرية لضمان ملاءمته ودقته، إضافة إلى اختبار تجريبي صغير على عينة أولية للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، ومن ثم تعديلها بما يتناسب مع النتائج التي ظهرت خلال هذا الاختبار.

بعد ذلك، تم تحديد عينة البحث بعناية، حيث تم اختيار عدد من الشركات السعودية التي تمثل القطاعات المختلفة، مع مراعاة التنوع في الأحجام والنطاقات، بهدف تعميم النتائج على أوسع نطاق ممكن داخل السوق السعودي. ثم جرى التواصل مع هذه الشركات وتنسيق عملية توزيع الاستبيانات على الموظفين المعنيين بإدارة الموارد البشرية، مع التأكيد على سرية المعلومات وحث المشاركين على تقديم إجابات صادقة ودقيقة. كما تم توفير قنوات اتصال مباشرة للرد على أي استفسارات من المشاركين خلال فترة جمع البيانات، ما ساهم في زيادة معدل الاستجابة وجودة المعلومات المجمعة.

تضمن جمع البيانات أيضاً متابعة مستمرة لضمان استكمال الاستبيانات بصورة صحيحة، وتم تنظيم جلسات للمتابعة مع ممثلي الشركات لتسهيل عملية جمع البيانات وتحفيز الموظفين على المشاركة. هذا الاهتمام بالتفاصيل في جمع البيانات يعكس حرص الباحث على جودة المعلومات ودقتها، والتي تشكل الأساس في تحليل النتائج والوصول إلى استنتاجات موثوقة.

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات، تمت مراجعة جميع الاستبيانات والتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء، بالإضافة إلى تصنيف وترميز البيانات بشكل مناسب لتسهيل عملية إدخالها في برامج التحليل الإحصائي. وقد ساعد هذا التنظيم الدقيق في ضمان سهولة وفعالية المرحلة التالية من الدراسة، والتي تتعلق بتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي ستسهم في تقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في سوق العمل السعودي.

حدود البحث

تعد تحديد حدود الدراسة أحد العناصر الأساسية التي تحدد نطاق البحث وتوضّح المجالات التي تركز عليها الدراسة، مع مراعاة الجوانب البشرية والزمانية والمكانية. في دراسة "إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية: استراتيجيات جديدة لجذب وتطوير المواهب في سوق العمل المحلي"، تم تحديد الحدود الخاصة بالدراسة بشكل دقيق لضمان تموضع الدراسة ضمن نطاق معقول وواقعي، بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها بشكل كامل ودقيق.

- الحدود البشرية

الحدود البشرية للدراسة تشير إلى الأشخاص الذين سيتم استهدافهم من قبل الباحث للحصول على البيانات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية. وتهتم هذه الدراسة بشكل أساسي بالموظفين والمسؤولين في قطاع الموارد البشرية في الشركات السعودية.

ستركز الدراسة بشكل خاص على الموظفين العاملين في مختلف الشركات السعودية الذين هم جزء من عملية جذب وتطوير المواهب داخل هذه الشركات. يتضمن هذا البحث الموظفين في مستويات إدارية متنوعة، بدءًا من الموظفين التنفيذيين إلى المديرين والمشرفين على فرق العمل. إن دراسة آراء هؤلاء الموظفين تساهم في فهم كيفية تقييمهم للسياسات المتبعة في جذب وتطوير المواهب، ومدى رضاهم عن هذه السياسات ومدى تأثيرها على أداء الشركات.

ستستهدف الدراسة المسؤولين عن الموارد البشرية في الشركات السعودية، خاصةً من لديهم خبرة في تصميم وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية. هؤلاء الأفراد هم أصحاب الخبرة في رسم سياسات التوظيف، وتطوير الكفاءات، وبناء برامج تدريبية وتطويرية، وهم الذين يمكنهم تقديم رؤى معمقة حول التحديات التي يواجهونها في إدارة رأس المال البشري وسبل تحسين هذه السياسات لتتناسب مع احتياجات سوق العمل السعودي المتغير.

إذن، الحدود البشرية لهذه الدراسة تقتصر على الأشخاص العاملين داخل الشركات السعودية، وخاصةً الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع استراتيجيات جذب وتطوير المواهب، وأيضًا المسؤولين عن الموارد البشرية الذين يتخذون القرارات المتعلقة بهذا المجال.

- الحدود الزمانية

الحدود الزمانية للدراسة تشير إلى الفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع البيانات وتحليلها. ومن المهم في أي دراسة تحديد الإطار الزمني بشكل دقيق، حيث يؤثر الزمن بشكل كبير على النتائج والتفسيرات التي يمكن استخلاصها.

في هذه الدراسة، تم تحديد الفترة الزمنية من 2024 إلى 2025 كإطار زمني لإجراء البحث. وتم اختيار هذه الفترة بشكل أساسي لأن سوق العمل السعودي يشهد تغييرات كبيرة في هذه المرحلة، وذلك نتيجةً للعديد من الإصلاحات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة، خاصة في إطار رؤية السعودية 2030 التي تهدف إلى تعزيز التنوع الاقتصادي وزيادة استدامة الشركات من خلال تحسين بيئة العمل وتطوير رأس المال البشري. إن هذه الفترة الزمنية تجعل من الممكن دراسة تأثير الإصلاحات الحالية على استراتيجيات جذب وتطوير المواهب في الشركات السعودية.

تأخذ الدراسة في الحسبان التطورات التقنية التي تحدث بشكل متسارع، مثل تطبيق تقنيات الذكاء الصناعي في الموارد البشرية، والتغيرات في توقعات الموظفين من حيث بيئة العمل، مما يعكس احتياجات السوق بشكل مستمر. فترة الدراسة تستمر لعامين كاملين، مما يسمح بالبحث في كيفية تطور هذه الاستراتيجيات بمرور الوقت وتأثير هذه التغيرات على الشركات.

- الحدود المكانية

الحدود المكانية تشير إلى المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها في الدراسة. بالنسبة لهذه الدراسة، سيتم التركيز بشكل رئيسي على الشركات السعودية في المملكة العربية السعودية. لا تشمل الدراسة الشركات أو الكيانات خارج المملكة؛ فهدف الدراسة هو فهم كيفية إدارة رأس المال البشري في السوق المحلي للسعودية، وتأثير السياسات المتبعة في هذا المجال على الأداء المؤسسي.

نظرًا لتنوع بيئات العمل بين المناطق المختلفة في السعودية، فإن الدراسة ستشمل شركات من مناطق جغرافية متنوعة، مثل الرياض، جدة، الدمام، والشرقية. وتهدف الدراسة إلى توفير صورة شاملة عن كيفية تبني الشركات لاستراتيجيات

جذب وتطوير المواهب عبر مختلف المناطق، حيث قد تختلف التحديات والفرص المتاحة من منطقة إلى أخرى وفقًا لاحتياجات السوق المحلي، ووجود فرص اقتصادية متباينة، وبيئة العمل التي قد تكون أكثر تطورًا في بعض المدن الكبرى مقارنة بالمناطق الأخرى.

وعلى الرغم من أن الدراسة تركز على الشركات في المملكة العربية السعودية فقط، إلا أن النتائج المستخلصة قد تكون ذات دلالة ليس فقط على الشركات في السعودية، بل أيضًا قد تُقدم رؤى قابلة للتطبيق في الدول الخليجية أو الدول الأخرى التي تشهد بيئات عمل مشابهة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يُعد هذا الفصل من أهم محاور الدراسة، إذ يُشكّل تنويعاً للجهود البحثية التي بُذلت في الفصول السابقة، وينقل البحث من الإطار المنهجي والنظري إلى مرحلة عرض النتائج المتحصّل عليها من الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أهداف البحث وأسئلته. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يقدّم خلاصة واقعية وموضوعية لما تم التوصل إليه من بيانات وتحليلات، ويُسهّم في تحويل المادة الخام التي تم جمعها إلى معرفة علمية قابلة للفهم، والاستفادة، والبناء عليها مستقبلاً.

يتعامل هذا الفصل مع جوهر العمل البحثي، إذ ينتقل من طرح الأسئلة إلى تقديم الإجابات، ومن مناقشة الفرضيات إلى اختبار مدى صحتها. وفي هذا الإطار، يقوم الباحث بقراءة دقيقة وشاملة للبيانات التي تم جمعها، باستخدام أدوات التحليل المناسبة، بغرض اكتشاف الأنماط، والعلاقات، والفروق، والدلالات الإحصائية المرتبطة بالمتغيرات التي تشكّل موضوع الدراسة. ويهدف هذا التحليل إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها استراتيجيات إدارة رأس المال البشري – من تدريب، وتطوير، واستقطاب، وتحفيز – على قدرة الشركات السعودية في جذب وتطوير الكفاءات ضمن بيئة العمل المتغيرة.

ولا تقف أهمية هذا الفصل عند حدود عرض النتائج فقط، بل تتجلى أيضاً في المجهود التفسيري الذي يبذله الباحث من أجل تفسير تلك النتائج وربطها بالإطار النظري العام للدراسة، وبالبيئة الاقتصادية والاجتماعية السعودية، لا سيما في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها سوق العمل المحلي. يُمثّل هذا الجانب من الفصل محاولة علمية لفهم العلاقة بين النظرية والتطبيق، بين التوقعات والواقع، وبين ما تسعى إليه الشركات في خططها الاستراتيجية وما يتحقق فعلياً على أرض الواقع.

يمكن هذا الفصل القارئ من الحكم على مدى نجاح أو إخفاق استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في تحقيق أهدافها داخل المؤسسات السعودية، وذلك من خلال الوقوف على المخرجات العملية والبيانات الفعلية التي تم الحصول عليها من الميدان. كما يُتيح فرصة حقيقية لمقارنة ما توصل إليه البحث مع ما ورد في الدراسات السابقة، الأمر الذي يُثري النقاش العلمي ويُعمّق من فهم الظاهرة المدروسة.

يُسهّم هذا الفصل في تحديد أوجه القصور أو القوّة في الممارسات الحالية المتعلقة بإدارة المواهب، ويوفّر إطاراً نقدياً يساعد على تقييم مدى توافق السياسات المطبقة مع التوجهات العالمية في هذا المجال، ومدى استجابتها

للاحتياجات الفعلية لسوق العمل السعودي. ومن خلال هذا التقييم، تظهر الحاجة إلى صياغة رؤية واقعية وشاملة تُبنى عليها مقترحات وتوصيات مستقبلية.

إن هذا الفصل لا يُعد مجرد استعراض إحصائي أو وصفي للبيانات، بل هو عملية عقلية تحليلية تتطلب من الباحث مهارة في التعامل مع الأرقام، وربطها بالواقع، وفهم أبعادها، وتأويل معانيها في ضوء أهداف الدراسة ومحدداتها. وبذلك يصبح هذا الفصل حلقة الوصل بين العمل الميداني والتوصيات العملية التي يمكن أن تُحدث أثراً فعلياً في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال السعودية.

يُعتبر هذا الفصل حجر الزاوية في الدراسة، حيث تنعكس فيه جدية البحث، وصرامة المنهج، وعمق الفهم. كما أنه يُشكّل القاعدة التي تُبنى عليها استنتاجات الدراسة، ويمهّد الطريق نحو تقديم رؤية تطبيقية قابلة للتنفيذ، يمكن أن تستفيد منها الشركات السعودية وصنّاع القرار لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات المنافسة وسوق العمل في ظل "رؤية المملكة 2030".

تحليل البيانات

- الوصف الإحصائي للبيانات

الوصف الإحصائي للبيانات هو أحد الفروع الأساسية في علم الإحصاء، ويهدف إلى تقديم صورة مبسطة وشاملة لمجموعة من البيانات من خلال تنظيمها وتلخيصها بشكل يمكن من فهم خصائصها العامة. يُستخدم هذا النوع من التحليل غالبًا كخطوة أولى لفهم طبيعة البيانات قبل الانتقال إلى التحليلات الأكثر تعقيدًا، مثل الاستدلال الإحصائي. ويتضمن الوصف الإحصائي طريقتين رئيسيتين: الوصف العددي، الذي يشمل مقاييس النزعة المركزية (مثل المتوسط، الوسيط، والمنوال) ومقاييس التشتت (مثل الانحراف المعياري والمدى والتباين)، والوصف البياني الذي يتضمن الرسوم البيانية المختلفة مثل المدرج التكراري، والقطاعات الدائرية، والمخططات الصندوقية. تهدف كل هذه الأدوات إلى إبراز الأنماط العامة، والكشف عن التوزيع، وتحديد مدى انتشار البيانات أو تركزها، مما يساهم في دعم اتخاذ القرارات المبينة على بيانات واضحة ومنظمة.

تكمن أهمية الوصف الإحصائي في كونه الأداة التي تُحوّل البيانات الخام –التي قد تكون مهمة أو مشتتة– إلى معلومات ذات معنى وقيمة تحليلية. فعلى سبيل المثال، يمكن من خلال حساب المتوسطات والانحرافات أن نفهم مدى اتساق أو تباين القيم داخل مجموعة البيانات، وهو أمر جوهري في المجالات التطبيقية مثل الاقتصاد، التعليم، والصحة. كما أن الرسوم البيانية تساعد بشكل كبير في الكشف عن القيم الشاذة أو الاتجاهات العامة التي قد لا تكون واضحة من خلال الأرقام فقط. ويُعد الوصف الإحصائي ضروريًا أيضًا لتحديد مدى تمثيل العينة للواقع، ومدى ملاءمتها لتحليل أعمق. باختصار، فإن الوصف الإحصائي لا يُستخدم فقط لتبسيط البيانات، بل يلعب دورًا مهمًا في تمهيد الطريق للتحليل المتقدم، مما يساهم في بناء توقعات مستقبلية، ودعم الخطط الاستراتيجية، وتحقيق فهم علمي وموضوعي للظواهر قيد الدراسة (Dibekulu، 2020).

