

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة

ميدانية على وزارة الإعلام السعودية

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

يقدم هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث يتناول موضوع دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ضمن سياقه النظري والعملي، موضحة أهميته في ضوء التحولات التنظيمية والرقمية التي تشهدها الأجهزة الحكومية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. يبدأ الفصل بمقدمة تبرز العلاقة الجوهرية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبناء القدرات المؤسسية المرنة القادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، ثم يعرض مشكلة الدراسة في ضوء الفجوة البحثية المتعلقة بضعف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الحكومي السعودي، ولا سيما وزارة الإعلام. كما يتناول الفصل أسئلة الدراسة وأهدافها المتمثلة في تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ويبرز أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية من خلال بيان إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم حلول عملية لتطوير الأداء المؤسسي. ويختتم الفصل بعرض فرضيات الدراسة ونموذجها المفاهيمي الذي يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية، تمهيداً للفصول اللاحقة التي تتناول الإطار النظري والدراسات السابقة والتحليل الإحصائي.

مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة ومتزايدة، مما يجعل قدرة المؤسسات على التكيف والمرونة في الاستجابة لهذه المتغيرات أحد العوامل الحاسمة لاستمراريتها ونجاحها. في هذا الإطار، تبرز البراعة التنظيمية كمفهوم حديث يعكس قدرة المؤسسة على التعامل بفعالية مع التحديات والفرص المتغيرة، وتحقيق تنافسية مستدامة في بيئات عمل ديناميكية (Wang & Regua, 2024; أبو زيد، ٢٠٢١). أظهرت الدراسات السابقة أهمية البراعة التنظيمية في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث ترتبط بشكل وثيق بالمرونة والقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة (Hamidianpour et al., 2016; حسن واخرون، ٢٠٢١).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الأدوات المحورية التي تُمكن المؤسسات من بناء قاعدة بشرية مرنة وقادرة على دعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية، من خلال توظيف الموارد البشرية بكفاءة، وتحفيز الأداء، وتعزيز الابتكار (Asfahani, 2021; Mekuri-Ndimele, 2025). تشير الأبحاث إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تحسين استدامة الأداء المؤسسي من خلال موازنة قدرات الموظفين مع متطلبات العمل المتغيرة (Alqarni, Agina, 2023; Khairy et al., 2023; الأزوري، ٢٠٢٢).

في المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية ٢٠٣٠ التي دعمت التحول الرقمي والتطور التنظيمي السريع، تواجه المؤسسات الحكومية، وعلى رأسها وزارة الإعلام، تحديات متزايدة تتطلب تبني استراتيجيات مرنة وفعالة لإدارة الموارد البشرية (General Authority for Media Regulation, 2023) وقد برز اختيار وزارة الإعلام لهذه الدراسة بسبب التحديات التنظيمية

المتسارعة، والاضطرار إلى التعامل مع التحول الرقمي المكثف، إضافة إلى وجود مؤشرات على حاجة الوزارة إلى تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الإعلام الحديثة (Saudi Press Agency, 2024). لذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أداة حيوية لبناء قوة عاملة مرنة وقادرة على مواجهة هذه التحديات، وتعزيز البراعة التنظيمية عبر تحفيز الابتكار، وتسريع اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء (Asfahani, 2021; Mekuri-Ndimele, 2025; الأزوري، ٢٠٢٢).

بالرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات العلمية بكل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية، إلا أن معظم الدراسات التطبيقية كانت في سياقات غير سعودية (Barahma, 2019; Nashief, & Al-Awlaqi, 2021)، والتي كانت في السياق السعودي تركزت على قطاعات التعليم والصناعة والخدمات الفندقية (Almagharbeh, 2024; الحسن، ٢٠٢٢)، بينما يلاحظ غياب شبه تام للأبحاث التي تربط بين هذين المتغيرين داخل القطاع الحكومي، ولا سيما وزارة الإعلام. تكتسب هذه الفجوة البحثية أهميتها من خصوصية بيئة الوزارة التي تشهد تحولات تنظيمية ورقمية متسارعة في إطار رؤية ٢٠٣٠، وما تفرضه طبيعة العمل الإعلامي من ضرورة امتلاك قدرات عالية على الابتكار، والمرونة، وسرعة الاستجابة للأحداث المتغيرة. من هنا تأتي هذه الدراسة لتسد هذا النقص من خلال تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم توصيات عملية تدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات المرحلة. بناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز

البراعة التنظيمية داخل وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية، مما يوفر إطارًا نظريًا وعمليًا يدعم تطوير إدارة الموارد البشرية ويعزز قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها في ظل التحولات المتسارعة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يشهد عصرنا الحديث تغيرات متسارعة في بيئة العمل على جميع المستويات، لا سيما في المنظمات الحكومية التي تواجه تحديات متزايدة نتيجة تأثير العولمة والتطورات الإلكترونية والعلمية، وتزايد حدة المنافسة والمخاطر وعدم اليقين البيئي (Tiwow, Batmetan, Sumual, et al. 2023). هذه الظروف تفرض على المؤسسات الحكومية العمل على تطوير استراتيجياتها بشكل مستمر لتكون أكثر مرونة وابتكارًا واستجابة للتغيير، وهو ما يُعرف بالبراعة التنظيمية (Alyamani, 2025 عبد طوفان والجنابي، ٢٠٢٢).

في المملكة العربية السعودية، تلعب رؤية ٢٠٣٠ دورًا محوريًا في دفع الأجهزة الحكومية نحو تبني التخطيط الاستراتيجي الشمولي (Alyamani, 2025)، إذ تهدف هذه الرؤية إلى تطوير الأداء الحكومي من خلال وضع خطط تشغيلية مبنية على مبادرات التغيير والتطوير (عسيري وجعفري، ٢٠٢٠). وتؤكد التقارير الحكومية الرسمية أن المملكة حققت تقدمًا ملحوظًا في مؤشر الخدمات الرقمية، إذ ارتقت ٢٥ مركزًا عالميًا لتحتل المرتبة الرابعة عالميًا والأولى إقليميًا في مؤشر الخدمات الرقمية الحكومية، مما يعكس جدية التحول الرقمي والارتقاء بأداء الجهات الحكومية، ومنها وزارة الإعلام (MCIT, 2024). يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من هذه العملية، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالرؤية والأهداف التنظيمية ويسهم بشكل حاسم في الحد من المخاطر وتحقيق الأداء المتميز (Alyamani, 2025). ورغم الجهود المبذولة، تشير التقارير الرسمية مثل التقرير السنوي عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجهات الحكومية السعودية إلى وجود معوقات عدة أمام

ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجهات الحكومية السعودية، مثل قلة الخبرة التخصصية والتغيرات المستمرة في الهياكل التنظيمية، ما يؤثر على تحقيق مستويات كافية من البراعة التنظيمية التي تنعكس على جودة الأداء المؤسسي (HRSD, 2023). كما تؤكد دراسات أخرى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي، وهو بدوره عامل مؤثر في تعزيز الأداء المؤسسي والاستقرار الإداري (Badraig, 2022). ويدعم ذلك الحاجة الملحة إلى تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لمواكبة التحولات الرقمية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة التي فرضتها رؤية ٢٠٣٠، والتي تشمل زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل وتعزيز برامج التوطين (Alyamani, 2025).

في ظل التغيرات السريعة والتحولات الرقمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تواجه وزارة الإعلام تحديات كبيرة في تحقيق مستويات كافية من البراعة التنظيمية، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات الإعلامية والأداء المؤسسي للوزارة. ورغم الجهود المبذولة في تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انسجاماً مع رؤية ٢٠٣٠، تشير البيانات الرسمية إلى وجود فجوات واضحة في التطبيق العملي لهذه الخطط. فبحسب تقرير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT, 2024)، بلغ معدل التحول الرقمي في الجهات الحكومية ٨٦٪ في المتوسط، بينما لم يتجاوز في وزارة الإعلام ٧٢٪، كما أن نسبة الموظفين الحاصلين على تدريب متخصص في المهارات الرقمية لم تتجاوز ٣٨٪ خلال عام ٢٠٢٣. كذلك، أظهر تقرير الموارد البشرية في الوزارة أن معدل دوران الموظفين بلغ ١١٪ سنوياً، وهو أعلى من المتوسط في القطاع الحكومي البالغ ٨٪، ما ينعكس على استقرار الكوادر وصعوبة الحفاظ على الخبرات المؤسسية. وتوضح هذه المؤشرات أن ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحد من

قدرة الوزارة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتسريع تحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ (Alshammari, 2020).

