

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية
دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)

إعداد الطالبة/

منيره سعود الرشود

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 - 2026م



حقوق الطباعة و النشر

جميع حقوق الطباعة والنشر المتعلقة بهذا البحث محفوظة لجامعة ميدأوشن.
ولا يجوز نسخ أو إعادة إنتاج أي جزء من محتوى هذا البحث، أو استخدامه لأي غرض دون
الحصول على إذن رسمي مسبق من الجامعة.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أنعم علينا بنعمة العلم والمعرفة، ووفقنا لإتمام هذا العمل. نسأل الله أن يكون هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور فيصل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور فايز جراد، على دعمهم العلمي وإشرافهم القيم، وما قدموه من توجيهات وملاحظات ساهمت بشكل كبير في تطوير هذا البحث وإثرائه.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في تقديم الدعم العلمي أو المعنوي، ولكل من ساعد في تسهيل عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

وأخيراً، أعبر عن خالص امتناني لكل من كان له دور، مباشر أو غير مباشر، في إنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

ب	حقوق الطباعة	
ت	شكر وتقدير	
خ	المستخلص: Abstract	
1	الفصل الأول	
2	مقدمة:	
3	مشكلة الدراسة:	
3	أهمية الدراسة:	
4	أهداف الدراسة:	
4	تساؤلات الدراسة	
5	فرضيات البحث :	
6	المصطلحات / Terms and Definitions	
9	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	
10	المنهجية وطرق البحث	
11	الفصل الثاني	
11	الدراسات السابقة	
12	الدراسات السابقة:	
15	التعقيب على الدراسات السابقة:	
16	المنطلقات النظرية للدراسة:	
16	أهمية الموارد البشرية الاستراتيجية	
17	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية – المفهوم والتطبيق	
18	الربط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية	
18	دراسات عالمية حديثة داعمة	
19	جدول مقارنة بين المناهج التقليدية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية	
20	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الموارد البشرية	
20	تأثير التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة التشغيلية	
21	التوظيف الاستراتيجي	
21	الاستقطاب الاستراتيجي	
22	تحليل الفجوات وتحديد الاحتياجات التدريبية	

22	تصميم برامج التدريب والتطوير
22	قياس فعالية التدريب وربطه بالأداء
23	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء
23	تحسين أنظمة إدارة الأداء
24	وعي الإدارة بالمواءمة الاستراتيجية
24	أثر الوعي على الأداء
24	إجراءات تعزيز التكامل
25	أثر التكامل على الأداء المؤسسي
26	نموذج الدراسة:
27	الفصل الثالث
27	منهجية الدراسة
28	المقدمة
29	أولاً: منهج البحث:
29	ثانياً: أدوات البحث:
30	ثالثاً: أسلوب تحليل البيانات
31	حدود الدراسة :
31	الحدود الموضوعية:
31	الحدود المكانية:
31	الحدود الزمانية:
31	الحدود البشرية:
31	الحدود المنهجية:
32	الفصل الرابع
32	النتائج والتوصيات
33	المقدمة
34	تحليل البيانات
40	النتائج:
41	توصيات الدراسة
42	المراجع:
42	المراجع العربية:
43	المراجع الأجنبية:

45	الاستبانة:
48	الملخص:

قائمة الجداول

16	جدول (١-٢) الموارد البشرية استثماراً استراتيجياً.....
19	جدول (٢-٢) مقارنة بين المناهج التقليدية والاستراتيجية في الموارد البشرية.....
21	جدول (٣-٢) الاستقطاب الاستراتيجي
22	جدول (٤-٢) قياس فعالية التدريب وربطة بالاداء
23	جدول (٥-٢) تحسين أنظمة إدارة الاداء
25	جدول (٦-٢) أثر التكامل على الأداء المؤسسي
34	جدول (١-٤) النتائج الاحصائية
35	جدول (٢-٤) محور التوظيف والاستقطاب
36	جدول (٣-٤) محور التدريب والتطوير
37	جدول (٤-٤) محور التقييم والأداء
38	جدول (٥-٤) محور التحفيز والرضاء
39	جدول (٦-٤) التكامل الاستراتيجي.....

المستخلص (Abstract)

تتناول هذه الدراسة موضوع استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي وكفاءة العاملين في شركة STC . وتهدف إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، بما في ذلك التخطيط للموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتحفيز العاملين، وتقييم الأداء، على تعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، مستخدمة أدوات البحث المناسبة مثل الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة من موظفي الشركة، بالإضافة إلى الاستفادة من المصادر الثانوية من كتب ودراسات سابقة ذات صلة. كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واستخراج النتائج الإحصائية اللازمة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهم التخطيط الجيد للموارد البشرية، والبرامج التدريبية المستمرة، وأنظمة التحفيز، وتقييم الأداء المنتظم، في رفع كفاءة العاملين وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

وتخلص الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تطوير إدارة الموارد البشرية في شركة STC بما يضمن استمرار تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

الكلمات المفتاحية:

استراتيجية الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، كفاءة العاملين، STC ، إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول

مقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وبعد..

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المنظمات الحديثة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال والتطورات التقنية المتلاحقة، والتي تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر مع هذه المتغيرات. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث إن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في تنفيذ الخطط وتحقيق الرؤى المستقبلية.

ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه الإطار الذي يوجّه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى بكفاءة وفعالية، من خلال وضع خطط واضحة تستند إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أن نجاح هذه الخطط لا يعتمد فقط على صياغتها، بل يتطلب تكاملاً فعالاً بين مختلف الإدارات، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، نظراً لدورها الحيوي في استقطاب الكفاءات، وتنمية المهارات، وتحفيز الأداء بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية.

ولا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على تنفيذ المهام التشغيلية، بل يمتد ليشمل دعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة من خلال تطوير رأس المال البشري وتعزيز قدراته بما يتناسب مع متطلبات المستقبل. ويزداد هذا الدور أهمية في المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية عالية، مثل قطاع الاتصالات، الذي يشهد تحولات رقمية متسارعة.

وفي هذا الإطار، تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) نموذجاً مؤسسياً بارزاً يعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من التنافسية والتطور التقني المستمر، الأمر الذي يتطلب تبني تخطيط استراتيجي مرن وقادر على مواكبة المتغيرات التقنية والسوقية. كما أن اعتماد الشركة على الكفاءات البشرية المؤهلة بوصفها محركاً رئيسياً لعملياتها وخدماتها الرقمية يجعل من مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة أساسية لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتسهيل عمليات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية، مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتطوير المهني، وذلك من خلال تحليل مدى التكامل بين التوجهات الاستراتيجية للشركة وتطبيقاتها العملية في إدارة مواردها البشرية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحول الرقمي المتسارع والمنافسة المتزايدة في قطاع الاتصالات، تسعى شركة الاتصالات السعودية (STC) إلى تحقيق رؤيتها الاستراتيجية وتعزيز مكانتها كشركة رائدة في مجالات التقنية والخدمات الرقمية. ورغم تبني الشركة لتوجهات استراتيجية طموحة، إلا أن نجاح هذه التوجهات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية العامة.

وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى وجود تكامل فعلي بين التخطيط الاستراتيجي في شركة (STC) وممارسات إدارة الموارد البشرية، وما إذا كانت سياسات الاستقطاب، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز تُبنى وتنفذ بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للشركة. إذ إن أي قصور في هذا التكامل قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة التشغيلية، وضعف استثمار رأس المال البشري، وعدم تحقيق النتائج المرجوة من الخطط الاستراتيجية.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الموارد البشرية في شركة (STC)، وتحديد جوانب القوة والقصور في هذا التكامل، بما يسهم في تقديم مقترحات عملية تدعم الأداء المؤسسي وتعزز القدرة التنافسية للشركة.

أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى مواءمة سياسات الموارد البشرية في STC مع توجهاتها الاستراتيجية؟
2. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الكفاءات البشرية داخل الشركة؟
3. هل يسهم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في STC ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تسليطها الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية (STC)، في ظل التحول الرقمي المتسارع والمنافسة القوية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات داخل المملكة وخارجها. مع توجه STC نحو تعزيز مكانتها كشركة رائدة في الحلول الرقمية والخدمات التقنية أصبحت الكفاءات البشرية أحد أهم المرتكزات الاستراتيجية لتحقيق النمو والاستدامة.

تبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى بيان مدى مواءمة خطط STC الاستراتيجية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يشمل الاستقطاب، والتطوير، وإدارة الأداء، والتحفيز. فنجاح الشركة في تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على جاهزية رأس المال البشري وكفاءته وقدرته على الابتكار ومواكبة التغيرات التقنية.

كما تسعى هذه الدراسة الى تقديم فهم اعمق لكيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين عمليات الموارد البشرية داخل STC وتسهيل تنفيذها بما يتماشى مع رؤيتها المستقبلية، الامر الذي قد يدعم صناع القرار ومديري الموارد البشرية في الشركة لاعتماد ممارسات اكثر تكامل واتساقاً مع الأهداف الاستراتيجية، ويسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

- التعرف على مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تسهيل وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل شركة الاتصالات السعودية STC بما يعزز كفاءتها التشغيلية ويعدّ تحقيق أهدافها في تحقيق الاتصالات والتحول الرقمي.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في STC وكفاءة عمليات التوظيف والاستقطاب والتعيين، ومدى توافقها مع احتياجات الشركة المستقبلية.
2. دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير في STC ، بما يسهم في اعداد كوادر قادرة على مواكبة التطورات التقنية.
3. تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أنظمة إدارة الأداء الوظيفي داخل STC ورفع مستوى الانتاجية .
4. استكشاف مدى وعي إدارات الموارد البشرية في STC بأهمية مواءمة أنشطتها وسياساتها مع الخطط الاستراتيجية للشركة.
5. تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية في STC ، بما يدعم استدامة النمو والميزة التنافسية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تسهيل وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل شركة الاتصالات السعودية STC بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعزز كفاءتها التشغيلية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في STC وكفاءة عمليات التوظيف والاستقطاب والتعيين بما يتوافق مع احتياجات الشركة المستقبلية؟
2. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على فعالية برامج التدريب والتطوير المهني في الموارد البشرية داخل CTC ؟
3. كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أنظمة الأداء الوظيفي وربطها بالمؤشرات الاستراتيجية للشركة ؟

4. ما مدى وعي إدارات الموارد البشرية في STC بأهمية موازنة أنشطتها وسياساتها مع الخطط الاستراتيجية للشركة؟

5. ما السبل والإجراءات التي يمكن من خلالها تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية في STC لتحقيق أداء مؤسسي متميز

فرضيات البحث :

الفرضية الأساسية (الرئيسية)

توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي وكفاءة العاملين في شركة STC .

تدعم الأدبيات النظرية أن استراتيجيات الموارد البشرية تعد من أهم العوامل التي تؤثر في فعالية الأداء المؤسسي حيث يربط الباحثون بين التخطيط الجيد للموارد البشرية وتدريب الموظفين وتحفيزهم وتقييم أدائهم وبين مستوى كفاءتهم ونتاجيتهم مما يؤدي الى تحسين النتائج التنظيمية بشكل عام.

الفرضيات الفرعية:

● الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي للتخطيط للموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي وكفاءة العاملين.

يشير البحث العلمي الى أن التخطيط السليم للموارد البشرية يضمن توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب ويقلل الفجوات في المهارات مما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

● الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي للتدريب والتطوير المستمر على رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم.

أكدت الدراسات السابقة أن برامج التدريب والتطوير المستمر تعمل على رفع مستوى المهارات التقنية والسلوكية للموظفين وتزيد من استعداداتهم لمواجهة التحديات وبالتالي تحسن الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

● الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي لتحفيز العاملين (المكافآت والحوافز المادية والمعنوية) على تحسين الأداء المؤسسي.

أوضحت الأدبيات ان التحفيز سواء المالي أو المعنوي يزيد من دافعية الموظفين للعمل بكفاءة ويعزز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه اهداف المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

● الفرضية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي لتقييم الأداء المنتظم على تعزيز فعالية العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية.

بينت الدراسات ان آليات تقييم الأداء المنتظمة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتوفير التغذية الراجعة البناءة ما يؤدي الى تطوير الأداء الفردي والجماعي بما يخدم أهداف الشركة ويزيد كفاءتها.

المصطلحات / Terms and Definitions:

1. التخطيط الاستراتيجي | Strategic Planning

هو عملية تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد، ووضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها، مع تخصيص الموارد بشكل فعال. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية لتوجيه نشاطات المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية.

Strategic planning is the process of defining an organization's long-term goals and determining the policies and plans required to achieve them, allocating resources effectively. It is a key tool to direct the organization's activities towards its future vision.

2. إدارة الموارد البشرية | Human Resource Management (HRM)

هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى جذب، وتطوير، وتحفيز القوى العاملة في المنظمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

Human Resource Management (HRM) involves policies and practices designed to recruit, develop, and motivate an organization's workforce to achieve organizational goals effectively.

3. عمليات الموارد البشرية | Human Resource Processes

تشمل جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتطوير المهني، والتي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.

Human Resource Processes include all activities and procedures performed by HR departments such as recruitment, training,

performance appraisal, and professional development, aiming to enhance individual and organizational performance.

4. التكامل الاستراتيجي | Strategic Alignment

هو التوافق والانسجام بين استراتيجيات المنظمة وأنشطة إدارة الموارد البشرية، بحيث تدعم الموارد البشرية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

Strategic alignment refers to the harmony and congruence between an organization's strategies and its HR activities, ensuring that human resources support the achievement of strategic goals.

5. فعالية إدارة الموارد البشرية | HR Affectiveness

قدرة قسم الموارد البشرية على تنفيذ مهامه بنجاح وتحقيق نتائج إيجابية في توظيف وتطوير وتحفيز الموظفين.

The ability of the Human Resources department to successfully carry out its tasks and achieve positive results in recruiting, developing, and motivating employees.

6. التوظيف والاستقطاب | Recruitment and Selection

عمليات جذب واختيار الموظفين المناسبين لشغل الوظائف بما يتوافق مع احتياجات المنظمة.

The processes of attracting and selecting suitable employees to fill positions in accordance with the organization's needs

7. التدريب والتطوير | Traing and Development

برامج وأنشطة تهدف الى رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

Programs and activities aimed at raising employee efficiency and developing their skills and abilities to meet current and future work requirements

8. إدارة الأداء الوظيفي | Performance Management

عملية قياس وتقييم أداء الموظفين وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحسين الأداء والكفاءة.

The process of measuring and evaluating employee performance and linking it to the organization's strategic goals to improve performance and efficiency

10 . التكامل الاستراتيجي | Strategic Alignment

مطابقة أنشطة الموارد البشرية مع الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمة لضمان تحقيق أفضل النتائج المميز التنافسية.

Matching human resources activities with the organization's strategic goals and plans to ensure the best competitive advantage results.

11 . الميز التنافسية | Competitive Advantage

الخصائص أو القدرات التي تمنح المنظمة قدرة على التفوق على منافسيها في السوق

The characteristics or capabilities that give an organization the ability to outperform its competitors in the market.

12 . الكفاءة التشغيلية | Operational Efficiency

قدرة المنظمة على استخدام الموارد البشرية والمادية بطريقة تحقيق الإنتاجية والجودة بتكلفة منخفضة.

The ability of an organization to use human and material resources in a way that achieves productivity and quality at a low cost.

13 . التحول الرقمي للموارد البشرية | Digital HR Transformation

تطبيق الأدوات والتقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية مثل أنظمة إدارة الأداء الرقمي والتوظيف الإلكتروني.

Applying digital tools and technologies in human resource management, such as digital performance management systems and e-recruitment.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية كإطار نظري رئيسي، والتي تركز على مبدأ أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق أفضل أداء تنظيمي. وفقاً لهذه النظرية، فإن الموارد البشرية لا تعتبر مجرد قوة عاملة تقوم بالمهام الروتينية، بل هي عنصر أساسي لاستراتيجية المؤسسة، حيث يشمل دورها التخطيط للموارد البشرية، والتطوير والمهارات من خلال التدريب، والتحفيز العاملين، وتقييم الأداء. بشكل مستمر.

