

عنوان البحث

تحديات وفرص إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والتنظيمية في المملكة العربية  
السعودية"

إعداد الطالب/

أحمد أسامه حسن حموده

إشراف/

د. اسماء ابو عنزة

د. محمد مصطفى محمد يوسف

العام الدراسي:

2024

Midocean University

College of Management

Department of business

management



**Title in English**

**Challenges and opportunities for human resources management in light  
of the economic, technological, cultural and organizational  
.transformations in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Ahmed Osama Hassan**

**Supervised by:**

**D. Asmaa Abu Anza**

**D. Mohamed Moustafa Mohammed Yousef**

**Year:2024**

## فهرس الصفحات

|    |                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | فهرس الاشكال                                                                  |
| 10 | المستخلص                                                                      |
| 12 | Abstract                                                                      |
| 15 | مقدمة:                                                                        |
| 16 | مشكلة الدراسة:                                                                |
| 19 | المساهمة العلمية المتوقعة                                                     |
| 20 | أهمية الدراسة:                                                                |
| 20 | الأهمية العلمية:                                                              |
| 21 | الأهمية العملية:                                                              |
| 23 | أهداف الدراسة:                                                                |
| 23 | تحليل التحولات الجارية في قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية    |
| 23 | تحديد التحديات التي تواجه عملية التحول في هذا القطاع                          |
| 24 | تقديم توصيات لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المملكة            |
| 25 | استعراض الدور الذي يلعبه التحول في الموارد البشرية في تحقيق رؤية المملكة 2030 |

- 25.....دراسة تأثير التحولات التكنولوجية والرقمية على قطاع الموارد البشرية.
- 26.....تعزيز التفاعل بين القطاعين العام والخاص في تطوير الموارد البشرية
- 27.....تساؤلات الدراسة.
- 33.....فروض الدراسة:
- 33....التحولات في قطاع الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية المملكة 2030.
- 33...التحديات التي تواجه قطاع الموارد البشرية يمكن تجاوزها من خلال تطوير السياسات والنظم الإدارية الحديثة.
- 34.....تطوير الكفاءات المحلية يعد عنصراً حاسماً في نجاح عملية التحول في الموارد البشرية.
- 34.....تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية.
- 34.....التحولات الثقافية والتنظيمية تلعب دوراً كبيراً في نجاح التحول في قطاع الموارد البشرية.
- 35.....الشراكات بين القطاعين العام والخاص تساهم في تطوير الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية.
- 36.....النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
- 38.....المقدمة
- 39.....الدراسات السابقة
- 39.....التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية.
- 39.....تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بالرياض لتحقيق التميز المؤسسي
- 40.....واقع إدارة الموارد البشرية في مجال السلامة والصحة المهنية في قطاع غزة

|         |                                                                                                  |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40..... | التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت                                        |
| 40..... | مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة                   |
| 41..... | إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية                               |
| 41..... | التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي                 |
| 42..... | تقييم درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في الكويت |
| 42..... | Human Resource Development in Gulf Countries: Trends and Challenges                              |
| 42..... | Human Resource Management in Saudi Arabia                                                        |
|         | . Transformational Changes in Organizational Management and Human Resources in                   |
| 43..... | the Digital Age                                                                                  |
| 43..... | Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management                                |
| 44..... | Human Resources Management 4.0: Literature Review and Trends                                     |
| 44 .    | Future of Digital Work: Challenges for Sustainable Human Resources Management                    |
|         | Analysis of Challenges in Sustainable Human Resource Management Due to                           |
| 44..... | Disruptions by Industry 4.0                                                                      |
| 45..... | التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية                                                     |
| 48..... | المنطلقات النظرية للدراسة:                                                                       |

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 48..... | نظرية رأس المال البشري                     |
| 49..... | نظرية التغيير التنظيمي                     |
| 50..... | نظرية التحفيز                              |
| 51..... | نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 52..... | نظرية التعلم التنظيمي                      |
| 54..... | المنهجية وطرق البحث:                       |
| 55..... | أدوات الدراسة :                            |
| 59..... | حدود الدراسة :                             |
| 64..... | تحليل البيانات                             |
| 65..... | اولا البيانات الديموغرافية                 |
| 67..... | التحليل الاحصائي للفرضيات                  |
| 75..... | الاستنتاج والمناقشة                        |
| 75..... | الاستنتاج                                  |
| 76..... | المناقشة                                   |
| 78..... | التوصيات                                   |
| 84..... | الخاتمة                                    |

المراجع: ..... 88

الملاحق ..... 92

## فهرس الاشكال

رسم توضيحي 1 العمر ..... 65

رسم توضيحي 2 الجنس ..... 65

رسم توضيحي 3 اللمؤهل العلمي ..... 65

رسم توضيحي 4 الزطيفة ..... 66

رسم توضيحي 5 سنوات الخبرة ..... 66

## الشكر والتقدير

### بسم الله الرحمن الرحيم

أعبر عن خالص امتناني وشكري لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، الذي يمثل نتيجاً لرحلة أكاديمية طويلة مليئة بالتحديات والتجارب.

أبدأ بشكر خاص لمشرفتي القديرة، الدكتورة أسماء أبوعنزة، التي لم تتردد في تقديم الدعم والتوجيه لي. لقد كانت إرشاداتها القيمة وحرصها على التفاصيل دافعاً كبيراً لتحسين جودة هذا العمل وتطويره.

كما لا يفوتني تقديم الشكر لزملائي وزميلاتي في الدراسة والعمل، الذين كانوا دائماً السند والداعم، وأسهموا في إثراء تجربتي من خلال مشاركاتهم ومناقشاتهم الفعالة.

وبالطبع، أقدم عميق امتناني لعائلتي العزيزة التي كانت داعمي الأول، فقد وقفت إلى جانبي وشجعتني في كل خطوة من خطوات هذه الرحلة الأكاديمية.

وأخيراً، أوجه تحية تقدير لنفسي على جهدها وصمودها، وتجاوزها للتحديات بثقة وثبات لتحقيق هذا الإنجاز.

أمل أن يكون لهذا البحث أثر إيجابي في إثراء المعرفة والمجتمع الأكاديمي، وأشكر من أعماق قلبي كل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة العلمية، وأتطلع بشغف لما يحمله المستقبل من فرص وتحديات جديدة.

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل في تشكيل مسيرتي الأكاديمية، أقدم هذا البحث إهداءً:

إلى عائلتي الكريمة اللذين قدموا لي كل الدعم والتشجيع فبفضل حبهم تمكنت من تجاوز كل العقبات والوصول إلى هذه المرحلة.

إلى أساتذتي الكرام، الذين زرعوا فيّ حب المعرفة والبحث فتعليمهم وإلهامهم لي كانا نبراسًا أضاء لي الطريق نحو النجاح.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني لحظات الفرح والتحدي، وكانوا لي سندًا في كل الأوقات لم تكن هذه الرحلة لتكون كما هي لولا وجودكم.

إلى كل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم بكلمة طيبة أو نصيحة حكيمة، فكل دعم كان له أثر كبير في تحقيق هذا الإنجاز.

إلى الأحباء الذين لم يعودوا معنا، لكن ذكراهم دائمًا في قلبي، أستذكرهم بفخر وامتنان.

أهدي هذا العمل إلى كل طالب يسعى نحو المعرفة، وأتمنى أن يكون إضافة قيمة لمجال دراستي.

شكرًا لكم جميعًا من أعماق قلبي، فأنتم جزء لا يتجزأ من هذا النجاح.

## المستخلص

تتناول هذه الدراسة "تحديات وفرص إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية"، حيث تسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية كعنصر حيوي لتحقيق أهداف رؤية 2030. في ظل التحولات السريعة التي يشهدها الاقتصاد السعودي، تواجه إدارة الموارد البشرية عدة تحديات، منها نقص الكفاءات المؤهلة، الاعتماد الكبير على العمالة الأجنبية، ومقاومة التغيير داخل المؤسسات.

تستند الدراسة إلى مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات المتاحة لتحديد العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية. وتشير النتائج إلى أن هناك فرصاً كبيرة لتطوير القطاع، من خلال تحسين نظم التعليم والتدريب، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص.

تقدم الدراسة توصيات عملية تهدف إلى تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، بالتأكيد على أهمية تطوير برامج تدريبية متخصصة، وتطبيق أنظمة إدارة رقمية، وتشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. كما تشدد على ضرورة تمكين الكفاءات المحلية وتقديم الدعم الإداري اللازم لتسهيل التحولات المطلوبة.

تختتم الدراسة بالتأكيد على أن تحسين إدارة الموارد البشرية يعد عنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية والانتقال نحو اقتصاد متنوع ومستدام.

## الكلمات المفتاحية

- إدارة الموارد البشرية
- التحولات الاقتصادية
- رؤية 2030

- الكفاءات المحلية

- التكنولوجيا الحديثة

## **Abstract**

This study addresses "Challenges and Opportunities in Human Resource Management in Light of Economic, Technological, Cultural, and Organizational Transformations in the Kingdom of Saudi Arabia," highlighting the importance of human resource management as a vital component in achieving the objectives of Vision 2030. Amid the rapid transformations occurring in the Saudi economy, human resource management faces several challenges, including a shortage of qualified competencies, a heavy reliance on foreign labor, and resistance to change within organizations.

The study is based on a review of previous literature and the analysis of available data to identify the factors influencing human resource management. The findings indicate that there are significant opportunities for developing the sector through improvements in education and training systems, the use of modern technology, and the enhancement of cooperation between the public and private sectors.

The study offers practical recommendations aimed at enhancing the efficiency of human resource management, emphasizing the importance of developing specialized training programs, implementing digital management

systems, and fostering a culture of innovation within organizations. It also stresses the need to empower local competencies and provide the necessary administrative support to facilitate the required transformations.

The study concludes by affirming that improving human resource management is a fundamental element in achieving the strategic goals of the Kingdom, contributing to enhancing competitiveness and transitioning towards a diversified and sustainable economy.

**KEY WORDS:**

- Human Resource Management
- Economic Transformations
- Vision 2030
- Local Competencies
- Modern Technology

## الفصل الاول

## مقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقود الأخيرة تحولات اقتصادية وتكنولوجية وثقافية وتنظيمية كبيرة، مدفوعة بتوجه المملكة نحو تحقيق رؤية 2030. هذه الرؤية تهدف إلى تعزيز التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط من خلال تطوير مختلف القطاعات الحيوية. في خضم هذه التحولات، برز قطاع إدارة الموارد البشرية كأحد أهم المحاور التي تتطلب تطويراً مستمراً لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة (عبدالحمد السيد، و صالح. 2017).

تعد التحولات الاقتصادية الناتجة عن الانفتاح على الاستثمار الأجنبي والتوسع في القطاع الخاص أحد أبرز العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المملكة. من ناحية أخرى، خلقت التكنولوجيا الحديثة فرصاً هائلة لتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة، لكنها في الوقت ذاته فرضت تحديات جديدة فيما يتعلق بالتكيف مع التكنولوجيا وتحديث مهارات العاملين. كما أن التغيرات الثقافية الناتجة عن العولمة والتداخل بين الثقافات المختلفة قد أثرت بشكل كبير على بيئة العمل وتفاعلات القوى العاملة. بالإضافة إلى ذلك، أدت التعديلات التنظيمية التي تستجيب للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية إلى إعادة تشكيل السياسات والممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية (عبدالحمد السيد، و صالح. 2017).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والتنظيمية التي تشهدها المملكة. من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز كفاءة وفعالية قطاع الموارد البشرية، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه عملية التحول في قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ضمن سياق رؤية 2030. مع التغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة، أصبحت الحاجة ملحة لإعادة هيكلة وتطوير قطاع الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030. على الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال هناك تحديات كبيرة تعيق هذا التحول. تتجلى هذه التحديات في عدد من الجوانب المحورية:

### 1. نقص الكفاءات المؤهلة

يُعد نقص الكفاءات المؤهلة في سوق العمل السعودي من أبرز التحديات التي تواجه الشركات. بالرغم من الجهود الكبيرة لتعزيز التعليم والتدريب المهني، لا تزال هناك فجوة بين متطلبات سوق العمل ومهارات الخريجين.

○ **جودة التعليم:** رغم التحسينات المستمرة، إلا أن بعض المؤسسات التعليمية لا تقدم تعليمًا يتوافق مع احتياجات السوق.

○ **برامج التدريب:** عدم وجود برامج تدريب متخصصة كافية لتلبية المهارات العملية المطلوبة.

○ **التخصصات المطلوبة:** نقص بعض التخصصات الهامة في الجامعات والمعاهد التقنية.

