سياسات الموارد البشرية كمدخل للتطوير التنظيمي في ضوء مستهدفات برنامج التحول الوطني: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كحالة دراسية

شيخة العتيبي

قسم الادارة العامة
كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سياسات الموارد البشرية في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية في ضوء برنامج التحول الوطني. وقد استخدمت الدراسة الحالية منهجية تحليل المحتوى، حيث اعتمدت هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال قراءة وتحليل الأدبيات والوثائق والتقارير والمنشورات ذات الصلة بموضوع الدراسة وأهدافها. كما اتبعت الدراسة استراتيجية اختيار هذه المصادر من خلال ثلاث خطوات هي؛ فحص العنوان وملخص الدراسة للتأكد من التوافق مع أهداف الدراسة الحالية وتساؤلاتها، تقييم النص الكامل للدراسات للتأكد من التوافق مع معايير الإدراج والاستبعاد، والتحقق من مدى إمكانية الإفادة من هذه الدراسات لتقديم مساهمة علمية للدراسة الحالية؛ وتمثلت معايير الإدراج في أن المصادر تركز على الأمور المتعلقة بسياسات الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي؛ بينما تم تحديد معايير الاستبعاد وفق ما يلي: الأدبيات التي تم نشرها قبل عام 2015م؛ المصادر التي ركزت على سياسات إدارة الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي دون أن تتضمن إطار واضح.

وأظهرت نتائج الدراسة أن سياسات الموارد البشرية تساهم بدور كبير في التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء مستهدفات برنامج التحول الوطني، كذلك يؤدي التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية، إلى تغيير كيفية إدارة المؤسسات لرأس مالها البشري وتحسين كفاءتها. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسات الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم المداخل للتطوير التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمات العامة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، ودراسة تحديات التطوير التنظيمي بالمنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية واتخاذ تدابير فاعلة للحد من هذه التحديات لزيادة فعالية وكفاءة المنظمات العامة وتعزيز مساهمتها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: *سياسات الموارد البشرية، التطوير التنظيمي، برنامج التحول الوطني، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.*

المقدمة

يتسم العصر الحالي بالتطور التكنولوجي والعولمة والتوجه نحو التنمية المستدامة على مستوى البلدان والمنظمات، ما نتج عنه تحديات عديدة لها تأثيراتها المباشرة على الأنظمة الإدارية في الأجهزة والمنظمات الحكومية (أحمد وآخرون، 2019). ويشير باباتيوندي وآخرون (Babatunde et al., 2023) إلى إن أحد الجوانب الحاسمة للتطوير التنظيمي هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يتضمن مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة مع استراتيجية أعمالها الشاملة. كذلك، تتضح مساهمة سياسات الموارد البشرية في التطوير التنظيمي باعتبارها أحد المداخل الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين كفاءة المنظمات على مدى عقود، حيث تُشكل الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في نمو أي منظمة في العالم، سواء كانت مؤسسة خاصة أو عامة، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تشكل نهجًا بالغ الأهمية لتطوير المنظمات.

لقد سعت المملكة العربية السعودية لإحداث تغييرات فاعلة في المنظمات العامة وتطوير الأداء الحكومي من خلال مجموعة من البرامج التنفيذية في ضوء رؤية المملكة 2030 ، ومن بينها إطلاق برامج متخصصة لدعم الموارد البشرية الوطنية، وقياس وتقويم كفاءة رأس المال البشري في المنظمات الحكومية من أجل توفير الكوادر الوطنية المؤهلة وتعزيز قدرتها للمساهمة في تطوير أداء المنظمات العامة (إسماعيل وآخرون، 2024).

لذا، يُعد برنامج التحول الوطني أحد البرامج التنفيذية التي أطلقتها رؤية 2030 لتحقيق مستهدفاتها، والذي يؤكد على التحول إلى مفهوم سياسات الموارد البشرية الحديثة (برنامج التحول الوطني، 2021).

بناءً على ما سبق، تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام سياسات الموارد البشرية (إدارة المواهب، التحول الرقمي، التدريب، بناء القدرات، إدارة التغيير)، في إنجاح جهود التطوير التنظيمي بالمنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وانعكاس الإصلاحات التنظيمية والتشريعية الهادفة إلى تحديث سياسات الموارد البشرية على تحقيق تطوير تنظيمي فعّال ومستدام في ضوء رؤية المملكة 2030.

الإطار النظري

المحور الأول: سياسات الموارد البشرية

تُعرّف سياسات إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من النظم والممارسات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتشمل جذب المواهب والتدريب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة (الصوالحة وآخرون، 2020).

وتركز الدراسة الحالية على سياسات (إدارة المواهب، التحول الرقمي، التدريب، بناء القدرات، إدارة التغيير) باعتبارها من أهم سياسات الموارد البشرية التي تعكس دور وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني في ضوء رؤية المملكة 2030. ويتم تناول هذه السياسات كالتالي:

أ- **إدارة المواهب:** منذ عام 1998، أصبحت إدارة المواهب موضوعًا شائعًا بشكل متزايد، عندما صاغت مجموعة من مستشاري ماكينزي McKinsey عبارة «الحرب من أجل المواهب The War for Talent»، وأشار العديد من الباحثين إلى أن إدارة المواهب أصبحت قضية ذات أولوية عالية بالنسبة للمنظمات في جميع أنحاء العالم، حيث أولت المنظمات اهتمامًا كبيرًا لمفهوم إدارة المواهب بسبب العولمة وزيادة المنافسة التي تواجه المنظمات، مما أدى إلى الطلب على الأفراد القادرين على إحداث الفارق، فالنقص المستمر في المهارات والموظفين في سوق العمل أوجد ما يسمى بالحرب على المواهب ، ما جعل المنظمات على اختلاف أنواعها، خاصة الحكومية تسعى إلى تحسين ممارساتها وسياساتها واستراتيجياتها بناء على هذه التحديات(Dayel et al., 2020). وتُعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجموعة من المواهب ذات الإمكانات العالية والأداء العالي لشغل هذه الأدوار وضمان التزامهم المستمر وولائهم للمنظمة (Alanazi et al., 2022).

بذلك فإن إدارة المواهب تشمل مجموعة من الممارسات العملية لجذب وتطوير المواهب البشرية والاحتفاظ بها والتنسيق المتكامل لتحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال الموارد البشرية القادرة على تحقيق تميز المنظمة، والوصول إلى مخرجات نهائية ذات جودة عالية وفق رغبات المستفيدين.

ب- **التحول الرقمي:** خلال الآونة الأخيرة، حظي مفهوم التحول الرقمي Digital Transformation باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في علم المنظمات والمجالات الإدارية، إلا أن هذا المفهوم لا يزال يفتقر إلى اتفاق موحد بين الباحثين على مستوى الممارسة العملية. ويشير العربي وعبدالعال(2022) إلى أن التحول الرقمي يعرف بأنه: الانتقال من نظام إدارة موارد بشرية تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في ضوء استراتيجية محلية للتحول الرقمي، وتوفير المتطلبات التقنية والتشريعية والأمنية، وتصميم الأنظمة والبرامج الرقمية. بذلك، فالتحول الرقمي عملية هادفة تدفع المنظمات إلى توفير استجابات استراتيجية ملائمة من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يستلزم تغيير الهياكل التنظيمية ومسارات توليد القيمة في المنظمة، ومن ثم إدراك هذا التحول باعتباره عملية مستمرة للتطور.

