

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع:

دور تحليلات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة  
ميدانية على شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة

اسم الطالب

علي يحي شاعري

232000717

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. ألاء أحمد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## التاريخ- الفصل الدراسي الثاني

### جدول المحتويات

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... | 4  |
| 1.1. المقدمة: .....                        | 5  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                   | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....      | 6  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....    | 7  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                   | 8  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....           | 9  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....         | 9  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                   | 10 |

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 11 | 1.5. أهداف الدراسة         |
| 12 | 1.6. فرضيات الدراسة        |
| 12 | 1.7. نموذج الدراسة         |
| 13 | 1.8. منهجية الدراسة        |
| 15 | 1.9. الدراسة الميدانية     |
| 17 | 1.10. مخطط المشروع المقترح |

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

|   |         |
|---|---------|
| 1 | السابقة |
|---|---------|

8

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 19 | 2.1. المقدمة                                     |
| 20 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 21 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 23 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 24 | 2.5. الخاتمة                                     |

قائمة المراجع. .... Error! Bookmark not defined.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

مر بيئة الأعمال المعاصرة بمرحلة من التحولات الهيكلية والرقمية المتسارعة، مدفوعةً بطفرة تقنية غير مسبوقة جعلت من "البيانات" المحرك الأساسي للتنافسية المستدامة. ولم يعد اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات الحديثة رهيناً للخبرات الشخصية أو التخمينات والتقديرية التقليدية؛ بل بات عملية علمية رصينة تركز على تدفق المعلومات الدقيقة والتحليلات المتقدمة، لضمان مواءمة مسارات المنظمة مع أهدافها طويلة المدى بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

وفي قلب هذا التحول الرقمي، برز مفهوم **تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics)** كأداة استراتيجية فاعلة تتجاوز الدور التقليدي لإدارة الأفراد. إنها تمثل الانتقال من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة القائمة على الأدلة، من خلال توظيف النماذج الإحصائية والذكاء الاصطناعي لتحويل بيانات القوى العاملة إلى رؤى استشرافية تدعم قرارات التوظيف الذكي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وإدارة المواهب، وتوقع معدلات الدوران الوظيفي قبل حدوثها.

وبالنظر إلى واقع الاقتصاد السعودي، نجد أن قطاع تقنية المعلومات يشهد نمواً مضطرباً تماشياً مع مستهدفات **رؤية المملكة 2030** الرامية إلى بناء اقتصاد رقمي متين. وتبرز مدينة **جدة** كمركز حيوي لهذا القطاع، حيث تحتضن نخبة من الشركات التقنية التي تواجه تحديات مستمرة في استقطاب والحفاظ على الكفاءات النادرة وسط منافسة شرسة. ومن هنا، تتبلور أهمية هذه الدراسة في استقصاء مدى نضج توظيف تحليلات الموارد البشرية في هذه الشركات، وقدرتها على تحويل تلك البيانات إلى "رافعة استراتيجية" تعزز من جودة وصناعة القرارات القيادية.

بناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى سبر أغوار العلاقة الارتباطية والأثر بين تحليلات الموارد البشرية وجوهر القرار الاستراتيجي، عبر دراسة ميدانية تحليلية تستهدف قطاع شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة، لتكون مرجعاً يساهم في سد الفجوة المعرفية والتطبيقية في هذا المجال الحيوي.

## 1.2. مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة الدراسة في وجود "فجوة إدراكية وتقنية" واضحة داخل شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة؛ فبالرغم من التدفق الهائل لبيانات القوى العاملة (Big Data) وضخامة الأرشيف الرقمي المتعلق بالموارد البشرية في هذه المنظمات، إلا أن استثمار هذه الثروة المعلوماتية لا يزال حبيس العمليات الإجرائية والروتينية اليومية.

إن الإشكالية الحقيقية لا تكمن في "ندرة البيانات"، بل في "ضعف استنتاجها" وتحويلها إلى مؤشرات استشرافية تدعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. ويؤدي هذا القصور في توظيف "تحليلات الموارد البشرية" إلى اتخاذ قرارات مصيرية — كالتوسع في التوظيف، أو خطط الإحلال، أو استراتيجيات الاستبقاء — بناءً على الحدس الشخصي أو الخبرات المتركمة فقط، مما يرفع من مستوى المخاطر الإدارية والتكاليف التشغيلية. وبناءً عليه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما مدى مساهمة تحليلات الموارد البشرية في تدعيم جودة وكفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة؟"

## 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الإشكالية النظرية التي تواجه هذا الحقل البحثي في وجود هوة معرفية واسعة بين الزخم العالمي المتسارع في مفاهيم تحليلات الموارد البشرية (\$HR\ Analytics\$) وبين ما هو متوفر في الأدبيات الإدارية العربية؛ إذ لا يزال التراكم العلمي العربي يفتقر إلى التأسيس الذي يواكب هذا التحول الرقمي. ويظهر ذلك جلياً في ندرة الدراسات المتخصصة التي تتناول تحليلات الموارد البشرية كمتغير مستقل له أثر مباشر

