

بحث تخرج

"استراتيجيات الموارد البشرية و أثرها في نجاح قطاع الاعمال والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية
السعودية"
دراسة تطبيقية

أعداد الطالب

اسم الطالب	لمى راشد القحطاني
الرقم الجامعي	241000424

تحت اشراف

د أسماء أبو عنزة

العام الاكاديمي

٢٠٢٤

Graduation Research

“Human Resources Strategies and Their Impact on the Success of the Business Sector and Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia”.

Applied Study.

Prepared by

Student Name	Lama rashed alqahtani
Student ID	241000424

Supervised by

D .asmaa abo anza

Academic Year

202

المستخلص (الإنجليزي)

Background: The significance of Human Resource (HR) practices within organizational contexts is widely acknowledged in scholarly literature. These strategies play a pivotal role in shaping organizational performance and productivity, often influenced by contextual factors such as national culture and organizational type. **Objectives:** This study aims to explore the impact of various HR strategies on employee satisfaction, productivity, performance alignment, and technology-related issues, including the integration of artificial intelligence, within organizations operating in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA). Additionally, the research seeks to examine the diversity of HR strategies employed across different organizational settings within the KSA and identify key challenges hindering their implementation. **Methodology:** data collection for this study involved two primary approaches. Firstly, a thorough review and thematic analysis of relevant literature, including scholarly articles and original research, provided insights into existing HR strategies and their implications. Secondly, a meticulously designed questionnaire survey, administered via Google Forms, gathered responses from 145 participants, enabling a comprehensive analysis of HR practices in the KSA. **Results:** Descriptive statistics were employed to analyze the collected data, revealing significant effects of HR strategies on various organizational metrics, including employee satisfaction, performance, and productivity. Furthermore, the study elucidated prevalent HR strategies and discussed challenges impeding their successful implementation. Statistical analyses, including one-way ANOVA with Tukey's post hoc test, underscored notable differences between distinct groups, affirming the significance of HR strategies in organizational contexts. **Conclusion:** Overall, the study yields substantial recommendations concerning the importance and efficacy of HR strategies in enhancing employee satisfaction, productivity, and performance within the KSA. These findings provide valuable insights for organizational practitioners and scholars alike, emphasizing the imperative of strategic HR management in optimizing organizational outcomes.

Key words: Human Resources, Strategies and Tactics, KSA, Performance, Productivity, Satisfaction, Human resources management.

المستخلص (العربي)

الخلفية: يُعترف عمومًا بأهمية ممارسات الموارد البشرية (HR) في السياقات التنظيمية في الأدب العلمي. تلعب هذه الاستراتيجيات دورًا حاسمًا في تشكيل الأداء والإنتاجية التنظيمية، وغالبًا ما تتأثر بعوامل السياق مثل الثقافة الوطنية ونوع التنظيم. **الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير مختلف استراتيجيات الموارد البشرية على رضا الموظفين والإنتاجية ومواءمة الأداء والقضايا المتعلقة بالتكنولوجيا، بما في ذلك دمج الذكاء الاصطناعي، داخل المنظمات التي تعمل في المملكة العربية السعودية (KSA) بالإضافة إلى ذلك، تسعى البحث إلى فحص تنوع استراتيجيات الموارد البشرية المستخدمة في إعدادات تنظيمية مختلفة داخل KSA وتحديد التحديات الرئيسية التي تعيق تنفيذها. **منهجية:** شمل جمع البيانات لهذه الدراسة اتجاهين رئيسيين. أولاً، قدم استعراض دقيق وتحليل موضوعي للأدب ذي الصلة، بما في ذلك المقالات العلمية والأبحاث الأصلية، رؤى حول استراتيجيات الموارد البشرية الحالية وتداعياتها. ثانياً، أجرى استطلاع موجه بعناية عبر Google Forms، جمع الردود من ١٤٥ مشاركًا، مما أتاح تحليلًا شاملاً لممارسات الموارد البشرية في KSA. **النتائج:** استخدمت الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات المجمعة، مما كشف عن تأثيرات كبيرة لاستراتيجيات الموارد البشرية على مقاييس التنظيم المختلفة، بما في ذلك رضا الموظفين والأداء والإنتاجية. وعلاوة على ذلك، أوضحت الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية السائدة وناقشت التحديات التي تعيق تنفيذها بنجاح. نتائج التحليلات الإحصائية، بما في ذلك التحليل الواحد للتبين (ANOVA) مع اختبار Tukey للمقارنات الفردية، أكدت الفروقات الملحوظة بين المجموعات المختلفة، مما يؤكد أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في السياقات التنظيمية. **الاستنتاج:** بشكل عام، تقدم الدراسة توصيات قوية بشأن أهمية وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز رضا الموظفين والإنتاجية والأداء داخل KSA. توفر هذه النتائج رؤى قيمة للممارسين التنظيميين والعلماء على حد سواء، مؤكدة على ضرورة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين النتائج التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، استراتيجيات وتكتيكات، المملكة العربية السعودية، الأداء، الإنتاجية، الرضا، إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول

١. المقدمة:

تشير الموارد البشرية (HR) إلى "القسم داخل المنظمة المسؤول عن إدارة العناصر البشرية أو رأس المال البشري للمنظمة، بما في ذلك التوظيف والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والتعويض وإدارة المزايا وعلاقات الموظفين. يلعب المحترفون في مجال الموارد البشرية دورًا حاسمًا في ضمان أن لدى المنظمة الأشخاص المناسبين بالمهارات والقدرات المناسبة لتحقيق أهدافها بفعالية". (US, 2024)

من الناحية العلمية، وفقًا لأودو-أودواكا (١٩٩٢: ٤٥)، "تشمل مفهوم الموارد البشرية مجموعة من المهارات الإدارية والعلمية والهندسية والتقنية والحرفية وغيرها المستخدمة في إنشاء وتصميم وتشغيل المنظمات، سواء في القطاعين الإنتاجي والخدمي للاقتصاد". يضم قسم الموارد البشرية الأفراد الذين يعملون لصالح المنظمة أو الشركة، سواء كانوا مؤقتين أو متعاقدين، مكونين بشكل جماعي أكثر الموارد أهمية لها. وبالتالي، يجب على المنظمة التأكد من أنها تمتلك الكمية والتنوع المناسبين من الموظفين، ويتم إدارتهم بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية على حد سواء (إيجوي، وآخرون، ٢٠١٤).

