

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي -
دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية (STC)

إعداد الطالب/

محمد عبدالله القثمي

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٦ - ١٤٤٨



إِهْدَاء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني
أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من وهبني الله نعمة
وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كانتني ونحن نشق الطريق
معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى كل طالب علم
سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الخمسة (تحليل البيئة، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٨٥) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V.26).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، كما جاء مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً بمتوسط (٤.٠٥). وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعةً على الولاء التنظيمي، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٧.٦٪) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد التدريب والتطوير الأكثر تأثيراً، يليه بُعد الاستقطاب والاختيار، ثم التنبؤ بالاحتياجات، فتقييم الأداء، وأخيراً تحليل البيئة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تصميم برامج تدريبية متخصصة ومتنوعة، وتعزيز شفافية تقييم الأداء، وتطوير معايير الاستقطاب والاختيار، وتفعيل الربط بين نتائج التقييم والحوافز والترقيات، وتطوير أنظمة التنبؤ بالاحتياجات باستخدام تحليلات الموارد البشرية، إضافة إلى إنشاء وحدة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتبع الإدارة العليا مباشرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الولاء التنظيمي، تحليل البيئة، التدريب والتطوير، شركة الاتصالات السعودية.(STC)

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١.١ مقدمة الدراسة
٢	٢.١ مشكلة الدراسة
٤	٣.١ أهمية الدراسة
٥	٤.١ أهداف الدراسة
٦	٥.١ أسئلة الدراسة
٧	٦.١ فروض الدراسة
٨	٧.١ الدراسات السابقة
١٢	٨.١ الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة
١٦	٩.١ منهجية الدراسة وإجراءاتها
٢١	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢١	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
٢١	١.١.٢ تمهيد
٢١	٢.١.٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
٢٣	٣.١.٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
٢٤	٤.١.٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
٢٥	٥.١.٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
٢٧	٦.١.٢ استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

٢٨	٧.١.٢ واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.....
٢٩	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي.....
٢٩	١.٢.٢ تمهيد.....
٢٩	٢.٢.٢ مفهوم الولاء التنظيمي.....
٣١	٣.٢.٢ أهمية الولاء التنظيمي.....
٣٢	٤.١.٢ أهداف الولاء التنظيمي.....
٣٣	٥.١.٢ أبعاد الولاء التنظيمي.....
٣٥	٦.١.٢ المداخل النظرية للولاء التنظيمي.....
٣٥	٧.١.٢ محددات الولاء التنظيمي.....
٣٧	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
٣٧	١.٣ تمهيد.....
٣٧	٢.٣ منهج الدراسة.....
٣٨	٣.٣ مجتمع الدراسة وعيّنتها.....
٣٨	٤.٣ مصادر جمع البيانات.....
٣٩	٥.٣ أداة الدراسة.....
٤٠	٦.٣ صدق أداة الدراسة.....
٤٢	٧.٣ ثبات أداة الدراسة.....
٤٢	٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
٤٤	٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٤٥	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....
٤٥	١.٤ تمهيد.....
٤٥	٢.٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
٤٨	٣.٤ التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....
٥٤	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٦٢	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....

٦٢	١.٥ تمهيد
٦٢	٢.٥ نتائج الدراسة
٦٥	٣.٥ توصيات الدراسة
٦٦	٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة
٦٨	Abstract
٦٩	المراجع
٧٢	الملاحق
٧٣	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٠	جدول (٣ - ١): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة	١.
٤١	جدول (٣ - ٢): درجات مقياس ليكرت الخماسي وحدود المتوسطات المرجحة	٢.
٤٢	جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير	٣.
٤٣	جدول (٣ - ٤): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٤.
٤٤	جدول (٣ - ٥): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	٥.
٤٦	جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع	٦.
٤٧	جدول (٤ - ٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٧.
٤٧	جدول (٤ - ٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٨.
٤٨	جدول (٤ - ٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٩.
٤٨	جدول (٤ - ٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	١٠.
٤٩	جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحليل البيئة	١١.
٥٠	جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنبؤ بالاحتياجات	١٢.
٥١	جدول (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب والاختيار	١٣.

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٤.	جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير	٥٢
١٥.	جدول (٤ - ١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء	٥٢
١٦.	جدول (٤ - ١١): الترتيب العام لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	٥٣
١٧.	جدول (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الولاء التنظيمي	٥٤
١٨.	جدول (٤ - ١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الولاء التنظيمي	٥٥
١٩.	جدول (٤ - ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل البيئة على الولاء التنظيمي	٥٧
٢٠.	جدول (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنبؤ بالاحتياجات على الولاء التنظيمي	٥٨
٢١.	جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والاختيار على الولاء التنظيمي	٥٩
٢٢.	جدول (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي	٦٠
٢٣.	جدول (٤ - ١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على الولاء التنظيمي	٦١

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية متسارعة على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، فرضت على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية، والتوجه نحو تبني مداخل إدارية حديثة تُمكنها من مواكبة هذه التحولات وتحقيق ميزتها التنافسية. ومن أبرز هذه المداخل التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح يُمثل ضرورة حتمية لبقاء المنظمات ونموها، لا سيما في ظل ما يشهده العالم من تحديات مرتبطة بالعولمة والتحول الرقمي، حيث لم يعد بمقدور المنظمات أن تُدير مواردها بمعزل عن رؤية استراتيجية واضحة تُحدد ملامح مستقبلها وتوجه جهودها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى (الخلواني، ٢٠٢٣).

وفي هذا السياق، برزت الموارد البشرية بوصفها المورد الأكثر أهمية وقيمة في المنظمات المعاصرة، إذ إن جميع الموارد الأخرى تبقى معطّلة ما لم يتم تفعيلها من خلال العنصر البشري القادر على استثمارها بكفاءة وفاعلية. وقد أدّى هذا التحول في النظرة إلى الموارد البشرية إلى ظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه عملية منهجية متكاملة تهدف إلى تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، ويُسهّم في تحقيق التوازن بين المتاح والمطلوب من هذه الموارد على المدى البعيد (هويدي والسنوسي، ٢٠٢١).

ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي تُسهم في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، إذ يتضمّن مجموعة من العمليات المتكاملة التي تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومروراً بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، ثم صياغة الاستراتيجيات المناسبة لاستقطابها وتنميتها والحفاظ عليها، وانتهاءً بتقييم مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات وتطويرها بشكل مستمر. وقد أثبتت العديد من الأدبيات الإدارية أن المنظمات التي تتبنّى منهجية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المستقبلية (الأزوري وجفري، ٢٠٢٢).

ومن جهة أخرى، يُمثّل الولاء التنظيمي أحد أهم المفاهيم السلوكية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من انعكاسات إيجابية على أداء العاملين والمنظمة على حدٍ سواء. ويُشير

الولاء التنظيمي إلى مدى ارتباط الفرد بمنظمته وإيمانه بأهدافها وقيمها، ورغبته في الاستمرار في العمل بها، وبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها. ويتجلى الولاء التنظيمي في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري، وكلها أبعاد تعكس مدى الارتباط النفسي والوجداني للعامل بمنظمته (القحطاني، ٢٠٢١).

وقد أصبح الولاء التنظيمي يُمثّل أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، لا سيما في ظل ما يشهده سوق العمل من تنافس شديد على استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها. ومن ثمّ، تسعى المنظمات جاهدة إلى تبني مجموعة من الممارسات الإدارية التي تُسهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير فرص التطور المهني، وتعزيز مشاعر الانتماء والولاء، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية والسلوكية، منها ممارسات التمكين الوظيفي، والقيادة الإدارية، ونظم التعويضات، والاتصال التنظيمي (بوناب وزرقة، ٢٠٢٢).

وفي ظل الأهمية المتزايدة لكل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي، فقد تعدّدت الدراسات التي حاولت الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُمثّل أحد أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي، إذ إنه يُسهم في تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة، ويُوفّر لهم فرص التطور المهني والوظيفي، ويُشعرهم بالأمان الوظيفي، مما يُعزّز ارتباطهم بمنظمتهم ورغبتهم في الاستمرار بها. (Arbab, 2023)

وانطلاقاً مما سبق، ونظراً للأهمية الاستراتيجية لقطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بوصفه أحد أهم القطاعات الحيوية التي تُسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما تُمثّله شركة الاتصالات السعودية (STC) من ريادة في هذا القطاع، وما تواجهه من تحديات مرتبطة بالتنافس الشديد والحاجة إلى استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها، فقد جاءت هذه الدراسة لتسلّط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC)، بما يُسهم في إثراء الأدب الإداري وتقديم رؤية تطبيقية تُساعد الشركة في تطوير ممارساتها الإدارية.

٢.١ مشكلة الدراسة

يُشكّل رأس المال البشري في المنظمات المعاصرة العصب الرئيسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد باتت المنظمات تُدرك أن تفوقها التنافسي لم يعد يعتمد على ما تمتلكه من موارد مادية وتقنية بقدر ما يعتمد على قدرتها في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وتنميتها، والحفاظ على ولائها وانتمائها التنظيمي. غير أن هذا الهدف لا يتحقق بمعزل عن وجود منهجية علمية متكاملة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تُمكن المنظمة من التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات بما يتوافق مع أهدافها بعيدة المدى.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إلا أن هناك العديد من المنظمات التي لا تزال تتعامل مع وظائف الموارد البشرية بأسلوب تقليدي ينحصر في الجوانب التشغيلية اليومية، دون النظر إليها من منظور استراتيجي شامل يُراعي التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة. وقد أشارت دراسة الشراري (٢٠٢٥) إلى أن ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ينعكس سلباً على مستوى أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي ظل قطاع الاتصالات السعودي الذي يشهد تنافساً شديداً بين الشركات العاملة فيه، تُواجه شركة الاتصالات السعودية (STC) تحديات كبيرة تتعلق باستقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها، لا سيما في ظل ما يشهده سوق العمل من ارتفاع في معدلات دوران العمل، والتنافس الشديد على استقطاب أصحاب المهارات والخبرات المتخصصة. وقد أظهرت الملاحظات الأولية للباحث والمقابلات غير الرسمية مع عدد من العاملين بالشركة وجود بعض المؤشرات التي تُشير إلى الحاجة إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

كما أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والولاء التنظيمي، حيث أكدت دراسة (Alolayyan et al., 2021) على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُسهم بشكل إيجابي في تعزيز التزام العاملين بمنظمتهم. كما أوضحت دراسة (Arbab, 2023) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي. غير أن هذه الدراسات لم تتناول الموضوع في سياق قطاع الاتصالات السعودي بشكل خاص، وهو ما يُمثّل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

ومن جهة أخرى، فإن معظم الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي ركزت على علاقته بمتغيرات إدارية أخرى مثل التمكين الوظيفي (بوناب وزرقة، ٢٠٢٢)، والاتصال التنظيمي (القحطاني، ٢٠٢١)، والتعويضات (شعيب، ٢٠٢٢)، والمهارات القيادية (الشريف وآخرون، ٢٠٢١)، وشفافية الإدارة (الغامدي، ٢٠٢٤)، بينما لم تحظ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي بالاهتمام الكافي في البيئة السعودية، لا سيما في قطاع الاتصالات.

وبناءً على ما سبق، وفي ضوء ما لاحظته الباحثة من فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة وتعزيز الولاء التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي، وأهمية هذا الموضوع في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه شركة الاتصالات السعودية (STC)، فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟

٣.١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعها الذي يتناول متغيرين حيويين في الفكر الإداري المعاصر، هما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي.
- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية حديثة تتناول العلاقة بين المتغيرين في قطاع الاتصالات السعودي، الذي يُعدّ من القطاعات الحيوية في المملكة.
- تسعى الدراسة إلى سدّ الفجوة البحثية الناتجة عن ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي في البيئة السعودية.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الولاء التنظيمي، بما يُسهم في تعميق الفهم النظري للعلاقة بينهما.

- يُتَوَقَّع أن تُشكِّل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة في قطاعات وبيئات مختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدِّم الدراسة رؤية تطبيقية تُساعد إدارة شركة الاتصالات السعودية (STC) في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما يُعزِّز الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- تُوفِّر الدراسة أدوات قياس علمية يُمكن الاستفادة منها في تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي في المنظمات المختلفة.
- تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة صنَّاع القرار في قطاع الاتصالات السعودي على تبني سياسات وممارسات إدارية تُعزِّز من الولاء التنظيمي وتحدّ من ظاهرة دوران العمل.
- تتسجم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، لا سيما فيما يتعلق بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الموارد البشرية في القطاعات الاستراتيجية.
- تُقدِّم الدراسة توصيات عملية يُمكن الاستفادة منها من قِبل الشركات المماثلة في القطاع الخاص، بما يُسهم في تحسين ممارساتها الإدارية.

٤.١ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC).

الأهداف الفرعية:

- التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة في شركة الاتصالات السعودية (STC).