وجوهري على جودة القرار الاستراتيجي كمتغير تابع، حيث انصبت جلّ الاهتمامات البحثية المحلية التقليدية على الوظائف النمطية للموارد البشرية بمعزل عن الأبعاد التحليلية الرقمية والربط الاستراتيجي. ويمتد هذا القصور المعرفي ليشمل محدودية النماذج النظرية المفسرة لكيفية تحويل البيانات الضخمة للموظفين إلى قيمة استراتيجية ملموسة، خاصة في القطاعات الحيوية والديناميكية مثل قطاع تقنية المعلومات، الذي يتسم ببيئة عمل متسارعة تفرض استبدال التقديرات الشخصية والحدس الإداري باستجابة علمية مبنية على الدليل (\$Evidence-Based\ Management\$). إن غياب هذه الأطر النظرية المفسرة في البيئة المحلية يعكس فجوة سياقية (مكانية وقطاعية) واضحة؛ فمعظم النظريات والنماذج الحالية مستمدة من بيئات غربية ذات خصائص ثقافية وتنظيمية تختلف جذرياً عن واقع بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، مما يبرز حاجة ملحة لتأصيل نظري يراعي خصوصية الشركات التقنية بمدينة جدة، ومدى مواءمتها مع توجهات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030. علاوة على ذلك، يلاحظ وجود قصور وظيفي في ربط التحليلات بالتوجهات الاستراتيجية الكبرى للمنظمات؛ فالدراسات المتاحة غالباً ما تحصر دور التحليلات في الجوانب التشغيلية الضيقة، مثل قياس معدلات الغياب أو التكاليف المباشرة، بينما تبرز فجوة نظرية عميقة في فهم كيفية مساهمة هذه الأدوات في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة وتعزيز جودة القرارات طويلة الأمد التي تضمن البقاء والنمو في سوق تنافسي. ومن هذا المنطلق، تأتي الدراسة الحالية لتجسر هذه الفجوة وتقدم رؤية نظرية وتطبيقية شاملة تساهم في تطوير الفكر الإداري المعاصر في البيئة السعودية.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتجلى أهمية هذا البحث في الدور الجوهري الذي يلعبه في دعم المنظمات لمواجهة التحديات المعاصرة، حيث يساهم في وضع محددات واضحة تساعد صناع القرار على صياغة استراتيجيات فعالة ومبنية على أسس علمية دقيقة. ويمكن للمديرين الاستفادة من نتائج هذا البحث في فهم أعمق لآليات اتخاذ القرار، مما يمنحهم رؤية ثاقبة حول كيفية إدارة الموارد البشرية والعمليات الإدارية في الوقت الفعلي، ويؤدي بالضرورة إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي الشامل.

كما تبرز القيمة العملية للدراسة في قدرتها على تقديم حلول مبتكرة تمكن المنظمات من تطوير استراتيجياتها الداخلية، وفهم كيفية تأثير هذه التحليلات على إنتاجية الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة تنفيذ الاستراتيجيات الكبرى. إن تبني نتائج هذا البحث يمنح القيادات الإدارية القدرة على تحديد احتياجات بيئة العمل بدقة، مما يسهل عملية موازنة الكفاءات البشرية مع الأهداف المؤسسية، ويقود في نهاية المطاف إلى تحقيق تحسينات ملحوظة ومستدامة في الأداء العام، وضمان استجابة المنظمة للمتغيرات المتسارعة في قطاع تقنية المعلومات بمرونة وكفاءة عالية.

### 1.3. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مواكبتها للتحويلات الجذرية في نظم الإدارة الحديثة، حيث تتداخل التكنولوجيا مع رأس المال البشري لصناعة التفوق المؤسسي. وتبرز هذه الأهمية في محورين أساسيين؛ يتمثل الأول في الجانب النظري، حيث تساهم الدراسة في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بإطار معرفي حديث حول "تحليلات الموارد البشرية" كأحد المفاهيم الصاعدة، وتعمل على سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير هذه التحليلات على جودة وصناعة القرارات الاستراتيجية، مما يوفر قاعدة بيانات نظرية ومنطقاً للباحثين في مجالات الإدارة الرقمية وتقنية المعلومات.

أما المحور الثاني فيتمثل في الأهمية التطبيقية، حيث تقدم هذه الدراسة فوائد مباشرة لمنظمات الأعمال، وخاصة شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة، من خلال تزويد القيادات الإدارية وصناع القرار برؤى تحليلية تمكنهم من فهم كيفية تحويل البيانات الضخمة إلى استراتيجيات فعالة وملموسة. ويساعد هذا البحث المديرين في تحديد التحديات التي تواجه بيئة العمل بدقة، ويمنحهم الأدوات اللازمة لتطوير حلول مبتكرة تضمن تحسين إنتاجية الموظفين ورفع مستويات رضاهم الوظيفي.

علاوة على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة تساهم في توجيه المنظمات نحو الاستخدام الأمثل للتحليلات التنبؤية، مما يقلل من نسب المخاطرة عند اتخاذ القرارات المصيرية، ويؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء المؤسسي العام. وبذلك، تشكل الدراسة خارطة طريق للمؤسسات الساعية لمواءمة