### 2. الاعتماد الكبير على العمالة الأجنبية

تعتمد المملكة بشكل كبير على العمالة الأجنبية في القطاعات التقنية والهندسية. يشكل هذا الاعتماد تحدياً في تحقيق الكفاءة الذاتية من الكفاءات المحلية، ويرجع إلى:

- الكفاءات المتخصصة: توفر العمالة الأجنبية التي تمتلك خبرات غير متاحة محلياً.
- التكلفة: في بعض الحالات، يكون توظيف العمالة الأجنبية أقل تكلفة من توظيف العمالة المحلية.
- الخبرات العملية: تأتي العمالة الأجنبية بخبرات عملية متقدمة من أسواق أخرى.

### 3. الحاجة إلى تطوير نظم التدريب والتعليم

- يحتاج نظام التعليم والتدريب في المملكة إلى تحديث كبير لمواكبة احتياجات السوق المتغير.
- مناهج تعليمية تقليدية: تحتاج المناهج إلى تضمين مهارات مثل البرمجة والذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات.
- ربط التعليم بسوق العمل: تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية وقطاعات الأعمال لضمان توافق المهارات المكتسبة مع الاحتياجات العملية.
- التدريب المستمر: ضرورة توفير برامج تدريب مستمرة لتحديث مهارات الموظفين.

### 4. تطبيق ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية

- لا تزال العديد من الشركات تعتمد على ممارسات تقليدية في إدارة الموارد البشرية.
- استخدام التكنولوجيا: الحاجة إلى تطبيق نظم إدارة رقمية لتحسين الكفاءة.
- تحفيز الموظفين: تطوير برامج تحفيزية مبتكرة لزيادة إنتاجية ورضا الموظفين.
- تقييم الأداء: تبني أنظمة تقييم حديثة تعتمد على الأهداف والمؤشرات القابلة للقياس.

## 5. مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير أحد التحديات الكبرى في أي عملية تحول.

- **الثقافة التنظيمية:** مقاومة التحولات الإدارية والتكنولوجية بسبب ثقافة العمل التقليدية.
- **الخوف من المجهول:** تخوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو عدم التكيف مع التغييرات الجديدة.

- **نقص الدعم الإداري:** عدم تقديم الدعم الكافي من الإدارات العليا للتغييرات المطلوبة.

## 6. القيود التنظيمية

تؤثر القيود التنظيمية والسياسات الحكومية القديمة على عملية التحول في قطاع الموارد البشرية.

- **البيروقراطية:** تباطؤ عمليات التوظيف والتدريب نتيجة البيروقراطية.
- **التشريعات:** الحاجة إلى تحديث التشريعات لتتماشى مع متطلبات السوق الحديث.

## 7. التوازن بين السعودة والكفاءة

تسعى المملكة إلى توظيف السعوديين وزيادة الكفاءة الإنتاجية، لكن تحقيق هذا التوازن يشكل تحديًا:

- **الاحتياجات الفورية:** قد تحتاج بعض الشركات إلى توظيف عمالة أجنبية لتلبية الاحتياجات الفورية في تخصصات معينة.
- **رفع مستوى الكفاءة:** ضرورة توفير برامج تدريبية مكثفة لرفع كفاءة الكوادر السعودية لتناسب مع المعايير العالمية.

## المساهمة العلمية المتوقعة

تركز هذه الدراسة على استكشاف الآليات الجديدة لتطوير قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. سيتم تحليل فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية وتحديد مدى توافقها مع المتطلبات الحديثة لسوق العمل والتغيرات التكنولوجية السريعة. تسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير استراتيجيات لتعزيز الكفاءات المحلية.

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في سياق التحديات والفرص الكبيرة التي تواجه قطاع إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة. يعزز هذا البحث الفهم العلمي والعملية لدور الموارد البشرية في دعم التحولات الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، والتنظيمية. كما أنه يلقي الضوء على أهمية تطوير الكفاءات المحلية، مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التفاعل بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التقدم المطلوب في المملكة.

تسعى الدراسة إلى تقديم إسهامات علمية من خلال تطوير الأطر النظرية والمفاهيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، بينما تساهم عملياً في تقديم حلول تطبيقية للمشاكل التي تواجه القطاع، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 ويساعد في تحسين الكفاءة والتنافسية على المستويين المحلي والعالمي

## الأهمية العلمية:

### 1. إضافة إلى المعرفة العلمية القائمة حول موضوع البحث

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول التحديات والفرص في إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والتنظيمية. من خلال تحليل معمق لهذه

التغيرات وتأثيرها على قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، تضيف الدراسة إلى المعرفة العلمية وتوفر قاعدة بيانات جديدة يمكن للباحثين الآخرين الاستناد إليها.

## 2. تقديم رؤية جديدة وفريدة لمواجهة التحديات التي تم تحديدها

تقدم الدراسة منظورًا جديدًا حول كيفية التعامل مع التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، مثل نقص الكفاءات المحلية والاعتماد على العمالة الأجنبية. ستعمل الدراسة على تقديم حلول مبتكرة ومقاربات جديدة يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات الموارد البشرية وتعزيز فعالية التكيف مع التغيرات السريعة.

## 3. تطوير الأطر النظرية والمفاهيمية ذات الصلة بالموضوع

من خلال دراسة التحديات المختلفة في قطاع الموارد البشرية وتحليل العوامل المؤثرة، تساهم الدراسة في تطوير الأطر النظرية والمفاهيمية المرتبطة بعملية التحول في إدارة الموارد البشرية. سيتم تقديم نماذج جديدة يمكن أن تكون بمثابة مرجع لفهم أفضل للعلاقة بين الكفاءة والابتكار وإدارة الموارد البشرية في ظل رؤية المملكة 2030.

## الأهمية العملية:

### 1. تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز الكفاءة والإنتاجية

تساهم الدراسة بشكل عملي في تقديم توصيات لتحسين أداء الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف الطموحة لرؤية 2030. من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية، يمكن للقطاع الخاص والحكومي تحقيق التقدم المطلوب لتنويع الاقتصاد والاعتماد على الكفاءات المحلية.

## 2. مواكبة التغيرات التكنولوجية وتوظيفها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تركز الدراسة على كيفية استغلال التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات، في تطوير قطاع الموارد البشرية. هذا يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر تحسين الكفاءة التشغيلية وتبني ممارسات حديثة تعزز من الإنتاجية وتعزز من تنافسية السوق السعودي.

## 3. تعزيز التنافسية العالمية للمملكة من خلال تحقيق التوازن بين السعودة والكفاءة

تعد الدراسة فرصة لاستكشاف كيفية تحقيق التوازن بين توظيف الكوادر المحلية وتوفير الكفاءات المطلوبة لتحقيق التنافسية على الساحة الدولية. تقدم الدراسة حلولاً لتطوير المهارات المحلية، مما يعزز من قدرة المملكة على التنافس عالمياً في مختلف المجالات الصناعية والتكنولوجية.

## 4. مواجهة التحديات الثقافية والتنظيمية وتقديم توصيات لصناع القرار

تقدم الدراسة حلولاً لمواجهة مقاومة التغيير والبيروقراطية التي تعرقل التحول في قطاع الموارد البشرية. ستعمل على تقديم توصيات واضحة لصناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص حول كيفية تحسين سياسات الموارد البشرية وتطويرها لتتماشى مع متطلبات المرحلة الحالية.

## 5. تحقيق الاستفادة من خلال تعزيز التفاعل بين القطاع العام والخاص

تركز الدراسة على تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير الموارد البشرية بشكل مستدام. عبر هذه الشراكات، يمكن تحقيق أهداف طويلة الأجل تتعلق بالتنمية المستدامة، من خلال تحسين التدريب والتطوير المهني المستمر للكفاءات المحلية، مما يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي المستدام.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحولات في قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية وتقديم توصيات لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في إطار رؤية المملكة 2030 تركز الدراسة على عدة أهداف رئيسية نوضحها بالتفصيل أدناه:

### تحليل التحولات الجارية في قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

يهدف هذا الهدف إلى فهم التغييرات التي تحدث في قطاع الموارد البشرية وكيف تؤثر هذه التغييرات على الأداء المؤسسي. يتضمن هذا التحليل:

- استعراض سياسات الموارد البشرية الحالية: تحليل السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة في المملكة.
- دراسة العوامل المؤثرة: تحديد العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على قطاع الموارد البشرية.
- تقييم الأداء الحالي: قياس مدى كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- مقارنة مع المعايير العالمية: مقارنة التحولات الجارية مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية.

### تحديد التحديات التي تواجه عملية التحول في هذا القطاع

يسعى هذا الهدف إلى تحديد العقبات التي تعيق عملية التحول في قطاع الموارد البشرية وتقديم حلول للتغلب عليها. يشمل ذلك:

- **تحليل التحديات التنظيمية:** فهم التحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسات في عملية التحول مثل البيروقراطية ومقاومة التغيير.
- **تقييم القيود الثقافية:** دراسة العوامل الثقافية التي تؤثر على قبول التغيير داخل المؤسسات.
- **مراجعة القيود القانونية والتنظيمية:** تحديد القيود القانونية والتنظيمية التي تعيق عملية التحول واقتراح تعديلات لتسهيل التغيير.
- **تحديد نقص الكفاءات:** تحليل الفجوات في المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق التحول الناجح.

### تقديم توصيات لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المملكة

يركز هذا الهدف على تقديم استراتيجيات وحلول عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية. يتضمن ذلك:

- **تطوير استراتيجيات التدريب والتعليم:** وضع استراتيجيات لتطوير برامج التدريب والتعليم التي تتماشى مع احتياجات سوق العمل.
- **تحسين نظم التحفيز والتقييم:** تقديم توصيات لتحسين نظم التحفيز والتقييم لزيادة رضا وإنتاجية الموظفين.
- **تعزيز استخدام التكنولوجيا:** اقتراح حلول تكنولوجية لتحسين إدارة الموارد البشرية مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية وأدوات التحليل البياني.
- **تعزيز ثقافة الابتكار:** تشجيع الابتكار في إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم برامج تدريبية ومنصات للتعلم المستمر.

## استعراض الدور الذي يلعبه التحول في الموارد البشرية في تحقيق رؤية المملكة 2030

يهدف إلى فهم كيفية مساهمة التحولات في قطاع الموارد البشرية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 يشمل ذلك:

- تحليل الأهداف الاقتصادية: دراسة كيف يمكن للتحولات في الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030 مثل تنويع الاقتصاد وزيادة الإنتاجية.
- تقييم الأهداف الاجتماعية: فهم دور التحولات في الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة وزيادة فرص العمل للسعوديين.
- مراجعة السياسات الحكومية: تحليل السياسات الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية وكيفية دعمها لتحقيق رؤية 2030.
- استعراض المبادرات الاستراتيجية: تقييم المبادرات الاستراتيجية التي تم تنفيذها في قطاع الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق رؤية 2030.

## دراسة تأثير التحولات التكنولوجية والرقمية على قطاع الموارد البشرية

يسعى هذا الهدف إلى فهم كيفية تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية. يتضمن ذلك:

- تحليل دور التكنولوجيا في تحسين الكفاءة: دراسة كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات الإدارية والتدريبية.
- استعراض الابتكارات التكنولوجية: تحديد الابتكارات التكنولوجية التي يمكن تطبيقها في قطاع الموارد البشرية مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

- تقييم تأثير الرقمنة على التوظيف والتدريب: دراسة كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يغير طرق التوظيف والتدريب ويزيد من كفاءة هذه العمليات.
- مقارنة مع الممارسات العالمية: مقارنة التحولات التكنولوجية في المملكة مع الممارسات العالمية لتحديد الفرص والتحسينات الممكنة.

### تعزيز التفاعل بين القطاعين العام والخاص في تطوير الموارد البشرية

يهدف إلى تحسين التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق تطوير متكامل للموارد البشرية. يتضمن ذلك:

- تحليل الشراكات الحالية: دراسة الشراكات الحالية بين القطاعين العام والخاص في مجال تطوير الموارد البشرية.
- تحديد الفرص الجديدة: اقتراح مجالات جديدة للتعاون بين القطاعين لتعزيز تطوير الكفاءات.
- مراجعة السياسات الداعمة: تقييم السياسات الحكومية التي تدعم الشراكات بين القطاعين وكيفية تعزيزها.
- تقديم توصيات لتحسين التعاون: تقديم توصيات لتعزيز التعاون بين القطاعين في مجالات التدريب والتوظيف وتبادل الخبرات.

## تساؤلات الدراسة

تركز هذه الدراسة على استكشاف التحديات والفرص التي يواجهها قطاع إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، والتنظيمية التي تشهدها المملكة. وبناءً على ذلك، تتمحور تساؤلات الدراسة حول فهم هذه التحولات وكيفية تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية. ينطلق تساؤل الدراسة الرئيسي من أهمية هذا الموضوع، حيث يتناول السؤال الآتي:

### التساؤل الرئيسي:

- ما التحولات الجارية في قطاع إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وما هي التحديات والفرص المرتبطة بها، وكيف يمكن تعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؟
- هذا التساؤل الرئيسي يُعد المحور الأساسي للدراسة، ومنه تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تركز على جوانب متعددة من التحولات والتحديات والفرص في هذا القطاع الحيوي. تهدف هذه التساؤلات إلى تغطية الموضوع من جوانب مختلفة، لتقديم تحليل شامل ومتكامل.

