Journal of Economic,Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 8, Issue 11(2024) • P: 103 - 91
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals
ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print)

Strategic analysis of human resources management in its work to enhance organizational performance in the telecommunications sector, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Sadiq Ali Al-Shuwaikhat*, Dr. Haya Ibrahim Al Tuwaym, Dr. Sara Saad Al-Dawsari
College of Management | Midocean University | Union of the Comoros

Received: 02/03/2024
Revised: 10/03/2024
Accepted: 03/04/2024
Published: 30/09/2024

* Corresponding author: sadiq.alshuwikhat@gmail.com

Citation: Al-Shuwaikhat, S. A., Al Tuwaym, H. I., & Al-Dawsari, S. S. (2024). Strategic analysis of human resources management in its work to enhance organizational performance in the telecommunications sector, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8*(11), 91 – 103. https://doi.org/10.26389/AJSRP.S020324

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: Human resources management strategies are among the basics for achieving the goals of any company. Therefore, this research aimed to track and analyze the strategies and vision of human resources management for organizations in the Kingdom, addressing all aspects of recruitment and development for employees, from the recruitment processes themselves to the control of employment contracts, and in view of the ongoing challenges in the internal environments. It has become necessary for external and external organizations in the Kingdom to adopt modern methods. Therefore, this research analyzed resource management strategies to enhance organizational performance, and this is through the descriptive analytical approach to determine the main community features of the research, as the sample population included all workers in telecommunications sector companies in the Kingdom. data for the study. A questionnaire was distributed among the samples through social media to employees of telecommunications companies in the Kingdom, who numbered (220). The study reached a set of results, including: the presence of a high level of organizational performance in companies. The telecommunications sector in the Kingdom by members of the study sample, where the arithmetic mean value was 3.964 with a standard deviation of 0.888.

It was found that the greater the level of application of recruitment and recruitment strategies by 1%, the greater the level of organizational performance. In the telecommunications sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia, it amounted to 1.637%, which demonstrates the validity of the first sub-hypothesis of the study.

Keywords: Human Resource Management, Management Strategies, Organizational Performance.

تحليل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في عملها التعزيزي للأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المملكة العربية السعودية

الدكتور/ صادق بن علي الشويخات*, الدكتورة / هيا بنت ابراهيم ال تويم, الدكتورة / سارة بنت سعد الدوسري
كلية الإدارة | جامعة ميدأوشن | جزر القمر

المستخلص: إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من الأساسيات لتحقيق أهداف أي شركة، لهذا لقد هدف هذا البحث لتتبع وتحليل استراتيجيات ورؤية إدارة الموارد البشرية للمنظمات بالمملكة ، متناولة جميع جوانب التوظيف والتطوير للموظفين، بداية من عمليات التوظيف ذاتها حتى التحكم بعقود العمل، وبالنظر للتحديات المستمرة في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات بالمملكة أصبح من الضروري تبني أساليب حديثة، لهذا قد قام هذا البحث تحليل استراتيجيات إدارة الموارد لتعزيز الأداء التنظيمي، وهذا من خلال المنهج الوصفي التحليلي لتحديد معالم المجتمع الرئيسية للبحث، حيث كان مجتمع العينة شامل جميع العاملين في شركات قطاع الاتصالات ، حيث استخدم أسلوب العينات العشوائية البسيطة للحصول على بيانات الدراسة، وقد تم توزيع استبانة على العينات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي على العاملين بشركات الاتصالات بالمملكة والتي بلغ عددهم (220)، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: وجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة من جانب أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.964 بانحراف معياري 0.888، وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما زاد مستوى تطبيق إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637 % وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية- استراتيجيات الإدارة- الأداء التنظيمي.

المقدمة:

تعتبر الاستراتيجيات للإدارة التابعة للموارد من جانبها البشري أساسية في الوصول لأهداف الشركات، حيث أنها تتبع رؤية كاملة للمنظمة، فنجد أن هذا المجال يتعامل مع جميع جوانب الوظائف وعوامل التطوير للعاملين، بدءًا من عملية التوظيف وصولاً إلى التحكم في عقود العمل. ونظرًا للتحديات وأشكال التغيير السريع ببيئة المنظمات الداخلي منها والخارجي، أصبح من الضروري على المنظمات أن يتبنوا طرق حديثة يتعاملون بها مع هذه التحولات. (الجرجري، 65،2006)

وتفرض الظروف المتغيرة على شركات الاتصال الضرورة الإلزامية للاعتماد استراتيجيات تدعم التكيف والابتكار في هذا المجال الإداري موضوع البحث، والتقييم قدرة المنظمة على تعاملها مع هذه التحديات (Noe.el at.، 28،2006)، يظهر أهمية دراسة الأداء التنظيمي وتحليل الأساليب والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتعزيز الأداء ورفع مستوى الفاعلية في مختلف الجوانب.

وتتناول هذه الدراسة الواقع الراهن لهذه الاستراتيجيات الإدارية للموارد المتعلقة بالجانب البشري لتعمل على تعزيز الأداء الوظيفي للشركة، حيث يتعمق البحث في تحليل الأساليب المعاصرة والمستجدات التي تعمل على التبني لها لضمان سبل التكيف الفاعلة مع هذه التحولات في بيئات العمل والتحديات الداخلية (ديسلر، 39،2009) ، ويسعى البحث أيضًا التعرف على العوامل التي لها تأثير في تحسين الأداء التنظيمي وتقديم توصيات تعزز مستوى الكفاءة والاستدامة في سياق المنظمة المتنوع والمتطور.

