

أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية

اسم الطالبه /

نوف جهاد عيد

الرقم الجامعي /

233000496

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1.1. المقدمة
6.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7.....	1.3. أهمية الدراسة
7.....	1.3.1. على المستوى النظري:
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9.....	1.4. أسئلة الدراسة:
9.....	1.5. أهداف الدراسة:
10.....	1.6. فرضيات الدراسة
10.....	1.7. نموذج الدراسة
11.....	1.8. منهجية الدراسة
12.....	1.9. الدراسة الميدانية
14.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
16.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17.....	2.1. المقدمة:
18.....	2.2. المتغيرات المستقلة:
19.....	2.3. المتغير التابع:
19.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
20.....	2.5. الخاتمة:

ملحق الاستبانة..... 22.....

أدوات البحث:..... 24.....

المراجع:..... 25.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشكل التخطيط الإداري من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. ويُنظر إلى التخطيط الإداري على أنه عملية منظمة تشمل تحديد الأهداف، ووضع السياسات والبرامج التنفيذية، وتخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية. ويكتسب التخطيط الإداري أهمية خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل العنصر البشري المورد الأكثر حساسية وتأثيراً في نجاح أي مؤسسة. فالقدرة على استخدام الموارد البشرية بكفاءة تعتمد بشكل مباشر على مدى جودة التخطيط والتنظيم، وإيجاد التوازن بين احتياجات المؤسسة وإمكانات الموظفين، بما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق التنمية المستدامة (فطيح، 2025).

تواجه المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية تحديات متنامية في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية 2030، والتي تهدف إلى تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. ومن أبرز هذه التحديات الحاجة إلى رفع مستوى كفاءة الموظفين، وتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردهم، وتقليل الهدر والازدواجية في العمليات الإدارية. لذلك، يمثل التخطيط الإداري أداة استراتيجية هامة لتحقيق هذه الأهداف، إذ يساهم في ربط الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ويضمن توافق قدرات الموظفين مع متطلبات العمل الفعلي (الجعفري، 2019).

كما يشير العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية إلى وجود علاقة مباشرة بين جودة التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية. فالمؤسسات التي تعتمد أساليب تخطيط مدروسة تتسم بقدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، ووضع برامج تدريبية وتطويرية مناسبة، وتحسين توزيع القوى العاملة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق معدلات رضا وظيفي أعلى بين الموظفين. وعليه، تصبح دراسة أثر التخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية أمراً حيوياً، خصوصاً في بيئات المؤسسات العامة التي تلعب دوراً محورياً في تنفيذ السياسات الوطنية وتقديم الخدمات العامة للمجتمع (سليمان، 2016).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير التخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل السياسات والإجراءات المعتمدة، واستعراض التحديات التي تواجهها هذه

المؤسسات، وتقديم توصيات عملية لتعزيز الفاعلية المؤسسية. ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتقديم إطار عملي يساعد المؤسسات العامة على تحسين إدارة القوى البشرية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية.

1.2. مشكلة الدراسة

تشكل مشكلة الدراسة حجر الزاوية في أي بحث علمي، إذ تهدف إلى تحديد الإشكاليات التي تواجه المؤسسات في مجال الدراسة وشرح الحاجة البحثية لمعالجتها. في إطار البحث الحالي، تتجسد مشكلة الدراسة في مدى قدرة التخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كعنصر محوري لتحقيق الأداء المؤسسي، إلا أن العديد من المؤسسات العامة لا تزال تواجه تحديات مرتبطة بعدم تحقيق الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية المتاحة، سواء على مستوى التوظيف، أو التدريب، أو توزيع المهام، أو تطوير الكفاءات بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويعود جزء من هذه المشكلة إلى غياب التكامل بين الخطط الإدارية والسياسات المطبقة على أرض الواقع، مما يؤدي إلى هدر في الموارد البشرية، وتأخر في إنجاز المهام، وانخفاض مستوى رضا الموظفين، وبالتالي ضعف الأداء العام للمؤسسة. وتزداد أهمية معالجة هذه المشكلة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والتي تتطلب مؤسسات عامة مرنة وقادرة على توظيف الموارد البشرية بكفاءة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Oyadiran, 2021).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تكمن الفجوة الرئيسية في محدودية الدراسات التي تربط التخطيط الإداري بكفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل متكامل، إذ غالباً ما تناولت الأبحاث السابقة التخطيط الإداري وإدارة الموارد البشرية كموضوعين منفصلين، دون تقديم تحليل شامل لكيفية تأثير التخطيط على تحسين الاستفادة من قدرات الموظفين. كما أن هناك نقصاً واضحاً في