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC).
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.(STC)
- تحديد أثر بُعد تحليل البيئة على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.(STC)
- تحديد أثر بُعد التنبؤ بالاحتياجات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC).
- تحديد أثر بُعد الاستقطاب والاختيار على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC).
- تحديد أثر بُعد التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC).
- تحديد أثر بُعد تقييم الأداء على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.(STC)
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تُسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما يُعزّز الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.(STC)

٥.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟

- ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
- ما أثر بُعد تحليل البيئة على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
- ما أثر بُعد التنبؤ بالاحتياجات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
- ما أثر بُعد الاستقطاب والاختيار على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
- ما أثر بُعد التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
- ما أثر بُعد تقييم الأداء على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات

٦.١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية. (STC)

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحليل البيئة على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية. (STC)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التنبؤ بالاحتياجات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية. (STC)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستقطاب والاختيار على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية. (STC)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية. (STC)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم الأداء على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية. (STC)

٧.١ الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

● **دراسة الشراي (٢٠٢٥) بعنوان: “دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، تطوير وتدريب العاملين، التقييم والمتابعة) في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً من العاملين في القطاع الصحي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحسين جودة الخدمات الصحية، كما تبين أن بُعد تطوير وتدريب العاملين جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصحية لمنهجية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل علمي ومنهجي، وتخصيص ميزانيات كافية لبرامج التدريب والتطوير المستمر للكوادر الصحية.

● **دراسة السيد (٢٠٢٣) بعنوان: “دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة: دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل الوظائف، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على أداء العاملين في بنك مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨٤) موظفاً من العاملين في فروع بنك مصر بجمهورية مصر العربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء العاملين، كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يُفسّر ما نسبته (٦٨٪) من التباين في أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتطوير أنظمة تقييم الأداء بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للبنك.

● دراسة الخولاني (٢٠٢٣) بعنوان: “التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) وأهميته في المنظمات المعاصرة، وبيان دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (النظري)، وتكونت عينة الدراسة من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعدّ من أهم الوظائف الإدارية التي تُسهم في تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وما هو متاح منها، كما أنه يُساعد في مواجهة التحديات المستقبلية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمنهج إداري متكامل، وتأهيل الكوادر المتخصصة في هذا المجال.

● دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢) بعنوان: “دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق

تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحديد الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، تحديد الأهداف، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ والتقييم) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٢٠) موظفاً من العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، حيث جاء بُعد تحليل البيئة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم، وربطها بمعايير تميز الأداء المؤسسي.

● دراسة سليطين والعباس (٢٠٢٢) بعنوان: “دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ

بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، تحليل الفجوة، تحديد نقاط القوة والضعف) في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية

في جامعة تشرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢١٥) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية، كما تبين أن الجامعة تُولي اهتماماً متوسطاً بعمليات التحليل الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات، ووضع سياسات فعّالة للاحتفاظ بالكفاءات العلمية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

● دراسة الغامدي (٢٠٢٤) بعنوان: “أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي: حالة دراسية على موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي – المملكة العربية السعودية – جدة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر شفافية الإدارة بأبعادها (شفافية المعلومات، شفافية القرارات، شفافية الاتصال، شفافية المساءلة) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي بجدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٨٠) موظفاً من العاملين في المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لشفافية الإدارة بأبعادها المختلفة في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث جاء بُعد شفافية المعلومات في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية، وإتاحة المعلومات للموظفين بشكل واضح ومستمر لتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء.

● دراسة شعيب (٢٠٢٢) بعنوان: “التعويضات وأثرها على تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس والمعيرين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية مسلاتة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعويضات بأبعادها (الأجور والرواتب، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، المكافآت، المزايا الوظيفية) على تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والمعيرين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية مسلاتة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٩٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والمعيرين بالمعهد. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتعويضات بأبعادها المختلفة على تعزيز الولاء التنظيمي، كما تبين أن الحوافز المعنوية كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام التعويضات في

المؤسسات التعليمية، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

❶ دراسة بوناب وزرقة (٢٠٢٢) بعنوان: "دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة - الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعّال، تحفيز العاملين) في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ميناء عنابة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٥٠) عاملاً من العاملين في مؤسسة ميناء عنابة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة والولاء التنظيمي، كما تبين أن بُعد تفويض السلطة كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المؤسسة لممارسات التمكين الوظيفي، ومنح العاملين مزيداً من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

❷ دراسة الشريف وآخرون (٢٠٢١) بعنوان: "أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليببانا للهاتف المحمول بطرابلس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية بأبعادها (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة ليببانا للهاتف المحمول بطرابلس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٠٠) موظف من العاملين بشركة ليببانا. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث جاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة بتنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وعقد دورات تدريبية متخصصة لتطوير القدرات القيادية بما يُسهم في تعزيز الولاء التنظيمي.

❸ دراسة القحطاني (٢٠٢١) بعنوان: "دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات المساهمة بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٥٠) موظفاً من العاملين في الشركات المساهمة بمدينة أبها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز الولاء التنظيمي، كما تبين أن الاتصال الصاعد كان الأقل ممارسةً في الشركات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل قنوات الاتصال التنظيمي بجميع أنواعها، وتشجيع الاتصال الصاعد لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بما يُعزز ولاءهم التنظيمي.

٨.١ الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الشامل للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، يتضح أن هناك أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وهو ما يُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لأحد المتغيرين الأساسيين (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أو الولاء التنظيمي)، حيث اتفقت مع دراسات (الشراري، ٢٠٢٥؛ السيد، ٢٠٢٣؛ الأزوري وجفري، ٢٠٢٢؛ سليطين والعباس، ٢٠٢٢) في تناولها للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلاً، كما اتفقت مع دراسات (الغامدي، ٢٠٢٤؛ شعيب، ٢٠٢٢؛ بوناب وزرقة، ٢٠٢٢؛ الشريف وآخرون، ٢٠٢١؛ القحطاني، ٢٠٢١) في تناولها للولاء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً. كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم هذه الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفي الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، وفي تحليل أبعاد المتغيرات وقياس العلاقة بينها إحصائياً.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ إن معظم الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي ركّزت على علاقته بمتغيرات مستقلة أخرى غير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مثل شفافية الإدارة (الغامدي، ٢٠٢٤)، والتعويضات (شعيب، ٢٠٢٢)، والتمكين الوظيفي (بوناب وزرقة، ٢٠٢٢)، والمهارات القيادية (الشريف وآخرون، ٢٠٢١)،

والاتصال التنظيمي (القحطاني، ٢٠٢١)، بينما تتفرد الدراسة الحالية بربط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالولاء التنظيمي مباشرة. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ربطه بمتغيرات تابعة أخرى، مثل جودة الخدمات الصحية (الشراري، ٢٠٢٥)، وأداء العاملين (السيد، ٢٠٢٣)، وتميز الأداء المؤسسي (الأزوري وجفري، ٢٠٢٢)، والاحتفاظ بالكفاءات (سليطين والعباس، ٢٠٢٢). كذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Arbab, 2023) و (Alolayyan et al., 2021) و (Shoaib et al., 2021) في بيئة التطبيق، حيث تُطبّق الدراسة الحالية على شركة الاتصالات السعودية (STC) في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة لم تحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة رغم أهميتها الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، تتحدّد الفجوة البحثية للدراسة الحالية في ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيري التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي في دراسة واحدة متكاملة، وخاصة في قطاع الاتصالات السعودي، إذ لم يعثر الباحث - في حدود اطلاعه - على دراسة سابقة تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين بأبعادهما المختلفة في شركة الاتصالات السعودية (STC) تحديداً، مما يجعل الدراسة الحالية إضافة علمية نوعية تُسهم في سدّ هذه الفجوة، وتُقدّم رؤية تطبيقية جديدة تُثري الأدب الإداري في هذا المجال.

ثانياً: المنطلقات النظرية للدراسة

الإطار النظري

أ- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعَدّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة التحول في النظرة إلى العنصر البشري، حيث لم يعد يُنظر إليه بوصفه مجرد أحد عناصر الإنتاج، بل أصبح يُنظر إليه بوصفه رأس مال بشري يُمثّل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية للمنظمات. وقد جاء هذا التحول نتيجة إدراك المنظمات المعاصرة أن نجاحها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على قدرتها في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وتمييزها، والحفاظ عليها، بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مجموعة من الأسس النظرية المستمدة من نظريات الإدارة الاستراتيجية، ومن أهمها نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي تُشير إلى أن الموارد البشرية تُمثل مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها. كما يستند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تؤكد على أن الاستثمار في الأفراد من خلال التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحقيق عوائد اقتصادية للمنظمة.

وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدة مراحل متكاملة تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ثم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، تليها مرحلة صياغة الاستراتيجيات المناسبة لاستقطاب هذه الموارد واختيارها، ثم تنفيذها من خلال برامج التدريب والتطوير، وأخيراً تقييم أدائها ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

ب- الولاء التنظيمي

يُمثل الولاء التنظيمي أحد أهم المفاهيم في السلوك التنظيمي، وقد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين نظراً لأهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويستند مفهوم الولاء التنظيمي إلى عدد من النظريات، من أبرزها نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تُشير إلى أن العلاقة بين الفرد والمنظمة قائمة على أساس تبادلي، بحيث يقوم الفرد بتقديم جهده وإخلاصه للمنظمة مقابل ما تُقدمه له من مزايا ومكافآت مادية ومعنوية. كما يستند إلى نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) التي تُوضح أن الفرد يستمد جزءاً من هويته من انتمائه إلى المنظمة التي يعمل بها.

ويُعدّ نموذج (Meyer & Allen) من أشهر النماذج التي فسّرت الولاء التنظيمي، حيث قسّمه إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري، وقد اعتمدت معظم الدراسات اللاحقة على هذا النموذج في قياس الولاء التنظيمي.

ج- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي

تقوم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي على أساس أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تُسهم في تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة، مما

يُعزّز شعور العاملين بالانتماء والولاء لمنظماتهم. فعندما تتبنّى المنظمة منهجية علمية في استقطاب العاملين واختيارهم، وتوفّر لهم فرص التدريب والتطوير، وتُقيّم أداءهم بشكل عادل، فإنها تُشعرهم بالقيمة والاهتمام، مما يُعزّز ولاءهم التنظيمي.

مصطلحات الدراسة

أ- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التعريف المفاهيمي: يُعرّف بأنه "عملية إدارية منهجية تتضمّن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً على المدى البعيد، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لاستقطاب هذه الموارد وتمييزها والحفاظ عليها، بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" (الخلواني، ٢٠٢٣).

التعريف الإجرائي: يُقصد به في هذه الدراسة العملية المنهجية التي تتبنّاها شركة الاتصالات السعودية (STC) لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتلبيتها، ويُقاس من خلال خمسة أبعاد هي: تحليل البيئة، والتنبؤ بالاحتياجات، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وذلك من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

ب- أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- تحليل البيئة: فحص العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الموارد البشرية بالشركة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- التنبؤ بالاحتياجات: تقدير احتياجات الشركة المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً في ضوء أهدافها الاستراتيجية.
- الاستقطاب والاختيار: جذب الكفاءات البشرية المؤهلة واختيار الأنسب منها لشغل الوظائف المتاحة وفق معايير موضوعية.
- التدريب والتطوير: تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.
- تقييم الأداء: قياس مستوى أداء العاملين بشكل موضوعي وفق معايير محددة، وتقديم التغذية الراجعة لتطوير الأداء.

ج- الولاء التنظيمي

التعريف المفاهيمي: يُعرّف بأنه "الحالة النفسية التي تعكس مدى ارتباط الفرد بمنظّمته، وإيمانه بأهدافها وقيمتها، ورغبته في بذل الجهد لصالحها والاستمرار في العمل بها" (القحطاني، ٢٠٢١).

التعريف الإجرائي: يُقصد به في هذه الدراسة مدى ارتباط العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) وإيمانهم بأهدافها وقيمتها ورغبتهم في الاستمرار بالعمل بها، ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد هي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري، وذلك من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

د- أبعاد الولاء التنظيمي

- الولاء العاطفي: الارتباط الوجداني والعاطفي للعامل بمنظّمته، ورغبته الحقيقية في الاستمرار بها بدافع الحب والانتماء.
- الولاء المستمر: التزام العامل بالبقاء في المنظمة بناءً على تقييمه للتكاليف المرتبطة بترك العمل مقارنة بالمزايا التي يحصل عليها.
- الولاء المعياري: الشعور بالالتزام الأخلاقي والأدبي من قبل العامل تجاه المنظمة، والاعتقاد بأن البقاء فيها هو التصرف الصحيح.

٩.١ منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تسعى إلى وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تُسهم في تفسير الظاهرة وتقديم توصيات ملائمة بشأنها. وسيقوم الباحث من خلال هذا المنهج بوصف الواقع الفعلي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وقياس

مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بها، ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين والكشف عن طبيعة التأثير بينهما.

كما سيعتمد الباحث في تنفيذ الدراسة على الأسلوبين النظري والميداني بشكل متكامل؛ حيث سيتم في الجانب النظري الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة وتصميم أدواتها. أما في الجانب الميداني، فسيتم إجراء دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) من خلال جمع البيانات الأولية اللازمة باستخدام أداة الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) في مختلف المستويات الإدارية والفنية، والبالغ عددهم وفقاً لآخر الإحصائيات المتاحة نحو (١٨,٠٠٠) موظف وموظفة موزعين على فروع الشركة المختلفة داخل المملكة العربية السعودية. ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء الدراسة على جميع أفرادها، فسوف يلجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، بما يُحقّق التمثيل العادل لجميع فئات المجتمع.