مشكلة البحث:

يعتبر القصور المعرفي والإدراكي حول التأثيرات الاستراتيجية لإدارة الموارد كأداة في يد الإدارة العليا لتحقيق أهداف الشركة في المملكة العربية، وتعزيز أدائها مشكلة رئيسية. لذلك، فيركز البحث على استعراض وتحليل بعض التساؤلات المحورية المرتبطة بهذه المشكلة:

1- هل هذه الاستراتيجيات متناسبة مع هيكل المنظمة وأهدافها بشكل مناسب؟
2- هل يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنهجي؟
3- هل هناك برامج فعّالة لتطوير وتعزيز مهارات الموظفين؟

أهمية البحث:

تضح في عناصره التي يقوم بدراستها، حيث يتسم البحث بالفرادة في توجيه الضوء نحو متغيرات يعاني التفاتها من قلة البحوث والتحليلات التطبيقية في سياق قطاع الاتصالات، يعزى الجدوى لهذا البحث إلى قدرته على ربط هذه المتغيرات في إطار بحث واحد داخل هذه المنظمات، حيث يقدم تحليلًا شاملاً ومتكاملاً يُسهم في تقديم حلول للمشكلات الواضحة في شركات الاتصالات.

من خلال توجيه البحث نحو قضايا قليلة الاهتمام والدراسات التطبيقية، يتيح البحث فرصة لاقتراح مجموعة من الحلول التي تلبي احتياجات وتحديات هذه المنظمات. وبناءً على ذلك، يُسهم البحث في سد الفجوات الحالية في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد، ويُسهم أيضًا في استغلال النتائج الرئيسية لتحسين الأداء التنظيمي.

ويتميز البحث بأسلوبه المتقدم الذي يُلبي الاحتياجات المحلية والعالمية، حيث يسعى إلى توظيف مؤشرات ومقاييس عالمية مع التوجهات العالمية.

أهداف البحث:

1. تحليل تفصيلي التكتيكات السياسية المستخدمة في إدارة الموارد بقطاع الاتصالات
2. فهم مدى تناغم استراتيجيات الإدارة مع أهداف وهيكل قطاع الاتصالات.
3. تقييم البرامج والممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين والتأثير على الأداء التنظيمي.
4. العمل على التحليل لأي من العوامل التي لا تأثير في تحسين الأداء العام لقطاع الاتصالات.
5. تحليل مدى تأثير كل متغير على الآخر والكيفية التكاملية فيما بينها لتحقيق أهداف شركات الاتصالات.
6. استخلاص استنتاجات شاملة استنادًا إلى النتائج المتوقعة من التحليلات.

فرضيات البحث:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ((0.05 ≥αإستراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) إستراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ((0.05 ≥αإستراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الجانب النظري

أولاً تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تُعتبر الإدارة عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد من خلال رسم اتجاهاتها هادفة وتحديد غاياتها. فوفقًا لتعريف أنسوف (2018)، يتم تصوير المنظمة بناءً على التوقعات للعلاقة فيما بينها مع البيئة، مما يوجه العمليات التي لابد من تنفيذها على المدى البعيد. (Ansoff،2018 ،p 35)

من جهة أخرى، يشير تعريف ستراتيك StatIC سيمبسون Simpsonإلى أن الإدارة الاستراتيجية تشمل رسم الاتجاهات المنظمات واختيار الاتجاه الاستراتيجي الملائم حتى تتحقق هذه الأهداف في ظل أي تحديات تواجه المنظمة ساء الداخلي منها أو الخارجي، يتبعها التنفيذ لكل استراتيجية والمتابعة لها والعمل على تقييم كل منها حتى يضمن التحقيق الأهداف الرئيسية التي وضعتها المنظمة.

وفي إطار تعريف جوش وجلويك (1989)، تظهر الإدارة الاستراتيجية كخطة مترابطة وتشتمل على جميع الجوانب لتعمل على الربط مزايا استراتيجيات المنظمات مع التحديات البيئية بنوعها، يتم تصميم هذه الخطة حتى يضمن التحقيق للهدف الرئيسي عن طريق تنفيذي يتناسب مع هيكل واحتياجات المنظمة. (Glueck،Jauch، 1989 ،P 12)

وبالمجمل، تتفق التعريفات المقدمة على أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل عملية شاملة وتكاملية، هدفها التحديات لرؤيا المستقبل للمنظمة والعمل على التوجيه لجهودها للتحقق جميع أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال.

ومن وظائف الإدارة الاستراتيجية:

- تحديد الغرض الرئيسي والفلسفة والأهداف بشكل عام، بالإضافة إلى صياغة صورة واضحة تعكس ظروف المنظمة وقدراتها ومواردها الداخلية.
- دراسة القوى وأي متغير بيئي له تأثير على المنظمات، سواء على البيئة المتصلة بها بنوعها أو التنافس.
- محاولة تحديد الخيارات المتاحة من خلال توافق موارد المنظمة مع الظروف البيئية.
- تخصيص الموارد بما يتناسب مع مهام المنظمة وهياكلها التنظيمية وأنظمة التحفيز، مع مراعاة الأبعاد المتعلقة بالأفراد والتكنولوجيا. (عز الدين، 2023، 15)
- تقييم فعالية العملية الاستراتيجية واستخدام المعلومات المرتدة لتحسين القرارات المستقبلية.

الأهمية الواردة لإدارة الاستراتيجيات البشرية لتحقيق هدف المنظمات:

إن هذه الإدارة تكتسب أهمية كبيرة في سياق تحقيق أهداف المنظمات للعمل على استمرارها في مواجهة التحديات والتغييرات. (حواش، 2005، ص 20)، إن هدف أي منظمة هو البقاء والاستمرار والنمو وتجنب أي حوادث قد تؤثر على أدائها، فأي حادث أو تغيير مهما كان صغيراً، فإنه يعتبر مفاجئًا عنيفًا. (زيدان، 2022، 32)

لذلك فإن امتلاك إدارة فاعلة وممتعة بتفكير استراتيجي يحقق لها أهدافها، فضلاً عن تحويل أي أزمات قد تتعرض إليها إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، إن الإدارة الاستراتيجية تعزز تحقيق أهداف المُنظَمة بِشَكلٍ فعّال، وتمكن المنظمة من التكيف مع أي تغير يطرأ بشكل سريع في بيئات العمل الخارجية، كما تلعب دورًا هامًا في إدارة الأزمات وتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة، مما يعزز روح الفريق والتعاون. بشكل عام، يمثل الاستثمار في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أساسًا أساسيًا للمنظمات لضمان استدامتها والعمل على التحقق من النجاح المتلازم مع واقع بيئة العمل بما يطرأ عليها من تغيرات باستمرار. (الشعلان، 2002، ص 34)