تطوير أدوات ومؤشرات دقيقة لقياس مدى فعالية التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية، حيث تركز معظم النظريات على الأبعاد العامة للتخطيط دون تحديد معايير كمية أو نوعية لقياس الأداء البشري المرتبط بالتخطيط الإدارية. إضافة إلى ذلك، يلاحظ وجود تباين في المفاهيم والأساليب النظرية المتعلقة بالتخطيط الإداري وكفاءة الموارد البشرية، مما يعيق بناء نموذج نظري موحد يمكن تطبيقه في المؤسسات العامة، ويبرز الحاجة إلى تطوير إطار علمي يتناسب مع خصائص السياق الإداري المحلي في المملكة العربية السعودية (Fernández، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز عدة فجوات تتعلق بكيفية تطبيق التخطيط الإداري لتعزيز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة السعودية. فعلى الرغم من اعتماد المؤسسات على خطط إدارية رسمية، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات الميدانية التي تقيم أثر هذه الخطط على الأداء الفعلي للموظفين، بما في ذلك توزيع المهام، وبرامج التدريب، وتحفيز الكفاءات البشرية. كما أن الربط بين التخطيط الإداري ومؤشرات الأداء الفعلية لا يزال ضعيفاً في أغلب المؤسسات، مما يجعل من الصعب تحديد نقاط القوة والقصور واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الكفاءة البشرية. إضافة إلى ذلك، يلاحظ غياب التكيف الكافي للاستراتيجيات الإدارية العالمية مع بيئة المؤسسات العامة المحلية، بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية وأنظمة الموارد البشرية في المملكة، وهو ما يبرز الحاجة لدراسة تطبيقية تسعى إلى سد هذه الفجوات وتقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال التخطيط الإداري الفعال (Khan، 2023).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من الحاجة إلى تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية، وهو موضوع يكتسب زخماً كبيراً في ضوء التطورات الحديثة في علم الإدارة. فالتخطيط الإداري يمثل إحدى الركائز الأساسية التي تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلا أن الأدبيات العلمية

لا تزال تعاني من محدودية الدراسات التي تربط بين التخطيط الإداري وكفاءة الموارد البشرية بشكل متكامل. كما أن غياب إطار نظري شامل يأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفريدة للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية يخلق فجوة معرفية تحتاج إلى معالجة، إذ يتيح تطوير نموذج نظري متكامل يوضح كيفية تحسين الأداء البشري من خلال التخطيط الإداري تقديم إسهامات علمية مهمة، من حيث تحديد العوامل المؤثرة في الاستفادة المثلى من الموارد البشرية ووضع مؤشرات دقيقة لقياس الكفاءة البشرية. إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة والموارد البشرية، عبر تقديم رؤية منهجية تربط بين التخطيط الإداري والكفاءة التشغيلية للعنصر البشري، ما يوفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية (Ding، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكمن أهمية الدراسة في إمكانية تقديم توصيات وإجراءات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. فبالرغم من وجود الخطط الإدارية الرسمية، إلا أن كثيراً من المؤسسات تعاني من ضعف ربط هذه الخطط بالواقع العملي للموظفين، سواء من حيث توزيع المهام أو برامج التدريب والتطوير أو تحفيز الكفاءات. ومن هنا، فإن دراسة أثر التخطيط الإداري على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تساعد في تسليط الضوء على نقاط القوة والقصور، وتقديم حلول عملية تتوافق مع البيئة التنظيمية والثقافة الإدارية المحلية. كما توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن يستخدمه صناع القرار في المؤسسات العامة لتحسين فعالية الخطط الإدارية وربطها بمؤشرات الأداء، ما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية، وزيادة رضا الموظفين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات العامة على المدى الطويل (McMackin، 2021).

