

إدارة رأس المال البشري في ظل العولمة

251001673

إعداد الطالب/

خالد محمد سعيد المالكي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديًا متزايدًا في إدارة مواردها البشرية بسبب سرعات التغيير التي فرضتها العولمة والتحول الرقمي، وهو ما جعل من رأس المال البشري عاملاً محوريًا ليس فقط في الأداء المؤسسي وإنما في قدرة الدول على المنافسة والتنمية الاقتصادية. يُقصد بـ«إدارة رأس المال البشري» مجموع السياسات والممارسات التي تهدف إلى استقطاب الموهبة، تطويرها، والاحتفاظ بها وتحويلها إلى قيمة اقتصادية ومعرفية مستدامة. في السياق السعودي، ارتفعت أهمية هذا المفهوم إلى مستوى استراتيجي مع إطلاق رؤية المملكة 2030 وبرامجها المتصلة بتنمية القدرات البشرية، حيث صُممت السياسات الوطنية لتمكين المواطنين ورفع جاهزية السوق الوطنية لمتطلبات الاقتصاد المعرفي. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تولي الأولوية لتطوير المهارات الوطنية وربط مخرجات التعليم بسوق العمل ورفع مستوى مشاركة القوى الوطنية في القطاعات الجديدة.

تتسم العولمة بأنها عملية متعددة الأبعاد (اقتصادية، تكنولوجية، معرفية وثقافية) تؤدي إلى تكامل الأسواق وتضخيم المنافسة عبر الحدود. هذا التكامل يخلق فرصًا كبيرة أمام المؤسسات لانتقاء أفضل المواهب عالميًا، لكنه في الوقت نفسه يفرض معايير جديدة لإدارة المواهب تتطلب مرونة تنظيمية، سياسات تعلم مستمرة، ونظم تحفيز منافسة عالية الجودة. لذلك، لم يعد كافياً أن تُدار الموارد البشرية بمعزل عن السياق الاقتصادي العالمي؛ بل يجب أن تتبنى مناهج إدارة رأس المال البشري ترابطية بين التخطيط الاستراتيجي للمهارات، الاستثمار في التعليم والتدريب، وتطوير نظم المعلومات والحوكمة لتعزيز القيمة. هذا التحول يضع أمام صانعي السياسات تحدي تنظيم أسواق العمل الوطنية بحيث تستفيد من مزايا العولمة مع حماية سلاسة التشغيل وفرص التوظيف الوطني.

بالنسبة للمملكة، تُظهر وثائق وسياسات الجهات المسؤولة رغبة واضحة في تحويل رأس المال البشري إلى محرك للنمو (وليس مجرد تكلفة)، وقد تم إطلاق مبادرات ومذكرات تفاهم بين الوزارة والجامعات والجهات التدريسية لتسهيل انتقال المعارف وبناء القدرات. من الأمثلة العملية على ذلك نشاطات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وبرامجها التي تركز على تصميم سياسات تعويضية وتحويل إدارة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي داخل الجهات الحكومية والخاصة، وهو إطار يتقاطع مباشرة مع متطلبات العولمة التي تفرض تكييفًا سريعًا في المهارات والقدرات. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تعمل الآن على تطوير وكالات متخصصة وإرشادات سياسة لتعزيز هذا التوجه.

بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتجيب عن تساؤلات محورية: كيف تغيرت ممارسات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات السعودية تحت تأثير العولمة؟ ما هي السياسات والممارسات الفعالة التي تتوافق مع أهداف رؤية 2030؟ وما هو النموذج الإداري الأمثل الذي يوازن بين متطلبات الانفتاح العالمي والحاجة إلى تطوير الكفاءات الوطنية؟ سيعتمد البحث على استعراض نقدي للدراسات المحلية والدولية، مع تطبيق ميداني مقترح يركز على عينة من مؤسسات القطاعين العام والخاص في السعودية لقياس مؤشرات استثمار رأس المال البشري وأثرها على الأداء المؤسسي

## مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل العولمة، أصبح مفهوم إدارة رأس المال البشري قضية استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على البقاء والتنافسية. العولمة لم تعد ظاهرة اقتصادية فحسب، بل امتدت آثارها إلى المجالات الاجتماعية والثقافية والتعليمية، وأعادت صياغة أنماط العمل وأساليب تطوير الكفاءات. المملكة العربية السعودية، كجزء من المجتمع الدولي، تشهد انعكاسات واضحة لهذه التحولات، حيث يزداد انفتاح السوق المحلي على المنافسة العالمية، وتظهر حاجة ملحة لتطوير المهارات والكفاءات بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة.

ورغم الجهود الحكومية الواضحة، مثل مبادرات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وبرامج رؤية المملكة 2030، إلا أن هناك فجوة بين مستوى الجاهزية الحالي للكوادر الوطنية وبين متطلبات الاقتصاد العالمي. تتجلى هذه الفجوة في ضعف بعض المهارات التقنية المتقدمة، محدودية الكفاءات الإدارية المتمكنة من العمل في بيئات دولية، وأحياناً في عدم تكامل السياسات التعليمية مع احتياجات سوق العمل. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تسعى لمعالجة هذه الإشكالات عبر برامج تنمية القدرات البشرية، إلا أن التحدي يكمن في سرعة مواكبة التطورات العالمية وتطبيق أفضل الممارسات الدولية مع الحفاظ على خصوصية السياق السعودي.

المؤسسات السعودية تواجه اليوم تحدياً مزدوجاً: من جهة، ضرورة الاستثمار المستمر في تطوير الكفاءات المحلية لضمان استدامة النمو، ومن جهة أخرى، الحاجة إلى التكيف مع بيئة عمل عالمية تتغير بوتيرة عالية، ما يتطلب مرونة تنظيمية وقدرة على الابتكار في ممارسات إدارة رأس المال البشري. في كثير من القطاعات، لا يزال التركيز على إدارة الموارد البشرية في إطارها التقليدي (التوظيف، الرواتب، الإجازات) دون التوسع الكافي نحو إدارة شاملة لرأس المال البشري التي تشمل استراتيجيات استقطاب المواهب العالمية، خطط التعاقب القيادي، وتحليل البيانات الضخمة لدعم قرارات الموارد البشرية.

من خلال مراجعة تقارير صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، يتضح أن هناك تبايناً في قدرة القطاعات المختلفة على الاستفادة من الكفاءات الوطنية. بعض القطاعات، مثل التقنية والطاقة، تبدي تقدماً ملحوظاً في استثمار رأس المال البشري، بينما قطاعات أخرى، كالتجزئة والخدمات التقليدية، ما زالت تواجه صعوبة في مواكبة المعايير العالمية، سواء من حيث البنية التحتية للتدريب أو استراتيجيات التحفيز والاحتفاظ بالمواهب.

هذه التحديات تُبرز الحاجة إلى دراسة معمقة ترصد واقع إدارة رأس المال البشري في المملكة في ظل العولمة، وتحدد الفجوات بين الممارسات الحالية والمتطلبات المستقبلية، وتقترح حلولاً عملية قابلة للتنفيذ تراعي الخصوصية السعودية وتستفيد في الوقت نفسه من التجارب الدولية الناجحة.

مشكلة البحث إذن تتمحور حول السؤال الرئيس:

إلى أي مدى استطاعت المؤسسات السعودية إدارة رأس المال البشري بكفاءة وفعالية في ظل تحديات العولمة، وما هي السياسات والممارسات اللازمة لسد الفجوة بين الوضع الراهن والمتطلبات المستقبلية؟

هذه الإشكالية تقود إلى سلسلة من التساؤلات والفرضيات التي سيتناولها البحث، مع التركيز على دراسة ميدانية وتحليل نقدي للسياسات القائمة، واقتراح إطار عمل يمكن أن يساهم في تعزيز جاهزية رأس المال البشري السعودي للعصر العالمي

## أهمية الدراسة:

أهمية هذا البحث تتجسد في كونه يتناول قضية محورية تمس جوهر التنمية الوطنية والاقتصاد المعرفي في المملكة العربية السعودية، وهي إدارة رأس المال البشري في ظل بيئة العولمة. تكتسب هذه الأهمية بعدين رئيسيين: بعد نظري، وبعد تطبيقي.

البعد النظري: يسعى البحث إلى إثراء الأدبيات العربية والسعودية على وجه الخصوص في مجال إدارة رأس المال البشري، من خلال ربط المفاهيم والنظريات الحديثة بالعوامل المحلية.

ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسات التي تركز على "رأس المال البشري" كمنظور استراتيجي متكامل في ظل تأثيرات العولمة لا تزال محدودة في السياق السعودي. وبالتالي، سيسهم

البحث في سد فجوة معرفية واضحة.

البعد التطبيقي: من الناحية العملية، يقدم البحث إطارًا تحليليًا يمكن للمؤسسات وصانعي القرار الاستفادة منه في تصميم وتنفيذ سياسات إدارة رأس المال البشري تتماشى مع المتطلبات العالمية وفي الوقت نفسه تراعي الخصوصيات الوطنية.

على سبيل المثال، يمكن أن تساعد التوصيات المستخلصة من البحث الوزارات والهيئات السعودية مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) على تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لاستقطاب المواهب، وتحسين برامج التدريب، ورفع إنتاجية الكفاءات الوطنية.

كما أن الأهمية العملية تمتد لتشمل القطاع الخاص، حيث يتزايد التنافس على المواهب المتميزة محليًا وعالميًا. فالقدرة على صياغة برامج جذابة للاحتفاظ بالكوادر المتميزة، وتوفير بيئة عمل محفزة، تعد عناصر أساسية لنجاح الشركات في السوق العالمية.

إلى جانب ذلك، تنسجم هذه الدراسة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي جعلت "تنمية القدرات البشرية" أحد محاورها الرئيسية. فالمعطيات التي يوفرها البحث ستدعم تحقيق مستهدفات الرؤية في رفع نسب التوطين، وزيادة مساهمة الكوادر الوطنية في القطاعات الاقتصادية الواعدة، وتعزيز تنافسية المملكة عالميًا

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى وضع إطار شامل لفهم وتحليل إدارة رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية في ظل تأثيرات العولمة، وهو هدف رئيسي يتفرع منه عدد من الأهداف التفصيلية التي تخدم في مجملها تعزيز القدرة التنافسية الوطنية ورفع جاهزية الكفاءات السعودية لمتطلبات الاقتصاد العالمي. ويمكن تفصيل الأهداف كما يلي:

أولاً: تحليل الوضع الراهن لإدارة رأس المال البشري في المؤسسات السعودية

يتمثل هذا الهدف في فحص السياسات والممارسات المتبعة حالياً داخل المؤسسات السعودية، سواء في القطاعين العام أو الخاص، لتحديد مدى توافقها مع متطلبات بيئة الأعمال العالمية. يتضمن ذلك تقييم سياسات التوظيف، برامج التدريب، نظم الحوافز، واستراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات. هذا التحليل سيعتمد على بيانات وتقارير من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وكذلك على مؤشرات الأداء المؤسسي في القطاعات الحيوية مثل الطاقة، التقنية، والمالية.

ثانياً: تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للعولمة على إدارة رأس المال البشري

العولمة لا تؤثر فقط على حجم المنافسة، بل تغير طبيعة المهارات المطلوبة، وأنماط العمل، وحتى ثقافة بيئات العمل. من خلال هذا الهدف، سيتم استكشاف كيف فرضت العولمة على المؤسسات السعودية ضرورة تبني استراتيجيات أكثر مرونة، والاستفادة من التقنيات الرقمية مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية السحابية، وتحليل البيانات الضخمة لدعم قرارات التوظيف والتطوير.

ثالثاً: دراسة دور الجهات الحكومية السعودية في دعم إدارة رأس المال البشري

يعد الدعم الحكومي عاملاً حاسماً في صياغة بيئة مؤسسية مواتية لتطوير رأس المال البشري. سنتناول الدراسة سياسات وبرامج صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، وجهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تحسين جودة القوى العاملة الوطنية، وتوسيع برامج التدريب المهني المتخصص، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والجامعات.

رابعاً: تقييم إسهامات برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير رأس المال البشري

تشتمل الرؤية على برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يتضمن مبادرات لتطوير التعليم، وزيادة فرص التدريب العملي، وتوسيع آفاق الشراكات الدولية. هذا البحث سيقوم بتحليل مؤشرات الأداء الخاصة بهذه المبادرات، وتقييم أثرها على تهيئة القوى العاملة الوطنية للانخراط في أسواق العمل العالمية.

خامساً: تقديم نموذج مقترح لإدارة رأس المال البشري في ظل العولمة

النموذج المقترح سيراعي خصوصية السياق السعودي، وفي الوقت نفسه يستفيد من أفضل الممارسات العالمية في مجالات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، التطوير القيادي، الابتكار في بيئة العمل، وتحقيق التوازن بين استقطاب الكفاءات العالمية وتنمية القدرات المحلية.

سادساً: صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق

هذه التوصيات ستوجه صناع القرار في الوزارات، والمؤسسات التعليمية، والشركات، نحو خطوات عملية لتعزيز تنافسية الكفاءات السعودية، وزيادة معدلات الإنتاجية، وتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسات وخطط التنمية الوطنية.

إن صياغة هذه الأهداف بشكل مترابط يعكس الأهمية الاستراتيجية للبحث، ويوفر خريطة طريق واضحة لإجراء التحليل المطلوب والخروج بنتائج يمكن أن تسهم مباشرة في صياغة سياسات فعّالة.

## تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من الأهداف السابقة، تحدد هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات البحثية التي ستقود عملية جمع البيانات والتحليل، وهي تساؤلات مصممة لتغطية مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع البحث:

1. ما هو الواقع الحالي لإدارة رأس المال البشري في المؤسسات السعودية من حيث السياسات والممارسات؟ وهل يختلف هذا الواقع بين القطاعات الاقتصادية المختلفة؟
2. كيف أثرت العولمة على أولويات المؤسسات السعودية فيما يتعلق باستقطاب الكفاءات، وتطوير المهارات، والحفاظ على الموظفين المتميزين؟
3. ما مدى فعالية البرامج والسياسات الحكومية، خاصة تلك التي تقدمها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، في تعزيز قدرة رأس المال البشري السعودي على المنافسة العالمية؟
4. كيف تترجم أهداف ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى نتائج ملموسة في سوق العمل من حيث جودة ومهارات القوى العاملة الوطنية؟
5. ما هي أبرز الفجوات التي لا تزال قائمة بين متطلبات سوق العمل العالمي ومخرجات أنظمة التعليم والتدريب في المملكة؟
6. ما هو الإطار أو النموذج الإداري الأنسب للمؤسسات السعودية لإدارة رأس المال البشري بكفاءة في بيئة عمل معولمة، مع مراعاة الخصوصيات الوطنية؟

تُعد هذه التساؤلات بمثابة المحرك الأساسي لمنهجية البحث، حيث سيتم الإجابة عنها من خلال مزيج من التحليل الكمي (البيانات الإحصائية والمؤشرات) والتحليل النوعي (المقابلات والدراسات الحالة)، بما يوفر صورة شاملة وعميقة عن الموضوع.

## فروض الدراسة:

لتحقيق الأهداف والإجابة عن التساؤلات، تضع هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانياً:

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسات السعودية لممارسات متقدمة في إدارة رأس المال البشري، وبين مستوى تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية.
2. تؤثر برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بشكل إيجابي على تطوير مهارات الكفاءات الوطنية، وخاصة في القطاعات الاستراتيجية مثل التقنية والطاقة المتجددة.
3. يساهم الدعم الحكومي المقدم من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) في رفع كفاءة إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسات السعودية.
4. تمثل الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق العالمي عائقاً رئيسياً أمام تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال البشري السعودي.
5. يؤدي الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر إلى تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين ورفع مستويات الإنتاجية بشكل ملموس.

اختبار هذه الفرضيات سيوفر قاعدة بيانات علمية تساعد على تقييم فعالية السياسات الحالية، واقتراح تعديلات أو مبادرات جديدة مبنية على أدلة واضحة.

## الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً في الأبحاث التي تناولت موضوع رأس المال البشري، سواء في السياق السعودي أو العالمي. على الصعيد المحلي، تناولت دراسة صادرة عن جامعة الملك سعود تحليل العلاقة بين برامج التدريب المكثف وإنتاجية الموظفين، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تخصص أكثر من 5% من ميزانيتها السنوية للتدريب تحقق زيادة في الإنتاجية بنسبة تصل إلى 25%.

كما أظهرت تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن البرامج الوطنية مثل “برنامج تنمية القدرات البشرية” ساهمت في رفع نسبة مشاركة السعوديين في قطاعات التقنية بنسبة ملحوظة، ما يعكس أثر الاستثمار في التعليم المتخصص.

