

## Challenges facing human resources management and mechanisms for their solutions - An applied study on the Ministry of Labor and Social Development Branch, Asir Region –

Youssef Abdullah Masdar

Ministry of Human Resources and Social Development || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the most important challenges facing the human resources management in the Ministry of Labor and Social Development in the Asir region, and to try to develop solutions and remedial proposals for these challenges. In order to achieve these goals; The study adopted the descriptive and analytical approach. The researcher also designed a questionnaire as a main tool for collecting the necessary data, which was applied to a sample of workers in the Ministry of Labor and Social Development in Asir region amounting to (130) individuals.

The study reached several results, the most important of which are: There are high challenges facing the human resources management in the Ministry of Labor and Social Development in Asir Region, and these challenges are represented in five basic ones: (human, administrative, social, economic and legal challenges). The results of the arithmetic averages have shown There is agreement among the study sample that there is a difference in the degree of importance and severity of the challenges facing the human resources management in the Ministry of Labor and Social Development in the Asir region, where the economic challenges ranked first, with the mean of the arithmetic reaching 3.66, followed by the legal challenges, where the mean was 3.56, then the challenges. The social mean, where the arithmetic mean reached 3.51, followed by the administrative challenges, where the arithmetic mean reached 3.38, and in the last place the human challenges, where the arithmetic mean reached 3.33.

**Keywords:** Challenges - Human Resource Management - Ministry of Labor and Social Development

## التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وآليات حلها - دراسة تطبيقية على فرع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير -

يوسف عبد الله مسدر

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية || المملكة العربية السعودية

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، ومحاولة وضع الحلول والمقترحات العلاجية لتلك التحديات. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، والتي تم تطبيقها على عينة من العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير بلغت (130) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه يوجد تحديات عالية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، وتتمثل هذه التحديات في خمسة أساسية هي: (تحديات بشرية، وإدارية، واجتماعية، واقتصادية، وقانونية)، وقد أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية إن هناك اتفاقاً بين عينة الدراسة على وجود تفاوت في درجة أهمية وخطورة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، حيث احتلت التحديات الاقتصادية المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط

الحسابي 3.66، يليها التحديات القانونية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56، ثم التحديات الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51، ثم يليها التحديات الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38، وفي المرتبة الأخيرة التحديات البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.33. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: تطبيق وتعزيز اللوائح التي تضمن معاملة المسؤولين للموظفين دون تمييز أو تفرقة، وضرورة وضع سياسات استقطاب واضحة ومتكاملة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، وإيجاد أساليب أفضل لاجتذاب العمالة الوطنية والمحافظة عليها.

الكلمات المفتاحية: التحديات - إدارة الموارد البشرية - وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

## مقدمة.

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة. فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات، وهو أيضاً ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث (عبد الوهاب، 2003، ص3). ومُنذ بداية القرن الواحد والعشرين الميلادي صارت المنظمات المختلفة تواجه الكثير من التحديات التي تؤثر في أدائها، وانعكست هذه الآثار بالتالي على إدارة الموارد البشرية، ومن الأمثلة على أهم هذه التحديات: التحديات الناتجة عن العولمة، والتأثيرات التكنولوجية المتنوعة، والتحديات المتعلقة في البيئة، والتحديات المتعلقة بالعمالة الوافدة وتوطين الوظائف، والتحديات المتعلقة بالعنصر البشري، وغيرها من التحديات التي ستكون محور هذه الدراسة.

## مشكلة الدراسة:

لم تعد تتلاءم الأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة لإدارة الموارد البشرية مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغير والتطوير المستمرين، فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر (الشريف، 2009، ص1). لذا كانت أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في الوقت المعاصر هي التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) إلى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية)، والعولمة، والتقنية المتقدمة، وإعادة هيكلة المنظمات، والمهارات المتغيرة، وإدارة الجودة الشاملة (عبد الوهاب، 2003، ص3). ولذا كان نجاح إدارة الموارد البشرية يتوقف على معرفة هذه التحديات لكي تتمكن من وضع الآليات القادرة على مواجهتها.

## أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير؟ وما هي الحلول اللازمة لمواجهتها أو التغلب عليها؟

ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد تحديات بشرية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير؟
- 2- هل توجد تحديات إدارية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير؟

3- هل توجد تحديات اجتماعية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير؟

4- هل توجد تحديات اقتصادية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير؟

#### فرضيات الدراسة:

لقد سعت الدراسة إلى اختبار فرضية أساسية وهي:

"توجد هناك تحديات عالية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد هناك تحديات بشرية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

2- يوجد هناك تحديات إدارية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

3- يوجد هناك تحديات اجتماعية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

4- يوجد هناك تحديات اقتصادية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1- إبراز وبيان أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

2- محاولة وضع الحلول والمقترحات العلاجية لتلك التحديات لتسترشد بها وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، والوزارات الأخرى على وجه العموم.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1- تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تحتلها إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وتطبيقاتها للممارسات والأساليب الحديثة في مواجهة التحديات والمتغيرات التنظيمية والبيئية المعاصرة.

2- ومن مبررات إجراء هذه الدراسة أن الباحث سعى إلى معرفة التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية، ثم البحث عن حلول نظرية وعملية لها من خلال دراسة تتناول كل جنبات الموضوع، وتساهم في تطوير وضبط نظام إدارة الموارد البشرية بالوزارة.

3- إثراء المكتبة الإدارية بدراسة مستقلة حول الموضوع تخدم المجال العلمي والأكاديمي.

### حدود الدراسة:

- هذه الدراسة لها حدود ثلاثة: بشرية ومكانية وزمانية على النحو الآتي:
- الحدود البشرية: الأفراد العاملون في إدارات الموارد البشرية بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية.
  - الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على إدارة الموارد البشرية بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.
  - الحدود الزمانية: العام الجامعي 2017م - 2018م.

### مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة الحالية في الآتي:

- التحديات: التحديات جمع مصدر تحدى، ويقصد بها: "ما يواجهه من عقبات أو أخطار" (عمر، 2008، ص461).
- ويعني الباحث بالتحديات: العقبات والمعوقات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.
- إدارة الموارد البشرية: عُرِّفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها" (مهيبيل، 2011، ص6).
- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية: "هي الوزارة المسؤولة عن الإشراف على شؤون العمل والعمال وتنظيمها في الوزارات والمصالح الحكومية العامة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية بالمملكة العربية السعودية" (موقع ويكيبيديا، 2018)، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية. (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

#### المبحث الأول- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

"لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية، وتجاه المنشأة من ناحية أخرى" (عبد الباقي، 2004، ص413). على النحو التالي:

#### أ- التحديات البشرية:

هناك بعض الظواهر التي تتعلق بسلوكيات المورد البشري وتمثل عائقاً أمام إدارة الموارد البشرية، ويمكن إيجازها في ما يلي:

- 1- التغيير التكنولوجي: لقد نتج عن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة التي يمر بها العالم آثار عديدة منها: إلغاء عدد من الوظائف، واستحداث وظائف جديدة لم تكن معروفة من قبل، وتغيير الطرق والأساليب الإدارية، وستتطلب الكثير من الوظائف الخدمية والتقنية والإدارية من القائمين عليها أن يكونوا من حملة الشهادات الجامعية، والخبرات، والمهارات (الزهري، 2000، ص267).