Statistics							
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	N	
						Valid	
0.376	-1.016	0.189	0.002	1.311	0.102	165	ما هو عمرك
0.376	-1.928	0.189	0.309	0.496	0.039	165	ما هو جنسك

0.376	-1.338	0.189	0.103	1.455	0.113	165	ما هي درجتك العلمية
0.376	-1.407	0.189	-0.308	1.533	0.119	165	تعتمد شركتي على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية
0.376	-1.316	0.189	-0.349	1.479	0.115	165	تقدم شركتي عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب
0.376	-1.423	0.189	-0.088	1.493	0.116	165	تساهم سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في جذب الكفاءات
0.376	-1.268	0.189	-0.243	1.433	0.112	165	تستخدم شركتي وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين
0.376	-1.333	0.189	-0.170	1.368	0.106	165	توفر الشركة بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام
0.376	-1.515	0.189	-0.135	1.526	0.119	165	توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها
0.376	-1.375	0.189	-0.196	1.500	0.117	165	تتيح شركتي فرصاً واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي
0.376	-1.448	0.189	-0.082	1.524	0.119	165	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم
0.376	-1.369	0.189	-0.114	1.473	0.115	165	تشجع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات
0.376	-1.311	0.189	-0.286	1.459	0.114	165	توجد برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين
0.376	-1.311	0.189	-0.271	1.467	0.114	165	ساهمت استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في رفع مستوى الكفاءة في العمل
0.376	-1.461	0.189	-0.214	1.556	0.121	165	تؤدي استراتيجيات تطوير المواهب إلى تحسين إنتاجية الموظفين
0.376	-1.409	0.189	-0.246	1.473	0.115	165	تعزز استراتيجيات جذب وتطوير المواهب من القدرة التنافسية للشركة في السوق
0.376	-1.384	0.189	-0.171	1.496	0.116	165	تساهم سياسات الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدل دوران الموظفين

0.376	-1.305	0.189	-0.281	1.473	0.115	165	تؤدي الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين
0.376	-1.415	0.189	-0.282	1.511	0.118	165	تدعم القيادة العليا استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال
0.376	-1.230	0.189	-0.195	1.391	0.108	165	تخصص الشركة ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب
0.376	-1.239	0.189	-0.326	1.445	0.112	165	تتبني الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر
0.376	-1.314	0.189	-0.226	1.433	0.112	165	توجد شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات
0.376	-1.421	0.189	-0.242	1.528	0.119	165	تستخدم الشركة أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري

جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات

النتائج

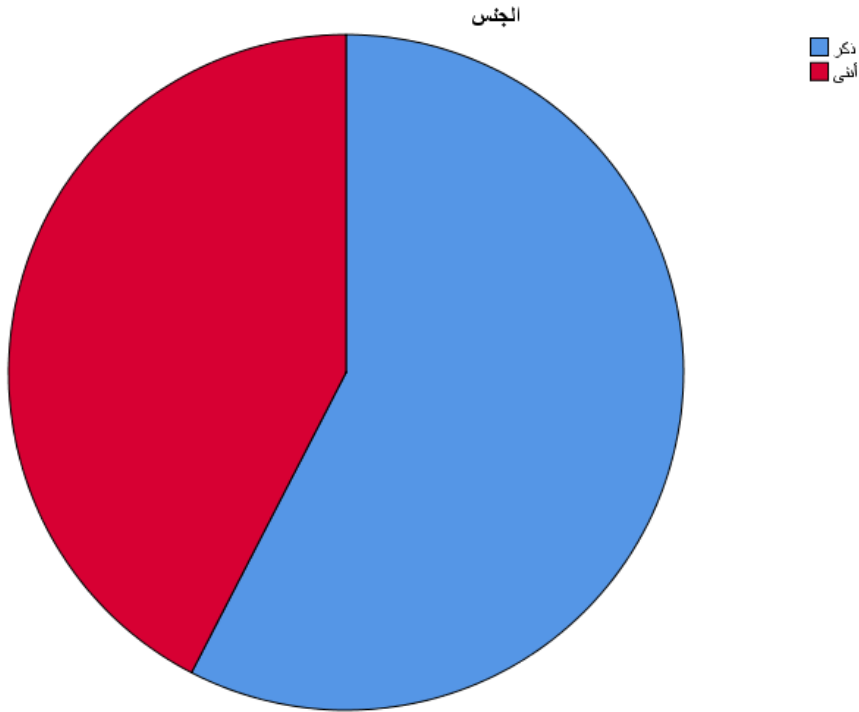
1. جنس المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الأكثر تشاركا في التجربة هم الذكور، وذلك بنسبة 57.6%، مما يدل على أن هناك حضوراً أكبر للذكور في البيئة العملية المرتبطة بمجال إدارة رأس المال البشري في الشركات السعودية، وهو ما قد يعكس هيمنة الذكور على المناصب الإدارية أو الوظائف ذات الصلة في هذا القطاع. كما قد يشير ذلك إلى وجود فجوة نوعية في فرص المشاركة أو التوظيف بين الذكور والإناث، سواء نتيجة لعوامل ثقافية أو تنظيمية داخل بيئة العمل السعودية. هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية العمل على تعزيز مشاركة الإناث وتوفير بيئة عمل جاذبة ومتوازنة تدعم التنوع والشمول، خاصة في ظل التوجهات الوطنية لتعزيز تمكين المرأة وزيادة مشاركتها الاقتصادية ضمن رؤية السعودية 2030.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	95	57.6	57.6	57.6
	أنثى	70	42.4	42.4	100.0

Total	165	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

جدول 2: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة



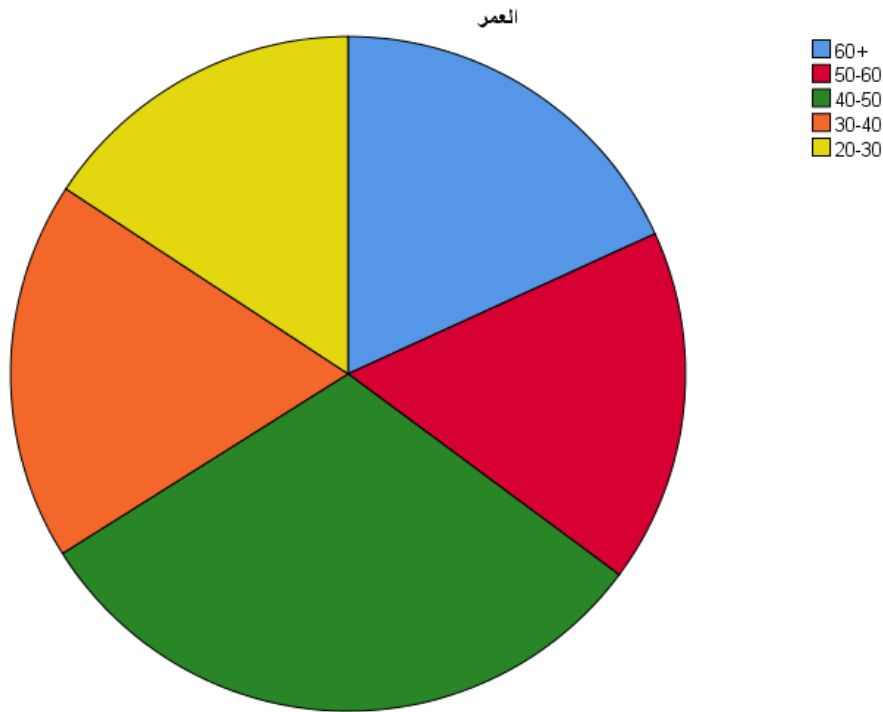
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

2. عمر المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن المشاركين الأكثر تشاركون في التجربة انحصرت أعمارهم ما بين 40-50 عامًا، وذلك بنسبة 30.9%، مما يدل على أن الفئة العمرية المتوسطة هي الأكثر حضورًا وتأثيرًا في مجال إدارة رأس المال البشري داخل الشركات السعودية. ويُشير ذلك إلى أن هذه الفئة غالبًا ما تمتلك خبرات عملية تراكمية ومهارات إدارية مكتسبة تجعلها أكثر اندماجًا في قضايا تتعلق بجذب وتطوير المواهب. كما قد يعكس هذا النمط ارتباط هذه الفئة الوظيفي بمراكز صنع القرار أو بإدارات الموارد البشرية، حيث تُعد الأكثر وعيًا بأهمية استراتيجيات تنمية رأس المال البشري. كما يمكن تفسير هذه النتيجة أيضًا بأن الأجيال الأصغر سنًا قد لا تزال في مراحل مبكرة من مسيرتها المهنية، بينما الأجيال الأكبر قد تكون أقل نشاطًا في المشاركة بمثل هذه الدراسات أو بدأت في الخروج من سوق العمل.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	60+	30	18.2	18.2	18.2
	50-60	28	17.0	17.0	35.2
	40-50	51	30.9	30.9	66.1
	30-40	30	18.2	18.2	84.2
	20-30	26	15.8	15.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

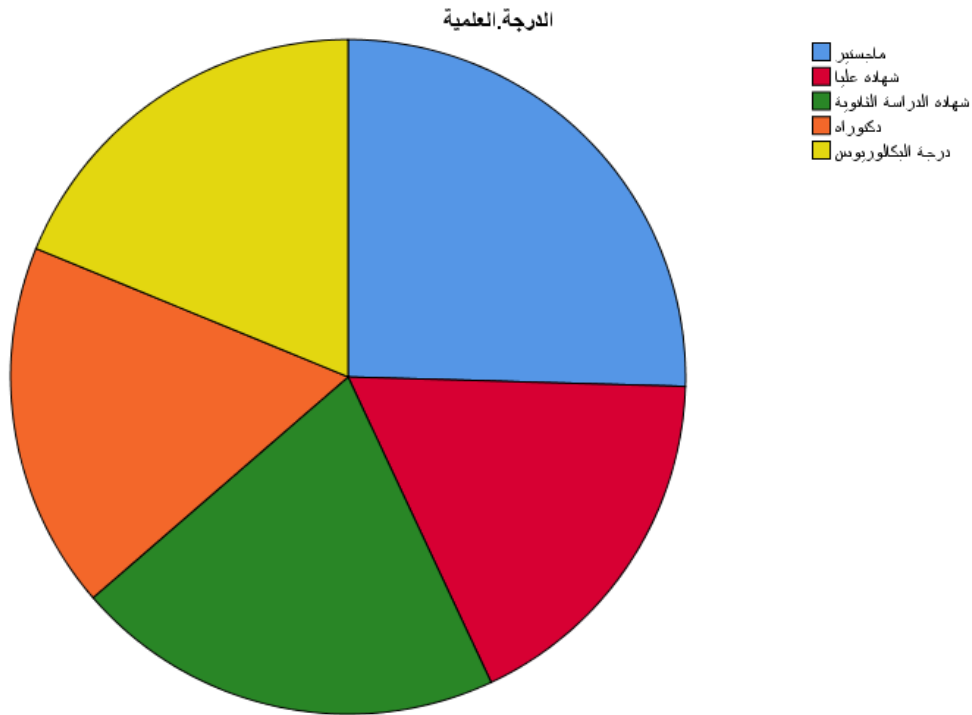
3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الحاصلين على درجة الماجستير هم الأكثر تشاركاً في التجربة، وذلك بنسبة 25.5%، مما يدل على أن شريحة كبيرة من المشاركين تتمتع بمستوى تعليمي عالٍ، وهو ما يعكس اهتمام هذه الفئة بالقضايا الاستراتيجية المرتبطة بإدارة رأس المال البشري وتطوير المواهب. كما يُشير ذلك إلى أن حاملي درجة الماجستير غالباً ما يشغلون مناصب إدارية أو قيادية تجعلهم أكثر ارتباطاً واستيعاباً لمفاهيم واستراتيجيات الموارد البشرية، وبالتالي يكون لديهم وعي وإدراك

بأهمية تطبيق ممارسات فعالة في جذب الكفاءات وتطويرها داخل سوق العمل السعودي. ويمكن أيضًا تفسير هذه النتيجة بأن أصحاب المؤهلات العليا يكونون أكثر انفتاحًا على المشاركة في الدراسات والأبحاث العلمية، لما لها من صلة بتخصصاتهم الأكاديمية أو مساراتهم المهنية، مما يعزز من قيمة النتائج ويمنحها بُعدًا تحليليًا أكثر عمقًا.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	42	25.5	25.5	25.5
	شهادة عليا	29	17.6	17.6	43.0
	شهادة الدراسة الثانوية	34	20.6	20.6	63.6
	دكتوراه	29	17.6	17.6	81.2
	درجة البكالوريوس	31	18.8	18.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة



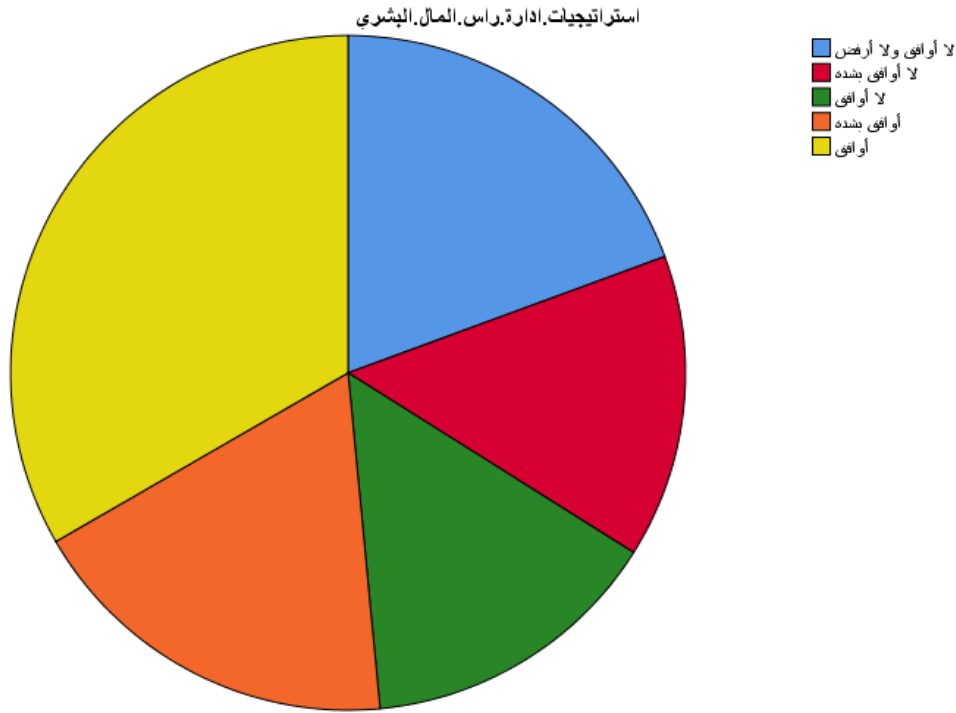
رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

4. تعتمد شركتي على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "شركتي تعتمد على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية"، وذلك بنسبة 33.3%، مما يدل على أن ثلث المشاركين تقريبًا يشعرون بوجود توجه استراتيجي لدى شركاتهم نحو استقطاب المواهب بطريقة منهجية ومدروسة. هذه النتيجة تعكس وعيًا متزايدًا داخل بعض الشركات السعودية بأهمية تبني خطط واضحة ومحددة لجذب الكفاءات، وهو ما يتماشى مع التوجهات الحديثة في إدارة رأس المال البشري التي تركز على استقطاب العناصر المتميزة كمدخل أساسي لتحقيق ميزة تنافسية. ومع ذلك، فإن النسبة المحدودة نوعًا ما قد تشير أيضًا إلى أن غالبية الشركات لا تزال بحاجة إلى تطوير أو توضيح سياساتها في هذا الجانب، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من الجهود في بناء استراتيجيات جذب فعالة تكون مدعومة بأنظمة وإجراءات واضحة تعزز من جاذبية بيئة العمل في السوق السعودي.

تعتمد شركتي على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	32	19.4	19.4	19.4
	لا أوافق بشدة	24	14.5	14.5	33.9
	لا أوافق	24	14.5	14.5	48.5
	أوافق بشدة	30	18.2	18.2	66.7
	أوافق	55	33.3	33.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي لاعتماد شركتي على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لا اعتماد شركتي على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية

5. تقدم شركتي عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "شركتي تقدم عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب"، وذلك بنسبة 33.3%، مما يدل على أن ثلث الموظفين المشاركين يرون أن شركاتهم تعتمد على الحوافز المادية كوسيلة استراتيجية لجذب الكفاءات في سوق العمل السعودي. تعكس هذه النتيجة إدراك بعض الشركات لأهمية المزايا المالية والتعويضات كعنصر جذب أساسي في بيئة عمل تنافسية، خاصة في ظل التحديات المتعلقة بالحفاظ على المواهب واستقطاب الكفاءات ذات المهارات العالية. ومع ذلك، فإن هذه النسبة تُظهر أيضاً أن غالبية المشاركين إما لا يوافقون أو لا يلاحظون وجود عروض تنافسية كافية، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في ممارسات إدارة التعويضات والحوافز، ويُبرز الحاجة إلى تعزيز أنظمة المكافآت والمزايا لضمان استمرارية جذب المواهب والاحتفاظ بها، بما يتماشى مع معايير التنافس في سوق العمل الحديث.