1.4. أسئلة الدراسة:

➤ التساؤل الرئيسي

ما هو أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

➤ التساؤلات الفرعية

1. كيف يساهم التخطيط الإداري في تحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة؟
2. ما العلاقة بين التخطيط الإداري وبرامج التدريب والتطوير للموظفين؟
3. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية الموظفين وكفاءتهم؟
4. كيف يساهم التخطيط الإداري في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة؟
5. ما التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الإداري في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية؟

1.5. أهداف الدراسة:

➤ الهدف الرئيسي

تسعى الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وذلك لتقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

➤ الأهداف الفرعية

1. دراسة أثر التخطيط الإداري على توزيع الموارد البشرية بشكل فعال داخل المؤسسات العامة.
2. تحليل العلاقة بين التخطيط الإداري وبرامج التدريب والتطوير للموظفين.
3. تقييم تأثير التخطيط الإداري على زيادة إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية.
4. معرفة مدى مساهمة التخطيط الإداري في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على أداء أفضل.
5. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية.

1.6. فرضيات الدراسة

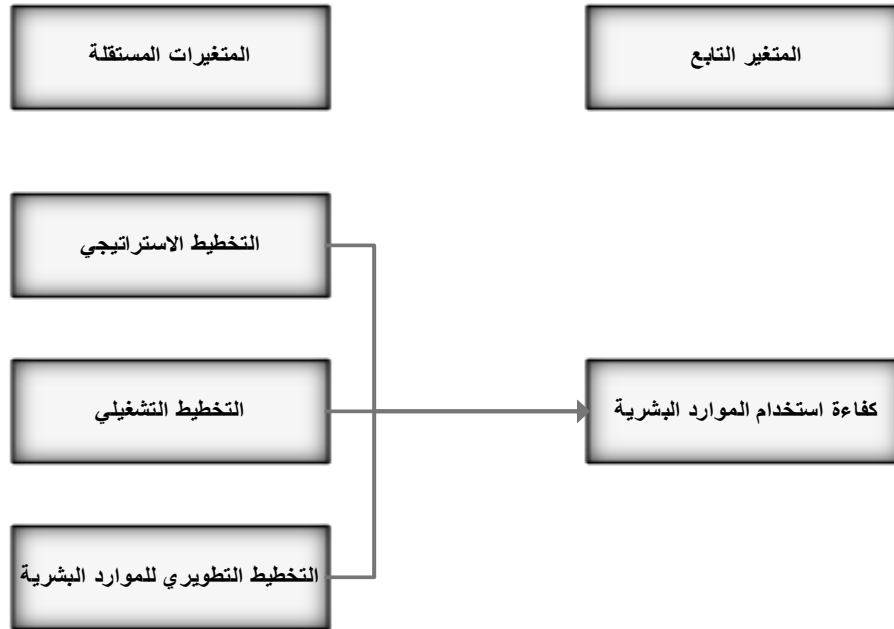
الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة.
2. التخطيط الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين.
3. التخطيط الإداري يعزز من إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية بشكل ملحوظ.
4. هناك تأثير إيجابي للتخطيط الإداري على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم داخل المؤسسات العامة.
5. التحديات المرتبطة بتطبيق التخطيط الإداري تقلل من كفاءة استخدام الموارد البشرية إذا لم تتم معالجتها.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهجية الكمية، باعتبارها الأنسب لتحليل العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ويركز المنهج الكمي على جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، مما يتيح قياس أثر المتغيرات المستقلة المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي، التخطيط التطويري) على المتغير التابع (كفاءة استخدام الموارد البشرية). وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على توفير نتائج دقيقة وقابلة للقياس والمقارنة، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويساعد على تقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة ممنهجة تمثل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، حيث شملت مختلف الجهات والقطاعات الحكومية التي تعتمد على التخطيط الإداري في إدارة مواردها البشرية. وتم تحديد حجم العينة بناءً على معايير الإحصاء التطبيقي لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ومستويات الإدارة المختلفة، مما يتيح تحليل النتائج بشكل شامل ودقيق. كما تم مراعاة تنوع الخبرات والاختصاصات لدى الموظفين لضمان شمولية الدراسة، والتأكد من أن النتائج تعكس الواقع العملي لا سيما في ما يتعلق بتطبيق التخطيط الإداري وتأثيره على كفاءة استخدام الموارد البشرية.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أدوات جمع البيانات الكمية، والتي تشمل الاستبيانات المهيكلية التي صممت خصيصاً لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. وتضمنت الاستبيانات أسئلة مغلقة ومقاييس ليكرت لتقييم مستوى التخطيط الإداري وتأثيره على كفاءة الموارد البشرية، مع مراعاة التحقق من صحة الأسئلة وثباتها من خلال اختبار الصدق والثبات الإحصائيين. كما تم توزيع الاستبيانات على الموظفين في مختلف المستويات الإدارية لضمان الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس آراء وتجارب المشاركين في تطبيق التخطيط الإداري.

- أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك التحليل الوصفي لتوضيح خصائص العينة والمستويات المختلفة للمتغيرات، والتحليل الاستدلالي لفحص العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة الموارد البشرية. وشمل ذلك اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. كما تم استخدام برامج التحليل الإحصائي المتقدمة لضمان دقة النتائج، وإمكانية استنتاج علاقة سببية واضحة بين التخطيط الإداري وأبعاد كفاءة استخدام الموارد البشرية، مما يعزز مصداقية الاستنتاجات والتوصيات العملية التي ستقدمها الدراسة.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

تم اختيار المنهجية الكمية لهذه الدراسة لعدة أسباب، أهمها قدرتها على قياس أثر المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي، وإمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع من المؤسسات العامة. كما أن هذا المنهج يتيح للباحث اختبار الفرضيات بدقة، وتحليل البيانات بطريقة موضوعية تعتمد على الأدلة الرقمية، مما يقلل من التحيز الشخصي ويضمن تقديم نتائج علمية موثوقة. إضافة إلى ذلك، تساعد المنهجية الكمية في توفير قاعدة صلبة لاتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية، حيث يمكن للمؤسسات الاستفادة من النتائج لتطوير خططها الإدارية وتحسين كفاءة استخدام مواردها البشرية بشكل مستدام.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الركيزة العملية الأساسية لهذه الدراسة، حيث تهدف إلى اختبار الفرضيات المشتقة من النموذج البحثي وتحديد أثر التخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وقد جاءت الدراسة الميدانية لتكمل الجانب النظري والتحليلي من البحث، من خلال جمع بيانات حقيقية من الواقع العملي للمؤسسات العامة، وذلك بهدف الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق في تطوير الأداء الإداري والموارد البشرية. وتتميز الدراسة الميدانية بأنها توفر فرصة لفهم كيفية تطبيق التخطيط الإداري على أرض الواقع، واكتشاف التحديات والصعوبات العملية التي قد تواجه المؤسسات في سعيها لتعزيز كفاءة موظفيها.

ركزت الدراسة الميدانية على جمع المعلومات من عينة ممثلة لمختلف المؤسسات العامة في المملكة، بما يشمل القطاعات الإدارية والمالية والخدمية، لضمان شمولية النتائج ومصداقيتها. وقد تم تصميم أدوات البحث بحيث تتيح للموظفين والإداريين التعبير عن آرائهم وتجاربهم فيما يتعلق بتطبيق التخطيط الإداري وتأثيره على كفاءة الموارد البشرية. كما تم مراعاة التنوع الوظيفي والمستوى الإداري للموظفين لضمان تقديم صورة شاملة تعكس واقع العمل المؤسسي بدقة. وقد تضمنت الدراسة الميدانية جمع البيانات الكمية عبر استبيانات منظمة، تم توزيعها على المشاركين بطريقة منهجية تضمن تمثيل جميع المستويات الإدارية، مع التركيز على قياس المؤشرات الأساسية لكل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتخطيط التطويري، إلى جانب قياس مؤشرات كفاءة استخدام الموارد البشرية.