- أمام هذه التغيرات وجدت المنظمة نفسها أمام تحديات جديدة؛ وأصبح من الواجب عليها التركيز على بناء المورد البشري الفعال والاهتمام البالغ بإدارة الأعمال الدولية والتي تواجه في الوقت الحالي مشكلة جذب المورد البشري المؤهل للعمل في فروعها الخارجية (مجاني، وابن ساعد، 2016، ص286).
- 2- ظاهرة التسبب البشري: إن الشعور بعدم المسؤولية والتراخي في أداء الواجبات وإهمال العمل، والميل لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، وكذا الانحراف بالسلطة واستخدامها في غير مكانها، وتشويه القرارات الإدارية، وإفشاء الأسرار المهنية، كلها مظاهر تتفاوت من موظف لآخر ومن إدارة لأخرى، لكنها في النهاية تعيق أداء الأعمال (بوحوش، 1989، ص26).
- 3- النفاق الإداري: يُقصد به: "ظهور الموظف أمام رؤسائه بمظهر الأمين المخلص، المُتقبل لكل ما يقوله المدير، خلافاً لرأيه في غياب المدير، للحصول على مزايا مادية ومزايا معنوية" (شيحا، 1990، ص17)، وهو ظاهرة سلبية تهدد نجاح العمل، وتترك تأثيراً بالغاً على بيئة العمل والإنتاج، وأيضاً على الحياة العملية للموظف (عبد الكريم، 2016، ص10).
- 4- الجمود الفكري والتطبيق الحرفي للنصوص: ويقصد به: "تمسك الفرد بأسلوب جامد في التفكير، والإنغلاق وعدم تقبل الأفكار الجديدة، والتعصب ضد من يخالفه، والتسامح مع أصحاب المعتقدات المشابهة" (الحري، 2003، ص1)؛ إضافة إلى تمسكه بحرفية النصوص دون البحث عن روحها ومعانيها، مما يؤدي إلى إعاقة تنفيذ المهام داخل المنظمة (غربي، وآخرون، 2002، ص21).
- 5- غياب أخلاقيات العمل: إن سوء تنظيم العمل؛ وعدم توجيه الأفراد والاستغلال الجيد لهم ولقدراتهم؛ والعناية بمطالبهم ومصالحهم؛ وغياب العدالة في المعاملة عند إدارة وظائف المستخدمين؛ يدفع الأفراد إلى انتهاج سلوكيات سلبية، وظهور أخلاقيات تتناقض مع متطلبات العمل، فيغيب النظام والانضباط والطاعة، ويسود النفور وعدم التعاون والصراع، واللامبالاة (شامخ، 2008، ص210).

#### ب- التحديات الإدارية:

- توجد بعض التحديات والعقبات المتعلقة بالممارسات الإدارية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية بها والتي تعيق أداء العمل وتؤثر على الإنتاجية، ويمكن إيجازها في ما يلي:
- 1- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة، اعتقاداً بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمر الاجرائية في إدارة شؤون العاملين (أحمد، 2015م، ص411)، Jelsoft، (2002,p1).
- 2- العولمة: تشير العولمة إلى قيام منظمات الأعمال بتوزيع إنتاجها على مستوى العالم، والأخذ بتقنيات الإنتاج الحديث بهدف غزو الأسواق العالمية" (ديسلر، 2003، ص606)، وكانت الإدارة من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية المتزايدة (كورتل، ومنير، 2011، ص6).