تركيب عناصر الإدارات الاستراتيجي للموارد الجانب البشري:

تعمل هذه الإدارة لتحقيق غايات شركات الاتصالات بالمملكة والأهداف العامة والخاصة لها والرؤية المستقبلية المتصل بها، وهذا من خلال الترجمة للاستراتيجيات العامة لها استراتيجيات أخرى مفصلة تختص بقضايا العاملين المتصلة بإدارة الموارد، ويتكامل هذا العمل من خلال بعض العناصر الأساسية، وهي: (هادف، 2015، ص22)

- تحديد الهدف الأساسي التي تسعى له الإدارة بقطاع الاتصالات حتى تحققها من خلال التفاعل مع عناصر المؤسسة البشري.
- تحديد الرؤية الخاصة بكيفية تطبيق وتحسين ممارسات موارد القطاع البشري.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية والعمل على تحديدها في المجالات المتصلة بالتكوين والتشغيل العمليات التنموية والرعاية للجانب البشري.
- وضع خطط استراتيجية يتم بها التدبير لما تحتاج الشركة من موارد للعمل على سد الفجوات وهذا لضمان الوصول للأداء المستهدف في مجالات البشرية بالقطاع.
- تحديد المعايير التي يتم بها المتابعة ثم التقييم التي تستخدمها الإدارة للتأكد من التنفيذ لكل الاستراتيجيات الموضوعة وتحقيق الإنجازات المحددة. (العزري، 2023، 124)

بناء استراتيجية الموارد البشرية: إجراءات وخطوات أساسية:

في إطار ما تم من خلال إدارة الموارد لتحقيق كل هدف للقطاع وتحديد رؤيتها، تعتبر طرق البناء استراتيجيات الموارد البشرية مهمة حيوية. و لضمان نجاح هذه الاستراتيجية، يتخذ فريق إدارة الموارد الخطوات التالية: (Athar،Shah and R. ،F. ،2016 ،p 68)

1. يسبق إقامة الاستراتيجيات التابعة للموارد بتحديد ثقافة المؤسسة والقيم الأساسية التي تشكل أساس تفاعلها. يتضمن ذلك فهم دوافع أصحاب القرار والإداريين الرئيسيين وتحديد دور المؤسسة في المجتمع.
2. يتم تحديد أهداف المنظمة وتحديد النتائج المستهدفة من خلال الاستراتيجية، مع ربط هذه الأهداف بعناصر الزمن لتقييم مدى تحقيقها.
3. الإجابة عن أسئلة حيوية، مثل كيفية تحقيق أهداف المنظمة؟ وما الذي لابد من العمل على التغيير له في الهيكل التنظيمي للقطاع ؟ تنتهي هذه الخطوة بصياغة خطة شاملة لتحديد السبل الهادفة التي تكون كمدخل يحقق هذه الأهداف Thevenet،Maurice، 2014،p 13)
4. المرحلة التنفيذية لها كجزء حيوي من الإدارة للاستراتيجيات، حيث تترجم الاستراتيجيات لمخططات مبرمجة تفصيلية تحدد الجوانب النشاطية التي لابد من تحقيقها، والتحديد لما هو لازم لها، وتحديد الجداول الزمنية لتحقيق الأهداف المحددة. تكون هذه الخطط والبرامج مرشدًا للأداء، فيتم تحديد المعايير المقبولة والوقت المحدد لتحقيق الأهداف (. Athar،Shah and R. ،F ، 2016،p 69)

وتعتمد نجاح هذا التنفيذ للاستراتيجيات على سلامة وفاعلية التنظيم المكلف بتنفيذها. يتطلب الأمر أيضًا إعادة التنظيم والمراجعة الدورية لضمان كفاءة العمليات وتسهيل تدفق الأنشطة بشكل سلس. يُعْتَبَر تنفيذ الاستراتيجية تكاملاً للعمل الإداري، حيث يجسد الأداء الفعّال للوظائف تحقيقاً فاعل للأهداف.

فيما يتعلق باستراتيجية الموارد المهتمة بالجانب البشري للقطاع، فيكون التحقيق التنفيذي له ارتباط بدرجة المركزية والغير مركزية في أي من الوظائف التابعة لإدارة هذا المورد؛ في النمط المركزي، فنجد أن الإدارة تعمل على التحقيق للاستراتيجيات والإشراف على التزام القطاعات المختلفة. بينما في النمط اللامركزي، تكون كل وحدة لها مسؤوليات تعمل على التنفيذ لها بشكل جزئي داخل هذه الاستراتيجيات لموارد الجانب البشري. (جديلي، بن ساكتة، 2022)

ثانياً الأداء التنظيمي:

مفهوم الأداء التنظيمي:

في سياق العمل، يُعَرَّف الأداء بنتيجة الجهد المبذول في إتمام وظيفة أو نشاط. يُفهم الأداء أيضاً على أنه الإنجاز النهائي الذي يظهر نتائج العمل الفردي أو الجماعي. يعد الأداء مؤشرًا مهمًا لفاعلية الأفراد والفرق والمؤسسات، إذ يحدد بشكل مباشر قدرتهم على تحسين الخدمات أو تدهورها. (وسام، 2022، 102)

ويُنظر إلى الأداء كوسيلة لتقييم قدرات الأفراد وكذلك فعالية العمل الذي يقومون به. ويشكل الأداء معيارًا لتقييم إتقان العمل ومهارات الأفراد، ويوفر رؤية حول كيفية تأثيرهم الإيجابي أو السلبي في هيكل الإدارة للمؤسسة. (ديسلر، 2007، ص 85).