كما سعت الدراسة الميدانية إلى تحليل النتائج وفق أساليب إحصائية دقيقة، بما يسمح بتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الإداري على الكفاءة البشرية، وفحص الفرضيات المقررة مسبقاً. ومن خلال هذه المعالجة، تمكنت الدراسة من الكشف عن العلاقة بين التخطيط الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وتحديد أبرز المشكلات العملية التي تواجه المؤسسات في تنفيذ الخطط الإدارية، مثل ضعف التوزيع الأمثل للمهام، أو نقص برامج التدريب والتطوير، أو محدودية آليات التحفيز والتقييم. وتتيح نتائج الدراسة الميدانية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تهدف إلى رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية، وتعزيز قدرة المؤسسات العامة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة مركزية في بناء الإطار النظري للبحث، حيث يهدف إلى تقديم الأساس العلمي لفهم العلاقة بين التخطيط الإداري وكفاءة استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يربط بين النظرية والتطبيق، ويعد المرجع العلمي الذي يستند إليه الباحث في تفسير النتائج الميدانية لاحقاً. وفي هذا السياق، سيركز الفصل على توضيح المتغيرات الرئيسية التي تتعامل معها الدراسة والعلاقات المفترضة بينها، بما يوفر قاعدة علمية متينة لفحص الفرضيات المقررة.

يأتي التركيز على دراسة المتغيرات وعلاقاتها لضمان وضوح الإطار النظري وتماسكه، إذ أن فهم طبيعة هذه المتغيرات وطريقة تفاعلها يمثل خطوة أساسية لفهم كيف يمكن للتخطيط الإداري أن يسهم في تحسين الأداء البشري. ومن خلال تحليل المتغيرات والعلاقات المفترضة بينها، يمكن تحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدام الموارد البشرية، وإبراز الجوانب التي تتطلب تطويراً أو معالجة لتحسين الفاعلية المؤسسية. كما يساعد هذا التحليل على توضيح الدور الذي تلعبه كل متغير في تحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز القدرة على تفسير البيانات الميدانية وربطها بالفرضيات النظرية بشكل منطقي ومترابط.

إن الفصل الثاني سيشكل الإطار المرجعي الذي يوضح الأسس العلمية لمفهوم المتغيرات وطبيعة العلاقات بينها، دون التطرق إلى التفاصيل العملية لكل متغير، بهدف بناء قاعدة معرفية صلبة تدعم الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لاحقاً. ويعد هذا الأمر مهماً من الناحية البحثية، إذ يتيح للباحث تقديم نتائج دقيقة وعلمية، ويعزز مصداقية الدراسة من خلال وضع العلاقات بين المتغيرات في سياق نظري متكامل، مما يسهم في تقديم توصيات عملية مستندة إلى فهم شامل لطبيعة تأثير التخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية. يسعى الفصل الثاني إلى توفير رؤية شاملة تتيح للباحث والقراء فهم طبيعة الدراسة وعلاقاتها الداخلية قبل الانتقال إلى تحليل البيانات الميدانية، بما يضمن تماسك البحث واستكمال سلس للمنهجية النظرية والتطبيقية في الوقت ذاته.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي البعد الأول من أبعاد التخطيط الإداري الذي تهتم به الدراسة، ويشير إلى القدرة على وضع أهداف طويلة المدى للمؤسسة وربطها بالموارد البشرية المتاحة. ويشمل هذا التخطيط وضع خطط مستقبلية تحدد الأهداف الكبرى للمؤسسة، واستشراف احتياجات الموارد البشرية المستقبلية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية بما يضمن تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة. ويسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة متكاملة، ويعمل على تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز كفاءة استخدام الموظفين ويقلل من الهدر في الوقت والجهد والموارد البشرية (Gandrita، 2023).

- المتغير المستقل الثاني: التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي يمثل البعد الثاني من أبعاد التخطيط الإداري، ويركز على الجوانب العملية اليومية لتنفيذ الخطط الإدارية. ويشمل هذا التخطيط تحديد المهام والأنشطة التشغيلية للموظفين، ووضع جداول زمنية واضحة، وتوزيع الموارد البشرية بطريقة مناسبة وفق الاحتياجات الفعلية لكل قسم أو وحدة عمل. ويساعد التخطيط التشغيلي على تنظيم العمل بشكل يضمن تحقيق الأداء المطلوب ضمن الموارد المتاحة، كما يساهم في تحسين مستوى الكفاءة الفردية والجماعية، وتقليل ازدواجية المهام أو تضارب المسؤوليات، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (Kaliannan، 2023).