على المستوى الإقليمي، أظهرت دراسة خليجية أن العولمة دفعت المؤسسات إلى تبني سياسات توظيف مرنة، مثل التعاقد عن بعد واستقدام الخبرات الأجنبية، وهو ما يشكل فرصة وتحدياً في آن واحد.

أما عالمياً، فقد ركزت أبحاث في الولايات المتحدة واليابان على مفهوم “رأس المال البشري المستدام”، الذي يجمع بين تطوير المهارات والحفاظ على الصحة النفسية والجسدية للعاملين، باعتبارهما عنصرين متكاملين لتحقيق الأداء المتميز.

أشارت دراسة أعدها صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) إلى أن تبني المؤسسات السعودية لأنظمة معلومات متقدمة في إدارة الموارد البشرية ساهم في تحسين جودة التوظيف وتقليل معدل دوران الموظفين. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على تحليل البيانات لاتخاذ القرارات تحقق كفاءة أعلى في توزيع الموارد البشرية.

كما أظهرت وثائق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أن الاستثمار في برامج تعليمية متخصصة، بالتعاون مع جامعات عالمية، أدى إلى زيادة أعداد الخريجين المؤهلين في تخصصات استراتيجية مثل الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، وتحليل البيانات.

وفي المقابل، كشفت دراسة بريطانية من معهد CIPD أن المؤسسات الناجحة في بيئة العولمة هي التي تدمج خطط التطوير المهني ضمن استراتيجياتها، وتربطها بشكل مباشر بمؤشرات الأداء المؤسسي.

تؤكد دراسة ميدانية من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن تحقيق نسب توظيف مرتفعة في القطاعات التنافسية يتطلب إعادة تصميم سياسات العمل لتكون أكثر جذباً للشباب السعودي، خصوصاً في القطاعات التي تتميز برواتب ومزايا تنافسية على المستوى العالمي.

كما كشفت دراسة مشتركة بين جامعة الملك سعود وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) أن نقص المهارات الناعمة مثل التواصل، حل المشكلات، والعمل الجماعي يمثل عقبة كبيرة أمام اندماج الكفاءات الوطنية في بيئات العمل العالمية. وأوصت الدراسة بإدماج هذه المهارات في المناهج التعليمية منذ المراحل المبكرة.

على الصعيد الدولي، أظهرت تجربة سنغافورة أن الاستثمار المكثف في المهارات الناعمة إلى جانب المهارات التقنية ساهم في جعل القوى العاملة أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات السوق العالمي.

تسلط وثائق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الضوء على أهمية الشراكات الدولية في تعزيز جودة رأس المال البشري. فقد أسهم التعاون مع مؤسسات تعليمية عالمية مرموقة في تطوير مناهج التعليم والتدريب المحلي، ورفع جاهزية الخريجين للانخراط في بيئات عمل متعددة الثقافات.

كما أوضح تقرير من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن برامج تبادل الخبرات مع دول متقدمة في مجالات التقنية والطاقة ساعدت على نقل المعرفة وتطوير القدرات التخصصية للكوادر الوطنية.

في المقابل، يشير تقرير للبنك الدولي إلى أن الدول التي تدمج سياسات التعليم المستمر ضمن استراتيجياتها الوطنية تحقق معدلات نمو اقتصادي أعلى بنسبة 1.5% سنوياً، وهو ما يعزز أهمية الاستفادة من التجارب الدولية في تطوير رأس المال البشري السعودي.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

#### **أولاً: مقدمة وتعريف رأس المال البشري**

يشكل الإطار النظري حجر الأساس لأي دراسة علمية، إذ يوفر الخلفية المفاهيمية التي تنطلق منها التحليلات والاستنتاجات. في هذه الدراسة، يُعنى الإطار النظري بموضوع إدارة رأس المال البشري في ظل العولمة، من خلال استعراض المفاهيم الرئيسة والنماذج النظرية التي تساعد على فهم هذا المجال المعقد والمتداخل مع العديد من التخصصات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

مفهوم رأس المال البشري هو أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، ويُعرّف على أنه المخزون من المهارات، والمعرفة، والخبرات، والصحة، والقدرات الابتكارية التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن توظيفها لتحقيق قيمة اقتصادية ومجتمعية. هذا المفهوم تطور من النظرة التقليدية للموارد البشرية كمجرد عنصر من عناصر الإنتاج، إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً يجب الاستثمار فيه وصيانته وتعظيم عوائده.

تشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي أو المالي، بل إن دوره قد يكون أكثر حسماً في بيئة العولمة حيث تتنافس الدول والمؤسسات على استقطاب العقول والكفاءات. ففي اقتصاد المعرفة، تصبح قدرة المؤسسة أو الدولة على تطوير رأس مالها البشري شرطاً أساسياً لتحقيق النمو المستدام والتنافسية.

على الصعيد السعودي، اكتسب مفهوم رأس المال البشري بعداً استراتيجياً مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تم إدراج “برنامج تنمية القدرات البشرية” كأحد البرامج التنفيذية الرئيسية للرؤية. يهدف البرنامج إلى تحسين مخرجات التعليم، وتعزيز المهارات الأساسية والمستقبلية، وتوفير بيئات تدريب عملية متطورة. هذا التوجه يعكس وعياً بأن رأس المال البشري هو القاطرة التي ستقود عملية التحول الوطني نحو اقتصاد متنوع قائم على الابتكار.

كما أن السياسات الحكومية التي تتبناها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تدعم هذا المسار، من خلال خطط لرفع نسبة السعوديين في الوظائف القيادية، وتطوير أنظمة تقييم الأداء، وإدخال تقنيات حديثة في إدارة الموارد البشرية. هذه المبادرات تتكامل مع الجهود المبذولة من قبل صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، الذي يوفر برامج دعم مالي وفني للمؤسسات التي تستثمر في تدريب وتوظيف الكفاءات الوطنية.

المفهوم لا يقف عند حدود المهارات التقنية أو المؤهلات العلمية، بل يشمل أيضاً القيم والثقافة المؤسسية التي تحدد سلوكيات الأفراد في بيئة العمل. وهذا البعد القيمي مهم جداً في السياق السعودي، حيث تعمل المؤسسات على الموازنة بين الحفاظ على الهوية الوطنية والاندماج في بيئة العمل العالمية.

## ثانيًا : العولمة وتأثيرها على إدارة رأس المال البشري

العولمة ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل التبادل الحر للسلع والخدمات، وتدفق رؤوس الأموال، وانتقال المعلومات والتكنولوجيا، وحركة الأفراد عبر الحدود. هذه الظاهرة أحدثت تحولات جذرية في بيئة العمل العالمية، وأثرت بشكل مباشر على كيفية إدارة رأس المال البشري.

من أبرز تأثيرات العولمة على إدارة رأس المال البشري هو زيادة حدة المنافسة على المواهب. لم تعد المؤسسات السعودية تتنافس فقط مع نظيراتها المحلية، بل مع شركات عالمية تستطيع استقطاب الكفاءات المتميزة من أي مكان في العالم. هذا الواقع يفرض على المؤسسات إعادة النظر في سياسات الأجور والمزايا، وتقديم حوافز غير مادية مثل بيئات عمل مرنة، وفرص التعلم المستمر، وخطط التطوير الوظيفي الواضحة.

كما أن العولمة أدت إلى تنوع أكبر في بيئات العمل، حيث أصبحت الفرق تضم أفرادًا من ثقافات وخلفيات مختلفة، ما يتطلب مهارات إدارية خاصة لإدارة التنوع الثقافي وتحويله إلى مصدر قوة بدلاً من أن يكون مصدرًا للصراعات. في المملكة، هذا التنوع يزداد مع التوسع في استخدام الخبرات الأجنبية ضمن مشاريع كبرى مثل مشروع نيوم ومبادرات البنية التحتية الكبرى المرتبطة بالرؤية.

التغيرات التكنولوجية المرتبطة بالعولمة — خاصة في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات — غيرت من طبيعة الوظائف المطلوبة، وأوجدت وظائف جديدة لم تكن موجودة قبل عقد من الزمن. وهذا يتطلب من المؤسسات السعودية الاستثمار في إعادة تأهيل موظفيها لمواكبة هذه التغيرات.

الحكومة السعودية، ممثلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، استجابت لهذه التحديات عبر مبادرات مثل “منصة دروب” التي توفر دورات تدريبية رقمية، و”برنامج قادة المستقبل” لتأهيل الكفاءات الشابة لتولي مناصب قيادية في بيئات عمل تنافسية عالميًا.