تقديم شركتي عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	26	15.8	15.8	15.8
	لا أوافق بشدة	27	16.4	16.4	32.1
	لا أوافق	25	15.2	15.2	47.3
	أوافق بشدة	32	19.4	19.4	66.7
	أوافق	55	33.3	33.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الاحصائي لتقديم شركتي عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتقديم شركتي عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب

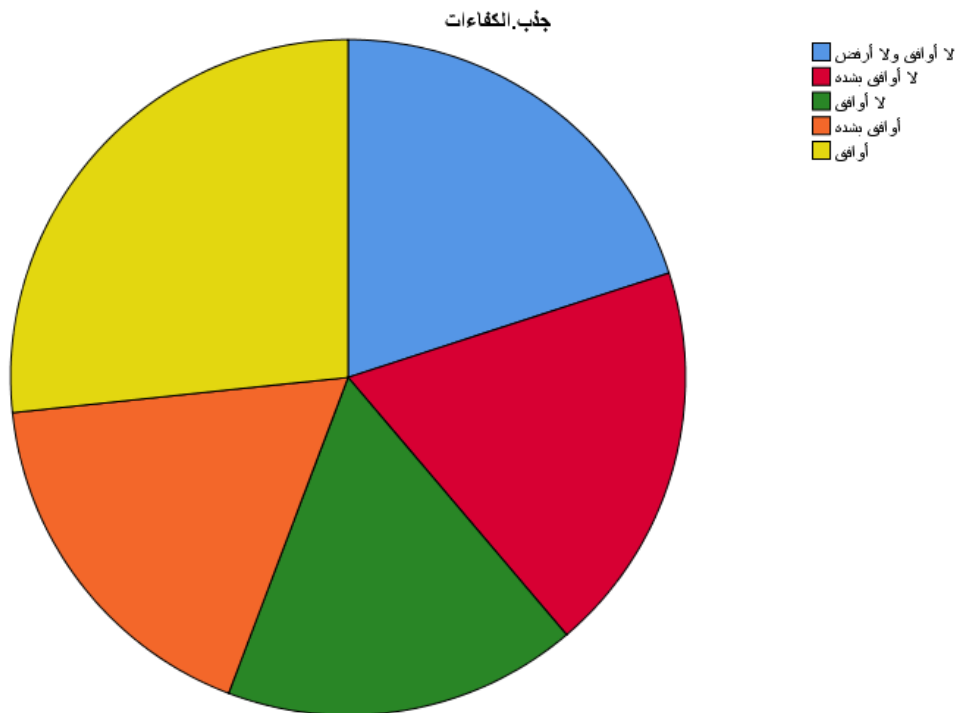
6. تساهم سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في جذب الكفاءات

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "سمعة الشركة وصورتها المؤسسية تساهم في جذب الكفاءات"، وذلك بنسبة 26.7%، مما يدل على أن هناك إدراكاً لدى جزء من المشاركين لأثر السمعة المؤسسية في تعزيز جاذبية الشركات واستقطاب المواهب المتميزة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الصورة الذهنية الإيجابية للشركة، بما في ذلك مصداقيتها، وبيئة العمل فيها، ومكانتها في السوق، أصبحت عاملاً مؤثراً في قرار الانضمام إليها من قبل الكفاءات. ومع ذلك، فإن النسبة

المحدودة نسبياً توجي بأن الكثير من الشركات قد لا تولي اهتماماً كافياً لبناء سمعة قوية أو قد لا تنجح في إيصال صورتها الإيجابية بالشكل المطلوب، مما يؤثر على قدرتها التنافسية في جذب أفضل الكوادر. ويبرز من هذه النتيجة أهمية تعزيز الهوية المؤسسية والشفافية والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجعل بيئة العمل أكثر جذباً وثقة للموظفين المحتملين.

تساهم سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في جذب الكفاءات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	33	20.0	20.0	20.0
	لا أوافق بشدة	31	18.8	18.8	38.8
	لا أوافق	28	17.0	17.0	55.8
	أوافق بشدة	29	17.6	17.6	73.3
	أوافق	44	26.7	26.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الإحصائي لمساهمة سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في جذب الكفاءات



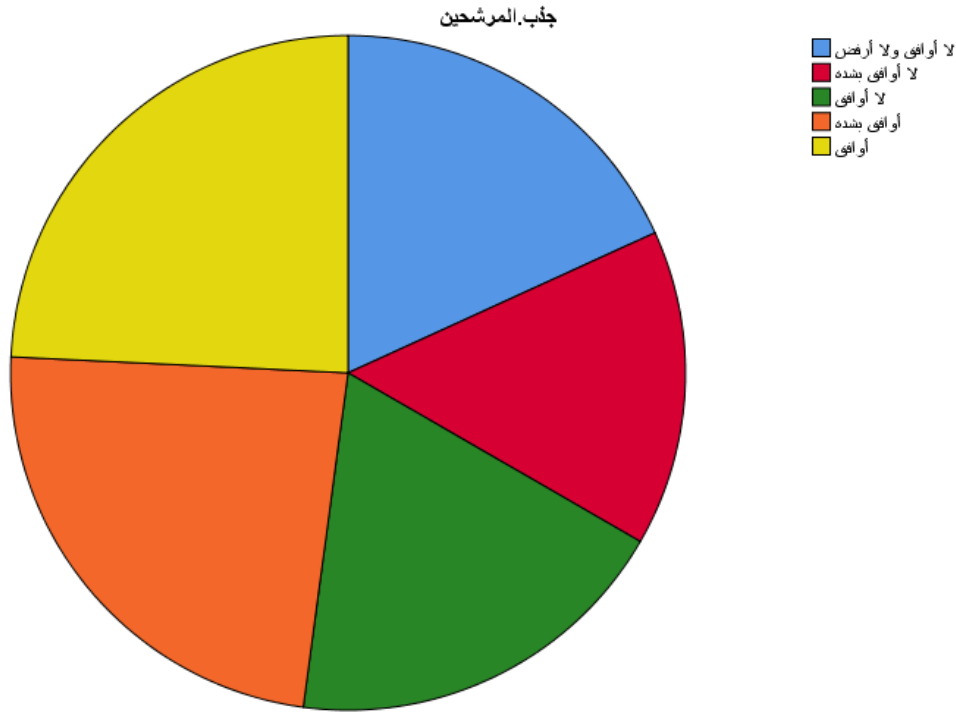
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لمساهمة سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في جذب الكفاءات

7. تستخدم شركتي وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "شركتي تستخدم وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين"، وذلك بنسبة 24.2%، مما يدل على أن نسبة محدودة من الشركات السعودية المشاركة في الدراسة تعتمد على أساليب حديثة وغير تقليدية في الترويج لفرص العمل واستقطاب الكفاءات. تعكس هذه النتيجة وجود بعض المبادرات نحو الابتكار في استراتيجيات التوظيف، مثل استخدام الوسائط الرقمية، والتسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي، أو بناء علامة تجارية مهنية جاذبة. ومع ذلك، فإن النسبة المنخفضة توحى بأن معظم الشركات لا تزال تعتمد على الوسائل التقليدية في جذب المرشحين، مما قد يُفقد فرص الوصول إلى فئات أوسع من المواهب، لا سيما في ظل التحولات الرقمية السريعة في سوق العمل. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الاستثمار في أدوات وتقنيات حديثة للتسويق الوظيفي كجزء من استراتيجية متكاملة لإدارة رأس المال البشري، تواكب التغيرات وتُسهم في تعزيز التنافسية في استقطاب أفضل الكفاءات.

تستخدم شركتي وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	30	18.2	18.2	18.2
	لا أوافق بشدة	25	15.2	15.2	33.3
	لا أوافق	31	18.8	18.8	52.1
	أوافق بشدة	39	23.6	23.6	75.8
	أوافق	40	24.2	24.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لاستخدام شركتي وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين



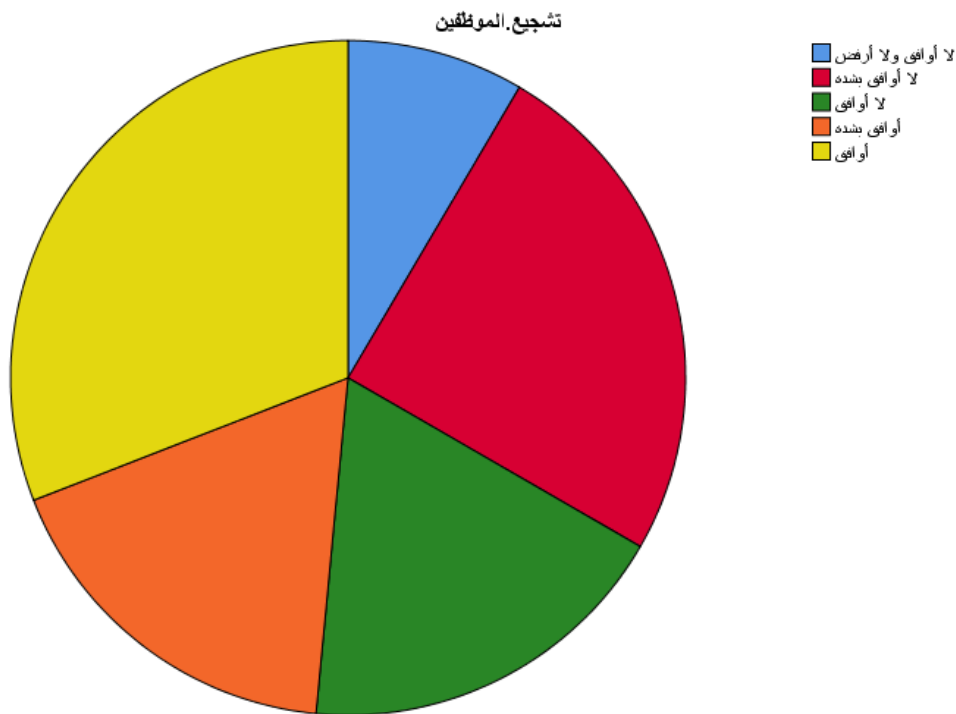
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لاستخدام شركتي وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين

8. توفر الشركة بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "الشركة توفر بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام"، وذلك بنسبة 30.9%، مما يدل على أن ما يقارب ثلث المشاركين يرون أن شركاتهم تعمل على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة، تساهم في جذب الكفاءات الجديدة وتعزيز رغبة المرشحين في الانضمام إليها. تعكس هذه النتيجة إدراك بعض الشركات السعودية لأهمية العوامل غير المادية – مثل الثقافة التنظيمية، والتعاون بين الفرق، وفرص التطور الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة – في تعزيز جاذبية بيئة العمل. ومع ذلك، فإن النسبة المحدودة تشير إلى أن الكثير من الشركات لا تزال بحاجة إلى تطوير بيئاتها الداخلية لتكون أكثر دعماً وتحفيزاً للموظفين المحتملين. وتبرز هذه النتيجة أهمية الاستثمار في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز القيم التنظيمية، وتبني ممارسات عمل مرنة كجزء من استراتيجيات إدارة رأس المال البشري الهادفة إلى جذب واستبقاء أفضل المواهب في السوق السعودي.

توفر الشركة بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	14	8.5	8.5	8.5
	لا أوافق بشدة	41	24.8	24.8	33.3
	لا أوافق	30	18.2	18.2	51.5
	أوافق بشدة	29	17.6	17.6	69.1
	أوافق	51	30.9	30.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي لتوافر الشركة بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام



رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لتوافر الشركة بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام

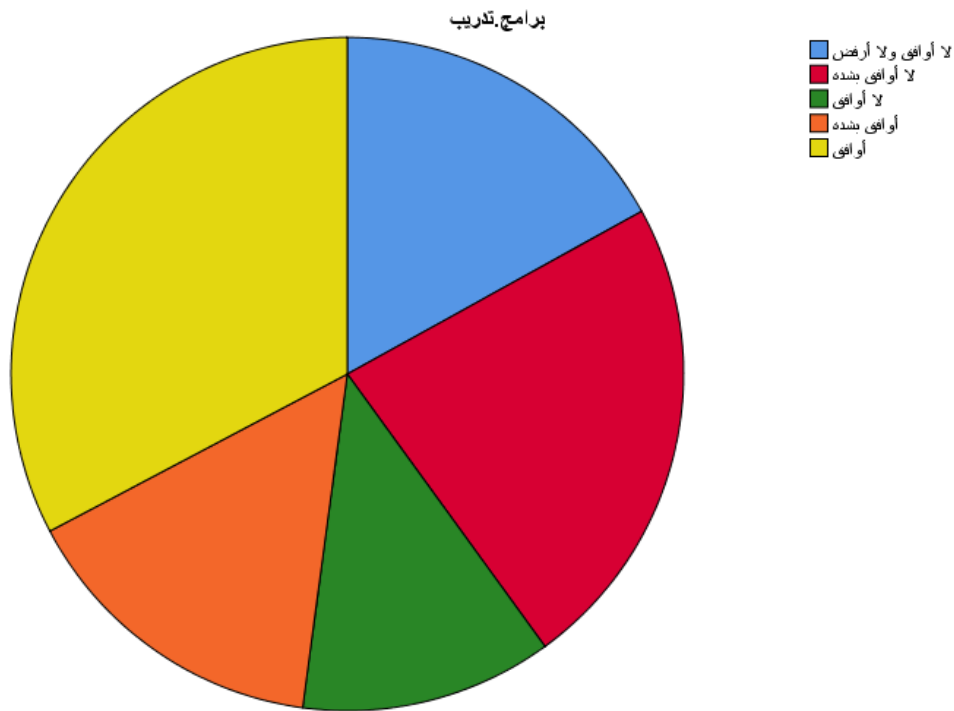
9. توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "الشركة توفر برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها"، وذلك بنسبة 32.7%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن جانب التدريب والتطوير يحظى باهتمام واضح من قبل الشركات السعودية المشمولة في الدراسة. تعكس هذه النتيجة إدراكًا متزايدًا لدى هذه الشركات بأهمية الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم كجزء أساسي من استراتيجية إدارة رأس

المال البشري. ويُعد هذا التوجه مؤشرًا إيجابيًا على وعي المؤسسات بأهمية التعلم المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي، ورفع الكفاءة، وتحقيق النمو المهني للموظفين، مما يساهم في تعزيز الولاء الوظيفي واستبقاء المواهب. كما أن تصدر هذا المحور لبقية محاور الدراسة يدل على أن التدريب يُنظر إليه كأداة فعالة ليس فقط للتطوير الداخلي، بل أيضًا كوسيلة جذب للكوادر الطموحة التي تبحث عن فرص للنمو والتقدم داخل بيئة العمل.

توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	28	17.0	17.0	17.0
	لا أوافق بشدة	38	23.0	23.0	40.0
	لا أوافق	20	12.1	12.1	52.1
	أوافق بشدة	25	15.2	15.2	67.3
	أوافق	54	32.7	32.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الاحصائي لتوفير الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها



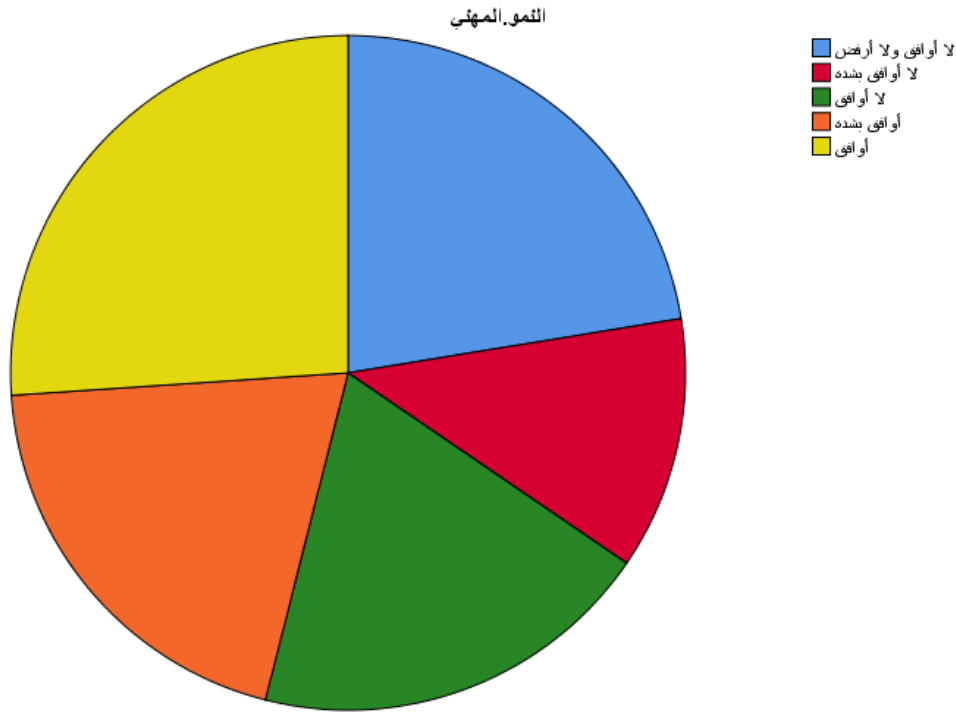
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لتوفير الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها

10. تتيح شركتي فرصًا واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "شركتي تتيح فرصًا واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي"، وذلك بنسبة 26.1%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن توفير فرص التطور المهني يشكل محورًا مهمًا ضمن استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في العديد من الشركات السعودية المشاركة بالدراسة. وتعكس هذه النتيجة اهتمام الشركات بتمكين موظفيها من تحقيق طموحاتهم المهنية من خلال بناء مسارات وظيفية واضحة ومنظمة، ما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المؤسسة. كما تشير إلى أن النمو المهني يُعتبر أحد العوامل الجاذبة والمحفزة التي تسهم في استقطاب وتطوير المواهب داخل سوق العمل السعودي، مما يؤكد على ضرورة استمرار التركيز على هذه الفرص كجزء من الخطط الاستراتيجية للشركات لضمان استدامة رأس المال البشري وتحقيق التنافسية في بيئة العمل.