### التساؤلات الفرعية:

1. ما هي التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المملكة

العربية السعودية؟

○ يهدف هذا التساؤل إلى فهم التغيرات التي يشهدها الاقتصاد السعودي في ظل رؤية

2030، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية السريعة التي تؤثر على إدارة الموارد

البشرية. يعالج هذا التساؤل تأثير التكنولوجيا الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي وأتمتة

العمليات، على ممارسات الموارد البشرية، وكيف تساهم هذه التحولات في إعادة

تشكيل بيئة العمل وأساليب الإدارة.

○ ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تبني التكنولوجيا الحديثة في

إدارة الموارد البشرية؟

○ كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة الموارد البشرية وتقليل التكاليف وزيادة

الإنتاجية؟

2. ما دور التعليم والتدريب في سد الفجوة بين مهارات الخريجين واحتياجات سوق العمل

السعودي؟

○ يستهدف هذا التساؤل فحص دور التعليم والتدريب في تحسين كفاءة الكوادر الوطنية

وتطوير المهارات المطلوبة في سوق العمل. يبحث أيضًا في مدى توافق المناهج

التعليمية والتدريبية مع المتطلبات الحديثة، وخاصة في مجالات التكنولوجيا والإدارة.

○ ما مدى فعالية المناهج التعليمية الحالية في الجامعات والمعاهد السعودية في تأهيل

الطلاب لسوق العمل؟

○ كيف يمكن تطوير برامج التعليم والتدريب لتواكب التحولات الاقتصادية والتكنولوجية

وتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة؟

3. ما التحديات الثقافية والتنظيمية التي تواجه التحول في قطاع إدارة الموارد البشرية؟

○ يتناول هذا التساؤل التحديات الثقافية والتنظيمية التي تعوق تبني ممارسات حديثة في

إدارة الموارد البشرية. يعالج هذا السؤال مقاومة التغيير لدى بعض المؤسسات

والموظفين، والتحديات المرتبطة بالبيروقراطية والسياسات التنظيمية التي قد لا تكون

مرنة بما يكفي لاستيعاب التغيرات السريعة.

○ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسات السعودية على عملية التحول في

إدارة الموارد البشرية؟

○ ما العوامل التي تعيق تبني ممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية في ظل

التحديات الثقافية والتنظيمية؟

#### 4. كيف يمكن تحسين جودة التوظيف والاحتفاظ بالمواهب في المؤسسات السعودية؟

○ يركز هذا التساؤل على استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالمواهب المحلية والأجنبية

في سوق العمل السعودي. يشمل هذا الفحص للسياسات المتبعة لجذب الكفاءات

وتحفيز الموظفين على البقاء وتطوير مهاراتهم باستمرار.

○ ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في جذب الكفاءات السعودية ورفع مستوى

التوطين (السعودة)؟

○ كيف يمكن تصميم برامج تحفيزية فعالة لضمان احتفاظ المؤسسات السعودية بالكوادر

المؤهلة وتحسين رضا الموظفين؟

#### 5. كيف يمكن تحقيق التوازن بين السعودة والكفاءة في سوق العمل السعودي؟

○ يتناول هذا التساؤل مشكلة الاعتماد على العمالة الأجنبية وضرورة تحقيق توازن بين توظيف السعوديين وتلبية احتياجات السوق من الكفاءات المتخصصة. يركز السؤال على كيفية تطوير مهارات السعوديين وجعلهم قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل بشكل أكثر فعالية.

○ ما هي أبرز السياسات التي يمكن تطبيقها لتحقيق توازن بين توظيف السعوديين وتوفير الكفاءات المطلوبة؟

○ كيف يمكن للمؤسسات السعودية تحقيق هذا التوازن دون التأثير سلباً على الإنتاجية والجودة؟

#### 6. ما مدى فعالية السياسات الحكومية الحالية في تطوير قطاع الموارد البشرية؟

○ يهدف هذا التساؤل إلى تحليل السياسات الحكومية المتبعة في تطوير قطاع الموارد البشرية. يدرس هذا السؤال مدى توافق هذه السياسات مع التوجهات الحديثة وكيفية تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي.

○ كيف تساهم السياسات الحكومية في دعم تطوير قطاع الموارد البشرية في المملكة؟

○ هل هناك حاجة إلى تعديل أو تطوير هذه السياسات لمواكبة التغيرات السريعة في سوق العمل؟

#### 7. ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنافسية العالمية للمملكة العربية السعودية؟

- يركز هذا التساؤل على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمملكة على المستوى العالمي. يبحث في كيفية تطوير الكفاءات المحلية واستقطاب المواهب العالمية لدعم التنافسية في مختلف القطاعات.
- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز التنافسية العالمية للمؤسسات السعودية؟
- ما هي الاستراتيجيات المثلى التي يمكن تبنيها لتطوير كفاءات محلية تنافس على المستوى العالمي؟

#### 8. كيف يمكن إدارة التغيير في قطاع الموارد البشرية لضمان نجاح التحولات الجارية؟

- يستهدف هذا التساؤل فهم كيفية إدارة التغيير في قطاع الموارد البشرية لضمان نجاح التحولات الجارية. يبحث في الأدوات والأساليب التي يمكن تبنيها للتغلب على مقاومة التغيير وتطبيق ممارسات جديدة بشكل فعال.
- ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لإدارة التغيير في المؤسسات السعودية؟
- كيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير وتعزيز ثقافة الابتكار في قطاع الموارد البشرية؟

#### 9. ما أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تطوير الموارد البشرية؟

- يتناول هذا التساؤل دور الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في تطوير قطاع الموارد البشرية. يستكشف كيف يمكن لهذه الشراكات أن تساهم في تحسين جودة التدريب والتعليم، وتوفير فرص العمل المناسبة للسعوديين.

○ كيف يمكن تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير قطاع الموارد

البشرية في المملكة؟

○ ما هي الفوائد المحتملة من هذه الشراكات في تحقيق أهداف رؤية 2030؟

تعكس هذه التساؤلات المختلفة الجوانب المتعددة لتحديات وفرص قطاع إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والتنظيمية. من خلال الإجابة على هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل شامل ودقيق للواقع الحالي للموارد البشرية في المملكة، مع التركيز على كيفية تحسين الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف رؤية 2030 وتعزيز التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

## فروض الدراسة:

هي الفروض التي تهدف إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحليل تأثير التحولات في قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. وفيما يلي تفصيل أكثر لكل فرض من فروض الدراسة:

### التحولات في قطاع الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية المملكة 2030

- تحليل التأثير الاقتصادي: يركز هذا الفرض على دراسة كيفية تأثير التحولات في إدارة الموارد البشرية على الأداء الاقتصادي للمملكة. من المتوقع أن يؤدي تحسين إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المالي للشركات والمؤسسات.
- تنويع الاقتصاد: تنويع الاقتصاد يعد أحد الأهداف الرئيسية لرؤية 2030، ومن المتوقع أن تساهم التحولات في الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف من خلال تطوير كفاءات جديدة ودعم الابتكار.

### التحديات التي تواجه قطاع الموارد البشرية يمكن تجاوزها من خلال تطوير السياسات والنظم الإدارية الحديثة.

- تحليل التحديات: يركز هذا الفرض على تحديد التحديات الرئيسية التي تعيق التحولات في قطاع الموارد البشرية، مثل البيروقراطية، مقاومة التغيير، نقص الكفاءات، والقيود التنظيمية.
- تطوير السياسات: من المتوقع أن يؤدي تطوير سياسات ونظم إدارية حديثة إلى التغلب على هذه التحديات وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.

تطوير الكفاءات المحلية يعد عنصراً حاسماً في نجاح عملية التحول في الموارد البشرية.

- الاستثمار في التعليم والتدريب: يشدد هذا الفرض على أهمية الاستثمار في برامج التعليم والتدريب لتطوير الكفاءات المحلية.
- تحسين التوظيف: من المتوقع أن يؤدي تطوير الكفاءات المحلية إلى تحسين عمليات التوظيف وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية.

تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية.

- التحول الرقمي: يركز هذا الفرض على دراسة تأثير تطبيق التكنولوجيا الحديثة مثل نظم إدارة الموارد البشرية الرقمية، وأدوات التحليل البياني، والتعلم الآلي على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.
- تحسين العمليات الإدارية: من المتوقع أن يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى تحسين العمليات الإدارية، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية.

التحولات الثقافية والتنظيمية تلعب دوراً كبيراً في نجاح التحول في قطاع الموارد البشرية.

- الثقافة التنظيمية: يركز هذا الفرض على أهمية الثقافة التنظيمية في دعم أو عرقلة التحولات في إدارة الموارد البشرية. الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتغيير تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح التحولات.
- التكيف مع التغيير: من المتوقع أن يؤدي التكيف الثقافي والتنظيمي إلى تحسين قبول الموظفين للتحولات وزيادة فعالية إدارة التغيير.

الشراكات بين القطاعين العام والخاص تساهم في تطوير الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية.

- **التعاون الاستراتيجي:** يركز هذا الفرض على أهمية التعاون بين القطاعين العام والخاص في تطوير برامج التدريب والتعليم وتحسين إدارة الموارد البشرية.
- **المبادرات المشتركة:** من المتوقع أن تؤدي الشراكات الاستراتيجية إلى تقديم مبادرات وبرامج أكثر شمولية وفعالية في تطوير الكفاءات المحلية.
- **تحليل البيانات:** دراسة بيانات البرامج المشتركة لتقييم مدى فعالية الشراكات في تحقيق أهداف تطوير الموارد البشرية.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تشهد البحوث التطبيقية اليوم تطورًا ملحوظًا في طرق وأساليب البحث، مما يستوجب على الباحثين اعتماد منهجيات حديثة وشاملة لتحقيق نتائج دقيقة وفعالة. في هذا السياق، يعد المنهج المتكامل أحد الأساليب الواعدة في البحوث التطبيقية، حيث يجمع بين عدة مناهج وطرق بحثية لتحقيق تحليل شامل ومتعدد الأبعاد للمشكلة المدروسة.

### استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحوث التطبيقية

في هذا البحث، سيتم اعتماد الوصفي التحليلي

## الفصل الثاني

## المقدمة

الدراسات السابقة تعد جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، حيث تساعد الباحث على توضيح الإطار العلمي والتاريخي للموضوع المدروس. من خلال الدراسات السابقة، يمكن تسليط الضوء على الأبحاث التي تناولت الموضوع نفسه أو مواضيع مشابهة، وبالتالي توضيح الفجوات العلمية التي يسعى الباحث لسدها من خلال بحثه. كما تساعد الدراسات السابقة في التعرف على المناهج والأساليب المختلفة التي استخدمها الباحثون الآخرون وكيفية تطبيقها في دراساتهم، مما يمكن الباحث من الاستفادة منها في تطوير منهجه الخاص.

في هذا الإطار، تم استعراض مجموعة من الدراسات التي تتناول جوانب مختلفة من تحديات وفرص إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية حيث تم التركيز على توضيح كيفية معالجة تلك الدراسات للموضوع، وما توصلت إليه من نتائج، وما إذا كانت هذه النتائج تسهم في تقديم حلول للتحديات أو الفجوات القائمة في المجال. يساعد هذا الاستعراض على فهم أعمق للموضوع ويضع البحث الحالي في سياق أكاديمي أوسع يمكن من خلاله بناء أسس جديدة لتحليل الظاهرة المدروسة

## الدراسات السابقة

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية

في دراسة *عبد الحميد السيد وصالح (2017)* ، تم التركيز على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في قطاع الضيافة، وخاصة في الفنادق متعددة الجنسيات. توصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحديات متعددة تشمل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية والثقافية، وأيضًا التحديات المرتبطة بإدارة العمالة المتعددة الجنسيات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية لضمان الأداء الكلي الفعال. هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية استجابة إدارات الموارد البشرية للتغيرات العالمية، وهو ما يمكن تطبيقه في السياق السعودي في ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها المملكة.

### تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بالرياض لتحقيق التميز المؤسسي

تناولت *مها بنت صالح اليحيان (2024)* دراسة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، مع التركيز على تحقيق التميز المؤسسي. توصلت الدراسة إلى أن تطوير ممارسات الموارد البشرية يمكن أن يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التعليم في المملكة. من خلال تحسين إدارة الأداء والتدريب والتنمية المستمرة، يمكن للإدارات التعليمية تعزيز قدراتها في تحقيق أهداف رؤية 2030. تعد هذه الدراسة نموذجًا محليًا مهمًا يساعد في فهم كيفية تطوير ممارسات الموارد البشرية في المملكة لتحقيق التميز المؤسسي.