وسيتم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً لمعادلة (Stephen Thompson) لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وبناءً على ذلك سيبلغ حجم العينة نحو (٣٧٧) مفردة، وسيقوم الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة على أفراد العينة تحسباً لأي فاقد أو استبانة غير صالحة للتحليل، ومن المتوقع أن يتم استرداد ما لا يقلّ عن (٣٨٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد تُقدّر بحوالي (٩٦.٢٥٪)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية أفراد العينة في التعامل مع الاستبانة، ومناسبة لأغراض التحليل الإحصائي والوصول إلى نتائج علمية يُمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين، هما:

- المصادر الثانوية :وتشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكّمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الصادرة عن شركة الاتصالات السعودية (STC) ، إضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أدواتها.
- المصادر الأولية :وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المُصمّمة خصيصاً لهذا الغرض، بما يخدم أهداف الدراسة ويُجيب عن تساؤلاتها.

رابعاً: أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وقد تمّ تصميمها بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسوف تتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

- القسم الأول :البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني :فقرات قياس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، وسيتم قياسه من خلال خمسة أبعاد، بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
تحليل البيئة	4 فقرات
التنبؤ بالاحتياجات	4 فقرات
الاستقطاب والاختيار	4 فقرات
التدريب والتطوير	4 فقرات
تقييم الأداء	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	20 فقرة

- القسم الثالث :فقرات قياس المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وسيتم قياسه بوصفه محوراً أحادياً يتضمّن (١٠) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (٣٠) فقرة، وسيتم قياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١).

وسوف يتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية للتأكد من صدق المحتوى، إضافة إلى حساب صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. كما سيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، على أن تكون قيمته أكبر من (٠.٧٠) لضمان ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يقوم الباحث بمعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتشمل ما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الاستجابة.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الاستجابة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

سادساً: حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة الحالية على تناول موضوع “دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- الحدود المكانية: ستُطبَّق الدراسة الميدانية على شركة الاتصالات السعودية (STC) في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.
- الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام (٢٠٢٦م).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

١.١.٢ تمهيد

يُمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها على الفكر الإداري المعاصر، نتيجة التحولات الجوهرية التي شهدتها بيئة الأعمال على المستويات كافة، والتي أفرزت واقعاً جديداً لم تعد فيه المنظمات قادرة على التعامل مع مواردها البشرية بأساليب تقليدية تنحصر في الجوانب التشغيلية اليومية. فقد أدركت المنظمات المعاصرة أن الموارد البشرية تُمثل الثروة الحقيقية التي يُبنى عليها نجاحها واستمرارها، وأن الاستثمار فيها وفق منهجية علمية واستراتيجية طويلة المدى يُعد ضرورة حتمية لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن هذا المنطلق، ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه امتداداً طبيعياً للتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، وأداة رئيسية لضمان التوافق بين الاحتياجات البشرية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم عرض معرفي متكامل لهذا المفهوم من خلال تناول مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، واستراتيجياته، وواقعه في المنظمات المعاصرة.

٢.١.٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من المفاهيم الإدارية التي تعددت حولها التعريفات وتنوّعت الرؤى، وذلك نظراً لتعدد الزوايا التي يُنظر منها إلى هذا المفهوم، واختلاف الخلفيات الفكرية للباحثين والمهتمين بهذا المجال. وقد جاءت هذه التعريفات لتعكس التطور الذي شهده هذا المفهوم منذ ظهوره وحتى وقتنا الحاضر.

وفي هذا السياق، يُشير الخولاني (٢٠٢٣) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُمثل عملية إدارية منهجية شاملة تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، وذلك بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة. ويتّضح من هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ليس مجرد عملية تقديرية للاحتياجات البشرية، وإنما هو عملية شاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

ومن زاوية أخرى، يُقدّم هويدي والسنوسي (٢٠٢١) تعريفاً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه العملية التي يتم بمقتضاها التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية والمهارات المطلوبة، ثم وضع الخطط والبرامج اللازمة لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة. ويُلاحظ أن هذا التعريف ركّز على البعد الكمي والنوعي في تحديد الاحتياجات، إضافة إلى البعد الزمني الذي يُمثّل عنصراً جوهرياً في العملية التخطيطية.

كما يتناول الأزوري وجفري (٢٠٢٢) هذا المفهوم من منظور أكثر شمولية، حيث يُعرّفه بأنه المنهج المتكامل الذي تعتمده المنظمة لتحديد رؤيتها ورسالتها المتعلقة بمواردها البشرية، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، ثم تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر، وذلك بهدف تحقيق تميز الأداء المؤسسي. ويعكس هذا التعريف النظرة الشمولية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه عملية متكاملة تشمل جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.

وفي سياق أكثر تخصصاً، يُعرّف الشراري (٢٠٢٥) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه العملية التي تُسهم في تحسين جودة الخدمات المُقدّمة من خلال التوفير الأمثل للموارد البشرية المؤهلة، مع الاهتمام بتنمية قدراتها ومهاراتها بشكل مستمر بما يتوافق مع متطلبات العمل والتطورات المتلاحقة في بيئة العمل.

ومن منظور دولي، يُقدّم Alfawaire and Atan (2021) تعريفاً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه عملية ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال تكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات المعرفة والابتكار التنظيمي. ويُبرز هذا التعريف الطبيعة التكاملية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الوظائف الاستراتيجية الأخرى في المنظمة.

كذلك يُشير Knies et al. (2024) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُمثّل النهج الذي تربط من خلاله المنظمات ممارساتها في إدارة الموارد البشرية بأهدافها الاستراتيجية، مع مراعاة السياق الذي تعمل فيه المنظمة، سواء أكان قطاعاً عاماً أم خاصاً، وسواء أكانت البيئة مستقرة أم متغيرة. ويُبرز هذا التعريف أهمية السياق التنظيمي في تشكيل ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم من تعريفات أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية إدارية متكاملة ومنهجية طويلة المدى، تقوم بها المنظمة بهدف تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لاستقطاب هذه الموارد وتنميتها والحفاظ عليها، وذلك في إطار من التوافق التام مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومع مراعاة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى البعيد.

٣.١.٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من كونه يُمثّل حلقة الوصل بين الإدارة الاستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها البشرية، إذ يُسهم في تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والاحتياجات البشرية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وقد تعدّدت الرؤى حول أهمية هذا المفهوم، حيث تناولها الباحثون من زوايا متنوعة تعكس ثراء هذا المجال.

ويشير الخولاني (٢٠٢٣) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتمثّل في عدة جوانب، منها: أنه يُسهم في تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وما هو متاح منها، بما يُجنّبها الوقوع في مشكلات الفائض أو العجز في العمالة؛ أنه يُساعد المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية والتغيرات المتوقعة في بيئة العمل من خلال الاستعداد المسبق لها؛ أنه يُوفّر إطاراً منهجياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل علمي ومدرّس، بعيداً عن الارتجالية والعشوائية؛ أنه يُسهم في ترشيد الإنفاق على الموارد البشرية من خلال التخطيط الدقيق للاحتياجات وتجنّب الهدر.

ويضيف السيد (٢٠٢٣) بُعداً آخر لأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يُشير إلى أنه: يُمثّل أداة فعّالة لتحسين أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم من خلال وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة؛ يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال توفير فرص التطور والنمو الوظيفي؛ يُساعد المنظمة على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها من خلال تقديم حزم متكاملة من المزايا والفرص الوظيفية.

ومن منظور استراتيجي أشمل، يرى (Arbab 2023) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تكمن في: دوره المحوري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، إذ إن الموارد البشرية المؤهلة

والمُدرّبة تُمثّل مصدراً للتميز يصعب على المنافسين تقليده؛ إسهامه في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تحقيق التوافق بين توقعاتهم وأهداف المنظمة؛ دعمه لعمليات التغيير التنظيمي من خلال تهيئة الموارد البشرية للتكيف مع المتغيرات الجديدة.

ويرى (Ha and Diem (2025) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتجلى بشكل خاص في سياقات التغيير التنظيمي، حيث يُسهم في تعزيز قيادة التغيير من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة عمليات التحوّل التنظيمي، وتهيئة بيئة العمل الملائمة لاحتضان المبادرات التغييرية، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه هذه المبادرات.

ويشير (Alolayyan et al. (2021 إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتبع من دوره في تنمية رأس المال البشري للمنظمة، حيث يُسهم في بناء قاعدة من المهارات والمعارف والقدرات التي تُمثّل الأصل الأهم للمنظمة، ويُعزّز التزام العاملين تجاه منظماتهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.

ويستخلص الباحث مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يكتسب أهميته من كونه يُمثّل الجسر الذي يربط بين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وواقعها التشغيلي في مجال الموارد البشرية، حيث يُسهم في ضمان توافر الكفاءات البشرية المناسبة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، وفي تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وفي تحقيق التميز التنافسي المستدام.

٤.١.٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يسعى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة، حيث يُمكن استعراض أبرزها على النحو الآتي:

يُشير الأزوري وجفري (٢٠٢٢) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى:

- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تعمل كلتاها في اتجاه واحد لخدمة الأهداف الكلية.

- بناء قاعدة معلوماتية شاملة عن الموارد البشرية في المنظمة تُساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري.
- تطوير قدرات المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

ويرى سليطين والعباس (٢٠٢٢) أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تشمل:

- تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
- الاحتفاظ بالكفاءات العلمية والفنية المتميزة وتنميتها.
- تحديد الفجوات بين الاحتياجات الفعلية والموارد البشرية المتاحة، ووضع الخطط اللازمة لسدّها.
- تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة من خلال الاستثمار في العنصر البشري.

ويُضيف (Aggarwal et al. (2022) أهدافاً أخرى للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، منها:

- إعادة هيكلة سياسات وممارسات الموارد البشرية بما يتناسب مع الأجيال الجديدة الداخلة إلى سوق العمل.
- تعزيز الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تطوير بيئة عمل جاذبة تُلبّي احتياجات وتطلعات مختلف الفئات الوظيفية.
- بناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على الإبداع والابتكار.

ويرى (Shoaib et al. (2021 أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى:

- بناء رأس مال بشري مستدام يُسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة.
- تعزيز الممارسات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً في إدارة الموارد البشرية.
- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة والمسؤوليات الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة متكاملة تسعى في مجملها إلى تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويُعزّز قدرتها التنافسية.

٥.١.٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الدراسة بناءً على دراسة السيد (٢٠٢٣) ودراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢) ودراسة الشراري (٢٠٢٥)، وذلك لتناسبها مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، وتشمل هذه الأبعاد ما يأتي:

البعد الأول: تحليل البيئة يُمثل تحليل البيئة الخطوة الأولى والأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يقوم على فحص دقيق للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الموارد البشرية للمنظمة. ويشمل تحليل البيئة الداخلية دراسة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية الحالية للمنظمة، وذلك من حيث الأعداد، والمؤهلات، والمهارات، والخبرات، والمعرفة، وأنماط العمل السائدة، والثقافة التنظيمية. أما تحليل البيئة الخارجية فيتضمن دراسة العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتشريعية، والتكنولوجية المؤثرة على سوق العمل بشكل عام، وعلى قطاع نشاط المنظمة بشكل خاص، إضافة إلى دراسة المنافسين وسياساتهم في مجال الموارد البشرية. ويُساعد هذا التحليل في تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تواجه المنظمة في مجال مواردها البشرية (الأزوري وجفري، ٢٠٢٢).

البعد الثاني: التنبؤ بالاحتياجات يُمثل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية أحد أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يقوم على تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتغيرات المتوقعة في بيئة العمل. ويتضمن هذا البعد استخدام مجموعة من الأساليب العلمية للتنبؤ، مثل تحليل عبء العمل، وتحليل الاتجاهات، ونماذج المحاكاة، وأساليب دلفي، وذلك لضمان دقة التنبؤات وموضوعيتها. كما يشمل هذا البعد تحديد الفجوة بين الاحتياجات المتوقعة والموارد المتاحة، ووضع الخطط اللازمة لسد هذه الفجوة سواء عبر الاستقطاب الخارجي أو التنمية الداخلية (هويدي والسنوسي، ٢٠٢١).

البعد الثالث: الاستقطاب والاختيار يُشكّل بُعد الاستقطاب والاختيار الترجمة العملية للاحتياجات التي تمّ تحديدها في مرحلة التنبؤ، حيث يهدف إلى جذب الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة، ثم اختيار الأنسب منها لشغل الوظائف الشاغرة وفق معايير موضوعية ودقيقة. ويتضمن الاستقطاب الاستراتيجي البحث عن المرشحين المؤهلين من مصادر متعددة، سواء داخلية أو خارجية، باستخدام أساليب متنوعة كالإعلانات، ومكاتب التوظيف، والجامعات، ووسائل التواصل الاجتماعي، وشبكات المهنيين. أما الاختيار الاستراتيجي فيقوم على استخدام أدوات علمية للمفاضلة بين المرشحين، مثل المقابلات المنظمة، والاختبارات

المتخصصة، ومراكز التقييم، بهدف اختيار الأشخاص الذين يتوافقون مع متطلبات الوظيفة ومع ثقافة المنظمة وقيمها (السيد، ٢٠٢٣).