ممارساتها الإدارية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تضع التحول الرقمي والاعتماد على البيانات في قلب التنمية الاقتصادية الشاملة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها استجابة بحثية جادة لمواكبة التطورات المتلاحقة في الفكر الإداري المعاصر، حيث تسعى إلى تقديم تأصيل نظري معمق لمفهوم "تحليلات الموارد البشرية" الذي لا يزال يشهد ندرة في الطرح الأكاديمي العربي. وتكمن قيمة الدراسة في محاولتها سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالربط بين البيانات الضخمة وبين جودة القرارات الاستراتيجية، مما يساهم في إرساء قاعدة نظرية تساعد الباحثين على فهم آليات التحول من الإدارة التقليدية إلى "الإدارة القائمة على الأدلة" (Evidence-\$Based Management). علاوة على ذلك، توفر هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً حديثاً يجمع بين متغيرات تقنية المعلومات ومتغيرات الإدارة الاستراتيجية في سياق بيئة الأعمال السعودية، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في كيفية مواءمة النماذج العالمية مع الخصوصية المحلية. وبذلك، تشكل هذه الدراسة مرجعاً نظرياً يثري الأدبيات الإدارية، ويقدم نموذجاً تفسيريّاً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول أثر الرقمنة على كفاءة الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات الحيوية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى القيمة العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم خارطة طريق واضحة لصناع القرار في شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة، حيث تمكنهم من الانتقال بآليات اتخاذ القرار من حيز الحدس والخبرات الشخصية إلى فضاء الحقائق الرقمية والتحليلات الدقيقة. ومن خلال تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي لتحليلات الموارد البشرية، تمنح الدراسة المديرين رؤى ثاقبة حول كيفية تحويل بيانات القوى العاملة إلى أدوات تنبؤية تساهم في خفض التكاليف التشغيلية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتحسين عمليات استقطاب المواهب وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.

علاوة على ذلك، تبرز أهمية الدراسة في مساعدة المنظمات على مواجهة التحديات الإدارية المعقدة عبر تقديم حلول مبتكرة تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي الشامل؛ إذ تساهم نتائجها في وضع معايير دقيقة لمواءمة

استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الكلية للمنظمة، مما يضمن تحقيق استجابة مرنة وسريعة للمتغيرات التقنية. وبالتوازي مع ذلك، فإن تبني مخرجات هذا البحث يدعم توجهات المملكة نحو التحول الرقمي الشامل وفق رؤية 2030، من خلال بناء بيئات عمل ذكية تعتمد على البيانات في تطوير إنتاجية الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما يجعل من الموارد البشرية محركاً أساسياً للنمو والابتكار في هذا القطاع الحيوي.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: ما دور تحليلات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة؟

**السؤال الفرعي 1:** كيف يمكن أن تؤثر التحليلات الوصفية للموارد البشرية (تشخيص الوضع الراهن) على جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

**السؤال الفرعي 2:** كيف يمكن أن تؤثر التحليلات التنبؤية للموارد البشرية (استشراف المستقبل) على كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

**السؤال الفرعي 3:** كيف يمكن أن يؤثر التكامل بين نظم بيانات الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية على فاعلية صناعة القرار داخل المنظمة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: التعرف على دور تحليلات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة.

وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي 1: تحديد مستوى تأثير التحليلات الوصفية للموارد البشرية في توفير البيانات الأساسية اللازمة لجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الهدف الفرعي 2: قياس مدى مساهمة التحليلات التنبؤية للموارد البشرية في تعزيز كفاءة القرارات الاستراتيجية واستشراف الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة.

الهدف الفرعي 3: استقصاء أثر التكامل بين نظم بيانات الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية في رفع فاعلية عملية صناعة القرار داخل المنظمات محل الدراسة.

الهدف الفرعي 4: الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة في توظيف تحليلات الموارد البشرية، وتقديم توصيات ومقترحات عملية لتفعيلها.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليلات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بشركات تقنية المعلومات بمدينة جدة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرعيات التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليلات الوصفية للموارد البشرية على جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليلات التنبؤية للموارد البشرية على كفاءة وصناعة القرار الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى التكامل التقني للبيانات وبين فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك دور تحليلات الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم الشركة).

## 1.7. نموذج الدراسة

| (المتغير التابع) | (المتغير المستقل) |
|------------------|-------------------|
|------------------|-------------------|

|                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| التحليلات الوصفية  | كفاءة القرار         |
| التحليلات التنبؤية | فاعلية القرار        |
| تكامل الأنظمة      | المرونة الاستراتيجية |

## 1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على الإطار المنهجي التالي لضمان دقة النتائج وعلميتها:

**فلسفة البحث:** اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تقوم على مراقبة الظواهر وتفسيرها من خلال الحقائق الموضوعية والقياسات الكمية بعيداً عن الآراء الشخصية.