تتيح شركتي فرصًا واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	37	22.4	22.4	22.4
	لا أوافق بشدة	20	12.1	12.1	34.5
	لا أوافق	32	19.4	19.4	53.9
	أوافق بشدة	33	20.0	20.0	73.9
	أوافق	43	26.1	26.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي لإتاحة شركتي فرصًا واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي



رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لإتاحة شركتي فرصًا واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي

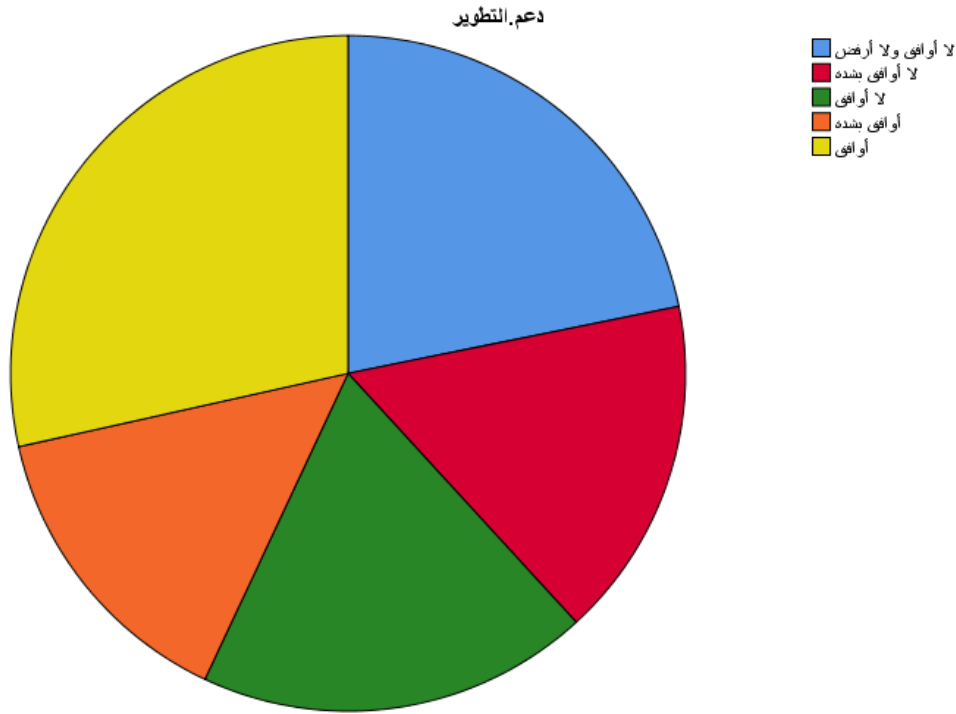
11. يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه "يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم"، وذلك بنسبة 28.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن تقييم الأداء الدوري يُعتبر من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الشركات السعودية في إدارة رأس المال البشري لتعزيز التطوير المهني للموظفين. وتعكس هذه النتيجة وعيًا متزايدًا بأهمية القياس المستمر للأداء كوسيلة فعالة لاكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطط تطويرية مخصصة تدعم تحقيق أهداف الشركة والموظف معًا. كما تُبرز هذه النسبة التزام الشركات بتطبيق نظم تقييم موضوعية ومنهجية تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر، مما يعزز من القدرة على جذب المواهب المتميزة والحفاظ عليها عبر توفير بيئة عمل تشجع على النمو والتقدم المستدام.

يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	36	21.8	21.8	21.8
	لا أوافق بشدة	27	16.4	16.4	38.2

لا أوافق ولا أرفض	31	18.8	18.8	57.0
أوافق بشدة	24	14.5	14.5	71.5
أوافق	47	28.5	28.5	100.0
Total	165	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الاحصائي يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم



رسم توضيحي 13: التمثيل البياني يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم

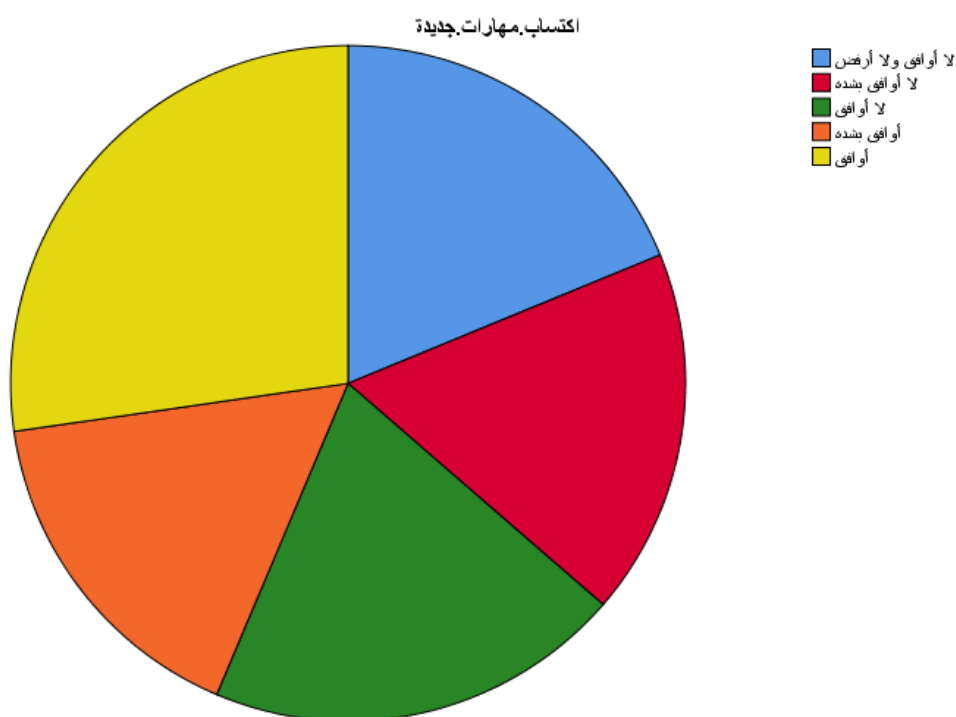
12. تشجع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "الشركة تشجع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات"، وذلك بنسبة 27.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن هناك اهتمامًا واضحًا من قبل الشركات السعودية المشاركة في الدراسة بتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي بين الموظفين. تعكس هذه النتيجة إدراك الشركات لأهمية التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل وسوق العمل بشكل عام، خاصة في ظل التحولات التقنية والاقتصادية التي يتطلب معها اكتساب مهارات جديدة باستمرار للحفاظ على التنافسية. كما تشير إلى أن الشركات تسعى إلى خلق بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الابتكار

وتطوير قدراتهم، مما يعزز من جودة الأداء ويسهم في استقطاب المواهب التي تبحث عن فرص نمو وتحديات مستمرة في مسيرتها المهنية.

تشجع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	31	18.8	18.8	18.8
	لا أوافق بشدة	29	17.6	17.6	36.4
	لا أوافق	33	20.0	20.0	56.4
	أوافق بشدة	27	16.4	16.4	72.7
	أوافق	45	27.3	27.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الاحصائي لتشجيع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات



رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لتشجيع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات

13. توجد برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه "توجد برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين"، وذلك بنسبة 32.1%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن برامج الإرشاد والتوجيه تُعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات السعودية في دعم تطور الموظفين وتعزيز اندماجهم داخل بيئة العمل. تعكس هذه النتيجة وعي الشركات بأهمية توفير الدعم المهني والشخصي للموظفين، سواء الجدد أو القدامى، من خلال توفير مرشدين ومستشارين يساعدهم على فهم ثقافة المنظمة، وتطوير مهاراتهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم المهنية. كما تؤكد هذه النسبة على أن برامج التوجيه تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، والاحتفاظ بالمواهب، مما يعزز من قدرة الشركات على بناء رأس مال بشري قوي ومستدام قادر على مواكبة تحديات سوق العمل السعودي المتغير.

توجد برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	25	15.2	15.2	15.2
	لا أوافق بشدة	28	17.0	17.0	32.1
	لا أوافق	30	18.2	18.2	50.3
	أوافق بشدة	29	17.6	17.6	67.9
	أوافق	53	32.1	32.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الاحصائي لوجود برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين



رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لوجود برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين

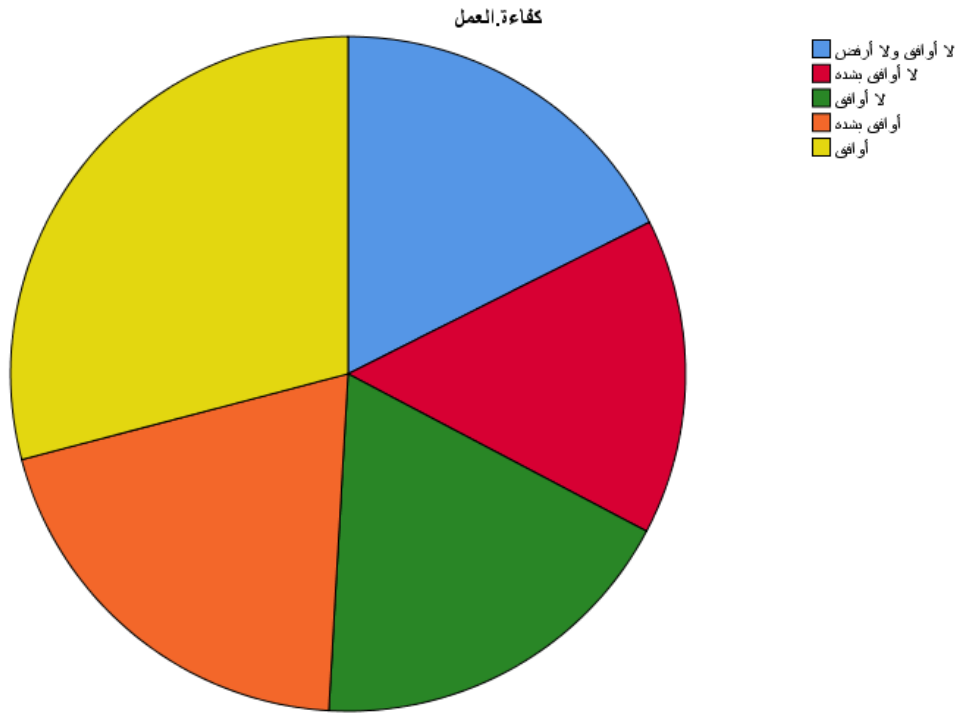
14. ساهمت استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في رفع مستوى الكفاءة في العمل

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "استراتيجيات إدارة رأس المال البشري ساهمت في رفع مستوى الكفاءة في العمل"، وذلك بنسبة 29.1%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن هناك إدراكًا واضحًا لدى الشركات السعودية بأهمية الاستراتيجيات الفعالة في إدارة رأس المال البشري وتأثيرها المباشر على تحسين جودة وكفاءة الأداء الوظيفي. تعكس هذه النتيجة مدى نجاح هذه الاستراتيجيات في تعزيز مهارات الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أداء متميز، وتنظيم العمل بشكل أكثر احترافية، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية المؤسسات وقدرتها التنافسية في سوق العمل. كما تشير إلى أن تبني ممارسات متطورة لإدارة الموارد البشرية يسهم في بناء بيئة عمل متوازنة تمكن الكوادر البشرية من تحقيق أقصى إمكاناتها، وهو ما يعزز من القيمة المضافة التي توفرها هذه الاستراتيجيات للشركات السعودية في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة.

ساهمت استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في رفع مستوى الكفاءة في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	29	17.6	17.6	17.6
	لا أوافق بشدة	25	15.2	15.2	32.7

	لا أوافق	30	18.2	18.2	50.9
	أوافق بشدة	33	20.0	20.0	70.9
	أوافق	48	29.1	29.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الاحصائي لمساهمة استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في رفع مستوى الكفاءة في العمل



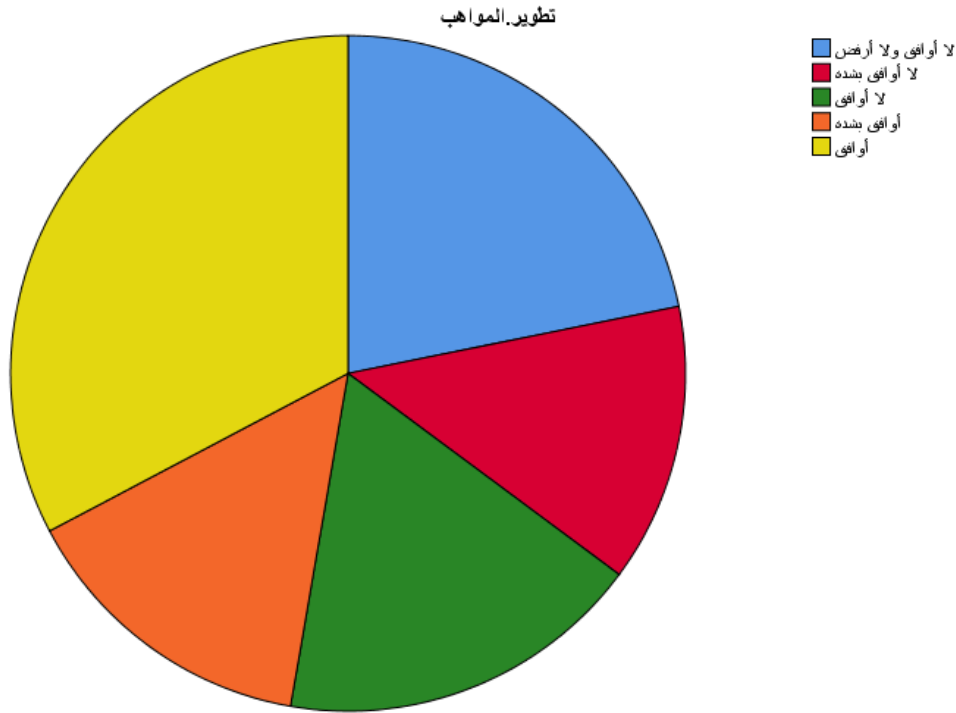
رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لمساهمة استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في رفع مستوى الكفاءة في العمل

15. تؤدي استراتيجيات تطوير المواهب إلى تحسين إنتاجية الموظفين

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "استراتيجيات تطوير المواهب تؤدي إلى تحسين إنتاجية الموظفين"، وذلك بنسبة 32.7%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن هناك إدراكًا قويًا لدى الشركات السعودية بأهمية الاستثمار في تطوير المواهب كوسيلة فعالة لتعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم. تعكس هذه النتيجة أن تبني استراتيجيات منهجية لتطوير المهارات والكفاءات يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل، وزيادة الالتزام الوظيفي، وتحفيز الابتكار داخل المؤسسات. كما يشير هذا إلى أن الشركات التي تولي اهتمامًا بتطوير رأس مالها البشري تحقق نتائج إيجابية ملموسة، ما يدعم قدرتها على المنافسة المستدامة في سوق العمل السعودي المتغير والمتطلب.