البعد الرابع: التدريب والتطوير يُمثّل التدريب والتطوير أحد الأبعاد الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يهدف إلى تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم بشكل مستمر بما يتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. ويتجاوز التدريب والتطوير الاستراتيجي مفهوم التدريب التقليدي الذي يقتصر على معالجة النقص في المهارات، ليشمل بناء قدرات المنظمة على المدى البعيد من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. ويتضمّن هذا البعد تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي، وتصميم البرامج التدريبية المناسبة، وتنفيذها بأساليب متنوعة تشمل التدريب داخل العمل وخارجه، والتدريب الإلكتروني، وبرامج التطوير الوظيفي، وتخطيط المسار المهني، وبرامج الإحلال الوظيفي، إضافة إلى تقييم فاعلية هذه البرامج والتأكد من تحقيقها لأهدافها (الشراري، ٢٠٢٥).

البعد الخامس: تقييم الأداء يُشكّل تقييم الأداء البعد الأخير في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين بشكل موضوعي ومنظم، ومقارنته بالمعايير المحددة، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتطوير الأداء. ويُسهّم تقييم الأداء الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والحوافز والمكافآت. ويتضمّن هذا البعد استخدام أساليب متنوعة للتقييم، مثل تقييم ٣٦٠ درجة، وتقييم الأداء بناءً على الأهداف، وبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بهدف الحصول على صورة شاملة ودقيقة عن أداء العاملين. كما يشمل ربط نتائج التقييم بالسياسات الأخرى للموارد البشرية، بما يضمن التكامل بين مختلف الممارسات (Van Waeyenberg et al., 2022).

٦.١.٢ استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تتنوّع الاستراتيجيات التي يُمكن للمنظمة تبنيها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك بحسب طبيعة نشاطها، وأهدافها، وحجمها، والبيئة التي تعمل فيها. ويُشير (Pimenta et al., 2024) إلى أن هناك عدة اتجاهات استراتيجية يُمكن للمنظمة اعتمادها، أبرزها استراتيجية إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، التي تقوم على دمج البعد الاجتماعي والأخلاقي في ممارسات الموارد البشرية، بما يُعزّز الدعم التنظيمي المُدرّك ويرفع من مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين.

ومن الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة أيضاً، استراتيجية الموارد البشرية الخضراء التي يُشير إليها (Shoaib et al. (2021)، والتي تقوم على تبني ممارسات صديقة للبيئة في جميع وظائف الموارد البشرية، بدءاً من الاستقطاب الأخضر، مروراً بالتدريب الأخضر، وانتهاءً بتقييم الأداء الأخضر، بهدف بناء رأس مال بشري أخضر يُساهم في تحقيق الاستدامة البيئية للمنظمة.

كما تبرز استراتيجية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية القائم على الابتكار، والتي يُشير إليها (Alfawaire and Atan (2021)، حيث تقوم على تكامل ممارسات الموارد البشرية مع إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في البيئات التنافسية الشديدة، كما هو الحال في القطاع الجامعي والقطاعات المعرفية الأخرى.

٧.١.٢ واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

يشهد واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تحولات جوهرية، انعكاساً للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ويُشير جوال وآخرون (٢٠٢١) إلى أن المنظمات في العصر الحالي أصبحت تُولي اهتماماً متزايداً بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات التمكين الوظيفي، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، بما يُعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

ويرى بورقة وآخرون (٢٠٢١) أن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة يُواجه تحديات مرتبطة بضغوطات العمل المتزايدة، والتغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يستدعي تطوير ممارسات جديدة تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على العاملين، وليس فقط الجوانب الفنية والاقتصادية للعمل.

ويستخلص الباحث مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُمثّل نظاماً متكاملاً من الممارسات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الاستثمار الأمثل في العنصر البشري، بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويُعزز قدرتها التنافسية. وأن هذه الممارسات تتطور باستمرار لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، وتُشكّل الأساس الذي يقوم عليه أي تحوّل استراتيجي حقيقي في المنظمة.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

١.٢.٢ تمهيد

يُعدّ الولاء التنظيمي من أبرز المفاهيم السلوكية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي على مدى العقود الماضية، وذلك نظراً لما يُمثّله من أهمية استراتيجية للمنظمات في ظل بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة. فقد أدركت المنظمات أن نجاحها واستمرارها لا يعتمدان فقط على ما تمتلكه من موارد مادية وتقنية، وإنما يعتمدان بشكل أساسي على مدى ارتباط العاملين بها، وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ورغبتهم في بذل الجهد لخدمتها والاستمرار في العمل بها. ومن هذا المنطلق، برز الولاء التنظيمي بوصفه أحد أهم المخرجات السلوكية التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى عامليها، لما ينعكس ذلك من نتائج إيجابية على الأداء المؤسسي، ومستويات الإنتاجية، ومعدلات دوران العمل، والابتكار التنظيمي. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم عرض معرفي متعمق للولاء التنظيمي من خلال تناول مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، ومداخله النظرية، ومحدداته في بيئة العمل.

٢.٢.٢ مفهوم الولاء التنظيمي

يُعدّ الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تعدّدت حولها التعريفات، وذلك نظراً لتعدد الزوايا التي يُنظر منها إلى هذا المفهوم، وتتنوع الخلفيات النظرية للباحثين. وقد أسهم هذا التعدّد في إثراء المفهوم وتعميق فهمه، وإن كان قد أفضى في الوقت نفسه إلى نوع من التباين في التعريفات المطروحة.

ويُقَدِّم القحطاني (٢٠٢١) تعريفاً للولاء التنظيمي بوصفه الحالة النفسية التي تعكس مدى ارتباط الفرد بمنظّمته، وإيمانه العميق بأهدافها وقيمها، ورغبته في بذل جهد كبير لصالحها، ورغبته القوية في الاستمرار بالعضوية فيها. ويتّضح من هذا التعريف أن الولاء التنظيمي يتضمّن ثلاثة عناصر أساسية هي: الإيمان بالأهداف، وبذل الجهد، والرغبة في الاستمرار.

ومن زاوية أخرى، يُعرّف الشريف وآخرون (٢٠٢١) الولاء التنظيمي بأنه الحالة السلوكية التي تعبّر عن التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، والتي تنعكس في تمسّكه بقيمها ومبادئها، وسعيه لتحقيق أهدافها، وشعوره بالفخر بالانتماء إليها. ويُبرز هذا التعريف البُعد السلوكي للولاء التنظيمي، من خلال التركيز على التمسّك بالقيم والسعي لتحقيق الأهداف.

ويُقَدِّم شعيب (٢٠٢٢) تعريفاً أكثر تركيزاً على البُعد التبادلي في العلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث يُشير إلى أن الولاء التنظيمي يُمثّل استجابة إيجابية من الفرد تجاه المنظمة نتيجة لما تُقدِّمه له من مزايا مادية ومعنوية، فيبادلها ذلك بالإخلاص في العمل، والاستمرار فيها، والدفاع عنها في مواجهة الأزمات.

كما يرى بوناب وزرقة (٢٠٢٢) أن الولاء التنظيمي هو الشعور الوجداني والنفسي الذي يربط العامل بمنظّمته، والذي يدفعه إلى الانخراط الفعّال في أنشطتها، والمشاركة في اتخاذ قراراتها، وتحمل المسؤولية تجاه نجاحها، وذلك بغضّ النظر عن المكاسب المادية التي يحصل عليها. ويُبرز هذا التعريف البُعد الوجداني للولاء التنظيمي بوصفه رابطة عاطفية تتجاوز الاعتبارات المادية.

ومن منظور دولي، يُعرّف (Van Waeyenberg et al. (2022) الولاء التنظيمي بأنه الحالة النفسية التي تعكس علاقة العامل بمنظّمته، والتي تتعكس في تشكيل توجّهات إيجابية تجاهها، وتنمية شعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهدافها. ويُركّز هذا التعريف على البُعد النفسي للولاء التنظيمي بوصفه توجّهاً وشعوراً بالمسؤولية.

ويُقَدِّم (Pimenta et al. (2024 تعريفاً للولاء التنظيمي العاطفي بوصفه الارتباط الوجداني للعامل بمنظّمته، والذي يتشكّل نتيجة للممارسات الإدارية المسؤولة اجتماعياً، وشعوره بالدعم التنظيمي، مما يؤدي إلى انخراطه بشكل أعمق في العمل، وتفاعله الإيجابي مع بيئة العمل. ويُبرز هذا التعريف البُعد التبادلي في تشكّل الولاء التنظيمي بوصفه استجابة للممارسات الإيجابية للمنظمة.

كذلك يُعرّف (Shoaib et al. (2021 الولاء التنظيمي بأنه القوة النسبية لتماهي الفرد مع منظّمته وانخراطه فيها، والتي تظهر من خلال قبوله لأهدافها وقيمتها، واستعداده لبذل جهد ملحوظ لصالحها، ورغبته القوية في الاحتفاظ بعضويته فيها. ويعكس هذا التعريف الاتجاه السائد في الأدبيات المعاصرة للولاء التنظيمي بوصفه مفهوماً متعدّداً الأبعاد.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن الولاء التنظيمي هو حالة نفسية وسلوكية متكاملة تعكس مدى ارتباط العامل بمنظّمته، من خلال إيمانه بأهدافها وقيمتها، وتماهيته معها، ورغبته الحقيقية في الاستمرار بها، واستعداده لبذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافها، وهي حالة تتشكّل نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية، وتتعكس إيجاباً على أداء العامل والمنظمة على حدّ سواء.

٣.٢.٢ أهمية الولاء التنظيمي

تتضح أهمية الولاء التنظيمي من كونه يُمثّل أحد أهم المُخرجات السلوكية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدى عاملها، لما ينعكس ذلك من آثار إيجابية على جميع مستويات المنظمة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعددة، ويُمكن استعراض أبرزها على النحو الآتي:

يشير القحطاني (٢٠٢١) إلى أن أهمية الولاء التنظيمي تتمثّل في: دوره المحوري في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين، من خلال تقليل معدلات دوران العمل ورغبة العاملين في ترك المنظمة؛ إسهامه في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث يبذل العاملون ذوق الولاء العالي جهداً أكبر في أداء مهامهم؛ دعمه بصورة المنظمة أمام المجتمع، إذ يعمل العاملون الأوفياء بوصفهم سفراء لمنظماتهم؛ إسهامه في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.

ويرى الغامدي (٢٠٢٤) أن أهمية الولاء التنظيمي تتجلى في: دوره في تعزيز التزام العاملين تجاه المنظمة وتقبّلهم لممارساتها الإدارية، بما فيها ممارسات الشفافية والمساءلة؛ إسهامه في بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يُيسّر عمليات الاتصال واتخاذ القرار؛ تعزيزه لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات والأزمات، إذ يُشكّل العاملون ذوق الولاء العالي الدرع الواقي للمنظمة في أوقات الأزمات.

ويضيف بورقبة وآخرون (٢٠٢١) بُعداً آخر لأهمية الولاء التنظيمي، حيث يُشيرون إلى أنه: يُسهم في تخفيف الآثار السلبية لضغوطات العمل على العاملين، إذ يُصبح لديهم قدرة أكبر على تحمّل هذه الضغوط والتكيّف معها؛ يُعزّز الشعور بالانتماء والاعتزاز بالمنظمة، مما ينعكس على الصحة النفسية والوجدانية للعاملين؛ يُقلّل من حالات التغيب والإهمال في العمل، مما يرفع من مستوى الإنتاجية.

ومن منظور دولي، يُشير Aggarwal et al. (2022) إلى أن أهمية الولاء التنظيمي تتمثّل في: دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، خاصة في ظل التغيّرات الديموغرافية في سوق العمل ودخول الأجيال الجديدة إليه؛ إسهامه في تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها؛ دعمه لعمليات التغيير والتطوير التنظيمي من خلال تقبّل العاملين للمبادرات الجديدة.

ويرى (Ha and Diem (2025) أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في: دوره الحيوي في تعزيز نجاح جهود قيادة التغيير في المنظمات؛ إسهامه في بناء رأس مال بشري احترافي قادر على مواجهة التحديات المستقبلية؛ تعزيزه لعلاقة العاملين بمنظماتهم بما يتجاوز العلاقة التعاقدية الرسمية إلى علاقة نفسية أعمق.

ويستنتج الباحث مما سبق أن الولاء التنظيمي يُمثل ثروة تنظيمية حقيقية تسعى المنظمات إلى بنائها وتنميتها، لما ينعكس ذلك من فوائد متعددة على الأصعدة كافة، سواء على مستوى الفرد من خلال تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، أو على مستوى المنظمة من خلال تحسين الأداء والاستقرار وتقليل التكاليف، أو على المستوى المجتمعي من خلال بناء ثقافة العمل الإيجابية.