العوامل الداعمة للأداء التنظيمي :

تُلقي العوامل التي تساهم في دعم الأداء التنظيمي أهمية بالغة، وهي:

1. يتعين على المنظمة تحديد المتطلبات من الموظفين لضمان أداء حيوي وفعال. يُحسن فهم الفرد لتوقعات المنظمة توجيه جهوده بشكل أفضل.
2. يجب تمكين العاملين للعمل بشكل مستقل، دون الحاجة إلى تدخل مستمر أو دعم خارجي.
3. ينبغي على المديرين أن يقدموا الدعم للعاملين، سواء من خلال تبادل الخبرات والأفكار أو من خلال تقديم تجارب جديدة لتطوير المهارات وتعزيز التعلم.
4. يجب على المديرين تقديم التوجيه والتشجيع، وتقدير الأداء المتميز، مع التركيز على تحسين الأداء وتقديم توجيهات حول السلبيات. (العزري، 2023، 127)
5. يُعدّ اعتماد نهج إدارة الأهداف أسلوبًا مؤثرًا في تحسين الأداء، حيث يساهم في تحفيز الموظفين تحسين الرضا الوظيفي.

جودة الأداء التنظيمي:

تتطلب دراسة أفكار المنظمة وتصوراتها والأهداف المستهدفة مع الكوادر العاملة تكاملًا في التفكير. يجب أن تقوم المنظمة بضبط تصوراتها بشكل فعّال، مع اعتبار آراء العاملين حول كيفية تحويل المبادئ والأهداف إلى نتائج ملموسة. يسهم هذا في توفير الوقت اللازم لتحقيق أداء متميز. يتعين على المديرين أن يحددوا أي مستوى من مستويات الأداء يكون ذا أهمية قصوى للمنظمة، ثم يبتكرون وسائل لجعل العاملين يدركون هذه المستويات وكيفية تحقيقها (هافارد، 2002، ص 22).

ملامح الأداء المتميز في المنظمة تتجسد فيما يلي (الشماع وحمود، 2002، ص 13):

1. نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعكس كفاءتها وفعاليتها. يتعين على المنظمة السعي لاستمرار نشاطاتها بكفاءة عالية وبشكل فعّال.
2. يُظهر الأداء المتميز للمنظمة في استثمار الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل أمثل.
3. يظهر أن التغذية الراجعة تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء التنظيمي. فيمكن للتغذية الراجعة أن تحفز العاملين وتساهم في تحسين إنتاجيتهم. تعتمد فاعلية التغذية الراجعة على مصدرها ومتلقيها والرسالة التي تحملها. يتعين تعزيز التواصل المباشر وتوفير تغذية راجعة في الوقت المناسب لتحقيق تأثير إيجابي على الأداء وتمكين العاملين من التعديلات الملائمة.

وتشير الدراسات، مثل دراسة مولر (2002)، إلى أن العمليات التدريبية والتحفيزية للموظفين وتزويدهم بمعرفة واضحة حول النتائج التي حققوها. يمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق إنتاجية أعلى. فجورها يبرز وخاصةً إذا استمرت وتُقدم في وقت محدد له قيمته، وتلقي التغذية الراجعة مسؤولية العاملين على التتبع لعملهم بذواتهم (ويتون وكاميرون، 2001، 56).

تحسين الأداء المؤسسي من خلال الكفاءة المتميزة:

وتهدف الكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة داخل التنظيم بأقل كلفة ممكنة من خلال تحقيق أهدافه بأقل جهد وأسرع وقت. يعكس مفهوم الكفاءة أيضًا محاولة الحصول على أقصى قدر من المخرجات باستخدام أقل كمية من المدخلات، مما يعني عدم التبذير في استخدام الموارد (المولى، 2023، 645) يُعتبر العمل الداخلي للمنظمة محط اهتمام الكفاءة، حيث يتأثر هذا الأداء بنسبة المدخلات مقارنة بالمخرجات. وعندما تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام موارد أقل من المنظمات الأخرى، يُصف أدائها بأنه أكثر كفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، تتوقع الكفاءة عدم التبذير واستخدام الموارد بشكل صحيح. يُظهر هذا النهج الفعّال في إدارة الموارد مساهمة إيجابية في تحقيق الأهداف الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمنظمة. وبهذا يُبرز مفهوم الكفاءة أهميته في تعزيز الاستدامة وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة. (Coulter &Robbins، 2007، p 123)

تحقيق الفاعلية المؤسسية:

إن الأداء التنظيمي هو مفهوم أساسي يتطلب فهمًا شاملاً لتحقيق التميز في البيئة المؤسسية. يتعلق الأداء بالنتائج والفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم بأكمله. يُعرَّف الأداء كمحصلة للنتائج المحققة لوظيفة ما أو نشاط معين، ويعكس بشكل عام قدرة المنظمة على استخدام وتنظيم مواردها لتحقيق أهدافها،2001 (Daft،p 15)

وإن تحقيق التميز يستند إلى تحديد أهداف واضحة وصياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الأهداف. يتطلب الأداء التنظيمي تنظيم العمليات واستخدام مؤشرات الأداء بشكل دقيق لفحص تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

وفي سياق الكفاءة، يعتبر فهم مفهوم الكفاءة أمرًا حيويًا. الكفاءة ترتبط بتحسين استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة وجهد. وفي هذا السياق، يكون تحقيق الكفاءة بمثابة مقياس قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لديها (شاكر وآخرون، 2000، ص 67)

وتأتي أهمية تحديد الأهداف التشغيلية والرسمية في سياق الأداء التنظيمي. يجب أن تكون الأهداف محددة مرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجياتها لضمان التحكم والتفوق.

أثر الإدارة الإستر اتيجية للموارد الجانب البشري على الأداءات التنظيمية:

تُسلط الأضواء على هذه العلاقة في مجموعة من الدراسات والأبحاث، حيث يسعى الباحثون إلى فهم وتوضيح طبيعة هذه العلاقة وكيف يمكن للمنظمات تحقيق التميز من خلال تناغم استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الأداء التنظيمي.