تؤدي استراتيجيات تطوير المواهب إلى تحسين إنتاجية الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	36	21.8	21.8	21.8
	لا أوافق بشدة	22	13.3	13.3	35.2
	لا أوافق	29	17.6	17.6	52.7
	أوافق بشدة	24	14.5	14.5	67.3
	أوافق	54	32.7	32.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الاحصائي لتأدية استراتيجيات تطوير المواهب إلى تحسين إنتاجية الموظفين



رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتأدية استراتيجيات تطوير المواهب إلى تحسين إنتاجية الموظفين

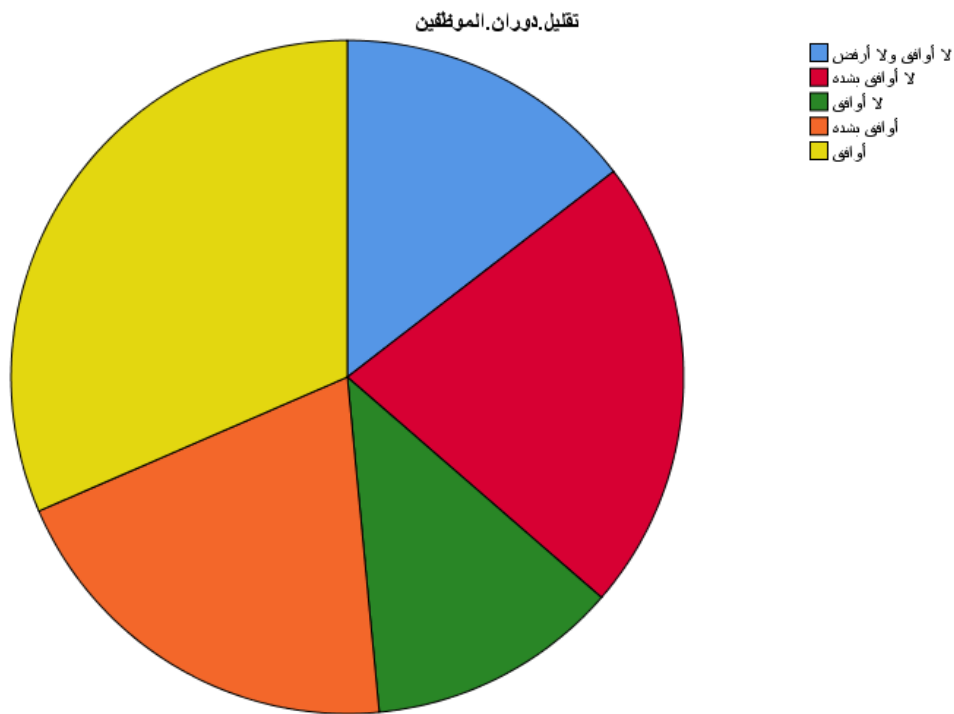
16. تساهم سياسات الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدل دوران الموظفين

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "سياسات الموارد البشرية الفعالة تساهم في تقليل معدل دوران الموظفين"، وذلك بنسبة 31.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن الشركات السعودية تدرك جيداً الدور الحيوي الذي تلعبه السياسات المنظمة والمخطط لها في الموارد البشرية للحد من ظاهرة دوران العمالة التي تؤثر سلباً على استقرار القوى العاملة وكفاءة الأداء المؤسسي. تعكس هذه

النتيجة قدرة هذه السياسات على خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تساهم في تعزيز ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يقلل من معدلات الاستقالة والتغيير المستمر للكوادر. كما تؤكد أهمية تبني استراتيجيات شاملة تشمل التحفيز، التقدير، التطوير المهني، والبيئة التنظيمية الصحية للحفاظ على المواهب، وهو ما يعزز من قدرة الشركات على بناء فريق عمل مستقر و متميز يساهم في تحقيق أهدافها التنافسية والتنموية في سوق العمل السعودي.

تساهم سياسات الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدل دوران الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	24	14.5	14.5	14.5
	لا أوافق بشدة	36	21.8	21.8	36.4
	لا أوافق	20	12.1	12.1	48.5
	أوافق بشدة	33	20.0	20.0	68.5
	أوافق	52	31.5	31.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الاحصائي لمساهمة سياسات الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدل دوران الموظفين



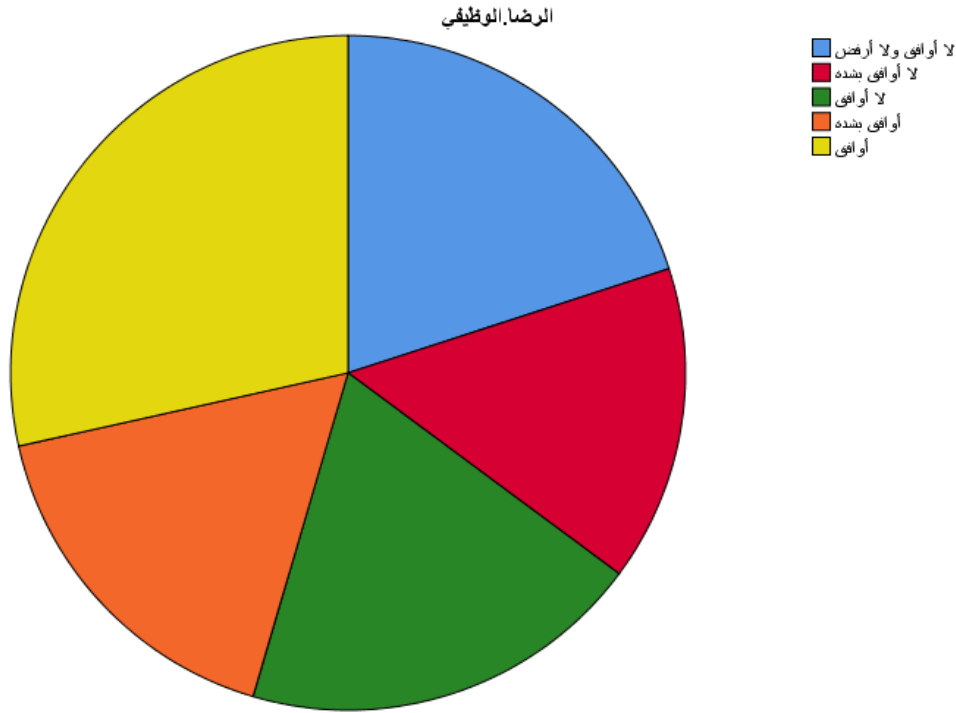
رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة سياسات الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدل دوران الموظفين

17. تؤدي الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "الاستراتيجيات المطبقة تؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين"، وذلك بنسبة 28.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن الشركات السعودية تولي اهتمامًا كبيرًا لتطوير استراتيجيات إدارة رأس المال البشري التي تركز على تحسين بيئة العمل وتجربة الموظف. وتعكس هذه النتيجة مدى تأثير هذه الاستراتيجيات في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الالتزام والإنتاجية وتقليل معدلات التغيب والدوران الوظيفي. كما تشير إلى أن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية يساهم في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة، تدعم التطور المهني والنمو الشخصي، مما يعزز القدرة التنافسية للشركات في سوق العمل السعودي.

تؤدي الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	33	20.0	20.0	20.0
	لا أوافق بشدة	25	15.2	15.2	35.2
	لا أوافق	32	19.4	19.4	54.5
	أوافق بشدة	28	17.0	17.0	71.5
	أوافق	47	28.5	28.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الاحصائي لتأدية الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين



رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لتأدية الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيز الرضاء الوظيفي لدى العاملين

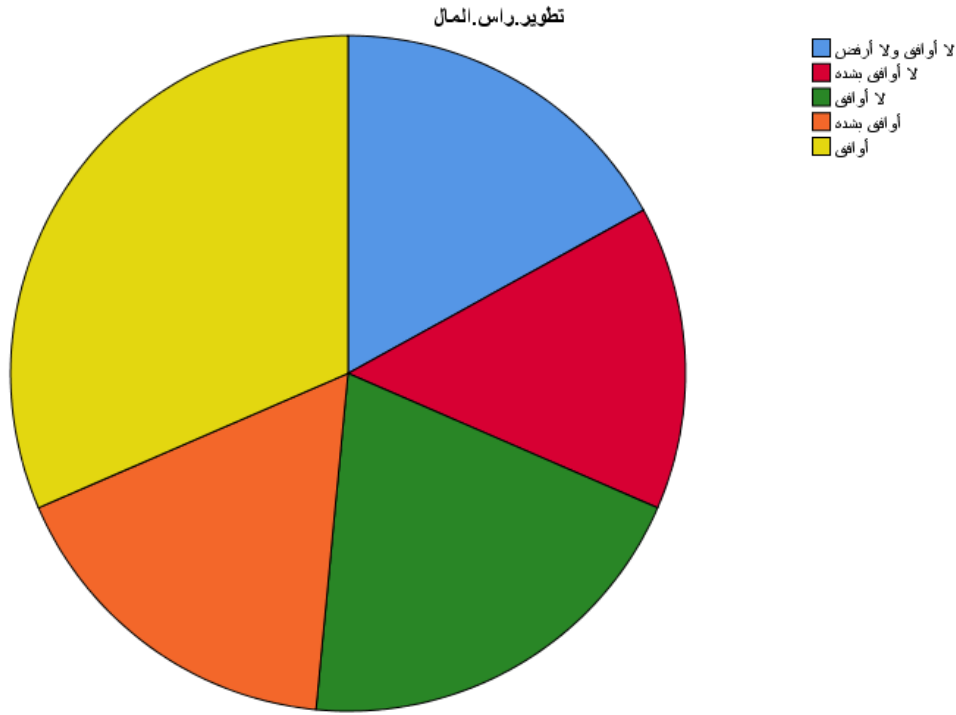
18. تدعم القيادة العليا استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "القيادة العليا تدعم استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال"، وذلك بنسبة 31.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة العليا في الشركات السعودية تعي أهمية رأس المال البشري كعنصر استراتيجي أساسي لتحقيق النجاح والتنافسية في سوق العمل. تعكس هذه النتيجة التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم اللازم للبرامج والسياسات التي تستهدف تطوير مهارات الموظفين وتحسين بيئة العمل، مما يعزز من فرص نجاح هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع. كما تشير إلى وجود توجه قيادي واضح لتبني ثقافة التطوير المستمر والاستثمار في الكفاءات البشرية، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية ضمن بيئة عمل محفزة ومستدامة.

تدعم القيادة العليا استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	28	17.0	17.0	17.0
	لا أوافق بشدة	24	14.5	14.5	31.5
	لا أوافق	33	20.0	20.0	51.5

أوافق بشدة	28	17.0	17.0	68.5
أوافق	52	31.5	31.5	100.0
Total	165	100.0	100.0	

جدول 19: الوصف الاحصائي لدعم القيادة العليا استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لدعم القيادة العليا استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال

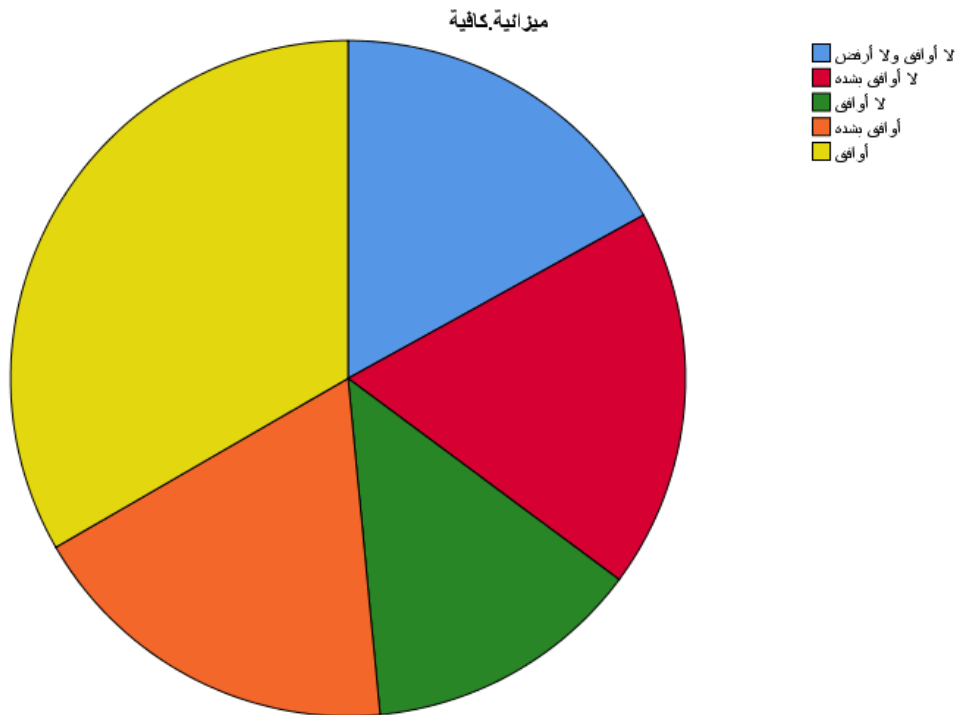
19. تخصص الشركة ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "الشركة تخصص ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب"، وذلك بنسبة 33.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن هناك وعيًا واضحًا لدى الشركات السعودية بأهمية تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم استراتيجيات جذب وتطوير الكفاءات البشرية. تعكس هذه النتيجة التزام الشركات بالاستثمار الفعال في رأس مالها البشري، إذ يعد التمويل المناسب ركيزة أساسية لضمان تنفيذ البرامج التدريبية، وعمليات التوظيف، وخطط التطوير المهني بشكل مستدام وناجح. كما يشير هذا إلى أن الشركات التي تولي اهتمامًا كافيًا لتوفير الميزانيات المناسبة تتمتع بقدرة أكبر على جذب المواهب المتميزة

والاحتفاظ بها، مما يعزز من تنافسيتها في سوق العمل السعودي ويسهم في بناء قوة عمل متمكنة وقادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تخصص الشركة ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	28	17.0	17.0	17.0
	لا أوافق بشدة	30	18.2	18.2	35.2
	لا أوافق	22	13.3	13.3	48.5
	أوافق بشدة	30	18.2	18.2	66.7
	أوافق	55	33.3	33.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 20: الوصف الاحصائي لتخصص الشركة ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب



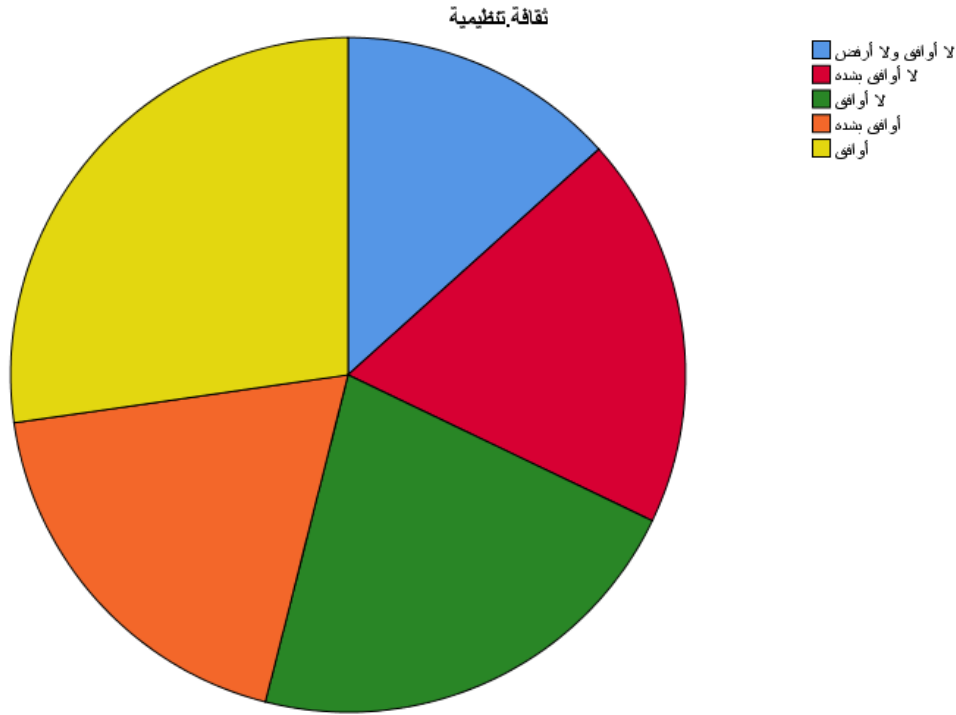
رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لتخصص الشركة ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب

20. تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "الشركة تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر"، وذلك بنسبة 27.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن هناك توجهًا متزايدًا لدى الشركات السعودية نحو تعزيز بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع وتطوير المهارات بشكل مستمر. تعكس هذه النتيجة إدراكًا بأهمية الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار كعنصر أساسي لتحقيق التميز والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في سوق العمل. كما تشير إلى أن الشركات التي تستثمر في بناء ثقافة تعلم مستمرة تسهم في رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية وجاذبية للمواهب الطموحة الباحثة عن فرص للتطور والنمو المهني.

تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	22	13.3	13.3	13.3
	لا أوافق بشدة	31	18.8	18.8	32.1
	لا أوافق	36	21.8	21.8	53.9
	أوافق بشدة	31	18.8	18.8	72.7
	أوافق	45	27.3	27.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 21: الوصف الاحصائي لتبني الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر



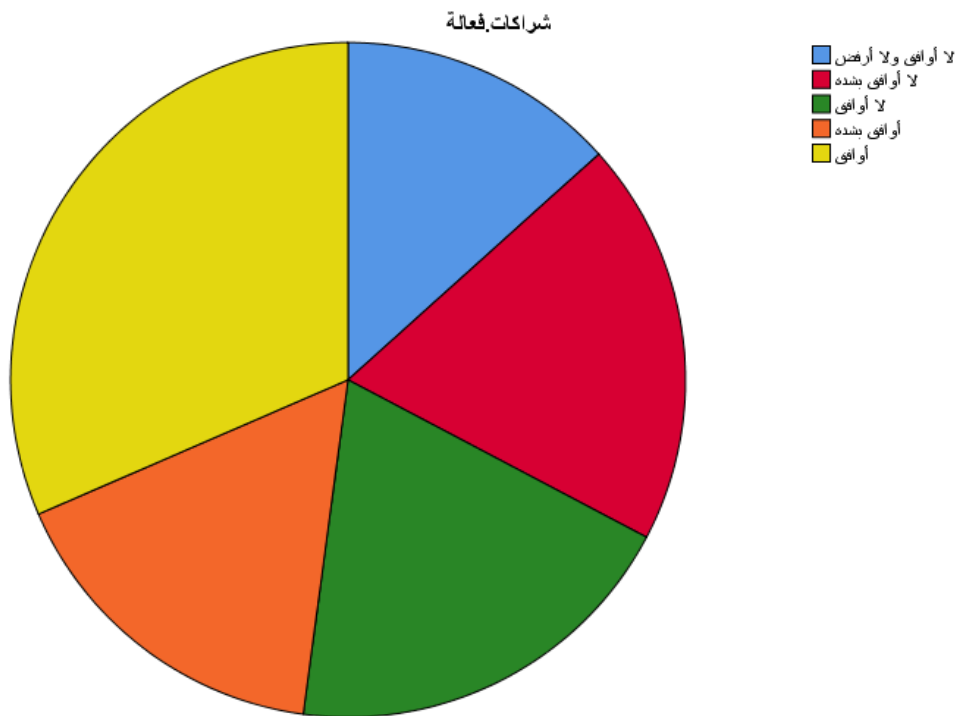
رسم توضيحي 22: التمثيل البياني لبنى الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر

21. توجد شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه "توجد شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات"، وذلك بنسبة 31.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن الشركات السعودية تولي أهمية كبيرة لتطوير علاقات استراتيجية مع مؤسسات التعليم والتدريب كجزء من استراتيجياتها في إدارة رأس المال البشري. تعكس هذه النتيجة وعياً واضحاً بأهمية التعاون مع الجهات الأكاديمية والتدريبية في تعزيز فرص اكتساب المواهب الجديدة وصقل مهارات الموظفين الحاليين، مما يساهم في خلق جيل من الكفاءات المؤهلة والقادرة على تلبية احتياجات سوق العمل. كما تشير إلى أن تبني هذه الشراكات يعزز من قدرة الشركات على الابتكار والتطوير المستدام، ويسهم في بناء منظومة عمل متكاملة تدعم التطوير المهني والاستمرارية في جذب أفضل المواهب في السوق السعودي.

توجد شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	22	13.3	13.3	13.3
	لا أوافق بشدة	32	19.4	19.4	32.7
	لا أوافق	32	19.4	19.4	52.1
	أوافق بشدة	27	16.4	16.4	68.5
	أوافق	52	31.5	31.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 22: الوصف الاحصائي لوجود شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات



رسم توضيحي 23: التمثيل البياني لوجود شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات

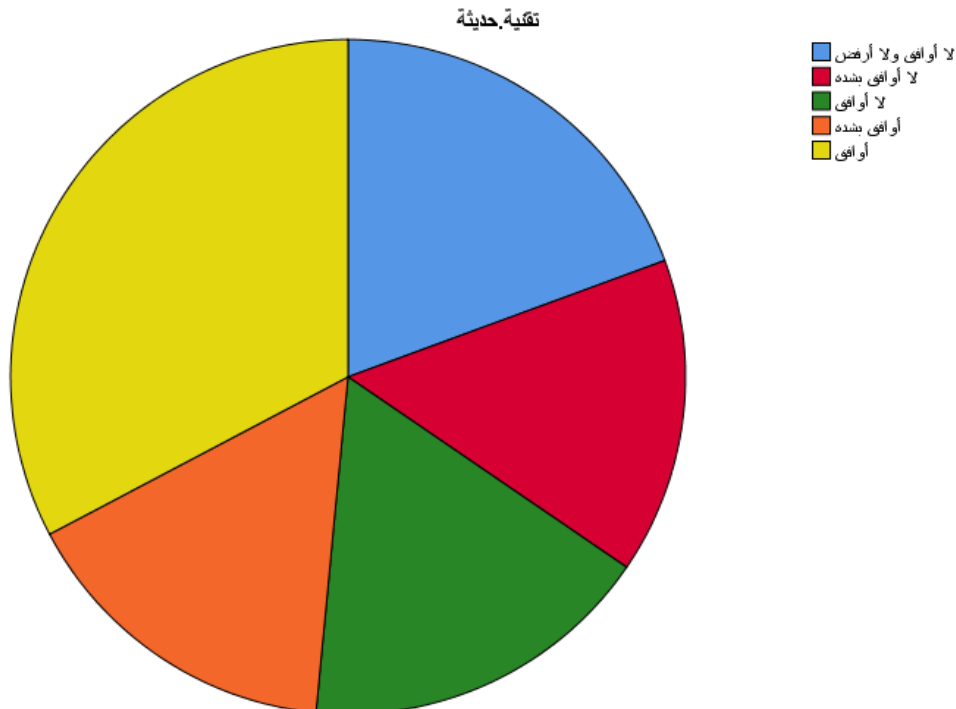
22. تستخدم الشركة أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن "الشركة تستخدم أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري"، وذلك بنسبة 32.7%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة استجابة بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن الشركات السعودية بدأت تتبنى التكنولوجيا كعامل محوري في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية. تعكس هذه النتيجة وعيًا متزايدًا بأهمية استخدام الحلول التقنية المتقدمة مثل أنظمة إدارة الأداء، تحليل البيانات، والتوظيف

الإلكتروني في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري. كما تشير إلى أن الاعتماد على التكنولوجيا يساهم في تسريع اتخاذ القرارات، تحسين دقة التقييم، وزيادة فعالية برامج تطوير المواهب، مما يعزز من قدرة الشركات على المنافسة في سوق العمل السعودي المتغير بسرعة، ويؤكد التوجه نحو تبني ممارسات حديثة تواكب التطور الرقمي العالمي.

تستخدم الشركة أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق ولا أرفض	32	19.4	19.4	19.4
	لا أوافق بشدة	25	15.2	15.2	34.5
	لا أوافق	28	17.0	17.0	51.5
	أوافق بشدة	26	15.8	15.8	67.3
	أوافق	54	32.7	32.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

جدول 23: الوصف الاحصائي لاستخدام الشركة أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري



رسم توضيحي 24: التمثيل البياني لاستخدام الشركة أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري

- تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

تعكس نتائج تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة مدى جودة وأصالة الأداة البحثية المستخدمة لجمع البيانات. من خلال ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary)، يتضح أن جميع الحالات البالغ عددها 165 تم تضمينها في التحليل، ولم يتم استبعاد أي حالة، مما يعكس شمولية كاملة للبيانات وعدم وجود فقد أو نقص في المعلومات التي قد تؤثر على نتائج الدراسة. هذا الأمر يعزز من قوة النتائج وقابليتها للتعميم على عينة الدراسة، حيث تم التعامل مع جميع المشاركين بطريقة منهجية ومن دون فقد بيانات، ما يشير إلى جودة عملية جمع البيانات والتزام المشاركين في الإجابة على استمارات البحث بشكل كامل.

أما فيما يتعلق بتحليل الموثوقية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، فقد أظهرت النتائج قيمة 0.767، وهي قيمة تدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي للأداة البحثية. يشير هذا الرقم إلى أن العناصر (23 عنصراً) التي تكون الاستبيان أو الأداة البحثية متجانسة إلى حد كبير، حيث تقيس نفس البُعد أو المفهوم بشكل متسق وموثوق. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل كرونباخ ألفا المستند إلى العناصر المعيارية (Standardized Items) بلغ 0.743، وهو أيضاً في نطاق مقبول يؤكد على ثبات الأداة عبر مختلف العناصر. إن هذه النتائج تعزز مصداقية الدراسة وتؤكد أن البيانات التي تم جمعها يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واستنتاج النتائج، مما يضيف قوة إلى البحث ويزيد من ثقة الباحثين والمهتمين بنتائجه في صحة المعلومات المقدمة ومدى تمثيلها للواقع.

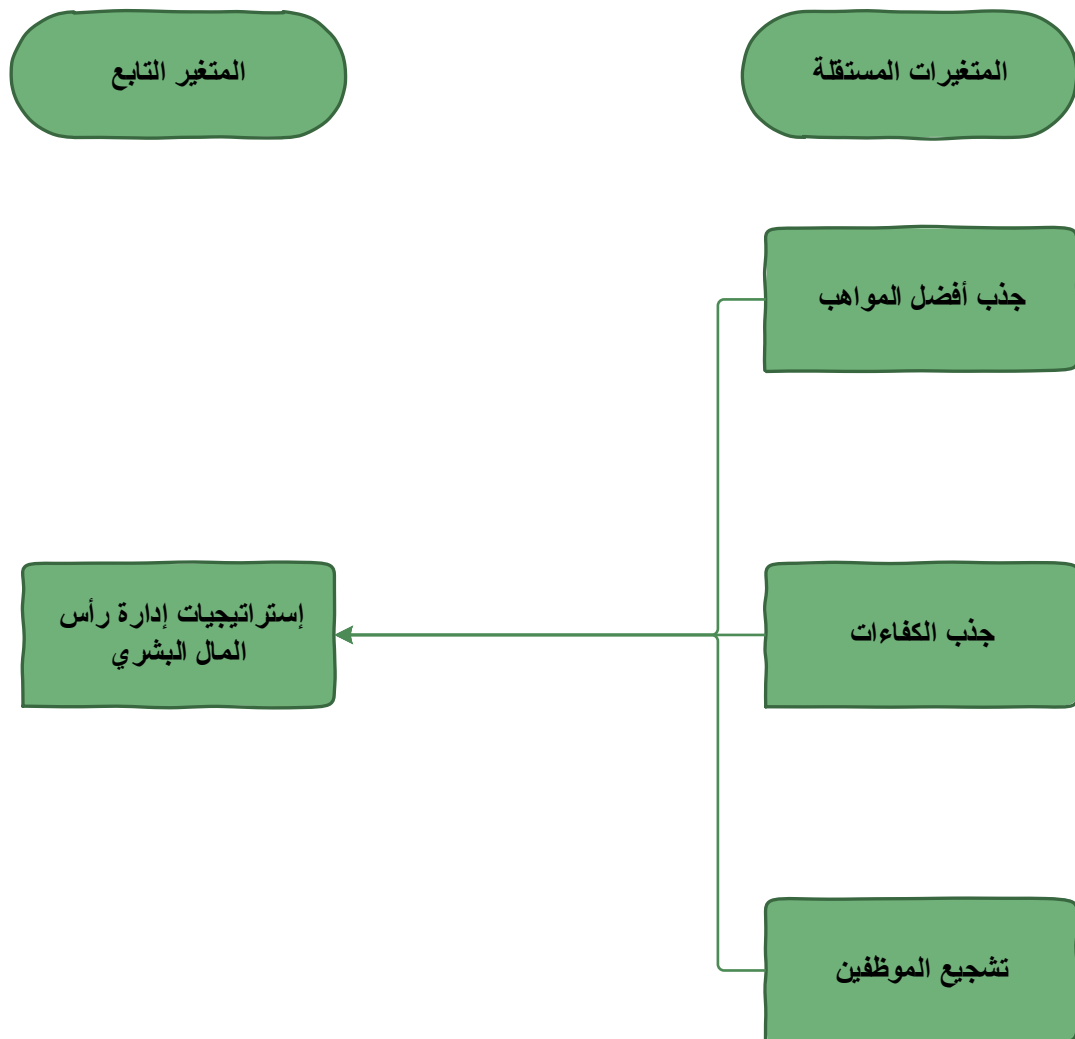
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	165	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	165	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 24: ملخص انجاز القضية

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.767	.743	23

جدول 25: احصائيات الموثوقية

- متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 25: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

1. دور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل المواهب لسوق العمل السعودي

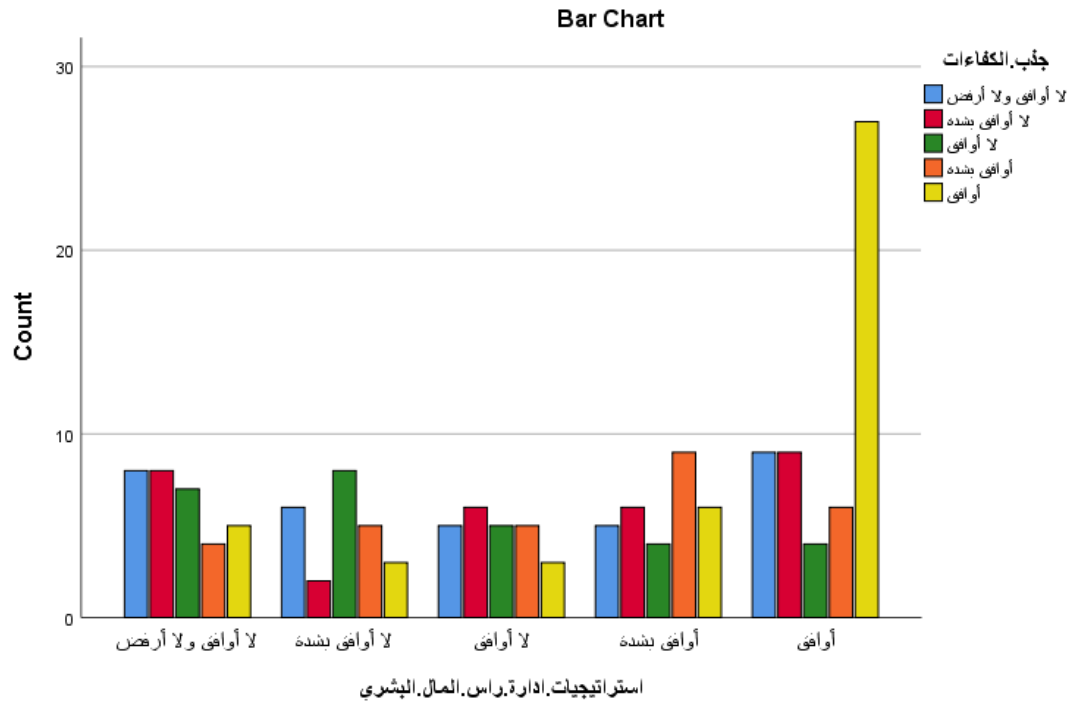
تعكس نتائج اختبار مربع كاي (Chi-Square) في تحليل الجداول المتقاطعة دور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في جذب أفضل المواهب لسوق العمل السعودي مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة. فقد أظهرت قيمة مربع كاي بيرسون (Pearson Chi-Square) 32.445 مع درجات حرية تبلغ 3، ومستوى دلالة إحصائية (Asymptotic Significance) يساوي 0.009، وهو أقل من القيمة التقليدية 0.05، ما يشير إلى وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات إدارة رأس المال البشري والمتغيرات المرتبطة بجذب المواهب في سوق العمل. بمعنى آخر، يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود ارتباط، مما يؤكد أن الاستراتيجيات المتبعة تلعب دوراً فعالاً ومؤثراً في جذب الكفاءات المتميزة.

