

الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي
واقعتها وتحدياتها وأثرها على الأداء المؤسسي والاستدامة

إعداد الطالب: يوسف أحمد دنقس

الكلية والتخصص: كلية الإدارة - إدارة الأعمال

إشراف: د.

العام الدراسي الثاني: 2026م

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرأ على ما أنعم به من توفيق، ثم أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذ المقرر على توجيهاته العلمية، وإلى كل من أسهم برأيه أو خبرته في دعم هذا البحث. كما أتوجه بالشكر إلى الجهات الرسمية السعودية التي أتاحت الأنظمة والبيانات والتقارير المتعلقة بسوق العمل والقطاع الخاص، وإلى الباحثين والممارسين الذين أسهمت أعمالهم في تطوير فهم إدارة الموارد البشرية الحديثة.

وأخص بالشكر كل ممارس موارد بشرية يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المنشأة وحقوق العاملين، وتحويل الأنظمة والسياسات إلى تجربة عمل عادلة ومنتجة تدعم الاقتصاد الوطني وتبني قدرات بشرية مستدامة.

الإهداء

إلى كل قائد وموظف وممارس يسعى إلى بناء بيئات عمل سعودية أكثر كفاءة وعدالة واستدامة، وإلى أسرتي وكل من آمن بقيمة التعلم والتطوير المستمر؛ أهدي هذا العمل.

ملخص الدراسة

الهدف: تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وبيان أثر تكامل ممارساتها الاستراتيجية والتشغيلية على الأداء المؤسسي والاستدامة، مع تقديم إطار عملي قابل للتطبيق والقياس.

المنهجية: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى، من خلال مراجعة نظام العمل السعودي وتعديلاته، وبيانات الهيئة العامة للإحصاء، وخدمات وقرارات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ومنصة قوى والتأمينات الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية، إلى جانب الأدبيات العلمية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ولا يتضمن البحث استبانة ميدانية مطبقة أو نتائج إحصائية أولية.

النتائج: تشير الأدلة إلى أن الموارد البشرية تحقق أثراً أعلى عندما تعمل كنظام متكامل يربط تخطيط القوى العاملة بالاستقطاب والتطوير والأداء والمكافآت وتجربة الموظف والامتثال. كما يتبين أن التوطين المستدام يعتمد على جودة الوظائف والتأهيل والاستقرار، وأن تكامل البيانات بين الأنظمة الداخلية والمنصات الحكومية يمثل شرطاً للامتثال واتخاذ القرار. ويظل الأثر المالي مشروطاً بجودة التنفيذ ودور المديرين والسياق القطاعي.

التوصيات: بناء نموذج تشغيل واضح للموارد البشرية، وتطوير خطة سنوية للقوى العاملة والتوطين، وتوحيد بيانات الموظفين، وإنشاء هيكل درجات ورواتب، وتطبيق إدارة أداء دورية، وتطوير القيادات والتعاقب الوظيفي، وقياس تجربة الموظف، وإنشاء لوحة مؤشرات تنفيذية وخارطة طريق لمدة اثني عشر شهراً.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، القطاع الخاص، سوق العمل السعودي، التوطين، رأس المال البشري، الأداء المؤسسي، تجربة الموظف، التحول الرقمي، الامتثال.

تنبيه منهجي

تم التحقق من الإطار النظامي والمصادر الرسمية حتى 20 أغسطس 2026م. ويُعد هذا البحث عملاً أكاديمياً عاماً، ولا يمثل استشارة قانونية لمنشأة أو حالة بعينها.

ABSTRACT

This study examines human resource management in Saudi Arabia's private sector and explains how integrated strategic and operational HR practices affect organizational performance and sustainability. It applies a descriptive-analytical approach and content analysis to the Saudi Labor Law and its amendments, labor-market statistics, official workforce platforms and programs, and selected strategic HRM literature.

The evidence indicates that HR creates greater value when workforce planning, recruitment, localization, learning, performance, rewards, employee relations, compliance, and people analytics operate as one coherent system. Sustainable localization depends on job quality, skills development, managerial capability, and retention rather than numerical compliance alone. Reliable alignment between internal HR records and government platforms is also essential for compliance and decision quality.

The study recommends a clear HR operating model, an annual workforce and localization plan, unified employee data, transparent grades and salary structures, continuous performance reviews, leadership and succession programs, employee-experience measurement, an executive HR dashboard, and a twelve-month implementation roadmap.

Keywords: human resource management; Saudi private sector; Saudization; human capital; organizational performance; employee experience; digital HR; compliance.

جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	ملخص الدراسة
4	Abstract
5	جدول المحتويات
6	قائمة الجداول والأشكال والاختصارات
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	1.1 المقدمة ومشكلة الدراسة
8	1.3 أسئلة الدراسة وأهدافها وأهميتها
9	1.6 فرضيات الدراسة ونموذجها
10	1.8 حدود الدراسة ومخطط المشروع
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والتنظيمي والدراسات السابقة
11	2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	2.2 الوظائف الأساسية للموارد البشرية
12	2.3 النظريات المفسرة
13	2.4 الإطار التنظيمي السعودي
14	2.5 أهمية الموارد البشرية في القطاع الخاص
15	2.6 التحديات والدراسات السابقة
17	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
19	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها
23	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
27	قائمة المراجع
29	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

- الشكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة.
- الجدول (1): الأبعاد التشغيلية لإدارة الموارد البشرية ومؤشرات القياس.
- الجدول (2): الإطار التنظيمي والرقمي للموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي.
- الجدول (3): ملخص الدراسات والأدلة التطبيقية المختارة.
- الجدول (4): مصفوفة التحليل الموضوعي لأثر الموارد البشرية.
- الجدول (5): تقييم الفرضيات التحليلية.
- الجدول (6): نموذج نضج إدارة الموارد البشرية المقترح.
- الجدول (7): خارطة طريق تنفيذية لمدة اثني عشر شهراً.
- الجدول (8): مؤشرات أداء مقترحة للموارد البشرية.

الاختصارات

الاختصار	المعنى
HRM	إدارة الموارد البشرية
SHRM	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
HRBP	شريك أعمال الموارد البشرية
HRIS	نظام معلومات الموارد البشرية
KPI	مؤشر أداء رئيسي
GOSI	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
WPS	نظام حماية الأجور
L&D	التعلم والتطوير
eNPS	مؤشر توصية الموظف بالمنشأة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يعرض هذا الفصل خلفية موضوع إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي، ومشكلة الدراسة وأستلثها وأهدافها وأهميتها ونموذجها وحدودها.

1.1 المقدمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المؤسسية المؤثرة في قدرة المنشآت على النمو والمنافسة؛ لأنها تدبر العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والمهارات والسلوك والأداء. ولم يعد دورها مقتصرًا على حفظ الملفات وإعداد الرواتب، بل امتد إلى تخطيط القوى العاملة، وإدارة المواهب، وتصميم تجربة الموظف، وتطوير القيادات، والتحول الرقمي، وقياس أثر رأس المال البشري.

في المملكة العربية السعودية تتضاعف أهمية هذا الدور بسبب التحول الاقتصادي المرتبط برؤية 2030، ونمو القطاعات غير النفطية، وارتفاع مشاركة المواطنين والمواطنات، وتوسع قرارات التوطين النوعي، ورقمنة العلاقة العمالية. وقد بلغت بطالة السعوديين 6.4% في الربع الأول من 2026، وبلغت مشاركة السعوديين في القوى العاملة 49%، فيما بلغت مشاركة السعوديات 33.9% وفق الهيئة العامة للإحصاء (2026).

كما وثقت منصة قوى خلال الربع الثاني من 2026 عدد 419,381 عقد عمل للسعوديين، وانضم إليها 258,829 مستفيداً سعودياً جديداً، وأصدرت 72,407 شهادات توطين للمنشآت. وتدل هذه الأرقام على حجم العمليات التي تتطلب إدارة بيانات دقيقة وسياسات موحدة وتكاملاً مستمراً بين الموارد البشرية والمالية والإدارة القانونية وتقنية المعلومات وقيادات الأعمال.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تفاوت واضح بين المنشآت السعودية في نضج إدارة الموارد البشرية. فبعض المنشآت تبني قراراتها على خطط قوى عاملة وبيانات ومؤشرات وسياسات متكاملة، بينما تظل منشآت أخرى أسيرة المعالجة اليومية وردود الأفعال، ما يرفع مخاطر التوظيف غير الملائم، والتسرب، وعدم العدالة، والأخطاء في الرواتب والعقود، وضعف الامتثال. كما أن تحقيق التوطين قد يتحول إلى هدف عددي منفصل عن الإنتاجية والاستقرار إذا لم يرتبط بتحليل الوظائف والمهارات والتدريب والمسارات المهنية. ومن ثم فإن السؤال ليس ما إذا كانت المنشأة تمتلك إدارة موارد بشرية، بل ما إذا كانت هذه الإدارة تعمل كنظام مؤسسي متكامل يضيف قيمة قابلة للقياس.