## واقع إدارة الموارد البشرية في مجال السلامة والصحة المهنية في قطاع غزة

تناولت سماح كامل نمر الغزالى (2019) إدارة الموارد البشرية في مجال السلامة والصحة المهنية في القطاع العام في قطاع غزة. تمحورت الدراسة حول التحديات التي تواجه هذا القطاع في تطوير استراتيجيات فعالة للسلامة والصحة المهنية. وأكدت الدراسة على ضرورة تحسين آليات التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية لضمان سلامة العاملين. رغم أن الدراسة تمت في سياق مختلف جغرافيًا، إلا أن القضايا التي تناولتها حول الصحة المهنية والتدريب المستمر تعتبر ذات أهمية في المملكة العربية السعودية، خاصة مع التركيز المتزايد على تحسين بيئات العمل وتحقيق معايير السلامة المهنية.

## التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت

تناولت دراسة عبدالله أحمد محمد اشكناني وزملاؤه (2019) التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، مع تسليط الضوء على كيفية تأثير هذه التحديات على الأداء العام للمؤسسة. أكدت الدراسة أن هناك تحديات كبيرة تتعلق بالتغيرات التنظيمية والاقتصادية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك كيفية تحسين كفاءة العمل والاستجابة للتغيرات المستمرة. تشترك هذه التحديات مع ما تواجهه المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى الجامعات إلى تحسين قدراتها الإدارية والتكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

## مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة

في دراسته بعنوان "مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، أشار عصام عبودي محمد ترتير (2017) إلى أن الجامعات تواجه تحديات كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي السريع. أوضح الباحث أن التحولات الرقمية تتطلب تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء المؤسسي. يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة على السياق السعودي حيث يشهد القطاع التعليمي تحولات كبيرة في ظل رؤية 2030 التي تهدف إلى تعزيز الابتكار الرقمي في مختلف القطاعات.

### إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية

في دراسة حالة حول "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية"، قامت حكيمة دلهوم (2011) بتحليل كيفية تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس. أوضحت الدراسة أن العولمة تفرض على المؤسسات تبني ممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية، تشمل تطوير المهارات وتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على التعليم والتدريب. يعد هذا السياق مشابهًا للتحديات التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية في ظل الانفتاح الاقتصادي وزيادة المنافسة العالمية.

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي

تناولت حمائل وزملاؤه (2024) التحديات المرتبطة بتبني تقنيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. أظهرت الدراسة أن هذه التقنيات، رغم الفوائد التي تقدمها في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، تشكل تحديات كبيرة من حيث تأثيرها على الوظائف التقليدية والحاجة إلى تطوير مهارات

جديدة تتماشى مع التطورات التكنولوجية. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة للمملكة العربية السعودية التي تسعى لتبني الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

## تقييم درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في الكويت

تناولت دراسة سعد فهد البوص (2024) التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في الكويت. أظهرت الدراسة أن هناك تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر على كفاءة العمل، وأوصت بضرورة تحسين عمليات التوظيف والتدريب وتطوير سياسات جديدة لإدارة الأداء. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية الاستراتيجيات الإدارية في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، وهي قضية يمكن تطبيقها على المؤسسات السعودية التي تواجه تحديات مماثلة.

## Human Resource Development in Gulf Countries: Trends and Challenges

تناولت دراسة Achoui (2009) تطور الموارد البشرية في دول الخليج، مع التركيز على التحديات التي تواجه السعودية. أشار الباحث إلى أن التطورات الاقتصادية والتكنولوجية تفرض تحديات كبيرة على إدارة الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بتطوير المهارات وتحقيق التوازن بين توظيف السعوديين والعمالة الأجنبية. هذه الدراسة تقدم إطارًا مفيدًا لفهم التحولات الجارية في المملكة العربية السعودية وكيفية التعامل مع التحديات المستقبلية.

## Human Resource Management in Saudi Arabia

تناول *Mellahi (2006)* إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في إطار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد. أشارت الدراسة إلى أن التغيرات الاقتصادية التي تشهدها المملكة تتطلب تحسين مهارات العاملين وتعزيز التوطين. قدمت الدراسة توصيات حول كيفية تحسين سياسات الموارد البشرية لتواكب التغيرات الاقتصادية السريعة، مع التركيز على تحسين الكفاءة التنظيمية.

## Transformational Changes in Organizational Management and Human Resources in the Digital Age

في دراسة *Cherep وزملاؤه (2022)* ، تم تحليل التغيرات التنظيمية والتحول في إدارة الموارد البشرية في عصر الرقمنة. أوضحت الدراسة أن التكنولوجيات الرقمية تؤثر على جميع جوانب العمل الإداري، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وأوصت بتبني استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء المؤسسي. يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة على المملكة العربية السعودية التي تسعى لتحقيق تحول رقمي شامل في مختلف القطاعات.

## Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management

تناولت دراسة *Barišić وزملاؤه (2021)* التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. أشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يفرض تحديات تتعلق بتطوير المهارات وتغيير بيئات العمل التقليدية. تعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة للمملكة العربية السعودية التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً في مختلف المجالات.

## Human Resources Management 4.0: Literature Review and Trends

ركزت دراسة *da Silva* وزملاؤه (2022) على إدارة الموارد البشرية في عصر الصناعة 4.0، وأشارت إلى أن التحولات التكنولوجية تؤثر بشكل كبير على ممارسات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والتدريب وإدارة الأداء. تناولت الدراسة ضرورة تبني تقنيات حديثة لتعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها.

### . Future of Digital Work: Challenges for Sustainable Human Resources Management

تناولت دراسة *Dabić* وزملاؤه (2023) التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العمل الرقمي. أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب تطوير سياسات جديدة لدعم استدامة الموارد البشرية وضمان توازن بين الابتكار والحفاظ على الكفاءة الإنتاجية.

### Analysis of Challenges in Sustainable Human Resource Management Due to Disruptions by Industry 4.0

في دراسة *Agarwal* وزملاؤه (2022)، تم تحليل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بسبب اضطرابات الصناعة 4.0. أكدت الدراسة على ضرورة تعزيز التعليم والتدريب المستمر لتحسين كفاءة العاملين وضمان استدامة العمليات الإنتاجية. هذه الدراسة تقدم إطارًا مفيدًا لفهم كيفية التعامل مع التحولات التكنولوجية في المملكة العربية السعودية.

## التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية في السياقات المختلفة، يتضح أن هناك تركيزًا متزايدًا على التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، ولكن تظل هناك فجوات تتعلق بتطبيق هذه الأفكار على السياق السعودي بشكل خاص. تمثل هذه الدراسات الأساس النظري والعملي لتطوير إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحولات المعاصرة، ولكن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في المملكة العربية السعودية.

### التعليق على الدراسات السابقة

تشير الدراسات المحلية والعالمية إلى أهمية التحولات الاقتصادية والتكنولوجية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، دراسة عبد الحميد السيد وصالح (2017) قدمت رؤى مهمة حول تأثير العولمة الاقتصادية على أداء الموارد البشرية، خاصة في صناعة الضيافة، وأكدت على أهمية تطوير ممارسات الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات. من جهة أخرى، دراسة مها بنت صالح اليحيان (2024) ركزت على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز المؤسسي. هذه الدراسات تُظهر أن التحولات الاقتصادية تتطلب استجابات متخصصة من إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسي.

على المستوى الدولي، دراسات مثل Mellahi (2006) و Achoui (2009) ركزت على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام، مع تسليط

الضوء على التوطين وتطوير القدرات الوطنية كأحد أهم الأولويات. تُظهر هذه الدراسات أن التحولات التكنولوجية، مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي، تشكل تحديات كبيرة لإدارة الموارد البشرية في هذه الدول، مما يستدعي تطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع هذه التحديات.

إضافة إلى ذلك، دراسات مثل *Cherep* وزملاؤه (2022) و *Barišić* وزملاؤه (2021) تُبرز تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، وتؤكد على الحاجة إلى تطوير مهارات جديدة لدى العاملين ومواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة. هذه الدراسات تطرح تساؤلات حول مدى جاهزية المؤسسات في السعودية للتكيف مع هذه التحولات الرقمية، وكيف يمكن للموارد البشرية أن تلعب دورًا استراتيجيًا في دعم هذه التغيرات.

### الفجوة البحثية

رغم أن الدراسات السابقة قد تناولت العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية تستدعي الاهتمام. أهم هذه الفجوات تتمثل في ما يلي:

#### 1. نقص الأبحاث المتعمقة حول التحولات الثقافية والتنظيمية: معظم الدراسات السابقة ركزت

على التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، لكن القليل منها تناول تأثير التحولات الثقافية والتنظيمية بشكل كافٍ على إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية تشهد تغييرات ثقافية هامة ضمن رؤية 2030، مثل تمكين المرأة وزيادة مشاركة الشباب في سوق العمل، وهو ما يتطلب فهمًا أعمق لتأثير هذه التغيرات على ممارسات الموارد البشرية.

#### 2. التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية: بينما ناقشت بعض الدراسات تأثير التحول الرقمي على

إدارة الموارد البشرية، إلا أن البحث حول كيفية المؤسسات السعودية مع هذه التحولات

يظل محدودًا. هناك حاجة لدراسات تركز على استراتيجيات ملموسة وفعالة لتطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة في إدارة الموارد البشرية في المملكة.

3. **التحديات الاقتصادية المحلية:** الدراسات السابقة تناولت التحولات الاقتصادية بشكل عام، ولكن لم تعالج بشكل كافٍ التحديات الاقتصادية المحلية التي تواجه الشركات والمؤسسات في المملكة. على سبيل المثال، تأثير التغيرات في أسعار النفط على سوق العمل المحلي وإدارة الموارد البشرية لم يُبحث فيه بشكل مفصل.

4. **قلة الدراسات التطبيقية حول الاستجابة لتحديات الموارد البشرية:** معظم الدراسات ركزت على التحديات من منظور نظري، ولكن هناك حاجة ماسة لأبحاث تطبيقية تستند إلى تجارب مؤسسات سعودية ناجحة في التعامل مع هذه التحديات. مثل هذه الأبحاث قد توفر رؤى عملية حول كيفية تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

5. **نقص الدراسات حول إدارة المواهب وتطوير القدرات الوطنية:** رغم أن التوطين وتطوير القدرات الوطنية ذُكر في بعض الدراسات، إلا أن هناك حاجة لأبحاث أكثر تركيزًا على استراتيجيات إدارة المواهب في المملكة وكيفية تطوير رأس المال البشري بما يتماشى مع رؤية 2030. هذه الفجوة تتطلب اهتمامًا خاصًا في ضوء التركيز الحكومي المتزايد على تمكين القوى العاملة الوطنية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

النظريات والمفاهيم التي توفر إطاراً نظرياً لفهم التحولات في قطاع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

### نظرية رأس المال البشري

#### تطوير المهارات

تشير نظرية رأس المال البشري إلى أن الأفراد يعتبرون رأس مال يجب استثماره من خلال التعليم والتدريب. تركز هذه النظرية على تطوير المهارات التي تتطلبها السوق، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأفراد وقدرتهم على الابتكار. من خلال برامج تدريبية وتعليمية متخصصة، يمكن تحسين مهارات الموظفين في مجالات معينة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل وزيادة قدرتهم على التعامل مع التحديات المتغيرة.

#### زيادة الإنتاجية

تؤكد نظرية رأس المال البشري على أن الاستثمار في التعليم والتدريب يساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية الموظفين. في سياق رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، تعتبر زيادة إنتاجية القوى العاملة أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف التنموية. فعندما يتلقى الموظفون تدريباً مستمراً، يمكنهم تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وزيادة العائد على الاستثمار.

#### القيمة المضافة

يتعلق مفهوم القيمة المضافة في نظرية رأس المال البشري بتحقيق العائد على الاستثمار من خلال تحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة. يعني ذلك أن استثمار المؤسسات في رأس المال البشري يمكن أن يعود بالنفع ليس فقط على الأفراد، ولكن أيضًا على المؤسسة بشكل عام. عندما يتحسن أداء الموظفين، يمكن أن يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وأكثر فعالية. كما يشير أحمد وآخرون (2022) إلى أن تحسين رأس المال البشري يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الابتكار والإبداع.

## نظرية التغيير التنظيمي

### مراحل التغيير

تنظر نظرية التغيير التنظيمي إلى كيفية تنفيذ التحولات داخل المؤسسات، بدءًا من مرحلة التخطيط حتى التنفيذ والتقييم. تتضمن هذه المراحل فهم الاحتياجات التنظيمية والتحديات المحتملة، وتصميم استراتيجيات مناسبة للتغيير. تعتبر هذه العملية حيوية لضمان نجاح أي تحول تنظيمي، حيث يجب على القادة والمشرفين أن يكونوا مستعدين للتكيف مع الظروف المتغيرة.