ج- **التدريب:** يُعد التدريب أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وهو نشاط مهم لتحسين الأداء التنظيمي من خلال نقل المعارف العلمية والمهنية وإكساب العاملين المهارات الجديدة الضرورية لتطورهم. فالتدريب بذلك يؤثر على أداء المنظمة ككل ويسهم بشكل كبير في تحقيق التطوير التنظيمي (الصوالحة وآخرون، 2020). كما احتل التدريب عن بعد مكانة هامة في أولويات برنامج التحول الوطني (2021) بهدف رفع كفاءة موظفي القطاع العام من خلال تصميم وتقديم برامج تدريبية ومؤتمرات وورش عمل عبر بيئة إلكترونية متكاملة، وذلك لتحقيق الاستثمار الأمثل وتنمية مهارات الموارد البشرية باستخدام الوسائل والأدوات التدريبية الحديثة، ورفع إنتاجية موظفي القطاع الحكومي بما يحقق رفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي.

د- **بناء القدرات:** اكتسب مصطلح بناء القدرات Capacity-building أهمية متزايدة، وخاصة داخل المنظمات الحكومية، حيث يشير هذا المفهوم إلى عملية تطوير المهارات والمعرفة والهياكل والموارد اللازمة داخل المنظمة للتكيف مع التغيير والابتكار والتغلب على التحديات المعقدة، بهدف تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها بفعالية، فعلية بناء قدرات الموارد البشرية تضمن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات والتمكين وتشجع التقدم المهني (Singh et al., 2024) . ويُعد برنامج «تنمية القدرات البشرية» من أبرز البرامج وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لبناء قدرات الموارد البشرية، حيث يسعى هذا البرنامج لتمكين القوى العاملة الوطنية من المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي من خلال تعزيز القيم وتنمية وتطوير المهارات الأساسية للأفراد وتنمية معارفهم وفق مهارات المستقبل (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026).

هـ- **إدارة التغيير:** يشير مفهوم إدارة التغيير إلى «كيفية إحداث تغييرات فاعلة باستخدام أفضل الطرق كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف التغيير»، فالتغيير عملية شاملة تتعامل مع المنظمة باعتبارها نظامًا كاملًا، إذ أن التغيير التنظيمي فلسفة شاملة تتضمن تدخلات مخططة في الأوضاع والجوانب والهياكل التنظيمية لزيادة فعاليتها وتحقيق الأهداف المنشودة (علّة، 2017). فالتغيير يعد ظاهرة طبيعية ترتكز على عمليات إدارية، تحدث تطويرًا على عنصر/ عناصر بشكل متعمد عبر سلسلة من المراحل للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر جديد (Cameron, 2021).

المحور الثاني: التطوير التنظيمي

يُعرف إبراهيم (2017) التطوير التنظيمي بأنه: عملية مخططة لزيادة فعالية المنظمة وقدرتها على البقاء، من خلال تغيير سلوك العاملين، وتحسين بيئة العمل وتجديد العمليات وتحسين البنى التنظيمية، وتحقيق الجدارة وزيادة قدرة المنظمة على التكيف، باستخدام تقنيات ومعارف ومفاهيم العلوم السلوكية. كما يُعرف التطوير التنظيمي بأنه: جهود مستمرة طويلة المدى تستند إلى المعرفة السلوكية، وتهدف إلى تطوير قدرات المنظمة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتحسين المستمر وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها لتحسين فاعليتها (أحمد وآخرون، 2019). ويشير علام (2022) إلى أن التطوير التنظيمي عملية مخططة ومستمرة على مستوى المنظمة ككل، تهدف إلى إحداث تغييرات في الهياكل والبنى التنظيمية وتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتدريب العاملين تنمية مهاراتهم، والارتقاء بالثقافة التنظيمية من خلال الاستفادة من العلوم الإنسانية والسلوكية.

يتبين بذلك أن التطوير التنظيمي بالمنظمات العامة أداة إدارية فاعلة لتحسين كفاءة وفعالية المنظمات والأجهزة الحكومية من خلال مساعدة هذه المنظمات على التغيير والتوجه نحو أهدافها المستقبلية بالاعتماد على مفاهيم ونظريات ومبادئ العلوم السلوكية في الإدارة الحديثة.

الدراسات السابقة

تشير الأدبيات الحديثة ذات الصلة التي تناولت سياسات الموارد البشرية الى دور سياسات الموارد البشرية في تطوير المنظمات، وفيما يلي استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها كالتالي:

دراسة (Sunahwati et al., 2019)، وسعت إلى تحليل دور سياسات الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات العامة بإندونيسيا، بالتركيز على سياسة تنمية الموارد البشرية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن سياسة تنمية الموارد البشرية كانت الإستراتيجية الأكثر أهمية في تحسين الأداء التنظيمي بمنظمات القطاع العام، مع التأكيد على دور التدريب والتطوير كجزء لا يتجزأ من استراتيجية تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات العامة

بتنفيذ برامج التدريب والتطوير بما يتوافق مع احتياجات المنظمة؛ والاهتمام بالدور المحوري الذي تلعبه القيادة في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة في تمكين وتوجيه الموارد التنظيمية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

دراسة (الصوالحة وآخرون، 2020)، وهدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التعويضات، إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي، حيث تناولت هذه الدراسة «التدريب» كأحد أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية وتوصلت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب، ضمن استراتيجيات الموارد البشرية، على تحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (Alghamdi, 2020)، والتي سعت إلى تحديد تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية. وقد أظهرت النتائج أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فعالية العمليات التنظيمية، ودورها في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية من خلال ضمان حسن سير العمليات، تحديد الممارسات اللازمة لاختيار وتعيين الموظفين الجدد والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال تحفيزهم، والاستخدام الأمثل لرأس المال البشري لتحقيق نجاح المنظمة وتميزها.

دراسة (Alanazi et al., 2022)، هدفت إلى بحث تأثير ممارسات إدارة المواهب في سياق سياسات الموارد البشرية في مؤسسات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية وتقييم تأثيرها على رضا الموظفين والتزامهم، حيث أظهرت النتائج نقص فرص التدريب والتطوير للموارد البشرية ونقص مستوى رضا الموظفين التزامهم؛ مما يؤكد أهمية تطوير إطار لفهم العلاقة بين إدارة المواهب ونتائجها المختلفة على أداء العاملين في المنظمات السعودية.

دراسة (أل مردف وآخرون، 2022)، هدفت إلى التعرف على دور وظائف الموارد البشرية في تحقيق رؤية المملكة 2030 بالتركيز على القطاع الصحي السعودي، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى مساهمة التدريب كأحد ممارسات الموارد البشرية في تطوير مهارات العاملين بالقطاع الصحي السعودي، كما أن سياسات الموارد البشرية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية تتسم بالموضوعية واعتمادها على نهج علمي مما يسهم في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وزيادة مساهمتها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تنمية الموارد البشرية.