1.2.1 الفجوة النظرية

تقدم أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تفسيرات متعددة للعلاقة بين الممارسات والأداء. فنظرية رأس المال البشري تركز على الاستثمار في المعرفة والمهارة، بينما تنظر نظرية الموارد إلى القدرات البشرية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية. ويوضح نموذج القدرة والدافعية والفرصة أن الأداء يتأثر بامتلاك الموظف للمهارة والرغبة والمساحة اللازمة للمشاركة.

لكن الأدلة لا تفترض أن أي ممارسة منفردة تحقق أثراً ألياً؛ إذ تعتمد النتيجة على تكامل حزمة الممارسات، وجودة المدير المباشر، والعدالة المدركة، وملاءمة السياسات للقطاع والمرحلة التنظيمية. لذلك يحتاج السياق السعودي إلى تفسير يجمع بين الإدارة الاستراتيجية والامتثال والتوطين والتحول الرقمي.

1.2.2 الفجوة التطبيقية

تظهر الفجوة التطبيقية في ضعف الربط بين خطة الأعمال وخطة القوى العاملة، وعدم اكتمال الأوصاف الوظيفية وهياكل الدرجات، وتعدد مصادر بيانات الموظف، وقياس نجاح الموارد البشرية بمؤشرات نشاط مثل عدد التعيينات والدورات دون قياس جودة التوظيف أو الإنتاجية أو الاستقرار.

وتزداد الفجوة عندما لا تتطابق بيانات العقد والراتب والمسمى والموقع بين النظام الداخلي ومنصة قوى والتأمينات وحماية الأجور والتأمين الطبي، أو عندما لا توجد آلية واضحة للشكاوى والتحقيقات والتظلمات وخطط تحسين الأداء والتعاقب الوظيفي.

السؤال الرئيس

ما واقع إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي، وكيف يسهم تكامل ممارساتها الاستراتيجية والتشغيلية والنظامية في تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة؟

1.3 أسئلة الدراسة

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وما الفرق بينها وبين الإدارة التشغيلية؟
- ما الخصائص التنظيمية والرقمية لسوق العمل السعودي التي تؤثر في عمل الموارد البشرية؟
- كيف يؤثر تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والتطوير والأداء والمكافآت في نتائج المنشأة؟
- ما دور التوطين المستدام وإدارة الكفاءات الوطنية في رفع الإنتاجية والاستقرار؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص؟
- ما السياسات والمؤشرات التي تساعد المنشآت على رفع نضج إدارة الموارد البشرية؟

1.4 أهداف الدراسة

- توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية وأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية.
- تحليل البيئة النظامية والرقمية للموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي.
- بيان أثر تكامل ممارسات الموارد البشرية على الأداء والاستدامة.
- تحليل التوطين بوصفه عملية تخطيط وتأهيل واستقرار لا مجرد نسبة رقمية.
- تحديد أبرز التحديات والفجوات التطبيقية في منشآت القطاع الخاص.
- تقديم نموذج نضج وخارطة طريق ومؤشرات أداء قابلة للتطبيق.

1.5 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية العلمية

تجمع الدراسة بين النظريات الاستراتيجية للموارد البشرية والبيئة السعودية المعاصرة، وترتبط أثر الممارسات بوسائط واضحة تشمل المهارات والدافعية والمشاركة والعدالة والامتثال وجودة البيانات. كما تميز بين أثر الممارسة المنفردة وأثر النظام المتكامل.

1.5.2 الأهمية التطبيقية

توفر الدراسة للمديرين وممارسي الموارد البشرية إطاراً عملياً لتشخيص مستوى النضج، وترتيب الأولويات، وتصميم مؤشرات قياس، وبناء خطة تطوير تمتد اثني عشر شهراً، مع مراعاة اختلاف حجم المنشأة وقطاعها ونموذج عملها.

1.6 فرضيات الدراسة

نظراً إلى أن الدراسة وصفية تحليلية ولا تعتمد على بيانات ميدانية أولية، تستخدم الفرضيات التالية بوصفها قضايا تحليلية يجري تقييمها من خلال اتساق الأدلة النظامية والتنظيمية والعلمية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية مشروطة بين تكامل ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي والاستدامة.
- الفرضية الفرعية الأولى: يسهم التخطيط الجيد للقوى العاملة والاستقطاب القائم على الكفاءة في تحسين الإنتاجية وتقليل فجوات المهارات.
- الفرضية الفرعية الثانية: تعزز العدالة في الأداء والمكافآت وتجربة الموظف الارتباط الوظيفي والاستقرار.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يخفف تكامل بيانات الموظفين والامتثال الرقمي المخاطر التشغيلية والنظامية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يرفع التوطين المرتبط بالتأهيل والمسار المهني جودة الوظائف واستدامتها.

1.7 نموذج الدراسة

يعامل النموذج تكامل إدارة الموارد البشرية بوصفه العامل المستقل، ويقاس عبر التخطيط والاستقطاب والتطوير والأداء والمكافآت وتجربة الموظف والامتثال والبيانات. أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي والاستدامة، وتشمل أبعاده الإنتاجية والجودة والاستقرار والقدرة على التكيف والقيمة طويلة الأجل.

الشكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة.

نظام الموارد البشرية	آلية التأثير	نتائج المؤسسة
التخطيط - الاستقطاب - التطوير - الأداء - المكافآت - التجربة - الامتثال - البيانات	← أثر مشروط بالسياق وجودة التنفيذ	الأداء والاستدامة الإنتاجية - الجودة - الاستقرار - المرونة

المصدر: إعداد الباحث.

الجدول (1): الأبعاد التشغيلية لإدارة الموارد البشرية ومؤشرات القياس.

مؤشرات مقترحة	التعريف الإجرائي	البعد
دقة الخطة، تكلفة القوى العاملة، تغطية الوظائف الحرجة.	تحويل خطة الأعمال إلى احتياجات كمية ونوعية من الوظائف والمهارات.	تخطيط القوى العاملة
مدة شغل الوظيفة، قبول العروض، جودة التعيين، التسرب المبكر.	جذب واختيار ودمج الموظفين الملائمين للعمل والثقافة.	الاستقطاب والتهيئة
اكتمال التقييم، توزيع النتائج، عدالة الرواتب، تحقيق الأهداف.	تحديد الأهداف وقياس النتائج وربطها بالتطوير والتقدير.	الأداء والمكافآت
سد فجوات المهارات، الترقيات الداخلية، جاهزية البدلاء.	بناء المهارات والقيادات والمسارات والتعاقب الوظيفي.	التعلم والمواهب
الارتباط، الغياب، الدوران، زمن معالجة	تعزيز العدالة والثقة والمشاركة ومعالجة الشكاوى	التجربة والعلاقات

مؤشرات مقترحة	التعريف الإجرائي	البعد
الشكاوى.	والنزاعات.	
توثيق العقود، دقة الرواتب، المطابقة بين الأنظمة، المخالفات.	ضمان صحة العقود والأجور والتسجيلات وحوكمة معلومات الموظفين.	الامتثال والبيانات

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

1.8 حدود الدراسة

الحد الموضوعي: إدارة الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص وعلاقتها بالأداء والاستدامة، مع التركيز على التخطيط والتوظيف والتوطين والتطوير والأداء والمكافآت والعلاقات والامتثال والبيانات.

الحد المكاني: منشآت القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية، مع قابلية تكيف النتائج حسب القطاع والحجم والانتشار الجغرافي.

الحد الزمني: المصادر والبيانات المتاحة والمتحقق منها حتى 20 أغسطس 2026م، مع الإشارة إلى تواريخ نفاذ القرارات المستقبلية ذات الصلة.

الحد المنهجي: تحليل وثائقي ودراسات منشورة دون جمع استجابات ميدانية أو إجراء اختبارات سببية مباشرة.

1.9 مخطط المشروع

يتكون البحث من خمسة فصول: يقدم الفصل الأول الإطار العام، ويعرض الفصل الثاني الأساس النظري والتنظيمي والدراسات السابقة، ويبين الفصل الثالث المنهجية، ثم يحلل الفصل الرابع النتائج والفرضيات، ويختتم الفصل الخامس بالاستنتاجات والتوصيات وخارطة التنفيذ. وتتضمن الملاحق قائمة تحقق للنضج وأداة ميدانية مقترحة وحزمة سياسات أساسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والتنظيمي والدراسات السابقة

يبني هذا الفصل الأساس المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، ويعرض وظائفها ونظرياتها والبيئة التنظيمية السعودية، ثم يقارن الأدلة التطبيقية والدراسات السابقة.

2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي منظومة السياسات والعمليات والقرارات التي تستقطب الأفراد وتطورهم وتحفزهم وتنظم علاقتهم بالمنشأة بما يحقق أهداف الطرفين. ويشمل المفهوم إدارة دورة حياة الموظف كاملة من تخطيط الاحتياج والوصف الوظيفي حتى إنهاء العلاقة والمخالصة وتحليل أسباب المغادرة.

أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتركز على موازنة خيارات القوى العاملة مع استراتيجية المنشأة. وهي تسأل عن القدرات التي تحتاجها الشركة للنمو، والوظائف التي تصنع القيمة، والمخاطر البشرية التي قد تعطل التنفيذ، وكيف يمكن تحويل الثقافة والقيادة والمهارات إلى ميزة يصعب تقليدها.

ولا يعني البعد الاستراتيجي إهمال العمليات؛ إذ إن العقد غير الصحيح أو الراتب المتأخر أو البيانات المتضاربة يقوض الثقة والاستراتيجية معاً. لذلك فإن الجودة التشغيلية والامتثال يمثلان قاعدة ينطلق منها دور الشريك الاستراتيجي.

2.2 الوظائف الأساسية للموارد البشرية

2.2.1 تخطيط القوى العاملة وتصميم الوظائف

يربط التخطيط بين توقعات الإيرادات والمشاريع والهيكل والميزانية والمهارات المتاحة. ويشمل تحليل الطلب والعرض الداخلي، وتحديد الوظائف الحرجة، ونسب الإشغال، وخيارات التوظيف أو التطوير أو الاستعانة بمصادر خارجية، إضافة إلى أثر القرارات على التوظيف والتكلفة والإنتاجية.

2.2.2 الاستقطاب والاختيار والتهيئة

تبدأ جودة التوظيف بوصف وظيفي واضح ومعايير اختيار مرتبطة بالعمل، ثم استخدام مقابلات منظمة واختبارات مناسبة والتحقق من المؤهلات. ولا تنتهي العملية بقبول العرض؛ فالتهيئة الجيدة وخطة الأيام التسعين الأولى ومتابعة فترة التجربة تحد من التسرب المبكر وتسرع الوصول إلى الإنتاجية.

2.2.3 التعويضات والرواتب والمزايا

تتطلب العدالة وجود هيكل درجات ورواتب يوازن بين القيمة الداخلية للوظيفة وسوق العمل والقدرة المالية للمنشأة. وتشمل الإدارة السليمة قواعد الزيادات والترقيات والحوافز والتأمين الطبي والعمل الإضافي والاستقطاعات ومكافأة نهاية الخدمة، مع رقابة دقيقة على دورة الرواتب وحماية الأجور.

2.2.4 إدارة الأداء

تحول إدارة الأداء الاستراتيجية أهداف المنشأة إلى نتائج ومسؤوليات فردية وفريقية، وتستخدم مراجعات دورية وتغذية راجعة وخطط تطوير بدلاً من تقييم سنوي شكلي. ويجب الفصل بين ضعف القدرة وضعف الدافعية والعوائق التنظيمية قبل اتخاذ قرار علاجي أو تأديبي.

2.2.5 التعلم والتطوير وإدارة المواهب

يركز التعلم على فجوات المهارات الفعلية وعلى تطوير المديرين والقيادات والوظائف الحرجة. وتزداد قيمة التدريب عندما يرتبط بخطة تطوير فردية ومشروع تطبيقي وقياس قبل وبعد، وعندما تتكامل برامج التعاقب والحركة الداخلية مع تقييم الإمكانات والأداء.

2.2.6 علاقات الموظفين وتجربة العمل

تشمل علاقات الموظفين الشكاوى والتظلمات والتحقيقات والانضباط والتواصل الداخلي والصحة والسلامة وعدم التمييز. أما تجربة الموظف فتمتد عبر نقاط الاتصال من الترشيح إلى المغادرة، وتتأثر بدرجة كبيرة بجودة المدير المباشر والعدالة وسرعة الخدمة ووضوح القرارات.

2.3 النظريات المفسرة لأثر الموارد البشرية

2.3.1 نظرية رأس المال البشري

تتظر نظرية رأس المال البشري إلى التعليم والخبرة والمهارة والصحة بوصفها استثمارات ترفع القدرة الإنتاجية والقيمة الاقتصادية (Becker, 1964). ومن هذا المنظور لا يعد التدريب تكلفة فقط، بل أصلاً يحتاج إلى اختيار موضوعي وقياس أثر وحماية من فقد المعرفة الحرجة.

2.3.2 نظرية الموارد والميزة التنافسية

ترى نظرية الموارد أن المنظمة تحقق ميزة مستدامة عندما تمتلك موارد ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد والتنظيم (Barney, 1991). ولا تكمن القيمة في الموظفين منفردين فقط، بل في شبكات المعرفة والثقافة والقيادة وروتين العمل الذي يحول الخبرة إلى أداء متكرر.

2.3.3 نموذج القدرة والدافعية والفرصة

يفسر نموذج AMO الأداء من خلال ثلاثة مسارات: قدرة الموظف التي تعززها جودة الاختيار والتدريب، ودافعيته التي تتأثر بالأهداف والعدالة والمكافآت، وفرصته للمساهمة من خلال المشاركة والصلاحيات والتواصل. ويؤكد النموذج أن نقص أحد المسارات يضعف أثر المسارات الأخرى.

2.3.4 التبادل الاجتماعي والعقد النفسي

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن الموظف يبذل الدعم والعدالة والثقة بسلوك تعاوني والتزام أكبر. ويتشكل إلى جانب العقد النظامي عقد نفسي يتضمن توقعات ضمنية بشأن الاحترام والتطور والإنصاف؛ ويؤدي الإخلال المتكرر بها إلى الانسحاب أو الاستقالة حتى لو استوفت المنشأة الحد النظامي.

2.4 الإطار التنظيمي والرقمي للموارد البشرية في السعودية

تعمل الموارد البشرية في القطاع الخاص ضمن منظومة مترابطة من الأنظمة والجهات والمنصات. ويضع نظام العمل القواعد الأساسية للعلاقة، بينما تدير منصة قوى العقود وخدمات العمل والتوطين، وتدير التأمينات التسجيل والاشتراكات والمنافع، ويراقب نظام حماية الأجور انتظام دفع الرواتب، وتدعم برامج هدف التوظيف والتدريب.

الجدول (2): الإطار التنظيمي والرقمي للموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي.

الدلالة التطبيقية	النطاق	المرجع/المنصة
سياسات متوافقة وتوثيق القرارات وحفظ السجلات.	العقود والأجور والساعات والإجازات والانضباط وإنهاء العلاقة والحقوق.	نظام العمل ولائحته
تطابق العقد والمسمى والأجر والموقع وحالة المنشأة.	توثيق العقود وخدمات العامل والمنشأة ورخص العمل والتوطين والشهادات.	منصة قوى
تسجيل وتحديث وسداد في المواعيد ومطابقة الرواتب.	تسجيل العاملين والأجور والاشتراكات والمنافع.	التأمينات الاجتماعية
ملفات صحيحة ومعالجة الملاحظات والفروقات سريعاً.	متابعة صرف الأجور في موعدها ووفق البيانات المعتمدة.	حماية الأجور
ربط التغطية ببداية ونهاية العلاقة ومتابعة الشكاوى.	التغطية الصحية وإضافة وحذف المستفيدين والالتزام بالتأمين.	مجلس الضمان الصحي
التحقق من الأهلية وقياس الاستدامة والاحتفاظ بالمستندات.	دعم التوظيف والتدريب والتأهيل والاستقرار في وظائف مستهدفة.	هدف وبرامج التوطين

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

2.4.1 نظام العمل وتعديلاته

دخلت تعديلات نظام العمل حيز التنفيذ في 19 فبراير 2025، وشملت تعديل 38 مادة وحذف 7 مواد وإضافة مادتين. ومن الموضوعات المهمة للموارد البشرية: توضيح العلاقة التعاقدية، وتنظيم الاستقالة، وتمديد إجازة الوضع إلى اثني عشر أسبوعاً، وإجازة وفاة الأخ أو الأخت، وإمكان منح إجازة تعويضية عن الساعات الإضافية بموافقة العامل، وتأكيد مسؤولية المنشأة عن التوثيق والحقوق.

2.4.2 العقود والأجور والدوام والإجازات

يعد توثيق عقد العمل إلزامياً من تاريخ بدء العمل، بما يشمل فترة التجربة. والأصل ألا تتجاوز ساعات العمل الفعلية ثمانين ساعات يومياً أو ثمانين ساعة أسبوعياً، وتخفيض للمسلمين في رمضان إلى ست ساعات يومياً أو ست وثلاثين أسبوعياً. ويستحق العامل إجازة سنوية لا تقل عن 21 يوماً وتصبح 30 يوماً بعد خمس سنوات متصلة، وفق الأحكام النظامية.