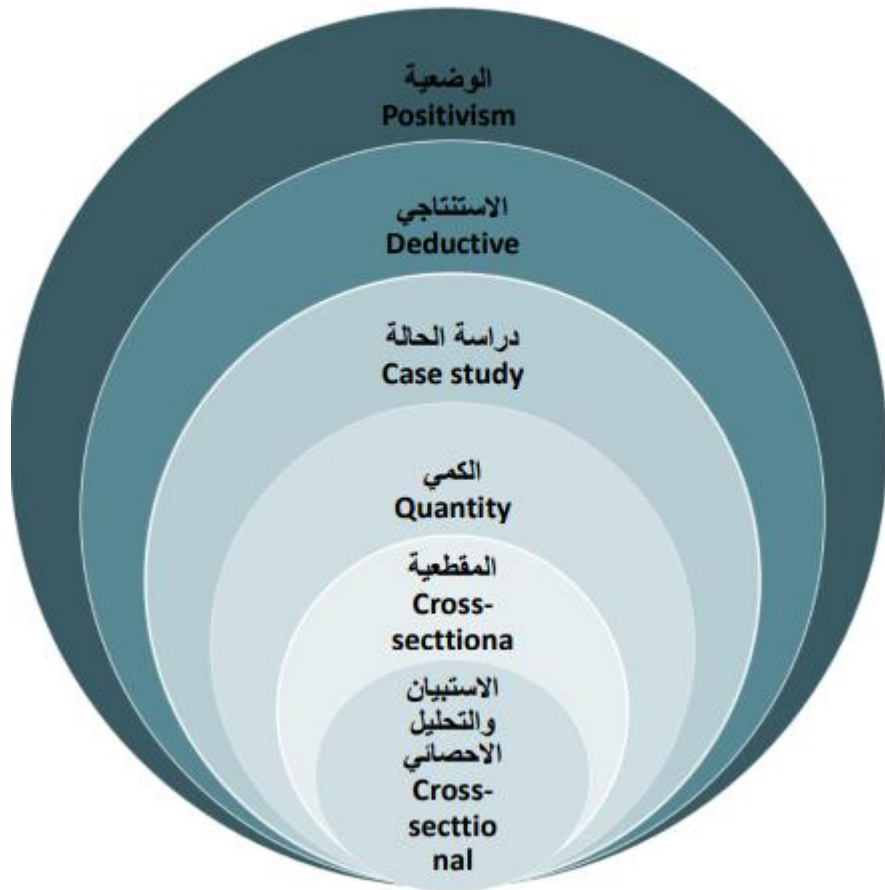
**منهج البحث:** اتبعت الدراسة المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)، حيث يتم البدء من النظريات العامة حول تحليلات الموارد البشرية والقرارات الاستراتيجية وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتأكيدها أو نفيها ميدانياً.

**استراتيجية البحث:** اعتمد البحث على الاستراتيجية المسحية (Survey Strategy)، وذلك لجمع كمية كبيرة من البيانات من شريحة واسعة من الموظفين والمديرين في شركات تقنية المعلومات.

**اختيار البحث:** تم اختيار الأسلوب الكمي (Quantitative Research)، والذي يركز على تحويل البيانات إلى أرقام وإحصائيات تساهم في فهم الأثر والعلاقة بين المتغيرات بدقة.

**الأفق الزمنية:** اعتمدت الدراسة على الدراسات المقطعية (Cross-sectional)، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لدراسة واقع تحليلات الموارد البشرية في الوقت الراهن.

**التقنيات والإجراءات:** تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات.



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

## 1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي الذي يسعى الباحث من خلاله إلى قياس دور تحليلات الموارد البشرية في دعم القرار الاستراتيجي على أرض الواقع، وقد اشتملت هذه الدراسة على الإجراءات التالية:

### أولاً: مجتمع الدراسة (Research Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الكوادر الإدارية والتقنية وصناع القرار العاملين في شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة. تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكونه البيئة الأكثر احتياجاً وتطبيقاً للتحويل الرقمي وتحليلات البيانات الضخمة، ولما يتسم به من ديناميكية تتطلب قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة الرقمية.

### ثانياً: عينة الدراسة (Research Sample)

نظراً لصعوبة الحصر الشامل لجميع العاملين في القطاع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية). وقد روعي في اختيار العينة أن تكون ذات صلة مباشرة بعملية صناعة القرار أو استخدام بيانات الموارد البشرية لضمان دقة الاستجابات.

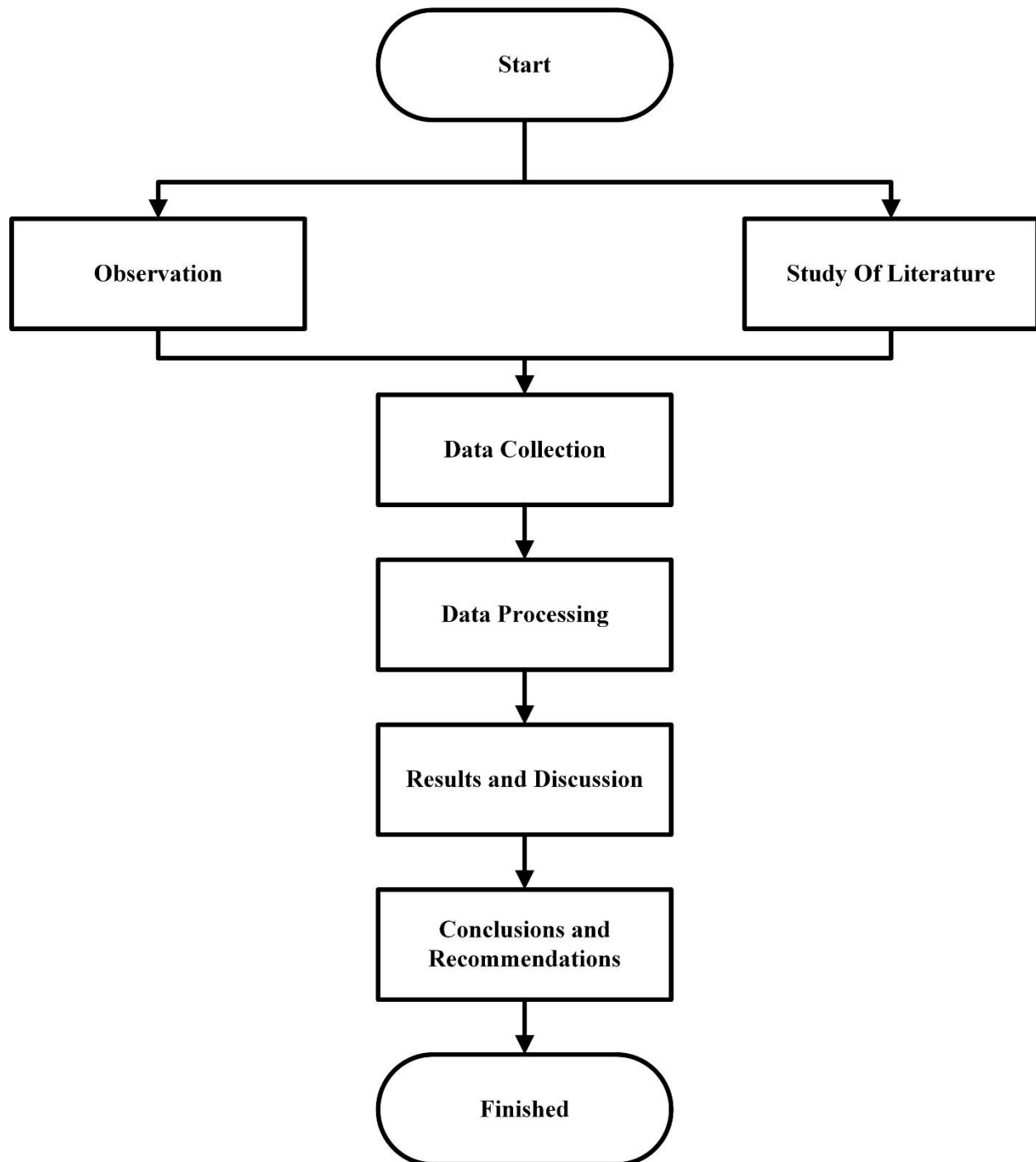
### ثالثاً: أداة الدراسة (Research Tool)

