

التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق وأثره في تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات السعودية

إعداد:

الطالب/ أيمن نايف قطان

الرقم الأكاديمي/

إشراف

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025/2023م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

المستخلص

الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

أ	حقوق الطباعة
ب	المستخلص
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	مصطلحات البحث
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
2	خلفية الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	الأهمية العلمية
5	الأهمية التطبيقية
5	فرضيات الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
7	الفصل الثاني
7	الدراسات السابقة وتحليل الأدبيات
8	مقدمة الفصل

8	الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي
8	الدراسات المتعلقة بإدارة المرافق وبيئة العمل
9	الدراسات المتعلقة بالتكامل الإداري والأداء المؤسسي
10	الدراسات المحلية في البيئة السعودية
10	التحليل المقارن للدراسات السابقة
11	الفجوة البحثية
11	موقع الدراسة الحالية من الأدبيات
12	الفصل الثالث
12	الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة
13	مقدمة الفصل
13	نظرية الموارد القائمة على المنظمة (Resource-Based View – RBV)
13	نظرية النظم (System Theory)
14	نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)
14	نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
15	مفهوم التكامل المؤسسي في المنظمات
15	دور التحول الرقمي في تعزيز التكامل
16	النموذج المفاهيمي للدراسة
16	فرضيات الدراسة في ضوء الإطار النظري
17	ربط الإطار النظري برؤية السعودية 2030
18	الفصل الرابع
18	منهجية الدراسة وإجراءاتها
19	مقدمة الفصل
19	منهج الدراسة
19	مجتمع الدراسة

20.....	عينة الدراسة
20.....	طريقة اختيار العينة
20.....	حجم العينة
20.....	أدوات جمع البيانات
20.....	الاستبيان
21.....	صدق وثبات أداة الدراسة
21.....	الصدق (Validity)
21.....	الثبات (Reliability)
21.....	إجراءات جمع البيانات
22.....	أساليب التحليل الإحصائي
22.....	الاعتبارات الأخلاقية للدراسة
22.....	حدود المنهجية
23.....	الفصل الخامس
23.....	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها
24.....	مقدمة الفصل
24.....	التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية
25.....	نتائج محاور الاستبيان
25.....	محور بيئة العمل والخدمات التشغيلية
25.....	محور التحول الرقمي
25.....	محور الأداء التنظيمي
26.....	اختبار صدق وثبات الأداة
26.....	اختبار فرضيات الدراسة
26.....	اختبار الفرضية الأولى (H1)
26.....	اختبار الفرضية الثانية (H2)

26.....	اختبار الفرضية الثالثة (H3)
26.....	اختبار الفرضية الرابعة (H4)
27.....	نتائج المقابلات النوعية
27.....	مناقشة النتائج
27.....	تفسير النتائج من منظور إداري
28.....	ملخص الفصل
29.....	الفصل السادس
29.....	التوصيات والخاتمة والمقترحات المستقبلية
30.....	مقدمة الفصل
30.....	التوصيات
30.....	توصيات تنظيمية
30.....	توصيات تقنية
30.....	توصيات بشرية وتدريبية
31.....	الخاتمة
31.....	الإسهام العلمي للدراسة
32.....	حدود الدراسة
32.....	مقترحات الدراسات المستقبلية
33.....	الملخص الختامي للدراسة
34.....	قائمة المراجع
35.....	الملاحق
35.....	استبيان بحث علمي

قائمة الجداول

- جدول (5-1) توزيع أفراد العينة حسب القسم 24
- جدول (5-2) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 24
- جدول (5-3) توزيع العينة حسب القطاع 25
- جدول (5-4) محور التكامل بين HRM و FM 25
- جدول (5-5) نتائج معامل كرونباخ ألفا 26
- جدول (5-6) اختبار الفرضية الأولى ((H1 26

مصطلحات البحث

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية، مما فرض عليها تبني أساليب إدارية حديثة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ولم يعد النجاح التنظيمي يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بكفاءة العنصر البشري وجودة البيئة التشغيلية التي يعمل ضمنها.