٤.١.٢ أهداف الولاء التنظيمي

يسعى تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم كلاً من العاملين والمنظمة على حدّ سواء، ويُمكن استعراض أبرز هذه الأهداف كما تناولها الباحثون على النحو الآتي:

يُشير جوال وآخرون (٢٠٢١) إلى أن تعزيز الولاء التنظيمي يهدف إلى:

- بناء علاقة قوية ومستدامة بين العاملين والمنظمة تتجاوز الاعتبارات المادية إلى الاعتبارات النفسية والوجدانية.
- تعزيز شعور العاملين بالتمكين والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- تنمية روح المبادرة والابتكار لدى العاملين من خلال شعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُعزّز الانتماء والاعتزاز بالمنظمة.

ويرى شعيب (٢٠٢٢) أن أهداف تعزيز الولاء التنظيمي تشمل:

- تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين المادية والمعنوية واحتياجات المنظمة.
- بناء نظام عادل للتعويضات يُعزّز شعور العاملين بالإنصاف والقيمة.
- تقليل معدلات دوران العمل والحفاظ على الكوادر المتميزة.
- تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بما ينعكس على أدائهم.

ويُضيف Pimenta et al. (2024) أهدافاً أخرى لتعزيز الولاء التنظيمي، منها:

- بناء علاقة تبادلية إيجابية بين المنظمة والعاملين قائمة على المسؤولية الاجتماعية.
- تعزيز الانخراط الوظيفي (Work Engagement) لدى العاملين وزيادة تفاعلهم مع بيئة العمل.
- تنمية الشعور بالدعم التنظيمي المُدرَك لدى العاملين.
- ترسيخ قيم الالتزام العاطفي والمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة.

ويُشير Van Waeyenberg et al. (2022) إلى أن تعزيز الولاء التنظيمي يستهدف:

- تحسين أداء العاملين من خلال بناء علاقة نفسية إيجابية بينهم وبين منظماتهم.
- التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي والإرهاق النفسي لدى العاملين.
- تعزيز فاعلية أنظمة إدارة الأداء من خلال ربطها بالحالة النفسية للعاملين.
- بناء بيئة عمل مُحفزة تُلبّي التوقعات النفسية للعاملين.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متكاملة تسعى في مجملها إلى بناء علاقة إيجابية ومستدامة بين المنظمة والعاملين، بما يخدم مصلحة الطرفين ويُعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٥.١.٢ أبعاد الولاء التنظيمي

تم تحديد أبعاد الولاء التنظيمي في هذه الدراسة بناءً على نموذج (Meyer & Allen) الذي اعتمدته دراسة القحطاني (٢٠٢١) ودراسة الشريف وآخرون (٢٠٢١)، والذي يُعدّ من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً في الأدبيات المعاصرة لقياس الولاء التنظيمي. ويقوم هذا النموذج على تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية متكاملة، هي:

البعد الأول: الولاء العاطفي (Affective Commitment) يُشير الولاء العاطفي إلى الارتباط الوجداني والعاطفي للعامل بمنظمته، وشعوره بالانتماء إليها، ورغبته الحقيقية في الاستمرار بالعمل فيها بدافع الحب والاعتزاز، وليس بدافع الاضطرار أو الحاجة. ويُعدّ الولاء العاطفي من أعمق أنواع الولاء التنظيمي وأكثرها إيجابية، لأنه ينبع من قناعة داخلية لدى العامل بقيمة المنظمة وأهدافها، ورغبة صادقة في المساهمة في

نجاحها. ويتشكّل الولاء العاطفي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، منها: توافق قيم العامل مع قيم المنظمة، وشعوره بالمعاملة العادلة، وحصوله على الدعم التنظيمي، وإحساسه بالتقدير والاحترام. ويظهر الولاء العاطفي في سلوكيات مثل الفخر بالانتماء للمنظمة، والدفاع عنها في مواجهة الانتقادات، والمشاركة الفاعلة في أنشطتها، وبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها. (Pimenta et al., 2024)

البعد الثاني: الولاء المستمر (Continuance Commitment) يُشير الولاء المستمر إلى التزام العامل بالبقاء في المنظمة بناءً على تقييمه للتكاليف المرتبطة بترك العمل مقارنة بالمزايا التي يحصل عليها من الاستمرار فيها. ويقوم هذا البعد على منطق اقتصادي تبادلي، حيث يوازن العامل بين ما يستثمره في المنظمة من وقت وجهد ومهارات، وما يحصل عليه من مزايا مادية ومعنوية، فإذا وجد أن تكاليف ترك المنظمة أعلى من المنافع، اختار الاستمرار فيها. ويتأثر الولاء المستمر بعدة عوامل، منها: مستوى الرواتب والحوافز، والمزايا الوظيفية، وفرص العمل البديلة المتاحة في سوق العمل، والاستثمارات الشخصية التي بذلها العامل في المنظمة، مثل الخبرة المتراكمة والعلاقات الاجتماعية. ورغم أن الولاء المستمر يُسهم في الاحتفاظ بالعاملين، إلا أنه يُعدّ أقل عمقاً من الولاء العاطفي، لأنه قد يزول بمجرد ظهور فرص عمل أفضل (شعيب، ٢٠٢٢).

البعد الثالث: الولاء المعياري (Normative Commitment) يُشير الولاء المعياري إلى الشعور بالالتزام الأخلاقي والأدبي من قبل العامل تجاه المنظمة، والاعتقاد بأن البقاء فيها هو التصرف الصحيح من الناحية الأخلاقية. وينبع هذا البعد من منظومة القيم والأخلاقيات التي يحملها العامل، والتي تدفعه إلى الوفاء بالتزاماته تجاه المنظمة كنوع من ردّ الجميل لما قدّمته له من فرص وتدريب واستثمار في تطوّر المهني. ويتشكّل الولاء المعياري نتيجة عوامل عدة، منها: التنشئة الاجتماعية والثقافية للعامل، والقيم الأخلاقية التي يؤمن بها، وشعوره بالامتنان تجاه المنظمة، وإحساسه بالمسؤولية الأدبية تجاه زملائه ومديره. ويظهر الولاء المعياري في سلوكيات مثل الاستمرار في المنظمة حتى مع ظهور فرص عمل أفضل، وبذل الجهد للوفاء بالتزامات، ومراعاة مصالح المنظمة. (Aggarwal et al., 2022)

ويضاف إلى هذه الأبعاد الرئيسية عدد من العناصر التي تُثري فهم الولاء التنظيمي، منها:

- البعد المعرفي: ويتعلق بمدى إدراك العامل لأهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.

■ البُعد السلوكي: ويتمثل في السلوكيات الفعلية التي تعكس ولاء العامل، مثل بذل الجهد والاستمرار في العمل.

■ البُعد الاجتماعي: ويتعلق بالعلاقات الاجتماعية التي يبنها العامل داخل المنظمة، والتي تُشكل عاملاً مهماً في تعزيز ارتباطه بها.

٦.١.٢ المداخل النظرية للولاء التنظيمي

تناول الباحثون الولاء التنظيمي من خلال عدد من المداخل النظرية التي تُفسر تشكّله وتطوّره، ومن أبرز هذه المداخل:

مدخل التبادل الاجتماعي: يقوم هذا المدخل على فرضية أن العلاقة بين العامل والمنظمة قائمة على أساس تبادلي، حيث يُقدّم العامل جهده وإخلاصه للمنظمة مقابل ما تُقدّمه له من مزايا مادية ومعنوية. ووفقاً لهذا المدخل، فإن الولاء التنظيمي يتشكّل نتيجة إدراك العامل للتوازن بين ما يُقدّمه للمنظمة وما يحصل عليه منها. ويُطبّق هذا المدخل بشكل خاص في تفسير الولاء المستمر والولاء العاطفي (Pimenta et al., 2024).

مدخل الهوية الاجتماعية: يُفسّر هذا المدخل الولاء التنظيمي من خلال مفهوم الهوية الاجتماعية، حيث يستمد الفرد جزءاً من هويته من انتمائه إلى المنظمة التي يعمل بها. وكلما كان انتماء الفرد للمنظمة أعمق، كلما أصبحت المنظمة جزءاً من هويته الشخصية، مما يُعزّز ولاءه لها.

مدخل الاستثمار: يقوم هذا المدخل على فكرة أن الفرد يستثمر في المنظمة من خلال ما يبذله فيها من وقت وجهد ومهارات وعلاقات، وأن هذه الاستثمارات تُشكّل رابطاً بينه وبين المنظمة، حيث يصعب عليه ترك المنظمة بسبب حجم ما استثمره فيها. ويُطبّق هذا المدخل بشكل خاص في تفسير الولاء المستمر.

٧.١.٢ محددات الولاء التنظيمي

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من المحددات التي تتفاعل فيما بينها لتشكيله وتنميته. وتُقسّم هذه المحددات إلى ثلاث فئات رئيسية:

المحددات الشخصية: وتشمل الخصائص الديموغرافية للعامل، مثل العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، إضافة إلى الخصائص الشخصية مثل القيم، والاتجاهات، والدوافع، والحاجات النفسية.

المحددات الوظيفية: وتشمل خصائص الوظيفة التي يشغلها العامل، مثل طبيعة العمل، ودرجة التحدي فيه، وفرص التطور المهني، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وطبيعة العلاقة مع الرؤساء والزملاء.

المحددات التنظيمية: وتشمل خصائص المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثل الثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز والمكافآت، وسياسات الموارد البشرية، وبيئة العمل المادية والمعنوية. ويشير الشريف وآخرون (٢٠٢١) إلى أن المهارات القيادية تُعدّ من أهم المحددات التنظيمية للولاء التنظيمي، حيث تُسهم القيادة الفعّالة في بناء علاقة إيجابية بين العاملين والمنظمة.

ويضيف الغامدي (٢٠٢٤) أن شفافية الإدارة تُمثّل محدداً مهماً للولاء التنظيمي، إذ إن الممارسات الإدارية الشفافة تُعزّز ثقة العاملين في منظماتهم وشعورهم بالانتماء إليها. كما يُشير جوال وآخرون (٢٠٢١) إلى أن استراتيجية التمكين الوظيفي تُمثّل أحد أهم المحددات التنظيمية للولاء، من خلال منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات التي تُعزّز شعورهم بالقيمة والأهمية.

ويستخلص الباحث مما تقدّم أن الولاء التنظيمي يُمثّل ظاهرة سلوكية معقّدة تتشكّل من خلال تفاعل مجموعة متكاملة من العوامل الشخصية والوظيفية والتنظيمية، وأن بناءه وتنميته يتطلبان من المنظمات تبني منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية التي تلامس هذه العوامل، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة، الذي يُوفّر الإطار الشامل لبناء علاقة إيجابية ومستدامة بين المنظمة والعاملين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الخمسة (تحليل البيئة، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC). ويستعرض الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة وخطوات بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

٢.٣ منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تسعى إلى وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تُسهم في تفسير الظاهرة وتقديم توصيات ملائمة بشأنها. ويقوم الباحث من خلال هذا المنهج بوصف الواقع الفعلي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بها، ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين والكشف عن طبيعة التأثير بينهما.

كما يعتمد الباحث في تنفيذ الدراسة على الأسلوبين النظري والميداني بشكل متكامل؛ حيث تم في الجانب النظري الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة وتصميم أدواتها. أما في الجانب الميداني، فقد تم إجراء دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) من خلال جمع البيانات الأولية اللازمة باستخدام أداة الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعيّنتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) في مختلف المستويات الإدارية والفنية، والبالغ عددهم وفقاً لآخر الإحصائيات المتاحة نحو (18,000) موظف وموظفة موزعين على فروع الشركة المختلفة داخل المملكة العربية السعودية. ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء الدراسة على جميع أفرادها، لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، بما يُحقّق التمثيل العادل لجميع فئات المجتمع.

وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً لمعادلة (Stephen Thompson) لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥%) وهامش خطأ (٥%)، وبناءً على ذلك بلغ حجم العينة نحو (377) مفردة، وقام الباحث بتوزيع (400) استبانة على أفراد العينة تحسباً لأي فاقد أو استبانات غير صالحة للتحليل، وتم استرداد (385) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (96.25%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية أفراد العينة في التعامل مع الاستبانة، ومناسبة لأغراض التحليل الإحصائي والوصول إلى نتائج علمية يُمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

٤.٣ مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين، هما:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الصادرة عن شركة الاتصالات السعودية (STC)، إضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أدواتها.
- المصادر الأولية: وتتمثّل في البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة التي صمّمها الباحث خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي وُزّعت على أفراد عيّنة الدراسة من العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC)، وذلك بهدف الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

٥.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على الحصول على بيانات كمية دقيقة يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي. وقد تم بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، ومنها دراسة (الخلواني، ٢٠٢٣)، ودراسة (السيد، ٢٠٢٣)، ودراسة (Arbab, 2023)، ودراسة (Alolayyan et al., 2021)، فضلاً عن دراسة (القحطاني، ٢٠٢١) ودراسة (الشريف وآخرون، ٢٠٢١) فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، ويتضمن (٢٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد.
- القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ويتضمن (١٠) فقرات بوصفه محورياً أحادياً.