قام الباحث بتطوير استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، صُممت وفق مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale). وقد تضمنت الاستبانة عدة محاور رئيسية:

- المحور الأول: الخصائص الديموغرافية والمهنية للمشاركين.
- المحور الثاني: واقع استخدام تحليلات الموارد البشرية (الوصفية والتنبؤية).
- المحور الثالث: جودة وكفاءة القرارات الاستراتيجية المتخذة بناءً على تلك التحليلات.

### رابعاً: صدق وثبات الأداة

قبل البدء في التوزيع النهائي، تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من الصدق الظاهري، كما تم إجراء اختبار استطلاعي (Pilot Study) لحساب معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات الأداة وصلاحياتها لقياس المتغيرات محل الدراسة.



## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

بناءً على هيكلية البحث العلمي المتبعة، يتكون المشروع من الفصول والمراحل التالية:

### . الفصل الأول: المقدمة

وتشمل: مشكلة الدراسة، الأهمية، الأهداف، الفرضيات، والنموذج.

### . الفصل الثاني: الإطار النظري

يتناول الأدبيات السابقة، مفاهيم تحليلات الموارد البشرية، ونظريات القرار الاستراتيجي.

### . الفصل الثالث: منهجية البحث

تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة الاستبيان، والأساليب الإحصائية.

### . الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

عرض نتائج تفرغ الاستبيان، واختبار الفرضيات عبر برنامج SPSS.

### . الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

تقديم الاستنتاجات النهائية، والتوصيات العملية لشركات التقنية بجدة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً نحو الرقمنة الشاملة، حيث أصبحت البيانات هي المحرك الأساسي للقيمة المضافة والميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة. وفي ظل هذه التطورات، لم يعد دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على المهام الإدارية التقليدية، بل انتقل إلى دور استراتيجي محوري يعتمد على "تحليلات الموارد البشرية" (HR\ Analytics) كأداة ذكية لتحويل البيانات الضخمة إلى رؤى وتوقعات دقيقة تدعم عملية صناعة القرار.

وتكتسب هذه التحليلات أهمية استثنائية في قطاع تقنية المعلومات، الذي يتسم بالتغير المتسارع والاعتماد الكثيف على المواهب البشرية المتخصصة. فمن خلال استخدام النماذج الوصفية والتنبؤية للبيانات، تستطيع المنظمات فهم سلوك القوى العاملة، والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، ومواجهة تحديات مثل دوران العمل أو فجوة المهارات، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة وكفاءة القرارات الاستراتيجية المتخذة.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع وطبيعة العلاقة بين استخدام هذه التقنيات التحليلية وبين تعزيز كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة، تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي وبناء اقتصاد قائم على المعرفة والبيانات.

## 2.2. المتغير المستقل: تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics)

يُعرف المتغير المستقل في هذه الدراسة بأنه العملية المنهجية لجمع وتكامل وتحليل بيانات رأس المال البشري باستخدام تقنيات إحصائية ومعلوماتية متطورة، وذلك بهدف استخلاص رؤى معمقة تساهم في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