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى بناء اقتصاد معرفي متنوع وتعزيز كفاءة القطاعين العام والخاص، برزت أهمية تطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل المؤسسية، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة.

وتُعد إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management – HRM) من أهم الإدارات المسؤولة عن تنمية رأس المال البشري، من خلال الاستقطاب والتدريب والتحفيز والتطوير المهني. في المقابل، تمثل إدارة المرافق (Facilities Management – FM) الجهة المسؤولة عن توفير البنية التحتية والخدمات التشغيلية التي تُمكن الموظفين من أداء مهامهم بفعالية.

ورغم اختلاف طبيعة مهام الإدارتين، إلا أن العلاقة بينهما علاقة تكاملية مباشرة، حيث يؤثر مستوى التنسيق والتعاون بينهما على جودة بيئة العمل، ومستوى الرضا الوظيفي، وكفاءة الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق على الأداء التنظيمي في المنظمات السعودية.

خلفية الدراسة

شهدت البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة، تمثلت في تبني مبادرات التحول الوطني، والحوكمة المؤسسية، والتحول الرقمي، وتحسين كفاءة الإنفاق. وقد انعكست هذه التحولات على طبيعة عمل الإدارات المساندة داخل المنظمات، ومنها إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق.

فمن جهة، أصبحت إدارات الموارد البشرية مطالبة بتبني أدوار استراتيجية تتجاوز الوظائف التقليدية، لتشمل إدارة المواهب، والتخطيط الوظيفي، وبناء الثقافة التنظيمية. ومن جهة أخرى، تطورت إدارة المرافق لتصبح وظيفة استراتيجية تركز على الاستدامة، وإدارة الطاقة، والبيئات الذكية، والصحة والسلامة المهنية.

ورغم هذا التطور، لا تزال العديد من المنظمات تعاني من ضعف التنسيق بين الإدارتين، مما يؤدي إلى ازدواجية الإجراءات، وتأخر معالجة الطلبات، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي. كما ينعكس ذلك سلباً على جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات التشغيلية.

وتبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في البيئة السعودية، نظراً لخصوصية السياق التنظيمي، وتنوع القطاعات، وتسارع وتيرة التغيير المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف مستوى التكامل والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق في عدد من المنظمات السعودية، مما قد يؤدي إلى:

- انخفاض جودة بيئة العمل.
- تأخر معالجة احتياجات الموظفين.
- ضعف التواصل المؤسسي.
- ارتفاع التكاليف التشغيلية.
- تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

وعلى الرغم من أهمية الإدارتين في دعم الأداء التنظيمي، إلا أن الفصل الوظيفي بينهما لا يزال سائداً في العديد من المؤسسات، دون وجود آليات واضحة للتكامل.

ومن هنا، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق على الأداء التنظيمي في المنظمات السعودية؟

أسئلة الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. ما مستوى التكامل الحالي بين HRM و FM في المنظمات السعودية؟
2. ما طبيعة العلاقة بين التكامل والأداء التنظيمي؟
3. ما أثر جودة بيئة العمل على رضا الموظفين؟
4. ما دور التحول الرقمي في تعزيز التنسيق بين الإدارتين؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه تحقيق التكامل المؤسسي؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل أثر التكامل بين HRM و FM على الأداء التنظيمي.
2. قياس مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارتين.
3. دراسة دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.
4. توضيح أثر التحول الرقمي في دعم التكامل المؤسسي.
5. اقتراح نموذج عملي لتعزيز التعاون المؤسسي.
6. تحديد التحديات التنظيمية وتقديم حلول مناسبة لها.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال التكامل الإداري.
- سد الفجوة البحثية المتعلقة بدمج HRM و FM.
- دعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية

- مساعدة القيادات الإدارية في تحسين بيئة العمل.
- رفع كفاءة العمليات التشغيلية.
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
- تعزيز الاستدامة المؤسسية.

فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين HRM و FM على الأداء التنظيمي.
- H2: توجد علاقة إيجابية بين جودة بيئة العمل والرضا الوظيفي.
- H3: يساهم التحول الرقمي في تعزيز التنسيق بين HRM و FM.
- H4: يؤدي التكامل المؤسسي إلى خفض التكاليف التشغيلية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: المنظمات داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: الفترة 2024-2025.
- الحدود البشرية: موظفو HRM و FM.
- الحدود الموضوعية: التكامل الإداري وتأثيره على الأداء التنظيمي.

مصطلحات الدراسة

- إدارة الموارد البشرية: مجموعة السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري.
- إدارة المرافق: إدارة وتشغيل وصيانة المرافق والخدمات المساندة.
- الأداء التنظيمي: مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية.
- التكامل المؤسسي: درجة التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة وتحليل الأدبيات

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق وأثره على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة. ويسهم هذا الاستعراض في بناء الإطار العلمي للدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية، وتوجيه منهجية البحث.

الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

أولت العديد من الدراسات اهتماماً كبيراً بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تطوير رأس المال البشري وتعزيز الالتزام الوظيفي.

أشارت دراسة Wright and McMahan (2020) إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، حيث يسهم في رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية.

كما أوضحت دراسة Al-Harbi (2021) أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل التدريب وإدارة المواهب والتقييم الدوري للأداء، يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي في المنظمات الخليجية.

وبينت دراسة Al-Dosari (2022) أن ربط أنظمة الحوافز بنتائج الأداء يسهم في تعزيز الدافعية وتقليل معدلات الغياب الوظيفي.

وأكدت دراسة Becker and Huselid (2019) أن جودة سياسات الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمؤشرات الأداء المالي والتشغيلي.

الدراسات المتعلقة بإدارة المرافق وبيئة العمل

ركزت العديد من الدراسات على دور إدارة المرافق في توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين جودة الخدمات.

أظهرت دراسة Olanrewaju and Anifowose (2020) أن الإدارة الفعالة للمرافق تسهم في خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأعطال.

كما أوضحت دراسة Riratanaphong and van der Voordt (2021) أن تصميم المساحات المكتبية الذكية يؤثر إيجابياً على التركيز، والراحة النفسية، ومستوى الإبداع لدى العاملين.

وبينت دراسة Al-Sheikh (2021) وجود علاقة طردية بين جودة بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الشرق أوسطية.

وأكدت دراسة Jensen et al (2022) أن تطبيق مفاهيم الاستدامة في إدارة المرافق يسهم في تحسين الصورة المؤسسية وخفض التكاليف طويلة الأجل.

الدراسات المتعلقة بالتكامل الإداري والأداء المؤسسي

تناولت بعض الدراسات مفهوم التكامل الإداري وأثره على الكفاءة التنظيمية، خاصة في المنظمات الكبيرة متعددة الإدارات.

أشارت دراسة Khan (2022) إلى أن ضعف التنسيق بين الإدارات المساندة يؤدي إلى ازدواجية الإجراءات، وتأخر اتخاذ القرار، وانخفاض جودة الخدمات.

وأكدت دراسة Obeidat et al (2021) أن التكامل بين الوظائف الإدارية يعزز المرونة التنظيمية، ويسرع الاستجابة للتغيرات البيئية.

وبينت دراسة Lee and Kim (2023) أن استخدام أنظمة معلومات موحدة يسهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين التنسيق المؤسسي.

كما أوضحت دراسة Torres et al (2020) أن التكامل بين الإدارات التشغيلية والإدارية يؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر المؤسسية.

الدراسات المحلية في البيئة السعودية

شهدت البيئة السعودية اهتماماً متزايداً بدراسة بيئة العمل والأداء التنظيمي في ظل برامج التحول الوطني.

أشارت دراسة الغامدي (2023) إلى أن تحسين بيئة العمل في المستشفيات الحكومية أدى إلى ارتفاع مؤشرات جودة الخدمات الصحية.