جدول (٣ - ١): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

المحور	البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	تحليل البيئة	4	1 - 4
	التنبؤ بالاحتياجات	4	5 - 8
	الاستقطاب والاختيار	4	9 - 12
	التدريب والتطوير	4	13 - 16
	تقييم الأداء	4	17 - 20

	20	إجمالي فقرات المتغير المستقل	
21 – 30	10	الولاء التنظيمي	المتغير التابع
	30	إجمالي فقرات الاستبانة	

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وذلك لكونه من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، ويتراوح المقياس بين (موافق بشدة) و(غير موافق بشدة) على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٣ - ٢): درجات مقياس ليكرت الخماسي وحدود المتوسطات المرجحة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط	4.21 –	3.41 –	2.61 –	1.81 –	1.00 –
المرجح	5.00	4.20	3.40	2.60	1.80
مستوى الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

وقد تم احتساب طول الفئة وفقاً للمعادلة الآتية: $(5 - 1) \div 5 = 0.80$ ، وبإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى للمقياس تم تحديد حدود الفئات على النحو الموضح في الجدول أعلاه.

٦.٣ صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الاستبانة، اعتمد الباحث على نوعين من الصدق، هما:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، بلغ عددهم (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول مدى وضوح فقرات الاستبانة وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل

فقرة إلى البُعد الذي تنتمي إليه، ومدى شموليتها لمتغيرات الدراسة. وقد قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، والتي تمثلت في إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف الفقرات المتشابهة وإضافة بعض الفقرات الأخرى، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً من خارج عينة الدراسة، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. وقد جاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير

المحور	البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	تحليل البيئة	0.842**	0.000
	التنبؤ بالاحتياجات	0.867**	0.000
	الاستقطاب والاختيار	0.891**	0.000
	التدريب والتطوير	0.876**	0.000
	تقييم الأداء	0.858**	0.000
الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي (محور أحادي)	0.912**	0.000

**دالة عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول (٣ - ٣) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٤٢) و(٠.٩١٢)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٧.٣ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو من أكثر المعاملات استخداماً في قياس الثبات، حيث تتراوح قيمته بين (٠) و(١)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دلّ ذلك على ارتفاع درجة الثبات، ويُعدّ معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته (٠.٧٠) فأكثر. وقد جاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٣ - ٤): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المحور	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	تحليل البيئة	4	0.834
	التنبؤ بالاحتياجات	4	0.851
	الاستقطاب والاختيار	4	0.872
	التدريب والتطوير	4	0.863
	تقييم الأداء	4	0.845
	المحور ككل	20	0.921
الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي	10	0.906
الاستبانة ككل		30	0.938

يتّضح من الجدول (٣ - ٤) أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تراوحت بين (٠.٨٣٤) و(٠.٩٠٦)، وبلغت قيمة المعامل للمتغير المستقل ككل (٠.٩٢١)، وللمتغير التابع (٠.٩٠٦)، وللاستبانة ككل (٠.٩٣٨)، وهي قيم مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، مما يدل على تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها.

٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٣ - ٥): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) تحليل البيئة	1					
(2) التنبؤ بالاحتياجات	0.612**	1				
(3) الاستقطاب والاختيار	0.587**	0.634**	1			
(4) التدريب والتطوير	0.601**	0.658**	0.672**	1		
(5) تقييم الأداء	0.573**	0.621**	0.645**	0.689**	1	
(6) الولاء التنظيمي	0.648**	0.702**	0.715**	0.756**	0.694**	1

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول (٣ - ٥) ما يلي:

- أولاً: وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين جميع أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٤٨) و (0.756).
- ثانياً: جاء بُعد التدريب والتطوير في المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط بالولاء التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (٠.٧٥٦)، يليه بُعد الاستقطاب والاختيار بمعامل ارتباط (٠.٧١٥)، ثم بُعد التنبؤ بالاحتياجات بمعامل ارتباط (٠.٧٠٢)، ثم بُعد تقييم الأداء بمعامل ارتباط (٠.٦٩٤)، وأخيراً بُعد تحليل البيئة بمعامل ارتباط (0.648).
- ثالثاً: وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين أبعاد المتغير المستقل بعضها البعض، حيث تراوحت معاملات الارتباط البينية بين (٠.٥٧٣) و (٠.٦٨٩)، وهي قيم متوسطة تدل على عدم وجود

مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي إمكانية استخدامها معاً في تحليل الانحدار المتعدد.

٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبانات وتفرغها إلكترونياً، قام الباحث بإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الاستبانة وأبعادها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): لاختبار مدى اعتدالية توزيع البيانات.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة على الولاء التنظيمي.
- اختبار (F): لاختبار المعنوية الكلية لنماذج الانحدار.
- اختبار (T): لاختبار المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الخمسة على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC). ويشتمل الفصل على ثلاثة محاور رئيسية؛ يتناول المحور الأول تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، بينما يتناول المحور الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات محاور الدراسة وأبعادها، ويتناول المحور الثالث اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

٢.٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

التوزيع وفقاً لمتغير النوع

جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	254	66.0%
أنثى	131	34.0%
الإجمالي	385	100%

يتضح من الجدول (٤ - ١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٦٦.٠٪) بواقع (٢٥٤) موظفاً، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٤.٠٪) بواقع (١٣١) موظفة. ويُعزى ذلك إلى طبيعة العمل في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات الذي يعتمد بشكل كبير على الكوادر الذكورية، خاصة في الوظائف الفنية والهندسية، مع الأخذ في الاعتبار الحضور المتنامي للمرأة السعودية في سوق العمل ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.

التوزيع وفقاً لمتغير العمر

جدول (٤ - ٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
23.1%	89	أقل من ٣٠ سنة
41.0%	158	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
24.9%	96	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
11.0%	42	50 سنة فأكثر
100%	385	الإجمالي

يتضح من الجدول (٤ - ٢) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٤١.٠٪) بواقع (١٥٨) موظفاً، تليها الفئة العمرية (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٤.٩٪) بواقع (٩٦) موظفاً، ثم الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٣.١٪) بواقع (٨٩) موظفاً، وأخيراً الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١١.٠٪) بواقع (٤٢) موظفاً. ويعكس ذلك أن معظم العاملين بالشركة من الفئات الشابة والوسطى، وهي الفئات الأكثر إنتاجية وقدرة على مواكبة التطورات التقنية.

التوزيع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (٤ - ٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.9%	38	دبلوم فأقل
67.0%	258	بكالوريوس
18.4%	71	ماجستير
4.7%	18	دكتوراه
100%	385	الإجمالي

يتضح من الجدول (٤ - ٣) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٦٧.٠٪) بواقع (٢٥٨) موظفاً، تليها فئة حاملي درجة الماجستير بنسبة (١٨.٤٪) بواقع (٧١)

موظفاً، ثم فئة حاملي دبلوم فأقل بنسبة (٩.٩٪) بواقع (٣٨) موظفاً، وأخيراً فئة حاملي درجة الدكتوراه بنسبة (٤.٧٪) بواقع (١٨) موظفاً. ويعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC)، مما يدل على حرص الشركة على استقطاب الكوادر المؤهلة علمياً.

التوزيع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (٤ - ٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	76	19.7%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	142	36.9%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	103	26.8%
15 سنة فأكثر	64	16.6%
الإجمالي	385	100%

يتضح من الجدول (٤ - ٤) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٦.٩٪) بواقع (١٤٢) موظفاً، تليها فئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٦.٨٪) بواقع (١٠٣) موظفاً، ثم فئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٩.٧٪) بواقع (٧٦) موظفاً، وأخيراً فئة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (١٦.٦٪) بواقع (٦٤) موظفاً. ويدل ذلك على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية للإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية.

التوزيع وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول (٤ - ٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	27	7.0%
رئيس قسم	58	15.1%
مشرف/أخصائي	124	32.2%

موظف تنفيذي	176	45.7%
الإجمالي	385	100%

يتضح من الجدول (٤ - ٥) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تشغل وظائف تنفيذية بنسبة (٤٥.٧٪) بواقع (١٧٦) موظفاً، تليها فئة المشرفين والأخصائيين بنسبة (٣٢.٢٪) بواقع (١٢٤) موظفاً، ثم فئة رؤساء الأقسام بنسبة (١٥.١٪) بواقع (٥٨) موظفاً، وأخيراً فئة مديري الإدارات بنسبة (٧.٠٪) بواقع (٢٧) موظفاً. ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً للمستويات الإدارية المختلفة في الشركة.

٣.٤ التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

فيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، مرتبة تنازلياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي.

البُعد الأول: تحليل البيئة

جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحليل البيئة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية.	4.12	0.687	2	مرتفع
2	تحرص الشركة على دراسة البيئة الخارجية وتحليل الفرص والتهديدات المؤثرة على الموارد البشرية.	3.98	0.742	4	مرتفع
3	تعتمد الشركة على أساليب علمية حديثة في تحليل بيئة العمل.	4.05	0.715	3	مرتفع

مرتفع	1	0.673	4.18	تسهم نتائج تحليل البيئة في تطوير خطط الموارد البشرية بالشركة.	4
مرتفع		0.596	4.08	المتوسط العام لُبُعد تحليل البيئة	

يُتَّضح من الجدول (٤ - ٦) أن المتوسط العام لُبُعد تحليل البيئة بلغ (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٥٩٦)، وهو ما يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (مستوى موافقة مرتفع). وقد جاءت الفقرة رقم (٤) "تسهم نتائج تحليل البيئة في تطوير خطط الموارد البشرية بالشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) "تحرص الشركة على دراسة البيئة الخارجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٨). ويدل ذلك على أن الشركة تولي اهتماماً واضحاً بتحليل البيئة بشقيها الداخلي والخارجي عند وضع خططها الاستراتيجية للموارد البشرية.

البُعد الثاني: التنبؤ بالاحتياجات

جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنبؤ بالاحتياجات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
5	تعتمد الشركة على أساليب علمية دقيقة في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	4.02	0.724	3	مرتفع
6	تراعي الشركة عند التنبؤ بالاحتياجات كلاً من الجانبين الكمي والنوعي.	4.15	0.681	1	مرتفع
7	تربط الشركة عملية التنبؤ بالاحتياجات بخططها الاستراتيجية طويلة الأجل.	4.09	0.702	2	مرتفع
8	تُراجع الشركة تقديراتها لاحتياجاتها من الموارد البشرية بشكل دوري.	3.94	0.756	4	مرتفع
	المتوسط العام لُبُعد التنبؤ بالاحتياجات	4.05	0.614		مرتفع

يُتَّضح من الجدول (١٣) أن المتوسط العام لبُعد التنبؤ بالاحتياجات بلغ (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٦١٤)، وهو ضمن مستوى موافقة مرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (٦) "تراعي الشركة عند التنبؤ بالاحتياجات كلاً من الجانبين الكمي والنوعي" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٥)، وهو ما يدل على وعي إدارة الشركة بضرورة الشمولية في التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية.

البُعد الثالث: الاستقطاب والاختيار

جدول (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب والاختيار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
9	تعتمد الشركة على معايير موضوعية وواضحة في استقطاب الكوادر البشرية.	4.21	0.658	1	مرتفع جداً
10	تستخدم الشركة قنوات استقطاب متنوعة لجذب الكفاءات المؤهلة.	4.14	0.687	2	مرتفع
11	تحرص الشركة على مطابقة مواصفات المرشحين مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.	4.08	0.694	3	مرتفع
12	تتسم إجراءات الاختيار في الشركة بالعدالة والشفافية.	4.01	0.731	4	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد الاستقطاب والاختيار	4.11	0.605		مرتفع

يُتَّضح من الجدول (٤ - ٨) أن المتوسط العام لبُعد الاستقطاب والاختيار بلغ (٤.١١) بانحراف معياري (٠.٦٠٥)، وهو ضمن مستوى موافقة مرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (٩) "تعتمد الشركة على معايير موضوعية وواضحة في استقطاب الكوادر البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢١)، وهو مستوى موافقة مرتفع جداً. ويدل ذلك على تبني الشركة لسياسات استقطاب واختيار تقوم على أسس علمية موضوعية.

البُعد الرابع: التدريب والتطوير

جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
13	تُوفّر الشركة برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات العاملين الوظيفية.	4.24	0.643	1	مرتفع جداً
14	تُحدّد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين بأسلوب علمي وموضوعي.	4.09	0.712	3	مرتفع
15	تُسهّم البرامج التدريبية في تطوير المهارات والقدرات الوظيفية للعاملين.	4.17	0.678	2	مرتفع
16	تحرص الشركة على قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية المُقدّمة للعاملين.	3.96	0.749	4	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد التدريب والتطوير	4.12	0.591		مرتفع

يتّضح من الجدول (٤ - ٩) أن المتوسط العام لبُعد التدريب والتطوير بلغ (٤.١٢) بانحراف معياري (٠.٥٩١)، وهو ضمن مستوى موافقة مرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (١٣) "تُوفّر الشركة برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات العاملين الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢٤) وبمستوى موافقة مرتفع جداً. ويعكس ذلك اهتمام الشركة الكبير بتنمية رأس المال البشري لديها من خلال برامج تدريبية متنوعة.