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

"ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية؟".

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، تطوير راس المال البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ؟
٢. ما مستوى توافر البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، تطوير راس المال البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) وأبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية ؟
٤. ما الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الوزارة بالمملكة العربية السعودية ؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العلمية العربية والسعودية، إذ تشير دراسات حديثة مثل (Wang & Marhoon & Omar, 2024)؛ (Regua, 2024) إلى محدودية الأبحاث التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو مؤسسات التعليم العالي. ومن هذا المنطلق، تُعد هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- من الدراسات القليلة التي تبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية في وزارة حكومية سعودية، وهو ما يجعلها إضافة مهمة في هذا السياق. كما تسهم الدراسة في تطوير إطار تحليلي متكامل يربط بين خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، تطوير رأس المال البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) وأبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار)، مما يوفر نموذجاً مفاهيمياً شاملاً يمكن استخدامه في أبحاث مستقبلية لدراسة العلاقات البنائية والسببية بين هذه المتغيرات في بيئات حكومية مماثلة. وإلى جانب ذلك، تقدم هذه الدراسة أساساً علمياً حديثاً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة تهدف إلى تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية العربية، لا سيما في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها الدول النامية، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية المتخصصة ويفتح المجال لدراسات مقارنة مستقبلية بين الوزارات السعودية المختلفة أو بين السعودية ودول عربية أخرى تمر بإصلاحات مشابهة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ارتباطها المباشر بالتحديات التي تواجه وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية في ظل تسارع التغيرات الإعلامية والتكنولوجية التي تتطلب مرونة عالية وسرعة استجابة وابتكارًا مستمرًا. وتأتي هذه الدراسة لتقييم مدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارة من خلال قياس مستوى تطبيق أبعاده المختلفة وانعكاسها على أبعاد البراعة التنظيمية، بما يكشف أوجه القصور التي قد تحدّ من قدرة الوزارة على تحقيق التكيف والابتكار المؤسسي. كما تساعد الدراسة في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية، وهو ما يزود صُنّاع القرار بمؤشرات واضحة لترتيب أولوياتهم عند تطوير السياسات والبرامج التدريبية وتعزيز الكفاءات البشرية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة. وإضافة إلى ذلك، تدعم نتائج الدراسة جهود التحول المؤسسي والإصلاح الإداري التي تنفذها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠ من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي للوزارة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يمكن تعميم نتائج الدراسة على وزارات وهيئات حكومية أخرى منخرطة في عمليات التحول الرقمي والإصلاح الإداري، بما يعزز من كفاءة الإدارة العامة ويساعد صُنّاع القرار في صياغة سياسات قائمة على أدلة علمية.

أهداف الدراسة

بناءً على ما سبق، فإن الهدف الرئيسي للدراسة هو التالي:

" تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية".

ويتفرع منه الاهداف الفرعية التالية:

١. قياس مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، تطوير راس المال

البشري، التقييم، الصيانة، وتطوير الكفاءات) في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

٢. قياس مستوى توافر أبعاد البراعة التنظيمية (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، والابتكار) لدى

العاملين في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

٣. تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبراعة التنظيمية في وزارة الإعلام

بالمملكة العربية السعودية.

٤. تحديد أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في أبعاد البراعة التنظيمية في وزارة الإعلام

بالمملكة العربية السعودية.

٥. تقديم توصيات لتحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما يدعم البراعة

التنظيمية.

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة لفحص أثر ممارسات

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية. وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية خمسة أبعاد رئيسية، في حين تُقاس البراعة التنظيمية كمفهوم مركب يتكون من أربعة أبعاد

فرعية. بناءً على ذلك، تم صياغة الفرضيات التالية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (بأبعاده مجتمعة) والبراعة التنظيمية في وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

يتفرع منها كل من الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

H1.2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير راس المال البشري والبراعة التنظيمية.