### التعامل مع المقاومة

مقاومة التغيير هي أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات. لذا تقدم نظرية التغيير التنظيمي استراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة. من المهم أن تكون هناك اتصالات فعالة مع الموظفين، مع توفير المعلومات والدعم اللازم لهم لفهم أهمية التغيير. يجب أن يتضمن ذلك إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعورهم بالملكية تجاه التغيير.

### التطبيق الفعال

تسعى نظرية التغيير التنظيمي إلى ضمان التطبيق الفعّال للتحوّلات، مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. يشمل ذلك وضع آليات للتقييم والمتابعة لضمان سير عملية التغيير بالشكل الصحيح. يتطلب ذلك استجابة سريعة للمشكلات أو التحديات التي قد تطرأ خلال عملية التنفيذ، مما يعزز من نجاح الجهود المبذولة في تحقيق التغيير المنشود (فرفار وحليمة، 2016).

## نظرية التحفيز

### العوامل المحفزة

تركز نظرية التحفيز على تحديد العوامل التي تحفز الموظفين في الشركات السعودية وكيفية تحسينها. تشمل هذه العوامل المكافآت المالية، والاعتراف بالإنجازات، وتوفير بيئة عمل مريحة. من خلال فهم هذه العوامل، يمكن للإدارات تحسين استراتيجيات التحفيز لزيادة الرضا والإنتاجية.

### برامج التحفيز

تتضمن برامج التحفيز تطوير أنظمة مكافآت متنوعة تشمل المكافآت المالية والمعنوية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة. يشمل ذلك تحسين بيئة العمل، وتقديم فرص للتطوير الشخصي والمهني، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي. تعتبر هذه البرامج ضرورية لخلق بيئة إيجابية تدعم أداء الموظفين وتحفزهم على الابتكار.

### زيادة الرضا والإنتاجية

تشير نظرية التحفيز إلى أن استخدام التحفيز بشكل فعّال يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم. عندما يشعر الموظفون بالتقدير ويكون لديهم حوافز واضحة، فإنهم يميلون إلى تقديم أفضل

ما لديهم في العمل. وفقًا لتهاني طالب (2016)، يمكن أن تؤدي استراتيجيات التحفيز الفعالة إلى تحسين الروح المعنوية للفريق وبالتالي زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة.

## نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

### تخطيط الموارد البشرية

تتعلق نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية بشكل يتماشى مع الأهداف العامة للمملكة، خاصة وفقًا لرؤية 2030. يتطلب هذا التخطيط فهمًا عميقًا للاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة في مختلف القطاعات، ويشمل ذلك تحليل الطلب والعرض على المهارات والكفاءات المطلوبة. من خلال تخطيط استراتيجي مدروس، يمكن للمؤسسات ضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة لتلبية احتياجات السوق والتحديات المستقبلية.

### تطوير الكفاءات

تعتبر استراتيجيات تطوير الكفاءات جزءًا أساسيًا من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. يتطلب ذلك تحليل الفجوات بين الكفاءات الحالية والاحتياجات الاستراتيجية للمنظمات. يمكن للمؤسسات أن تطور برامج تدريبية وورش عمل تتناسب مع هذه الاحتياجات، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية. من المهم أن تكون هذه الاستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

### إدارة الأداء

تسعى نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تطبيق أنظمة إدارة الأداء لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء بشكل مستمر. يشمل ذلك وضع معايير قياس الأداء وتقديم تغذية راجعة

دورية للموظفين. من خلال أنظمة فعّالة لإدارة الأداء، يمكن للمنظمات تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية (بورغدة ودرامنية، 2017).

## نظرية التعلم التنظيمي

### برامج التعلم والتطوير

تركز نظرية التعلم التنظيمي على تصميم برامج تعلم وتطوير مستمرة تلبي احتياجات الموظفين والمنظمات. يجب أن تكون هذه البرامج مصممة بشكل يتيح للموظفين اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بفعالية. من خلال توفير فرص التعلم المستمر، يمكن للمنظمات تعزيز مهارات القوى العاملة وضمان توافر الكفاءات اللازمة للتعامل مع التحديات المتزايدة.

### بناء ثقافة التعلم

تعتبر بناء ثقافة التعلم داخل المنظمة جزءًا حيويًا من نجاح أي استراتيجية تعلم. يتطلب ذلك تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التعلم وتوفير بيئة تدعم الابتكار وتبادل المعرفة. عندما يشعر الموظفون بأن التعلم والتطوير هما جزء من ثقافة المنظمة، فإنهم يصبحون أكثر انفتاحًا على التجربة والتعلم من الأخطاء، مما يعزز من مستوى الأداء.

### نقل المعرفة

تشير نظرية التعلم التنظيمي أيضًا إلى أهمية استراتيجيات نقل المعرفة داخل المنظمة. يتطلب ذلك إنشاء آليات فعالة لضمان استفادة جميع الموظفين من المعرفة المتاحة، سواء من خلال التدريب الرسمي أو من خلال تبادل المعرفة بين الزملاء. من خلال تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة، يمكن للمنظمات تحسين الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية (كنده وعلي، 2016).

## الفصل الثالث

## المنهجية وطرق البحث:

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج موثوقة.

### 1. المنهج الوصفي التحليلي:

- سيتم استخدام هذا المنهج لوصف وتحليل التحولات في قطاع الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها المملكة.

### 2. جمع البيانات:

- سيتم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل التقارير الحكومية، والدراسات الأكاديمية، والتقارير السنوية للشركات.
- سيتم إجراء استبيانات لجمع آراء الموظفين والمديرين حول التحولات في إدارة الموارد البشري
- 30 شخص من العاملين في شركة ام القري للتنمية والاعمار في المملكة العربية السعودية .
- سيتم إجراء مقابلات مع خبراء في مجال الموارد البشرية للحصول على رؤى معمقة حول التحديات والفرص.

### 3. تحليل البيانات:

- سيتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات.
- سيتم مقارنة النتائج مع البيانات المتوفرة من الدراسات السابقة لفهم الاتجاهات الحالية والتحديات في قطاع الموارد البشرية.

## أدوات الدراسة :

### 1- الاستبيانات

محتوى الاستبيان:

- الأسئلة الديموغرافية: تشمل معلومات مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
- الأسئلة حول التحولات في الموارد البشرية: تشمل الأسئلة حول معرفة الموظفين والمديرين بالتحولات الجارية، وتأثير هذه التحولات على عملهم، ورأيهم في فعالية هذه التحولات.
- الأسئلة حول التحديات: تتضمن الأسئلة حول التحديات التي يواجهها الموظفون والمديرون في عملية التحول، وكيفية تأثير هذه التحديات على الأداء.
- الأسئلة حول التكنولوجيا: تتناول الأسئلة استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، ومدى فعالية الأنظمة التكنولوجية المستخدمة، وتأثيرها على الكفاءة والإنتاجية.
- الأسئلة حول التدريب والتطوير: تشمل الأسئلة حول برامج التدريب والتطوير الحالية، ومدى تلبيتها لاحتياجات الموظفين، والتوصيات لتحسينها.

تحليل البيانات:

- تحليل كمي: يتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج تحليل البيانات الإحصائية مثل SPSS أو Excel لتحديد الاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات.

- **تحليل نوعي:** تحليل الإجابات المفتوحة لفهم السياق والآراء بشكل أعمق، واستخدام تقنيات تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية.

تحليل البيانات:

- **تحليل نوعي:** يتم تسجيل المقابلات (بإذن من المشاركين) وتفرغها نصياً لتحليلها باستخدام تقنيات تحليل المحتوى. يتم تحديد الموضوعات الرئيسية والأنماط المتكررة واستخراج الاستنتاجات الرئيسية.

## 2- تحليل الوثائق

محتوى الوثائق:

- **التقارير الحكومية:** تشمل تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تقارير الهيئة العامة للإحصاء، وتقارير رؤية المملكة 2030.
- **الدراسات الأكاديمية:** تتضمن الدراسات الأكاديمية المنشورة في مجلات علمية محكمة والتقارير البحثية الصادرة عن الجامعات والمعاهد البحثية.
- **التقارير السنوية:** تشمل التقارير السنوية للشركات والمؤسسات الكبرى في المملكة، والتي تقدم بيانات حول سياسات وإجراءات الموارد البشرية.
- **السياسات واللوائح:** تتضمن الوثائق المتعلقة بالسياسات واللوائح التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المملكة.

## تحليل البيانات:

- **تحليل المحتوى:** يتم استخدام تقنيات تحليل المحتوى لمراجعة الوثائق واستخراج البيانات المتعلقة بأهداف الدراسة. يتم تحديد الموضوعات الرئيسية، الأنماط، والتوجهات وتدوينها بشكل منظم.
- **تحليل المقارنات:** مقارنة البيانات المستخلصة من الوثائق مع النتائج المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات لتحديد التوافقات والاختلافات واستخلاص استنتاجات شاملة.

### 3-دراسة الحالة

#### محتوى دراسة الحالة:

- **التحديات والتحول:** تحليل التحديات التي واجهتها المؤسسة قبل التحول، والاستراتيجيات التي تم تنفيذها للتغلب على هذه التحديات.
- **الإجراءات والتطبيق:** وصف مفصل للإجراءات التي اتبعتها المؤسسة لتنفيذ التحولات في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا، برامج التدريب والتطوير، وسياسات التحفيز.
- **النتائج والتقييم:** تقييم النتائج التي حققتها المؤسسة بعد تنفيذ التحولات، بما في ذلك تأثيرها على الكفاءة والإنتاجية ورضا الموظفين.

#### تحليل البيانات:

- **التحليل الوصفي:** تقديم وصف مفصل لكل حالة، بما في ذلك السياق، الإجراءات، والنتائج.
- **تحليل المقارنات:** مقارنة نتائج دراسة الحالة مع المؤسسات الأخرى واستخلاص الدروس المستفادة والنماذج الناجحة التي يمكن تبنيها.

- استخلاص الاستنتاجات: تحديد العوامل الحاسمة للنجاح والتوصيات لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الأخرى.

## حدود الدراسة :

تعتبر دراسة تحول الموارد البشرية لها اهمية في تطوير المسار البشري.

فيما يلي تفصيل لأهم حدود الدراسة:

### (1) الحدود الزمانية

- الاختيار الزمني: تم اختيار هذه الفترة الزمنية اكتوبر 2024 لأنها تشمل إطلاق وتنفيذ رؤية المملكة 2030، وهي فترة تشهد العديد من التحولات الاقتصادية والاجتماعية.
- التغيرات الزمنية: من الممكن أن تكون هناك تحولات أخرى بعد عام 2024 لم يتم تضمينها في الدراسة. وبالتالي، قد تحتاج النتائج إلى تحديث دوري لمواكبة التطورات الجديدة.

التأثير:

- تحليل الاتجاهات: يسمح التركيز على هذه الفترة بتحليل الاتجاهات والتغيرات التي حدثت نتيجة السياسات والمبادرات الحكومية.
- قيود الاستنتاج: يمكن أن تكون الاستنتاجات محدودة بتغيرات الزمن، ويجب تفسير النتائج في سياق الفترة الزمنية المختارة.

(2) الحدود المكانية: شركة ام القرى للتنمية والاعمار في المملكة العربية السعودية

### (3) الحدود الموضوعية

- التركيز الموضوعي: تتجنب الدراسة التطرق إلى مجالات أخرى مثل التطور التكنولوجي أو التحولات السياسية بشكل موسع، إلا إذا كانت مرتبطة بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية.
- التخصص الموضوعي: يتم التركيز بشكل رئيسي على جوانب محددة مثل التدريب والتطوير، التحفيز، والتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

التأثير:

- عمق التحليل: يتيح التركيز الموضوعي تحليلاً عميقاً للتحولات في إدارة الموارد البشرية، لكنه قد يفوت بعض العوامل الخارجية التي تؤثر على الموارد البشرية بشكل غير مباشر.
- التوصيات العملية: يمكن أن تكون التوصيات محددة بحدود الموضوع، مما يعني أن تطبيقها قد يكون محدوداً لمجال الموارد البشرية فقط.

### (4) الحدود المنهجية

- أدوات جمع البيانات: تشمل الاستبيانات، تحليل الوثائق، ودراسة الحالة.
- عينات الدراسة: تم توزيع الاستبيان على 30 فرد من العاملين في شركة ام القرى للتنمية والاعمار في المملكة العربية السعودية
- تحليل البيانات: يعتمد التحليل على الأساليب الإحصائية والنوعية، وقد تواجه الدراسة تحديات في موثوقية وصحة البيانات.

التأثير:

- **دقة النتائج:** يمكن أن تؤثر الأدوات والأساليب المستخدمة على دقة النتائج، ويجب تفسير النتائج بحذر مع مراعاة القيود المنهجية.
- **التحليل المتكامل:** قد يتطلب الأمر دمج نتائج من أدوات وأساليب مختلفة للحصول على صورة شاملة وموثوقة.

