

دراسات نقدية 2 – الاسبوع العاشر

دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية
وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/
أميرة محي الدين

دكتوراه إدارة

2026



تاريخ النشر وحداثة المراجع

تشكل الدراسة حديثة من حيث تاريخ نشرها، إذ نُشرت عام 2024، وهو ما يمنحها حداثة زمنية مناسبة في تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية وأداء العاملين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. ومع ذلك، فإن حداثة تاريخ نشر الدراسة لا تعني بالضرورة أن جميع المراجع المستخدمة فيها حديثة؛ إذ ينبغي تقييم المراجع وفق السنوات التي صدرت فيها، ومدى تمثيلها للتطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية. ومن الأفضل أن تعتمد الدراسة بدرجة كبيرة على مراجع منشورة خلال السنوات الخمس إلى العشر الأخيرة، مع إعطاء أولوية للدراسات الأحدث التي تناولت التحول الرقمي في الموارد البشرية، وإدارة المواهب، وتحليلات الموارد البشرية، وإدارة الأداء، والتطوير المستمر للعاملين، وربط الموارد البشرية بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية. كما أن الاعتماد على دراسات حديثة يساعد على تفسير المتغيرات في ضوء التحولات التي شهدتها الجامعات ومؤسسات العمل خلال السنوات الأخيرة، خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا والرقمنة وتغير طبيعة الوظائف وأساليب تقييم الأداء. وبناءً على ذلك، يمكن تقييم حداثة المراجع بأنها مقبولة وجيدة بصورة عامة، مع الحاجة إلى زيادة الاعتماد على الدراسات المنشورة حديثاً لضمان أن تعكس المراجعة الأدبية أحدث التطورات العلمية في المجال.

تنوع المصادر بين المراجع القديمة والحديثة



تشكل التنوع الزمني للمراجع من المؤشرات المهمة على جودة البناء العلمي للدراسة، لأن الاعتماد على المراجع الحديثة فقط قد يؤدي إلى إهمال الأسس النظرية التي نشأت عليها مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، بينما يؤدي الاعتماد المفرط على المراجع القديمة إلى ضعف قدرة الدراسة على مواكبة المستجدات في المجال. ومن هذا المنطلق، فإن وجود مزيج من المراجع القديمة والحديثة يعد أمراً مناسباً، بشرط أن يتم استخدام كل نوع من المراجع في المكان المناسب؛ فالمراجع القديمة يمكن توظيفها عند تناول النظريات والمفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية ورأس المال البشري وإدارة الأداء، في حين ينبغي توظيف المراجع الحديثة عند مناقشة التطبيقات المعاصرة والنتائج التجريبية والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. وبالنسبة لهذه الدراسة، فإن التنوع الزمني يصبح أكثر أهمية بسبب تطبيقها على الجامعات السعودية، وهي بيئة مؤسسية شهدت خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في الإدارة والحوكمة والتحول الرقمي وتنمية الكفاءات. لذلك، فإن التوازن بين المصادر الكلاسيكية والمصادر الحديثة يعد مناسباً، إلا أنه يُستحسن أن تكون الدراسات الحديثة هي الغالبة في الدراسات السابقة والمناقشة التطبيقية، مع استخدام المراجع القديمة بصورة انتقائية لدعم الأساس النظري.

صلة المراجع بموضوع الدراسة

تتطلب طبيعة الدراسة أن تكون المراجع المستخدمة مرتبطة بصورة مباشرة بموضوع الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية وأداء العاملين، وليس بمجال الإدارة بصورة عامة فقط. وتظهر أهمية ذلك في أن الدراسة تقوم على مجموعة من العلاقات بين متغيرات مترابطة، ولذلك يجب أن تغطي المراجع الجوانب النظرية والتطبيقية لكل متغير، وأن تساعد في تفسير العلاقة بينها. فالمراجع المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ينبغي أن تدعم مفهوم الاستراتيجية وأبعادها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، بينما يجب أن تتناول مراجع تنمية الموارد البشرية التدريب والتطوير وبناء المهارات وإدارة المواهب والتعلم التنظيمي، في حين ينبغي أن تركز المراجع المرتبطة بأداء العاملين على الأداء الوظيفي وتقييم الأداء والإنتاجية والكفاءة والفاعلية. كما أن تطبيق الدراسة على الجامعات السعودية يتطلب وجود مراجع ترتبط بالتعليم العالي والإدارة الجامعية والموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. ومن ثم، فإن درجة ارتباط المراجع بموضوع الدراسة يمكن اعتبارها جيدة، إلا أن القيمة العلمية للمراجعة الأدبية ستكون أكبر إذا تم التركيز على الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية وأداء العاملين، بدلاً من الاكتفاء بدراسات تتناول كل متغير بصورة منفصلة.