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي عملية معقدة تشمل التوظيف والانضمام والتدريب والتقييم وتعويض العمال، فضلاً عن الاهتمام بعلاقاتهم العمالية وصحتهم وسلامتهم وقضايا المساواة. تهدف المحادثات القادمة إلى تزويد المديرين بالأفكار والطرق الأساسية اللازمة لمعالجة الجانب البشري للإدارة (ديسلر، ٢٠٢٠). وتشمل هذه الواجبات تحليل دور كل موظف من خلال تحليل الوظيفة، وتوقع احتياجات العمالة، والعثور على مرشحين مؤهلين، واختيار المتقدمين، وتوجيه وتدريب الموظفين الجدد، وإدارة خطط الأجور، وتوفير الحوافز والمزايا، وتقييم الأداء، وتسهيل التواصل من خلال الاستشارات، وإجراءات الانضباط، والمقابلات، وتشجيع تطوير الموظفين من خلال برامج التدريب، وزرع علاقات وانخراط الموظفين. يجب أيضًا على المديرين أن يكونوا على دراية أساسية بموضوعات تشمل الترويج للعمل الإيجابي والفرص المتساوية، وإجراءات صحة وسلامة الموظفين، وإجراءات الشكاوى، وإدارة العلاقات العمالية (ديسلر، ٢٠٢٠).

تعتبر الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية أمرًا حاسمًا لنجاح أي منظمة. فهي ضرورية لجذب واحتفاظ وتنمية قوى عاملة متميزة. يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها من خلال زيادة أداء الموظفين وإنتاجيتهم وابتكارهم باستخدام أساليب الموارد البشرية الفعالة.

تؤكد الأدبيات النظرية والدراسات البحثية مدى أهمية ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين مهارات وتحفيز الموظفين، مما يزيد من الإنتاجية. تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية أيضًا الكفاءة التقنية والابتكار الاستراتيجي المتمشي مع أهداف الأعمال (راوش وفريس، ٢٠٠٠). على الرغم من أن هذه المفاهيم مدعومة بالأبحاث التجريبية على الشركات الكبيرة، فإن هناك خلأً حول مدى تطبيقها على الشركات الصغيرة. تترتب على جهود إدارة الموارد البشرية نفقات يمكن أن تتجاوز الفوائد في الشركات الصغيرة التي تفتقر إلى الموارد. نظرًا لأن إدارة الموارد البشرية تنطوي على استثمار زمني و/أو مالي، يجب وزن الفوائد بعناية مقابل التكاليف. يصبح من الضروري التأكد من الاحتفاظ بالعمال لمدة كافية لتحسين الفوائد الناتجة عن نفقات إدارة الموارد البشرية. من أجل أن تنجح المنظمة، فإن الخطط والاستراتيجيات التي تؤكد على جلب والاحتفاظ بالمواهب الرائدة، وتطوير المهارات، وتحسين الإخراج والأداء، وتشجيع الابتكار، وخلق بيئة عمل سعيدة تعتبر أساسية (راوش وفريس، ٢٠٠٠).

يقوم المشروع البحثي الحالي بتطبيق استراتيجيات كمية ونوعية لإعداد المشروع البحثي من خلال تحليل العديد من المقالات البحثية ذات الصلة بالموضوع وجمع الردود باستخدام استبيان. تشمل أكثر التكتيكات والاستراتيجيات شيوعًا التي يطبقها قسم الموارد البشرية عمليات التوظيف والاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتعزيز مستويات الرضا، وتنفيذ سياسات الموارد البشرية المرنة، وتكامل الفريق العمل، والتواصل الفعال، والإدارة المشاركة، ومطابقة أهداف الشركة مع أهداف الموظفين، وتطوير خطة استراتيجية للموارد البشرية، وتنفيذ الموارد البشرية الرقمية. من البيانات المناقشة سابقًا، الهدف الرئيسي لهذا المشروع هو التحقيق والتنقيب بعمق في استراتيجيات وتكتيكات الموارد البشرية وتأثيراتها على قطاع الأعمال الخاص والحكومي في المملكة العربية السعودية (KSA). سيقوم هذا الدراسة بتحقيق استراتيجيات وتكتيكات مختلفة من خلال البحث الشامل عن البيانات ودراسة مقطعية لأكثر الشركات والمنظمات شهرة في السعودية.

٢. مشكلة الدراسة:

كما نوقش في قسم المقدمة، تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من المساهمين الرئيسيين في أي شركة أو منظمة حتى في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وعلى الرغم من أن تكتيكات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية معروفة بأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن القليل معروف حول كيفية تأثيرها بشكل خاص على البيئة الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. حيث تتمتع كل دولة بثقافات اقتصادية وقضايا محددة. المشكلة الرئيسية للدراسة الحالية هي التحقيق في تطبيق عدة تكتيكات واستراتيجيات للموارد البشرية في البيئات التجارية والحكومية، مثل عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والابتكارات التكنولوجية، وبرامج مشاركة الموظفين. كما ستقوم الدراسة بفحص مدى تناسب هذه التكتيكات مع أهداف المنظمة والعادات الثقافية في بيئة المملكة العربية السعودية. تسعى هذه الدراسة إلى توفير رؤى مفيدة ونقاط حرجية للشركات الراغبة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لديها والمساهمة في الأداء العام لقطاع الأعمال التجارية ووكالات الحكومة في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل مزايا وعيوب الممارسات الحالية للموارد البشرية. وستنخرط الدراسة في مجموعة واسعة من الاستراتيجيات وكيفية تأثير هذه التكتيكات على القطاع الخاص والقطاع التجاري الحكومي.

٣. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو تطوير بحث شامل حول التكتيكات والاستراتيجيات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، بهدف تعزيز أداء الشركات والوكالات الحكومية في البلاد بشكل عام. وفيما يلي الأهداف الرئيسية للبحث في "استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح قطاع الأعمال والوكالات الحكومية في المملكة العربية السعودية:"

١. التحقيق في التكتيكات والاستراتيجيات الحالية للموارد البشرية المستخدمة من قبل الشركات السعودية والمؤسسات الحكومية.

٢. تقييم مدى فعالية استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي ورضا الموظفين والإنتاجية ومؤشرات النجاح الأخرى للمؤسسات.