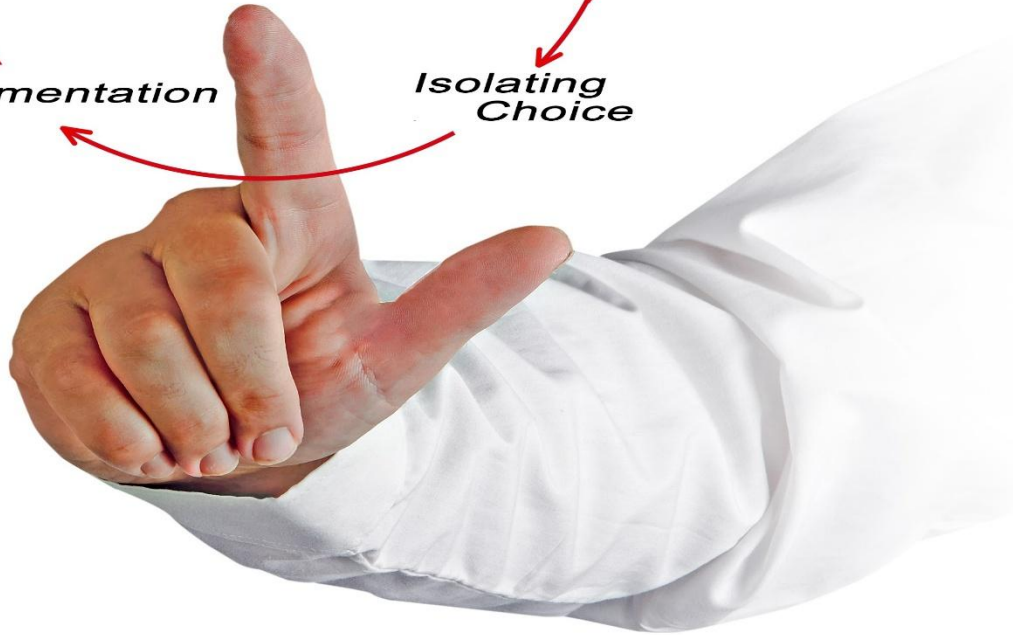
- التحليلات الوصفية: (Descriptive Analytics) وتُعنى بتلخيص البيانات التاريخية والحالية للموارد البشرية (مثل معدلات الدوران، التكاليف، وتوزيع المهارات) للإجابة عن سؤال: "ماذا حدث؟ وكيف هو الوضع الآن؟".
- التحليلات التنبؤية: (Predictive Analytics) وتستخدم النماذج الإحصائية والرياضية لاستشراف الاتجاهات المستقبلية (مثل التنبؤ بترك الموظفين للعمل أو تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية) للإجابة عن سؤال: "ماذا يمكن أن يحدث؟".
- تكامل جودة البيانات: ويشير إلى مدى دقة وشمولية البيانات المجمعة من مختلف أنظمة الموارد البشرية ومدى ترابطها مع الأنظمة الإدارية الأخرى، مما يوفر قاعدة صلبة وموثوقة لعملية التحليل.

## 2.3. المتغير التابع: جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي

المتغير التابع: جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي (Quality of Strategic Decision Making)  
يُمثل المتغير التابع في هذه الدراسة المخرج النهائي والهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات لتحسينه من خلال توظيف التحليلات الذكية. وتُعرف جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها قدرة القيادات الإدارية على اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بناءً على حقائق ومعطيات دقيقة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى وتعزيز ميزتها التنافسية.

ويتم قياس جودة القرار من خلال الأبعاد الحيوية التالية:

- كفاءة وصناعة القرار :وتعني القدرة على اتخاذ قرارات صائبة تقلل من نسبة الهدر في الموارد (البشرية والمالية) وتزيد من العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.
- فاعلية القرار الاستراتيجي :وتتمثل في مدى مواءمة القرارات المتخذة مع الرؤية الاستراتيجية للشركة وقدرتها على حل المشكلات التنظيمية المعقدة بشكل جذري ومستدام.
- المرونة والسرعة الاستراتيجية :وتشير إلى قدرة صانع القرار على الاستجابة السريعة لمتغيرات سوق تقنية المعلومات بمدينة جدة، وتحويل التحديات إلى فرص بناءً على المؤشرات الناتجة عن تحليل البيانات.



## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم هذه الدراسة على افتراض وجود علاقة طردية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تحليلات الموارد البشرية (باعتبارها المتغير المستقل) وجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي (باعتبارها المتغير التابع). وتوضح معالم هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

- **تحويل البيانات إلى معرفة:** تعمل تحليلات الموارد البشرية كأداة وسيطة تقوم بمعالجة البيانات الخام وتحويلها إلى تقارير تنبؤية ومعلومات ذكية، مما يقلل من حالة عدم اليقين لدى القادة ويدعمهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة بدلاً من التخمين.
- **الدور التنبؤي والاستباقي:** تسهم العلاقة في تمكين صناع القرار من استشراف المخاطر المستقبلية (مثل فجوات المواهب) قبل وقوعها، حيث تؤدي جودة التحليلات التنبؤية (المتغير المستقل) إلى رفع مستوى "المرونة الاستراتيجية" (المتغير التابع) في شركات تقنية المعلومات بجدة.
- **تحسين كفاءة الموارد:** تؤثر دقة التحليلات الوصفية في تحسين كفاءة صناعة القرار، حيث تمنح صانع القرار رؤية واضحة حول كيفية توزيع الموارد البشرية وتخصيص الميزانيات بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأعلى فاعلية ممكنة.
- **تكامل النظم ودقة القرار:** كلما زاد مستوى التكامل التقني وجودة البيانات في أنظمة الموارد البشرية، زادت بالتبعية جودة وموثوقية القرارات الاستراتيجية المتخذة، مما يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة أعمال رقمية متسارعة.