البُعد الخامس: تقييم الأداء

جدول (٤ - ١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
17	تعتمد الشركة على معايير واضحة وموضوعية في تقييم أداء العاملين.	4.06	0.708	2	مرتفع
18	تتّسم عملية تقييم الأداء في الشركة بالعدالة والشفافية.	3.92	0.762	4	مرتفع

19	تُستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين.	4.11	0.685	1	مرتفع
20	تُوفّر الشركة تغذية راجعة للعاملين حول نتائج تقييم أدائهم.	3.98	0.734	3	مرتفع
	المتوسط العام لُبُعد تقييم الأداء	4.02	0.618		مرتفع

يُتّضح من الجدول (٤ - ١٠) أن المتوسط العام لُبُعد تقييم الأداء بلغ (٤.٠٢) بانحراف معياري (٠.٦١٨)، وهو ضمن مستوى موافقة مرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (١٩) "تُستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١١)، وهو ما يدل على ربط الشركة بين نتائج التقييم والقرارات الإدارية.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (٤ - ١١): الترتيب العام لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	التدريب والتطوير	4.12	0.591	مرتفع
2	الاستقطاب والاختيار	4.11	0.605	مرتفع
3	تحليل البيئة	4.08	0.596	مرتفع
4	التنبؤ بالاحتياجات	4.05	0.614	مرتفع
5	تقييم الأداء	4.02	0.618	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير المستقل	4.08	0.548	مرتفع

يُتّضح من الجدول أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاءت بمستوى موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٥٤٨). وقد جاء بُعد التدريب والتطوير في المرتبة الأولى، وُبُعد تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة.

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

جدول (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الولاء التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
21	أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لشركة الاتصالات السعودية.(STC)	4.28	0.641	1	مرتفع جداً
22	أعتبر أهداف الشركة أهدافاً شخصية أسعى لتحقيقها.	4.05	0.716	6	مرتفع
23	أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة لأطول فترة ممكنة.	4.12	0.694	4	مرتفع
24	أبذل جهداً إضافياً في العمل يفوق ما هو مطلوب مني.	4.09	0.702	5	مرتفع
25	أدافع عن سمعة الشركة أمام الآخرين.	4.21	0.658	2	مرتفع جداً
26	أشعر بالسعادة عند الحديث عن الشركة مع الآخرين.	4.15	0.678	3	مرتفع
27	أشعر بأن مشكلات الشركة هي مشكلاتي الخاصة.	3.87	0.782	9	مرتفع
28	أرى أن قيم الشركة تتوافق مع قيمى الشخصية.	4.01	0.724	7	مرتفع
29	أشعر بالرضا عن العمل في الشركة بغض النظر عن الظروف.	3.92	0.751	8	مرتفع
30	أوصي أصدقائي ومعارفي بالعمل في الشركة.	3.83	0.798	10	مرتفع
المتوسط العام لمحور الولاء التنظيمي		4.05	0.572	مرتفع	

يُتضح من الجدول أن المتوسط العام لمحور الولاء التنظيمي بلغ (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٥٧٢)، وهو ضمن مستوى موافقة مرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (٢١) "أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لشركة الاتصالات السعودية (STC) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢٨) وبمستوى موافقة مرتفع جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٠) "أوصي أصدقائي ومعارفي بالعمل في الشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٣). ويدل ذلك على تمتع العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة، التنبؤ بالاحتياجات، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC).

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (كعوامل مستقلة) على الولاء التنظيمي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.284	0.001**
تحليل البيئة	0.198	4.126	0.000**
التنبؤ بالاحتياجات	0.234	5.312	0.000**
الاستقطاب والاختيار	0.267	5.847	0.000**
التدريب والتطوير	0.318	6.923	0.000**
تقييم الأداء	0.215	4.687	0.000**

معامل الارتباط = ٠.٨٨١	معامل التحديد = ٠.٧٧٦
قيمة الاختبار $F = 262.573$	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٤ - ١٣) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، والولاء التنظيمي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.776، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 77.6% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الخمسة المتعلقة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.881$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التدريب والتطوير" هو الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.318$)، وبلغت قيمة ($T = 6.923$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه برامج التدريب والتطوير في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والولاء لمؤسساتهم، من خلال إشعارهم بأن المنظمة تستثمر فيهم وتحرص على تمهينهم مهنيًا.

كما أظهرت النتائج أن بُعد الاستقطاب والاختيار والتنبؤ بالاحتياجات يساهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في الولاء التنظيمي، بمعاملات انحدار بلغت (٠.٢٦٧) و (٠.٢٣٤) على التوالي، مما يعكس أهمية سياسات جذب الكفاءات المناسبة والتخطيط الدقيق للاحتياجات في بناء علاقة طويلة الأمد بين الموظف والمنظمة. بينما أظهر بُعداً تقييماً الأداء وتحليل البيئة أثراً أقل نسبياً بمعاملات انحدار (٠.٢١٥) و (٠.١٩٨) على التوالي، لكنهما لا يزالان ذوي دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يشير إلى أن تعزيز هذين البعدين قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل الشركة.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، وتثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجتمعةً على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية. (STC)

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحليل البيئة على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية”. (STC)

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل البيئة على الولاء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficients				
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تحليل البيئة	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.648	0.420	1	277.436	0.000		0.622	0.037	0.648	16.657	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتَّضح من الجدول أن معامل الارتباط ® بلغ (٠.٦٤٨)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد تحليل البيئة والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.420$)، مما يشير إلى أن 42.0% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال متغير تحليل البيئة فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٧٧.٤٣٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.622$ ، بقيمة $T = 16.657$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد تحليل البيئة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٢٢) في مستوى الولاء التنظيمي، ضمن شروط النموذج. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التنبؤ بالاحتياجات على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية”. (STC)

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنبؤ بالاحتياجات على الولاء التنظيمي

المعاملات Coefficients					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	التنبؤ بالاحتياجات	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	الولاء التنظيمي
0.000	19.291	0.702	0.034	0.654		0.000	372.148	1	0.493	0.702	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R^2 بلغ (٠.٧٠٢)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد التنبؤ بالاحتياجات والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.493$ ، مما يشير إلى أن 49.3% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال متغير التنبؤ بالاحتياجات فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٧٢.١٤٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.654$ ، بقيمة $T = 19.291$ ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التنبؤ بالاحتياجات تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٥٤) في مستوى الولاء التنظيمي. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستقطاب والاختيار على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية”. (STC)

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والاختيار على الولاء التنظيمي

المعاملات Coefficients					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	الاستقطاب والاختيار	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	الولاء التنظيمي
0.000	20.007	0.715	0.034	0.676		0.000	400.267	1	0.511	0.715	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R^2 بلغ (٠.٧١٥) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد الاستقطاب والاختيار والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.511$ ، مما

يشير إلى أن 51.1% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستقطاب والاختيار فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٤٠٠.٢٦٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.676$ ، بقيمة $T = 20.007$ ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الاستقطاب والاختيار تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٧٦) في مستوى الولاء التنظيمي. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية” (STC).

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على الولاء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficients				
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التدريب والتطوير	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.756	0.572	1	511.834	0.000		0.732	0.032	0.756	22.624	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتَّضح من الجدول أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.572)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين بُعد التدريب والتطوير والولاء التنظيمي، وهو أعلى معامل ارتباط بين أبعاد الدراسة والمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.572$ ، مما يشير إلى أن 57.2% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال متغير التدريب والتطوير فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (511.834) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.732$ ، بقيمة $T = 22.624$ ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.732) في مستوى الولاء التنظيمي، وهو ما يجعل هذا البُعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم الأداء على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية” (STC).

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على الولاء التنظيمي

المعاملات Coefficients					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	تقييم الأداء	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	الولاء التنظيمي
0.000	18.879	0.694	0.034	0.642		0.000	356.412	1	0.482	0.694	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R^2 بلغ (٠.٦٩٤)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد تقييم الأداء والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.482$ ، مما يشير إلى أن 48.2% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال متغير تقييم الأداء فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٥٦.٤١٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.642$ ، بقيمة $T = 18.879$ ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد تقييم الأداء تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٤٢) في مستوى الولاء التنظيمي. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء تحليل بيانات الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC)، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يُمكن أن تُسهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة من خلال تفعيل ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إضافة إلى اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يُمكن أن تُثري هذا المجال البحثي.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الخمسة في شركة الاتصالات السعودية (STC) جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٥٤٨). ويُعزى ذلك إلى الحجم الكبير للشركة ومكانتها الرائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، إذ تُدرك إدارتها العليا أن نجاحها في بيئة تنافسية شديدة يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة تعتمد على التخطيط العلمي المنهجي لمواردها البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢) التي أظهرت مستوى مرتفعاً من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات السعودية، وتتفق أيضاً مع دراسة السيد (٢٠٢٣) التي بيّنت الاهتمام المتزايد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات المصرية، فضلاً عن دراسة (Alolayyan et al., 2021) التي أكدت على تنامي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المؤسسات العربية.

كما جاء بُعد التدريب والتطوير في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق بمتوسط حسابي (٤.١٢)، ويُفسّر ذلك بأن شركة الاتصالات السعودية تعمل في قطاع تكنولوجي سريع التطور يتطلب تحديثاً مستمراً لمهارات العاملين، مما يدفع الشركة إلى الاستثمار الكبير في برامج التدريب والتطوير المهني لضمان مواكبة كوادرها للتقنيات الحديثة والمستجدات في مجال الاتصالات. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الشراري (٢٠٢٥) من أن التدريب والتطوير يُعدّ أحد أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

المؤسسات الخدمية، وتتوافق كذلك مع دراسة (Ha & Diem, 2025) التي أكدت على أهمية التطوير المهني في المؤسسات ذات الطابع التقني. في المقابل، جاء بُعد تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، ويُعزى ذلك إلى بعض التحفظات التي أبداها العاملون فيما يخص عدالة عملية التقييم وشفافيتها، وهو ما يعكس تحدياً شائعاً في المؤسسات الكبيرة التي يعمل بها عدد ضخم من الموظفين ويصعب فيها تحقيق تقييم موضوعي بشكل كامل لجميع الأفراد. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Van Waeyenberg et al., 2022) من أن ممارسات تقييم الأداء تواجه تحديات في تحقيق الشفافية الكاملة في المؤسسات الكبيرة.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC) جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٥٧٢). ويُفسر ذلك بأن العاملين في الشركة يشعرون بالانتماء والفخر بالعمل في واحدة من أكبر الشركات الرائدة في المملكة والمنطقة، فضلاً عن السمعة المهنية والاجتماعية المرموقة التي يتمتع بها موظفو الشركة، إضافة إلى ما تُوفّره الشركة من حزم رواتب ومزايا وظيفية تنافسية تعزز الشعور بالرضا والولاء. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (٢٠٢١) من ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في الشركات السعودية الكبرى، وتتوافق أيضاً مع دراسة جوال وآخرون (٢٠٢١) التي بيّنت مستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات الاتصالات، وكذلك مع دراسة (Shoaib et al., 2021) في هذا الشأن.

كذلك أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على الولاء التنظيمي، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٧.٦٪) من التباين في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة. ويُعزى ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُشعر العاملين بأن المنظمة تنظر إليهم كأصل استراتيجي وليس مجرد مورد قابل للاستبدال، مما يُنمي لديهم شعوراً بالأمان الوظيفي والانتماء للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Arbab, 2023) التي بيّنت وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، وتتوافق أيضاً مع دراسة (Alolayyan et al., 2021) و (Alfawaire & Atan, 2021) و (Knies et al., 2024) التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء والالتزام التنظيمي للعاملين.

وعلى صعيد الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار له (٠.٣١٨) وفسّر بمفرده ما نسبته (٥٧.٢٪) من التباين في المتغير التابع. ويُفسّر ذلك بأن الاستثمار في تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم يُترجم لديهم إلى شعور بأن المنظمة تُقدّرهم وتحرص على تطويرهم مهنيًا، مما يخلق ما يُعرف بـ “العقد النفسي” الذي يدفع العاملين إلى الرد بمزيد من الإخلاص والولاء للمنظمة، فضلاً عن أن البرامج التدريبية تُشعر الموظف بالكفاءة والقدرة على أداء عمله، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى ارتباطه بالمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شعيب (٢٠٢٢) من وجود علاقة قوية بين ممارسات تطوير العاملين والولاء التنظيمي، وتتسق أيضاً مع دراسة (Pimenta et al., 2024) التي أكدت على الدور المحوري للتدريب في تعزيز الالتزام العاطفي للعاملين، وكذلك مع دراسة بوناب وزرقة (٢٠٢٢) التي أشارت إلى الدور الفاعل لممارسات تنمية الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي.

كما جاء بُعد الاستقطاب والاختيار في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على الولاء التنظيمي بمعامل انحدار (٠.٢٦٧)، ويُعزى ذلك إلى أن اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة يُقلّل من فجوة التوقعات بين ما يبحث عنه الموظف وما تُقدّمه المنظمة، مما يُعزّز شعوره بالتوافق مع بيئة العمل وقيم المنظمة منذ اليوم الأول، وهذا التوافق يُشكّل أساساً متيناً لبناء الولاء التنظيمي على المدى الطويل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Aggarwal et al., 2022) التي أكدت على أن سياسات الاستقطاب والاختيار الفاعلة تُسهم في بناء الالتزام التنظيمي، وتتوافق أيضاً مع دراسة السيد (٢٠٢٣) في هذا الشأن.