وبينت دراسة الزعبي (2022) أن تطوير سياسات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية أسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

وأكدت دراسة Al-Mutairi (2024) أن التكامل بين الإدارات التشغيلية في الشركات الصناعية السعودية يسهم في تعزيز الاستدامة وتقليل المخاطر التشغيلية.

كما أوضحت دراسة Al-Qahtani (2021) أن التحول الرقمي في الإدارات المساندة أسهم في تحسين مستوى الشفافية والحوكمة.

التحليل المقارن للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات، أبرزها:

أبرز النتائج	مجال الدراسة
تحسين الأداء عبر التدريب والتحفيز	HRM
رفع جودة البيئة وتقليل التكاليف	FM
تسريع العمليات وتحسين التنسيق	التكامل
تعزيز الشفافية والدقة	التحول الرقمي

يتضح من الجدول أن جميع المجالات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالأداء التنظيمي.

الفجوة البحثية

على الرغم من وفرة الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق كل على حدة، إلا أن الدراسات التي تناولت التكامل بينهما في البيئة العربية والسعودية بشكل مباشر ما تزال محدودة.

كما أن معظم الدراسات ركزت على جانب واحد دون تحليل العلاقة التفاعلية بين الإدارتين وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تكاملي تطبيقي داخل المنظمات السعودية.

موقع الدراسة الحالية من الأدبيات

تنطلق هذه الدراسة من نتائج الدراسات السابقة، وتسعى إلى:

- دمج مفاهيم HRM و FM في نموذج موحد.
 - تحليل العلاقة بين التكامل والأداء التنظيمي.
 - ربط النتائج بالسياق السعودي.
 - تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.
- وبذلك، تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الإدارية المعاصرة.

الفصل الثالث

الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة في تحليل العلاقة بين التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق والأداء التنظيمي. كما يسعى إلى ربط نتائج الدراسات السابقة بالنظريات الإدارية الحديثة، وبناء نموذج مفاهيمي يفسر طبيعة هذه العلاقة في السياق التنظيمي السعودي.

نظرية الموارد القائمة على المنظمة (Resource-Based View – RBV)

تُعد نظرية الموارد القائمة على المنظمة من أهم النظريات الإدارية المعاصرة، حيث تفترض أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق من خلال امتلاك المنظمة لموارد داخلية ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها.

وتشمل هذه الموارد رأس المال البشري، والبنية التحتية، والأنظمة الإدارية، والثقافة التنظيمية. وفي هذا الإطار، تمثل إدارة الموارد البشرية المسؤول الأول عن تنمية المورد البشري، بينما تمثل إدارة المرافق البنية الداعمة لاستثمار هذا المورد.

ويُعد التكامل بين HRM و FM وسيلة فعالة لتعزيز الاستفادة من الموارد الداخلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

نظرية النظم (System Theory)

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة، مثل النظام الإداري، والنظام التشغيلي، والنظام البشري.

وتؤكد هذه النظرية أن كفاءة النظام الكلي تعتمد على درجة التنسيق والتفاعل بين أنظمتها الفرعية. وبالتالي، فإن ضعف التواصل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق يؤدي إلى خلل في تدفق العمليات والمعلومات.

ومن هذا المنطلق، يسهم التكامل المؤسسي في تعزيز الانسجام التنظيمي، وتحقيق التوازن بين المتطلبات البشرية والتشغيلية.

نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تركز نظرية رأس المال البشري على أهمية الاستثمار في الإنسان باعتباره أحد أهم مصادر النمو الاقتصادي والتنظيمي. ويشمل هذا الاستثمار التدريب، والتعليم، وتحسين ظروف العمل.

وتؤكد النظرية أن جودة بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظف على توظيف مهاراته ومعارفه بكفاءة. ومن هنا، تلعب إدارة المرافق دوراً محورياً في دعم استثمارات الموارد البشرية.