H1.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم اداء الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

H1.4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صيانة لموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

H1.5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير كفاءات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

مفاهيم الدراسة والمصطلحات الاساسية

1 ♦ . إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

التعريف الاصطلاحي: " هي عملية صياغة وتنفيذ مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات التي

تضمن توافق الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يحقق ميزة تنافسية طويلة الأمد"

(Alhosani & Ahmad, 2024).

التعريف الإجرائي: يقصد بهذه الدراسة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو قدرة وزارة الإعلام على تطوير سياسات وممارسات للموارد البشرية تتوافق مع توجهاتها الاستراتيجية، وتدعم تحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وفاعلية، وتقاس باستخدام مقياس مكون من خمسة أبعاد رئيسية تشمل: تخطيط الموارد البشرية، تطوير رأس المال البشري، تقييم الأداء، صيانة الموارد البشرية، وتطوير الكفاءات، وذلك من خلال (٢٥ عبارة؛ خمس عبارات لكل بعد)، وقد تم تبني أداة القياس من الدراسة ذلت العلاقة باستخدام مقياس ليكرت خماسي يتراوح من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة.

2. ◆ تخطيط الموارد البشرية

التعريف الاصطلاحي: "العملية التي تتضمن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتحديد الفجوات بين العرض والطلب، واتخاذ الإجراءات لسد تلك الفجوات" (أبو جنيب، ٢٠٢٠).
التعريف الاجرائي: يقصد هذه الدراسة بتخطيط الموارد البشرية هو قدرة وزارة الإعلام على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة، وتخطيط عمليات الاستقطاب والتطوير لضمان تلبية هذه الاحتياجات. يقاس تخطيط الموارد البشرية من خلال خمس عبارات مشتقة من أداة دراسة الأزوري (٢٠٢٢)، وذلك عبر مقياس ليكرت خماسي.

3. ◆ تطوير رأس المال البشري

التعريف الاصطلاحي: "الاستثمار في التعليم، والتدريب، وتطوير المهارات والمعرفة، لزيادة إنتاجية الفرد داخل المنظمة" (Yamin, Almuteri, Bogari et al., 2024).

التعريف الإجرائي: يقصد هذه الدراسة بتطوير رأس المال البشري هو قدرة وزارة الإعلام على تنمية مهارات العاملين لديها من خلال التدريب والتطوير المستمر بما يعزز أداؤهم وكفاءتهم، ويقاس من خلال خمس عبارات مستمدة من دراسة (Yamin et al. 2024) وفق مقياس ليكرت خماسي.

4. تقييم الأداء

التعريف الاصطلاحي: "العملية التي يتم من خلالها قياس ومراجعة أداء الموظفين بشكل دوري، بهدف تحديد الفجوات في الأداء وتوجيه جهود التطوير" (علي ، ٢٠٢٣).

التعريف الإجرائي : يقصد بهذه الدراسة بتقييم الأداء قدرة وزارة الإعلام على تطبيق نظم تقييم موضوعية وعادلة، وربط نتائج التقييم بالقرارات الإدارية المتعلقة بالحوافز والترقية والتطوير، ويقاس من خلال خمس عبارات مأخوذة من دراسة علي، (٢٠٢٣) باستخدام مقياس ليكرت خماسي.

5. صيانة الموارد البشرية

التعريف الاصطلاحي: "جميع الإجراءات التي تضمن بقاء الموظف في بيئة عمل صحية، آمنة، ومحفزة، من خلال توفير خدمات الرعاية، الأمن الوظيفي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة" (Saad & Al-Naggar, 2023).

التعريف الإجرائي: يقصد هذه الدراسة بصيانة الموارد البشرية هو قدرة وزارة الإعلام على توفير بيئة عمل داعمة، تشمل الرعاية الصحية، والدعم النفسي، والأمن الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، وتقاس بصيغة خمس عبارات مستمدة من دراسة (Saad & Al-Naggar, 2023) باستخدام مقياس ليكرت خماسي.