٣. تحديد التحديات الرئيسية التي تؤثر على تطبيق ونتائج استراتيجيات الموارد البشرية في السياق السعودي، مع مراعاة الجوانب التنظيمية والاقتصادية والثقافية.

٤. التحقيق في كيفية تطابق استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة في السياقين الخاص والحكومي.
٥. تقييم كيفية تأثير إجراءات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وجذب الموظفين، على أداء المؤسسة.
٦. التحقيق في تأثير الاستراتيجيات الجديدة المطورة مثل دمج الابتكارات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي (AI) على كفاءة إدارة الموارد البشرية ونجاح المؤسسة.

٤. أسئلة الدراسة:

السؤال البحثي الرئيسي الذي يجب التحقيق فيه ودراسته هو "ما هي الاستراتيجيات والتكتيكات الرئيسية التي يتم تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح وكفاءة كل من وكالات الأعمال الخاصة والحكومية؟". وفيما يلي بعض الأسئلة الأخرى التي يمكن استكشافها وتحليلها:

١. ما هي التكتيكات والاستراتيجيات السائدة التي تُنفذ بواسطة أقسام الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما هي الاستراتيجيات الجديدة التي يمكن استخدامها لتحسين أداء المؤسسة؟
٣. ما هي التحديات الرئيسية التي تؤثر على تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية؟
٤. كيف تساهم استراتيجيات الموارد البشرية في نجاح المؤسسات من حيث الإنتاجية ورضا الموظفين والأداء المالي؟
٥. ما هي التوصيات الرئيسية التي يجب تقديمها لأقسام الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية لتعزيز نجاح المؤسسات؟

٥. أهمية الدراسة:

هناك تبعات نظرية وعملية هامة للدراسة الحالية، وهي استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح قطاع الأعمال ووكالات الحكومة في المملكة العربية السعودية. من الناحية العملية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى حول الطرق والاستراتيجيات التي يتبعها الأعمال ووكالات الحكومة السعودية حاليًا لتحسين الأداء العام من حيث النتائج المالية، والإنتاجية، وسعادة الموظفين، ومعايير النجاح الحرجة الأخرى. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية محددة للبيئة

السعودية من أجل تعزيز النجاح والتنافسية التنظيمية. ستتناول هذه التوصيات عقبات التنفيذ والفعالية، بما في ذلك المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والثقافية.

من الناحية النظرية، تسهم الدراسة الحالية في مجموعة المعرفة حول إدارة الموارد البشرية من منظور نظري من خلال تحليل فعالية استراتيجيات الموارد البشرية في السياق الخاص بالمملكة العربية السعودية. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تطبيق نظريات إدارة الموارد البشرية في سياقات ثقافية وقانونية واقتصادية متنوعة من خلال دراسة تطبيق ونتائج تكتيكات واستراتيجيات الموارد البشرية في القطاعين الخاص والحكومي. يمكن أن تُسهم النتائج في إثراء المعرفة النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم من خلال تحديد الخصائص التي تؤثر على نجاح استراتيجيات الموارد البشرية في حالة اجتماعية واقتصادية معينة، مما يثري الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

١. أدبيات الدراسة:

من بين دول مجلس التعاون الخليجي (مجلس التعاون الخليجي)، تبرز المملكة العربية السعودية كأكبرها جغرافيًا وأغناها اقتصاديًا، وأكثرها كثافة سكانيةً. اقتصادها يعتمد بشكل كبير على النفط والمنتجات المرتبطة به؛ حيث تمثل هذه الصادرات أكثر من ٩٠٪ من إجمالي الصادرات، و٧٥-٨٠٪ من الدخل الحكومي، وتقريبًا ٥٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي. قامت الحكومات السعودية المتعاقبة بتحرير الاقتصاد، وتمكين القطاع الخاص، واتخاذ إصلاحات هامة لدمج البلاد في الاقتصاد العالمي في محاولة للحد من الاعتماد على النفط (تليس وإلأمين، ٢٠١٦). علاوة على ذلك، وبسكان يبلغ ٢٩,٩ مليون في الوقت الحالي ومن المتوقع أن يصل إلى ٤٦,٣ مليون بحلول عام ٢٠٣٠، تبذل الحكومة المحلية جهودًا مبدولة لزيادة فرص العمل في المملكة العربية السعودية وتعزيز قوة العمل في البلاد من خلال مجموعة من البرامج التعليمية والتنموية. وهذا بدوره سيؤثر على أقسام إدارة الموارد البشرية في مختلف منظمات المملكة العربية السعودية ويتطلب تطوير تكتيكات واستراتيجيات جديدة لضمان نجاح المنظمة (تليس وإلأمين، ٢٠١٦).

الحالة الحالية لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية:

لم تحظ إدارة الموارد البشرية وتقنيات تطوير الموارد البشرية بالكثير من الاهتمام العلمي في المملكة العربية السعودية إلا في أوائل العقد الأول من القرن الحالي (تليس وإلأمين، ٢٠١٦). لا تزال معرفتنا بالممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في الشركات السعودية محدودة إلى حد كبير، على الرغم من المحاولات الحديثة لاستكشاف الجوانب التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية وتطويرها. تركز الدراسات الموجودة بالفعل في كثير من الأحيان على مواضيع محددة، مثل كيفية تأثير الثقافة الوطنية على إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثير الإسلام على مواقف الإدارة. يؤكد (ملاحي، ٢٠٠٦) أهمية القيم الثقافية و "الواسطة" في إبراز الفروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين القطاعين العام والخاص (ملاحي، ٢٠٠٦). ومن خلال فحص ممارسات التعويض، وجد (رمال وآخرون، ٢٠١١) أن التعويض بناءً على الكبر يُستخدم، وأن مشاركة الموظفين محدودة. وتركز الدراسات على أبعاد السلوك التنظيمي مثل رضا الوظيفة تؤثر بشكل ملحوظ على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتقدم طرقًا لتعزيز الاتجاهات المرتبطة بالعمل من خلال فهم أعمق للعدالة التنظيمية (رمال، ٢٠١١).