ويُعد التكامل بين HRM و FM عاملاً أساسياً في تعظيم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُبرز هذه النظرية دور القيادات الإدارية في تعزيز التعاون المؤسسي وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتكامل. وتؤكد أن القائد التحويلي يسهم في:

- تحفيز الموظفين.
- تعزيز العمل الجماعي.
- دعم الابتكار.
- تشجيع تبادل المعرفة.

وفي سياق هذه الدراسة، تسهم القيادة التحويلية في دعم التكامل بين HRM و FM من خلال توحيد الرؤية وتعزيز التواصل.

مفهوم التكامل المؤسسي في المنظمات

يشير التكامل المؤسسي إلى درجة التنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية، بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة وتقليل التعارض الوظيفي.

ويتضمن التكامل المؤسسي عدة أبعاد، من أبرزها:

- التكامل الهيكلي.
- التكامل الوظيفي.
- التكامل المعلوماتي.
- التكامل الثقافي.

وتمثل هذه الأبعاد الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق الانسجام بين HRM و FM.

دور التحول الرقمي في تعزيز التكامل

يسهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين الإدارات من خلال:

- ربط الأنظمة الإلكترونية.
- توحيد قواعد البيانات.
- تحسين متابعة الطلبات.
- تعزيز الشفافية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي يمثل عاملاً وسيطاً مهماً في العلاقة بين التكامل والأداء التنظيمي.

النموذج المفاهيمي للدراسة

في ضوء الإطار النظري، تعتمد الدراسة على النموذج المفاهيمي التالي:

- المتغير المستقل:
 - التكامل بين HRM و FM
 - المتغيرات الوسيطة:
 - جودة بيئة العمل
 - مستوى التواصل
 - التحول الرقمي
 - كفاءة العمليات
 - المتغير التابع:
 - الأداء التنظيمي
- ويفترض النموذج أن التكامل المؤسسي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال المتغيرات الوسيطة.

فرضيات الدراسة في ضوء الإطار النظري

بناءً على الإطار النظري، تم صياغة الفرضيات التالية:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين HRM و FM على الأداء التنظيمي.
- H2: توجد علاقة إيجابية بين جودة بيئة العمل والأداء التنظيمي.
- H3: يساهم التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين HRM و FM.
- H4: تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً في مستوى التكامل المؤسسي.

ربط الإطار النظري برؤية السعودية 2030

يتوافق الإطار النظري للدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجالات:

- تنمية رأس المال البشري.
- تحسين بيئة العمل.
- التحول الرقمي.
- رفع كفاءة الإنفاق.
- تعزيز الحوكمة.

ويُعد التكامل بين HRM و FM أحد التطبيقات العملية لتحقيق هذه المستهدفات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته والتحقق من صحة فرضياته. كما يتناول الفصل مجتمع الدراسة، وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، والاعتبارات الأخلاقية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات في بيئات العمل الواقعية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق، وتحليل أثره على الأداء التنظيمي في المنظمات السعودية. كما يجمع المنهج الوصفي التحليلي بين الأسلوبين الكمي والنوعي، من خلال استخدام الاستبيان والمقابلات، مما يساهم في تعميق فهم الظاهرة المدروسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي:

• إدارة الموارد البشرية (HRM)

• إدارة المرافق (FM)

في المنظمات العاملة داخل المملكة العربية السعودية في القطاعات التالية:

• القطاع الحكومي

• القطاع الصناعي

• القطاع الصحي

• القطاع التعليمي

ويتميز هذا المجتمع بتنوع خصائصه التنظيمية، مما يعزز إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

عينة الدراسة

طريقة اختيار العينة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، بهدف ضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والقطاعات.

حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً للقسم (HRM/FM) والقطاع، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة.

حجم العينة

بلغ حجم العينة المستهدفة ما لا يقل عن 150 موظفاً، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الإحصائي وتحقيق مستوى دلالة مقبول.