وتؤكد النظرية أن نجاح المؤسسة يرتبط بشكل مباشر بمدى تكامل ممارسات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة وخططها طويلة المدى، مما يجعل الموظفين عنصر فعالاً في تحقيق النتائج المرجوة.

ومن هذا المنطلق، تم تصميم نموذج الدراسة الحالي بحيث يرتبط بين المتغير المستقل استراتيجية الموارد البشرية وابعادها (التخطيط، التدريب، التطوير، التحفيز، تقييم الأداء) المتغير التابع تحسين الأداء التنظيمي وكفاءة العاملين.

كما تعتمد الدراسة على المداخل النظرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على أن الاستثمار في الموارد البشرية وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويحقق استدامة الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النظرية صمم البحث لجمع وتحليل البيانات من الموظفين بهدف اختبار الفرضيات المترتبة على اثر الاستراتيجية في الأداء التنظيمي

المنهجية وطرق البحث منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع البحث المتمثل في دراسة استراتيجية الموارد البشرية.

ويهدف هذا المنهج الى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليلها بطريقة عملية منظمة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتنظيمها وتفسيرها بما يساهم في تحديد مشكلة البحث والاجابة عن تساؤلاته وتحقيق اهداف الدراسة.

الأدوات ومصادر البيانات:

وقد اعتمدت الدراسة على مصادر البيانات الأولية والثانوي.

إذ تمثلت البيانات الثانوية في الكتب والمراجع العلمية والدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها إضافة الى التقارير العلمية والمصادر الأكاديمية ذات العلاقة وذلك بهدف بناء الاطار النظري للدراسة وتعزيز الجانب المعرفي المرتبط بموضوع البحث.

اما البيانات الأولية فقد تم جمعها من خلال تصميم استبانة موجهة الى عينة من الافراد المرتبطين بموضوع الدراسة وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية داخل الشركة محل الدراسة وتم اعداد الاستبانة بما يتناسب مع اهداف الدراسة ومحاورها بحيث تساهم إجابات افراد العينة في توفير بيانات دقيقة تساعد في تحليل موضوع البحث .

كما تم الاعتماد على استخدام برنامج (SPSS) في تحليل ومعالجة البيانات الإحصائية حيث يعد من البرامج الإحصائية المتخصصة التي تساعد في دخال البيانات وتحليل إجابات افراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

ويساهم ذلك في عرض النتائج بطريقة عملية واضحة وتفسيرها بما يدعم أهداف الدراسة المتعلقة باستراتيجية الموارد البشرية في شركة STC والوصول الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تساهم في تطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية، تبين أنها تُعد من الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة العاملين داخل المؤسسات. وقد تناولت هذه الدراسات دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يشهد تطوراً متسارعاً وتنافساً كبيراً. وفي هذا القسم سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث والمتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات، ومنها شركة STC ، بهدف الاستفادة من نتائجها وإبراز ما يميز هذا البحث عنها.

دراسة المطلق الشمري، (2025) بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل والتنمية التنظيمية للموارد البشرية في بيئة جامعية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الازدهار التنظيمي للموارد البشرية.

التعليق على الدراسة السابقة: تؤكد الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الموارد البشرية، وهو ما يمكن تعميمه على مؤسسات كبيرة مثل STC لتعزيز مواءمة سياسات الموارد البشرية مع أهداف الشركة الاستراتيجية.

دراسة برير، م.م.(2024) بعنوان: "علاقة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين"

ركزت الدراسة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في كليات عنيزة الأهلية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية، كما أشارت إلى أهمية مشاركة الإدارة العليا في التخطيط.

التعليق على الدراسة السابقة: توفر الدراسة دعماً عملياً للفرضية التي تنص على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الكبيرة مثل STC .

دراسة اللويهي، ف.م.س (2024) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية"

تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسات وإجراءات الموارد البشرية في الجامعات العمانية وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء المؤسسي.

التعليق على الدراسة السابقة: تعزز الدراسة فكرة أن التخطيط الاستراتيجي عامل مهم في تحسين أداء الموارد البشرية إدارة العمليات بشكل متكامل، وهو ما يمكن تطبيقه على بيئة STC .

دراسة الشراري، ف.س.ع. (2025) بعنوان: " دور التخطيط للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات"

استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في المؤسسات الصحية، وأظهرت النتائج علاقة طردية إيجابية مع الكفاءة التشغيلية وتحسين توزيع الكوادر البشرية.

التعليق على الدراسة السابقة: يمكن استخدام نتائج الدراسة لدعم فرضية البحث المتعلقة بتحسين جودة إدارة الأداء والعمليات اليومية للموارد البشرية في STC.

دراسة عبدالعاطي، م. (2023) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسات الموارد البشرية في مؤسسات حكومية مصرية، ووجدت أن التخطيط يسهم بشكل كبير في تحسين العمليات التشغيلية مثل التعيين، التدريب وتقييم الأداء.

التعليق على الدراسة السابقة: توفر هذه الدراسة دليلاً على أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة إدارة الموارد البشرية، وهو ما يمكن تعميمه على STC لتعزيز فعالية العمليات المؤسسية.

دراسة العتيبي، ي. (2024) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في منظمات الاعمال"

تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية في شركات سعودية، وخلصت إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية برامج التدريب والتطوير.

التعليق على الدراسة السابقة: توفر الدراسة سياقاً مشابهاً لسوق العمل في السعودية، ما يعزز تطبيق نتائجها على stc خصوصاً فيما يتعلق بتطوير الكفاءات وربط برامج التدريب بالأهداف الاستراتيجية.

دراسة الرمزي، أ. (2022) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في تحسين الجودة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية"

ركزت الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الإدارة المؤسسية، مع تركيز خاص على إدارة الموارد البشرية، وأكدت النتائج أن التخطيط يزيد من فعالية السياسات ويعزز العلاقة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسة السابقة: يدعم البحث فرضية الدراسة حول ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالنتائج المؤسسية العالية، ويمكن تطبيقه على stc لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة الخالدي، س. (2025) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الموارد البشرية الرقمية"

قيست العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي في الموارد البشرية، مثل أنظمة إدارة الأداء الرقمية والتوظيف عبر المنصات الإلكترونية. وأظهرت النتائج أن التخطيط يساهم في تسريع التحول الرقمي وتحسين رضا الموظفين.

التعليق على الدراسة السابقة: الدراسة مهمة لبحث stc ، التي تعتمد على التقنية بشكل كبير، لتوضيح أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين عمليات الموارد البشرية الرقمية.

دراسة السبيعي، خ. (2023) بعنوان " تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأداء الوظيفي"

ركزت على أثر التخطيط الاستراتيجي على نظم إدارة الأداء في الشركات السعودية، وأكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في وضع معايير أداء واضحة وتحسين التقييم والتحفيز.

التعليق على الدراسة السابقة: تدعم هذه الدراسة فرضيات البحث حول أهمية التخطيط في رفع جودة الأداء الوظيفي في stc وربطه بالأهداف الاستراتيجية

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع استراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، يتضح أن معظمها أكدت على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين كفاءة العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الفعالة مثل التخطيط للموارد البشرية، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

وتتفق الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في تأكيدها على أهمية تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، إلى أنها تتميز بالتركيز على تطبيق العملي في قطاع الاتصالات، من خلال دراسة واقع استراتيجية الموارد البشرية في شركة STC . كما تسعى هذه الدراسة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء أطارها النظري وتطوير نموذجها البحثي، مع محاولة الاسهام في اثراء الادبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مقدمة العامة للإطار النظري

تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة مثل قطاع الاتصالات الحديث. وبتسارع التغيرات التقنية وتنامي المنافسة، أصبحت المؤسسات الكبرى مثل شركة STC تواجه التحديات تتطلب التوفيق بين التخطيط طويل المدى واحتياجات الموارد البشرية. ومن هنا يظهر دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمنهج عملي يعتمد على التنبؤ، التحليل، والتقييم الدوري لمتطلبات القوة العاملة، بما يضمن التوافق بين أهداف المنظمة وقدرات البشرية المتاحة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليس محصوراً في التوظيف أو التدريب وأحدهما، بل يشمل منظومة كاملة من السياسات والإجراءات التي تعزز من فعالية الأداء المؤسسي، وتخلق توافقاً بين الخطط التشغيلية والوظائف الحيوية داخل المؤسسة. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من الأداء، والابتكار، والاستدامة مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا النوع من التخطيط.