ويستحق العمل الإضافي أجر الساعة مضافاً إليه 50% من الأجر الأساسي، مع إمكان التعويض بإجازة مدفوعة بموافقة العامل وفق الضوابط. وعند انتهاء العلاقة تحسب مكافأة نهاية الخدمة على أساس نصف أجر شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى وأجر شهر عن كل سنة تالية، مع اختلاف الاستحقاق بحسب سبب الانتهاء والأحكام ذات الصلة.

2.4.3 التأمينات والتأمين الطبي وحماية الأجور

تتطلب إدارة الامتثال تسجيل الموظف وأجره الخاضع للاشتراك بصورة صحيحة ومتابعة الفاتورة والتغييرات وفق النظام الذي يخضع له المشترك، إضافة إلى التأمين الطبي في الوقت المناسب. كما يجب أن تتطابق مكونات الأجر وبيانات الموظف بين العقد والراتب والتأمينات وملف حماية الأجور لتقليل الملاحظات والنزاعات.

2.4.4 التوطين ونطاقات والقرارات المهنية

أصبح التوطين أكثر تخصصاً من مجرد نسبة عامة؛ فهناك قرارات مرتبطة بمهن وقطاعات وحدود دنيا للأجور وأحجام منشآت وتواريخ تطبيق. وقد شملت قرارات 2025 عدداً كبيراً من المهن المحاسبية والصحية والفنية الهندسية، وصدر في أغسطس 2026 قرار برفع توطين مهن إدارة المشاريع إلى 70% للمنشآت المشمولة اعتباراً من 14 فبراير 2027.

ولذلك تحتاج المنشأة إلى سجل قرارات توطين مرتبط بتصنيف الوظائف، وتتبيه مبكر بالتواريخ، وخطة إحلال وتطوير، ومراجعة شهرية لمستوى النطاق والمهن والأجور. ولا ينبغي فصل الالتزام العددي عن بناء القدرة؛ لأن التوظيف غير الملائم يرفع الدوران ويضعف الثقة بالتوطين.

2.5 أهمية الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي

2.5.1 رفع جودة القرار والإنتاجية

تقدم الموارد البشرية بيانات عن تكلفة العمل والمهارات والإشغال والأداء والدوران والغياب، ما يساعد الإدارة على تحديد الاختناقات قبل أن تتحول إلى تأخير في المشاريع أو تراجع في الخدمة. وتزداد جودة القرار عندما تربط هذه البيانات بالمبيعات والإيرادات والجودة ورضا العميل.

2.5.2 تعزيز الجذب والاستقرار

تتنافس المنشآت على المهارات الرقمية والتقنية والقيادية، ولا يكفي الراتب وحده لجذبها. إذ تؤثر سمعة صاحب العمل وسرعة التوظيف ووضوح المسار والمرونة وجودة المدير والعدالة في قرار الانضمام والبقاء. ويساعد تحليل أسباب الرفض والاستقالة في تحسين العرض الوظيفي بصورة مستمرة.

2.5.3 خفض المخاطر والامتثال

تخفض الموارد البشرية مخاطر الأجور والعقود والتأمينات والتوطين والتميز والتحقيقات عندما تعمل وفق سياسات موثقة وصلاحيات واضحة وتدقيق دوري. كما أن انتظام ملفات الموظفين والأدلة يرفع قدرة المنشأة على الاستجابة للشكاوى والتفتيش والنزاعات.

2.5.4 تحسين تجربة الموظف والعميل

ينعكس وضوح الأدوار وسرعة الخدمات والتغذية الراجعة والتقدير على طاقة الموظف وسلوكه مع العملاء. ولذلك ترتبط تجربة الموظف وتجربة العميل غالباً عبر جودة الإدارة المباشرة، واستقرار الفرق، وقدرتها على حل المشكلات دون بيروقراطية زائدة.

2.5.5 دعم الاستدامة والقيمة طويلة الأجل

تسهم الموارد البشرية في الاستدامة من خلال بناء المهارات، والصحة والسلامة، وعدم التمييز، وإدارة التعاقب، وحفظ المعرفة، والعمل اللائق. ويقل اعتماد المنشأة على أفراد محددين عندما توثق العمليات وتنقل المعرفة وتبني بدائل جاهزة للوظائف الحرجة.

2.5.6 المرونة ومواجهة التحولات

تساعد خرائط المهارات والحركة الداخلية وتعدد المهارات والعمل المرن على إعادة توزيع الموارد مع تغير الطلب. ويزداد هذا الدور في الشركات القائمة على المشاريع والتقنية، حيث تتغير احتياجات الفرق بسرعة ويصبح زمن بناء المهارة عاملاً تنافسياً.

2.6 تحديات إدارة الموارد البشرية

- التطبيق الشكلي للسياسات أو التوطين دون ربطهما بالسلوك والنتائج.
- صعوبة استقطاب بعض المهارات وارتفاع المنافسة والأجور في القطاعات سريعة النمو.
- تعدد الأنظمة ومصادر البيانات وعدم وجود ملف موحد وموثوق للموظف.
- ضعف دور المديرين في التوظيف والتهيئة والتغذية الراجعة وإدارة الأداء.
- عدم وجود هياكل درجات ورواتب ومسارات مهنية واضحة، وما يسببه ذلك من شعور بعدم العدالة.
- قياس النشاط بدلاً من الأثر؛ مثل عدد الدورات دون قياس تحسن المهارة أو الإنتاجية.
- مخاطر استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف والقرارات دون حكمة للبيانات والتحيز والخصوصية.
- التوفيق بين المرونة التشغيلية وحقوق العاملين ومتطلبات العمل في المنشآت القائمة على المشاريع.

2.7 الدراسات والأدلة السابقة

تشير الأدبيات إلى أن أثر الموارد البشرية يظهر بصورة أوضح عندما تقاس الممارسات كنظام مترابط وعندما تدرس الآليات الوسيطة مثل المهارات والدافعية والدوران والإنتاجية. كما تكشف الدراسات السعودية أهمية السياق التنظيمي والتوطين ودور الموارد البشرية في تحويل الالتزام إلى قدرة مؤسسية.

الجدول (3): ملخص الدراسات والأدلة التطبيقية المختارة.

أبرز الدلالات	المنهج أو التركيز	النطاق	الدراسة/المصدر
ارتبط تكامل الممارسات بانخفاض الدوران وارتفاع الإنتاجية ومؤشرات الأداء المالي.	اختبر أنظمة ممارسات العمل عالية الأداء وعلاقتها بالدوران والإنتاجية والأداء المالي.	نحو ألف شركة من قطاعات متعددة.	Huselid (1995)
أظهر أن البيئة التنظيمية تؤثر بعمق في تصميم الممارسات وتوجهاتها داخل القطاع الخاص.	حلل أثر التنظيم الحكومي والسياق المؤسسي على ممارسات الموارد البشرية.	منشآت القطاع الخاص في السعودية.	Mellahi (2007)
أكد الحاجة إلى مواءمة التعليم والتدريب والوظائف والحوافز وتوقعات العاملين والمنشآت.	ناقش قضايا وتحديات السعودة وتنمية رأس المال البشري.	تحليل سياسات توظيف القوى العاملة السعودية.	Al-Asfour & Khan (2014)
دعمت النتائج دور رأس المال البشري والدافعية والدوران والنتائج التشغيلية كآليات وسيطة.	درس مسارات المهارة والدافعية والفرصة بين ممارسات HR والنتائج.	تحليل تلوي للدراسات المنشورة.	Jiang et al. (2012)
برزت أهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والتنسيق مع المديرين وبناء مسارات للكفاءات المحلية.	بحث دور HRM في توظيف القوى العاملة ونقل المعرفة.	شركات متعددة الجنسيات في السعودية.	Darwish et al. (2023)
بلغت بطالة السعوديين 6.4% ومشاركة السعوديين 49%، ما يبرز استمرار أهمية جودة خلق	مؤشرات المشاركة والبطالة والتوظيف حسب الجنس والجنسية.	سوق العمل السعودي - الربع الأول.	GASTAT (2026)

أبرز الدلالات	المنهج أو التركيز	النطاق	الدراسة/المصدر
الوظائف والمطابقة.			
يعكس الحجم الكبير للعمليات ضرورة الرقمنة والتكامل وجودة البيانات والامتثال المستمر.	بيانات توثيق العقود والمستفيدين وشهادات التوطين.	الخدمات الرقمية - الربع الثاني.	HRSD/Qiwa (2026)

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

2.8 التعقيب على الدراسات والفجوة البحثية

تؤكد الأدلة أن الموارد البشرية يمكن أن تؤثر في الأداء، لكن العلاقة ليست مجرد جمع مباشر بين ممارسة ونتيجة مالية. فالممارسة تعمل عبر مهارات الموظفين ودافعيتهم ومشاركتهم، وتتأثر بجودة التنفيذ ودور المديرين والعدالة والسياق التنظيمي. وتتمثل الفجوة التي يعالجها هذا البحث في جمع الإطار الاستراتيجي والعملياتي والنظامي والرقمي ضمن نموذج واحد موجه للقطاع الخاص السعودي، مع تقديم أداة نضج ومصفوفة مؤشرات وخارطة تنفيذ يمكن تكييفها للمنشآت الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.