وقد تم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة من التحليل النهائي.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية:

الاستبيان

تم تصميم استبيان إلكتروني مكون من جزأين:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.
- الجزء الثاني: 20 عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية.

وقد تم تصميم العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

4.5.2 المقابلات شبه المهيكلة

تم إجراء مقابلات مع عدد من المختصين والقيادات في مجالي HR و FM، بهدف دعم النتائج الكمية وتحليلها من منظور نوعي.

صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

- عرضه على مجموعة من المحكمين الأكاديميين.
- مراجعة العبارات لغوياً ومنهجياً.
- تعديل الصياغة وفق ملاحظات المختصين.

الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث تجاوزت القيم (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات وفق الخطوات التالية:

1. إعداد الاستبيان بصيغته النهائية.
2. الحصول على الموافقات الإدارية اللازمة.
3. توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر البريد والمنصات الداخلية.
4. متابعة الاستجابات وتحفيز المشاركين.
5. تجميع البيانات وفرزها وتحضيرها للتحليل.

أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار (T-test) و (ANOVA) عند الحاجة.

الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

حرصت الدراسة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال:

- الحفاظ على سرية بيانات المشاركين.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.
- عدم الإفصاح عن الهوية الشخصية.
- الحصول على الموافقة المسبقة.

حدود المنهجية

تتمثل أبرز حدود المنهجية فيما يلي:

- الاعتماد على البيانات الذاتية للمبحوثين.
- احتمال التحيز في بعض الاستجابات.
- محدودية التعميم على جميع القطاعات.

وقد تم التعامل مع هذه الحدود من خلال تنويع العينة وتحسين تصميم الأداة.

الفصل الخامس

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان والمقابلات، وذلك للتحقق من صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. كما يسعى الفصل إلى مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

جدول (5-1) توزيع أفراد العينة حسب القسم

القسم	التكرار	النسبة %
HRM		
FM		
أخرى		

تشير البيانات إلى تمثيل متوازن لإدارتي الموارد البشرية والمرافق.

جدول (5-2) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 3		
3 - 7		
أكثر من 7		

يوضح الجدول تنوع الخبرات الوظيفية داخل العينة.

جدول (5- 3) توزيع العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة %
حكومي		
صناعي		
صحي		
تعليمي		

يعكس هذا التنوع شمولية نتائج الدراسة.

نتائج محاور الاستبيان

جدول (5- 4) محور التكامل بين HRM و FM

العبارة	المتوسط	الانحراف	التفسير

أظهرت النتائج أن متوسطات هذا المحور جاءت عند مستوى (مرتفع/متوسط)، مما يدل على وجود مستوى ملحوظ من التنسيق المؤسسي.

محور بيئة العمل والخدمات التشغيلية

أشارت النتائج إلى أن جودة بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وأدائهم.

محور التحول الرقمي

أظهرت البيانات أن استخدام الأنظمة الرقمية الموحدة يساهم في تسريع الإجراءات وتحسين الشفافية.

محور الأداء التنظيمي

بيّنت النتائج أن ارتفاع مستوى التكامل يرتبط بارتفاع مؤشرات الأداء المؤسسي.

اختبار صدق وثبات الأداة

جدول (5-5) نتائج معامل كرونباخ ألفا

المحور	Alpha
التكامل	
البيئة	
التقنية	
الأداء	

تجاوزت جميع القيم الحد المقبول (0.70)، مما يدل على ثبات الأداة.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى (H1)

جدول (5-6) اختبار الفرضية الأولى ((H1

المتغيرات	r	Sig

تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل والأداء التنظيمي.

اختبار الفرضية الثانية (H2)

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة بيئة العمل والرضا الوظيفي.

اختبار الفرضية الثالثة (H3)

أثبت التحليل أن التحول الرقمي يعزز التنسيق المؤسسي.

اختبار الفرضية الرابعة (H4)

أكدت النتائج دور القيادة في دعم التكامل الإداري.