6 . تطوير الكفاءات

التعريف الاصطلاحي: "الجهود المنهجية لتعزيز قدرات الموظفين الفنية والسلوكية بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة واحتياجات المنظمة المستقبلية" (Wang & Regua, 2024).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة بتطوير الكفاءات هو قدرة وزارة الإعلام على تعزيز مهارات موظفيها الفنية والسلوكية، ودعم التفكير الابتكاري والمهارات المستقبلية لديهم. ، يُقاس تطوير الكفاءات من خلال خمس عبارات في الاستبانة، تتناول مدى امتلاك موظفي وزارة الإعلام للكفاءات الحرجة، وقدرتهم على أداء الأدوار التخصصية بكفاءة، إضافة إلى مهارات التفكير الاستراتيجي والابتكار مستمدة من دراسة (Wang & Regua, 2024).

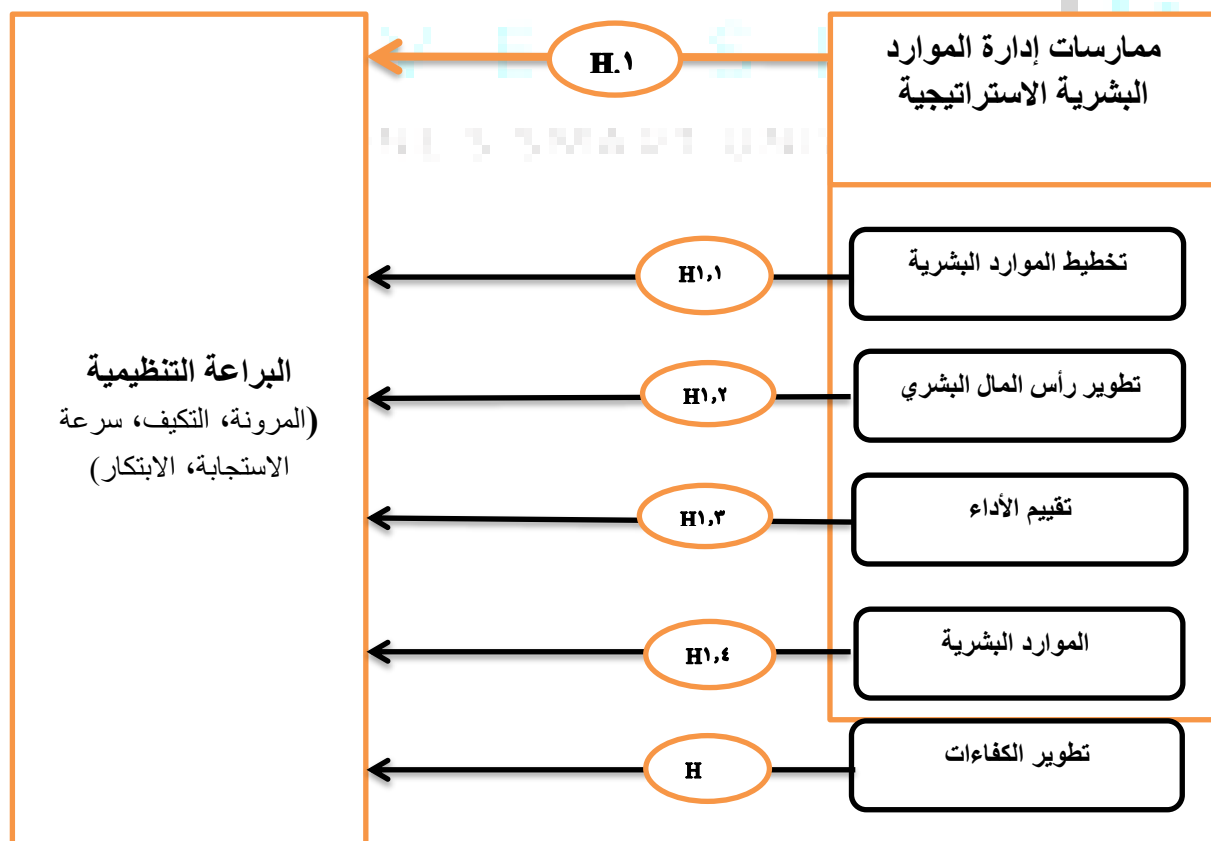
7 . البراعة التنظيمية

التعريف الاصطلاحي: "القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للفرص والتهديدات في البيئة التنظيمية، من خلال مرونة الهيكل التنظيمي، والتكيف مع التغيرات، وسرعة اتخاذ القرارات، والابتكار المستمر". (عبد طوفان والجناي، ٢٠٢٢).