وفيما يخص بُعد التنبؤ بالاحتياجات، فقد أظهرت النتائج أن له أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي بمعامل انحدار (٠.٢٣٤). ويُفسّر ذلك بأن التنبؤ الدقيق باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية يُوفّر للعاملين شعوراً بالأمان الوظيفي وعدم القلق من تسريح مفاجئ أو ضغط عمل زائد، كما يُقلّل من ظاهرة الأعباء الوظيفية الزائدة الناتجة عن نقص العمالة، أو الشعور بعدم الأهمية الناتجة عن الفائض في العمالة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هويدي والسنوسي (٢٠٢١) من أن التخطيط الدقيق للاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية يُسهم في استقرار العاملين، وتتفق أيضاً مع دراسة سليطين والعباس (٢٠٢٢) التي أظهرت دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات.

كذلك أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد تقييم الأداء على الولاء التنظيمي بمعامل انحدار (٠.٢١٥)، وذلك على الرغم من أنه احتلّ المرتبة قبل الأخيرة من حيث قوة التأثير. ويُعزى ذلك

إلى أن تقييم الأداء العادل والشفاف يُشعر العاملين بأن جهودهم مُقدّرة وأن ترقياتهم ومكافأاتهم تتم بناءً على معايير موضوعية وليس على أساس المحسوبية، مما يُعزّز ثقتهم في المنظمة وارتباطهم بها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة (Van Waeyenberg et al., 2022) من وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأداء والالتزام العاطفي للعاملين، وتتفق أيضاً مع دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أكّدت على دور الشفافية الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي.

وأخيراً، أظهرت النتائج أن لبُعد تحليل البيئة أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي بمعامل انحدار (٠.١٩٨)، وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير مقارنةً بالأبعاد الأخرى. ويُفسّر ذلك بأن تحليل البيئة يُعدّ ممارسة إدارية على المستوى الاستراتيجي البعيد، وقد لا يشعر بها الموظفون العاديون بشكل مباشر في حياتهم الوظيفية اليومية، مقارنةً بممارسات مثل التدريب أو تقييم الأداء التي يختبرها الموظف بشكل مباشر ومتكرر. غير أن وجود أثر دال إحصائياً يعكس أن العاملين المدركين لاهتمام شركتهم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ينظرون إليها كمنظمة استباقية قادرة على مواجهة التحديات، مما يُعزّز ثقتهم بها وارتباطهم بمستقبلها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة الخولاني (٢٠٢٣) من أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تُعكس إيجاباً على مواقف العاملين تجاه منظماتهم، وتتوافق أيضاً مع دراسة الشريف وآخرون (٢٠٢١) في هذا الشأن.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات التي يُمكن أن تُسهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC)، وذلك على النحو الآتي:

- التوسّع في تصميم برامج تدريبية متخصصة ومتنوعة تُلبّي الاحتياجات الفعلية للعاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، مع الحرص على ربطها بمسارات التطوير المهني والترقي الوظيفي.
- إنشاء نظام قياس علمي لفاعلية البرامج التدريبية، من خلال تطبيق نموذج (كيركباتريك) للتقييم الرباعي، بما يضمن تحقيق هذه البرامج لأهدافها ومردودها الاستثماري.

- تطوير معايير الاستقطاب والاختيار المعتمدة في الشركة، وتبني أساليب حديثة مثل مراكز التقييم (Assessment Centers) وأدوات القياس النفسي والسلوكي، لضمان اختيار الكوادر الأكثر ملاءمة لثقافة الشركة وقيمتها.
- تعزيز شفافية عملية تقييم الأداء من خلال تبني نظام التقييم بالأهداف (MBO) أو نموذج الأداء المتوازن (BSC)، مع ضمان توفير تغذية راجعة دورية وبناءة للعاملين حول مستوى أدائهم.
- تفعيل الربط بين نتائج تقييم الأداء والقرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والحوافز والمكافآت، بشكل واضح وموضوعي، بما يُعزّز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.
- تطوير أنظمة التنبؤ باحتياجات الشركة من الموارد البشرية باستخدام التقنيات الحديثة، مثل تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) وأدوات الذكاء الاصطناعي، لضمان الدقة في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية.
- تعزيز مشاركة القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية في عمليات تحليل البيئة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يُوسّع قاعدة صناعة القرار ويعزّز شعور العاملين بالانتماء والمشاركة.
- إنشاء وحدة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتبع مباشرة للإدارة العليا، تختصّ بمتابعة تنفيذ خطط الموارد البشرية وتقييم مخرجاتها بشكل دوري.
- تبني سياسات إدارية تُعزّز الولاء التنظيمي، مثل برامج تقدير الموظفين المتميزين، وسياسات التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتوفير بيئة عمل محفّزة وداعمة.
- إجراء دراسات استقصائية دورية لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين والعوامل المؤثرة فيه، بما يُتيح للشركة التدخل المبكر لمعالجة أي انخفاض في مستوى الولاء التنظيمي.
- تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة العليا والعاملين، وإطلاعهم على التوجهات الاستراتيجية للشركة وخططها المستقبلية، بما يُعزّز شعورهم بالانتماء والمشاركة في تحقيق الرؤية المؤسسية.
- الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، من خلال إجراء المقارنات المرجعية (Benchmarking) مع شركات الاتصالات العالمية الرائدة.

٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية لإثراء هذا المجال البحثي:

- إجراء دراسة مماثلة على شركات الاتصالات الأخرى العاملة في المملكة العربية السعودية، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، للوصول إلى تعميمات أشمل.
- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والاحتراق الوظيفي، ونية ترك العمل.
- إجراء دراسة تتناول الدور الوسيط لمتغيرات مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية، في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي.
- دراسة أثر التحول الرقمي وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانعكاساتها على مواقف العاملين وسلوكياتهم.
- إجراء دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الولاء التنظيمي.
- تناول أبعاد أخرى للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لم تتطرق إليها الدراسة الحالية، مثل التعويضات والحوافز، والمسار الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لتتبع أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الولاء التنظيمي عبر فترات زمنية متعاقبة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of Strategic Human Resource Planning through its five dimensions (Environmental Analysis, Needs Forecasting, Recruitment and Selection, Training and Development, and Performance Appraisal) on Organizational Loyalty among employees of the Saudi Telecom Company (STC). The study adopted the descriptive-analytical approach, and the researcher used a questionnaire as the primary tool for collecting primary data. It was distributed to a stratified random sample of (385) male and female employees working at the company, and the data were statistically processed using SPSS V.26 software.

The study reached several findings, most notably: the level of Strategic Human Resource Planning implementation in the company was high, with a mean of (4.08), and the level of Organizational Loyalty was also high, with a mean of (4.05). The results confirmed a statistically significant positive impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the Strategic Human Resource Planning dimensions collectively on Organizational Loyalty, as these dimensions explained (77.6%) of the variance in the dependent variable. The dimension of Training and Development was the most influential, followed by Recruitment and Selection, then Needs Forecasting, Performance Appraisal, and finally Environmental Analysis.

In light of these findings, the study recommended the necessity of expanding the design of specialized and diversified training programs, enhancing the transparency of performance appraisal, developing recruitment and selection criteria, activating the link between appraisal results and incentives and promotions, developing needs forecasting systems using HR analytics, in addition to establishing a specialized unit for Strategic Human Resource Planning reporting directly to top management.

Keywords: Strategic Planning, Human Resources, Organizational Loyalty, Environmental Analysis, Training and Development, Saudi Telecom Company (STC).

المراجع

المراجع العربية

- الأزوري، بواذر خالد علي، و جفري، علي بن عمر عبدالله. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٤٨ ، ٢٥٣ - ٢٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436617>
- بورقية، قويدر، حصباية، رحمة مجدة، و رعاش، كمال. (٢٠٢١). دور ضغوطات العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة. مجلة التنظيم والعمل، مج١٠، ع٢٤ ، ٧٤ - ٨٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538060>
- بوناب، محمد، و زرفة، رؤوف. (٢٠٢٢). دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة - الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٨، ع٣ ، ٨٨٢ - ٨٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1338464>
- جوال، محمد السعيد، عساس، يمينه، و بلقرع، فاطنة. (٢٠٢١). مساهمة استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة دراسات اقتصادية، مج١٥، ع١٤ ، ٩٤ - ١١٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1340717>
- الخولاني، علي أحمد يحي. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع٢٧ ، ٩٠ - ١٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394267>
- سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (٢٠٢٢). دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج٤٤، ع٢ ، ٢٢٩ - ٢٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270021>

- السيد، دعاء عادل إبراهيم. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة: دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج٣٧، ع٣، ٩٤٥ - ٩٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505454>
- الشراري، فواز سلمان. (٢٠٢٥). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج٣٩، ع٣، ٨١٥ - ٨٣٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621746>
- الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبدالقادر محمد، و سالم، عبدالفتاح جمعة. (٢٠٢١). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليببانا للهاتف المحمول بطرابلس. مجلة الأستاذ، ع٢١، ١٧٦ - ٢٠٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1281954>
- شعيب، عبدالقادر التومي. (٢٠٢٢). التعويضات وأثرها على تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس والمعيرين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية مسلاتة. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، ع٦، ٦٨ - ٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467626>
- الغامدي، بدر فيصل. (٢٠٢٤). أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي: حالة دراسية على موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي المملكة العربية السعودية - جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج٨، ع٨، ١٣ - ٣٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490311>
- القحطاني، ياسر حسن صالح. (٢٠٢١). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج٥، ع٢٥، ١٢٢ - ١٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1238236>
- هويدي، عبدالقادر محمد، و السنوسي، نور الدين. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية: دراسة نظرية تحليلية. مجلة الأستاذ، ع٢٠، ١٥٢ - ١٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1247807>

- . Ha, N. M., & Diem, P. T. (2025). Boosting human resource professionalism in change leadership to foster organizational commitment. *Future Business Journal*, 11(1), 152
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of public affairs*, 22(3), e2535.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.
- Alolayyan, M. N., Alyahya, M. S., & Omari, D. A. (2021). Strategic human resource management practices and human capital development: The role of employee commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 157-169
- Arbab, A. M. (2023). Effect of strategic human resource management practices on organizational commitment. *Journal of Information Sciences Letters*, 12(8), 2827-2837.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444.
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326-343.
- Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J., & Saqib, S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870798.
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623-646.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية (STC)

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم
☐ مشرف / أخصائي ☐ موظف تنفيذي

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحليل البيئة					
تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية.					
تحرص الشركة على دراسة البيئة الخارجية وتحليل الفرص والتهديدات المؤثرة على الموارد البشرية.					
تعتمد الشركة على أساليب علمية حديثة في تحليل بيئة العمل.					
تسهم نتائج تحليل البيئة في تطوير خطط الموارد البشرية بالشركة.					
التنبؤ بالاحتياجات					
تعتمد الشركة على أساليب علمية دقيقة في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
تراعي الشركة عند التنبؤ بالاحتياجات كلاً من الجانبين الكمي والنوعي.					
تربط الشركة عملية التنبؤ بالاحتياجات بخططها الاستراتيجية طويلة الأجل.					
تراجع الشركة تقديراتها لاحتياجاتها من الموارد البشرية بشكل دوري.					
الاستقطاب والاختيار					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعتمد الشركة على معايير موضوعية وواضحة في استقطاب الكوادر البشرية.
					تستخدم الشركة قنوات استقطاب متنوعة لجذب الكفاءات المؤهلة.
					تحرص الشركة على مطابقة مواصفات المرشحين مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.
					تتسم إجراءات الاختيار في الشركة بالعدالة والشفافية.
التدريب والتطوير					
					توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات العاملين الوظيفية.
					تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين بأسلوب علمي وموضوعي.
					تسهم البرامج التدريبية في تطوير المهارات والقدرات الوظيفية للعاملين.
					تحرص الشركة على قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين.
تقييم الأداء					
					تعتمد الشركة على معايير واضحة وموضوعية في تقييم أداء العاملين.
					تتسم عملية تقييم الأداء في الشركة بالعدالة والشفافية.
					تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُوقّر الشركة تغذية راجعة للعاملين حول نتائج تقييم أدائهم.

✿ المحور الثاني: الولاء التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
					أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لشركة الاتصالات السعودية.(STC)
					أعتبر أهداف الشركة أهدافاً شخصية أسعى لتحقيقها.
					أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة لأطول فترة ممكنة.
					أبذل جهداً إضافياً في العمل يفوق ما هو مطلوب مني.
					أدافع عن سمعة الشركة أمام الآخرين.
					أشعر بالسعادة عند الحديث عن الشركة مع الآخرين.
					أشعر بأن مشكلات الشركة هي مشكلاتي الخاصة.
					أرى أن قيم الشركة تتوافق مع قيم الشخصية.
					أشعر بالرضا عن العمل في الشركة بغض النظر عن الظروف.
					أوصي أصدقائي ومعارفي بالعمل في الشركة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Role of Strategic Human Resource Planning in
Fostering Organizational Commitment – An
Empirical Study on Saudi Telecom Company (STC)**

Prepared by:

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

٢٠٢٦ – ١٤٤٨