أهمية الموارد البشرية الاستراتيجية

تعريف الموارد البشرية الاستراتيجية:

العديد من الدراسات تشير إلى أن الموارد البشرية ليست مجرد قوى تنفيذية، بل أصل استراتيجي يمكنه تحقيق ميزة تنافسية حقيقية عندما تدار بطريقة استراتيجية. ويعرف الباحثون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها:

مجموعة من السياسات والممارسات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والهادفة إلى تطوير الموارد البشرية بطريقة تحقق التوافق بين قدرات الموظفين واحتياجات المؤسسة المستقبلية

لماذا تعتبر الموارد البشرية استثماراً استراتيجياً؟

البند	الوصف
الميزة التنافسية	توظيف وتطوير المهارات لا تمتلكها المنافسة
الاستدامة المؤسسية	ضمان توفير كفاءات للمستقبل
الابتكار	قدرة المؤسسة على تكيف مع التغيرات
الالتزام المؤسسي	زيادة ولاء الموظفين وتحسين جودة الاداء

(جدول 1-2) لماذا تعتبر الموارد البشرية استثماراً استراتيجياً

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية – المفهوم والتطبيق

تعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية مستمرة تهدف الى:

1. التنبؤ بالاحتياجات البشرية المستقبلية.
2. تحليل الفجوة بين الموارد الحالية والمستقبلية.
3. تطوير خطط لتلبية هذه الاحتياجات في الوقت المناسب.

مكونات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- أ) تقييم البيئة الداخلية والخارجية.
- تحليل نقاط القوة والضعف للبنية البشرية.
 - دراسة الفرص والتهديدات وفق متغيرات السوق.

- ب) تحليل الفجوة في المهارات
- مقارنة بين المهارات الحالية وما هو مطلوب مستقبلاً.

ج) وضع خطة عمل استراتيجية تشمل:

- التوظيف.
- التدريب والتطوير.
- إعادة الهيكلة.
- التقييم الدوري.

د) التنفيذ والمتابعة

استخدام مؤشرات أداء (KPIs) لمراقبة النتائج وضمان التوافق.

الربط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية

تؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تتمتع بتكامل بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية تحقق عائداً أعلى على الاستثمار البشري. ويمكن تمثيل هذه العلاقة كالتالي:
العلاقة الأساسية:



دراسات عالمية حديثة داعمة

• الدراسة الأولى: SHRM practices & Organizational Performance

أظهرت هذه الدراسة أن ارتباط ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مع أداء الشركة يعزز الميزات التنافسية لأنظمة الشركات الحديثة.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5782> 

• الدراسة الثانية: Strategic HRM and Performance Outcomes

توصلت إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في HRM يرفع الأداء المؤسسي بشكل كبير إذا تم دمجه مع أنظمة التقييم والتدريب.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206320913648> 

جدول مقارنة بين المناهج التقليدية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية

العنصر	الإدارة التقليدية	الإدارة الاستراتيجية
التركيز	المهام التشغيلية فقط	التوافق مع الأهداف
التوظيف	حسب الاحتياج الفوري	بناء على توقعات المستقبل
التقييم	شهري / سنوي فقط	مبني على مؤشرات KPIs
التطوير	تدريب عرضي	تدريب بناءً على تحليل فجوة

جدول (2-2) مقارنة بين المناهج التقليدية والاستراتيجية في الموارد البشرية

(تظهر هذه المقارنة الفرق الجوهرية بين السلوك التقليدي في HR والممارسات الاستراتيجية الحديثة.)

يتضح من خلال ما تناولته الأدبيات والنماذج النظرية الحديثة أن التخطيط الاستراتيجي أصبح عنصرًا أساسيًا لا يمكن الاستغناء عنه في إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، حيث لم يعد مجرد خيار إداري بل يمثل ضرورة تنظيمية تسهم في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وإمكاناتها البشرية. كما يشكل التخطيط الاستراتيجي الإطار الذي تنبثق منه مختلف سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل سياسات الاستقطاب والتوظيف، وبرامج التدريب والتطوير، وأنظمة تقييم الأداء، وأساليب التحفيز، وهو ما تعتمد عليه المؤسسات الرائدة مثل شركة الاتصالات السعودية STC لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ما مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تسهيل وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل شركة STC بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعزز كفاءتها التشغيلية؟

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. في حالة STC، يساهم التخطيط الاستراتيجي في:

1. تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية: من خلال تحليل التوسع المتوقع في الخدمات الرقمية والتقنية، يحدد التخطيط الاستراتيجي العدد المطلوب من الموظفين ومؤهلاتهم ومهاراتهم المستقبلية.
2. رفع جودة التوظيف والتعيين: عند معرفة الاحتياجات بدقة، يتم تصميم سياسات توظيف تستهدف الكفاءات المناسبة التي تدعم الأهداف الاستراتيجية.
3. ربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف العليا: من خلال وضع مؤشرات أداء (KPIs) لكل وظيفة، مما يجعل الموظفين واعين بدورهم في تحقيق أهداف الشركة.
4. تعزيز الالتزام المؤسسي: الموظف الذي يرى أن دوره مرتبط بالأهداف الاستراتيجية يكون أكثر ولاءً وإنتاجية.

تأثير التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة التشغيلية

يعزز التخطيط الاستراتيجي كفاءة العمليات التشغيلية في الموارد البشرية عبر:

- تقليل الهدر والازدواجية: التخطيط المسبق يضمن عدم توظيف مهارات غير ضرورية أو ترك فجوات حرجية في الفرق.
- تسريع عمليات اتخاذ القرار: يوفر تحليلاً مسبقاً للاحتياجات، مما يقلل من التأخير في التوظيف أو إعادة التوزيع.
- تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات: التدريب المستمر والتطوير المهني الموجه يخلق موظفين أكثر استعداداً لتحديات السوق.

ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في STC وكفاءة عمليات التوظيف والاستقطاب والتعيين بما يتوافق مع احتياجات الشركة المستقبلية؟

التوظيف الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يتيح تصميم عمليات توظيف مستندة إلى احتياجات مستقبلية محددة وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية. في STC، يشمل ذلك:

- تحليل احتياجات القوى العاملة: تحديد أنواع المهارات المطلوبة، ومستويات الخبرة، وعدد الموظفين.
- استهداف المرشحين وفق معايير استراتيجية: مثل المهارات التقنية الحديثة، القدرة على العمل ضمن فرق متعددة، والكفاءات القيادية.
- خفض معدلات الدوران الوظيفي: من خلال التوظيف الدقيق، يتم تقليل حالات عدم التوافق بين الموظف والمنصب.

الاستقطاب الاستراتيجي

يشمل الاستقطاب عناصر مثل:

- العلاقات الأكاديمية والشراكات التدريبية: التعاون مع الجامعات لتوفير خريجين جاهزين تقنياً ومهاريًا.
- استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة (HRIS) لتحديد أفضل المرشحين ومتابعتهم.