مثلاً: نجد روبن ومولر Mueller (2003) يشير إلى أن التغيير الاستراتيجي يُعَدّ حجر الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. يعزى التأثير الإيجابي للتغيير الاستراتيجي إلى تحفيز التنوع والابتكار داخل المنظمة، مما يُسهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها.،Couler، (Robbins، 2007.p 35)

من ناحية أخرى، يُظهر البحث الذي قام به هيل (1992) أن التغييرات في البيئة الخارجية، مثل التكنولوجيا والتشريعات، تضطر المنظمات إلى إجراء تغييرات في هياكلها واستراتيجياتها. يتيح هذا التغيير للمنظمة تعزيز أدائها التنظيمي والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة. (العزري، 2023، 132)

الدراسات الأدبية:

1. الدراسة: "التحليل الاستراتيجي- والموارد غير الملموسة- ودورهما في تعزيز أداء المنظمات" (الكعبي، 2010).

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى لتبني الكليات بالعراق لمفاهيم التحليل ، مع بيان الجوانب غير الملموسة للموارد، والتي تم استخدامها كحقل للتطبيق. وقد جمعت البيانات من خلال استبيان لاستقصاء التطبيقات والتحديات المواجهة لهذه الكليات في هذا السياق.

بينت الدراسة محدودية في الدراسات التي عملت على الموارد غير الملموسة، مما يبرز أهمية توسيع البحث حول هذا الموضوع. وفي سياق الكليات العراقية، كانت النتائج تبين تحديات تتمثل في سوء الخدمات المقدمة ونقص التدريب للعاملين، مما يؤثر على كفاءته ويتسبب في الأخطاء في العمل.

2. الدراسة: "ممارسات استراتيجيات- الموارد البشرية- ودورها في المرونة الاستراتيجية- فى المصارف الإسلامية الفلسطينية" (زعتري، 2013).

ملخص الدراسة: كان الهدف منها تقييم وتحليل الدور المحوري للاستراتيجيات الموارد المتصلة بالجانب البشري في المصارف الإسلامية بفلسطين. تم جمع البيانات من عينة تتألف من 15 فرداً باستخدام استبانة. بينت الدراسة المتعلقة بالاستراتيجيات في الجانب البشري داخل هذه المصارف يعتبر مرتفع وله تأثير معنوي على المرونة الاستراتيجية. وعليه، تمت التوصية بضرورة تطوير آليات جديدة لتعزيز المرونة الاستراتيجية وتلبية احتياجات السوق الفلسطينية من هذه المصارف.

تعكس هذه الدراسة جهود الباحث في تحليل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والمرونة لها في سياق المصارف الإسلامية بفلسطين، وبيان اهمية تحسين تلك الممارسات لتحقيق التكامل بين الموارد وأهداف المصارف.

3. الدراسة: "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة" (الطهراوي، 2010).

ملخص الدراسة: إن هذه الدراسة هدفت إلى تشخيص دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها للعمل على تطوير الأداء المؤسساتي في محافظات غزة. وقد جمعت البيانات من المؤسسات ليس لها هدف للربح في غزة ، وبلغ عددها 117 منظمة، باستخدام استبانة، وقد توصلت الدراسة لأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أثر موجب في تطوير الأداء المنظمي. وعلى ضوء هذه النتائج، تمت التوصية بضرورة إقامة وحدات متخصصة في إدارة الموارد لبناء استراتيجياتها بطريقة صحيح.

تعقيب:

لقد قامت هذه الدراسات بتناول استراتيجيات الموارد بالدراسة لبيان مدى تأثيرها على أداء أي منظمة أو مؤسسة في القطاعات الربحية والغير ربحية منها بالإضافة للتعرف على مدى تناول الدراسات للجانب غير الملموس في إدارة الموارد في الجانب البشري وهذا للتوصل لمدى التعزيز لهذه الاستراتيجيات للإدارة وأثرها على الأداء المنظمي، فقد تناولت كل منها داب مختلف من الدراسة وإن اجتمعت جميعها على متغير واحد ولكن كل منها قام بالدراسة لها برؤية خاصة ومختلفة، فلم تتطابق أي منها مع بعضها وبالتالي بالنسبة للبحث الحالي فقط

اختلف في جانبه التطبيقي عن كل من هذه الدراسات الأخرى فتناول قطاع خاص آخر لم يتم التطرق له أو العمل عليه، وهذا للوصول لمدى تأثير هذه الاستراتيجيات على العاملين في قطاع الاتصالات.

الإطار التطبيقي

منهجية البحث:

إن المنهجية المستخدمة هي الوصفي والتحليلي لأنه يمكن من تحقيق كافة الأهداف المرجوة من البحث.

مجتمع الدراسة والعينة:

إن المجتمع الحالي للبحث يتكون من جماعات من العاملين في الشركات التابعة لقطاع الاتصالات بالسعودية وتم اللجوء لأسلوب العينات بشكل عشوائي بسيط للحصول على المعلومات المرجوة، وكان عدد العينة البحثية 220 فرداً.

الأساليب الإحصائية:

استخدم البحث البرنامج الإحصائي SPSS من خلال:

- معامل ألفا كرونباخ للعمل على حساب مستويات الثبات للأداة.
- معامل الارتباط بيرسون للعمل على تحديد مستويات الاتساق الداخلية للأداة وصدقها والوصول للعلاقة بين المتغيرات بالبحث.
- تم استخدام النسب والتكرارات للعمل على توصيف كل خاصية متعلقة بالعينة موضع البحث.
- استخدام وسط الحساب مع الانحراف للمعيار لبيان المستويات الاستجابة لكل فرد من العينة على الجمل بالأداة.
- المعادل الانحداري للخط المبسط لعمل قياس أثري للمتغيرات البحثية.