استخدام المراجع لدعم الحجج والنظريات

يجب ألا يقتصر استخدام المراجع في الدراسة على وضع الاستشهادات بعد الجمل، وإنما ينبغي أن تؤدي المراجع وظيفة علمية واضحة في بناء الحجة النظرية وتفسير العلاقات بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، ينبغي أن تستخدم المراجع لإثبات أن الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على تحديد الأهداف والخطط، وإنما تمتد إلى إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وأن تنمية الموارد البشرية تمثل إحدى الآليات التي يمكن من خلالها تحويل الاستراتيجية إلى ممارسات فعلية تؤثر في قدرات العاملين وأدائهم. ومن الناحية المنهجية، فإن قوة الاستشهاد تظهر عندما يوضح الباحث كيف تتفق نتائج دراسة سابقة مع افتراضه النظري، أو كيف تختلف عنها، ولماذا يمكن تفسير هذا الاختلاف. كما ينبغي عدم استخدام مرجع يتحدث عن التدريب، على سبيل المثال، لإثبات علاقة شاملة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء إلا إذا كان المرجع نفسه يقدم أساساً علمياً لهذه العلاقة. وبناءً على ذلك، فإن استخدام المراجع في الدراسة يبدو مناسباً من حيث الاتجاه العام، لكنه يحتاج إلى مزيد من الربط بين المرجع والفكرة التي يستخدم لإثباتها، بحيث تصبح الاستشهادات جزءاً من البناء المنطقي للإطار النظري وليست مجرد توثيق شكلي.

تنسيق المراجع وفق المعايير الأكاديمية

يمثل تنسيق المراجع جانباً أساسياً من جودة البحث العلمي، وينبغي أن تتبع الدراسة نظاماً توثيقياً واحداً بصورة متسقة في جميع أجزائها. وبالنسبة لتخصص إدارة الأعمال، فإن استخدام APA الإصدار السابع يعد خياراً مناسباً، ويتطلب ذلك توحيد طريقة كتابة أسماء المؤلفين وسنوات النشر وعناوين الدراسات وأسماء المجلات والمجلدات والأعداد والصفحات، بالإضافة إلى توثيق الروابط الإلكترونية ومعرفات DOI عند توفرها. كما يجب أن يكون هناك تطابق كامل بين المراجع المذكورة داخل متن الدراسة وقائمة المراجع في نهايتها، بحيث لا يوجد مرجع في القائمة لم تتم الإشارة إليه في المتن، ولا توجد إحالة داخل المتن دون وجود المرجع المقابل لها في القائمة. ويجب كذلك توحيد علامات الترقيم وطريقة كتابة عناوين الكتب والمقالات وأسماء الدوريات، مع مراعاة قواعد APA المتعلقة بعدد المؤلفين واستخدام الاختصارات. وعليه، فإن سلامة التنسيق تحتاج إلى مراجعة دقيقة مرجعاً بمرجع للتأكد من الالتزام الكامل بنظام APA وعدم وجود اختلافات في طريقة التوثيق بين المراجع العربية والأجنبية.

دقة الاقتباس من المراجع

تعد دقة الاقتباس من أهم معايير الحكم على سلامة المراجعة الأدبية، لأن الباحث لا ينبغي أن ينسب إلى دراسة سابقة نتيجة أو استنتاجاً لم تذكره فعلياً. وفي هذه الدراسة، يجب التأكد من أن كل نتيجة أو فكرة مأخوذة من الدراسات السابقة قد تمت إعادة صياغتها مع المحافظة على معناها الأصلي، وأنه لا توجد مبالغة في تفسير نتائج الدراسات السابقة. ويجب بصفة خاصة التمييز بين العلاقة الارتباطية والعلاقة السببية؛ فإذا أثبتت دراسة سابقة وجود علاقة بين تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين، فلا ينبغي عرض ذلك باعتباره دليلاً قاطعاً على أن تنمية الموارد البشرية هي السبب الوحيد في تحسين الأداء. كما ينبغي أن تكون الاقتباسات المباشرة، إذا استخدمت، مطابقة للنص الأصلي ومحددة الصفحة وفقاً للمعايير الأكاديمية، بينما يجب أن تكون إعادة الصياغة بعيدة عن النقل الحرفي مع المحافظة على الفكرة الأصلية. ولذلك، فإن سلامة الاقتباسات في الدراسة تحتاج إلى مراجعة مقارنة بين النصوص المستخدمة والمصادر الأصلية للتأكد من عدم وجود تحريف للمعاني أو تعميم زائد لنتائج الدراسات السابقة.