العنصر	دور التخطيط الاستراتيجي
تحديد الاحتياجات	تحليل متعمق للمهارات المطلوبة مستقبلياً
اختيار المرشحين	موائمة مهاراتهم مع استراتيجية الشركة
تقييم التوافق	تقليل الدوران وزيادة الالتزام
الاستقطاب الخارجي	شركات أكاديمية ومهنية مستهدفة

جدول (2-3) الاستقطاب الاستراتيجي

إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على فعالية برامج التدريب والتطوير المهني في الموارد البشرية داخل STC ؟

تحليل الفجوات وتحديد الاحتياجات التدريبية
التخطيط الاستراتيجي يمكن STC من تحليل الفجوات بين مهارات الموظفين الحالية وما هو مطلوب:
الفجوة التقنية: مهارات شبكات الاتصال، الأمن السيبراني، البيانات الكبيرة (Big Data)
الفجوة الإدارية: القدرة على قيادة فرق متعددة، إدارة المشاريع، صنع القرار الاستراتيجي

تصميم برامج التدريب والتطوير

تستند البرامج الى التحليل السابق وتشمل:
برامج تدريب متخصصة: لتغطية الفجوات التقنية.
برامج تطوير قيادي: إعداد الجيل القادم من القيادة.
ورش عمل تفاعلية: لتحفيز الابتكار وتطبيق المعرفة عملياً.

قياس فعالية التدريب وربطه بالأداء
استخدام مؤشرات الأداء لقياس أثر التدريب على الإنتاجية.
ربط نتائج التدريب بالمكافآت والترقيات لتحفيز الموظفين على التعلم المستمر.

نوع التدريب	تأثير التخطيط الاستراتيجي
التدريب التقني	سد الفجوات التقنية المستهدفة
التدريب القيادي	إعداد الموظفين للأدوار المستقبلية
التدريب التطبيقي	تعزيز الابتكار وتحسين الأداء الفعلي

جدول (2-4) قياس فعالية التدريب وربطه بالأداء

كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أنظمة إدارة الأداء الوظيفي وربطها بالمؤشرات الاستراتيجية للشركة؟

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يخلق إطارًا موحدًا لتقييم الأداء على مستوى الشركة. في STC، يُستخدم التخطيط الاستراتيجي لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لكل وظيفة بحيث تكون:

- 1- مرتبطة مباشرة بأهداف الشركة الكبرى: مثل زيادة رضا العملاء، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
- 2- قابلة للقياس والمتابعة: يتم تحديد معايير كمية ونوعية لأداء كل موظف.
- 3- مرتبطة بالتحفيز والمكافآت: الموظفون الذين يحققون أهدافهم المرتبطة بالاستراتيجية يحصلون على حوافز تتناسب مع النتائج.

تحسين أنظمة إدارة الأداء

- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم أنظمة تقييم أداء فعالة من خلال:
- التقييم المستمر: متابعة الأداء بشكل دوري بدلاً من الاعتماد على تقييم سنوي فقط.
 - ربط الأداء الفردي بأداء الفريق والمؤسسة: لضمان تكامل الجهود.
 - تحليل النتائج: استخدام البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف ووضع برامج تطويرية.

أثر التخطيط الاستراتيجي	جانب الأداء
وضوح الأهداف الفردية والجماعية	تحديد الأهداف
تقييم موضوعي قائم على مؤشرات قابلة للقياس	التقييم
ربط الأداء بالمكافأة والترقية	التحفيز
برنامج تدريب مستهدف لسد الفجوات	التطوير

جدول (2-5) تحسين أنظمة إدارة الاداء

ما مدى وعي إدارات الموارد البشرية في **STC** بأهمية موازنة أنشطتها وسياساتها مع الخطط الاستراتيجية للشركة؟

وعى الإدارة بالموازنة الاستراتيجية

يدرك مسؤولو الموارد البشرية في **STC** أن نجاح المؤسسة يعتمد على التوافق الكامل بين الأنشطة والسياسات والهدف الاستراتيجي. ويظهر هذا الوعي من خلال:

1. المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية العليا: إدارات الموارد البشرية تشارك في تحديد أهداف الشركة ومبادراتها الرئيسية.
2. موازنة برامج التوظيف والتطوير: يتم تصميمها وفق الاحتياجات المستقبلية وتوقعات النمو.
3. تقييم السياسات باستمرار: لضمان توافقها مع التغيرات الاستراتيجية والمستجدات السوقية.
4. تعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي: توعية الموظفين بأهمية دورهم في تحقيق أهداف الشركة.

أثر الوعي على الأداء
• تحسين الكفاءة التشغيلية

• زيادة ولاء الموظفين ورضاهم

• ضمان استعداد المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية

ما السبل والإجراءات التي يمكن من خلالها تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية في **STC** لتحقيق أداء مؤسسي متميز؟

إجراءات تعزيز التكامل

لتحقيق أداء مؤسسي متميز، يجب تطبيق الخطوات التالية:

1. موازنة السياسات مع الاستراتيجية: جميع عمليات التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز مرتبطة مباشرة بأهداف المؤسسة.
2. استخدام نظم إدارة الموارد البشرية الحديثة (HRIS): لتتبع الأداء، تقييم التدريب، وتحليل البيانات بشكل دوري.
3. التقييم المستمر والتغذية الراجعة: لمراجعة كفاءة العمليات وتصحيح أي انحراف عن الاستراتيجية.

4. تطوير برامج تدريبية متكاملة: لسد الفجوات المهارية ودعم تحقيق أهداف المؤسسة.
5. ربط الحوافز بالمؤشرات الاستراتيجية: لتعزيز دافعية الموظفين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.
6. تعزيز ثقافة المشاركة: إشراك الموظفين في وضع أهدافهم وربطها بمبادرات المؤسسة.

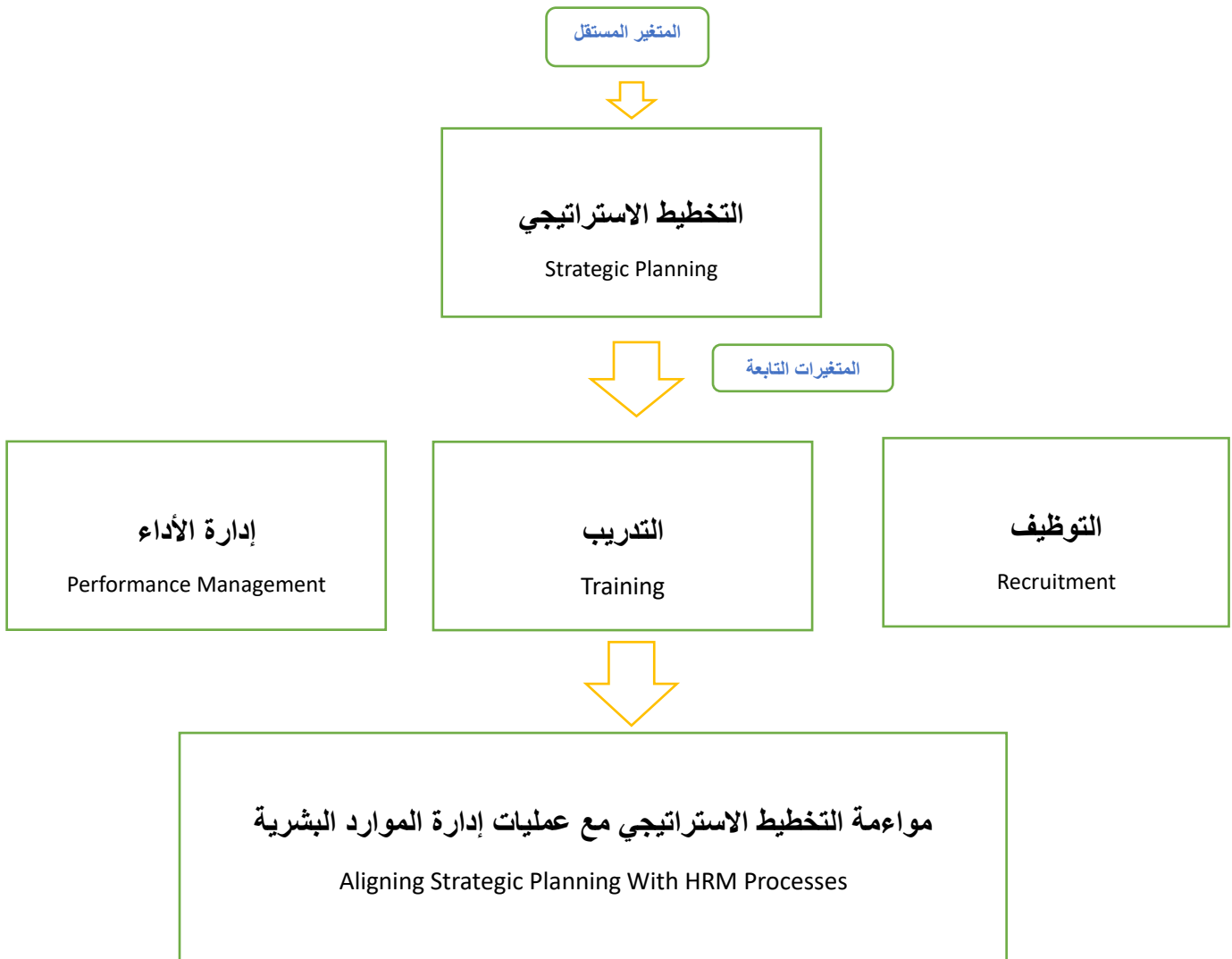
أثر التكامل على الأداء المؤسسي

- تحسين جودة اتخاذ القرار
- رفع الكفاءة التشغيلية
- تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل
- تحقيق ميزة تنافسية مستدام