أدوات البحث:

تكونت استمارة الاستبيان من جانبين ، الأول منه للبيانات المتصلة بالأفراد، والثاني منه: شامل جميع ومحاور البحث لمحور استراتيجيات الموارد البشرية ويتضمن 4 أبعاد ويشتمل على 16 عبارة ومحور الأداء التنظيمي ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	4.20-5	3.4 – 4.19	2.60 – 3.39	1.80 – 2.59	1 – 1.79
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

صدق أداة الدراسة:

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

جدول (2) معاملات الارتباط عبارات المحور الأول

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب والتعيين			تقييم الأداء		
1	0.878**	0.000	1	0.858**	0.000
2	0.745**	0.000	2	0.890**	0.000
3	0.865**	0.000	3	0.834**	0.000
4	0.884**	0.000	4	0.870**	0.000
التدريب			التمكين		
1	0.951**	0.000	1	0.879**	0.000
2	0.876**	0.000	2	0.903**	0.000
3	0.913**	0.000	3	0.896**	0.000
4	0.831**	0.000	4	0.700**	0.000

ويتبين القيم المعاملاتية للارتباط في بيرسون في درجات الجمل من المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت دالة في الجانب الإحصائي عند (0.01) مما يوضح صدق جمل المحور الأول للاستبيان فهو دليل على صلاحيته للتطبيق ليحقق الهدف.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

جدول (3) معاملات الارتباط عبارات المحور الثاني

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	0.868**	0.000	6	0.730**	0.000
2	0.844**	0.000	7	0.759**	0.000
3	0.890**	0.000	8	0.798**	0.000
4	0.853**	0.000	9	0.841**	0.000
5	0.810**	0.000	10	0.811**	0.000

ويتبين القيم المعاملاتية للارتباط في بيرسون في درجات الجمل من المحور الثاني والدرجة الكاملة للمحور كانت دالة في الجانب الإحصائي عند (0.01) مما يوضح صدق جمل المحور الثاني للأداة فهو دليل على كونه يصلح لأن يطبق ويحقق هدفه.

الثبات للأداة:

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة

المحور	تعدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	16	0.975
الأداء التنظيمي	10	0.818
إجمالي استمارة الاستبيان	26	0.966

يتبين إن قيمة ألفا كرونباخ لكافة محاور أداة الدراسة أكبر من 0.70 وبالتالي يتضح أن الأداة البحثية لها درجة مرتفعة من ثباتها وتعتبر كافية لأن تحقق غرضها.

خصائص عينة الدراسة

1- الجنس: تبين إن 142 فرداً كانوا من الذكور بنسبة 64.5 % و 78 فرداً من الإناث بنسبة 35.5 %

2- العمر: تبين إن 75 فرداً عمرهم أقل من 30 سنة بنسبة 34.1 % و 65 فرداً عمرهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 29.1 % و 60 فرداً عمرهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 27.3 % و 20 فرداً أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 9.1 %

3- المؤهل العلمي: تبين إن 40 فرداً مؤهلهم متوسط بنسبة 18.2 % و 120 فرداً مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 54.5 % و 60 فرداً مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 27.3 %

4- المسمى الوظيفي: تبين أن 45 فرداً من المديرين بنسبة 20.5 % و 65 فرداً من رؤساء الأقسام بنسبة 29.5 % و 110 فرداً من الموظفين بنسبة 50 %

5- سنين الخبرات للوظائف: تبين أن 34 خبراتهم العملية اقل من 5 سنوات بنسبة 15.5 % و 90 فرداً خبراتهم العملية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 40.9 % و 78 فرداً خبراتهم العملية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 35.5 % و 18 فرداً خبراتهم العملية 15 سنة فأكثر بنسبة 8.2 %

جدول (5) التوزيع للعينة وفقا للخصائص الشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	142	64.5
	أنثى	78	35.5
السن	أقل من 30 سنة	75	34.1
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	65	29.5
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	60	27.3
	50سنة فأكثر	20	9.1

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة%
مؤهلات الدراسة	متوسط	40	18.2
	بكالوريوس	120	54.5
	دراسات عليا	60	27.3
الاسم الوظيفة	مدير	45	20.5
	رئيس قسم	65	29.5
	موظف	110	50.0
عدد سنين الخبرات الوظيفية	أقل من 5 سنوات	34	15.5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	90	40.9
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	78	35.5
	15 سنة فأكثر	18	8.2

تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

جدول (6) جمل الاستقطاب والتعيين

جمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم استقطاب من يعملون على أسس الاحتياج الفعلي للجانب البشري للموارد	4.182	0.778	1	مرتفع
يستند استقطاب وتعيين العاملين من خلال معايير واضحة.	4.136	0.870	2	مرتفع
تتوافق سياسات الاستقطاب والتعيين مع أهداف الشركة	3.818	0.835	4	مرتفع
إجراءات الاستقطاب والتعيين واضحة ومحددة بدقة.	3.864	0.870	3	مرتفع

تم ترتيب جمل استراتيجيات استقطابات التعيين من حيث قيمة المتوسط الحسابي وتبين أن (العبارة الاولى(الأهم بقيمة 4.185 وانحراف معياري 0.778 وبدرجة للموافقة كبيرة بينما (العبارة الثالثة (الأقل بقيمة 3.818 وانحراف معياري 0.835 وبدرجة للموافقة كبيرة وعند دراسة جمل استراتيجية الاستقطاب والتعيين تبين أن جميع الجمل لها مستويات عالية فيبين هذا أن هناك ارتفاع عند تطبيق استراتيجية الاستقطاب والتعيين في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حساب 4.000 بانحراف معيار 0.839

جدول (7) على جمل تقييم الأداء

جمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم الأداء	3.909	0.951	2	مرتفع
تقوم الإدارة بتنفيذ معايير تقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين	3.727	0.864	3	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ العاملين بكافة حقوقهن وواجبات ومسؤوليات وظائفهم	3.682	0.764	4	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات	4.045	0.707	1	مرتفع