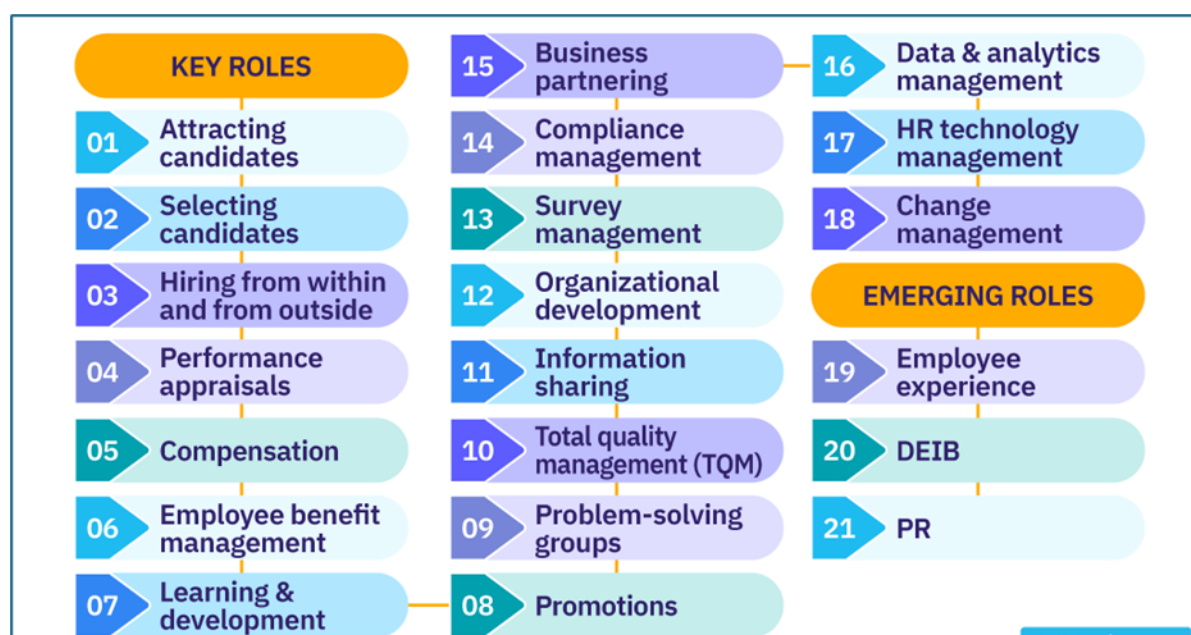
التعريفات الخاصة والدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية:

منذ بدايته في الستينيات، كانت إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تقنيات الإدارة المعاصرة، مما يجعلها ذات أهمية قصوى في ديناميات المؤسسات. هناك تحول في الـ paradigms الحاصل حاليًا حيث يُعتبر الأشخاص أصولًا لا تقدر بثمن بدلاً من مجرد موارد. تشمل مجال الموارد البشرية مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، مثل المديرين التنفيذيين، والموظفين، والمستخدمين، والموظفين. يطرح قضايا هامة، خاصة في الشركات الكبيرة، ويتطلب نهجًا منظمًا ومنهجيًا لإدارة الموارد البشرية. تحتاج الشركات النشطة لتوقع التغييرات في البيئة وإجراء تعديلات استراتيجية، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في صحة المؤسسة. إدارة ديناميات العمال، أو إدارة الموارد البشرية، هي جزء أساسي من دورة حياة الشركة وضرورية للحفاظ على المرونة والقدرة التنافسية في بيئات السوق المتغيرة باستمرار. تحدد إدارة الموارد البشرية، التي يتم تعريفها على أنها استراتيجية شاملة لإدارة وتعزيز القدرات العمالية، ضرورة تحفيز الموارد البشرية من أجل تطوير ميزات تنافسية للشركات. الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تعظيم إنتاجية الموظفين من أجل تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية بنجاح. بشكل أساسي، تعمل إدارة الموارد البشرية كعنصر حيوي في دفع الانتصار التنظيمي، كونها قناة لموازنة تكتيكات الموارد البشرية مع أهداف الأعمال الشاملة، وبالتالي زرع الكفاءة المتزايدة والتناغم الاستراتيجي في ظل الظروف السوقية الديناميكية. تقدم الشكل رقم ١ أكثر الأدوار الشائعة لأقسام الموارد البشرية وفقًا لاستطلاعات عام ٢٠٢٤ (المصدر: AIHR).

الأقسام التقليدية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

أبدي Delery و Doty (1996) سبع ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. تتضمن هذه الممارسات آليات لصوت الموظفين، وضمان الوظائف، وفرص الترقية المهنية، وبرامج التدريب الشاملة، وعمليات تقييم الأداء، ومبادرات تقاسم الأرباح، وتعريفات واضحة للوظائف. تسلط هذه التقنيات الضوء على كيفية نظر الموارد البشرية داخل الشركات، مما يقدمها كأساسية لنجاحها. ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) هي تلك التي تم تصميمها بعناية، ووضعها في التطبيق، وتنفيذها بطريقة تتماشى مباشرة مع استراتيجية الشركة العامة. بالإضافة إلى ذلك، يصف الكتاب ممارسات SHRM بأنها تلك التي تظهر ارتباطًا نظريًا أو تجريبيًا بالأداء التنظيمي الشامل، يعرف De Bejar و SHRM (1984) Milkovich

بأنها متواصلة من القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية تتكشف عبر عدة مستويات تنظيمية. بدلاً من ذلك، يتخذ Redman و Wilkinson (2001) موقفاً بشأن SHRM متمحوراً حول إدارة الموظفين النشطة والتكامل الاستراتيجي، مشددين على أهمية الموظفين كأصول قيمة بدلاً من مجرد كونهم عامل تكلفة. يُقدم الجدول ١ الفروق الرئيسية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.



شكل-١: الأدوار الرئيسية لقسم الموارد البشرية في المؤسسة (AIHR، ٢٠٢٤).

جدول-١: أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والاستراتيجية.