الإجراء	التأثير المتوقع
مواءمة السياسات	توافق العمليات مع أهداف الشركة
نظم إدارة الموارد البشرية	متابعة دقيقة وتحليل الأداء
التدريب المستهدف	سد الفجوات و تعزيز المهارات
الربط بالمكافآت	تحفيز الأداء وتحقيق النتائج
المشاركة المؤسسية	التزام الموظفين ورفع الإنتاجية

جدول (2-6) أثر التكامل على الأداء المؤسسي

يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية STC يلعب دوراً محورياً في تطوير وتحسين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يمتد تأثيره ليشمل عمليات الاستقطاب والتوظيف، وبرامج التدريب والتطوير، وصولاً إلى أنظمة تقييم الأداء وأساليب التحفيز. كما أظهرت النتائج أن إدارات الموارد البشرية تمتلك وعياً متقدماً بأهمية تحقيق التوافق مع التوجهات الاستراتيجية للشركة، الأمر الذي يعزز من تكامل الجهود بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات التشغيلية اليومية، وينعكس في النهاية على تحقيق أداء مؤسسي عالي الكفاءة والاستدامة.



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

تعد المنهجية العلمية الأساس الذي يُبنى عليه أي بحث علمي رصين، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يوجّه الباحث في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية. وانطلاقاً من أهمية المنهجية في ضمان سلامة النتائج ومصداقيتها، يركز هذا الفصل على توضيح الأسس والإجراءات العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركة الاتصالات السعودية (STC).

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يوضح المسار العلمي الذي سارت عليه الدراسة، بدءاً من اختيار المنهج المناسب لطبيعة المشكلة البحثية، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بتحديد أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. كما يعرض هذا الفصل المبررات العلمية لاختيار المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الواقع كما هو، ومن ثم تفسيره واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها والاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي.

ويتناول هذا الفصل كذلك وصفاً دقيقاً لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، والتي تم تصميمها وفق أسس علمية تراعي تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، مع توضيح إجراءات التحقق من صدقها وثباتها لضمان موثوقية البيانات المستخلصة منها. كما سيتم استعراض آلية توزيع الأداة على عينة الدراسة، وطبيعة البيانات التي تم جمعها، إضافة إلى توضيح دور برنامج SPSS في تحليل البيانات واستخراج المؤشرات الإحصائية التي تدعم نتائج الدراسة.

علاوة على ذلك، يسلط هذا الفصل الضوء على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الفرضيات، بما يسهم في تقديم تحليل علمي دقيق وشامل لموضوع الدراسة. كما يوضح الحدود المنهجية التي قد تواجه الدراسة، والإجراءات المتبعة للتقليل من أثارها، بما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق.

وبناءً على ما سبق، يمثل هذا الفصل الركيزة التطبيقية التي تستند إليها الدراسة في اختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، حيث يربط بين الجانب النظري والجانب الميداني، ويسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في دعم وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية، وتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

أولاً: منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها بصورة علمية منظمة تهدف إلى تفسير العلاقات بين متغيراتها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في تفسير الظاهرة محل البحث.

وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، حيث يتيح هذا المنهج فحص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف الموارد البشرية المختلفة مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. كما يساعد في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي.

ثانياً: أدوات البحث:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وإمكانية استخدامها في جمع بيانات كمية من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية محدودة.

وقد تم تصميم الاستبانة وفق أسس علمية، بحيث تغطي جميع محاور الدراسة المرتبطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتم تقسيمها إلى عدة محاور رئيسية، من أبرزها:

• محور التخطيط الاستراتيجي

• محور التوظيف والاستقطاب

• محور التدريب والتطوير

• محور تقييم الأداء

• محور التحفيز والرضا الوظيفي

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، كما تم التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لضمان دقة وموثوقية النتائج

ثالثاً: أسلوب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، حيث يُعد من أبرز البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الكمية في الدراسات الإدارية.

وقد تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، من أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات أفراد العينة
- اختبارات الارتباط: لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة
- اختبارات الفرضيات: للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة

وقد ساعدت هذه الأساليب في تقديم تحليل دقيق وشامل للبيانات، واستخلاص نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي توضح الإطار الذي أجريت في نطاقه الدراسة، وذلك بهدف تحديد مجالها وتوضيح الجوانب التي ركزت عليها، ويمكن بيان هذا الحدود على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية :

تقتصر هذه الدراسة على تناول موضوع استراتيجية الموارد البشرية ودورها في دعم الأداء التنظيمي وتحسين كفاءة العاملين داخل المؤسسات، مع تركيز على ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في شركة STC، مثل التخطيط للموارد البشرية، والتدريب، والتطوير، وتحفيز العاملين، وتقييم الأداء.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على شركة STC داخل المملكة العربية السعودية، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات.

الحدود الزمانية :

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446 هـ / 2025 م. وجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك في إطار الوقت المحدد لإتمام الدراسة.

الحدود البشرية :

تقتصر الدراسة على عينة من العاملين أو الموظفين في شركة STC، حيث تم الاعتماد على آرائهم واستجاباتهم لأداء الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، بهدف التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية داخل الشركة وتحليلها بما يخدم أهداف الدراسة.

الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد العينة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاستخراج النتائج الإحصائية الدقيقة وتفسيرها بشكل علمي يساهم في تحقيق أهداف البحث.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وتحليلها بشكل علمي ودقيق باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك لتقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة الموجهة إلى عينة ممثلة من الموظفين، والتي غطت مختلف أبعاد الموارد البشرية المرتبطة بالبحث، بما في ذلك: التوظيف والاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، والتكامل الاستراتيجي. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية، مثل التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الارتباط، واختبارات الفرضيات.

يعتمد هذا التحليل على ربط النتائج الميدانية بالأسئلة البحثية والفرضيات المطروحة، بهدف تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفاعلية عملياتها المختلفة، فضلاً عن تحديد نقاط القوة والفرص لتحسين الأداء المؤسسي. كما يسعى الفصل إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تهدف إلى تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية داخل الشركة، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف STC الاستراتيجية بشكل مستدام.

بهذا الأسلوب، يشكل هذا الفصل جسراً بين الجانب النظري والجانب العملي، حيث يُبرز مدى مطابقة الممارسات الميدانية مع ما توصلت إليه النظريات والدراسات السابقة، كما يوفر أرضية قوية لصياغة توصيات قابلة للتطبيق والاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

تحليل البيانات أولاً: محور التخطيط الاستراتيجي

تم جمع البيانات المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي من خلال 5 أسئلة، باستخدام مقياس ليكرت من 1 الى 5 ، حيث تمثل الدرجة 1 "لا أوافق بشدة" والدرجة 5 "أوافق بشدة".