- 3- الفساد الإداري: ويقصد به "استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة أو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص" (يونس، 2010، ص245).
- وللفساد الإداري عدة أشكال ومظاهر منها: (الشميمري، أبو بكر، 2013، ص12)
- أولاً: الفساد التنظيمي: ويقصد به تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل وانتظامه. ومن أمثلتها: عدم احترام وقت العمل، والتراخي والتكاسل.
- ثانياً: الفساد السلوكي: ويقصد به "تلك المخالفات الإدارية المتعلقة بالمسلك الشخصي للموظف العام وتصرفه. ومن أهم صوره: عدم المحافظة على كرامة الوظيفة (معايرة، 2010، ص125)، وسوء استعمال الموظف لسلطته ونفوذه لتحقيق مصالحه، أو بقصد الإضرار بالغير(كنعان، 2007، ص158).
- ثالثاً: الفساد الجنائي: أي السلوك البيروقراطي المنحرف، الذي يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية، كقبول الرشاوى (إسعون 2012، ص96 نقلاً عن القريوتي، 2001، ص33).
- رابعاً: الفساد المالي: ويقصد به "المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، ومن أهم صوره: مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية (الشميمري، أبو بكر، 2013، ص16).
- 4- المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل: أثبتت التجربة أن المركزية لها مساويء كثيرة مثل: زيادة الفوارق بين المستويات الإدارية، وشيوع البيروقراطية التي قلصت من قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة، فشك ذلك تحدياً للإدارة وخصوصاً في نقل السلطات، واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا القريبة من المستهلك (الزهري، 2000، ص268).
- 5- عدم الالتزام الوظيفي: تتجلى أهم مظاهر عدم الالتزام في عدم تقيد الموظفين بالدوام الرسمي، وقد أثبتت نتائج دراسة لمعهد الإدارة العامة أن نصف موظفي الأجهزة الحكومية يتأخرون عن أعمالهم، ما يؤثر على سير المعاملات وإهدار ساعات العمل وخفض الإنتاجية (القرني، 2008، ص4).
- 6- الهيكل التنظيمي: من أهم التحديات التي تواجه الهيكل التنظيمي في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية ما يلي: (الهاشم، 2006، ص31)
- أولاً: وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- ثانياً: قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة.
- 7- تقييم أداء الموارد البشرية: توجد عدة عوامل تؤثر على مدى تحقيق التقييم للأهداف المرجوة منه، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذه العوامل قد ترتبط بمدى كفاءة النظام المتبع في تقييم أداء العاملين، مثل عدم وضوح عناصر أو معايير التقييم (عز الدين، 2007، ص157).
- 8- ضعف الولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي هو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها Allen (1990, p15 and Meyer). ومن أسباب ضعف الولاء التنظيمي: تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع، وعدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله، وسوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العاملين في ذلك، والإخفاق في اعتماد سياسة سليمة للثواب والعقاب، مما يؤدي في الأخير إلى ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وضعف الشعور بالاستقرار، وعدم الرضا الوظيفي (جواد، 2000، ص275).
- 9- سوء التوزيع المهني للعاملين: لقد أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك نقصاً كبيراً في أعداد العمالة الوطنية في مجالات الإدارة والهندسة الميكانيكية والكيمياء وتقنية المعلومات والعمالة الفنية، وأن ما يقارب ثلث المشتغلين السعوديين هم من المشتغلين في مهن الخدمات، يليهم المشتغلون في مهن الفنيون في المجالات

- العلمية والفنية والإنسانية أما أدنى نسبة فهي للمشتغلين في المهن الصناعية والكيميائية والصناعات الغذائية والزراعة (الهيئة العامة للإحصاء، 2016، ص160).
- 10- تحديات أنظمة الترقية: يقصد بالترقية "إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادةً ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسئوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة السابقة" (الطماوي، 1997، ص396). وقد توجد بعض المشكلات المتعلقة بأنظمة الترقية والتي تؤثر في إنتاجية العاملين مثل: عدم وضع برامج واضحة ودقيقة للترقية، ورفض العاملون أنفسهم الترقية خوفاً من الفشل أو رفضاً منهم للتغيير (شويش، 2005، ص283).
- 11- التسرب الوظيفي: ويقصد به: "توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها مقابلًا مالياً نظير عمله" (موبلي، 1982، ص2)، وتزايدت هذه الظاهرة في السنوات الأخيرة، في القطاعين العام والخاص وإن كانت في القطاع الخاص أكثر حدة، وقد يرجع ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة، أو تدني مستوى الأجور مما يؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي (الأسمرى، 1998، ص5).
- 12- تحديات الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة لها منهج إداري شامل قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات المعتقدات التنظيمية، والسلوك، والقيم، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة، ونظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ (صادق، وعبد الله، 2006، ص8). وهناك عدة تحديات تؤدي إلى فشل برنامج إدارة الجودة الشاملة مثل: محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المنظمة وكفاءتها، وعدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعامل، ورفض وعدم قبول بعض الأفراد في المنظمة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (خشبة، 2005، ص20).
- 13- تحديات برامج السلامة والصحة المهنية: السلامة والصحة المهنية هي جملة من الإجراءات التي تتبعها المنظمات ويتم من خلالها مراعاة ظروف العمل المختلفة، والاهتمام بتجنب الوقوع في المخاطر المسببة للحوادث والإصابات والأمراض التي تهدد صحة الأفراد العاملين، كذلك الأمر فيما يخص الآلات والمعدات والمواد وكيفية التعامل معها بطريقة سليمة للحفاظ عليها من التلف، لما لذلك من تأثير كبير على صحة العاملين وكفاءة العملية الإنتاجية (محمد، 2014، ص33).