يوضح هذا الفصل تصميم البحث ومصادر البيانات ومعايير الاختيار وطريقة التحليل والتعريفات الإجرائية وضوابط الصدق وحدود المنهج.

3.1 مدخل منهجي

اختير المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة موضوع إداري وتنظيمي متعدد الأبعاد من خلال الوثائق الرسمية والأدلة العلمية المنشورة. ويصف البحث مكونات إدارة الموارد البشرية في السياق السعودي، ثم يحلل علاقاتها المتكررة وآليات تأثيرها ويحولها إلى استنتاجات وتوصيات عملية دون ادعاء إثبات سببية إحصائية جديدة.

3.2 تصميم البحث

يتبع البحث تصميمًا مكنياً تحليلياً قائماً على ثلاثة مسارات مترابطة: تحليل الإطار النظامي والرقمي، ومراجعة المفاهيم والنظريات والدراسات، ثم بناء مصفوفة موضوعية تقارن الأدلة عبر محاور التخطيط والمواهب والأداء والتجربة والامتثال والبيانات. ويعزز هذا التصميم فهم العلاقة بين النص الرسمي والممارسة والنتيجة المتوقعة.

3.3 مجتمع الدراسة ووحدة التحليل

المجتمع المفاهيمي هو منشآت القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية. أما وحدة التحليل فهي الممارسة أو النظام الإداري المرتبط بالموارد البشرية، مثل خطة القوى العاملة أو آلية التوظيف أو هيكل الرواتب أو نظام الأداء أو قرار التوظيف أو مؤشر الدوران، وليس الموظف الفرد.

3.4 مصادر البيانات ومعايير الاختيار

اختيرت المصادر الرسمية بحسب السلطة والحدثة والارتباط المباشر بالسوق السعودي، وتشمل نظام العمل ولائحته، وبيانات وقرارات وزارة الموارد البشرية، ومنصة قوى، والتأمينات الاجتماعية، والهيئة العامة للإحصاء، وصندوق تنمية الموارد البشرية، وتقارير رؤية 2030. واختيرت الدراسات العلمية على أساس ارتباطها بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أو التوظيف أو السياق السعودي ووضوح منهجها.

بلغ تاريخ القطع الزمني للتحقق من الوضع النظامي والبيانات 20 أغسطس 2026م. وقد تفسر بعض المؤشرات وفق الفترة التي تقيسها، ولا يجوز استخدام الرقم المنشور لفترة سابقة بوصفه وصفاً دائماً للسوق؛ لذلك يذكر البحث الربع أو السنة إلى جانب كل مؤشر رئيس.

3.5 التعريفات الإجرائية

تكامل إدارة الموارد البشرية: اتساق تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والتطوير والأداء والمكافآت وتجربة الموظف والامتثال والبيانات مع بعضها ومع استراتيجية المنشأة.

الأداء المؤسسي: مجموعة النتائج التشغيلية والبشرية والمالية التي تشمل الإنتاجية والجودة وتحقيق الأهداف والاستقرار والقدرة على التكيف.

التوطين المستدام: توظيف المواطنين في وظائف منتجة مع توفير المهارة والمسار والدعم الذي يزيد بقاءهم وقدرتهم على النمو.

تجربة الموظف: التقييم المتراكم لتفاعلات الموظف مع المنشأة والمدير والأنظمة والعمل من مرحلة الترشيح حتى المغادرة. نضج الموارد البشرية: قدرة الوظيفة على الانتقال من المعالجة الفردية والمتفرقة إلى نظام مقاس ومتكامل واستباقي يدعم القرار.

3.6 أداة التحليل الموضوعي

استخدم البحث مصفوفة تحليل من ستة محاور: التخطيط والاستقطاب، والتعلم والمواهب، والأداء والمكافآت، والتجربة والعلاقات، والامتثال والتوطين، والبيانات والتحول الرقمي. ولكل محور جرى رصد المتطلبات الرسمية، والممارسات المؤسسية، وآلية التأثير، والمخاطر، والنتائج المتوقعة، وقوة الدليل.

3.7 الصدق والثبات

عزز صدق التحليل بالثبوت بين النصوص الرسمية والبيانات الإحصائية والدراسات العلمية، وعدم الاكتفاء بمصدر واحد. كما استخدمت تعريفات تشغيلية ثابتة للمحاور، وفصلت الدراسة بين الحقائق النظامية والاستنتاجات التحليلية والتوصيات. ويحد هذا الإجراء من الخلط بين ما هو إلزامي وما هو ممارسة موصى بها.

3.8 الاعتبارات الأخلاقية وحدود المنهج

اعتمد البحث على مصادر عامة ولم يجمع بيانات شخصية أو سرية. ومن حدوده اختلاف تعريفات المؤشرات بين الجهات والفترات، وتفاوت القطاعات والمنشآت، واحتمال تغير القرارات بعد تاريخ القطع، وعدم وجود بيانات ميدانية تسمح بقياس العلاقة السببية أو المقارنة المباشرة بين الشركات.

3.9 خاتمة الفصل

توفر المنهجية إطاراً شفافاً لتحليل دور الموارد البشرية دون تعميم غير مبرر. ويطبق الفصل التالي المصفوفة على الأدلة لاستخلاص النتائج وتقييم الفرضيات وبناء نموذج النضج المقترح.

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

يحلل هذا الفصل الأدلة التنظيمية والعلمية، ويبين أين يظهر أثر الموارد البشرية، وكيف تتوسطه المهارات والدافعية والعدالة والبيانات وجودة الإدارة، ثم يقيم الفرضيات ويقترح نموذج نضج.

4.1 النتيجة الأولى: الموارد البشرية قدرة استراتيجية وليست وظيفة إدارية فقط

تؤكد الأدلة أن القيمة لا تنتج من تنفيذ المعاملات وحده، بل من قدرة الموارد البشرية على ترجمة استراتيجية المنشأة إلى هيكل ووظائف ومهارات وسلوك. فعندما ترتبط خطة القوى العاملة بالمشاريع والميزانية يصبح التوظيف قراراً استثمارياً، وعندما ترتبط مؤشرات الموظفين بنتائج الأعمال تتحول الموارد البشرية إلى شريك في تحديد المخاطر والفرص. ومع ذلك لا يمكن بناء الدور الاستراتيجي على عمليات غير مستقرة. فالأخطاء في العقود والرواتب والتسجيلات أو غياب قناة واضحة للشكوى تهدم الثقة وتستهلك وقت الإدارة. وعليه فإن التميز التشغيلي والامتثال ليسا بديلاً عن الاستراتيجية، بل شرطاً لها.

4.2 النتيجة الثانية: تخطيط القوى العاملة والتوطين أهم من التوظيف المنفصل

يكشف التحليل أن النظر إلى كل شاغر بصورة مستقلة يؤدي إلى قرارات قصيرة الأجل، بينما يوضح التخطيط أثر التوسع والمشاريع والدوران والتوطين والتكلفة والمهارات على بعضها. ويساعد سيناريو الطلب والعرض في تحديد متى توظف المنشأة، ومتى تطور موظفاً داخلياً، ومتى تعيد تصميم العمل أو تستعين بخيار مرن. كما أن التوطين يصبح أكثر استدامة عندما تبدأ الخطة بتحديد المهارات والوظائف المناسبة، ثم توفير تدريب ومدير داعم ومسار نمو ومكافأة عادلة. أما التعيين بهدف استكمال النسبة فقط فيرفع احتمال التسرب ويضعف القيمة الاقتصادية والاجتماعية للقرار.

4.3 النتيجة الثالثة: الامتثال الرقمي وحوكمة البيانات قناة لاتخاذ القرار

توضح أرقام منصة قوى حجم الاعتماد على الخدمات الرقمية في السوق. ويعني ذلك أن جودة بيانات الموظف لم تعد مسألة داخلية؛ فالتعارض بين العقد والراتب والتأمينات والمسمى والموقع قد ينتج عنه ملاحظة أو تأخر خدمة أو نزاع. لذلك يجب تحديد مالك لكل عنصر بيانات، ووضع ضوابط للإدخال والتعديل والمراجعة والمطابقة. وعندما تكون البيانات موثوقة يمكن استخدام لوحات المعلومات للتنبؤ بالتسرب، وتحليل تكلفة الوظائف، ومتابعة التوطين والعقود، وتحديد الاختلالات في الرواتب والأداء. أما التحليلات المبنية على بيانات ناقصة فإنها تمنح القرار مظهراً علمياً دون أساس موثوق.

4.4 النتيجة الرابعة: تكامل ممارسات المواهب والأداء والمكافآت يحسن التنفيذ

تتفق الأدبيات على أن أثر حزمة الممارسات أكبر من أثر المبادرات المنفصلة. فالاختيار الجيد يفقد قيمته إذا غابت التهيئة، والتدريب لا يتحول إلى أداء دون تطبيق وتغذية راجعة، والتقييم لا يبني الثقة إذا لم يرتبط بمعايير واضحة وتطوير وتقدير عادل.