الموارد البشرية الاستراتيجية	الموارد البشرية التقليدية	نقاط المقارنة
مع العملاء الداخليين والخارجيين	العلاقات بين الموظفين الشراكة	التركيز
التغيير التحولي	التغيير المعاملاتي	الدور الرئيسي
سريعة، استباقية، ومتكاملة	بطيئة، رد فعلي، ومتجزئة	المبادرات
قصير المدى، والمتوسط، والطويل المدى	قصير المدى	الأفق الزمني
مرنة عضوية	سياسات بيروقراطية	التحكم
فرق عمل واسعة، مرنة، وعابرة للتدريب	تقسيم العمل الصارم	وصف الوظيفة
الناس والمعرفة	المنتجات الرأسمالية	الاستثمارات الرئيسية
مركز الاستثمار	مركز التكاليف	المساءلة
مديري الخط	المتخصصين الفنيين	المسؤولية عن الموارد البشرية

الاستراتيجيات والتكتيكات الحالية لإدارة الموارد البشرية :

أجرت دراسة قام بها الماتر (٢٠٢٢) للتحقيق في التكتيكات الرئيسية التي تنفذها أقسام الموارد البشرية في الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية وكيف أثرت على نجاح المنظمة. أظهرت النتائج أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والمنظمات في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، كانت هناك تأثيرات واضحة على أداء الموظفين المتعلقة بعمليات الاختيار والتوظيف بالإضافة إلى البرامج التدريبية والتنموية. تدعو الاستنتاجات الرئيسية للتحليل إلى إجراء فحص شامل لأنظمة الحوافز لشركات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع التركيز على خلق ظروف عمل تكون لها تأثير إيجابي على أفراد الفريق. علاوة على ذلك، يجب أن تركز الجهود على تنسيق نجاح المنظمة مع مشاركة الموظفين، مما يتطلب صياغة أهداف دقيقة وقابلة للتحقيق بدعم من مدخلات الموظفين (الماتر، ٢٠٢٢).

تنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)

وفقاً لإدارة الموارد البشرية (٢٠٢٣)، يُعرّف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) بأنها "استراتيجية شاملة لتجميع أفضل فريق لتوسيع نجاح شركتك. يتضمن توظيف وتدريب الموظفين على أهداف الشركة والرؤية والغرض والاستراتيجيات التنظيمية التي توجههم" (ماترز، ٢٠٢٣). تعتبر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مهمة في المملكة العربية السعودية لجذب واحتفاظ المواهب البارزة، وتعزيز الأداء التنظيمي، والتكيف مع التغيرات في بيئات العمل، وتحسين مشاركة الموظفين ورضاهم. كما يستكشف الموقع العشرة استراتيجيات وتكتيكات رئيسية ينفذها أقسام الموارد البشرية والمديرون لتأثير نجاح المنظمة. يمكن أن تسهم تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية الذكية وتعزيز العمل الجماعي بشكل كبير في زيادة النجاح التجاري (ماترز، ٢٠٢٣).

يحمل تنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية العديد من الفوائد في المملكة العربية السعودية (ماترز، ٢٠٢٣). أولاً وقبل كل شيء، فإنه يعزز ثقافة العمل الصحية التي ترفع مستوى مشاركة ورضا الموظفين، مما يقلل من معدلات الاستبقاء ويزيد من الرضا العام عن الوظيفة. ثانياً، من خلال إنشاء سياسات وإجراءات موارد بشرية مرنة، يساعد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الشركات على التكيف بسرعة مع تغيرات ظروف العمل. بالإضافة إلى ذلك، يضمن تنسيق استراتيجيات الموارد

البشرية مع أهداف الشركة الامتثال لقوانين العمل، وتحسين الأداء، وجذب المواهب البارزة. علاوة على ذلك، تعزز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الأداء، وتعزز نمو الموظفين، وتساعد أصحاب العمل في الاحتفاظ بأعضاء الفريق المهمين. من خلال تحديد وتوفير التدريب، تمنح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية العمال الكفاءات اللازمة للتنقل ببراعة خلال فترات التغيير وعدم اليقين. كل الأمور المعقدة، هناك العديد من المزايا لنهج الموارد البشرية الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، تتراوح بين تحسين الأداء التنظيمي إلى ضمان رضا الموظفين والامتثال للتشريعات (ماترز، ٢٠٢٣).

تم الحصول على نفس النتائج من دراسة أجراها الزلباني ومودي (٢٠١٤) للتحقيق في تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك على رضا العمل. وفقًا للدراسة، يتأثر رضا العمل بشكل إيجابي بالدعم التنظيمي المدرك (POS) وممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP). يعد تحسين الاهتمام بالعمل والتنوع في الوظائف بشكل خاص هو الأكثر تأثيرًا على سعادة العمل. يتأثر رضا العمل أيضًا بشكل كبير بعوامل مثل العمل الجماعي، والتدريب والتطوير، والاتصال الفعال، والإدارة التشاركية، وتوافق الأهداف التنظيمية مع أهداف الموظفين. تسلط هذه النتائج الضوء على مدى أهمية وضع إجراءات إدارة الموارد البشرية الفعالة وتنمية ثقافة العمل الإيجابية لتحسين سعادة الموظفين ورفاهيتهم العامة (الزلباني ومودي، ٢٠١٤).

استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى :

عملية تحديد استراتيجية الموارد البشرية تتضمن تطوير خطة ستمنح الشركة ميزة تنافسية مميزة من خلال وصف كيفية استخدام مواردها البشرية لتحقيق الأهداف والتغلب على العوائق التجارية. يمكن لقسم الموارد البشرية تحديد وتوظيف المرشحين المؤهلين الذين يتناسبون مع مسار الشركة باستخدام تكتيكات الحصول على المواهب والتوظيف. تضمن جهود إدارة المواهب والتطوير أن يحافظ قسم الموارد البشرية على المعرفة الحالية بالكفاءات المطلوبة ويتبع الإجراءات المناسبة لتحسين مهارات القوى العاملة. تضمن استراتيجيات الأجور والمزايا، بدعم من أعلى الإدارة، حزمًا تنافسية تجذب وتحتفظ بالموظفين القيمين. تسهل توافق قسم الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية تطوير السلوكيات المطلوبة وثقافة إيجابية. وأخيرًا وليس آخرًا، يعتمد نجاح تغيير الاستراتيجية بشكل فعال ونجاح المنظمة على برامج مشاركة الموظفين (إيريك في، ٢٠٢٤).

استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية :

استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لتحسين مختلف أجزاء الأنشطة والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يُعرف بإدارة الموارد البشرية الرقمية، أو الـHRM الرقمية (بالمومبو، هينا، ومانش، ٢٠٢٣). تعمل الـHRM الرقمية على تحسين الكفاءة وتوفير رؤى قائمة على البيانات لاتخاذ القرارات من خلال استخدام التكنولوجيا لتلقائية العمليات المتكررة (جيغوري، ٢٠٢٠). وفقًا لتشاترجي، تشودهوري، فرونتيس، وسياشو (٢٠٢٢)، تزيد هذه الطريقة من الدقة والكفاءة، مما يمكن محترفي الموارد البشرية من قضاء المزيد من الوقت على المبادرات الاستراتيجية وتطوير العاملين وتعزيز بيئة عمل صحية. ومع ذلك، فإن الحفاظ على التعاطف واللمسة الإنسانية، يعتبر أمرًا أساسيًا لتحقيق التوازن بين التكنولوجيا والتفاعل البشري. يأتي العديد من المزايا مع الـHRM الرقمية، مثل زيادة الإنتاجية، وتقليل الأعمال الإدارية، وتحسين تجارب الموظفين، واتخاذ القرارات قائمة على البيانات، وتوافق أفضل لاستراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الأعمال (دوندون ورافرتي، ٢٠١٨). تمثل قدرة التحول الرقمي على تعزيز فعالية الموارد البشرية - من خلال تحسين الإجراءات، وتقليل الأعمال الإدارية، وتخصيص الموارد البشرية للتركيز على المبادرات الاستراتيجية - اكتشافًا ملحوظًا. وسيؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى زيادة معدلات مشاركة الموظفين والإنتاجية ومعدلات الاحتفاظ (بير كور، ٢٠٢٣).

التعليقات والتوصيات :

استنادًا إلى البيانات البحثية المقدمة، يمكننا أن نستنتج ما يلي:

١. توفر مراجعة الأدب نظرة شاملة على الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، مشمولة بجوانب مختلفة مثل المناظر الاقتصادية، واستراتيجيات الموارد البشرية، وتنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
٢. توفر مراجعة الأدب استراتيجيات وتكتيكات مختلفة تنفذها مديرو الموارد البشرية التي تؤثر على نجاح المنظمة مثل عمليات الاختيار والتوظيف، وبرامج التدريب والتطوير، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتحسين مستويات الرضا، وتنفيذ سياسات الموارد البشرية المرنة، وتكامل العمل الجماعي، والاتصال الفعال، وإدارة المشاركة، وتطابق أهداف الشركة مع أهداف الموظفين، ووضع خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتنفيذ الإدارة الرقمية.

٣. تفتقد الدراسات البحثية إلى استكشاف استراتيجيات الموارد البشرية في قطاعات الأعمال الحكومية التي قد تكون لها استراتيجيات وتكتيكات مختلفة عن القطاع الخاص.

٤. أيضًا، لم تشمل الدراسات البحثية جمع البيانات المباشرة من مديري الموارد البشرية أو الموظفين. يمكن أن يوفر استكشاف تجارب وآراء الموظفين والمحترفين في مجال الموارد البشرية نفحات قيمة حول فعالية ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين والأداء التنظيمي العام في المملكة العربية السعودية.

جدول-٢: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلفة من عدة مراجع.

م	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	المراجع
١	عمليات التوظيف والاختيار.	Rozario, et al., (2019)
٢	برامج التدريب والتطوير.	Belias, et al., (2020)
٣	تعزيز مشاركة الموظفين.	Almatter (2022)
٤	تنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.(SHRM)	Matters (2023)
٥	تعزيز مستويات الرضا.	Matters (2023)
٦	تنفيذ سياسات الموارد البشرية المرنة.	Williams (2019)
٧	تكامل العمل الجماعي.	Erik V. (2024)
٨	التواصل الفعال.	Aljizani, et al., (2018)
٩	الإدارة المشاركة.	Petkovska, et al., (2015)
١٠	مطابقة أهداف الشركة مع أهداف الموظفين.	Geethanjali, et al., (2024)
١١	وضع خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	Andersen and Minbaeva (2013)
١٢	تنفيذ الموارد البشرية الرقمية.	Gigauri (2020), Batool, et al., (2020)
١٣	استقطاب المواهب.	Deshmukh, et al., (2023)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

النهج البحثي:

النهج البحثي الأنسب للدراسة الحالية يتضمن نهجاً مختلطاً في المنهجية. ستطبق الدراسة كل من المنهجيات البحثية النوعية والكمية (Marcyzk, et al., 2010)

١. **المنهجية النوعية:** تشمل الدراسات النوعية استعراض الدراسات الأدبية المنشورة مسبقاً. سيتم تحليل البيانات المجمعة من خلال التحليل الموضوعي إلى مواضيع رئيسية وفرعية بهدف جمع بيانات شاملة حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تم تنفيذها في مختلف البلدان وأثرت بشكل فعال على نجاح وأداء المنظمات.
٢. **المنهجية الكمية:** ستم المنهجية الكمية من خلال إعداد استبيان جيد التصميم بناءً على البيانات المجمعة من مراجعة الأدبيات واستناداً إلى خبرة إدارة الموارد البشرية. يمكن توزيع استبيان الاستطلاع على الشركات والوكالات الحكومية في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية لجمع البيانات الكمية حول تنفيذ وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. هذا النهج يسمح بجمع البيانات الرقمية.

تصميم البحث:

أفضل تصميم يصف الدراسة الحالية بشكل فعال هو الدراسة المقطعية. وهذا يسمح بجمع البيانات من مختلف الهيئات التجارية الخاصة والحكومية الشهيرة في نقطة زمنية واحدة.

جمع البيانات:

هناك ثلاثة مصادر رئيسية للبيانات يمكن استخدامها بفعالية في الدراسة الحالية لتطوير مراجعة شاملة لاستراتيجيات وتكتيكات إدارة الموارد البشرية المختلفة:

١. **المصادر الأولية:** جمع البيانات من خلال استبيان الاستطلاع الذي يتم توزيعه عبر وسائط مختلفة مثل الورقية أو الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، ونماذج Google Forms ، و WhatsApp ، وغيرها من المنصات الإلكترونية.

٢. المصادر الأولية: مقابلات مصممة مع مديري الموارد البشرية والموظفين من أفضل المنظمات في المملكة العربية

السعودية. يمكن تسجيل المقابلات بعد الحصول على استمارة موافقة من المشارك.

٣. المصادر الثانوية: التحليل الشامل لاستعراض الدراسات الأدبية، والمقالات البحثية، والكتب، والمواقع الإلكترونية

الموثوقة.

أعداد الاستبيان أداة الدراسة:

الاستبيان المعد يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

• الجزء الأول: مقدمة ونموذج موافقة.