#### (5) الحدود الثقافية والتنظيمية

- تتعلق الحدود الثقافية والتنظيمية بالعوامل الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على تنفيذ وتقبل التحولات في إدارة الموارد البشرية.
- **الثقافة التنظيمية:** يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية على تقبل التغييرات وإدارة التحولات.
  - **العوامل الاجتماعية:** العوامل الاجتماعية مثل التقاليد والقيم يمكن أن تؤثر على كيفية تنفيذ التحولات وقبولها من قبل الموظفين.

التأثير:

- **تفسير النتائج:** يجب تفسير النتائج في ضوء العوامل الثقافية والتنظيمية الفريدة للمملكة العربية السعودية.
- **الاستنتاجات العامة:** يمكن أن تكون الاستنتاجات والتوصيات محدودة التطبيق في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة.

## (6) الحدود التكنولوجية

- تتعلق الحدود التكنولوجية بالإمكانات التكنولوجية المتاحة وتطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية.
- استخدام التكنولوجيا: تختلف المؤسسات في مدى تبنيها واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- البنية التحتية التكنولوجية: يمكن أن تكون البنية التحتية التكنولوجية عاملاً مؤثراً في فعالية تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات.

التأثير:

- النتائج التكنولوجية: قد تكون النتائج المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا محدودة بالمؤسسات التي لديها بنية تحتية تكنولوجية متقدمة.
- التوصيات التكنولوجية: يجب أن تكون التوصيات التكنولوجية واقعية وتراعي الفروقات في الإمكانيات التكنولوجية بين المؤسسات.

## الفصل الرابع

## تحليل البيانات

تعتبر البيانات من العناصر الأساسية في أي دراسة تهدف إلى فهم التحديات والفرص المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. في هذا السياق، تم جمع البيانات من 30 فردًا من العاملين في شركة أم القرى للتنمية والإعمار في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توزيع استبيان مصمم بعناية لاستكشاف آرائهم وتجاربهم.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في الشركة، بما في ذلك تقييم مستوى الكفاءات المحلية، ومدى فعالية البرامج التدريبية، واستجابة الموظفين للتغيرات التنظيمية. تم تصميم الاستبيان ليغطي عدة محاور، مثل:

1. **تقييم المهارات والكفاءات:** استكشاف مدى توافق المهارات الحالية للموظفين مع متطلبات

سوق العمل.

2. **فعالية التعليم والتدريب:** قياس مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة وتأثيرها على تطوير

مهارات الموظفين.

3. **استجابة الموظفين للتغيرات:** تقييم كيفية استجابة الموظفين للتغيرات التنظيمية والابتكارات

التكنولوجية.

4. **التحديات والفرص:** التعرف على التحديات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل والفرص

المتاحة لتحسين الأداء.

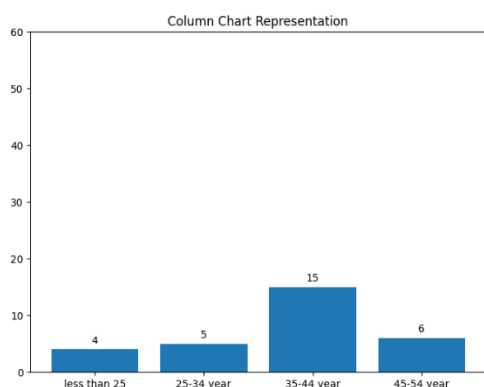
من خلال تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، سيتم تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين إدارة

الموارد البشرية في شركة أم القرى للتنمية والإعمار، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية في ظل

التحولات الحالية. ستساعد النتائج التي سيتم الوصول إليها في توجيه السياسات والممارسات المستقبلية في الشركة، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة.

## أولا البيانات الديموغرافية

### الفئات العمرية:



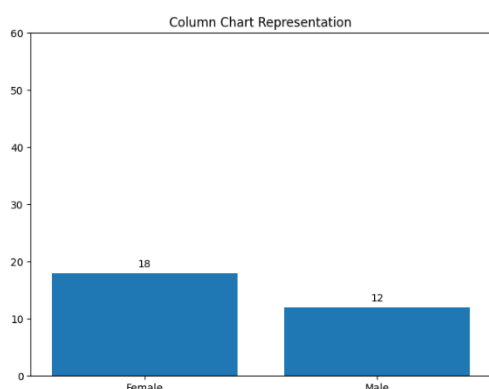
رسم توضيحي 1 العمر

• أقل من 25 سنة: 4 مشاركين

• 25-34 سنة 5 مشاركين

• 35-44 سنة: 15 مشاركًا

• 45-54 سنة 6: مشاركين

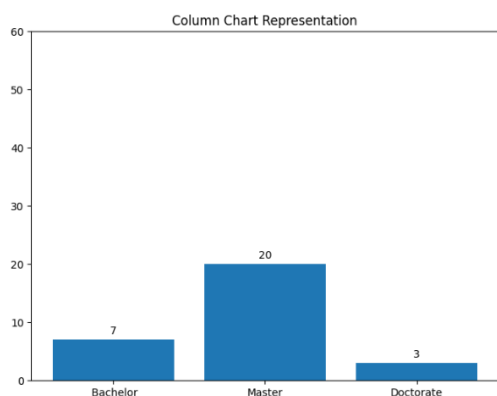


رسم توضيحي 2 الجنس

### الجنس:

• الإناث: 18 مشاركة

• الذكور: 12 مشاركًا



رسم توضيحي 3 المؤهل العلمي

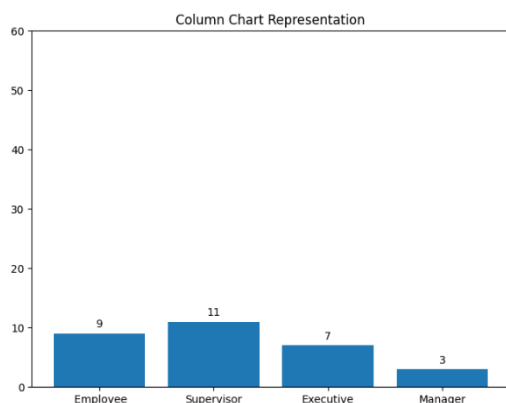
### المؤهل العلمي:

• بكالوريوس : 7 مشاركين

• ماجستير : 20 مشاركًا

• دكتوراه : 3 مشاركين

## الوظيفة:



رسم توضيحي 4 الوظيفة

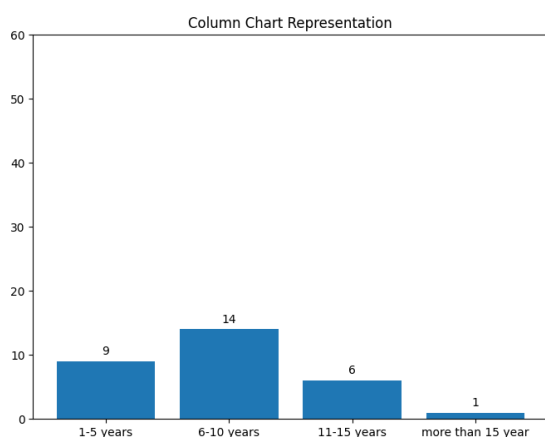
• موظف : 9 مشاركين

• مشرف : 11 مشاركين

• تنفيذي : 7 مشاركين

• مدير : 3 مشاركين

## سنوات الخبرة:



رسم توضيحي 5 سنوات الخبرة

• 1-5 سنوات : 9 مشاركين

• 6-10 سنوات : 14 مشاركا

• 11-15 سنة : 6 مشاركين

• أكثر من 15 سنة : 1 مشارك

## الاستنتاج:

- الفئة العمرية الأكثر شيوعاً هي 35-44 سنة.
- غالبية المشاركين يحملون مؤهل الماجستير.
- تنوع الوظائف يتوزع بالتساوي بين الموظفين والمشرفين، مع وجود نسبة أقل من المديرين والتنفيذيين.
- عدد سنوات الخبرة الأكثر شيوعاً يتراوح بين 6-10 سنوات.

## التحليل الاحصائي للفرضيات

الفرضية الأولى: التحولات في قطاع الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية

2030

البيانات:

- السؤال: "أنت على دراية بالتحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية في الشركة؟"

Mean: 1.97 •

Median: 2.00 •

Std: 1.27 •

التحليل:

المتوسط (1.97) يشير إلى أن معظم المشاركين على دراية متوسطة إلى عالية بالتحولات التي تجري

في إدارة الموارد البشرية في الشركة. هذا المتوسط قريب من الرقم 2، مما يعني أن الوعي بهذه

التحولات موجود إلى حد كبير بين المشاركين. أما الانحراف المعياري (1.27)، فيدل على وجود

اختلافات طفيفة بين المشاركين فيما يتعلق بمستوى وعيهم بهذه التحولات. الوسيط (2.00) يوضح أن

نصف المشاركين تقريباً لديهم مستوى إدراك مماثل، مما يعزز فكرة أن المعرفة بالتحولات منتشرة بشكل

معتدل.

الاستنتاج:

بما أن غالبية المشاركين على دراية بالتحولات الجارية، يمكن القول إن هناك دورًا مهمًا لهذه التحولات في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض الاختلافات الطفيفة في مستوى الوعي بين المشاركين، مما يشير إلى أن هناك حاجة إلى زيادة توعية بعض الفئات. من المهم تعزيز حملات التوعية حول التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية لضمان أن جميع العاملين يدركون هذه التحولات بشكل متساوٍ، مما يعزز دور التحولات في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية.

**الفرضية الثانية: التحديات التي تواجه قطاع الموارد البشرية يمكن تجاوزها من خلال تطوير السياسات والنظم الإدارية الحديثة**

**البيانات:**

• السؤال: "تؤثر التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية على طريقة عملي".

• **Mean: 2.20**

• **Median: 2.00**

• **Std: 1.21**

**التحليل:**

يشير المتوسط (2.20) إلى أن التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية تؤثر على طريقة عمل المشاركين. مع ذلك، يظهر الانحراف المعياري (1.21) تباينًا متوسطًا بين الأفراد حول مدى تأثير

هذه التحولات. الوسيط (2.00) يشير إلى أن نصف المشاركين يشعرون بأن هذه التحولات تؤثر بشكل مباشر على عملهم.

#### الاستنتاج:

النتائج تدعم الفرضية بأن التحولات الجارية في قطاع الموارد البشرية تؤثر على طريقة عمل الأفراد. ومع ذلك، وجود اختلافات في تأثير هذه التحولات يعزز أهمية تطوير السياسات والنظم الإدارية الحديثة لتقليل الفروقات وتحسين التعامل مع هذه التحولات بشكل شامل.

يجب تطوير سياسات ونظم إدارية حديثة تتناسب مع التحديات الحالية في إدارة الموارد البشرية، والتركيز على إنشاء برامج تدريبية وتطويرية تساعد العاملين في التكيف مع التحولات بشكل أفضل.

الفرضية الثالثة: تطوير الكفاءات المحلية يعد عنصرًا حاسمًا في نجاح عملية التحول في الموارد البشرية

#### البيانات:

- السؤال "أواجه تحديات في التكيف مع التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية".

• Mean: 1.93

• Median: 1.50

• Std: 1.28

#### التحليل:

المتوسط (1.93) يشير إلى أن المشاركين يواجهون بعض التحديات في التكيف مع التحولات الجارية. الوسيط (1.50) يعزز هذا الاستنتاج، حيث أن نصف المشاركين تقريباً يجدون صعوبة في التكيف مع التحولات. الانحراف المعياري (1.28) يدل على وجود اختلافات واضحة في مدى تأثير هذه التحولات بين المشاركين.

### الاستنتاج:

النتائج تدعم الفرضية بأن تطوير الكفاءات المحلية يعد عنصرًا أساسيًا في نجاح التحول في الموارد البشرية. يواجه العديد من الأفراد تحديات في التكيف مع هذه التحولات، مما يوضح الحاجة إلى برامج تدريبية وتطويرية لتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم.

ينبغي التركيز على تطوير الكفاءات المحلية من خلال برامج تدريبية متخصصة ومستمرة لتحسين مهارات الأفراد وتمكينهم من التكيف بشكل أفضل مع التحولات الجارية. كذلك، يجب تطوير استراتيجيات لتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية من خلال رفع كفاءة القوى العاملة المحلية.

الفرضية الرابعة: تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية

البيانات:

- السؤال الأول: "أستخدم التكنولوجيا بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية".

Mean: 2.17 ○

Median: 2.00 ○

Std: 1.23 ○

• السؤال الثاني: أعتقد أن الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية تعزز

الكفاءة والإنتاجية".