التعريف الإجرائي: يقصد في هذه الدراسة بالبراعة التنظيمية هو قدرة وزارة الإعلام على التكيف مع التغيرات، والاستجابة السريعة للمتغيرات التنظيمية، وتحقيق الابتكار في أساليب العمل وتحسين الأداء المؤسسي.، وتقاس باستخدام مقياس مكوّن من أربعة أبعاد (المرونة، التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار) عبر ٢٠ عبارة، تم تبنيها من دراساتي الحسن، (٢٠٢٢) وعبد طوفان والجناي (٢٠٢٢) باستخدام مقياس ليكرت خماسي.

نموذج الدراسة

استنادًا إلى ما تم عرضه من أطر نظرية ودراسات سابقة، تم بناء نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات الرئيسة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل، والبراعة التنظيمية كمتغير تابع. يهدف هذا النموذج إلى توضيح المسارات السببية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مثل: تحليل الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتخطيط المسار الوظيفي، وتنمية القدرات، وبين أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستجابة والتكيف والمرونة والابتكار. ويُظهر الشكل رقم (١) في الأسفل نموذج الدراسة المقترح الذي تم إعداده بالاعتماد على دراسات الحسن (٢٠٢٢)، والأزوري (٢٠٢٢)، وعبد طوفان والجنابي (٢٠٢٢)، و (Alhosani & Ahmad, 2024)، بما يعكس التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة.



الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

نموذج الدراسة: من اعداد الباحث بالاعتماد على كل من دراسة الحسن، (٢٠٢٢)؛ الازوري، (٢٠٢٢)؛ عبد طوفان والجنابي، (٢٠٢٢)، ودراسة (Alhosani& Ahmad, 2024).

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

أولاً: الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للدراسة على ديوان وزارة الإعلام في المملكة العربية السعودية، بوصفه الجهة الرسمية المركزية المعنية بتخطيط وتنفيذ السياسات الإعلامية، ويضم الإدارات التنظيمية المرتبطة بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. وقد تم اختيار ديوان الوزارة كميدان لتطبيق الدراسة نظراً لطبيعة مهامه الإدارية والتنظيمية، وارتباط موظفيه بالممارسات المستهدفة في الدراسة، لا سيما تلك المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، وتطوير الكفاءات، وتقييم الأداء، مما يجعله بيئة مناسبة لفحص أثر هذه الممارسات على مستوى البراعة التنظيمية.

ثانياً: الحدود الزمانية

سوف تتم هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من (سوف يتم تحديدها لاحقاً)، وهي فترة تنفيذ الإجراءات البحثية المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها.

ثالثاً: الحدود البشرية

تقتصر الحدود البشرية للدراسة على العاملين الإداريين في ديوان وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية، ممن لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. تشمل العينة المستهدفة موظفين إدارات الموارد البشرية، والتخطيط، والتطوير الإداري، والشؤون التنظيمية، بالإضافة إلى الموظفين الإداريين الذين تشملهم سياسات الوزارة في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتطوير الكفاءات، وتقييم الأداء. سوف يتم اختيار الأفراد وفق معايير محددة، منها: مزاولة العمل الإداري خلال فترة تنفيذ الدراسة، وامتلاك خبرة لا تقل عن سنة، إلى جانب المعرفة أو التفاعل مع ممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ويهدف هذا التحديد إلى ضمان انسجام العينة مع أهداف البحث، ورفع مستوى صدق النتائج وإمكانية تعميمها على بيئات إدارية مشابهة.



قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية

- أبو زيد، ثابت. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة حلوان*، ٧(3)، <https://doi.org/10.21608/jces.2021.168626>، 1-3.
- أبو جنيب، جمانة. (٢٠٢٠). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.
- الأزوري، بوادر. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة.
- الحسن، قاسم. (2022). تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة. *مجلة جامعة البعث*، ٤٤(27)، 115-136.
- حميد، أنير. (٢٠٢١). (تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية [رسالة دبلوم عال غير منشورة]. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
- حسن، مروان.، خضير، مجيد.، وسبتي، أسيل. (2021). دور عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدراء في معمل أدوية سامراء. *مجلة تكرير للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧(1، 53)، <https://doi.org/10.25130/tjaes.17.53.1.29>، 497-514.
- عسيري، حسن.، وجعفري، علي (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية ٢٠٣٠ في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (٢٩) أيلول ٢٠٢٠.
- علي، سامر محمد. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية، برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال. (MBA)
- عبد طوفان، مثال، والجناي، عادل. (٢٠٢٢). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، ١٨(51)، 1-27. <https://doi.org/10.31185/Vol18.Iss51.276>

- Alhosani, F. H., & Ahmad, S. Z. (2024). Role of human resource practices, leadership and intellectual capital in enhancing organisational performance: The mediating effect of organisational agility. *Journal of Intellectual Capital*, 25(4), 664–685.
<https://doi.org/10.1108/JIC-08-2023-0183>
- Almagharbeh, B. K. (2024). The effect of human resource agility on organizational sustainability: Structural equation modeling approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1), 177–188. <http://www.ijhcum.net/>
- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 16382.
<https://doi.org/10.3390/su152316382>
- Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: A conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714–721.
- Alyamani, K. A. Z. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 465–476.
<https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5198>
- Asfahani, A. M. (2021). The impact of modern strategic human resources management models on promoting organizational agility. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–12.

- Badraig, H. A. (2022). The role of human resource management practices in achieving job satisfaction within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study on a group of small and medium-sized companies in Jeddah. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 3(34), 332–358.
<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.34.11>
- Barahma, M., Ali, K. B., Nashief, M., & Al-Awlaqi, M. A. (2019). The impact of human resources management strategies on strategic agility: A field study in large and medium Yemeni manufacturing sector. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(4), 611–629.
<https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.611.629>
- General Authority for Media Regulation (GAMR). (2023). *Organizational structure*. Retrieved from <https://www.media.gov.sa>
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the impact of electronic human resource management on creation of organizational agility: A study in the Bushehr banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105–114.
<https://doi.org/10.5539/ass.v12n7p105>
- HRSD. (2023). *Annual report on strategic human resource planning in Saudi governmental agencies*. Ministry of Human Resources and Social Development. <https://www.hrsd.gov.sa>
- Marhoon, R. H., & Omar, K. M. (2024). The role of sustainable human resource management in enhancing organizational agility: Articles review. In *Proceedings of the 2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*. IEEE.
- Mekuri-Ndimele, J. A. (2025). Human resource planning and organisational agility of manufacturing companies in Rivers State. *International Journal of Social Sciences and Management Research*,

11(2), 331–342.

<https://doi.org/10.56201/ijssmr.vol.11no2.2025.pg.331.342>

- Ministry of Communications and Information Technology (MCIT). (2024, January 15). *Saudi Arabia jumps 25 places to 4th position globally, 1st regionally in digital services index*. Retrieved from <https://www.mcit.gov.sa/en/news/saudi-arabia-jumps-25-places-4th-position-globally-1st-regionally-digital-services-index-un>
- Saad, M. A., & Al-Naggar, S. A. (2023). The impact of human resources maintenance on enhancing organizational agility: An applied study on Secretariat of Northern Borders Region. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 75–86.
<https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-07>
- Saudi Press Agency (SPA). (2024). *About us*. Retrieved from <https://www.spa.gov.sa>
- Tiwow, G. M., Batmetan, J. R., Sumual, T. E. M., & Sumual, S. D. M. (2023). Human resources management in trouble time: Strategy to increase organization agility for digital transformation in university. *International Journal of Innovation, Technology and Education*, 2(4). <https://doi.org/10.62711/ijite.v2i4.166>
- Wang, J., & Regua, D. (2024). The role of strategic human resource management in achieving organizational agility. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 13(8), 92–96.
<https://doi.org/10.7753/IJSEA1308.1020>
- Yamin, M. A., Almuteri, S. D., Bogari, K. J., & Ashi, A. K. (2024). The influence of strategic human resource management and artificial intelligence in determining supply chain agility and supply chain resilience. *Sustainability*, 16(7), 2688.
<https://doi.org/10.3390/su16072688>