دراسة (Notanubun & Ririhena, 2021)، وتناولت التطوير التنظيمي Organizational Development كعملية مخططة، تتم إدارتها بشكل منهجي لتغيير ثقافة المنظمة وأنظمتها وسلوكها، من أجل زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث تم دراسة عملية التطوير التنظيمي باعتبارها عملية هادفة للتغيير والتحول نحو المستقبل على مستوى الأهداف المراد تحقيقها، أنظمة العمل، المعايير التي يجب الالتزام بها، الأساليب والإجراءات المتبعة لتنفيذ المهام، التوجيه والقيادة، التنسيق والتعاون، وكذلك العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص داخل المنظمة.

دراسة عباس (Abbas, 2026)، وسعت إلى دراسة التطوير التنظيمي في المنطقة العربية من منظور إسلامي، حيث أكدت الدراسة أن التطوير التنظيمي دائمًا ما يركز على المتغيرات البشرية لتعزيز الأهداف التنظيمية وإحداث تغيير إيجابي نحو تحقيق هذه الأهداف. وبالتالي، ترتبط مناهج التطوير التنظيمي ومحتواها بالضرورة بالموارد البشرية في المجتمعات والتي تشكل وتؤثر على التوجهات والمواقف القيمية للمنظمات العامة.

دراسة علام (2022)، ناقشت دور التطوير التنظيمي كمدخل للإصلاح الإداري وتهيئة مناخ عمل يسهم في تنمية الموارد البشرية وتطوير الإدارة بمراكز الشباب، باعتبارها مؤسسات حكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تعد نهجًا ضروريًا للتطوير التنظيمي، وكذلك أهمية التدريب كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي.

دراسة (Babatunde et al., 2023)، هدفت إلى توفير فهم شامل لمفاهيم التطوير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ودراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتطوير التنظيمي واستكشاف كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية. وأكدت نتائج الدراسة الارتباط بين التطوير التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية باعتبارهما عنصرين حاسمين في الإدارة الفعالة في عالم الأعمال، حيث يتضمن تخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية، وتقييم مدى توفر الموظفين المؤهلين، وتطوير استراتيجيات لاختيار الموظفين وتدريبهم والاحتفاظ بهم، بينما يتضمن التطوير التنظيمي تعزيز الفعالية الشاملة للمنظمة من خلال مجموعة من التدخلات، مثل تغييرات في الهياكل الإدارية، وتدريب الموظفين، وتحسين العمليات، وتتمثل أهداف هذه الأنشطة في تحسين أداء الموظفين، وتحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحقيق نجاح الأعمال على المدى الطويل.

دراسة (Nyathani, 2024)، والتي أكدت على أن التحول الرقمي للموارد البشرية بات واقعًا ملموسًا، حيث يؤدي دورًا بارزًا في نجاح التغيير التنظيمي في الوقت الحالي. كما أن هناك ضرورة حتمية لإعادة تشكيل دور الموارد البشرية بشكل أساسي كعامل تمكين استراتيجي للنمو والابتكار في المنظمات، وأن تحقيق هذه الفوائد لا يتطلب تبني التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب أيضًا نهجًا يركز على تنمية الموارد البشرية باعتبارها شريك استراتيجي في عمليات التغيير التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها (سياسات الموارد البشرية، التطوير التنظيمي) يتبين تركيز هذه الدراسات على العلاقة بين سياسات الموارد البشرية وجوانب تحسين الأداء التنظيمي والتطوير التنظيمي. وخلصت نتائج الدراسات السابقة إلى أن التطوير التنظيمي يتطلب التخطيط الناجح للموارد البشرية، وكذلك يتطلب فهمًا شاملاً لأهداف المنظمة وثقافتها واتجاهها الاستراتيجي، بالإضافة إلى التقويم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرتبطة بالتطوير.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إبراز أهمية الدراسة من خلال تحديد جوانب مشكلة الدراسة وأهمية سياسات الموارد البشرية في نجاح عمليات التطوير التنظيمي، وكذلك التأطير النظري والتحليلي لجهود المملكة العربية السعودية في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني في ضوء رؤية المملكة 2030 من خلال تحليل سياسات الموارد البشرية (إدارة المواهب، التحول الرقمي، التدريب، بناء القدرات، إدارة التغيير) ودورها في التطوير التنظيمي في سياق المنظمات الحكومية السعودية. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التركيز على سياسات إدارة المواهب، التحول الرقمي، التدريب، بناء القدرات، وإدارة التغيير كمدخل للتطوير التنظيمي في ضوء برنامج التحول الوطني وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مشكلة الدراسة

سعت المملكة العربية السعودية لمواكبة الرؤى التنموية العالمية، فقد وضعت رؤية المملكة 2030 الأهداف العامة التي تأمل تحقيقها في مختلف القطاعات، حيث أكدت على دور الأجهزة والمنظمات الحكومية في الوصول إلى هذه الأهداف (آل مردف وآخرون، 2022). عبر عدد من المستهدفات التي يأتي في مقدمتها «حكومة فاعلة»، حيث تستهدف رؤية 2030 الوصول إلى المركز (20) في مؤشر فاعلية الحكومة، والمركز الخامس في مؤشر الحكومات الإلكترونية (رؤية المملكة 2030، 2016).

وقد أطلقت المملكة عدد من البرامج لتحقيق غاياتها التنموية، منها برنامج التحول الوطني، كركائز استراتيجية لتحقيق رؤية 2030، من خلال الاعتماد على الكوادر البشرية الوطنية لقيادة هذه المرحلة والاضطلاع بمسؤولياتها لإحداث تطورات جذرية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية لمواكبة الاتجاهات العالمية في ضوء أهداف الرؤية الطموحة للمملكة 2030 (آل مردف وآخرون، 2022).

ورغم الجهود التي تبذلها حكومة المملكة العربية السعودية لتحسين كفاءة الأجهزة والمنظمات العامة؛ إلا أنه لا يزال هناك العديد من التحديات التي تعوق التطوير التنظيمي في القطاعات العامة. حيث تؤكد دراسة ميهوبي (Mihoubi, 2025) أنه بحلول عام 2023، كانت حوالي 87 % من المبادرات المتعلقة برؤية المملكة 2030 مكتملة أو تسير على الطريق الصحيح، ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة، بما في ذلك القضايا المتعلقة بمواءمة ممارسات الإدارة العامة مع المعايير العالمية في ضوء السياق الاجتماعي والسياسي الفريد للمملكة.

وقد أظهرت نتائج العديد من الأدبيات الحديثة أن سياسات الموارد البشرية لعبت دورًا رائدًا في حياة المنظمات لتصاحب بدورها التطور التنظيمي للمنظمات العامة عبر الحضارات المتتالية وصولًا إلى عصرنا الحالي؛ لتؤكد الصلة بينها وبين فعالية المنظمات الحديثة (محمد وبدوي، 2025)، (Notanubun & Ririhena, 2021) و (آل مردف وآخرون، 2022).

وتنبع الإشكالية من احتمال وجود فجوة بين سياسات الموارد البشرية وبين الممارسة الفعلية داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي قد يحد من قدرة هذه السياسات على إحداث تحول تنظيمي حقيقي في الهياكل والعمليات والثقافة المؤسسية. ومن ثم، فإن جوهر المشكلة البحثية يتمثل في السؤال الرئيس التالي:

ما دور سياسات الموارد البشرية في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على دور سياسات إدارة المواهب في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني.

2- تحليل دور سياسات التحول الرقمي للموارد البشرية في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني.

3- توضيح دور سياسات التدريب في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني.

4- استكشاف دور سياسات بناء القدرات في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني.