Mean: 2.17 ○

Median: 2.00 ○

Std: 1.37 ○

التحليل:

المتوسطات لكل من السؤالين (2.17) تشير إلى أن معظم المشاركين يعتقدون أن التكنولوجيا تُستخدم بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية، وأنها تعزز الكفاءة والإنتاجية. مع ذلك، وجود انحراف معياري معتدل (1.23 و 1.37) يدل على اختلافات ملحوظة بين الأفراد في مدى تأثرهم بالتكنولوجيا.

الاستنتاج:

تدعم النتائج الفرضية بأن التكنولوجيا تلعب دورًا مهمًا في تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، هناك تباين في مدى استخدام التكنولوجيا وتأثيرها بين المشاركين، مما يعني أن بعض الأفراد قد يكونون أقل استخدامًا أو استفادة من هذه الأدوات.

ينبغي تحسين استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية عبر توفير التدريب المناسب وتبسيط العمليات التكنولوجية. كما ينبغي التأكد من أن جميع الموظفين على دراية بالأدوات التكنولوجية المتاحة وكيفية استخدامها بكفاءة.

الفرضية الخامسة: التحولات الثقافية والتنظيمية تلعب دوراً كبيراً في نجاح التحول في قطاع الموارد

البشرية

البيانات:

• السؤال: "أشعر أن إدارة الموارد البشرية توفر الدعم الكافي لمواجهة التحديات".

• Mean: 2.07

• Median: 2.00

• Std: 1.28

التحليل:

المتوسط (2.07) يشير إلى أن معظم المشاركين يشعرون بوجود دعم كافٍ من إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات. الوسيط (2.00) يعزز هذا الاستنتاج، بينما الانحراف المعياري (1.28) يشير إلى وجود تباين ملحوظ بين المشاركين.

الاستنتاج:

النتائج تدعم الفرضية بأن التحولات الثقافية والتنظيمية تلعب دوراً كبيراً في نجاح التحول في قطاع الموارد البشرية، حيث يشعر معظم الأفراد بأن إدارة الموارد البشرية تقدم الدعم المطلوب. ومع ذلك، وجود بعض التباينات في الآراء يشير إلى ضرورة تحسين هذا الدعم ليتناسب مع الجميع. يجب تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتغيير في الشركات لضمان نجاح التحولات في إدارة الموارد البشرية. كما يجب توفير المزيد من الموارد والدعم المستمر للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع هذه التحولات.

الفرضية السادسة: الشراكات بين القطاعين العام والخاص تساهم في تطوير الموارد البشرية بشكل

أكثر فعالية

البيانات:

• السؤال: إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهداف الشركة".

• Mean: 2.13

• Median: 2.00

• Std: 1.25

التحليل:

المتوسط (2.13) يشير إلى أن معظم المشاركين يتفقون على أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا

في تحقيق أهداف الشركة. الوسيط (2.00) يؤكد أن نصف المشاركين على الأقل يرون أن إدارة

الموارد البشرية مؤثرة في هذا السياق. الانحراف المعياري (1.25) يشير إلى وجود اختلافات بين

المشاركين، مما يعزز الحاجة إلى تعزيز دور الموارد البشرية في مختلف القطاعات.

الاستنتاج:

النتائج تدعم الفرضية بأن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تساهم في تطوير الموارد البشرية

بشكل أكثر فعالية، خاصة من خلال دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف الشركة.

يجب تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص من خلال برامج تدريب مشتركة ومبادرات تعاونية تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين. هذا سيساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

| أعتقد أن                                       | إدارة                                  | أعتقد أن                                         | إدارة                         | أشعر أن                            | تؤثر                            | أواجه                                                         | تؤثر                                      | أنت على                                                  |
|------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| إدارة الموارد البشرية                          | إدارة الموارد البشرية                  | أعتقد أن الأنظمة التكنولوجية المستخدمة           | أستخدام التكنولوجيا بشكل فعال | الموارد البشرية                    | التحديات التي أواجهها في عملية  | تحديات في التكيف مع التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية | التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية | أنت على دراية بالتحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية |
| تسهم في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية في المنظمة | تلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهداف الشركة | في إدارة الموارد البشرية تعزز الكفاءة والإنتاجية | في إدارة الموارد البشرية      | توفر الدعم الكافي لمواجهة التحديات | عملية التحول على أدائي في العمل | الجارية في إدارة الموارد البشرية                              | إدارة الموارد البشرية على طريقة عملي      | إدارة الموارد البشرية في الشركة؟                         |

|        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| mean   | 1.966667 | 2.200000 | 1.933333 | 2.166667 | 2.066667 | 2.166667 | 2.166667 | 2.133333 | 2.000000 |
| median | 2.000000 | 2.000000 | 1.500000 | 2.000000 | 2.000000 | 2.000000 | 2.000000 | 2.000000 | 2.000000 |
| std    | 1.272612 | 1.214851 | 1.284747 | 1.288767 | 1.284747 | 1.234094 | 1.366681 | 1.252125 | 1.203443 |

## الاستنتاج والمناقشة

### الاستنتاج

في ضوء التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، يمكن استنتاج أن إدارة الموارد البشرية أصبحت عنصراً حيوياً في تحقيق أهداف رؤية 2030. إن التحديات التي تواجه هذا القطاع تمثل عقبات حقيقية، لكنها في ذات الوقت تفتح أبواباً جديدة للفرص. من خلال التحليل الذي تم في هذه الدراسة، تم تحديد مجموعة من النقاط الأساسية:

#### 1. أهمية تطوير الكفاءات المحلية: إن الاستثمار في التعليم والتدريب يعد أساسياً لتقليص الفجوة

بين المهارات المتاحة في السوق واحتياجاته. هذا يتطلب إعادة النظر في مناهج التعليم والتدريب لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات السوق المتغيرة.

#### 2. التكنولوجيا كأداة لتحسين الكفاءة: إن تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية

يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة والفعالية. من الضروري أن تتبنى المؤسسات نظم إدارة رقمية وأدوات تحليلية متقدمة.

#### 3. تحديات ثقافية وتنظيمية: لا تزال مقاومة التغيير تمثل أحد أبرز التحديات التي تعيق عملية

التحول. يجب التعامل مع هذه المقاومة من خلال تعزيز ثقافة الابتكار وتوفير الدعم الإداري اللازم.

#### 4. التوازن بين السعودية والكفاءة: إن تحقيق التوازن بين توظيف الكوادر المحلية والاستفادة من

الخبرات الأجنبية يعد من التحديات الكبرى. ينبغي تصميم سياسات تضمن تعزيز الكفاءات المحلية مع تلبية الاحتياجات الفورية للسوق.

5. أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص :إن تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص

يمكن أن يساهم في تطوير برامج تدريب وتعليم فعالة، مما يؤدي إلى تحسين أداء إدارة الموارد

البشرية.

## المناقشة

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في مرحلة تحول كبيرة، تتطلب استراتيجيات

جديدة لمواجهة التحديات المعقدة. من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن مناقشة عدة

جوانب رئيسية تتعلق بالتحديات والفرص في هذا المجال.

### 1. التحديات الحالية

**نقص الكفاءات المؤهلة:** تعاني المملكة من نقص في الكفاءات المؤهلة، وهو ما يعوق قدرة المؤسسات

على تحقيق أهدافها. يجب على الجامعات والمعاهد التقنية تحديث مناهجها لتلبية احتياجات السوق،

مع التركيز على المهارات التقنية والإدارية الحديثة.

**الاعتماد على العمالة الأجنبية:** رغم الجهود المبذولة لتوظيف السعوديين، فإن العديد من القطاعات لا

تزال تعتمد بشكل كبير على العمالة الأجنبية. يجب تطوير برامج تحفيزية لجذب السعوديين إلى هذه

القطاعات، مع تقديم برامج تدريبية متخصصة.

**مقاومة التغيير:** تعتبر مقاومة التغيير من أبرز العوائق التي تواجه المؤسسات. يتطلب ذلك تغيير

الثقافة التنظيمية وتعزيز الابتكار من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التجديد والاستجابة السريعة

للتغيرات.

### 2. الفرص المتاحة

**تكنولوجيا المعلومات:** مع التقدم التكنولوجي السريع، تبرز الفرص لاستخدام التكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد البشرية. يمكن أن تسهم أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية في تسريع العمليات وتقديم تحليلات دقيقة لدعم اتخاذ القرار.

**تحسين التعليم والتدريب:** هناك فرصة كبيرة لتطوير برامج تعليمية وتدريبية ترتبط بشكل وثيق باحتياجات السوق. ينبغي على المؤسسات التعليمية العمل مع القطاع الخاص لتصميم برامج تعزز من الكفاءات المطلوبة.

**الشراكة بين القطاعين:** يمكن أن تسهم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحسين جودة التدريب والتعليم. يتيح هذا التعاون تبادل المعرفة والخبرات، مما يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين وتعزيز الكفاءة.

إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة، لكنها أيضاً تحمل فرصاً هائلة للنمو والتطور. من خلال التعامل مع هذه التحديات بشكل استراتيجي وابتكاري، يمكن للمملكة أن تحقق أهداف رؤية 2030 وتعزز من قدرتها التنافسية في السوق العالمي. إن التغيير الفعال يتطلب التزاماً من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومة، القطاع الخاص، والمؤسسات التعليمية، لتحقيق النجاح المنشود.

## التوصيات

تعد إدارة الموارد البشرية من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. لتحقيق رؤية 2030، يجب تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات القائمة واستغلال الفرص المتاحة. في هذا الإطار، سنقدم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المملكة، مع التركيز على تحسين التعليم والتدريب، استخدام التكنولوجيا، تطوير الثقافة التنظيمية، وتمكين الكفاءات المحلية.

### 1. تحسين التعليم والتدريب

#### تحديث المناهج التعليمية

ينبغي على الجامعات والمعاهد التقنية في السعودية مراجعة وتحديث المناهج التعليمية لتتوافق مع احتياجات سوق العمل. يجب أن تشمل المناهج مهارات مثل البرمجة، تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى المهارات الإدارية. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- **التعاون مع القطاع الخاص:** يجب أن تكون هناك شراكات بين الجامعات والشركات لتطوير مناهج تعليمية تعكس احتياجات السوق. يمكن أن تسهم هذه الشراكات في تصميم برامج تدريبية تتماشى مع الاتجاهات الحديثة.
- **تطوير برامج تدريبية متخصصة:** يجب إنشاء برامج تدريبية متخصصة تركز على المهارات العملية المطلوبة في المجالات المختلفة، مما يساهم في تحسين جاهزية الخريجين لسوق العمل.

### تعزيز التدريب المستمر

يجب أن تسعى المؤسسات إلى توفير برامج تدريبية مستمرة لموظفيها. يشمل ذلك:

- **تقييم احتياجات التدريب:** يجب على المؤسسات إجراء تقييم دوري لاحتياجات التدريب لتحديد المهارات التي تحتاج إلى تعزيز.
- **تنفيذ برامج تدريب مرنة:** يجب أن تكون هذه البرامج مرنة ومتاحة للموظفين في أوقات مناسبة لهم، مما يسهل عليهم التكيف مع متطلبات العمل.

## 2. استخدام التكنولوجيا

### تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية

يجب على المؤسسات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية. هذه الأنظمة تساعد في:

- **تسهيل عمليات التوظيف:** يمكن استخدام أنظمة التوظيف الرقمية لتسريع إجراءات التوظيف، مما يوفر الوقت والجهد.
- **تحسين إدارة الأداء:** أنظمة إدارة الأداء الرقمية تساعد في تقديم تقييمات دقيقة وموضوعية للأداء، مما يساهم في تحسين الإنتاجية.

### استخدام أدوات التحليل البياني

ينبغي على المؤسسات استخدام أدوات التحليل البياني لفهم بيانات الموظفين بشكل أفضل. يمكن أن تساهم هذه الأدوات في:

- **تحليل أداء الموظفين:** من خلال تحليل البيانات، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين، مما يساعد في تصميم برامج تحفيزية فعالة.

- توقع احتياجات التدريب: يمكن استخدام التحليلات للتنبؤ بالمهارات التي ستحتاجها المؤسسة في المستقبل، مما يساعد في التخطيط للتدريب.

### 3. تطوير الثقافة التنظيمية

#### تعزيز ثقافة الابتكار

- يجب على المؤسسات العمل على تعزيز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل. يمكن تحقيق ذلك من خلال:
- تشجيع المشاركة: يجب تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في صنع القرار، مما يزيد من شعورهم بالانتماء ويعزز الابتكار.
  - توفير بيئة عمل مرنة: يجب أن تكون بيئة العمل مرنة وتشجع الموظفين على تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل.

#### إدارة التغيير

- يتطلب تنفيذ أي تحول إداري إدارة فعالة للتغيير. يجب على المؤسسات:
- توفير دعم إداري: يجب أن يكون هناك دعم واضح من الإدارة العليا لعمليات التغيير، مما يعزز من قبول الموظفين لهذه التغييرات.
  - تدريب الموظفين على التكيف: يجب أن تشمل برامج التدريب مهارات التكيف مع التغييرات، مما يساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية.