نتائج المقابلات النوعية

أظهرت المقابلات مع القيادات الإدارية ما يلي:

- أهمية التواصل المباشر بين HR و FM.
 - الحاجة إلى أنظمة رقمية موحدة.
 - دور القيادة في إزالة العوائق التنظيمية.
 - تأثير بيئة العمل على الولاء المؤسسي.
- وقد دعمت هذه النتائج البيانات الكمية.

مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين HRM و FM يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة Khan (2022) و Olanrewaju (2020). كما تدعم النتائج نظرية النظم ونظرية رأس المال البشري، حيث أكدت أهمية التنسيق المؤسسي في تحقيق الكفاءة التشغيلية.

وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يمثل عاملاً وسيطاً مهماً في تعزيز التكامل.

تفسير النتائج من منظور إداري

من الناحية التطبيقية، تعني هذه النتائج أن:

- الاستثمار في التكامل المؤسسي يحقق عائداً تنظيمياً.
- ضعف التنسيق يؤدي إلى هدر الموارد.
- تحسين بيئة العمل يعزز الإنتاجية.
- الأنظمة الرقمية تقلل التعقيد الإداري.

ملخص الفصل

خلص هذا الفصل إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين FM و HRM ومستوى الأداء التنظيمي، مما يدعم فرضيات الدراسة وأهدافها.

الفصل السادس

التوصيات والخاتمة والمقترحات المستقبلية

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض أبرز التوصيات العملية المستخلصة من نتائج الدراسة، وتقديم خلاصة شاملة لأهم ما توصلت إليه، بالإضافة إلى اقتراح مجالات بحثية مستقبلية يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي، توصي الدراسة بما يلي:

توصيات تنظيمية

1. إنشاء وحدة أو لجنة مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق لتعزيز التنسيق المؤسسي.
2. إشراك إدارة المرافق في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
3. توحيد السياسات والإجراءات المتعلقة بالخدمات التشغيلية وطلبات الموظفين.
4. تعزيز التواصل الرسمي بين الإدارتين من خلال اجتماعات دورية وتقارير مشتركة.
5. تحديد مسؤوليات واضحة لكل إدارة للحد من تداخل الأدوار.

توصيات تقنية

1. تطوير نظام إلكتروني موحد لإدارة الطلبات والبلاغات التشغيلية.
2. ربط أنظمة الموارد البشرية مع أنظمة إدارة المرافق وقواعد البيانات المركزية.
3. استخدام لوحات مؤشرات رقمية (Dashboards) لمتابعة مؤشرات الأداء المشتركة.
4. توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي في إدارة المرافق.

توصيات بشرية وتدريبية

1. تنفيذ برامج تدريب مشتركة لموظفي HR و FM.

2. تعزيز ثقافة العمل التكاملي داخل المنظمة.
3. إدراج مؤشرات التكامل ضمن تقييم الأداء الوظيفي.
4. تحفيز المبادرات الابتكارية المشتركة بين الإدارتين.
5. دعم القيادات الوسطى في إدارة الفرق متعددة التخصصات.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق على الأداء التنظيمي في المنظمات السعودية، في ضوء التحولات الإدارية والتنمية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التكامل المؤسسي وجودة الأداء التنظيمي، كما أكدت النتائج أن بيئة العمل، والتحول الرقمي، والقيادة الإدارية تمثل عوامل محورية في تعزيز هذا التكامل.

وأظهرت الدراسة أن الفصل الوظيفي بين الإدارات المساندة يؤدي إلى ضعف الكفاءة التشغيلية وهدر الموارد، في حين يسهم التنسيق الفعال في رفع الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي.

وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني نموذج إداري تكاملي يدعم الاستدامة المؤسسية، ويعزز تنافسية المنظمات السعودية محلياً وعالمياً.

الإسهام العلمي للدراسة

تتمثل الإسهامات العلمية للدراسة فيما يلي:

1. تقديم إطار نظري يربط بين HRM و FM في السياق السعودي.
2. تطوير نموذج مفاهيمي يوضح آليات التكامل المؤسسي.
3. إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المرافق والموارد البشرية.