5- التعرف على دور سياسات إدارة التغيير في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة العلمية والعملية من خلال الجوانب التالية:

- ترتبط الدراسة بأهداف رؤية المملكة 2030 والتي أكدت على دور الموارد البشرية الوطنية في تحقيق مستهدفات الرؤية.
- تعتبر سياسات الموارد البشرية من القضايا الهامة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المختصين والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ ترتبط هذه السياسات بتحقيق كفاءة وفعالية المنظمات على اختلاف أنواعها.
- تعد الدراسة الحالية مساهمة علمية في مجال التطوير التنظيمي بالمنظمات الحكومية السعودية من خلال توفير إطار علمي حول دور سياسات الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- يؤمل أن تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في توجيه أنظار صناع السياسات العامة بالمملكة العربية السعودية في تبني آليات فاعلة لتعزيز دور سياسات الموارد البشرية الحديثة لتحقيق التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية، مما قد يسهم في زيادة كفاءة وفعالية هذه المنظمات.

منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور سياسات الموارد البشرية كمدخل للتطوير التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الحالية منهجية تحليل محتوى السياسات والأنظمة والإجراءات في التقارير والوثائق الحكومية الرسمية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في سياق رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني.

جمع البيانات

أ- وثائق التحليل

اعتمدت هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال قراءة وتحليل الأدبيات والوثائق والتقارير والمنشورات ذات الصلة بموضوع الدراسة وأهدافها. حيث اتبعت الدراسة استراتيجية اختيار هذه المصادر من خلال ثلاث خطوات؛ تضمنت الخطوة الأولى: فحص العنوان وملخص الدراسة للتأكد من التوافق مع أهداف الدراسة الحالية وتساؤلاتها، وتضمنت الخطوة التالية: تقييم النص الكامل للدراسات للتأكد من التوافق مع معايير الإدراج والاستبعاد، أما الخطوة الثالثة: فقد تضمنت التحقق من مدى إمكانية الإفادة من هذه الدراسات لتقديم مساهمة علمية للدراسة الحالية؛ وتمثلت معايير الإدراج في أن المصادر: تركز على الأمور المتعلقة بسياسات الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي؛ بينما تم تحديد معايير الاستبعاد وفق ما يلي: الأدبيات التي تم نشرها قبل عام 2015؛ المصادر التي ركزت على سياسات إدارة الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي دون أن تتضمن إطار واضح.

وقد اعتمدت الدراسة في تحليلها على عدد من الوثائق الرسمية لعملية التحليل والاستنباط، وتم تصنيف هذه الوثائق إلى مستويين، كالتالي:

1- الوثائق الحكومية: وشملت وثيقة رؤية المملكة 2030، وثيقة برنامج التحول الوطني، ووثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية.

2- التقارير الحكومية: وشملت التقارير السنوية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للأعوام الأخيرة وتقارير حصر المنجزات الاستراتيجية الشهرية والربع سنوية، وتقارير قياس الأداء والارتباط الوظيفي.

جدول رقم (1)
الوثائق التي اعتمدت عليها الدراسة

المحور	عدد الأدبيات والوثائق قبل الاستبعاد	بعد الاستبعاد
إدارة المواهب	23	8
التحول الرقمي	34	13
التدريب	13	9
بناء القدرات	5	5
إدارة التغيير	17	9

ب- **إجراءات تحليل المحتوى**

اعتمدت الدراسة على منهجية الترميز الموضوعي للتحليل، وقد تم تبويب الأكواد وفق المحاور الخمسة التالية:

- **المحور الأول:** دور سياسات إدارة المواهب في تعزيز التطوير التنظيمي بالوزارة في ضوء برنامج التحول الوطني، وتضمن التحليل الأبعاد الآتية (جذب المواهب، التعاقب الوظيفي، تطوير المواهب والقيادات).
- **المحور الثاني:** دور التحول الرقمي في تعزيز التطوير التنظيمي بالوزارة في ضوء برنامج التحول الوطني، وتضمن التحليل الأبعاد الاتية (الحكومة الذكية، الازدهار الرقمي، مؤشرات التحول الرقمي، الابتكار).
- **المحور الثالث:** دور التدريب في تعزيز التطوير التنظيمي بالوزارة في ضوء برنامج التحول الوطني، وتضمن التحليل الأبعاد الآتية: (البرامج التدريبية، تأهيل الكوادر الوطنية، نقل الخبرات والمعارف).
- **المحور الرابع:** دور بناء القدرات في تعزيز التطوير التنظيمي بالوزارة في ضوء برنامج التحول الوطني، وتضمن التحليل الأبعاد الآتية: (تنمية المهارات، ثقافة الابداع والابتكار، التعلم مدى الحياة، مهارات المستقبل).
- **المحور الخامس:** دور سياسات إدارة التغيير في تعزيز التطوير التنظيمي بالوزارة في ضوء برنامج التحول الوطني، وتضمن التحليل الأبعاد الآتية: (منظومة التغيير والتطوير، جهود التطوير التنظيمي، مقاومة التغيير، تغيير الثقافة المؤسسية).

مناقشة نتائج الدراسة

أولًا - دور سياسات إدارة المواهب في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني:

خضعت سياسات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية لإصلاحات جوهرية لتتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030، ويعد بعد الموارد البشرية أحد مرتكزات تحقيق أهداف رؤية 2030، حيث يركز هذا البُعد على جذب المواهب البشرية والاحتفاظ بها وتطويرها لتلبية متطلبات السوق التنافسية. كما تؤكد سياسة السعودة، التزام الحكومة بدمج المواطنين السعوديين في القوى العاملة مع تحقيق التوازن بين دور الوافدين، ويتفق ذلك مع ما أكده العايد وآخرون (Alayed et al., 2025: 62).

على مستوى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مجال إدارة المواهب بالمملكة العربية السعودية، فقد وقعت الوزارة اتفاقية لتطوير الكفاءات الوطنية مع أكاديمية «طويق» خلال مؤتمر" LEAP "2025 . كذلك، أظهر تحليل الدراسات السابقة تحديات إدارة المواهب في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ فالتحدي الأكبر الذي يواجه الوزارة هو قدرتها على توظيف المواهب وجذبها والاحتفاظ بها وتطويرها، كما أن هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ظهور هذه التحديات، وأبرزها: المنافسة المتزايدة بين المنظمات التي توظف المواهب، والتي تستخدم أساليب متطورة متعددة لجذب وتوظيف الأشخاص الموهوبين؛ ارتفاع الطلب مع انخفاض العرض في السوق للأشخاص الموهوبين. كما هدفت سياسات الموارد البشرية للوزارة إلى جذب الكفاءات البشرية للحصول على قادة واعدين وتطوير المواهب وتنمية مهاراتهم، لمواكبة متطلبات التطوير التنظيمي بالوزارة وفق أهداف برنامج التحول الوطني في ضوء رؤية المملكة 2030.

يتبين بذلك أن التحول الديناميكي للمملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 ركز بشكل كبير على تحديث أطرها القانونية والاقتصادية لخلق اقتصاد متنوع ومستدام، من خلال تعزيز رأس المال البشري، والذي يشكل الأساس للنجاح التنظيمي.