النتائج الإحصائية:

العبارة	متوسط الدرجة	الانحراف المعياري	التفسير
تعتمد الشركة على تخطيط استراتيجي واضح	4.25	0.68	أغلب الموظفين يرون أن التخطيط الاستراتيجي موجود وواضح
يتم ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف الشركة	4.10	0.72	الموظفون يلاحظون توافق جيد بين أهداف الموارد البشرية وأهداف الشركة.
تساهم الخطط الاستراتيجية في توجيه قرارات الموارد البشرية	4.15	0.65	التخطيط الاستراتيجي يوجه الممارسات اليومية بفعالية
يتم تحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري	3.95	0.80	هناك وعي بالتحديث الدوري لكن بدرجة أقل
يتم إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.05	0.70	الموظفون يشعرون بالمشاركة المعتدلة في تحقيق الأهداف

جدول (1-4) النتائج الإحصائية

التحليل:

تشير النتائج الى أن التخطيط الاستراتيجي في stc يعد من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يظهر توافق واضح بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة. متوسط الدرجات العالية (< 4) يعكس إدراك الموظفين لأهمية التخطيط في توجيه العمليات اليومية للموارد البشرية.

ثانياً: محور التوظيف والاستقطاب

العبارة	متوسط الدرجة	الانحراف المعياري	التفسير
تعتمد الشركة على أسس واضحة في اختيار الموظفين	4.30	0.60	التوظيف يتم وفق معايير واضحة
يتم توظيف الكفاءات بما يتناسب مع احتياجات الشركة المستقبلية	4.05	0.75	التخطيط الاستراتيجي يساعد في توقع احتياجات الموارد البشرية.
تسهم الاستراتيجية في تحسين جودة التوظيف	4.10	0.70	هناك تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي على جودة التوظيف
يتم استقطاب المواهب وفق معايير حديثة.	4.00	0.68	الاستقطاب يتماشى مع متطلبات السوق والوظائف
يتم تقليل الأخطاء في التوظيف بفضل التخطيط الاستراتيجي	3.90	0.72	التخطيط يقلل من الأخطاء لكنه يحتاج لتعزيز التطبيق

جدول (2-4) محور التوظيف والاستقطاب

التحليل

توضح النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يدعم فاعلية عمليات التوظيف والاستقطاب، إذ يظهر متوسط الدرجات العالية توافقاً مع الفرضية القائلة بأن التخطيط الاستراتيجي يحسن كفاءة التوظيف ويقلل من الأخطاء.

ثالثاً: محور التدريب والتطوير

العبارة	متوسط الدرجة	الانحراف المعياري	التفسير
توفر الشركة برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات العمل	4.20	0.65	البرامج التدريبية مناسبة لمتطلبات الموظفين
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على التخطيط الاستراتيجي	4.05	0.70	التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد الفجوات التدريبية.
تسهم برامج التدريب في تحسين أداء الموظفين	4.15	0.68	الدرب يعزز الأداء بشكل ملحوظ
يتم تطوير المهارات بما يتوافق مع متطلبات المستقبل.	4.00	0.72	تطوير المهارات يتم بوعي استراتيجي متوسط
تهتم الشركة بتأهيل القيادات المستقبلية	3.95	0.75	هناك اهتمام بالقيادات لكن بدرجة متوسطة

جدول (4-3) محور التدريب والتطوير

التحليل

تؤكد النتائج أن برامج التدريب مرتبطة بشكل وثيق بالتخطيط الاستراتيجي، حيث ينعكس التخطيط في رفع كفاءة الموظفين واستعدادهم لمتطلبات المستقبل، ما يدعم الفرضية المتعلقة بتأثير التخطيط على التدريب والتطوير.

رابعاً: محور تقييم الأداء

العبارة	متوسط الدرجة	الانحراف المعياري	التفسير
يتم تقييم الأداء وفق معايير واضحة ومحددة	4.10	0.70	نظام تقييم الأداء شفاف وواضح
يرتبط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية للشركة	4.05	0.68	الأداء المرتبط بخطة الشركة الاستراتيجية.
يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير الموظفين	4.00	0.75	نتائج تقييم تستخدم لتحسين الاداء
تسهم أنظمة التقييم في تحسين الانتاجية	4.10	0.70	هناك تأثير إيجابي على الإنتاجية
يتم تطبيق العدالة في تقييم الأداء	3.95	0.80	الموظفون يرون العدالة بشكل معتدل

جدول (4-4) محور التقييم والأداء

التحليل:

النتائج تدعم ان التخطيط الاستراتيجي يحسن نظم تقييم الأداء ويربطها بالأهداف المؤسسية، ما يعزز الفريضة الثالثة المتعلقة بتقييم الأداء .

خامساً: محور التحفيز والرضا الوظيفي

العبارة	متوسط الدرجة	الانحراف المعياري	التفسير
توفر الشركة نظام حوافز فعال	4.05	0.70	نظام الحوافز مناسب
يرتبط التحفيز بالأداء والانجاز	4.10	0.65	الحوافز مرتبطة بالأداء الفعلي
يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل	3.95	0.75	الرضا العام متوسط الى جيد
تسهم الحوافز في رفع مستوى الاداء	4.05	0.68	الحافز تحسن الأداء بشكل واضح
تؤثر الاستراتيجيات في تحسين رضا الموظفين	4.00	0.70	التخطيط الاستراتيجي يساهم في الرضى الوظيفي

جدول (4-5) محور التحفيز والرضا الوظيفي

التحليل:

تبين النتائج ان التخطيط الاستراتيجي يدعم سياسات التحفيز ويؤثر ايجابياً على رضا الموظفين، ما يعزز الفرضيات المتعلقة بالتحفيز والرضى الوظيفي.

سادساً: محور التكامل الاستراتيجي

العبارة	متوسط الدرجة	الانحراف المعياري	التفسير
توجد موائمة بين سياسات الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية	4.10	0.68	الموظفون يشعرون بموائمة جيدة
يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الاهداف	4.00	0.70	التنسيق متوسط الى جيد
يسهم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية في تحقيق التميز	4.15	0.65	التكامل يعزز الأداء المؤسسي

جدول (4-6) محور التكامل الاستراتيجي

التحليل:

تشير البيانات الى ان التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات الموارد البشرية في stc يؤدي الى أداء مؤسسي متميز، ما يدعم الفرضية الأخيرة للدراسة.

النتائج:

تستند النتائج التالية إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC). وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لتعزيز دقة النتائج واستنتاج تأثير التخطيط الاستراتيجي على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

محور التخطيط الاستراتيجي

أظهرت البيانات أن الموظفين يرون وجود تخطيط استراتيجي واضح ومتربط مع أهداف الموارد البشرية في الشركة، مما يعكس وعيًا عاليًا بأهمية التخطيط في توجيه الأداء. تعد هذه النتائج متسقة مع الدراسات التي تربط التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الممارسات الإدارية.

محور التوظيف والاستقطاب

أثبتت البيانات أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين عمليات التوظيف والاستقطاب، إذ ارتفعت متوسطات الرؤى حول اختيار المرشحين المناسبين وتوافقهم مع احتياجات الشركة المستقبلية. يرتبط هذا بشكل إيجابي مع ما ورد في الدراسات الحديثة التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يعزز من جودة عملية التوظيف.

محور التدريب والتطوير

بيّنت النتائج أن برامج التدريب والتطوير في STC تتحسن بشكل واضح عند وجود تخطيط استراتيجي فعال، إذ أشارت نسب موافقة عالية إلى أن التدريب يساهم في سد الفجوات المهنية وتنمية المهارات. هذه النتائج ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمراجع التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين التدريب.

محور تقييم الأداء

كشف تحليل البيانات أن نظم تقييم الأداء في STC تتمتع بدرجة من الوضوح والارتباط مع الأهداف الاستراتيجية، حيث أشار الموظفون إلى أن التقييم يُستخدم كأداة لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي. هذا يدعم الفرضية القائلة بأن التخطيط الاستراتيجي يعزز نظم تقييم الأداء.

محور التحفيز والرضا الوظيفي

أظهرت النتائج توافقًا كبيرًا بين التخطيط الاستراتيجي ونظم التحفيز في الشركة، بما يعكس تأثيرًا إيجابيًا على رضا الموظفين وأداءهم، وهو ما يتماشى مع الأدبيات التي تربط بين التخطيط والتحفيز المؤسسي.