• الجزء الثاني: البيانات الديموغرافية (٨ أسئلة).

• الجزء الثالث: استراتيجيات وتكتيكات إدارة الموارد البشرية الحالية (٢٥ سؤالاً).

تعتمد بيانات الاستبيان على مقياس ليكرت من ٥ نقاط (أوافق تمامًا، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق تمامًا). تم تقديم

استبيانات الاستبيان عبر منصات إلكترونية مختلفة باستخدام نموذج Google ليتسنى التعامل السريع والتحليل بسهولة.

سيتم تحليل البيانات المجمعة من استبيان الاستبيان إحصائيًا باستخدام تحليل وصفي مثل الميل المركزي والانتشار.

تحليل البيانات:

للعثور على العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج المؤسسية، يمكن فحص البيانات الكمية

باستخدام أساليب إحصائية بما في ذلك تحليل الانحدار وتحليل الارتباط والإحصاءات الوصفية مثل الميول المركزية وقياسات

الانتشار. يتضمن تحليل البيانات النوعية فحصًا موضوعيًا لاكتشاف المواضيع المتكررة والأنماط والتسليمات التي ظهرت من

المقابلات أو مناقشات المجموعات المركزة. سيوفر التحليل الموضوعي وتحليل الفرعيات لمحة شاملة عن جميع البيانات المتاحة

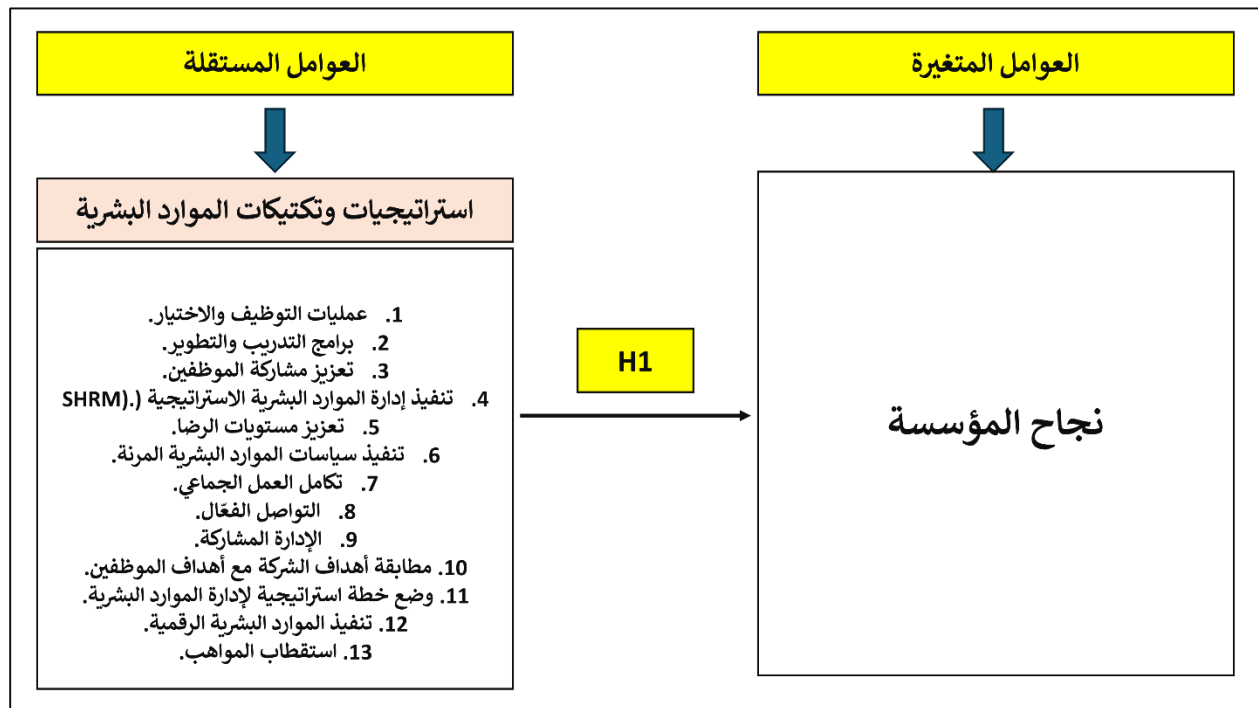
المجمعة من المقابلات والمقالات البحثية المحللة.

الإطار النظري والمفاهيمي:

الإطار المفاهيمي الحالي هو أن يرتبط بين استراتيجيات الموارد البشرية مثل (عمليات التوظيف والاختيار، وبرامج

التدريب والتطوير، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)، وتعزيز مستويات الرضا،

وتنفيذ سياسات الموارد البشرية المرنة، ودمج الفريق العملي، وتحسين التواصل الفعال، وإدارة المشاركة، وتطابق أهداف الشركة مع أهداف الموظفين، وتطوير خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتنفيذ الموارد البشرية الرقمية) وأثرها على نجاح القطاعين التجاري والحكومي. في هذا الإطار المفاهيمي، تعتبر المتغيرات التابعة (DV) هي نجاح المنظمة وأدائها، بينما تعتبر المتغيرات المستقلة (IV) هي استراتيجيات وتكتيكات إدارة الموارد البشرية. يوجه الإطار المفاهيمي صياغة فرضيات البحث واختيار الطرق البحثية والتقنيات التحليلية المناسبة. يوفر خريطة طريق لجمع البيانات وتحليلها، مما يساعد الباحثين على التحقيق بشكل منهجي في العلاقات بين المتغيرات واختبار افتراضاتها النظرية (الشكل ١).



شكل-٢: الإطار النظري للدراسة.

فرضيات البحث :

يمكن صياغة فرضية البحث للدراسة الحالية على النحو التالي :

الفرضية البديلة": (H1) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات وتكتيكات إدارة الموارد البشرية

المختلفة ونجاح منظمات الأعمال في القطاعين الخاص والحكومي".

"الفرضية الأصلية": (H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات وتكتيكات إدارة الموارد البشرية

المختلفة ونجاح منظمات الأعمال في القطاعين الخاص والحكومي".