## 2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل الاستهلاكي، يمكن القول إن هذه الدراسة قد نجحت في إرساء القواعد المنهجية والمعرفية اللازمة لاستقصاء ظاهرة إدارية وتقنية بالغة الأهمية في العصر الرقمي، وهي دور تحليلات الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتعزيز جودة اتخاذ القرار. فمن خلال العرض المنهجي السابق، تم الانتقال من سياق كلي يستعرض أهمية البيانات في بيئة الأعمال المعاصرة، وصولاً إلى تحديد دقيق لمشكلة الدراسة التي تلامس احتياجات شركات تقنية المعلومات في مدينة جدة، والتي تعد عصب التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

لقد رسم هذا الفصل خارطة طريق متكاملة؛ فمن الناحية الموضوعية، تم تحديد المتغيرات بدقة، حيث اعتبرت تحليلات الموارد البشرية (بأبعادها الوصفية والتنبؤية) هي المتغير المستقل المحرك، بينما مثلت جودة القرار الاستراتيجي المتغير التابع المنشود. ومن الناحية المنهجية، تم تأطير البحث ضمن الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي الكمي، مما يمنح الدراسة صبغة العلمية والموضوعية في اختبار الفرضيات التي تم صياغتها لتجيب على تساؤلات البحث الجوهرية.

إن الأهمية التي ينطوي عليها هذا الفصل تتجاوز مجرد التوصيف، فهي تمهد الطريق لبناء نموذج نظري وميداني قادر على سد الفجوة بين التراكم المعلوماتي في الموارد البشرية وبين الفاعلية في صناعة القرار. وبناءً على ما تم تأسيسه من منطلقات فكرية، وأهداف طموحة، ومنهجية رصينة، فإن الباحث سينتقل في الفصل الثاني إلى "الإطار النظري والدراسات السابقة"؛ وذلك لتجذير هذه المفاهيم نظرياً واستعراض ما توصلت إليه الدراسات العلمية في هذا السياق، مما يسهم في خلق رؤية متكاملة تدعم التحليل الميداني والنتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة من هذا المشروع.

## قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

- رؤية المملكة 2030. (2016). وثيقة برنامج التحول الوطني. الرياض، المملكة العربية السعودية.

- بو بكر، مصطفى. (2022). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي للقرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.

- السلمي، علي. (2021). الإدارة الاستراتيجية ودعم اتخاذ القرار. دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة، مصر.

- نصور، أحمد. (2023). أثر تحليلات البيانات الضخمة في تطوير كفاءة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 2، ص ص 45-68.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2021). Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives.

- Society for Human Resource Management (SHRM).

- Fitz-Enz, J., & Mattox, J. R. (2014). Predictive Analytics for Human Resources. Wiley Publishing.

**Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). The Power of -  
People: Learn How Successful Organizations Use  
Workforce Analytics to Improve Business Performance  
Pearson Education.**

**Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based -  
review of HR Analytics. The International Journal of  
Human Resource Management, 28(1), 3-26.**

## قائمة الملاحق

سلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة.. تحية طيبة وبعد،

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لإتمام بحث علمي بعنوان :  
"أثر تحليلات الموارد البشرية على اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات تقنية  
المعلومات بمدينة جدة."

تُعد هذه الدراسة جزءاً من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع من  
جامعة الأعمال والتكنولوجيا (UBT) وتهدف إلى استطلاع آرائكم حول مدى مساهمة التقنيات  
التحليلية (الوصفية والتنبؤية) في رفع جودة القرارات الاستراتيجية داخل قطاع التقنية.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وشفافية، مع التأكيد على أن كافة  
إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الإفصاح  
عن هوية المشاركين أو جهات عملهم.

نشكر لكم تعاونكم ووقتكم الثمين، ومساهمتم التي ستشكل فارقاً جوهرياً في دقة نتائج هذه  
الدراسة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،

دور تحليلات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي  
دراسة ميدانية على شركات تقنية المعلومات بمدينة جدة

### تعليمات:

هذا الاستبيان يهدف إلى قياس مدى دور تحليلات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل شركات تقنية المعلومات، الإجابات سرية تمامًا وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، يرجى الإجابة بصراحة ودقة.

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. الفئة العمرية:

( ) أقل من 30 سنة

( ) 30 أقل من 40

( ) 40 أقل من 50

( ) 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس

( ) ماجستير

( ) دكتوراه

( ) أخرى

4. سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات

( ) 5 أقل من 10

( ) أقل من 15

( ) 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

( ) موظف

( ) مشرف

( ) مدير إدارة

( ) إدارة عليا

6. حجم الشركة (عدد الموظفين):

( ) أقل من 50

( ) 50 أقل من 200

( ) 200 أقل من 500

( ) 500 فأكثر

## القسم الثاني: تحليلات الموارد البشرية

### أولاً: بعد التحليل الوصفي

| رقم | العبارة                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1   | تعتمد الشركة على تقارير دورية لتحليل بيانات الموظفين.        |            |       |       |          |               |
| 2   | يتم استخدام بيانات الأداء السابقة لتقييم كفاءة العاملين.     |            |       |       |          |               |
| 3   | تتوافر إحصاءات دقيقة حول معدلات الدوران الوظيفي.             |            |       |       |          |               |
| 4   | يتم تحليل بيانات الغياب والتأخير بشكل منتظم.                 |            |       |       |          |               |
| 5   | تستخدم الشركة مؤشرات أداء رئيسية لقياس أداء الموارد البشرية. |            |       |       |          |               |