### 4. تمكين الكفاءات المحلية

#### تطوير برامج السعودة

يجب أن تركز المؤسسات على تطوير برامج السعودة التي تهدف إلى تعزيز توظيف الكوادر المحلية. يشمل ذلك:

- تقديم حوافز: يجب تقديم حوافز للشركات التي توظف السعوديين وتوفر لهم برامج تدريبية متخصصة.

- تطوير مهارات السعوديين: ينبغي تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لتعزيز مهارات السعوديين، مما يساهم في تحسين جاهزيتهم لسوق العمل.

#### تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب

يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب المحلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تقديم برامج تحفيزية: يجب تصميم برامج تحفيزية تتماشى مع احتياجات الموظفين، مثل تحسين الرواتب والمزايا.

- توفير فرص النمو المهني: ينبغي أن تكون هناك فرص واضحة لنمو الموظفين وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة.

#### 5. تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص

##### إنشاء شراكات استراتيجية

يجب تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتطوير الموارد البشرية. يتطلب ذلك:

- تطوير مبادرات مشتركة: ينبغي تطوير مبادرات مشتركة تهدف إلى تحسين التدريب والتأهيل في مختلف القطاعات.

- تبادل المعرفة والخبرات :يجب تبادل المعرفة والخبرات بين القطاعين لتطوير برامج تدريبية فعالة.

#### دعم السياسات الحكومية

يجب أن تدعم الحكومة تطوير السياسات التي تعزز التعاون بين القطاعين. يمكن أن تشمل هذه السياسات:

- تقديم حوافز للشراكات :يجب تقديم حوافز للقطاع الخاص للمشاركة في برامج تطوير الموارد البشرية.
- تطوير تشريعات مرنة :ينبغي أن تكون هناك تشريعات مرنة تدعم الابتكار والتطوير في إدارة الموارد البشرية.

#### 6. قياس الأداء وتقييم النتائج

##### تطوير مؤشرات الأداء

يجب على المؤسسات تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية. يمكن أن تشمل هذه المؤشرات:

- معدل دوران الموظفين :قياس معدل دوران الموظفين يمكن أن يساعد في فهم مدى رضا الموظفين.
- معدل النجاح في التوظيف :قياس نجاح عمليات التوظيف يمكن أن يساعد في تحسين استراتيجيات التوظيف.

##### إجراء تقييمات دورية

يجب على المؤسسات إجراء تقييمات دورية لبرامج إدارة الموارد البشرية. يشمل ذلك:

- **جمع الملاحظات من الموظفين:** يجب جمع ملاحظات الموظفين حول البرامج الحالية

والتغييرات المطلوبة.

- **تحليل النتائج:** ينبغي تحليل النتائج لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تحسين البرامج والسياسات.

تعتبر التوصيات المقدمة في هذه الدراسة ضرورية لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. من خلال تحسين التعليم والتدريب، واستخدام التكنولوجيا، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتمكين الكفاءات المحلية، وتعزيز التعاون بين القطاعين، يمكن للمؤسسات تحقيق أهداف رؤية 2030 وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق العالمي. يجب أن تكون هذه التوصيات جزءًا من استراتيجية شاملة تهدف إلى بناء نظام موارد بشرية قوي ومرن يتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية

## الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المجالات الحيوية التي تلعب دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها المملكة العربية السعودية. تبرز أهمية هذا المجال في سياق رؤية 2030، التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي من الاعتماد على النفط إلى تنوع اقتصادي شامل. في هذا السياق، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة.

### أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتطلب التحديات الحالية في سوق العمل السعودي إدارة استراتيجية للموارد البشرية تتضمن التخطيط الفعال، والتوظيف، والتدريب، وتطوير المهارات. إن تطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية الحديثة يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية 2030.

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية في المملكة عدة تحديات رئيسية، منها:

- **نقص الكفاءات المؤهلة:** لا تزال هناك فجوة كبيرة بين المهارات المطلوبة في سوق العمل والمهارات المتاحة. هذا يتطلب تحسين نظام التعليم والتدريب ليكون أكثر توافقًا مع احتياجات السوق.
- **الاعتماد على العمالة الأجنبية:** لا تزال العديد من القطاعات تعتمد بشكل كبير على العمالة الأجنبية، مما يؤثر على قدرة المملكة على تطوير كفاءات محلية تنافسية.

- **مقاومة التغيير:** تعتبر مقاومة التغيير من العقبات الكبيرة التي تواجه عملية التحول في إدارة الموارد البشرية. يجب على المؤسسات إدارة هذه المقاومة من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف.

### الفرص المتاحة للإدارة الفعالة للموارد البشرية

- على الرغم من التحديات، فإن هناك فرصًا هائلة لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة، مثل:
- **تكنولوجيا المعلومات:** إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق أنظمة إدارة رقمية وأدوات تحليلية.
- **التعاون بين القطاعين العام والخاص:** يمكن أن تسهم الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين في تطوير برامج تدريبية فعالة تسهم في تعزيز الكفاءات المحلية.
- **تحسين السياسات الحكومية:** يتطلب الأمر تطوير سياسات تدعم توظيف السعوديين وتعزز من استقطاب المواهب العالمية.

### الحاجة إلى التعليم والتدريب المستمر

يعتبر التعليم والتدريب المستمر من العوامل الأساسية لتطوير المهارات اللازمة في سوق العمل. يجب على المؤسسات الاستثمار في برامج تدريبية تستهدف تعزيز الكفاءات وتطوير المهارات الحديثة. يتطلب ذلك التعاون مع الجامعات والمعاهد التقنية لتقديم برامج تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة.

### دور التكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد البشرية

إن التقدم التكنولوجي السريع يتيح فرصًا جديدة لتحسين إدارة الموارد البشرية. يجب على المؤسسات استغلال التكنولوجيا لتسهيل العمليات الإدارية، من خلال:

- تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية: هذه الأنظمة تساعد في تسريع إجراءات التوظيف وتحسين إدارة الأداء.

- استخدام أدوات التحليل البياني: يمكن تحليل بيانات الموظفين لفهم أداءهم بشكل أفضل، مما يساعد في تصميم برامج تحفيزية فعالة.

### تعزيز الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح إدارة الموارد البشرية. يجب أن تسعى المؤسسات إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون، مما يساهم في تحسين الأداء العام. يتطلب ذلك:

- تشجيع المشاركة: ينبغي تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفير بيئة عمل مرنة: يجب أن تكون بيئة العمل مرنة وتسمح للموظفين بتجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل.

### تمكين الكفاءات المحلية

يجب على المؤسسات السعي لتمكين الكفاءات المحلية من خلال:

- تطوير برامج السعودة: ينبغي تعزيز توظيف الكوادر المحلية وتقديم برامج تدريبية متخصصة لتحسين جاهزيتهم لسوق العمل.
- تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب: يجب تصميم برامج تحفيزية وخلق فرص لنمو الموظفين داخل المؤسسات.

### أهمية التقييم المستمر

يجب أن تتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية آليات لتقييم الأداء بشكل دوري. يمكن أن تشمل هذه الآليات:

- **جمع الملاحظات من الموظفين:** يجب جمع ملاحظات الموظفين حول البرامج الحالية والتغييرات المطلوبة.
- **تحليل النتائج:** ينبغي تحليل النتائج لتحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير البرامج والسياسات.

تتطلب التحديات والفرص التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية استراتيجيات شاملة ومتكاملة. إن النجاح في تحقيق أهداف رؤية 2030 يتطلب من المؤسسات الاستثمار في تطوير الموارد البشرية، مما يسهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية في المملكة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، من خلال تحسين التعليم والتدريب، واستخدام التكنولوجيا، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتمكين الكفاءات المحلية. من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للمملكة تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى العالمي.

إن التزام جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومة، القطاع الخاص، والمؤسسات التعليمية، هو ما سيمكن المملكة من بناء نظام موارد بشرية قوي ومرن، قادر على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة.

## المراجع:

1. عبدالحميد السيد, ص & .صالح. (2017). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية (الفنادق متعددة الجنسية): دراسة ميدانية .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 8, (ملحق العدد الأول), 172-188.
2. مها بنت صالح اليحيان. (2024). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي .مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع , 142-167, (99).
3. سماح كامل نمر الغزالي. (2019). واقع إدارة الموارد البشرية لدى الجهات العاملة في مجال السلامة والصحة المهنية في القطاع العام في قطاع غزة .مجلة إدارة المخاطر والأزمات. 18-35, 1(2) ,
4. عبدالله أحمد محمد اشكناني, ف. ع. م. أ. م. أ. م. & .فتحي عبدالرسول محمد, أشرف محمود أحمد محمود. (2019). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت .مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة, جامعة جنوب الوادي-381, 2(1) , 409.
5. عصام عبودي محمد ترتير. (2017). مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .(Doctoral dissertation, AL-Quds University)
6. دلهوم، حكيمة. (2011). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس.

7. حمائل, م. ع., ماجد عطاالله, يعقوب & وصال ماجد. (2024). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي (من وجهة نظر خبراء المجال). *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*. 343-362, 8(31),
8. سعد فهد البوص, ف &., فالح. (2024). تقييم درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 971-1008, 15(1),
9. أحمد, ر. م. ع., رضا محمد عبده, شاهين, صبري إبراهيم منصور, كمال الدين & منى محمد مدحت. (2021). مقومات تنمية رأس المال البشري *Journal of Environmental Studies and Researches*, 11(1), 260-267.
10. فرفار & حليلة. (2016). *المنظمة المتعلمة و التغيير التنظيمي* (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
11. تهاني طالب. (2016). التحفيز وعلاقته بجودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين. *Psychological Science*, (22).
12. بورغدة راضية & درامنية سامية. (2017). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية و إمكانية التطبيق.
13. كندة ديب & علي البهلول. (2016). دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين- *Tishreen University Journal Economic and Legal Sciences Series*, 38(1).

14. Achoui, M. M. (2009). Human resource development in Gulf countries: an analysis of the trends and challenges facing Saudi Arabia. *Human Resource Development International*, 12(1), 35–46.
15. Mellahi, K. (2006). Human resource management in Saudi Arabia. In *Managing Human Resources in the Middle–East* (pp. 97–120). Routledge.
16. Cherep, A., Voronkova, V., & Androsova, O. (2022). Transformational changes in organizational management and human resources in the digital age. *Baltic journal of economic studies*, 8(3), 210–219.
17. Barišić, A. F., Barišić, J. R., & Miloloža, I. (2021). Digital transformation: challenges for human resources management. *ENTRENOVA–ENTerprise REsearch InNOVAtion*, 7(1), 357–366.
18. da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.

19. Dabić, M., Maley, J. F., Švarc, J., & Poček, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100353.
20. Agarwal, V., Mathiyazhagan, K., Malhotra, S., & Saikouk, T. (2022). Analysis of challenges in sustainable human resource management due to disruptions by Industry 4.0: an emerging economy perspective. *International Journal of Manpower*, 43(2), 513–541.

## الملاحق

### الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

نشكرك على تخصيص وقتك للمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى استكشاف التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية بشركة أم القرى للتنمية والإعمار. سيساعدنا هذا الاستبيان في فهم تجاربكم وآرائكم حول التحولات الحالية والتحديات التي تواجهها الشركة، وكذلك كيفية تأثير هذه التحولات على أدائكم وكفاءتكم.

يرجى ملاحظة أن جميع المعلومات التي تقدمها ستظل سرية وستستخدم لأغراض البحث فقط. نقدر تعاونكم ومساهماتكم القيمة.

### الأسئلة الديموغرافية

العمر

الجنس

المستوى التعليمي

المنصب

عدد سنوات الخبرة

الأسئلة حول التحولات في الموارد البشرية

أنت على دراية بالتحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية في الشركة؟

اوافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

تؤثر التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية على طريقة عملي

اوافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

## الأسئلة حول التحديات

الوصف (اختياري)

أواجه تحديات في التكيف مع التحولات الجارية في إدارة الموارد البشرية

وافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

تؤثر التحديات التي أواجهها في عملية التحول على أدائي في العمل

وافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

أشعر أن إدارة الموارد البشرية توفر الدعم الكافي لمواجهة التحديات

اوافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

الأسئلة حول التكنولوجيا

أستخدم التكنولوجيا بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية

اوافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

أعتقد أن الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية تعزز الكفاءة والإنتاجية

اوافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

الأسئلة العامة حول إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهداف الشركة

اوافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

أعتقد أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية في المنظمة

اوافق بشدة

1

2

3

4

5

لا اوافق

هل لديك أي ملاحظات إضافية حول التحولات في إدارة الموارد البشرية في الشركة؟

نص الإجابة الطويلة

ما هي اقتراحاتك

نص الإجابة الطويلة