- المتغير المستقل الثالث: التخطيط التطويري للموارد البشرية

يمثل التخطيط التطويري البعد الثالث من أبعاد التخطيط الإداري، ويركز على تطوير القدرات والمهارات البشرية بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة المستقبلية. ويشمل هذا التخطيط وضع برامج تدريبية وتأهيلية مستمرة، وتطوير سياسات الترقية والتحفيز، وتحديد الاحتياجات التنموية للموظفين بما يعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم. ويساعد التخطيط التطويري على بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية، ويعزز من استعداد الموظفين لتطبيق الخطط الاستراتيجية

والتشغيلية بكفاءة، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (Hussain، 2023).

2.3. المتغير التابع:

- كفاءة استخدام الموارد البشرية

يمثل متغير "كفاءة استخدام الموارد البشرية" المحور الأساسي لهذه الدراسة، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسات على توظيف وتوجيه الموارد البشرية بطريقة تحقق أعلى مستويات الإنتاجية والفعالية. وتشمل كفاءة الموارد البشرية جوانب متعددة مثل تحسين توزيع المهام بين الموظفين، رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، بالإضافة إلى الاستفادة المثلى من قدراتهم ومهاراتهم في تنفيذ أهداف المؤسسة. ويعد هذا المتغير التابع انعكاساً عملياً لنجاح التخطيط الإداري، إذ يمكن من خلال قياسه تحديد مدى فاعلية السياسات والخطط الإدارية في تحسين الأداء البشري وتقليل الهدر في الموارد (Musarat، 2024).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تتمثل العلاقة بين المتغيرات في أن التخطيط الإداري بمختلف أبعاده (الاستراتيجي، التشغيلي، والتطويري) يشكل مجموعة من المدخلات التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة استخدام الموارد البشرية، وهو المتغير التابع. فالتخطيط الاستراتيجي يوفر الرؤية والأهداف طويلة المدى التي توجه الموارد البشرية نحو أولويات محددة، بينما يضمن التخطيط التشغيلي تنظيم العمل اليومي وتحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين ضمن العمليات التشغيلية. أما التخطيط التطويري فيساهم في رفع مستوى مهارات وكفاءات العاملين، ما يعزز قدرتهم على تنفيذ المهام بشكل أفضل. وبذلك، يشكل النموذج إطاراً متكاملاً يوضح كيف يمكن لكل بُعد من أبعاد التخطيط الإداري أن يساهم بشكل متضافر في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام ويحقق الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية داخل المؤسسات العامة.

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني تقديم الأسس النظرية التي تُعد الركيزة الأساسية لفهم طبيعة الدراسة وعلاقتها الداخلية، حيث ركز على توضيح إطار المتغيرات والعلاقات المفترضة بينها بطريقة منهجية ومنسقة. وقد ساهم هذا الإطار في بناء رؤية شاملة للبحث، إذ مكن الباحث من تحديد كيفية تأثير التخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ورغم أن الفصل لم يتطرق إلى تفاصيل المتغيرات بشكل مباشر، إلا أنه قدم أساساً معرفياً قوياً يوضح كيفية تفاعل العوامل المختلفة وتأثيرها على الأداء البشري، وهو ما يعد شرطاً ضرورياً لفهم النتائج الميدانية لاحقاً وتحليلها بشكل علمي دقيق.

كما أبرز الفصل الثاني الدور الحيوي للعلاقات بين المتغيرات في تفسير الظواهر الإدارية، إذ أن تحليل هذه العلاقات يوفر القدرة على فهم طبيعة تأثير التخطيط الإداري على كفاءة الموارد البشرية وتحديد آليات تحسين الأداء المؤسسي. فدراسة العلاقات بين المتغيرات تمثل خطوة ضرورية لفهم العوامل المؤثرة على الأداء البشري، وتتيح للباحث وضع فرضيات واضحة يمكن اختبارها فيما بعد في الدراسة الميدانية. ويتيح هذا التحليل استنتاج كيفية توظيف الموارد البشرية بطريقة تحقق أعلى مستويات الفاعلية، وكيفية تلافي المشكلات التي قد تنشأ نتيجة سوء توزيع الموارد أو ضعف التدريب والتطوير.