عدد المراجع وكفايتها

لا يمكن الحكم على كفاية المراجع اعتماداً على العدد وحده؛ فالأهم هو مدى قدرة المراجع على تغطية جميع الجوانب التي تتناولها الدراسة. وبما أن الدراسة تبحث ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في الإدارة الاستراتيجية، وتنمية الموارد البشرية، وأداء العاملين، وتطبقها في الجامعات السعودية، فمن الضروري أن تغطي قائمة المراجع الأساس النظري لكل محور، بالإضافة إلى الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت العلاقات بينها. وينبغي أن تشمل المراجع كذلك موضوعات التدريب والتطوير، إدارة المواهب، تقييم الأداء، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الإدارة الجامعية، والبيئة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. كما أن وجود عدد مناسب من الدراسات السعودية والعربية والأجنبية يساعد في بناء مقارنة أكثر شمولاً. وبالتالي، فإن كفاية المراجع لا ترتبط بكثرتها فقط، وإنما بمدى شمولها وتنوعها وجودتها وحداثتها، ويُفضل تعزيز القائمة بمراجع محكمة حديثة إذا كانت بعض المحاور تعتمد على عدد محدود من المصادر.

الربط بين المراجع وتحليل الفجوة البحثية

يشكل الربط بين المراجع من أكثر الجوانب أهمية في الدراسات العلمية، لأن الهدف من الدراسات السابقة ليس مجرد عرض نتائج الباحثين السابقين، وإنما استخدامها لبناء الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية. وينبغي أن توضح الدراسة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، وأن تبين لماذا توصلت بعض الدراسات إلى نتائج معينة، بينما توصلت دراسات أخرى إلى نتائج مختلفة. وفي موضوع الدراسة الحالية، يمكن بناء الربط بين المراجع من خلال توضيح أن بعض الدراسات ركزت على الإدارة الاستراتيجية، وأخرى تناولت تنمية الموارد البشرية، وأخرى بحثت أداء العاملين، بينما قد تكون هناك حاجة إلى دراسة هذه المتغيرات في نموذج متكامل داخل بيئة الجامعات السعودية. كما ينبغي توضيح ما إذا كانت الدراسات السابقة قد تناولت الجامعات الحكومية أو الأهلية، وما إذا كانت أجريت في السعودية أو في دول عربية أو بيئات دولية مختلفة، لأن اختلاف البيئة المؤسسية قد يؤدي إلى اختلاف النتائج. ومن هنا فإن المراجعة الأدبية الأفضل هي التي تنتقل من العرض الوصفي للدراسات إلى التحليل النقدي والمقارنة بينها وتحديد ما لم تتناوله بصورة كافية. ويمكن اعتبار هذا الجانب من المجالات التي تحتاج إلى تطوير أكبر في الدراسة، بحيث تكون الفجوة البحثية ناتجة بصورة مباشرة عن تحليل الأدبيات وليس مجرد صياغة عامة.

استخدام المراجع الأجنبية

يمثل استخدام المراجع الأجنبية عنصراً مهماً في دراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، لأن هذا المجال يحظى بإنتاج علمي دولي واسع، خاصة في موضوعات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إدارة المواهب، إدارة الأداء، التطوير التنظيمي، القيادة، التحول الرقمي، وتحليلات الموارد البشرية. كما أن المراجع الأجنبية تتيح للباحث مقارنة واقع الجامعات السعودية بالاتجاهات الدولية الحديثة، مما يرفع من القيمة العلمية للدراسة ويمنع اقتصار الإطار النظري على الأدبيات العربية. ومن الأفضل أن تكون هذه المراجع منشورة في دوريات علمية محكمة وذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وأن يتم اختيار الدراسات التي تقدم نماذج أو نتائج يمكن مقارنتها بالسياق السعودي. وفي الوقت نفسه، لا ينبغي أن تحل المراجع الأجنبية محل الدراسات السعودية؛ لأن الدراسة تتناول بيئة محلية لها خصائص تنظيمية وثقافية وتشريعية خاصة. ولذلك فإن الأفضل هو تحقيق توازن بين الدراسات السعودية والعربية والأجنبية، مع زيادة الاعتماد على الدراسات الأجنبية الحديثة في بناء الأساس النظري والمقارنة الدولية.

المرجع

حمزة, ع. ا. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/381380806_dwr_aladart_alastratyjyt_fy_tnmyt_almwar_d_albshryt_wada_alamlyn_balttbyq_ly_ynt_mn_a_ljamat_balmmlkt_alrbyt_alswdyt



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