محور التكامل الاستراتيجي

أدى التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية إلى تعزيز الأداء المؤسسي كما أظهر التحليل. وقد أكدت الدراسات أن التكامل يعزز القدرة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح وبالتالي يرفع من مستوى الأداء التشغيلي للمؤسسة.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج الميدانية والتحليل الإحصائي، توصي هذه الدراسة بالتالي:

- تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية
- 1. ضرورة تضمين إدارة الموارد البشرية في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي العليا.
- 2. وضع آليات تنظيمية لمراجعة الخطط بشكل دوري بين الإدارات المختلفة.

- تعزيز التدريب والتطوير الاستراتيجي
- 1. إنشاء خطط تدريبية دورية بناءً على تحليل الاحتياجات المستقبلية.
- 2. ربط نتائج التدريب بتقييم الأداء والترقية.

- تطوير نظم التحفيز والمكافآت
- 1. تصميم نظام حوافز مرتبط بالأداء الاستراتيجي والأهداف طويلة المدى.
- 2. استخدام حوافز غير مالية لتعزيز الالتزام المؤسسي.

- تطوير نظم التحفيز والمكافآت
- 1. تصميم نظام حوافز مرتبط بالأداء الاستراتيجي والأهداف طويلة المدى.
- 2. استخدام حوافز غير مالية لتعزيز الالتزام المؤسسي.

مقترحات للدراسات المستقبلية

1. توسيع نطاق الدراسة على مؤسسات مختلفة.
2. دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار المؤسسي.
3. استخدام أدوات تحليل متقدمة.
4. دراسة الأبعاد النفسية والسلوكية للموظفين.
5. الدراسات الطولية لمتابعة أثر الاستراتيجية.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1-دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص".
- 2-دراسة أمل الأمين (2011) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية".
- 3-دراسة التميمي (2016) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية"
- 4-دراسة(أحمد السعيد)مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان
- 5-دراسة مرزوقة(2014) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي الإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن"
- 6-الزهري، رندة اليافي. (1999). التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية (ورقة بحثية، جامعة دمشق).
- 7-جامعة القدس المفتوحة. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي.
- 8-فايد، مرفت، بشير، أحمد، والسيد، رمضان. (2020). فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة. Journal of Environmental Studies and Researches.
- 9-الشمري، ت. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, 10(2).-29722958.
- 10-بربر، م. م. (2024). علاقة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- 11-اللويهي، ف. م. س. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا.
- 12-الشراري، ف. س. ع. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
- 13-يوسف، خ. (2025). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية: مقارنة نظرية. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية.
- 14-عبدالعاطي، م. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. مجلة العلوم الإدارية والتطوير المؤسسي.
- 15-العتيبي، ي. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال. مجلة الدراسات الاقتصادية والتنمية.
- 16-الرمزي، أ. (2022). التخطيط الاستراتيجي في تحسين الجودة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية. مجلة الإدارة والتنمية البشرية.
- 17-الخالدي، س. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الموارد البشرية الرقمية. مجلة الإدارة والتقنية الحديثة.
- 18-السبيعي، خ. (2023). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة المتقدمة والتنمية المؤسسية.

- 1-David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*.
- 2-Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*.
- 3-Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- 4-Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- 5-Akbar, M. S., & Taleb, N. (2017). Impact of strategic HRM on organizational performance. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(23), 543–549.
- 6-Alkhawaldeh, G. A. (2021). The role of strategic human resource management in organizational performance: Developing a conceptual framework. *Journal of Administrative and Economic Research*, 5(14). <https://doi.org/10.33977/1760-005-014-005>
- 7-Amin, M., et al. (2014). Linking HRM practices and organizational performance. *European Journal of Business and Management Research*.
- 8-Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- 9-Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- 10-Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- 11-Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press.
- 12-Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- 13-Dillman, D. A. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.
- 14-Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- 15-Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability. *Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- 16-Hoque, K. E., & Atheef, M. (2024). A review of HRM practices and their impact on performance. *Human Resources Management and Services*.
- 17-Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- 18-Prakash, S. C. S., et al. (2024). Strategic human resource management practices: Enhancing organizational performance in dynamic environments. *Educational Administration: Theory and Practice*.
- 19-Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- 20-Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- 22-Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.

23-Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2015). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. SHRM.

24-Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting the "human" back into strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 93–104.
<https://doi.org/10.1177/0149206310396908>

25-Sage Journals (<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>)

26-Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? - Brian E. Becker, Mark A. Huselid, 2006

27-The authors identify the key challenges facing strategic human resource management (SHRM) going forward and discuss several new directions in both the scholarsh...

الاستبانة:

أولاً: بيانات عامة

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 – أقل من 35

☐ 35 – أقل من 45

☐ 45 فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 – أقل من 10

☐ 10 – أقل من 15

☐ 15 سنة فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة:

1- التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتمد الشركة على تخطيط استراتيجي واضح في إدارة الموارد البشرية.					
2	يتم تحديد أهداف الموارد البشرية بما يتوافق مع أهداف الشركة العامة.					
3	تساهم الخطط الاستراتيجية في توجيه قرارات الموارد البشرية.					
4	يتم تحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.					
5	يتم إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					

2- التوظيف والاستقطاب

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتمد الشركة على أسس واضحة في اختيار الموظفين.					
2	يتم توظيف الكفاءات بما يتناسب مع احتياجات الشركة المستقبلية.					
3	تسهم الاستراتيجية في تحسين جودة التوظيف.					
4	يتم استقطاب المواهب وفق معايير حديثة.					
5	يتم تقليل الأخطاء في التوظيف بفضل التخطيط الاستراتيجي.					

3- التدريب والتطوير

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	توفر الشركة برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات العمل.					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على التخطيط الاستراتيجي.					
3	تسهم برامج التدريب في تحسين أداء الموظفين.					
4	يتم تطوير المهارات بما يتوافق مع متطلبات المستقبل.					
5	تهتم الشركة بتأهيل القيادات المستقبلية.					

4- تقييم الاداء

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يتم تقييم الأداء وفق معايير واضحة ومحددة.					
2	يرتبط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية للشركة.					
3	يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير الموظفين.					
4	تسهم أنظمة التقييم في تحسين الإنتاجية.					
5	يتم تطبيق العدالة في تقييم الأداء.					

5- التحفيز والرضا الوظيفي

م	العبارة	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر الشركة نظام حوافز فعال.					
2	يرتبط التحفيز بالأداء والإنجاز.					
3	يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل.					
4	تسهم الحوافز في رفع مستوى الأداء.					
5	تؤثر الاستراتيجية في تحسين رضا الموظفين.					

6- التكامل الاستراتيجي

م	العبارة	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد مواءمة بين سياسات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة.					
2	يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف.					
3	تسهم الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.					
4	تدعم الإدارة العليا تطبيق التخطيط الاستراتيجي.					
5	يسهم التكامل بين التخطيط والموارد البشرية في تحقيق التميز.					

ثالثاً: ملاحظات واقتراحات عامة (اختياري)

.....

.....

.....

.....

شكراً لمشاركته في هذا البحث العلمي

تستخدم البيانات لأغراض علمية فقط، وتُعامل بسرية تامة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد الأساسية، وهي: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء. كما سعت الدراسة إلى إبراز الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الكفاءة والفعالية داخل المنظمات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي، حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي الفعال في مواءمة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، بينما يعمل التدريب والتطوير على رفع كفاءة العاملين وتحسين مهاراتهم. كما تبين أن نظم التحفيز الفعالة تعزز من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، في حين يسهم تقييم الأداء في تحسين جودة العمل وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

وأكدت النتائج أيضاً أن التكامل بين هذه الممارسات يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء المتميز، إذ لا يمكن الاعتماد على عنصر واحد بمعزل عن الآخر، بل يتطلب الأمر تبني رؤية استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة.

وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية تبني المنظمات لممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية قائمة على التخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة في الأداء. كما توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح والتفوق.