يمثل الفصل الثاني مرجعاً مهماً يربط النظرية بالتطبيق، حيث يربط القارئ لفهم كيفية معالجة البيانات وتحليلها لاحقاً في الدراسة الميدانية. إذ إن بناء إطار نظري واضح يساعد على تفسير النتائج بشكل موضوعي، ويزيد من مصداقية الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية. كما أن التركيز على العلاقات بين المتغيرات دون الغوص في تفاصيل كل متغير يسمح بتوفير قاعدة علمية متكاملة، تساعد في توجيه الدراسة الميدانية نحو تحقيق أهدافها بدقة، وتضمن استنتاج نتائج قابلة للتطبيق العملي في المؤسسات العامة.

يمثل هذا الفصل خطوة حيوية في البحث، إذ يعزز من قدرة الدراسة على تقديم توصيات عملية مستندة إلى أساس نظري متين، ويوفر الأساس الضروري لفهم طبيعة التأثيرات المحتملة للتخطيط الإداري على كفاءة استخدام الموارد البشرية. كما يوضح أن معرفة العلاقات بين المتغيرات، حتى دون الدخول في التفاصيل التفصيلية لكل منها، تظل عاملاً أساسياً لفهم أبعاد

المشكلة البحثية، وتساعد على تطوير حلول علمية قابلة للتطبيق في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة الموارد البشرية في المؤسسات العامة بالمملكة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إعداد خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط للموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث خطط الموارد البشرية بصورة دورية لمواكبة التغيرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم عملية التخطيط الإداري في التنبؤ بالعجز أو الفائض في الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبع المؤسسة إجراءات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التخطيط الإداري على توزيع العاملين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تراعى المؤهلات والخبرات عند تخصيص المهام والمسؤوليات للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التخطيط الإداري في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين ومتطلبات العمل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد خطط الموارد البشرية في الاستفادة المثلى من قدرات العاملين.

يسهم التخطيط الإداري في تقليل الهدر في استخدام الموارد البشرية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يساعد التخطيط الإداري على رفع مستوى إنتاجية العاملين.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يؤدي التخطيط الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يسهم التخطيط الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يساعد التخطيط الإداري على تعزيز العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في استخدام مواردها البشرية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يسهم التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية بشكل عام.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة

- <https://forms.gle/GsW8uLgKtuhuZjsa8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى ارتباطه بالأهداف العامة للمؤسسة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتخطيطها	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى مواءمة الموارد البشرية مع الخطط والأهداف المؤسسية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة استخدام الموارد البشرية من حيث توزيع المهام واستثمار القدرات والمهارات	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

الجعفري, م. ا. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان 2014 – 2019م) Retrieved from https://ajahs.journals.ekb.eg/article_52197.html

سليمان, د. ع. (2016). اثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية علي الاداء التنظيمي Retrieved from https://jces.journals.ekb.eg/article_51679.html

فطیح, م. م. (2025). أثر التخطيط الإداري على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية بمستشفى الملك خالد بنجران . Retrieved from <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/1072>

- المراجع الأجنبية

Ding, H. (2024). A Study on the Role of Human Resource Planning in the Implementation of Corporate Strategies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380500504_A_Study_on_the_Role_of_Human_Resource_Planning_in_the_Implementation_of_Corporate_Strategies

Fernández, D. L. (2025). Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248725000025>

Gandrita, D. M. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/10/211>

Hussain, A. (2023). Nexus of Training and Development, Organizational Learning Capability, and Organizational Performance in the Service Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3246>

Kaliannan, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482222000456>

Khan, J. A. (2023). Research Methodology (Methods, Approaches And Techniques). Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/373809840_Research_Methodology_Methods_Approaches_And_Techniques

McMackin, J. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300644>

Musarat, M. A. (2024). Evaluating the correlation between project selection criteria and organizational performance within the construction industry. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447924001692>

Oyadiran, P. A. (2021). IDENTIFYING AND CONSTRUCTING RESEARCH PROBLEM IN MANAGEMENT SCIENCES; AN ANALYSIS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372855255_IDENTIFYING_AND_CONSTRUCTING_RESEARCH_PROBLEM_IN_MANAGEMENT_SCIENCES_AN_ANALYSIS