### ثانياً: بعد التحليل التشخيصي

| رقم | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|---------|------------|-------|-------|----------|---------------|
|-----|---------|------------|-------|-------|----------|---------------|

|  |  |  |  |  |    |                                                                   |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 6  | يتم تحليل أسباب<br>انخفاض الأداء الوظيفي<br>بدقة.                 |
|  |  |  |  |  | 7  | تستخدم الشركة<br>البيانات لتحديد<br>أسباب الاستقلالات.            |
|  |  |  |  |  | 8  | يتم فحص أسباب<br>ارتفاع تكاليف الموارد<br>البشرية.                |
|  |  |  |  |  | 9  | تعتمد الإدارة على<br>تحليل البيانات لتفسير<br>المشكلات التنظيمية. |
|  |  |  |  |  | 10 | يتم إجراء تحليلات<br>مقارنة بين الإدارات<br>لتحديد نقاط الضعف.    |

ثالثاً: بعد التحليل التنبؤي

| رقم | العبارة                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 11  | تستخدم الشركة نماذج للتنبؤ بمعدل ترك الموظفين للعمل.         |            |       |       |          |               |
| 12  | يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.          |            |       |       |          |               |
| 13  | تعتمد الإدارة على التحليل الإحصائي للتنبؤ بالأداء المستقبلي. |            |       |       |          |               |
| 14  | تستخدم أدوات تحليلية لتوقع الفجوات المهارية.                 |            |       |       |          |               |
| 15  | يتم الاستفادة من البيانات في التنبؤ بالترقيات المحتملة.      |            |       |       |          |               |

رابعاً: بعد التحليل التوجيهي (الإرشادي)

| رقم | العبارة                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 16  | تقدم تحليلات الموارد البشرية توصيات عملية للإدارة.              |            |       |       |          |               |
| 17  | يتم اقتراح حلول مبنية على البيانات لتحسين الأداء.               |            |       |       |          |               |
| 18  | تسهم التحليلات في اختيار البدائل الاستراتيجية الأنسب.           |            |       |       |          |               |
| 19  | تعتمد الإدارة على نتائج التحليل في رسم الخطط المستقبلية.        |            |       |       |          |               |
| 20  | تساعد التحليلات في تحديد أولويات الاستثمار في رأس المال البشري. |            |       |       |          |               |

خامساً: بعد البنية التحتية لتحليلات الموارد البشرية

| رقم | العبارة                                                   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|-----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 21  | تمتلك الشركة نظام معلومات موارد بشرية متطور.              |            |       |       |          |               |
| 22  | تتوفر أدوات تحليل بيانات متقدمة داخل الشركة.              |            |       |       |          |               |
| 23  | يوجد كوادر مؤهلة لتحليل بيانات الموارد البشرية.           |            |       |       |          |               |
| 24  | يتم تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر.                      |            |       |       |          |               |
| 25  | تتكامل أنظمة الموارد البشرية مع الأنظمة الأخرى في الشركة. |            |       |       |          |               |

القسم الثالث: اتخاذ القرار الاستراتيجي

أولاً: بعد جودة القرار الاستراتيجي

| رقم | العبارة                                            | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|----------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 26  | تستند القرارات الاستراتيجية إلى بيانات دقيقة.      |            |       |       |          |               |
| 27  | تتسم القرارات الاستراتيجية بالموضوعية.             |            |       |       |          |               |
| 28  | يتم دراسة البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار.       |            |       |       |          |               |
| 29  | تعتمد الإدارة على تقارير تحليلية عند اتخاذ القرار. |            |       |       |          |               |
| 30  | يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري.                |            |       |       |          |               |

ثانياً: بعد سرعة اتخاذ القرار

| رقم | العبارة                                           | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|---------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 31  | يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب. |            |       |       |          |               |
| 32  | تساهم البيانات في تسريع عملية اتخاذ القرار.       |            |       |       |          |               |
| 33  | تقلل التحليلات من التأخير في القرارات المهمة.     |            |       |       |          |               |
| 34  | تسهل الأنظمة التقنية الوصول السريع للمعلومات.     |            |       |       |          |               |

ثالثاً: بعد فاعلية القرار الاستراتيجي

| رقم | العبرة                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|----------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 35  | تحقق القرارات الاستراتيجية الأهداف المخططة.  |            |       |       |          |               |
| 36  | تؤدي القرارات إلى تحسين الأداء العام للشركة. |            |       |       |          |               |
| 37  | تسهم القرارات في زيادة الإنتاجية.            |            |       |       |          |               |
| 38  | تدعم القرارات الاستراتيجية استدامة الشركة.   |            |       |       |          |               |

رابعاً: بعد تقليل المخاطر الاستراتيجية

| رقم | العبارة                                            | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|----------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 39  | تساعد البيانات في<br>تقليل درجة عدم<br>التأكد.     |            |       |       |          |               |
| 40  | يتم تحليل المخاطر قبل<br>اتخاذ القرار.             |            |       |       |          |               |
| 41  | تسهم التحليلات في<br>تجنب الأخطاء<br>الاستراتيجية. |            |       |       |          |               |
| 42  | تقلل المعلومات الدقيقة<br>من احتمالية الفشل.       |            |       |       |          |               |

خامساً: بعد تعزيز الميزة التنافسية

| رقم | العبارة                                                     | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|-------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 43  | تسهم القرارات المبنية على البيانات في تعزيز تنافسية الشركة. |            |       |       |          |               |
| 44  | تدعم تحليلات الموارد البشرية الابتكار.                      |            |       |       |          |               |
| 45  | تساعد القرارات الاستراتيجية في تحسين موقع الشركة بالسوق.    |            |       |       |          |               |
| 46  | تساهم التحليلات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.              |            |       |       |          |               |