ويظهر دور المدير المباشر بوصفه حلقة التنفيذ الأهم؛ فهو يحدد جودة الأهداف والملاحظات والتوزيع اليومي للعمل وفرص التعلم والشعور بالاحترام. لذلك لا يكفي تدريب فريق الموارد البشرية، بل يجب بناء قدرة المديرين ومساءلتهم عن مؤشرات الأشخاص إلى جانب نتائج الأعمال.

4.5 النتيجة الخامسة: تجربة الموظف والاستقرار يدعمان الاستدامة

ترتبط تجربة الموظف بالعدالة والوضوح والثقة وسرعة الخدمة وجودة العلاقة مع المدير. وتؤثر هذه العوامل في الغياب والدوران والتعاون وخدمة العميل وحفظ المعرفة. لذلك يجب ألا يفسر الاستقرار على أنه منع للحركة، بل قدرة المنشأة على الاحتفاظ بالأداء والمهارات الحرجة ومعالجة أسباب المغادرة القابلة للتصحيح.

وتحتاج المنشأة إلى التمييز بين الدوران الصحي الذي يجدد المهارات، والدوران الضار في الوظائف الحرجة أو بين أصحاب الأداء العالي أو خلال الأشهر الأولى. ويساعد تحليل الفئات والأسباب والتكلفة والبدائل على اتخاذ تدخلات أدق من إطلاق مبادرة عامة للاحتفاظ.

4.6 النتيجة السادسة: الملاءمة والنضج أهم من نسخ الممارسات

لا ينبغي لمنشأة صغيرة أن تنسخ هيكل موارد بشرية لشركة كبيرة، ولا لشركة مشاريع أن تطبق السياسات نفسها المخصصة لتشغيل ثابت. فالملاءمة ترتبط بالحجم والقطاع والانتشار ونموذج العمل والمخاطر. ومع ذلك تبقى مبادئ مشتركة: وضوح المسؤولية، وعدالة القرار، وصحة البيانات، وتوثيق الإجراءات، وقياس النتائج.

وبالنسبة للمنشآت النامية يمكن البدء بنموذج مبسط يجمع العمليات والامتثال في مسار، والاستقطاب والتطوير في مسار، والشراكة مع الأعمال والتحليلات في مسار، ثم التوسع تدريجياً مع زيادة التعقيد والحاجة إلى تخصصات مستقلة.

الجدول (4): مصفوفة التحليل الموضوعي لأثر الموارد البشرية.

شرط الفعالية	النتيجة المتوقعة	آلية التأثير	المحور
بيانات أعمال ووصف وظيفي وميزانية ومعايير اختيار.	سد فجوات المهارات وتسريع الإنتاجية.	توقع الطلب واختيار الكفاءات المناسبة.	التخطيط والتوظيف
تحليل فجوات وتطبيق عملي وقياس أثر.	جاهزية قيادية ومرونة وحركة داخلية.	بناء القدرات والمسارات ونقل المعرفة.	التعلم والمواهب
أهداف قابلة للقياس ومديرون مدربون وهيكل رواتب.	تنفيذ أفضل وعدالة ودافعية أعلى.	توجيه السلوك وتقدير النتائج وتوضيح التوقعات.	الأداء والمكافآت
قنوات أمانة وعدالة وسرعة استجابة وتوثيق.	استقرار وتعاون وخدمة عميل أفضل.	بناء الثقة ومعالجة المشكلات مبكراً.	التجربة والعلاقات
متابعة القرارات وتطابق البيانات وخطة تطوير.	استمرارية خدمات وسمعة أفضل ومخاطر أقل.	تقليل المخالفات وبناء وظائف وطنية مستدامة.	الامتثال والتوطين
حوكمة بيانات وخصوصية وتكامل وضبط صلاحيات.	قرار أسرع ودقة وشفافية وقدرة تنبؤية.	توحيد السجل وأتمتة المعاملات والتحليل.	البيانات والرقمنة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

4.7 تقييم الفرضيات التحليلية

جرى تقييم الفرضيات من خلال اتساق الأدلة النظامية والتنظيمية والعلمية. ولا يمثل التقييم اختباراً إحصائياً جديداً، بل خلاصة تحليلية موثقة قابلة للاختبار لاحقاً بأداة ميدانية.

الجدول (5): تقييم الفرضيات التحليلية.

المبرر	التقييم	الفرضية
تؤيدها أدلة الأنظمة عالية الأداء، لكن النتيجة تعتمد على التكامل وجودة التنفيذ والسياق.	مدعومة بصورة مشروطة.	تكامل ممارسات الموارد البشرية يرتبط بالأداء والاستدامة.
يوضح منطق المطابقة والأدلة أن جودة الاختيار والتخطيط تؤثر في المهارة والزمن والتكلفة.	مدعومة.	التخطيط والاستقطاب يحسن الإنتاجية ويقللان فجوات المهارات.
تتفق نظرية التبادل والأدلة على دور العدالة والثقة والمدير في الارتباط والدوران.	مدعومة.	العدالة في الأداء والمكافآت والتجربة تعزز الاستقرار.
يعزز التوافق صحة العقود والأجور والتسجيلات ويمنع التعارض وتأخر المعالجة.	مدعومة مفاهيمياً وتنظيماً.	تكامل البيانات والامتثال الرقمي يخفف المخاطر.
تدعمها أدبيات التوطين، بشرط ملاءمة الوظيفة والدعم والتدريب والاستقرار.	مدعومة بصورة مشروطة.	التوطين المرتبط بالتأهيل والمسار يرفع جودة الوظائف.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

4.8 نموذج نضج إدارة الموارد البشرية المقترح

يقترح البحث أربعة مستويات تساعد المنشأة على تشخيص موقعها وتحديد الأولوية التالية. ولا يمثل النموذج تصنيفاً نظامياً، بل أداة إدارية تتطور حسب القطاع والحجم والمخاطر.

الجدول (6): نموذج نضج إدارة الموارد البشرية المقترح.

الأولوية التالية	المخاطر	الخصائص	المستوى
توحيد الملفات والسياسات والمسؤوليات وتقويم الامتثال.	أخطاء وتأخر وتضارب بيانات ومخاطر امتثال.	ملفات وإجراءات متفرقة واعتماد على أفراد ومعالجة عند الطلب.	1. تأسيسي
خطة قوى عاملة وهيكل رواتب وإدارة أداء ومؤشرات.	قياس نشاط لا أثر، وقرارات تشغيلية قصيرة الأجل.	عمليات موثقة ونظام أساسي وتقارير دورية، لكن الربط بالأعمال محدود.	2. منظم
تطوير القيادات والتحليلات والتعاقب وتجربة الموظف.	اعتماد على جودة المديرين وصعوبة الحفاظ على الاتساق.	ربط بين التوظيف والتطوير والأداء والمكافآت والبيانات والاستراتيجية.	3. متكامل
حوكمة الذكاء الاصطناعي ومراجعة مستقلة وتحسين مستمر.	تحيز الخوارزميات والخصوصية وتعقيد النماذج.	تنبؤ بالمخاطر والمهارات وقرارات قائمة على السيناريوهات وقياس العائد.	4. استباقي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

4.9 مناقشة شاملة

تؤكد النتائج أن السؤال الأنسب ليس: هل لدى الشركة إدارة موارد بشرية؟ بل: هل تملك نظاماً موثقاً يحول استراتيجية الأعمال إلى قدرات وسلوك ونتائج؟ وقد تكون منشأة صغيرة أكثر نضجاً من منشأة كبيرة إذا كانت مسؤولياتها واضحة وبياناتها دقيقة ومديروها قادرين على قيادة الأشخاص.

كما أن زيادة الرقمنة لا تعني بالضرورة زيادة النضج؛ فالأتمتة قد تسرع عملية ضعيفة أو قراراً غير عادل. لذلك يجب أن يسبق التقنية تبسيط الإجراء وتحديد المالك وضبط الصلاحيات وحماية البيانات، ثم استخدام التحليل والذكاء الاصطناعي مع مراجعة بشرية ومعايير قابلة للتفسير.

وعليه فإن أفضل مسار للقطاع الخاص السعودي هو الجمع بين الامتثال الصارم والمرونة الإدارية: حد أدنى ثابت يحمي الحقوق والبيانات، ونموذج تشغيل يتكيف مع القطاع والمشاريع، واستثمار منظم في الكفاءات الوطنية والقيادات والمديرين.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يقدم الفصل خلاصة البحث وتوصيات عملية وخارطة تنفيذ ومؤشرات أداء، ثم يوضح حدود الدراسة ومسارات البحث المستقبلية.