كذلك، فهناك اهتمام متزايد من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لجذب وتنمية المواهب البشرية، وحرص الوزارة على الاحتفاظ بالكوادر الوطنية من الموهوبين لتعزيز قدرتها على النمو والاستمرار في عالم اليوم؛ غير أن الاحتفاظ بالمواهب البشرية يواجه صعوبات عديدة أبرزها «هجرة العقول» والتنافس بين المنظمات على جذب أفضل العناصر البشرية والتي تعد بمثابة ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، خاصةً في القطاعات الحكومية، وهو ما يتطلب تبني سياسات فاعلة لتحفيز المواهب البشرية وتوفير مسارات للتعاقب القيادي وتوفير فرص النمو المهني بناء على معايير الكفاءة والجدارة.

ويتفق ذلك مع ما أكدته نتائج دراسة (Alghamdi, 2020) والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية، تعزيز فعالية العمليات التنظيمية، تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية والاستخدام الأمثل لرأس المال البشري لتحقيق نجاح المنظمة وتميزها. وكذلك يتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Alanazi et al., 2022) التي أظهرت نقص فرص التدريب والتطوير للموارد البشرية ونقص مستوى رضا الموظفين التزامهم؛ مما يؤكد أهمية تطوير إطار لفهم العلاقة بين إدارة المواهب ونتائجها المختلفة على أداء العاملين في المنظمات السعودية.

ثانيًا: دور سياسات التحول الرقمي للموارد البشرية في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني:

يسعى البُعد الخامس لبرنامج التحول الوطني (2018) (تحقيق التميز في الأداء الحكومي) إلى تعزيز أداء الجهات الحكومية في المملكة، بما في ذلك وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتحسين خدماتها من خلال تحسين مستوى إنتاجية موظفي هذه الجهات، تعزيز النزاهة والشفافية، وتطوير نظام الخدمة المدنية، تحسين وتطوير البنى التحتية، والتوسع في الخدمات الإلكترونية، وبناء وتعزيز قنوات للتواصل الفعّال مع المواطنين والمستفيدين. وقد سعت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتحقيق نموذج حوكمة رقمية استباقي وفعّال، لتعزيز مشاركة المواطنين وتحسين جودة الخدمات، عبر إنشاء تجربة مستخدم سلسة من خلال البوابة الوطنية، وتحسين عمليات صنع القرار عبر التقنيات الذكية، وإنشاء بنية تحتية رقمية آمنة لتسهيل التطبيقات الموجهة نحو المستقبل.

كذلك، تُعنى وكالة التحول الرقمي في الوزارة بتطوير وتنفيذ سياسات التحوّل الرقمي في مختلف القطاعات، حيث تشمل مهامها إدارة التطبيقات، وحماية الأنظمة والتجهيزات التقنية، وتطوير البنية التحتية الرقمية بالوزارة، وكذلك تطوير وتشغيل خدمات تقنية المعلومات، وتعزيز الاستفادة من البيانات بكافة أشكالها لدعم القرار وتحقيق مستهدفات الوزارة. وقد أسفرت جهود الوزارة من خلال وكالة التحول الرقمي إلى تعزيز مستوى الرقمنة واعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي؛ تحسين التجربة الرقمية للعملاء؛ تطوير البنية التحتية الرقمية بالوزارة والارتقاء بها وتهيئة بيئة رقمية محفزة للابتكار والإبداع؛ تحسين الكفاءة وزيادة موثوقية الأعمال الرقمية على مستوى القطاعات؛ الاستفادة من تقنيات التحليل الذكي للبيانات وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي عبر خلال التحوّل الرقمي. كما تميزت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مجال التحول إلى الحكومة الذكية، حيث حققت الوزارة جائزة «الازدهار الرقمي» ضمن فئة التحول الرقمي لصنع القرار، وتم تكريم الوزارة عن نموذج «النمذجة التنبؤية لقرارات توطين سوق العمل»، وذلك تقديرًا لجهود الوزارة ودورها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

بذلك تعد الوزارة نموذجًا ناجحًا ورائدًا على مستوى المنظمات العامة السعودية للتحول إلى الحكومة الذكية، بالاستناد إلى رؤية استراتيجية واضحة، وبنية تحتية تقنية قوية، وتطوير منصات رقمية متكاملة، وتصميم تطبيقات ذكاء اصطناعي مبتكرة وفق متطلبات القرن الحالي. ووفق ما أكده تقرير المنجزات الاستراتيجية للوزارة (2024، 27) فإن جهود الوزارة لتحقيق جائزة «الازدهار الرقمي» تستند إلى مجموعة من الركائز التي تتمثل في: الشمولية، بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية الخدمية؛ تبني استراتيجيات الحوكمة والشفافية، ودعم مبادرات التحول الرقمي. كذلك؛ فقد سعت الوزارة لتعزيز الشفافية وإتاحة مجموعة من البيانات المفتوحة عبر منصة «البيانات المفتوحة السعودية»، مما عزز مستوى الشفافية؛ القيادة الاستراتيجية؛ وتطوير الرؤية والرسالة، بناء الأهداف وفق معايير ومتطلبات الاستدامة المالية وكفاءة الإنفاق الحكومي، تبني نهج فاعل لإدارة التغيير؛ تطوير البنية التحتية التقنية لتعزيز قدرات الوزارة في مجال التحول الرقمي؛ تطوير قواعد البيانات، تعزيز قدرات الأمن السيبراني، تطوير الأنظمة، تعزيز قدرات إدارة البيانات وآليات التحليل الذكي، تعزيز الشفافية وتوفير (119) مجموعة من البيانات المنشورة وتشجيع المشاركة الإلكترونية؛ الابتكار التقني، من خلال تطوير أنظمة تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، والمنصات والتطبيقات الذكية؛ إطلاق خدمات ومنصات إلكترونية، تحقيق التكامل بين الأنظمة؛ تحسين تجربة العميل؛ تحديد مواطن القصور في مستوى جودة الخدمات وتقويمها والارتقاء بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، تدشين فروع افتراضية جديدة

(الحدود الشمالية-نجران- الجوف)؛ تعزيز الابتكار؛ جذب المواهب، تحسين بيئة العمل، زيادة رضا الموظفين وتحسين المهارات والمعارف وتنمية قدرات المواهب البشرية.

كما حققت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مستوى متميز في مؤشر قياس التحول الرقمي الحكومي؛ حيث حصلت على جائزة التميز المؤسسي في فئة الوكالات المتميزة (حصلت عليها وكالة التحول الرقمي بالوزارة عام 2023 محققة المستوى الذهبي)، وحققت المستوى الماسي (عن مشروع تشغيل وتطوير بوابة الوزارة)، والمستوى الذهبي (مشروع المنصة الوطنية للعمل التطوعي ومشروع تنقيح بيانات المصادر الرئيسية).

يتضح بذلك أن من أهم عوامل تميز الوزارة في مجال التحول إلى الحكومة الذكية، تبني استراتيجيات الحوكمة والشفافية، القيادة الاستراتيجية وتعزيز الابتكار التقني لتحقيق أهداف الوزارة. وعلى الرغم من الفوائد التي حققها التحول الرقمي للموارد البشرية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ فإن هذا التحول الرقمي للموارد البشرية يأتي مصحوبًا بتحديات عديدة، مثل: مقاومة التغيير، فجوة المهارات، وتحديات أمن البيانات وغيرها، وبدون إدارة فعالة للتغيير والتطوير التنظيمي، فإن هذه التحديات قد تعيق علية التطوير وتحد من فعالية سياسات الموارد البشرية لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي. فعندما تشرع مؤسسة ما في الرقمنة كشكل من أشكال التحول والتطوير التنظيمي، يصبح تقييم التحول مفيدًا؛ وهذا يوجد فرصة لمقارنة التفاعل بين القيادة والتغيير الاستراتيجي وتقييم أثر القرارات، وهو ما يتفق مع ما أكدته دراسة (Alajaji, 2023: 23).