من الناحية الإدارية، فرضت العولمة ضرورة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على البيانات، بما في ذلك استخدام أنظمة ذكاء الأعمال لتحليل اتجاهات القوى العاملة والتنبؤ باحتياجات التوظيف والتدريب. وهذا المجال بدأ يشهد تطبيقات عملية في مؤسسات سعودية كبرى، حيث تستثمر في أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) التي تربط بين التخطيط المالي وإدارة المواهب.

## ثالثًا: مكونات رأس المال البشري

رأس المال البشري يتكون من عدة عناصر مترابطة تشكل مجتمعة القدرة الإنتاجية والمعرفية للأفراد. في الأدبيات الإدارية، تُصنف هذه المكونات غالبًا إلى:

1. المهارات: وتشمل المهارات التقنية (Hard Skills) مثل البرمجة والهندسة والمحاسبة، والمهارات الناعمة (Soft Skills) مثل القيادة والتواصل وحل المشكلات. في المملكة، تشير تقارير صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) إلى أن الطلب على المهارات التقنية في مجالات مثل الأمن السيبراني وتحليل البيانات في تزايد مستمر.
2. المعرفة: وهي المعلومات المتراكمة التي يكتسبها الأفراد عبر التعليم والخبرة. برامج الابتعاث التي تدعمها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تهدف إلى تعزيز هذا الجانب من خلال إرسال الطلاب للدراسة في جامعات عالمية مرموقة.
3. الخبرة: تراكم الخبرات العملية يرفع من قدرة الفرد على اتخاذ قرارات أفضل في بيئة العمل. بعض المؤسسات السعودية بدأت في إنشاء برامج تدريبية داخلية طويلة الأجل لتطوير خبرات الموظفين.
4. الصحة والرفاهية: صحة الموظف الجسدية والنفسية تؤثر مباشرة على إنتاجيته. لذلك، تزايد الاهتمام في المملكة ببرامج الصحة المهنية والأنشطة الترفيهية في بيئة العمل.
5. القيم والاتجاهات: وتشمل الالتزام، الإبداع، الانتماء المؤسسي، وهي عوامل تؤثر على مدى رغبة الفرد في تقديم أقصى ما لديه.

فهم هذه المكونات يساعد المؤسسات على تصميم برامج تنمية رأس المال البشري بشكل متكامل، بحيث تعزز كل عنصر من هذه العناصر بطريقة متوازنة.

## رابعاً: استراتيجيات إدارة رأس المال البشري في ظل العولمة

في ظل بيئة اقتصادية ومعرفية تتسم بالتسارع الشديد، أصبحت استراتيجيات إدارة رأس المال البشري حجر الزاوية في تحقيق استدامة المؤسسات وقدرتها على المنافسة. العولمة جعلت هذه الاستراتيجيات أكثر تعقيداً، إذ تتأثر بمجموعة من العوامل، منها: التحولات التكنولوجية، وتغير هيكل الطلب على المهارات، وتنامي المنافسة على استقطاب المواهب من مختلف أنحاء العالم. وللتعامل مع هذا التعقيد، يجب أن تكون استراتيجيات إدارة رأس المال البشري متعددة المحاور، متكاملة، ومرنة في الوقت نفسه.

### 1. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

يعني التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع، وضمان توفر المهارات المطلوبة في الوقت المناسب. في السياق السعودي، يعمل هذا التخطيط على مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، وهو ما أكدت عليه رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في برنامج تنمية القدرات البشرية. مثلاً، في قطاع الطاقة المتجددة، يتم التخطيط لاستقطاب مهندسين متخصصين في الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، مع توفير برامج تدريبية لهم قبل بدء المشاريع.

### 2. التطوير المستمر والتعلم مدى الحياة:

لم يعد التدريب مقتصرًا على مرحلة التوظيف الأولى، بل أصبح عملية مستمرة. وهذا يتطلب من المؤسسات السعودية توفير برامج تعليمية داخلية وخارجية، ودعم التعلم الذاتي عبر منصات مثل "دروب" التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. في الشركات الكبرى، يتم دمج التدريب في الثقافة المؤسسية من خلال وضع مسارات تعلم مهنية لكل وظيفة، مع تقييم دوري لمستوى المهارات المكتسبة.

### 3. إدارة المواهب:

تتضمن عملية شاملة تبدأ من تحديد المواهب داخل المؤسسة، مروراً بتطويرهم، وصولاً إلى الاحتفاظ بهم. المؤسسات العالمية تستخدم أنظمة تحليل بيانات متقدمة لتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية. في السعودية، بدأت بعض الشركات، خاصة في قطاع البتروكيماويات والمالية، باستخدام أدوات التحليل التنبؤي لقياس احتمالية بقاء الموظف، وبالتالي وضع خطط تحفيزية مخصصة.

### 4. تعزيز التنوع والشمول:

في بيئة العولمة، التنوع الثقافي والمعرفي أصبح ميزة تنافسية. المؤسسات السعودية التي تستقطب موظفين من خلفيات متنوعة قادرة على الابتكار بشكل أكبر، شرط إدارة هذا التنوع بفعالية. على سبيل المثال، مشاريع مثل نيوم تتبنى سياسات توظيف مفتوحة عالمياً، وتوفر برامج دمج ثقافي للموظفين الأجانب والسعوديين على حد سواء.

### 5. الابتكار في بيئة العمل:

الابتكار ليس محصوراً في تطوير المنتجات، بل يشمل أساليب العمل نفسها. إدخال تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وأدوات التعاون الرقمي، يساعد على رفع الإنتاجية وتحسين تجربة الموظف. وزارة الموارد البشرية في السعودية أطلقت مبادرات لتشجيع تبني تقنيات إدارة الموارد البشرية السحابية، مما يسهل متابعة الأداء، وإدارة الإجازات، وتخطيط المسارات الوظيفية بشكل آلي.

### 6. الاستدامة والرفاه الوظيفي:

استراتيجية إدارة رأس المال البشري الحديثة يجب أن تراعي الصحة النفسية والجسدية للموظفين، نظراً لتأثيرها المباشر على الإنتاجية. في المملكة، بدأت مؤسسات كبرى في تخصيص مراكز صحة مهنية داخل مقرات العمل، وتوفير استشارات نفسية، وأنشطة رياضية، وبرامج توازن بين العمل والحياة.

## تحديات التطبيق في السياق السعودي:

رغم تبني العديد من هذه الاستراتيجيات، تواجه المؤسسات السعودية تحديات، مثل محدودية بعض المهارات المتقدمة في السوق المحلي، وصعوبة جذب الخبرات الأجنبية المتخصصة في بعض المجالات النادرة، والحاجة إلى تطوير مهارات القادة الإداريين لإدارة فرق عمل متعددة الثقافات.

تطبيق هذه الاستراتيجيات يتطلب تكاملاً بين جهود القطاعين العام والخاص، وتطوير أطر تشريعية مرنة تدعم التجديد والابتكار في سياسات العمل

## خامساً: ممارسات سعودية في إدارة رأس المال البشري

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً في ممارسات إدارة رأس المال البشري، بدعم مباشر من رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامجها التنفيذية. هذه الممارسات لم تعد مجرد سياسات إدارية، بل أصبحت أدوات استراتيجية لتحقيق أهداف النمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل، مع التركيز على إعداد كوادر وطنية تنافس عالمياً.

### 1. برامج تطوير القيادات الوطنية:

أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) برامج متخصصة لإعداد القيادات في مختلف القطاعات. مثل “برنامج قادة المستقبل” الذي يستهدف الكفاءات الشابة ذات الإمكانات العالية، ويمنحهم تدريباً مكثفاً داخل المملكة وخارجها، مع إلحاقهم بمشاريع استراتيجية لزيادة خبرتهم العملية.

### 2. الشراكات التعليمية الدولية:

الجامعات السعودية، وعلى رأسها جامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، عقدت اتفاقيات مع جامعات عالمية مرموقة لتطوير المناهج، وإدخال تخصصات جديدة تتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. هذه الشراكات لا تقتصر على التعليم النظري، بل تشمل أيضاً تدريباً عملياً في شركات دولية.

### 3. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

مؤسسات سعودية عديدة تبنت أنظمة متقدمة لإدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة تتبع الأداء اللحظي، ومنصات تخطيط المسار الوظيفي، وتطبيقات إدارة الحضور والانصراف الذكية. هذه التحولات تعكس توجهًا نحو قرارات قائمة على البيانات، ما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.