5.1 الاستنتاجات

- إدارة الموارد البشرية قدرة استراتيجية وتشغيلية ونظامية في آن واحد، ولا ينجح أحد هذه الأبعاد دون الآخر.
- يتحقق الأثر عبر تكامل التخطيط والاستقطاب والتطوير والأداء والمكافآت والتجربة والامتنال والبيانات.
- التوطين المستدام عملية بناء قدرة ومسار مهني واستقرار، وليس استكمال نسبة فقط.
- المدير المباشر هو الحلقة الأكثر تأثيراً في التهيئة والأداء والتعلم والعدالة وتجربة الموظف.
- جودة بيانات الموظف شرط للامتنال الرقمي والتحليلات واتخاذ القرار.
- تحتاج المنشآت إلى قياس النتائج البشرية والتشغيلية، لا الاكتفاء بعدد المعاملات والبرامج.
- ملائمة الممارسات لحجم المنشأة وقطاعها ونموذج عملها أهم من نسخ هياكل الشركات الكبيرة.
- الذكاء الاصطناعي يرفع الكفاءة إذا خضع لحوكمة الخصوصية والتحيز والمراجعة البشرية.

5.2 التوصيات الاستراتيجية

5.2.1 بناء نموذج تشغيل وحوكمة للموارد البشرية

اعتماد ميثاق يحدد دور الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة التنفيذية والمالية والقانونية وتقنية المعلومات والمديرين، مع مصفوفة صلاحيات ومستويات خدمة وتقويم امتثال. وفي المنشآت النامية يمكن تجميع العمليات والامتنال، وفصل الاستقطاب والتطوير، وتعيين شريك أعمال يدعم الإدارات.

5.2.2 تطوير خطة القوى العاملة والتوطين

إعداد خطة سنوية وربع سنوية تربط المشاريع والإيرادات بالعدد والوظائف والمهارات والتكلفة والتوطين. وينبغي بناء سجل للوظائف الحرجة وقرارات التوطين وتواريخ النفاذ، مع خيارات التوظيف والتطوير والإحلال والحركة الداخلية وخطط بديلة للطلاب المتغير.

5.2.3 توحيد دورة حياة الموظف والبيانات

تصميم إجراءات موحدة من اعتماد الشاغل إلى إنهاء العلاقة، وتحديد مصدر الحقيقة لكل حقل، وإجراء مطابقة شهرية بين نظام الموارد البشرية والعقد والتأمينات والرواتب والتأمين الطبي. ويجب ضبط الصلاحيات وسجل التعديلات وفترات الاحتفاظ وحماية البيانات الشخصية.

5.2.4 تطوير الأداء والتعويضات

إنشاء هيكل درجات ورواتب وقواعد واضحة للعرض والزيادة والترقية والحافز. وتطبيق مراجعات أداء ربع سنوية بأهداف قابلة للقياس وتغذية راجعة وخطط تحسين وتطوير، مع معايرة النتائج بين الإدارات وتقليل التحيز وربط المكافأة بالمساهمة الفعلية ضمن القدرة المالية.

5.2.5 بناء المواهب والقيادات والتعاقب

تحديد المهارات الحرجة وبناء مسارات مهنية وخطط تطوير فردية، وتقييم جاهزية البدلاء للوظائف الرئيسية. ويجب أن تتضمن برامج المديرين التوظيف والتهيئة والتواصل والتغذية الراجعة والتحقيقات وإدارة الفرق، مع قياس التطبيق بعد التدريب.

5.2.6 تعزيز العلاقات والثقافة والبلاغات

توفير قنوات واضحة وأمنة للشكاوى والتظلمات والبلاغات، وتحديد أزمدة الاستجابة وحماية السرية ومنع الانتقام. وتطوير مدونة سلوك واتصال داخلي منظم، وتحليل أنماط الغياب والدوران والمغادرة، وتنفيذ مقابلات بقاء للوظائف الحرجة.

5.2.7 حوكمة التحليلات والذكاء الاصطناعي

استخدام لوحة مؤشرات موحدة مع تعريف مالك وطريقة حساب ومصدر ودورية لكل مؤشر. وعند استخدام الذكاء الاصطناعي في الفرز أو التحليل يجب اختبار التحيز والدقة، وتفسير القرار، وتقليل البيانات، وحصر الصلاحيات، والإبقاء على مراجعة بشرية للقرارات المؤثرة في الأفراد.

5.2.8 دعم التنوع والعمل المرن

تصميم سياسات تكافؤ الفرص وعدم التمييز والعمل المرن بحسب طبيعة الوظيفة، مع معايير واضحة للأهلية والنتائج والأمن المعلوماتي. ويساعد ذلك على توسيع قاعدة المواهب ودعم مشاركة المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة والمناطق المختلفة دون الإخلال بمتطلبات التشغيل.

5.3 خارطة طريق تنفيذية

الجدول (7): خارطة طريق تنفيذية لمدة اثني عشر شهراً.

المرجع	المسؤول	الإجراءات الرئيسية	الفترة
تقرير فجوات وخريطة مخاطر وأولويات.	المدير التنفيذي/الموارد البشرية/المالية/القانونية.	تشخيص النضج، تدقيق العقود والبيانات، حصر القرارات والمخاطر، تحليل القوى العاملة.	الشهران 1-2
حوكمة واضحة ووثائق معتمدة.	الموارد البشرية والشؤون القانونية وتقنية المعلومات.	اعتماد نموذج التشغيل والسياسات ومصفوفة الصلاحيات ومصادر البيانات.	الشهران 3-4
خطة عدد ومهارات وتكلفة وتوطين.	الموارد البشرية والمالية ومديرو الإدارات.	بناء خطة القوى العاملة والتوطين والأوصاف الوظيفية وهيكل الدرجات.	الشهران 5-6
أهداف موحدة ومديرون مؤهلون وخطط تطوير.	الموارد البشرية والقيادات.	إطلاق إدارة الأداء والمراجعات الدورية وخطط التطوير وتدريب المديرين.	الشهران 7-8
تقارير قرار وتدخلات احتفاظ وتعاقب.	تحليلات الموارد البشرية والإدارة التنفيذية.	تشغيل لوحة المؤشرات واستبيان التجربة وتحليل الدوران والوظائف الحرجة.	الشهران 9-10
تقرير أثر وخطة تحسين مستمرة.	المراجعة الداخلية الموارد البشرية والإدارة.	تدقيق الفعالية والامتثال وقياس النتائج واعتماد خطة التحسين للعام التالي.	الشهران 11-12

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

5.4 مؤشرات قياس مقترحة

الجدول (8): مؤشرات أداء مقترحة للموارد البشرية.

الدلالة	الدورية	طريقة القياس	المؤشر
قدرة التخطيط والمواءمة مع الأعمال.	ربع سنوي	الفرق بين العدد المخطط والفعلي مع تفسير الانحراف.	دقة خطة القوى العاملة
كفاءة الاستقطاب وسرعة تلبية الاحتياج.	شهري	الأيام من اعتماد الطلب حتى قبول العرض.	مدة شغل الوظيفة
ملاءمة الاختيار والتهيئة.	نصف سنوي	تقييم أداء وبقاء المعينين بعد 6 و 12 شهراً.	جودة التعيين
جودة الوصف والاختيار والتهيئة والمدير.	شهري/ربع سنوي	المغادرون خلال التجربة إلى إجمالي المعينين.	التسرب المبكر
الاستقرار ومخاطر فقد المهارة.	شهري/سنوي	الاستقالات إلى متوسط عدد الموظفين، مصنفاً حسب الفئة.	الدوران الطوعي
الامتثال واستدامة الكفاءات الوطنية.	شهري	السعوديون المحتسبون إلى إجمالي العاملين المحتسبين مع تحليل المهن.	نسبة التوطين
جودة العمليات وثقة الموظفين.	شهري	المعاملات الصحيحة من أول مرة إلى إجمالي الرواتب.	دقة الرواتب
الامتثال ووضوح العلاقة.	شهري	العقود الموثقة والمحدثة إلى إجمالي الموظفين المطلوب توثيقهم.	توثيق العقود
انضباط إدارة الأداء.	ربع سنوي	التقييمات والمراجعات المكتملة في الموعد.	اكتمال الأداء
استمرارية الأعمال.	نصف سنوي	الوظائف الحرجة ذات بديل جاهز أو خطة تطوير.	التغطية بالتعاقب
فاعلية التطوير والحركة الداخلية.	سنوي	الوظائف المشغولة من الداخل إلى إجمالي الوظائف المشغولة.	الترقيات الداخلية
الثقة والعدالة والارتباط.	نصف سنوي	eNPS أو مؤشر ارتباط مع تحليل محركات النتيجة.	تجربة الموظف

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المشار إليها.

5.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

يقتصر البحث على التحليل الوثائقي ولا يقدم مسحاً ميدانياً حديثاً لجميع القطاعات، كما تختلف المنشآت في الحجم والنموذج والمهارة والمنطقة، وقد تتغير الأنظمة والقرارات بعد تاريخ القطع. لذلك لا يمكن تفسير المؤشرات العامة بوصفها وصفاً دقيقاً لكل منشأة.