بالإضافة إلى ذلك، يدعم ذلك اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) بقيمة 31.571 ومستوى دلالة 0.011، واختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) بقيمة 8.947 ومستوى دلالة 0.003، مما يعزز الثقة في وجود علاقة ذات اتجاه واضح وقوي بين المتغيرات محل الدراسة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى ملاحظة وجود 8 خلايا بنسبة 32.0% تحتوي على عدد متوقع أقل من 5، حيث الحد الأدنى للعدد المتوقع هو 4.07، مما قد يؤثر قليلاً على دقة الاختبار. ورغم ذلك، فإن الحجم الإجمالي للعينة (165 حالة) يكفي لدعم صحة النتائج بشكل عام. بالتالي، تعكس هذه النتائج الأثر الواضح والفعال لاستراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب المواهب في سوق العمل السعودي، مؤكدة على أهمية تبني الشركات لهذه الاستراتيجيات كأحد العوامل الرئيسية في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامة نموها.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.445 ^a	3	.009
Likelihood Ratio	31.571	3	.011
Linear-by-Linear Association	8.947	1	.003
N of Valid Cases	165		

a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.07.

جدول 26: اختبار كاي اسكوير لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل المواهب لسوق العمل السعودي



رسم توضيحي 26: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل المواهب لسوق العمل السعودي

2. دور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل الكفاءات لسوق العمل السعودي

تشير نتائج اختبار مربع كاي (Chi-Square) المتعلقة بدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في جذب أفضل الكفاءات لسوق العمل السعودي إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين هذه الاستراتيجيات والمتغيرات المرتبطة بجذب الكفاءات. فقد بلغ قيمة اختبار بيرسون مربع كاي 31.755 بدرجات حرية 4، مع مستوى دلالة إحصائية 0.011، وهو أقل من عتبة الدلالة التقليدية 0.05، مما يعني أنه يمكن رفض فرضية العدم التي تفترض عدم وجود علاقة بين الاستراتيجيات وإيجاد الكفاءات، وبالتالي يؤكد ذلك على وجود ارتباط حقيقي وذو دلالة بين المتغيرات قيد الدراسة. هذا يدل على أن تطبيق استراتيجيات إدارة رأس المال البشري يسهم بشكل فعال في تعزيز جذب الكفاءات المتميزة التي تلبي متطلبات سوق العمل السعودي.

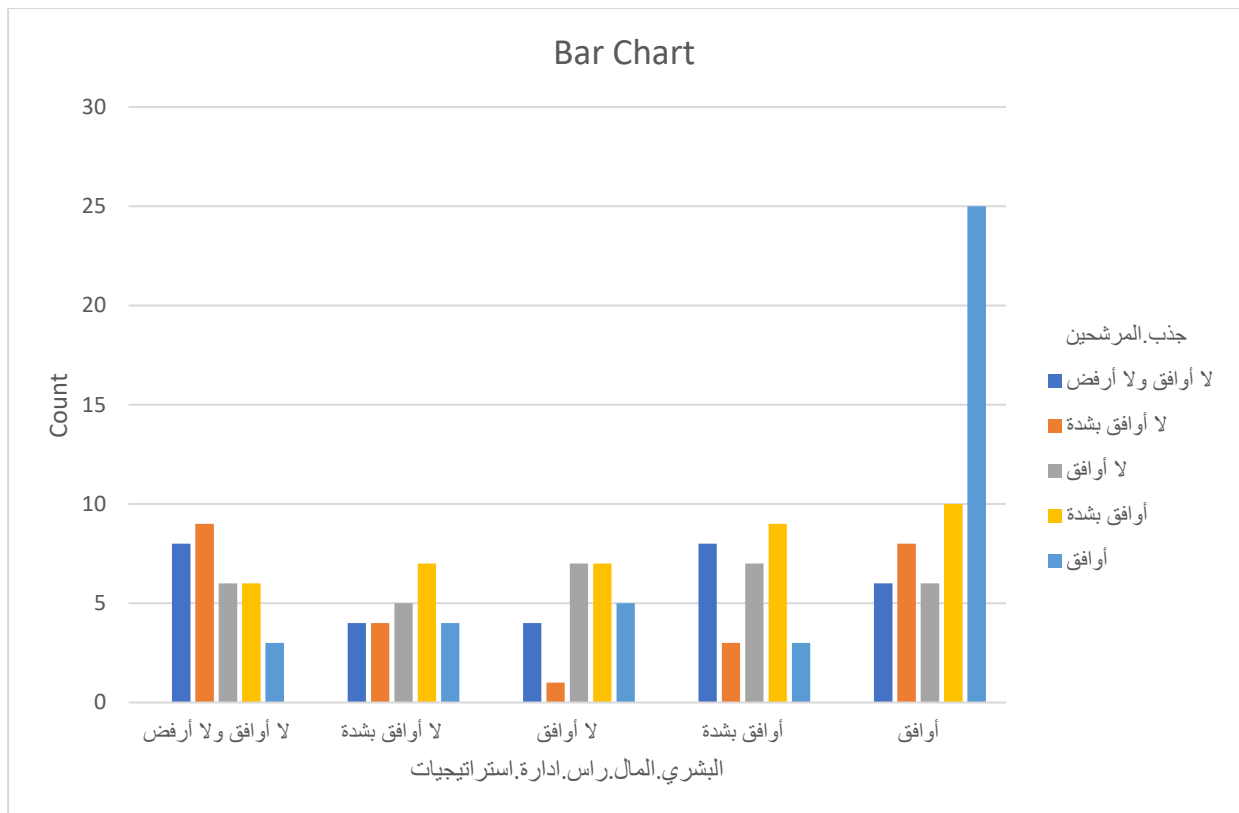
كما تدعم نتائج اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) التي بلغت 31.602 مع مستوى دلالة 0.011 هذه العلاقة، بالإضافة إلى اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) الذي أظهر قيمة 9.837 ومستوى دلالة 0.002، مما يعكس وجود اتجاه خطي قوي بين المتغيرات محل الدراسة. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن هناك 8 خلايا تمثل 32.0%

من الجداول تحتوي على عدد متوقع أقل من 5، حيث الحد الأدنى للعدد المتوقع كان 3.64، وهو ما قد يؤثر على قوة اختبار مربع كاي ويستلزم تفسير النتائج بحذر. بالرغم من ذلك، وبفضل حجم العينة المناسب (165 حالة)، يمكن الاستنتاج بشكل عام أن استراتيجيات إدارة رأس المال البشري تلعب دورًا جوهريًا في جذب أفضل الكفاءات إلى سوق العمل السعودي، مما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة والابتكار ويؤكد على أهمية تبني هذه الاستراتيجيات لتحقيق التنمية المستدامة في الموارد البشرية.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.755 ^a	4	.011
Likelihood Ratio	31.602	4	.011
Linear-by-Linear Association	9.837	1	.002
N of Valid Cases	165		

a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.64.

جدول 27: اختبار كاي اسكوير لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل الكفاءات لسوق العمل السعودي



رسم توضيحي 27: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لجذب أفضل الكفاءات لسوق العمل السعودي

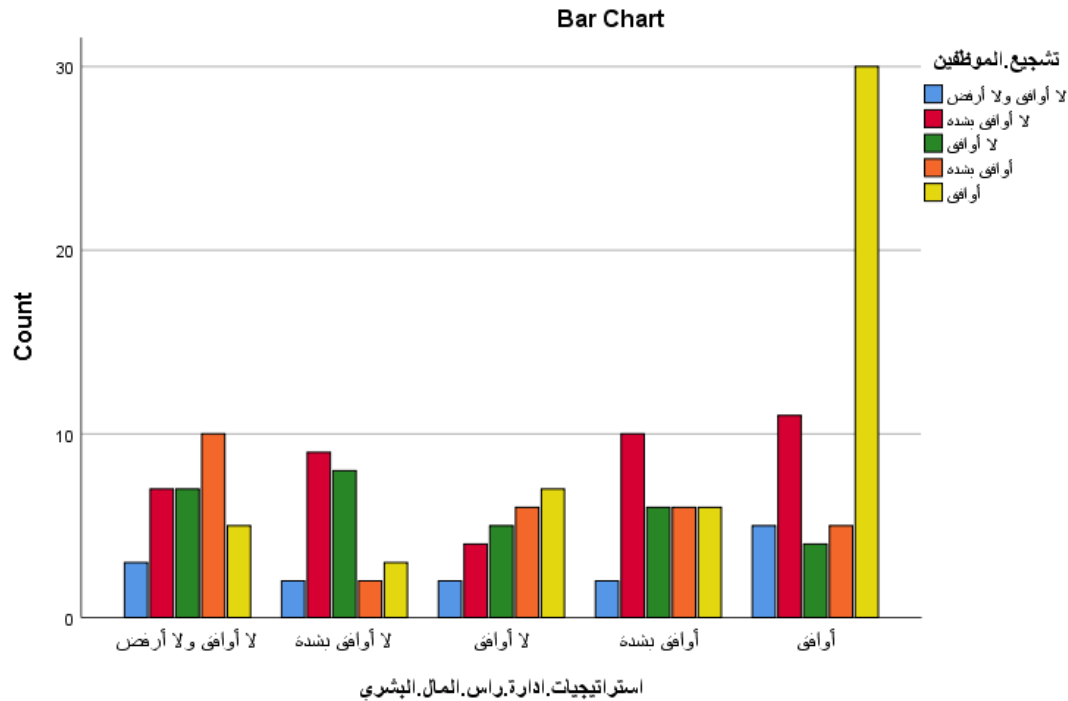
3. دور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لتشجيع الموظفين للعمل بسوق العمل السعودي

تشير نتائج اختبار مربع كاي (Chi-Square) المتعلقة بدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في تشجيع الموظفين للعمل في سوق العمل السعودي إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية وقوية بين هذه الاستراتيجيات ومدى تحفيز الموظفين للمشاركة الفعالة في سوق العمل. فقد بلغت قيمة اختبار بيرسون مربع كاي 34.732 مع 4 درجات حرية، ومستوى دلالة إحصائية 0.004، وهو ما يقل بشكل واضح عن الحد التقليدي 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم التي تنفي وجود علاقة بين المتغيرات، وبالتالي يؤكد هذا على وجود ارتباط حقيقي وقوي بين استراتيجيات إدارة رأس المال البشري ومدى تشجيع الموظفين للعمل في السوق. هذا يعكس الدور الفعال الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحسين بيئة العمل وتعزيز الدافع والولاء الوظيفي، مما يساهم في زيادة نسبة انخراط الموظفين وتفاعلهم في العمل.

كما تدعم هذه النتائج اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) الذي أظهر قيمة 34.670 ومستوى دلالة 0.004، بالإضافة إلى اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) الذي بلغ 5.584 مع مستوى دلالة 0.018، مما يدل على وجود علاقة خطية إيجابية بين المتغيرات، أي أن تحسن وتطوير استراتيجيات إدارة رأس المال البشري يرتبط بشكل مباشر بزيادة تشجيع الموظفين للمساهمة في سوق العمل السعودي. تعزز هذه النتائج من أهمية تبني المؤسسات استراتيجيات فعالة ومستدامة في إدارة رأس المال البشري، إذ تساهم هذه الاستراتيجيات في تحفيز العاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام ورفع الإنتاجية. ومن خلال هذا الفهم، يمكن للشركات أن تطور سياسات أكثر توافقًا مع احتياجات الموظفين، مما يعزز استقرار القوى العاملة ويضمن تحقيق أهداف التنمية والتنافسية في بيئة العمل المحلية.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34.732 ^a	4	.004
Likelihood Ratio	34.670	4	.004
Linear-by-Linear Association	5.584	1	.018
N of Valid Cases	165		
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.04.			

جدول 28: اختبار كاي اسكوير لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لتشجيع الموظفين للعمل بسوق العمل السعودي



رسم توضيحي 28: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لتشجيع الموظفين للعمل بسوق العمل السعودي

- تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود تأثير معنوي لإجمالي نموذج الدراسة الذي يضم المتغيرات المستقلة: جذب أفضل المواهب، جذب الكفاءات، وتشجيع الموظفين، على المتغير التابع وهو استراتيجيات إدارة رأس المال البشري. فقد بلغ مجموع مربعات التباين للنموذج 83.552 (Regression) مع 4 درجات حرية، في حين بلغ مجموع مربعات الخطأ 302.060 (Residual) مع 152 درجة حرية، وبلغت القيمة الإحصائية F مقدار 3.504 مع مستوى دلالة Sig. = 0.000، وهو ما يدل على أن النموذج ككل يفسر فروقاً ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة رأس المال البشري. هذا يؤكد أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تملك تأثيراً حقيقياً وملحوظاً في تفسير التغيرات في استراتيجيات إدارة رأس المال البشري المعتمدة في سوق العمل السعودي، ما يعكس أهمية هذه العوامل في صياغة وتطوير السياسات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري.

أما بالنسبة للملخص نموذج بايز (Bayes Factor Model Summary)، فيوضح أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (R) هو 0.465، مما يشير إلى وجود ارتباط معتدل بين المتغيرات. كما أن قيمة R Square بلغت 0.217، وهذا يعني أن حوالي 21.7% من التباين في استراتيجيات إدارة رأس المال البشري يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة المذكورة.

(جذب أفضل المواهب، جذب الكفاءات، تشجيع الموظفين). أما القيمة المعدلة لـ R Square (Adjusted R Square) فهي 0.155، مما يأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات في النموذج ويقدم تقديراً أكثر تحفظاً لقوة النموذج التفسيرية. أما الانحراف المعياري للخطأ (Std. Error of the Estimate) فبلغ 1.41، مما يعكس متوسط الفرق بين القيم المتوقعة والقيم الفعلية للمتغير التابع. أما قيمة عامل بايز (Bayes Factor) والتي بلغت 0.041، فتشير إلى دعم قوي للنموذج مقارنة بنموذج العدم، مما يعزز من موثوقية النتائج ويشير إلى أن النموذج المختار يقدم تفسيراً أفضل بكثير من فرضية العدم. مجتمعاً، تدل هذه النتائج على أن استراتيجيات إدارة رأس المال البشري تتأثر بشكل ملحوظ بجذب المواهب والكفاءات وتشجيع الموظفين، وأن هذا التأثير يمكن قياسه بدقة نسبية باستخدام هذا النموذج التحليلي.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	83.552	4	6.963	3.504	.000
Residual	302.060	152	1.987		
Total	385.612	156			
a. Dependent Variable: المال.البشري.راس.ادارة.استراتيجيات					
b. Model: (Intercept), تشجيع.الموظفين, جذب.الكفاءات, تشجيع.الموظفين					

جدول 29: تحليل التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.041	.465	.217	.155	1.41
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تشجيع.الموظفين, جذب.الكفاءات, تشجيع.الموظفين				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

رسم توضيحي 29: ملخص عامل نموذج بايز

المناقشة

بالنظر إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة حول أثر استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي، يمكن استنتاج عدة نقاط جوهرية تعكس واقع ممارسات الموارد البشرية في الشركات السعودية وتأثيرها المباشر على تعزيز الكفاءة التنافسية وتطوير القوى العاملة.