كذلك تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة علام (2022) التي أكدت على دور نهج الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي. وكذلك تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Nyathani, 2024) التي أكدت على أن التحول الرقمي للموارد البشرية يؤدي دورًا بارزًا في نجاح التطوير التنظيمي.

ثالثًا: دور سياسات التدريب في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني:

إن بناء إطار وطني للتدريب، ووضع الضوابط والمعايير والأسس التنظيمية لتدريب موظفي القطاع الحكومي وفق أفضل الممارسات العالمية كان له دورًا مؤثرًا في تحسين مخرجات البرامج التدريبية المقدمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ما أدى إلى رفع كفاءة رأس المال البشري بالوزارة في ضوء أهداف برنامج التحول الوطني. ويظهر تحليل مؤشرات التقدم في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني والمبادرات الوطنية في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030 (برنامج التحول الوطني، 2021: 25) أنه بنهاية عام 2023، تم إكمال ما يقرب من 87 % من المبادرات الوطنية، مما يشير إلى التزام قوي بأهداف الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

وقد ساهمت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تحسين كفاءة الموارد البشرية عبر سياسات التدريب، وهو ما يعكس نجاح الجهود المبذولة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال برنامج التحول الوطني عن طريق تدريب وتأهيل منسوبي الوزارة وتهيئة بيئة عمل مميزة، تبني ودعم أنماط العمل الحديثة، والعمل على زيادة درجة الارتباط الوظيفي لمنسوبي الوزارة.

ووفق ما أشار إليه تقرير المنجزات الاستراتيجية للقطاعات الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024: 24) فقد بذلت الوزارة جهود كبيرة للتدريب ونقل الخبرات والمعارف لتطوير الأداء من خلال التعاون مع مؤسسات متخصصة في مجال التدريب والتطوير مثل Harvard Business School ، وبرنامج «واعد لتطوير القيادات»، حيث هدفت هذه البرامج التدريبية إلى تنمية المهارات القيادية لدى منسوبي الوزارة في إطار أفضل الممارسات العملية.

مما سبق، يبدو أن مبادرات التدريب في سياق برنامج التحول الوطني ركزت على تقديم برامج فاعلة لتنمية مهارات منسوبي الوزارة في ضوء تحديد المتطلبات التدريبية الفعلية التي تتطلبها عملية التطوير التنظيمي، فقد شمل نطاق المبادرات التدريبية وضع إطار عملي شامل للتدريب، وتحديد وسائل وآليات تطبيقه مع مراعاة الجوانب التنظيمية والإدارية والتقنية اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية بكفاءة وفاعلية؛ غير أنه ورغم الجهود التي تبذلها الوزارة في سياق تدريب الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم، فإن تحليل الدراسات والتقارير ذات الصلة ببرامج الرؤية 2030 تشير إلى أنه لا تزال هناك العديد من التحديات على مستوى التنفيذ في هذه البرامج التدريبية، حيث لا تزال هناك حاجة متزايدة إلى توفير الموارد المالية للبرامج التدريبية والاعتماد على منهجية علمية مستمرة لتقييم أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين

بالوزارة ومدى التقدم في أدائهم، وهو ما أكده مهوبي (Mihoubi, 2025: 600) من خلال تحليل واقع تنفيذ برامج رؤية المملكة 2030، حيث يرى أن هناك حاجة متزايدة إلى تحسين عملية صنع السياسات لتسهيل بناء هيكل حوكمة أكثر قدرة على التكيف والاستجابة، وقادر على التعامل بفعالية مع تعقيدات الإدارة العامة الحديثة، فتنفيذ النماذج المبتكرة للحوكمة لم يكن خاليًا من التحديات والتي من أهمها: البيروقراطية الإدارية والتداخل في الاختصاصات بين الجهات في عملية صنع السياسات.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته نتائج دراسة كل من الصوالحة وآخرون (2020)، أحمد وآخرون (2019) وآل مردف وآخرون (2022) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب، ضمن استراتيجيات الموارد البشرية، على تحقيق التميز والتطوير التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين التدريب والتطوير التنظيمي.

رابعًا: دور سياسات بناء القدرات في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني:

ساهمت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية من خلال 5 مؤشرات و15 مبادرة لتعزيز بناء وتنمية القدرات الوطنية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023: 13). وتبرز جهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مجال بناء القدرات لتعزيز التطوير التنظيمي وفق ما أكدته تقارير الوزارة (2026) من خلال سياسات الوزارة التي ركزت على اعتماد خطة الاحتياج الوظيفي للوزارة (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية) بعد دراسة الاحتياجات الوظيفية للوزارة من القوى العاملة من خلال الاستقطاب الخارجي، اعتماد الهيكل التشغيلي وإجراء عمليات تحديث للهيكل والأدلة التنظيمية، ومواءمة الهيكل التنظيمي للوزارة مع الممارسات المعتمدة للوزارة، مواءمة خطة الموارد البشرية مع مخرجات النموذج التشغيلي للوزارة لتحقيق المستهدفات (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024، 25). كما استضافت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية العديد من ورش العمل حول بناء وتنمية مهارات المستقبل، وقد سعت الوزارة إلى الخروج بإطار استراتيجي لتمكين القوى العاملة، دراسة التحديات التي تواجهها في مجال تنمية المهارات، وتبادل الخبرات في مجال المهارات والمعايير المهنية، وهو ما يؤكده تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2026).

يتضح مما سبق أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية اتخذت خطوات فاعلة في إطار بناء القدرات والمهارات للموارد البشرية من منسوبي الوزارة لتعزيز التحول والتطوير التنظيمي من خلال التنسيق والتكامل بين السياسات والخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية لبناء جدارات القوى العاملة من العاملين بالوزارة في إطار رؤية المملكة 2030، مما كان له أكبر الأثر في تعزيز جهود التطوير التنظيمي. وتتفق مع توجه المملكة العربية السعودية لتطوير منظومة بناء القدرات البشرية من خلال إطلاق العديد من المنصات الرقمية، وتطوير منظومة البحث والابتكار، وتوفير سياقات التعلم مدى الحياة، كذلك تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Sunahwati et al., 2019) التي أظهرت أن سياسة تنمية الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب والتغيير التنظيمي، ساهمت بدور كبير في تحسين الأداء التنظيمي بمنظمات القطاع العام. وكذلك تتفق مع ما أكدته نتائج دراسة عباس (Abbas, 2026) التي أكدت على المتغيرات البشرية لتعزيز الأهداف التنظيمية وإحداث تغيير إيجابي نحو التطوير التنظيمي.

إلا أنه رغم هذه الجهود، لا زالت الوزارة بحاجة إلى تبني سياسات فاعلة لبناء القدرات البشرية في إطار مهارات القرن الحادي والعشرين، بالاستفادة من أفضل التجارب والممارسات المحلية والعالمية الناجحة، بما يعزز المكانة الرائدة للوزارة في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني.