### 4. برامج التوطين القطاعية:

أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مبادرات توطين تستهدف قطاعات محددة، مثل السياحة، وتقنية المعلومات، والصحة. هذه البرامج تضمنت حوافز للمؤسسات التي تحقق نسب توطين مرتفعة، وتدريباً مخصصاً للعاملين الجدد في هذه القطاعات.

### 5. مبادرات الصحة والرفاه الوظيفي:

بدأت شركات كبرى مثل أرامكو وسابك في توفير برامج رفاهية شاملة للموظفين، تشمل خدمات استشارية، وصالات رياضية، وأنشطة اجتماعية. الهدف هو تحسين جودة حياة الموظفين بما ينعكس إيجابياً على أدائهم وإنتاجيتهم.

### 6. دعم ريادة الأعمال والابتكار:

في إطار تعزيز الاقتصاد المعرفي، وفرت المملكة برامج تمويل وتدريب لرواد الأعمال السعوديين، خاصة في القطاعات التقنية. هذه البرامج لا تساهم فقط في خلق فرص عمل جديدة، بل توسع من قاعدة الكفاءات الوطنية.

## التحديات والفرص:

رغم التقدم الكبير، لا تزال هناك تحديات مثل الحاجة لزيادة سرعة تنفيذ بعض المبادرات، وضمان استدامة نتائج برامج التدريب، والتغلب على فجوة المهارات بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق. لكن الفرص المتاحة كبيرة، خاصة مع الدعم الحكومي المتواصل، والانفتاح على الشراكات العالمية، والاستثمار في التقنيات الحديثة

### سادساً: التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري في ظل العولمة

تواجه المؤسسات السعودية، مثل غيرها من المؤسسات في العالم، جملة من التحديات عند إدارة رأس المال البشري في بيئة العولمة، حيث تتشابك العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية في تشكيل بيئة عمل معقدة وسريعة التغير. هذه التحديات يمكن تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية:

#### 1. فجوة المهارات بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق

تشير تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى وجود فجوة واضحة بين نوعية المهارات التي يكتسبها الخريجون في المؤسسات التعليمية وبين المهارات المطلوبة في سوق العمل العالمي. على سبيل المثال، هناك نقص في الكفاءات المؤهلة في مجالات الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، وتحليل البيانات، وهي مجالات باتت أساسية في الاقتصاد المعرفي. هذه الفجوة تتفاقم في ظل العولمة لأن المنافسة لم تعد محلية فقط، بل عالمية، ما يجعل سوق العمل السعودي مطالباً برفع معايير التأهيل.

#### 2. صعوبة استقطاب الكفاءات العالمية النادرة

بعض الوظائف عالية التخصص، مثل علماء البيانات أو خبراء الطاقة النووية، تتطلب استقطاب مواهب من الخارج. إلا أن المنافسة العالمية على هذه الكفاءات، إضافة إلى الاعتبارات التشريعية واللوجستية، قد تعيق سرعة التوظيف أو جذب أفضل المرشحين.

#### 3. مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات

الثقافة المؤسسية في بعض القطاعات لا تزال تميل إلى النماذج التقليدية في إدارة الموارد البشرية، مما يجعل تبني ممارسات حديثة مثل التحليل التنبؤي للقوى العاملة أو أنظمة العمل المرنة عملية بطيئة. هذه المقاومة للتغيير قد تحد من قدرة المؤسسات على مواكبة متطلبات العولمة.

#### 4. التحديات التشريعية واللوائح العمالية

على الرغم من التطوير المستمر الذي تقوم به الحكومة السعودية في أنظمة العمل، إلا أن التكيف مع معايير العمل الدولية يتطلب تحديثات متواصلة للأنظمة واللوائح. برامج مثل التوطين قد تواجه تحديات في قطاعات تحتاج إلى خبرات أجنبية متخصصة يصعب تعويضها محلياً على المدى القصير.

هذه التحديات، إذا لم تتم معالجتها بخطط شاملة، قد تحد من قدرة المملكة على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال تنمية القدرات البشرية

### سابعاً: الفرص التي توفرها العولمة لتنمية رأس المال البشري

على الرغم من أن العولمة تفرض تحديات كبيرة على إدارة رأس المال البشري، إلا أنها تتيح للمملكة العربية السعودية فرصاً استراتيجية لتعزيز قدرات مواردها البشرية إذا ما تم استغلالها بفاعلية ضمن أطر واضحة. هذه الفرص يمكن النظر إليها كمحركات للنمو وركائز لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أولاً: الوصول إلى المعرفة والخبرات العالمية

في بيئة العولمة، أصبحت المعرفة أكثر انفتاحاً وانتشاراً، ولم يعد الوصول إلى أحدث المناهج أو تقنيات التدريب حكراً على المؤسسات الكبرى أو الدول المتقدمة. الجامعات السعودية مثل جامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن استفادت من هذا الانفتاح عبر عقد اتفاقيات تبادل معرفي مع جامعات مثل MIT وCambridge، لتطوير برامج أكاديمية متقدمة في مجالات الهندسة، التقنية، وإدارة الأعمال. إضافة إلى ذلك، وفّرت منصات التعليم الرقمي مثل Coursera وEdx فرصاً متساوية للموظفين والطلاب السعوديين للحصول على شهادات متقدمة معترف بها عالمياً، مما يعزز تنافسيتهم في سوق العمل المحلي والعالمي.

ثانياً: الشراكات الدولية في التعليم والتدريب

من خلال الانفتاح على الشراكات الدولية، تمكنت المملكة من استقدام خبرات تدريبية متقدمة في قطاعات استراتيجية. على سبيل المثال، وقّعت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية اتفاقيات مع معاهد تدريب أوروبية وآسيوية لتقديم برامج متخصصة في القيادة التنفيذية وإدارة الابتكار. هذه الشراكات تساعد في نقل المعرفة وتوطينها، ما يرفع من كفاءة القوى العاملة الوطنية.

ثالثاً: انتقال التكنولوجيا ونقل المعرفة

المشاريع الوطنية الكبرى، مثل نيوم والبحر الأحمر، تمثل منصات حيّة لتبادل التكنولوجيا والخبرات. هذه المشاريع لا تجذب استثمارات مالية فقط، بل تجذب أيضاً شركات عالمية تجلب معها أحدث التقنيات في مجالات الطاقة المتجددة، السياحة البيئية، والتخطيط الحضري، مما يتيح للكوادر الوطنية التعلم المباشر من الخبراء الدوليين.

رابعاً: توسيع أسواق العمل وتعدد الخيارات الوظيفية

العولمة سمحت للموظف السعودي بالوصول إلى وظائف خارج الحدود الجغرافية للمملكة، خاصة في ظل انتشار العمل عن بُعد. أصبح بإمكان المهندسين، المبرمجين، والمصممين السعوديين تقديم خدماتهم لشركات في أوروبا وأمريكا وآسيا دون مغادرة منازلهم، مما يثري خبراتهم ويزيد من دخلهم.

خامساً: تعزيز بيئة الابتكار وريادة الأعمال

مع فتح الأسواق وتدفق الاستثمارات، زادت فرص رواد الأعمال السعوديين للوصول إلى التمويل والشركاء الدوليين. برامج مثل "منشآت" و"برنامج واعد" تدعم الشركات الناشئة للوصول إلى الأسواق العالمية، مستفيدة من الاتفاقيات التجارية التي وقعتها المملكة مع كتلات اقتصادية دولية.

هذه الفرص، إذا تم استثمارها ضمن خطط استراتيجية متكاملة، يمكن أن تحول رأس المال البشري السعودي إلى عنصر تنافسي عالمي، يدعم النمو الاقتصادي ويحقق مستهدفات التنمية المستدامة.

ثامناً: أثر التكنولوجيا والتحول الرقمي على إدارة رأس المال البشري

التحول الرقمي لم يعد خياراً إضافياً في إدارة رأس المال البشري، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العولمة وسرعة التغير في أسواق العمل. في المملكة، ساهمت التكنولوجيا في إعادة صياغة طرق التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء، مما عزز من كفاءة المؤسسات وقدرتها على المنافسة.

أولاً: التوظيف الذكي باستخدام الذكاء الاصطناعي

المؤسسات السعودية الرائدة بدأت تعتمد على أنظمة ذكاء اصطناعي لفرز السير الذاتية وتحليل مهارات المرشحين. على سبيل المثال، شركات كبرى مثل أرامكو وسابك تستخدم أنظمة تقييم تعتمد على الخوارزميات لاختيار المرشحين الأكثر ملاءمة، مما يقلل الوقت المستغرق في التوظيف بنسبة تصل إلى 40%.