تؤكد النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين استراتيجيات إدارة رأس المال البشري وعملية جذب المواهب والكفاءات إلى سوق العمل السعودي. فالنماذج الإحصائية والتحليلات المختلفة أظهرت أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات متكاملة تشمل تخطيطاً مدروساً لجذب أفضل المواهب، وتوفير بيئة عمل محفزة، وعروض تنافسية من حيث الرواتب والمزايا، تحقق نجاحاً ملموساً في استقطاب الكفاءات المتميزة. ويعكس هذا أن سوق العمل السعودي يشهد تحولاً نوعياً نحو تبني أساليب حديثة ومتطورة في إدارة الموارد البشرية، تتماشى مع التحديات الاقتصادية والتنموية التي تواجهها المملكة، خاصة في ظل الرؤية الوطنية الطموحة 2030 التي تركز على تطوير رأس المال البشري باعتباره أحد الركائز الأساسية للنمو المستدام. وهذا التوجه يظهر أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كعنصر محوري للتميز المؤسسي، مما يعزز من قدرة الشركات على المنافسة المحلية والدولية.

من خلال نتائج تحليل التباين والنماذج الإحصائية التي تبين تأثير المتغيرات المختلفة مثل جذب المواهب، جذب الكفاءات، وتشجيع الموظفين على استراتيجيات إدارة رأس المال البشري، يتضح أن هذه الاستراتيجيات ليست فقط أدوات جذب، بل هي محفزات أساسية لتطوير الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين. إذ أن بيئة العمل التي تشجع على التعلم المستمر، وتوفير فرصاً للنمو المهني، وتقييم أداء الموظفين بانتظام، تخلق دافعاً داخلياً للموظفين للعمل بجدية وحماس أكبر. كما أن دعم القيادة العليا والميزانيات المخصصة لهذه البرامج يعكس التزام المؤسسات برفع جودة رأس المال البشري وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية. وهذا يدل على فهم متقدم لدور رأس المال البشري في تعزيز الإنتاجية وتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

تشير النتائج إلى أهمية التقنيات الحديثة وأدوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة رأس المال البشري، حيث أظهرت البيانات أن الشركات التي تستخدم هذه الأدوات تحقق نتائج أفضل في جذب وتطوير المواهب. كذلك تعزز الشراكات مع الجامعات ومراكز التدريب من جودة الكفاءات المتاحة، وتؤدي إلى توافق أفضل بين متطلبات السوق ومخرجات التعليم

والتدريب. هذا التكامل بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل يضمن توفير كوادر بشرية مؤهلة تلبي احتياجات الاقتصاد الوطني المتطور.

توضح هذه الدراسة أن هناك حاجة ملحة لمواصلة تطوير استراتيجيات إدارة رأس المال البشري بشكل مستمر، مع التركيز على الجوانب الابتكارية والثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم والتطوير. وينبغي على الشركات السعودية أن تستثمر في بناء بيئات عمل جاذبة تدعم الإبداع وتوفر فرص النمو المهني، بالإضافة إلى تعزيز سياسات التقييم والتحفيز لضمان استدامة الأداء المتميز. هذه الجهود المشتركة ستسهم بشكل كبير في بناء سوق عمل سعودي متطور قادر على مواجهة التحديات الاقتصادية والوظيفية المستقبلية، بما يتماشى مع الأهداف الوطنية التنموية ويعزز من مكانة المملكة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي، يتضح بجلاء أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يعد من العوامل الأساسية والمحورية التي تساهم بشكل فعال في تعزيز جودة الموارد البشرية وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة. فقد أظهرت النتائج أن الشركات السعودية التي تعتمد على خطط واضحة ومتكاملة لجذب المواهب والكفاءات، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة وبرامج تطوير مستمرة، تحقق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية، مما يعكس الدور الحيوي لإدارة رأس المال البشري في تحسين مخرجات سوق العمل. وهذا يؤكد أهمية الاستثمار في الإنسان كأحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تضمن نجاح المؤسسات وقدرتها على المنافسة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المحلية والعالمية.

تبين من خلال تحليل البيانات أن استراتيجيات إدارة رأس المال البشري لا تقتصر على جذب الموظفين فحسب، بل تتعدى ذلك لتشمل تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم من النمو المهني، وهو ما يعزز من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ويقلل من معدل دوران العمالة. كما أن دعم القيادة العليا وتخصيص الميزانيات المناسبة لهذه البرامج يعكس الوعي المتزايد بأهمية رأس المال البشري كعنصر محوري في تحقيق الأهداف التنموية الوطنية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة والمهارات. لذا فإن تبني ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر، فضلاً عن توظيف التكنولوجيا الحديثة والشراكات الفاعلة مع المؤسسات التعليمية، يعد من الركائز الأساسية لنجاح هذه الاستراتيجيات.

إن نتائج الدراسة تؤكد على أن إدارة رأس المال البشري الفعالة تمثل العامل الرئيسي في جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي، وأن تعزيز هذه الاستراتيجيات سيسهم بلا شك في بناء قوة عاملة مؤهلة وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل. وعليه، يجب على المؤسسات والشركات الاستمرار في تطوير سياساتها وممارساتها الإدارية لتواكب المتغيرات وتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز، مما يسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة. كما توصي الدراسة بضرورة المزيد من الأبحاث المستقبلية التي تستكشف الجوانب النوعية لاستراتيجيات رأس المال البشري وتأثيرها على الابتكار والرضا الوظيفي، لضمان تطور مستدام ومستمر في مجال إدارة الموارد البشرية.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر استراتيجيات إدارة رأس المال البشري على جذب وتطوير المواهب في سوق العمل السعودي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز فعالية هذه الاستراتيجيات وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية والاقتصادية بشكل أفضل:

1. ينبغي على الشركات السعودية تكثيف جهودها في توفير برامج تدريبية مستمرة ومتطورة تركز على تطوير المهارات الفنية والقيادية للموظفين، مما يضمن رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.
2. من الضروري أن تعتمد المؤسسات سياسات شاملة تتضمن عروضاً مالية ومزايا تنافسية محفزة، إضافة إلى خلق بيئة عمل جاذبة ومستقرة تحفز الكفاءات على الانضمام والبقاء، مع التركيز على تعزيز سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في السوق.
3. توظيف الأدوات التقنية المتقدمة في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية يساعد على تحسين دقة التقييمات، وتتبع الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يعزز من فعالية الإدارة ويضمن استجابة أسرع وأفضل لمتطلبات الموظفين.
4. تشجيع بناء شراكات فعالة ومستدامة مع الجامعات ومراكز التدريب المهني يساهم في توفير كفاءات مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل، ويعمل على خلق جسر تواصل مستمر بين القطاعين التعليمي والعملي.
5. يتوجب على المؤسسات تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتوفير بيئة محفزة للتعلم والتطوير المهني، وذلك من خلال دعم القيادة العليا لهذه القيم وتعزيز التواصل المفتوح بين الإدارات والموظفين.
6. لضمان نجاح الاستراتيجيات، يجب تخصيص موارد مالية كافية لبرامج جذب وتطوير المواهب، مع وضع آليات متابعة وتقييم دورية تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء المستمر.
7. ينبغي تطبيق أنظمة تقييم أداء منتظمة وشفافة تدعم تطوير الموظفين، وتربط النتائج بتحفييزات ملموسة تعزز الرضا الوظيفي وتقلل من معدلات دوران العمالة.

المراجع

- Aldahhan, E. A. (2023). The Impact of human capital on Business organizations competitive advantage by mediating the effect of organizational commitment. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375182786_The_Impact_of_human_capital_on_Business_organizations_competitive_advantage_by_mediating_the_effect_of_organizational_commitment
- Alfawaire, F. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8445>
- Allothman, A. T. (2025). Universities as Centers for Boosting Human Capital: A Descriptive Analytical Study of the Realization of Vision 2030 In Saudi Arabia. Retrieved from <https://ecohumanism.co.uk/joe/ecohumanism/article/view/6507>
- Alqarawi, H. M. (2022). Saudi labor market requirements between reality and the challenges of higher education to achieve Vision 2030: Japan's experience as a model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358970872_Saudi_labor_market_requirements_between_reality_and_the_challenges_of_higher_education_to_achieve_Vision_2030_Japan's_experience_as_a_model_mtltbat_swq_alml_alswdy_byn_alwaq_wthdyat_altlym_alaly_lthqy
- Alshehri, A. (2024). The Effect of Talent Management in Saudi Oil and Gas MNCs: Strategies and Challenges. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=135778>
- Alyamani, K. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389696292_Transforming_Saudi_Arabia's_workforce_HR_management_strategies_in_action
- Arulsamy, A. S. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance -A Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-A_Study
- Barhama Al Afifi. (2016). Strategies and public policy models of effective human capital, talents and workforce development : an investigation into the effectiveness of different scholarship programmes in the United Arab Emirates, UAE. Retrieved from <https://repository.londonmet.ac.uk/919/>
- Cakmak, Z. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374163347_Adapting_to_Environmental_Change_The_Importance_of_Organizational_Agility_in_the_Business_Landscape
- Caylan, S. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378432385_Role_of_Human_Resource_Management_on_Strategic_Management

- Costa, J. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368321797_Leadership_Styles_and_Innovation_Management_What_Is_the_Role_of_Human_Capital
- Dibekulu, D. (2020). An Overview of Data Analysis and Interpretations in Research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365668845_An_Overview_of_Data_Analysis_and_Interpretations_in_Research
- Gerhart, B. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206320978799>
- Gerhart, B. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320978799>
- Gupta, R. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387116712_Transformational_Leadership_in_Strategic_Management_Catalyzing_Change_and_Innovation
- Kho, A. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377420713_Talent_attraction_through_flexible_work_anytime_from_anywhere
- Mailani, D. (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384721885_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review
- Marchiori, D. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358343807_The_relationship_between_human_capital_information_technology_capability_innovativeness_and_organizational_performance_An_integrated_approach
- Mense, E. G. (2018). The Development of Global Higher Education in a World of Transformation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/329967874_The_Development_of_Global_Higher_Education_in_a_World_of_Transformation
- Modise, P. M. (2028). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376260679_The_Impacts_of_Employee_Workplace_Empowerment_Effective_Commitment_and_Performance_An_Organizational_Systematic_Review
- Mulyata, J. (2020). To Explore the Effect of Talent Management Developments in Saudi Healthcare Sector. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/342014055_To_Explore_the_Effect_of_Talent_Management_Developments_in_Saudi_Healthcare_Sector

Niu, Z. (2021). The impact of talent management on performance: moderating effect of career management. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/353765017_The_impact_of_talent_management_on_performance_moderating_effect_of_career_management

Rasure, E. (2024). What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? Retrieved from <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>

Rinaldhy, M. A. (2021). The Importance of Talent Management and the Challenges It Faces.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/353109897_The_Importance_of_Talent_Management_and_the_Challenges_It_Faces

Saunders, M. N. (2023). Research Methods for Business Students. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/240218229_Research_Methods_for_Business_Students

Sembiring, E. (2023). TALENT ATTRACTION, TALENT RETENTION, AND TALENT MANAGEMENT AS A MEDIATING ON ORGANIZATION PERFORMANCE. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/371988556_TALENT_ATTRACTION_TALENT_RETENTION_AND_TALENT_MANAGEMENT_AS_A_MEDIATING_ON_ORGANIZATION_PERFORMANCE

Shikalepo, E. E. (2020). The Role of Motivational Theories in Shaping Teacher Motivation and Performance: A Review of Related Literature. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/340923164_The_Role_of_Motivational_Theories_in_Shaping_Teacher_Motivation_and_Performance_A_Review_of_Related_Literature

Suliya, W. (2023). EFFECTIVE RECRUITMENT PROCESSES FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE -A STUDY. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/373045116_EFFECTIVE_RECRUITMENT_PROCESSES_FOR_EFFECTIVE_ORGANIZATIONAL_CULTURE_-A_STUDY

Xuecheng, W. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. Retrieved from

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9309793/>

الملاحق

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الاستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد شركتي على خطط واضحة لجذب الكفاءات البشرية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقدم شركتي عروضاً تنافسية (رواتب، مزايا) لجذب أفضل المواهب
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم سمعة الشركة وصورتها المؤسسية في جذب الكفاءات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستخدم شركتي وسائل ترويج مبتكرة لجذب المرشحين المناسبين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة بيئة عمل جاذبة تشجع الموظفين الجدد على الانضمام
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتيح شركتي فرصاً واضحة للنمو المهني والتطور الوظيفي
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم لدعم تطويرهم
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد برامج إرشاد وتوجيه وظيفي لدعم تطور الموظفين الجدد والحاليين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهمت استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في رفع مستوى الكفاءة في العمل
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي استراتيجيات تطوير المواهب إلى تحسين إنتاجية الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز استراتيجيات جذب وتطوير المواهب من القدرة التنافسية للشركة في السوق
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم سياسات الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدل دوران الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم القيادة العليا استراتيجيات تطوير رأس المال البشري بشكل فعال
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تخصص الشركة ميزانية كافية لتنفيذ برامج جذب وتطوير المواهب
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد شراكات فعالة مع الجامعات أو مراكز التدريب لجذب وتطوير الكفاءات

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستخدم الشركة أدوات تقنية حديثة في إدارة وتخطيط رأس المال البشري
------------	-------	-------------------	----------	---------------	--

✓ <https://docs.google.com/forms/d/1fJg5HvjcxFyoH4rjHqvzVD7EvgGbKcPX-T8qzG2hemQ/edit>

Abstract

This study aims to explore the impact of human capital management strategies on attracting and developing talent in the Saudi labor market. This study included a sample of 165 employees working in various Saudi companies, carefully selected to ensure representation of various economic sectors and experience levels. The study adopted a descriptive analytical approach, where data was collected through structured questionnaires that included questions related to human resource management practices and their impact on employees. This data was then analyzed using advanced statistical tools such as the chi-square test to analyze relationships between variables, and one-way analysis of variance to study the impact of various variables on management strategies. The results clearly demonstrated the positive and significant impact of human capital management strategies on attracting the best talent and competencies to the labor market. They also play an effective role in developing employee skills, increasing loyalty to the organization, enhancing the work environment, and improving job satisfaction levels. The study also demonstrated that companies' adoption of ongoing training and development programs, along with the use of modern technology and advanced planning tools, significantly contributes to improving the overall performance of employees and organizations. Based on these findings, the study recommends focusing on strengthening these strategies by allocating sufficient budgets, activating the leadership's role in supporting them, building strategic partnerships with educational institutions and training centers, and instilling a culture of innovation and continuous learning within the workplace. This integrated approach is essential for achieving sustainable development for the Saudi workforce and supporting the Kingdom's Vision 2030 in building a strong, knowledge-based, and highly efficient economy.

Keywords: Human capital, talent attraction, competencies development, Saudi labor market, management strategies, training and development, work environment.

Midocean University
Management College
Specialization in Project Management



**The Impact of Human Capital Management Strategies on Attracting and Developing
Talent in the Saudi Labor Market: An Empirical Study of Saudi Companies**

Prepared by/

Waleed Abdul Rahman Bajafar

University ID/

243001336

Supervised by/

Dr. Faisal Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayez Ali Jarad

Year

2025