تم ترتيب جمل استراتيجية تقييم الأداء من جانب قيمة المتوسط الحسابي وتبين أن (العبارة الثانية(الأهم بقيمة 4.045 وانحراف معياري 0.707 وبدرجة موافق كبيرة بينما (العبارة الثالثة (الأقل بقيمة 3.682 وانحراف معياري 0.764 بدرجة موافق كبيرة وعند دراسة جمل استراتيجية تقييم الأداء تبين أن جميع الجمل في مستويات عالية فيبين هذا مستوى مرتفع من التطبيق للاستراتيجيات وتقييم الأداء في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حسابي 3.841 بانحراف معياري 0.822

جدول (8) جمل التدريب

الجمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
الإدارة مهتمة بالتوفير بالحقب التدريبية اللازمة للعاملين	3.864	0.758	1	مرتفع
يتحدد دورات تدريبية من خلال الاحتياج الفعلي لكل عامل.	3.864	0.758	1	مرتفع
التشجيع الإداري باشتراك الموظفين للتدريب على البرامج المستحدثة والمنح والمكافآت.	3.864	0.816	2	مرتفع
تعطي الإدارة للموظفين كافة الطرق المساهمة في الزيادة للخبرات.	3.773	0.851	3	مرتفع

رتبت جمل الاستراتيجيات للتدريب من جانب قيمة المتوسط الحسابي تبين أن (العبارتين الأولى والثانية(الأهم بقيمة 3.864 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافق كبيرة بينما (العبارة الرابعة (الأقل بقيمة 3.773 وانحراف معياري 0.851 وهو ذا درجة عالية، وفي الدراسة لجمل استراتيجية التدريب يتضح ارتفاع مستويات الموافقة فيبين وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التدريب في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حسابي 3.841 بانحراف معياري 0.796

جدول (9) جمل التمكين

الجمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
إن الإدارة لها اهتمام بأن تعطي للفرق العاملة صلاحيات عالية في عمليات التخطيط والتنفيذية كذلك لكل مهمة يتم تكليفهم بها.	3.955	0.826	1	مرتفع
تهتم الموارد بان توفر مُناخ بِيئي سليم حتى يكون هناك سبل تعاون بين الموظفين في أداء المهام	3.955	0.826	1	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بإعطاء مفاوضات كافية لكل عامل تعطيه سلطة تساعد على أن ينجز عمله.	3.909	0.794	2	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بمنح العاملين مرونات متناسبة للتصرف في أداء المهام المكلفين بها	3.773	0.999	3	مرتفع

رتب الجمل للاستراتيجيات في التمكين من اتجاه قيمة المتوسط الحسابي تبين أن (العبارتين الأولى والثانية(الأهم بقيمة 3.955 وانحراف معياري 0.826 بدرجة موافق عالية بينما (العبارة الرابعة) الأقل بقيمة 3.773 وانحراف معياري 0.999 وبدرجة موافق مرتفعة وعند دراسة جمل استراتيجية تمكين يتضح انها جميعاً لها مستويات متوافقة عالية، فيتضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حساب 3.898 بانحراف معياري 0.861

مما سبق تبين وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد في قطاع الاتصالات بالسعودية، بمتوسط حساب 3.895 بانحراف للمعيار 0.829

المحور الثاني: استراتيجيات الأداء التنظيمي

جدول (9) جمل الأداء التنظيمي

الجمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
للشركة اهتمام بتقديم كافة الخدمات التي تعمل على تلبية كل احتياج المواطنين بأعلى مستوى للجودة.	4.591	0.493	1	مرتفع جدا
تهتم الشركة بإدخال تعديلات مستمرة ومتجددة على أنشطتها وبرامجها	3.955	0.930	6	مرتفع
تعمل الشركة على توسعات في نطاقات الخدمات والأنشطة التي تقوم بتقديمها	4.045	0.826	4	مرتفع
تحرص الشركة على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الأنشطة والبرامج والفعاليات	3.864	0.970	7	مرتفع
تعمل على استخدام نظم إدارة لها مرونة تحقق سرعة كبيرة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات المواطنين وذوقهم.	4.455	0.499	2	مرتفع جدا

الجمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل الشركة بصفة مستمرة على تقديم خدمات وبرامج و أنشطة جديدة	4.409	0.493	3	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتقديم كافة أشكال الخدمات والبرامج والفعاليات التي تحقق أعلى معدلات من الرضا لدى المواطنين	3.409	1.374	10	مرتفع
تعمل المنظمات على تحقيق أكثر استغلالاً ممكن للموارد بشكلها البشري والفني والتكنولوجي الموجود.	3.955	0.826	5	مرتفع
تهتم الشركة بأن تكون أنشطتها وخدماتها متناسبة مع كافة الأذواق والآراء لدى المواطنين	3.409	1.305	9	مرتفع
تهتم الشركة بمواكبة التغيير والتطور التكنولوجي العالمي في الخدمات المقدمة لعملائها	3.545	1.160	8	مرتفع

رتبت جمل الأداء التنظيمي من جانب قيمة المتوسط الحسابي تبين أن (العبارة الأولى) الأهم بقيمة 4.591 وانحراف معياري 0.493 لدرجة الموافقة عالية، وكانت عبارة) العبارة السابعة (الأقل بقيمة 3.409 وانحراف معياري 1.374 بدرجة موافق مرتفعة وعند نقطة عبارات الأداء التنظيمي يتضح أن ثلاث عبارات لهم مستويات على علامة موافق عالي بشكل كبير وسبع عبارات في مستوى موافق عالي مما يبين أنه توجد مستويات عالية من الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حسابي 3.964 بانحراف معياري 0.888

الاختبار فروض البحثية:

الفرض الرئيسي: هناك دلالة لها إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

جدول (10) تأثير الاستراتيجيات لإدارة الموارد على الأداء التنْظِيمي

P-VALUE	R	R^2	F	t	b
0.000	0.903	0.815	960.048**	30.985**	0.461

هناك علاقة لها ارتباط طردي قوي دال احصائياً بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين وجود أثر طردي دال إحصائيا إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح أن (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) يفسر 81.5 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي بمقدار 0.461 % وهو ما يبين أمن الفرض الرئيسي صحيح.