وتقترح الدراسات المستقبلية تطبيق أداة النضج والاستبانة على قطاعات سعودية مختلفة، ومقارنة المنشآت الصغيرة والكبيرة، وقياس أثر تكامل ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية والدوران وجودة الخدمة، ودراسة أثر الذكاء الاصطناعي والعمل المرن والتوطين النوعي على تجربة الموظف والعدالة والنتائج.

5.6 الخاتمة

خلص البحث إلى أن الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي أصبحت جزءاً رئيساً من القدرة التنافسية والامتثال والاستدامة. وتحقق القيمة عندما تعمل الوظيفة كنظام متكامل يبدأ من استراتيجية الأعمال ويمتد إلى الوظائف والمهارات والتوظيف والأداء والمكافآت والتجربة والبيانات.

ويتطلب النجاح تنفيذاً متدرجاً ومتناسباً مع المنشأة، ومديرين قادرين على قيادة الأشخاص، وبيانات موثوقة، وعدالة واضحة، وتوطيناً مرتبطاً بالتأهيل والمسار، وقياساً مستمراً للأثر. بهذه العناصر تستطيع المنشآت بناء وظائف أكثر إنتاجية واستقراراً والإسهام في مستهدفات رؤية السعودية 2030.

قائمة المراجع

أولاً: الأنظمة والمصادر الرسمية

الهيئة العامة للإحصاء. (2026). إحصاءات سوق العمل للربع الأول 2026.

<https://stats.gov.sa/ar/w/labor-market-statistics-q1-2026-1>

رؤية السعودية 2030. (2026). التقرير السنوي لعام 2025 وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/annual-reports>

صندوق تنمية الموارد البشرية. (2026). برامج دعم التوظيف والتدريب والتوطين.

<https://www.hrdf.org.sa/products-and-services/programs/>

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. (2026). الأنظمة واللوائح وخدمات أصحاب العمل.

<https://www.gosi.gov.sa/SystemsAndRegulations/newSystem>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). نظام العمل بالمملكة العربية السعودية وتعديلاته.

<https://www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/decisions-and-regulations/regulation-and-procedures/>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026). دليل استفسارات تعديلات نظام العمل السعودي 2025.

<https://www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/decisions-and-regulations/regulation-and-procedures/>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026). أبرز أرقام منصة قوى خلال الربع الثاني 2026.

<https://www.hrsd.gov.sa/media-center/news/>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026). قرار رفع توظيف مهن إدارة المشاريع إلى 70%.

<https://www.hrsd.gov.sa/media-center/news/>

منصة قوى. (2026). إدارة وتوثيق عقود العمل ونظام حماية الأجور.

<https://www.qiwa.sa/>

ثانياً: الدراسات والكتب

Al-Asfour, A., & Khan, S. A. (2014). Workforce localization in the Kingdom of Saudi Arabia: Issues and challenges. Human Resource Development International, 17(2), 243-253. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.836783>

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Cornell University Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). Palgrave Macmillan.

- Darwish, T. K., et al. (2023). Bringing it all back home: The HRM role in workforce localisation in MNEs in Saudi Arabia. *The International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2148551>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Mellahi, K. (2007). The effect of regulations on HRM: Private sector firms in Saudi Arabia. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 85-99. <https://doi.org/10.1080/09585190601068359>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

الملاحق

الملحق (أ): قائمة تحقق مختصرة لنضج إدارة الموارد البشرية

تستخدم القائمة للتقييم الداخلي بنعم/جزئياً/لا، مع إرفاق دليل لكل إجابة وتحديد مالك الإجراء وتاريخ الإغلاق.

قائمة تحقق للاستخدام الداخلي.

م	عبارة التحقق	الحالة	الدليل/الإجراء
1	توجد خطة قوى عاملة مرتبطة بخطة الأعمال والميزانية والتوظيف.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
2	الأوصاف الوظيفية محدثة وتحدد المسؤوليات والكفاءات والمؤشرات.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
3	يوجد هيكل درجات ورواتب وقواعد معتمدة للعروض والزيادات والترقيات.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
4	العقود موثقة ومطابقة للراتب والمسمى والموقع وبداية العمل.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
5	تطابق بيانات الموظفين بين النظام الداخلي وقوى والتأمينات والرواتب.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
6	توجد آلية منظمة للتهيئة ومتابعة فترة التجربة والأيام التسعين الأولى.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
7	تطبق مراجعات أداء دورية ومعايرة وخطط تحسين وتطوير موثقة.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
8	ترتبط الاحتياجات التدريبية بفجوات مهارات ومؤشرات ونتائج عمل.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
9	تم تحديد الوظائف الحرجة والبداية وخطط التعاقب ونقل المعرفة.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
10	توجد قنوات آمنة للشكاوى والبلاغات وإجراءات تحقيق وتظلم.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
11	يوجد سجل محدث لقرارات التوظيف والمهن والتواريخ والحدود الدنيا.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
12	تقاس أسباب الدوران والغياب والتسرب المبكر حسب الفئات والإدارات.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
13	توجد لوحة مؤشرات بتعريفات ومصادر ومالكين ودورية مراجعة.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
14	تخضع صلاحيات بيانات الموظفين والاحتفاظ بها والذكاء الاصطناعي للحوكمة.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	
15	تراجع سياسات الموارد البشرية سنوياً وعند تغير الأنظمة أو نموذج العمل.	☐ نعم ☐ جزئياً ☐ لا	

الملحق (ب): أداة ميدانية مقترحة للدراسات المستقبلية

مهم

هذه الأداة مقترحة فقط ولم تُطبق في هذا البحث، ولا توجد نتائج إحصائية مرتبطة بها. يمكن استخدامها لاحقاً بعد التحكيم العلمي والحصول على الموافقات اللازمة.

يقترح استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

بنود استبانة مقترحة.

المحور	العبارة	1	2	3	4	5
التخطيط	تربط المنشأة خطة القوى العاملة بأهدافها ومشاريعها وميزانياتها.	☐	☐	☐	☐	☐
التخطيط	تحدد المنشأة الوظائف والمهارات الحرجة وخطط تغطيتها مبكراً.	☐	☐	☐	☐	☐
الاستقطاب	تعتمد قرارات الاختيار على معايير واضحة مرتبطة بالوظيفة.	☐	☐	☐	☐	☐
الاستقطاب	تساعد التهيئة الموظف الجديد على فهم الدور والوصول للإنتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐
الأداء	تحدد الأهداف بوضوح وتراجع دورياً مع تغذية راجعة مفيدة.	☐	☐	☐	☐	☐
الأداء	يرتبط التقييم بالتطوير والتقدير والقرارات بصورة عادلة.	☐	☐	☐	☐	☐
التطوير	توفر المنشأة فرصاً لتطوير المهارات والحركة والمسار المهني.	☐	☐	☐	☐	☐
التجربة	يعامل المديرون الموظفين باحترام ويعالجون المشكلات بعدالة.	☐	☐	☐	☐	☐
التجربة	توجد قنوات فعالة للشكاوى والتظلمات وتحمي السرية.	☐	☐	☐	☐	☐
التوطين	تربط المنشأة التوطين بالتأهيل والاستقرار والنمو الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
الامتثال	تتطابق العقود والأجور والتسجيلات في الأنظمة المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
البيانات	تتوفر بيانات موارد بشرية دقيقة وفي الوقت المناسب للقرار.	☐	☐	☐	☐	☐
الاستدامة	تسهم ممارسات الموارد البشرية في حفظ المهارات واستمرارية العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
الأداء المؤسسي	أسهمت الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية والجودة والاستقرار.	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق (ج): حزمة السياسات الأساسية

- سياسة تخطيط القوى العاملة واعتماد الوظائف والميزانية.
- سياسة الاستقطاب والاختيار والتحقق والتهيئة وفترة التجربة.
- سياسة الدرجات والرواتب والبدلات والحوافز والترقيات.
- سياسة الحضور وساعات العمل والعمل الإضافي والعمل المرن.
- سياسة الإجازات والتأمين الطبي والمزايا.
- سياسة إدارة الأداء وخطط التحسين والتطوير.
- سياسة التدريب وإدارة المواهب والمسارات والتعاقب الوظيفي.
- لائحة تنظيم العمل ومدونة السلوك والانضباط والتحقيقات والتظلمات.
- سياسة الشكاوى والبلاغات وعدم الانتقام وتكافؤ الفرص وعدم التمييز.
- سياسة التوطين وإدارة المهن ونقل المعرفة والكفاءات الوطنية.
- سياسة حماية بيانات الموظفين وصلاحيات الأنظمة والاحتفاظ بالسجلات.
- سياسة استخدام التحليلات والذكاء الاصطناعي في قرارات الموارد البشرية.
- سياسة إنهاء العلاقة والمخالصة ومكافأة نهاية الخدمة وشهادة الخبرة.

تنتهي الوثيقة.