خامسًا: دور سياسات إدارة التغيير في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني:

واجهت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تحديًا تنظيميًا كبيرًا بعد قرار ضم وزارة الخدمة المدنية في 2020، حيث كان عليها دمج ثقافتين مؤسسيتين مختلفتين تمامًا في فترة وجيزة، وهنا برز دور سياسات إدارة التغيير والتي تهدف إلى تقليل مقاومة التغيير وضمان انتقال سلس للموظفين والعمليات إلى الوضع الجديد. كما تُمثل وكالة الموارد البشرية بالوزارة الذراع التنفيذي الأهم لسياسات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير داخل الوزارة وخارجها. حيث تُعنى الوكالة بكل

ما يرفع من كفاءة الموارد البشرية وفاعليتها، مع ضمان تطبيق الأنظمة واللوائح والأدلة الخاصة بها وفق معايير عالمية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2026). وتتضمن أهداف الوكالة المرتبطة بإدارة التغيير: بناء منظومة التغيير والتطوير عبر حث الأفراد على التغيير الإيجابي وتفعيل إدارة المواهب وجهود التطوير التنظيمي، مع إنجاز عملية التحول للموارد البشرية بتحويل الإدارات التقليدية إلى إدارات حديثة تركز على الاستراتيجية بدلاً من العمليات الإجرائية فقط، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل من خلال تطوير المكونات الرئيسية للموارد البشرية لبناء خطط تنموية مستدامة وجذب الكفاءات المميزة، وتصميم وتفعيل منهجية شاملة لإدارة التغيير بوضع خارطة طريق واضحة للنموذج التشغيلي للوزارة وتحديد الأدوار والمسؤوليات؛ وهذا التحول يعتبر هو جوهر التطوير التنظيمي، حيث ينتقل بالوزارة من الإدارة البيروقراطية التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري.

ووفق ما أكدته نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية حول التحول الاستراتيجي في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030 (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024: 26)، فقد بلغ مؤشر «نسبة الامتثال لمعايير حوكمة أداء برامج الرؤية» 69 % بالوزارة، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى مساهمة الوزارة في منظومة الموارد البشرية وفق مستهدفات رؤية 2030. وعلى الرغم من أن التغيير بات ضرورة حتمية لمواكبة تحديات العصر الحالي، فإن هناك حاجة ماسة للربط بين سياسات إدارة التغيير بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وأهداف التطوير التنظيمي بشكل أكثر واقعية وفق نهج علمي ودراسة واقعية للتحديات والمشكلات التي تواجه عملية التطوير التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج نتائج دراسة كل من الصوالحة وآخرون (2020)، أحمد وآخرون (2019) وأل مردف وآخرون (2022) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز والتطوير التنظيمي.

نتائج الدراسة

من خلال المناقشات السابقة واستعراض نتائج الدراسات وتقارير مؤشرات برامج رؤية المملكة 2030، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تؤكد سياسات المملكة على أهمية المواهب الوطنية في تحقيق كفاءة المنظمات العامة، وقد أصبحت الأجهزة الحكومية بالمملكة تتبنى بشكل متزايد سياسات مبتكرة للموارد البشرية لجذب المواهب والاحتفاظ بها من أجل مواجهة تحديات مثل الفجوات في المهارات، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، والتوقعات المتغيرة في القوى العاملة وغيرها من التحديات.
- يؤدي التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية، مثل أدوات التوظيف المعتمدة على الذكاء الاصطناعي ومنصات التعلم الإلكتروني، إلى تغيير كيفية إدارة المؤسسات لرأس مالها البشري وتحسين كفاءتها.
- بالنظر إلى المستقبل، فإن نجاح خطة العمل الوطنية ورؤية 2030 سيعتمد على قدرة الجهات الحكومية على بناء الثقة مع المواطنين.
- يعد التركيز على التحول الرقمي والابتكار أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز الخدمات الحكومية وتحسين أداء الجهات الحكومية.
- كان لسياسات التحول الرقمي للموارد البشرية دورًا بارزًا في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني، فقد سعت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتحقيق نموذج حوكمة رقمية استباقي وفعّال، لتعزيز مشاركة المواطنين وتحسين جودة الخدمات، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وحماية الأنظمة والتجهيزات التقنية، وتعزيز الاستفادة من البيانات لدعم القرار وتحقيق مستهدفات الوزارة.
- ساهمت سياسات التدريب في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني، فقد انعكست سياسات التدريب وتأهيل منسوبي الوزارة بشكل واضح في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي وزيادة درجة الارتباط الوظيفي وتنمية المهارات القيادية لدى منسوبي الوزارة في إطار أفضل الممارسات العملية.
- ساعدت سياسات بناء القدرات بشكل كبير في تعزيز التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء برنامج التحول الوطني.

- إن المنظمات الحكومية أمام هذا العالم بما يحتويه من تطورات تكنولوجية وما ينتج عنها من تأثيرات، أصبحت تواجه موجات متلاحقة من التغيير المتسارع على كافة المستويات، حيث بات مواكبة هذه التغييرات ضرورة ملحة، الأمر الذي يتطلب تبني نهج فاعل لتعزيز التطوير التنظيمي.
- ساهمت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية بدور كبير في تحقيق أهداف سياسات الإصلاح الإداري والتحول الوطني في ضوء رؤية المملكة 2030، عبر سياسات إدارة المواهب والتدريب وبناء القدرات والتحول الرقمي وإدارة التغيير.

التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة اهتمام وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بسياسات الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم المداخل للتطوير التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمات العامة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.
- على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية العمل على زيادة الاستثمار في برامج وسياسات الشفافية والمشاركة الفعالة للمواطنين، مع إدراك أن هذه العناصر ضرورية لتعزيز الثقة العامة وتعزيز إطار الحوكمة بالجهاز الحكومي السعودي.
- ينبغي على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تعزيز الإجراءات والمبادرات الهادفة إلى تحقيق الموائمة بين المساءلة والابتكار لضمان أن مساهمة البرامج والمبادرات الحكومية في التنمية المستدامة وتحقيق الرفاهية المجتمعية على المدى الطويل.
- دراسة تحديات التطوير التنظيمي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية واتخاذ تدابير فاعلة للحد من هذه التحديات لزيادة فعاليتها وتعزيز مساهمتها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
- الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في تفعيل دور سياسات الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي.
- إجراء مزيد من الدراسات بالتطبيق على وزارات أخرى في المملكة العربية السعودية لبحث مساهمة هذه الجهات في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية**: تتمثل في موضوع سياسات الموارد البشرية كمدخل للتطوير التنظيمي في ضوء مستهدفات برنامج التحول الوطني: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كحالة دراسية.
- **الحدود المكانية**: تقتصر على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية**: تشمل فترة الوثائق التي شملتها الدراسة بالتحليل وهي خلال الفترة 2015- 2025.
- **الحدود العلمية**: اعتمدت الدراسة على متغير مستقل (سياسات الموارد البشرية) بأبعاده (سياسات إدارة المواهب، والتحول الرقمي، والتدريب، وبناء القدرات، وإدارة التغيير)، والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، حيث اعتمدت الباحثة في تحديد متغيرات الدراسة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- **قيود الدراسة**: واجهت الدراسة عدد من القيود العلمية والعملية ومنها؛ صعوبة الحصول على الوثائق المرتبطة بموضوع الدراسة من الجهات الرسمية، التواصل مع المختصين والمعنيين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وندرة الدراسات العربية والأجنبية في مجال الدراسة.