الفصل الخامس

الخاتمة

بشكل عام، تقدم هذه الدراسة فحصاً شاملاً لأهمية وفعالية وعقبات تكتيكات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إعدادات المؤسسات في المملكة العربية السعودية. تسلط النتائج الضوء على الدور الحاسم لاستراتيجيات الموارد البشرية في دفع الأداء التنظيمي، مع اعتراف الأغلبية العظمى من المستجيبين بأهميتها في تحقيق نتائج مثلى. ومع ذلك، تسلط الفروق في كيفية إدراك أهمية استراتيجيات الموارد البشرية ورضى الموظفين عن تنفيذها الضوء على الفرص لتعزيز رضا الموظفين والأداء التنظيمي من خلال توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل مع احتياجات المؤسسة. تسلط البيانات المجمعة أيضاً الضوء على التصورات المتنوعة حول فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مما يؤكد على تعقيدات إدارة الموارد البشرية وأهمية التقييم والتحسين المستمرين. تم التعرف على بعض الممارسات، مثل تنفيذ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، على نطاق واسع لفعاليتها. ومع ذلك، حصلت ممارسات التوظيف وبرامج التدريب والتطوير على تقييمات متباينة. فمن الأهمية بمكان تقييم وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أقصى نتائج المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الصعوبات التي واجهت في تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، مثل قيود الموارد والمقاومة للتغيير، تسلط الضوء على أهمية أن تقوم المؤسسات بوضع استراتيجيات شاملة للتغلب على العقبات وتنفيذ مبادرات الموارد البشرية بنجاح. يتطلب التصدي لهذه التحديات نهجاً شاملاً لمعالجة عوامل متعددة وضمان توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية بنجاح. تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة للمؤسسات في المملكة العربية السعودية وخارجها، مسلطة الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في دفع النجاح التنظيمي. من خلال ضمان أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متماشية مع الأهداف التنظيمية، وتقييم وتحسين استراتيجيات الموارد البشرية باستمرار، ومواجهة التحديات بفعالية، يمكن للمؤسسات تعزيز رضا الموظفين والإنتاجية والأداء العام في بيئة الأعمال المتغيرة في المملكة العربية السعودية.

المراجع

- Aljizani, L., & Zubaidi, F. Effective Strategic to improve Communication between HR and Employees.
- Almatter, A. M. (2022). The Impact of Human Resource Management Strategies Practices on the Performance of Organizations SMEs Companies (A Case Study in the Eastern Province-Saudi Arabia). *International Journal of Research and Studies Publishing*, 3(34), 247-279.
- AlZalabani, A., & Modi, R. S. (2014). Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(3).
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Batool, N., Hussain, S., Baqir, M., Islam, K. A., & Hanif, M. (2021). Role of HR Technology and Training for the Development of Employees. *International Journal of Business and Management Future*, 5(1), 1-13.
- Belias, D., Vasiliadis, L., & Mantas, C. (2020). The human resource training and development of employees working on luxurious hotels in Greece. In *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era: Sixth International IACuDiT Conference, Athens 2019* (pp. 639-648). Springer International Publishing.
- bir Kaur, S., Singh, E. G., & Kumar, R. (2023). Digital human resource management-paving the way for success. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(6), 3719-3727.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Siachou, E. (2022). Examining the dark side of human resource analytics: an empirical investigation using the privacy calculus approach. *International Journal of Manpower*, 43(1), 52-74.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deshmukh, S., Joshi, A., Shinde, S. C., & Sharma, M. (2023). Role of HR in Talent Acquisition and Recruitment: Best Practices for Hiring Top Talent. *European Economic Letters (EEL)*, 13(5), 1284-1291.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management Sixteenth edition*. Pearson International Edition.
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM?. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391.
- Erik V. (2024). 21 HR Roles in an Organization: A 2024 Overview. Retrieved from [21 HR Roles in an Organization: A 2024 Overview - AIHR](#). Last Access on 27 March 2024.

Erik V., (2024). How To Develop an Effective HR Strategy. Available online via [How To Develop an Effective HR Strategy \[2024 Edition\] - AIHR](#). Last Access on 17 February 2024.

Geethanjali, N., Ashifa, K. M., Raina, A., Patil, J., Byloppilly, R., & Rajest, S. S. (2024). Application of strategic human resource management models for organizational performance. In *Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success* (pp. 1-19). IGI Global.

Gigauri, I. (2020). Implications of COVID-19 for human resource management. *International Journal of Economics and Management Studies*, 7(11), 25-33.

Igwe, A., Onwumere, J. U. J., & EGBO, O. P. (2014). Effective human resource management as tool for organizational success. *Human resource management (HRM)*, 6(39).

Juul Andersen, T., & Minbaeva, D. (2013). The role of human resource management in strategy making. *Human Resource Management*, 52(5), 809-827.

Majumder, M. T. H. (2012). Human resource management practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.

Marczyk, G. R., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2010). *Essentials of research design and methodology* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Matters, HR (2023). 10 Best Strategic Human Resource Management system in Saudi Arabia-2023. Available online via [10 Best Strategic Human Resource Management system in Saudi Arabia-2023 \(joinhrmatters.com\)](#). Last Access on 17 February 2024.

Mellahi, K. (2006). Human resource management in Saudi Arabia. In P.S. Budhwar and K. Mellahi (eds), *Managing Human Resources in the Middle East*. London: Routledge, pp. 97–122.

Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). Human resource management practices in a transition economy: Challenges and prospects. *Management Research News*, 31(1), 57-76.

Palumbo, R., Hinna, A., & Manesh, M. F. (2023). Aiming at inclusive workplaces: A bibliometric and interpretive review at the crossroads of disability management and human resource management. *Journal of Management & Organization*, 1-24.

Ramlall, S., Maimani, K. and Diab, A. (2011). Compensation practices and plan effectiveness in Saudi Arabia. *Compensation and Benefits Review*, 43(1): 52–60.

Rauch, A., & Frese, M. (2000). Effects of human resources strategies on success of small-scale businesses: A longitudinal study. *Frontiers of entrepreneurship research*, 530-541.

Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. *Challenges*, 10(2), 35.

Stefanovska, M., Bojadzije, M., & Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 75-88.

Tlaiss, H. A., & Elamin, A. (2016). Human resource management in Saudi Arabia. In *handbook of human resource management in the Middle East* (pp. 141-158). Edward Elgar Publishing.

US. BUREAU of LABOR STATISTICS (2024). Human Resources Mangers. Available online via [BLS Search Results](#). Last Access on 17 February 2024.

Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 914-930.