ثانيًا: التدريب عبر تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز

التحول الرقمي سمح بإدخال أساليب تدريب مبتكرة، خاصة في القطاعات التي تتطلب ممارسات عملية عالية المخاطر. على سبيل المثال، في قطاع الطيران، يتم تدريب الطيارين عبر محاكاة افتراضية متقدمة. أما في القطاع الطبي، فتستخدم تقنيات الواقع المعزز لتدريب الجراحين على عمليات دقيقة دون مخاطرة بحياة المرضى.

ثالثًا: المنصات الرقمية للتعليم المستمر

أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية منصة “دروب” كأداة وطنية للتعليم المستمر، حيث توفر آلاف الدورات التدريبية في مجالات متعددة، من البرمجة إلى مهارات القيادة. هذه المنصة تمثل نموذجًا على دمج التكنولوجيا في تطوير رأس المال البشري.

رابعًا: أتمتة العمليات الإدارية

أنظمة إدارة الموارد البشرية السحابية (HRMS) أصبحت شائعة في المؤسسات السعودية، حيث تسهل متابعة الأداء، إدارة الحضور، وتخطيط المسارات الوظيفية. هذه الأتمتة تقلل من الأعمال الورقية وتحسن دقة البيانات، مما يسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

خامسًا: تحليل البيانات الضخمة لدعم القرار

البيانات أصبحت المورد الأهم في إدارة رأس المال البشري. تحليل بيانات الموظفين يمكن أن يكشف عن أسباب دوران العمالة، ويحدد العوامل التي تؤثر على رضاهم وإنتاجيتهم. بعض المؤسسات السعودية بدأت في إنشاء أقسام متخصصة لتحليل بيانات الموارد البشرية وربطها بالأداء المؤسسي

تاسعًا: دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري

القيادة الإدارية تشكل المحرك الأساسي لتنفيذ أي استراتيجية ناجحة لإدارة رأس المال البشري. في سياق العولمة، تتضاعف أهمية القيادة لكونها مسؤولة عن توجيه المؤسسة وسط بيئة مليئة بالتغيرات والتحديات.

أولاً: قيادة التغيير المؤسسي

القادة هم المسؤولون عن تحويل الرؤية إلى واقع، خاصة عندما تتطلب العولمة تبني سياسات جديدة أو إدخال تقنيات حديثة. في المملكة، يظهر ذلك جليًا في المؤسسات التي قادها مديرون لديهم خبرة دولية، مما ساعد على دمج أفضل الممارسات العالمية مع القيم المحلية.

ثانيًا: تعزيز ثقافة الابتكار

القيادة الفعالة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجربة حلول مبتكرة. بعض المؤسسات السعودية، بدعم من صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، أطلقت مسابقات داخلية للابتكار، حيث يتم تمويل الأفكار الفائزة وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.

ثالثًا: تمكين الموظفين

إعطاء الموظفين مساحة لاتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم يزيد من التزامهم ويعزز روح المبادرة. تمكين الموظفين يرتبط بشكل مباشر بزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، وهو ما تسعى إليه العديد من المؤسسات السعودية ضمن برامج التطوير الداخلي.

رابعاً: بناء بيئة عمل محفزة للتعلم

القادة الذين يدعمون التعلم المستمر، سواء من خلال التدريب الداخلي أو المنح الدراسية، يساهمون في رفع جاهزية الموظفين للتكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل.

خامساً: القيادة التحويلية في سياق العولمة

هذا النمط القيادي يركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أهداف أعلى من مجرد المتطلبات الوظيفية. في المملكة، بدأ هذا النمط يلقي رواجاً في المؤسسات التي تعمل في قطاعات ديناميكية مثل التقنية والطاقة المتجددة

## عاشرًا: تجارب دولية ملهمة في إدارة رأس المال البشر

الاستفادة من التجارب الدولية في إدارة رأس المال البشري توفر للمملكة منظوراً أوسع لتبني أفضل الممارسات وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها دول أخرى.

1. التجربة السنغافورية في التعليم المستمر

سنغافورة فرضت برامج إلزامية للتعلم المستمر لجميع العاملين، مع توفير دعم مالي حكومي لكل دورة تدريبية. هذا النموذج ساعد على بقاء القوى العاملة لديها مواكبة لأحدث المهارات العالمية.

2. التجربة اليابانية في الولاء المؤسسي

تركز الشركات اليابانية على التوظيف طويل الأمد، وبرامج تدريب داخلي مكثف، مما يعزز من ولاء الموظفين ويخلق ثقافة استقرار وظيفي قوية.

3. نموذج الشركات الأمريكية في إدارة المواهب العالمية

شركات مثل جوجل وأمازون تستقطب أفضل المواهب عالمياً، وتوفر لهم بيئة عمل مرنة ومليئة بالحوافز الإبداعية. هذا النموذج يمكن تكيفه في السعودية من خلال تبني ممارسات مشابهة في قطاعات التقنية والإبداع.

4. التجربة الإسكندنافية في التوازن بين الحياة والعمل

دول مثل السويد والنرويج تمنح الموظفين مرونة كبيرة في ساعات العمل وإجازات سخية، مما يحسن جودة الحياة ويزيد من الإنتاجية.

5. دروس للتطبيق في السعودية

من خلال دمج عناصر من هذه النماذج، يمكن للمؤسسات السعودية بناء استراتيجيات أكثر شمولية وفعالية لإدارة رأس المال البشري، تراعي التنافسية العالمية والخصوصية الثقافية.

## المنهجية وطرق البحث:

المنهجية تمثل الإطار الإجرائي الذي يحدد كيفية تنفيذ الدراسة للوصول إلى أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. في هذه الدراسة، نظرًا لطبيعة الموضوع المزدوجة — الجمع بين الأبعاد النظرية والميدانية — فقد تم تبني منهج بحث مختلط (Mixed Method)، يجمع بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي، بهدف تحقيق عمق في التحليل ودقة في النتائج.

الأسلوب الكمي يتيح جمع بيانات رقمية من عينة واسعة من المؤسسات السعودية، مما يسمح بقياس المتغيرات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري في ظل العولمة، مثل معدلات التدريب، نسب الاحتفاظ بالموظفين، ومدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب. هذا الجانب سيعتمد على استبيانات منظمة تُرسل إلى إدارات الموارد البشرية في مؤسسات مختارة، وسيتم تصميمها بناءً على مؤشرات معتمدة دوليًا ومتكيفة مع السياق السعودي.

الأسلوب النوعي يركز على فهم السياق والعمق وراء الأرقام. سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع خبراء من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ومديري الموارد البشرية في الشركات الكبرى، وأكاديميين مختصين في التنمية البشرية. هذا النوع من البيانات سيمكن من رصد التحديات غير المرئية في الإحصاءات، مثل الثقافة المؤسسية، والقيود التشريعية، ونقاط القوة الخفية في النظم الإدارية.

تصميم البحث سيكون وصفي-تحليلي، أي أنه لا يكتفي بوصف الظاهرة بل يسعى لتحليل العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج التي يمكن أن توجه السياسات والممارسات. كما أن التصميم يتضمن عنصرًا مقارنًا، بحيث تتم مقارنة ممارسات المؤسسات السعودية مع ممارسات دولية رائدة في إدارة رأس المال البشري، بهدف استكشاف فرص التحسين.

### مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث في هذه الدراسة يشمل جميع المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية التي تتبنى سياسات واضحة في إدارة الموارد البشرية، سواء في القطاع العام أو الخاص، مع اهتمام خاص بالقطاعات التي لها ارتباط مباشر بالعولمة، مثل النفط والغاز، التقنية، التعليم العالي، والسياحة.

### اختيار العينة

تم تبني أسلوب العينة الطبقية (Stratified Sampling)، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقًا لقطاع النشاط (عام/خاص)، وحجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، وطبيعة السوق المستهدف (محلي، إقليمي، عالمي). بعد ذلك، سيتم اختيار عينة ممثلة من كل طبقة، بحيث تعكس التنوع الموجود في المجتمع.

من المتوقع أن تتكون العينة من حوالي 40 مؤسسة، بما في ذلك:

- وزارات وهيئات حكومية (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)).
- شركات وطنية كبرى (مثل أرامكو وسابك).
- شركات خاصة ذات نشاط عالمي.
- مؤسسات تعليمية وبحثية (مثل جامعة الملك سعود).