المراجع

أولًا - مراجع باللغة العربية:

- أحمد، أيمن محمد عبدالرازق؛ علي، عبير فرحات؛ وخشبة، محمد ماجد. (2019). أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي في ظل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. ***مجلة العلوم البيئية***، معهد الدراسات والبحوث البيئية- جامعة عين شمس، 48(1)، 307- 334.
- أل مردف، عبد الله ناصر حمد؛ وبن معتوق، عبدالرازق؛ ومحمود، عبدالحفيظ عثمان. (2022). دور الموارد البشرية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في القطاع الصحي السعودي. ***المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات***، 3 (35)، 36- 63. v3.35.2.ijrsp/10.52133/org.doi
- إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (2017). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. ***المجلة العلمية التجارة والتمويل***، كلية التجارة- جامعة طنطا، 37 (1)، 169-208. https://search.emarefa.net/detail/BIM-1093248
- إسماعيل، سارة محمد؛ والحفظي، شهد عبد الخالق. (2024). تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. ***المجلة العربية للإدارة***، 44 (1- فبراير)، 237- 262.
- برنامج التحول الوطني. (2018). ***الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2018-2020***. المملكة العربية السعودية.
- برنامج التحول الوطني. (2021). ***الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2021-2025***. المملكة العربية السعودية.
- برنامج التحول الوطني. (2024). ***تقرير إنجازات برنامج التحول الوطني. التقرير السنوي لعام 2024***. المملكة العربية السعودية.
- برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). ***الوثيقة الإعلامية: برنامج تنمية القدرات البشرية 2021- 2025***. المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة 2030. (2016). ***وثيقة الرؤية***. المملكة العربية السعودية.
- الصوالحة، أيوب أحمد؛ والعدوان، عبدالحليم مناع؛ والملاعبة، محمد عبدالحليم. (2020). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية. ***مجلة دراسات وأبحاث- المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية***، 12(1)، 1052- 1066. DOI: 085-001-012-0578/10.35157
- العربي، محمد عوض؛ وعبدالعال، محمد محمود. (2022). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. ***مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية***، 24 (1)، 263- 304.
- علام، محمد تركي موسى. (2022). رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب. ***دراسات في الخدمة الاجتماعية***، 58 (2)، 233- 272.
- علّة، مراد. (2017). متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي. ***مجلة دفاتر اقتصادية***، 8 (1)، 156- 170.
- محمد، عبدالعزيز محمود؛ وبدوي، سحر محمد. (2025). أثر سياسات الموارد البشرية على أخلاقيات العل: دراسة ميدانية. ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***، 16 (2)، 1736- 1768.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). ***الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في رؤية السعودية 2030***. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). ***حصر المنجزات الإستراتيجية للقطاعات***. الربع الأول. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). ***حصر المنجزات الاستراتيجية للقطاعات***. المملكة العربية السعودية.

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026). ***برنامج تنمية القدرات البشرية***. متاح على الرابط:https:// www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/ministry-programs/human-capacity-development-programme
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026). ***الموقع الرسمي***. متاح على الرابط:
- https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/organizational-chart

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abbas, J. Ali. (2026). Organizational Development in the Arab World. ***Journal of Management Development***, 154-21 ,(5) .
- Alanazi, A. (2022). The Impact of Talent Management Practices on Employees' Satisfaction and Commitment in the Saudi Arabian oil and Gas Industry. ***International Journal of Advanced and Applied Sciences***, 9 .46-55 ,(3) https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.03.006
- Alghamdi, S. A. (2020). The Impact of HR Strategy on Organizational Effectiveness. ***American Journal of Theoretical and Applied Business***, 691-97, (4) . doi: 10.11648/j.ajtab.20200604.16
- Babatunde, F. T.; Owokalu, O. & Chukwudi, O. (2023). Human Resource Planning and Organizational Development Goals. ***Journal for Studies in Management and Planning***, 91-17 ,(3) .
- Cameron, K. S. (2021). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. ***Academy of Management Perspectives***, 35.3-12 ,(1)
- Dayel, Wejdan A. L.; Debrah, Yaw A. & Mulyata, John. (2020). To Explore the Effect of Talent Management Developments in Saudi Healthcare Sector. ***Management Studies***, 81-13 ,(1) . Doi: 10.17265/2328-2185/2020.01.001
- Mihoubi, F. (2025). The Impact of the National Transformation Program and Vision 2030 on Public Governance in the Kingdom of Saudi Arabia. ***Journal of Rights and Freedoms***, 13593-611 ,(1) .
- Notanubun, Z. & Ririhena, R. L. (2021). Organizational Development and Change Along with the Reinventing in Education. ***Journal Pendidikan Profesi Guru Indonesia***, 121-127, (1) . DOI: 10.30598/jppgivol1issue1page21-27
- Nyathani, R. (2024). Change Management in HR Digital Transformation: Strategies to Ensure a Smooth Transition to Digital Systems. International ***Journal of Computer Techniques***, 11 (6) ,109-115.
- Singh,P.; Ghadei, K. & Roy, P. (2024). Capacity Building in Organizational Management. ***Emerging Trends in Agricultural Extension Education***, Vol. (2), 227-237.
- Sunahwati,E.; Maarif,M. S. & Sukmawati, A. (2019). Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance. ***JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik),*** 23 (1), 50-62. https://doi.org/10.22146/jkap.37957

Human Resource Policies as an Approach to Organizational Development In Light of the Objectives of the National Transformation Program: A Case Study of the Ministry of Human Resources and Social Development

Sheikha Alotaibi
Department of Public Administration
College of Business Administration
King Saud University, KSA
446207878@student.ksu.edu.sa

ABSTRACT

The study sought to identify the role of human resources policies in enhancing organizational development at Saudi Ministry of Human Resources and Social Development in light of the National Transformation Program.

The current study employed a content analysis technique, based on data collected through the reading and analysis of literature, documents, reports, and publications related to the study's topic and objectives. The study also followed a three-step strategy for choosing these sources: Examining the title and abstract of the studies to ensure compatibility with the objectives and research questions of the current study; evaluating the entire text of the studies to ensure compliance with the inclusion and exclusion standards; and confirming the extent to which these studies could contribute scientifically to the current study, the inclusion standards were that the sources focused on matters related to human resource policies or organizational development; while the exclusion standards were determined as follows: literature that was published before 2015; sources that focused on human resource management policies or organizational development without providing a clear framework.

The study's findings revealed that human resources policies play a significant role in organizational development at the Ministry of Human Resources and Social Development in light of the objectives of the National Transformation Program. Additionally, digital transformation and the use of technology in human resources processes are changing how organizations manage their human capital and improve their efficiency. The study recommended the importance of focusing on human resources policies as one of the key approaches to organizational development and achieving the goals of Saudi public organizations in light of the Kingdom's Vision 2030, It also recommended examining the challenges of organizational development in government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia and taking effective measures to address these challenges in order to increase the effectiveness and efficiency of public organizations and enhance their contribution to accomplishing the goals of the Kingdom's Vision 2030.

Keywords: *Human Resources Policies, Organizational Development, National Transformation Program, Ministry of Human Resources and Social Development, Kingdom of Saudi Arabia.*