الفرض الفرعي الأول: هناك أثر له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستراتيجيات المتعلقة بعملية استقطاب وتوظيف العاملين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالسعودية

جدول (11) تأثير استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R^2	F	t	b
0.000	0.832	0.692	490.966**	22.158	1.637

هناك علاقة لها ارتباط طردي قوي دال احصائياً بين إستراتيجيات الاستقطاب والتوظيف على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين وجود أثر طردي دال إحصائيا استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح إن (إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين) يفسر 69.2 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي بمقدار 1.637 % وهو يبين أن الفرض الفرعي الأول صحيح.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد دلالة لها أثر إحصائي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة.

جدول (12) تأثير استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R^2	F	t	b
0.000	0.876	0.768	720.440**	26.841**	1.775

هناك علاقة لها ارتباط طردي قوي دال احصائياً بين استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين وجود أثر طردي دال إحصائيا استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح إن (استراتيجيات تقييم الأداء) يفسر 76.8 % من

التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي بمقدار 1.775 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الثاني صحيح.

الفرض الفرعي الثالث: وجد أثر دلالة احصائي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) استراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

جدول (13) تأثير استراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R^2	F	t	b
0.000	**0.874**	**0.764**	**703.983****	**26.533****	**1.696**

هناك علاقة لها ارتباط طردي قوي دال احصائياً بين إستراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين وجود أثر طردي دال إحصائيا استراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح إن (إستراتيجيات التدريب) يفسر 76.4 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات التدريب بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي بمقدار 1.696 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الثالث صحيح.

الفرض الفرعي الرابع: هناك أثر له دلالة إحصائياً مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) استراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالسعودية

جدول (14) تأثير استراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R^2	F	t	b
0.000	**0.872**	**0.760**	**691.117****	**26.289****	**1.650**

تبين وجود علاقة ذات ارتباط طردي قوي دال إحصائيا بين إستراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين مع وجود الأثر بشكل طردي دال إحصائيا استراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح إن (استراتيجيات التمكين) يفسر 76 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات التمكين بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة بمقدار 1.650 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الرابع صحيح.

استنتاجات الدراسة

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاستراتيجيات الاستقطابية لعمليات التوظيف، والتقييم الأدائي، وعمليات التدريب، والتمكين في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (الكعبي، 2010) التي أوضحت انخفاض مستوى التدريبات للموظفين.
- وجد مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالسعودية حيث وصلت قيمة المتوسط الحسابي 3.964 بانحراف معياري 0.888
- وجود علاقات ارتباط بشكل طردي لها دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي له دلالة إحصائية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.461 % وهو ما يبين أن الفرض الرئيسي صحيح ، فنجد اتفاق بين النتيجة المبينة مع دراسة (زعتري، 2013) ومع نتيجة دراسة (الطهراوي، 2010).
- وجود علاقة لها ارتباط بشكل طردي عالي له دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الأول صحيح.
- وجود علاقة لها ارتباط بشكل طردي عالي له دلالة إحصائية بين إستراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.775 % وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة
- وجود علاقة لها ارتباط بشكل طردي عالي له دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية استراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات التدريب بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.696 % وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية لها دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية استراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات التمكين بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.650 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الرابع صحيح.

التوصيات

- العمل على التوفير لكل إمكانية متاحة لتحقيق المستوى المتميز للأداء التنظيمي وزيادة مستويات أداء العاملين في القطاع المؤسسي الاقتصادي منه والإنتاجي بالمملكة.
- لابد من أن يقوم الباحثين على الاجراء لأبحاث مختلفة أخرى تستهدف الجانب التأثيري لهذه الاستراتيجيات للموارد في القسم البشري على عوامل مستويات الإنتاج للموظفين والأداء الإنتاجي للقطاعات والمؤسسات بالمملكة.

المراجع:

أولاً: مراجع العربية:

- بن ساكتة، مباركة. "استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد"، وزارة التعليم العالي، تبسة. 2022.
- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، تعريب سيد، أحمد عبد المتعال، وعبد المحسن عبد المحسن ، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- زيدان، حسن، "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي"، مجلة العلوم الإنسانية: 25، 2022.
- الساعدي، "مؤيد يوسف نعمة التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة ، الموصل، 2006.
- عبد علي، وسام. "تأثير استراتيجيات الترشيق التنظيمي في جودة الأداء المنظمي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب قسم مصفى ذي قار". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادي والإدارية، 3(4)، 2022.
- عز الدين، مروة، "تقييم الأداء الاستراتيجي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تحليلية على شركة الكندي للقاحات البيطرية" ، مجلة الدراسات المحاسبية، 18 (62) 2023.
- العزري، صالح محمد، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان)"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(76)، 2023.
- المولى، شعيب، "تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات بنينوي"، مجلة الكوت للاتصالات والعلوم الإدارية: 15 (49)، 2023.
- هادف، حيزية . "استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية". بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث،: (١٦) ٦، 2015.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Athar, R. & Shah, F , "Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)" . Journal- of- Business and - Management ,2016 , 17(11).
- H. Ansoff , Daniel Kipley , A.O., "Roxanne Helm-Stevens , Rick Ansoff Implanting Strategic Management" , 3rd, Library of Congress, 2018..
- Robbins, S.P & Coulter, Management, (9th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- Tjahjadi, B., , E., & Hariyati, H., "Does intellectual capital matter in performance management system-organizational - performance relationship? Experience of higher education - institutions in Indonesia" -.Journal of intellectual capital,20(4), 533-554.n 2019.
- W. Glueck, L.R." Sources of research ideas among productive scholars" , Academy of Management Journal. 1989.