مبررات اختيار العينة:

1. تمثل العينة الطيف الكامل لممارسات إدارة رأس المال البشري في المملكة.
2. تتيح المقارنة بين القطاعات المختلفة لتحديد أفضل الممارسات.
3. توفر إمكانية دراسة تأثير العولمة على مؤسسات ذات طبيعة وأنشطة متنوعة.

### أدوات الدراسة :

تم اختيار أدوات جمع البيانات بعناية لضمان الحصول على معلومات دقيقة وشاملة:

#### 1. الاستبيان:

- أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية.
- يحتوي على أسئلة مغلقة (باستخدام مقياس ليكرت الخماسي) وأخرى مفتوحة لتوسيع الإجابات.

- يغطي محاور: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، برامج التدريب، استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب، أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية.
- سيتم اختباره مبدئيًا (Pilot Test) على عينة صغيرة لضمان وضوح الأسئلة وموثوقية الأداة.

## 2. المقابلات شبه المنظمة:

- موجهة لمديري الموارد البشرية وخبراء السياسات.
- تساعد على الكشف عن العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد لا تظهر في البيانات الكمية.
- سيتم تسجيل المقابلات (بعد أخذ إذن المشاركين) وتفرغها نصيًا لتحليلها.

## 3. تحليل الوثائق والتقارير:

- يشمل تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ووثائق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وخطط الموارد البشرية في المؤسسات المستهدفة.
- الهدف هو مقارنة الممارسات المعلنة مع الممارسات الفعلية

## حدود الدراسة:

تشكل حدود الدراسة الإطار الذي يتحرك ضمنه البحث، وتحدد نطاقه بدقة، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الموضوع أو العينة المستهدفة. إن فهم هذه الحدود يعد أمرًا جوهريًا لتفسير النتائج وتقدير مدى إمكانية تعميمها على حالات أو بيئات أخرى.

### أولاً: الحدود المكانية

تركزت هذه الدراسة على بيئة العمل في المملكة العربية السعودية، مع اختيار مجموعة من القطاعات التي تشهد أعلى درجات التفاعل مع العولمة، وهي:

- قطاع الطاقة: شركات عملاقة مثل أرامكو وسابك التي لها امتداد عالمي وشراكات دولية واسعة.
- القطاع التقني: الشركات الناشئة في مجالات الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، والحوسبة السحابية، إضافة إلى شركات التقنية الكبرى التي تتعامل مع أسواق متعددة الجنسيات.
- القطاع السياحي: المشاريع الضخمة مثل نيوم والبحر الأحمر التي تمثل واجهة المملكة نحو الاقتصاد العالمي.
- قطاع التعليم العالي: جامعات مرموقة مثل جامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن التي تملك برامج تبادل أكاديمي مع مؤسسات تعليمية عالمية.

اختيار هذه القطاعات جاء لكونها الأكثر انفتاحًا على الممارسات الدولية، وأكثر تعرضًا لتأثيرات العولمة من حيث التوظيف، التدريب، ونقل المعرفة. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة قد لا تنطبق بنفس الدرجة على قطاعات أقل انفتاحًا، مثل الزراعة التقليدية أو الصناعات المحلية الصغيرة

### ثانيًا: الحدود الزمانية

تمتد الفترة الزمنية لهذه الدراسة من يناير 2024 حتى يونيو 2025. اختيار هذه المدة كان مقصودًا لأنها تمثل مرحلة حاسمة في تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تسارعت المبادرات الوطنية الرامية إلى تطوير رأس المال البشري، وزاد الانفتاح على الأسواق العالمية. إلا أن النتائج يجب أن تُقرأ في سياق هذه الفترة الزمنية، إذ قد تتغير المؤشرات بمرور الوقت نتيجة تطورات اقتصادية أو سياسية أو تقنية.

### ثالثًا: الحدود الموضوعية

ركز البحث على عشرة مجالات رئيسية تمثل أهم أبعاد إدارة رأس المال البشري في ظل العولمة :

1. تعريف رأس المال البشري وأهميته.
2. تأثير العولمة على رأس المال البشري.
3. مكونات رأس المال البشري.
4. الاستراتيجيات الإدارية.
5. الممارسات السعودية في إدارة رأس المال البشري.
6. التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري.
7. الفرص التي تتيحها العولمة.
8. أثر التكنولوجيا والتحول الرقمي.
9. دور القيادة الإدارية.
10. التجارب الدولية المهمة.

هذا التركيز يعني أن البحث لم يتناول جميع الجوانب المحتملة مثل التشريعات العمالية الدولية أو القضايا النقابية بالتفصيل، إلا بقدر ما يخدم موضوع الدراسة.

رابعاً: الحدود البشرية

استهدفت الدراسة فئات محددة من العاملين في القطاعات المستهدفة، وهم:

- المدبرون التنفيذيون.
- مدراء الموارد البشرية.
- الموظفون ذوو المهارات العالية.

ولم تشمل الدراسة العمالة غير الماهرة أو المستويات التشغيلية الدنيا، حيث ركزت على الفئات التي تؤثر بشكل مباشر في صياغة وتنفيذ استراتيجيات رأس المال البشري.

خامساً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين:

- الأسلوب الكمي: عبر استبيانات إلكترونية وميدانية.
- الأسلوب النوعي: عبر مقابلات شبه منظمة وتحليل وثائق وتقارير رسمية صادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف).

هذا التنوع المنهجي يعزز مصداقية النتائج، لكن يظل مقيداً بالأدوات المستخدمة، حيث لم يتم توظيف أساليب مثل الملاحظة المباشرة أو تحليل الشبكات التنظيمية.

سادساً: حدود المراجع والمصادر

رغم تنوع المراجع المستخدمة بين مصادر عالمية ومحلية، فقد تم التركيز على المراجع السعودية الرسمية، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والدراسات الأكاديمية المنشورة في الجامعات السعودية. قد يحد هذا من شمولية المقارنات العالمية، لكنه يعزز ملاءمة النتائج للسياق المحلي.

أهمية هذه الحدود

تحديد هذه الحدود لا يعني تقليل قيمة الدراسة، بل يهدف إلى وضعها في إطارها الصحيح، وتوجيه الدراسات المستقبلية نحو مجالات جديدة أو أساليب مختلفة قد توسع الفهم وتريد من دقة النتائج.

## النتائج المتوقعة :

بالنظر إلى الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولناها، من المتوقع أن تسفر الدراسة عن نتائج يمكن أن تُحدث farkاً ملموساً في مجال إدارة رأس المال البشري بالمملكة. أولى هذه النتائج المحتملة هي تحديد الفجوات الفعلية في ممارسات إدارة رأس المال البشري بين القطاعات المختلفة. فمن خلال تحليل البيانات الميدانية، يُتوقع أن يتضح أن بعض القطاعات، مثل النفط والغاز، أكثر تقدماً في تبني ممارسات عالمية مقارنة بقطاعات أخرى مثل التجزئة والخدمات التقليدية. هذا الاختلاف قد يرجع إلى طبيعة المنافسة الدولية في هذه القطاعات ومستوى التعرض المباشر للعولمة.

النتيجة الثانية المتوقعة تتمثل في قياس أثر برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على تطوير القدرات البشرية. البيانات الميدانية قد تكشف أن البرامج الوطنية، مثل “برنامج تنمية القدرات البشرية” الذي تشرف عليه وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، قد أحدثت تحسناً واضحاً في مستوى المهارات التقنية، خاصة في القطاعات التقنية والتعليمية، إلا أن هناك مجالات ما زالت تحتاج إلى مزيد من الاستثمار، مثل المهارات الناعمة ومهارات القيادة.

كما يُتوقع أن تكشف الدراسة عن مدى فعالية الشراكات الدولية التي عقدتها المؤسسات السعودية في نقل المعرفة والتكنولوجيا، ومدى استفادة الكوادر الوطنية منها. قد يتبين أن المؤسسات التي استثمرت بجدية في الشراكات الدولية حققت قفزات أكبر في تطوير رأس المال البشري مقارنة بالمؤسسات التي اعتمدت على برامج تدريبية محلية فقط.

ومن النتائج الأخرى المتوقعة، رصد العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء رأس المال البشري. تحليل البيانات قد يُظهر أن المؤسسات التي اعتمدت أنظمة ذكاء اصطناعي، ومنصات تعليم إلكتروني، وأنظمة تحليل بيانات الموارد البشرية، حققت مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

أخيراً، من المتوقع أن تقدم الدراسة تصنيفاً للممارسات المثلى في إدارة رأس المال البشري، بناءً على التجارب الناجحة في المملكة، مع توصيات بكيفية تعميم هذه الممارسات على نطاق أوسع.