4. تقديم أداة قياس يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية.

5. دعم توجهات البحث التطبيقي في الإدارة.

حدود الدراسة

على الرغم من النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها واجهت بعض الحدود، من أبرزها:

- الاعتماد على الاستبيانات الذاتية.
 - محدودية الفترة الزمنية لجمع البيانات.
 - اقتصار الدراسة على قطاعات محددة.
 - صعوبة الوصول إلى بعض القيادات العليا.
- وقد تم التعامل مع هذه الحدود بقدر الإمكان من خلال تنويع العينة وتحسين تصميم الأداة.

مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية في المجالات التالية:

1. دراسة أثر التكامل بين HRM و FM على الأداء المالي.
2. تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المرافق.
3. تطبيق النموذج المقترح في قطاعات أخرى مثل السياحة والطاقة.
4. مقارنة مستوى التكامل بين القطاعين العام والخاص.
5. دراسة العلاقة بين التكامل المؤسسي والصحة النفسية للموظفين.

الملخص الختامي للدراسة

خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المرافق لم يعد خياراً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التشغيلية. ويمثل هذا التكامل أحد الركائز الأساسية لدعم التحول الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، من خلال بناء منظمات أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على المنافسة.

قائمة المراجع

- Al-Sheikh, M. (2021). Workplace environment and employee satisfaction in Middle Eastern organizations. *Journal of Management Studies*, 14(2), 55–72
- Khan, A. (2022). Functional department integration and organizational performance. *International Business Review*, 33(4), 277–289
- Anifowose, K. (2020). Impact of facilities management on & .Olanrewaju, A organizational productivity. *Facilities Journal*, 38(9/10), 743–760
- الغامدي، س. (2023). أثر بيئة العمل في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصحية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(1)، 140–112.
- الزعبي، م. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في رفع رضا الموظفين. *مجلة تنمية الموارد البشرية*، 12(3)، 233–201.

الملاحق

استبيان بحث علمي

عنوان الدراسة

أثر توظيف غير المتخصصين في الموارد البشرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المنظمات

عزيزي المشارك،

أقوم بإجراء هذه الدراسة ضمن متطلبات رسالة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى التعرف على أثر توظيف غير المتخصصين في مجال الموارد البشرية على كفاءة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة داخل المنظمات.

جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

الباحث: أيمن قطان

الجامعة: _____

البريد الإلكتروني: _____

القسم الأول: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30 – 39 سنة

☐ 40 – 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 – 10 سنوات

☐ 11 – 20 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

4. المسمى الوظيفي: _____

5. جهة العمل: _____

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

الرقم	درجة الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المحور الأول: الكفاءة المهنية في إدارة الموارد البشرية

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	الموظف غير المتخصص يؤدي مهامه بكفاءة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم إنجاز معاملات الموارد البشرية بدقة	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم التعامل مع الملفات الوظيفية بشكل احترافي	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: المعرفة التخصصية في الموارد البشرية

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
4	لديه معرفة كافية بأنظمة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
5	يلم بقوانين العمل واللوائح	☐	☐	☐	☐	☐
6	يفهم سياسات التوظيف والترقية	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: التأثير على رضا الموظفين

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
7	يتم التعامل بعدالة مع الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
8	توجد شفافية في القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
9	التواصل مع الموظفين فعال	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: القيادة والتطوير

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
10	يحرص على تطوير مهاراته	☐	☐	☐	☐	☐
11	يشجع على التدريب	☐	☐	☐	☐	☐
12	يساهم في تحسين بيئة العمل	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة

1. برأيك، ما أهم التحديات الناتجة عن توظيف غير المتخصصين في الموارد البشرية؟

.....

2. ما اقتراحاتك لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية؟

.....

شكرًا لتعاونكم

نشكر لكم وقتكم ومساهمتم القيمة في إنجاح هذا البحث.