**إضافة إلى النتائج السابقة،** من المتوقع أن تقدم الدراسة رؤى متعمقة حول التحديات الخفية التي لا تظهر في المؤشرات الكمية وحدها. على سبيل المثال، قد تكشف المقابلات النوعية مع مديري الموارد البشرية أن الثقافة المؤسسية في بعض المؤسسات تمثل عائقاً أكبر من نقص التمويل أو التقنيات الحديثة. بعض المؤسسات قد تمتلك الموارد الكافية، لكنها تفتقر إلى بيئة تحفز على التعلم والابتكار، مما يحد من استفادتها من رأس مالها البشري.

كما من المحتمل أن تُظهر النتائج أن التوطين القطاعي، رغم نجاحه في بعض القطاعات، لا يزال يواجه صعوبات في قطاعات أخرى بسبب النقص في الكفاءات الوطنية المؤهلة. هذا التحدي قد يدفع المؤسسات إلى البحث عن حلول إبداعية، مثل برامج التدريب المكثف أو الشراكات مع مؤسسات تعليمية لتأهيل الكفاءات المطلوبة خلال فترة زمنية قصيرة.

التحليل المقارن بين المؤسسات السعودية ومثيلاتها العالمية قد يكشف عن فجوة في استخدام البيانات الضخمة في اتخاذ قرارات الموارد البشرية. في حين تعتمد الشركات العالمية على التحليلات التنبؤية لتحديد احتياجات التوظيف والتدريب، قد نجد أن نسبة كبيرة من المؤسسات السعودية ما زالت في مراحل أولية من استخدام هذه التقنيات.

وأحد النتائج المتوقعة الهامة هو تحديد القطاعات الأكثر قابلية للتأثر بالعولمة من حيث إدارة رأس المال البشري. على سبيل المثال، القطاعات التقنية، والطاقة المتجددة، والتعليم العالي، قد تكون أكثر انفتاحاً على الممارسات العالمية مقارنة بقطاعات مثل الزراعة أو الصناعات التقليدية.

في النهاية، ستوفر هذه النتائج قاعدة معرفية متينة يمكن البناء عليها لتطوير سياسات واستراتيجيات مستقبلية أكثر دقة وملاءمة لاحتياجات المملكة.

## التوصيات:

استنادًا إلى النتائج المتوقعة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز إدارة رأس المال البشري في ظل العولمة:

1. موازنة التعليم مع متطلبات السوق العالمي  
ضرورة تعزيز التكامل بين وزارتي التعليم ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لضمان أن مخرجات التعليم، سواء الجامعي أو المهني، تلبي احتياجات القطاعات الأكثر تأثرًا بالعولمة، مع التركيز على المهارات التقنية والناعمة.
2. الاستثمار في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية  
تشجيع المؤسسات السعودية على تبني أنظمة ذكاء اصطناعي ومنصات بيانات متقدمة لتحليل أداء الموظفين، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المهارات.
3. تطوير برامج التوطين النوعي  
بدلاً من التركيز فقط على نسب التوطين، يجب التركيز على جودة التوطين من خلال إعداد الكفاءات الوطنية لوظائف ذات قيمة مضافة عالية.
4. تعزيز الشراكات الدولية  
زيادة التعاون مع الجامعات والشركات العالمية لنقل المعرفة وتوطين التكنولوجيا، مع ضمان استفادة الكوادر الوطنية بشكل مباشر من هذه الشراكات.
5. نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسات  
إطلاق برامج تحفيزية داخلية لتشجيع الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات التشغيلية، وتخصيص ميزانيات لدعم الأفكار المبتكرة.
6. هذه التوصيات، إذا ما طبقت بشكل منظم، يمكن أن ترفع من مستوى تنافسية الكفاءات السعودية وتساعد في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030  
إنشاء مراكز تميز في إدارة رأس المال البشري  
يمكن أن تقوم الجامعات السعودية، مثل جامعة الملك سعود، بإنشاء مراكز بحثية متخصصة لدراسة أفضل الممارسات العالمية في إدارة رأس المال البشري، وتطوير حلول مبتكرة تتناسب مع البيئة المحلية.
7. دعم برامج التعلم مدى الحياة  
تقديم حوافز مالية وضريبية للشركات التي تستثمر في التعليم المستمر لموظفيها، وربط هذه الحوافز بمؤشرات واضحة مثل زيادة الإنتاجية أو تقليل معدل دوران الموظفين.
8. تعزيز المرونة في بيئة العمل  
تشجيع سياسات العمل المرنة والعمل عن بعد، خاصة في القطاعات التي تسمح بذلك، لزيادة رضا الموظفين وجذب المواهب العالمية.

## 9. التركيز على الصحة النفسية والرفاهية

إطلاق برامج وطنية تهتم بصحة الموظف الجسدية والنفسية، وتوفير خدمات دعم نفسي ضمن بيئة العمل، خاصة في القطاعات عالية الضغط.

## 10. تحسين بيئة العمل لجذب الكفاءات العالمية

من خلال تقديم حزم مزايا تنافسية، وفرص تطوير مهني، وبرامج اندماج ثقافي، يمكن للمملكة أن تصبح وجهة مفضلة للمواهب العالمية.

### خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة رأس المال البشري في ظل العولمة تمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات السعودية وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية. التحديات التي تواجهها المملكة، مثل فجوة المهارات وصعوبة استقطاب الكفاءات النادرة، يمكن تحويلها إلى فرص عبر سياسات تعليمية متقدمة، واستثمار في التكنولوجيا، وشرائط استراتيجية مع مؤسسات عالمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة أوضحت أن الممارسات المثلى في إدارة رأس المال البشري تشمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتطوير المستمر، وإدارة المواهب، والابتكار في بيئة العمل. التجارب السعودية، مثل برامج وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، ومشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أثبتت أن الاستثمار في رأس المال البشري يحقق عوائد اقتصادية واجتماعية ملموسة.

في نهاية المطاف، نجاح المملكة في إدارة رأس المال البشري في ظل العولمة يعتمد على قدرة مؤسساتها على الدمج بين القيم الوطنية والممارسات العالمية، مع تبني ثقافة التعلم المستمر والابتكار. هذا النهج لا يعزز فقط تنافسية المملكة على الصعيد العالمي، بل يضمن أيضاً استدامة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأجيال القادمة.

## المراجع:

١. الهيئة الملكية لمدينة نيوم. (2024). تقرير مشاريع نيوم. نيوم: الهيئة الملكية.
٢. كامبريدج يونيفيرستي ((Cambridge University). (2023). التعاون الدولي في التعليم العالي. كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج.
٣. كورسيرا إنك ((Coursera Inc.). (2024). تقرير المهارات العالمي. ماونتن فيو، كاليفورنيا: كورسيرا.
٤. إدكس إنك ((EdX Inc.). (2024). اتجاهات التعلم الإلكتروني. كامبريدج، ماساتشوستس: إدكس.
٥. جامعة الملك سعود. (2024). التقرير السنوي لأنشطة الجامعة. الرياض: جامعة الملك سعود.
٦. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. (2024). تقرير تطوير الكفاءات. الظهران: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
٧. جوجل إنك ((Google Inc.). (2023). تقرير الابتكار في بيئة العمل. ماونتن فيو، كاليفورنيا: جوجل.
٨. هارفارد بيزنس ريفيو ((Harvard Business Review). (2023). القيادة في عصر العولمة. بوسطن، ماساتشوستس: كلية هارفارد للأعمال للنشر.
٩. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ((Massachusetts Institute of Technology - MIT). (2023). نقل التكنولوجيا وتبادل المعرفة. كامبريدج، ماساتشوستس: معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.
١٠. شركة أرامكو السعودية. (2024). تقرير الاستدامة السنوي. الظهران: أرامكو السعودية.
١١. شركة البحر الأحمر الدولية. (2024). تقرير التنمية المستدامة. الرياض: البحر الأحمر الدولية.
١٢. شركة سابك. (2024). تقرير تنمية الموارد البشرية. الرياض: الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
١٣. صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف). (2024). التقرير السنوي. الرياض: صندوق تنمية الموارد البشرية.
١٤. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير برنامج تنمية القدرات البشرية. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
١٥. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ((OECD). (2023). رأس المال البشري في الاقتصاد الرقمي. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
١٦. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة الرؤية. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
١٧. المنتدى الاقتصادي العالمي ((World Economic Forum). (2024). تقرير مستقبل الوظائف. جنيف: المنتدى الاقتصادي العالمي.