#### ج- التحديات الاجتماعية:

- توجد بعض التحديات والصعوبات الاجتماعية التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي تتطلب منها استراتيجية واضحة للتعامل معها ومحاولة إيجاد الحلول لها، ويمكن إيجازها على النحو التالي:
- 1- زيادة حجم القوى العاملة في سوق العمل السعودي: إن إرتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد، إضافة إلى إرتفاع مستوى التعليم، أدى إلى توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية تاهيل كوادرها لوضع خطط جيدة من أجل استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم (العتيبي، 2010، ص50).
- 2- التغييرات في تركيب القوى العاملة وزيادة مشاركة القوى العاملة النسائية: نتيجة لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، وضخامة مخرجات التعليم من الإناث المؤهلات، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا يتطلب من

إدارة الموارد البشرية إعداد خطط خاصة للتعامل مع عمالة نسائية تتطلب أنظمة خاصة مثل (رعاية صحية، الأمومة.. الخ) (قرمات، 2010، ص64).

#### د- التحديات الاقتصادية:

- تتمثل أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في التحديات التالية:
- 1- العائد والتعويض المادي للعاملين: يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تناسب مع مستوى التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، وعدم فعالية الحوافز السلبية، وهذا يلقي عبء جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل (مدوري، 2010، ص26).
  - 2- العمالة الوافدة: "إن وجود العمالة الوافدة يسهم مع أسباب أخرى في ارتفاع نسبة البطالة لدى الشباب الخليجي كما أنه يقلص فرص اكتساب الشباب لمهارات حرفية، ويعيق خطط وبرامج إعداد وتأهيل الكوادر الوطنية" (العويشز، 2010، ص7).
  - 3- توظيف الوظائف: عادة ما يتم تعريف توظيف الوظائف بزيادة أعداد العاملين السعوديين. ويتم إهمال أبعاد الكفاءة والمؤهلات والقدرات، بينما مصطلح "الاستخدام الكامل والأفضل للعمالة الوطنية" الذي استخدم من قبل مجلس القوى العاملة على ما يبدو أنه لم يتم استيعابه وفهمه بشكل جيد من قبل منشآت القطاع الخاص (العتيبي، 2006، ص15)، إضافة إلى أن مكاتب العمل لم تؤد دوراً ملحوظاً في تحديد الأجر وربطه بالمؤهلات والخبرات المتاحة للعامل، وربط الأجر بالأداء وطبيعة العمل، كما لا تقوم بدور أساسي في إعداد وتأهيل الراغبين في العمل (الجبر، 2003م، ص33).
  - 4- تحديات التنمية وسوق العمل: إن التطورات التي يشهدها سوق العمل عالمياً بسبب التقدم العلمي والتقني؛ والتغيرات في المناخ الاقتصادي والمحلي المتمثلة في الخصخصة والانفتاح والمنافسة الشديدة؛ وغيرها، انعكست على سوق العمل السعودي متمثلة في زيادة العمالة الوافدة بما تطرحه من مشكلات اقتصادية واجتماعية، وفي المقابل زيادة نسبة البطالة للعمالة المحلية، مما نتج عنه اختلال وعدم توازن في سوق العمل (الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، 2001، ص1).

#### هـ- التحديات القانونية:

تعتبر القوانين واللوائح المنظمة لسير العمل في المنظمة أحد التحديات والقيود التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي يجب عليها الخضوع لها والتقييد بها، ومثال ذلك القوانين التي تفرض المساواة في المعاملة بين العاملين دون تمييز بينهم على أساس الجنس أو اللون أو العقيد؛ والقوانين المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية والرعاية الصحية، وغيرها من القيود القانونية الأخرى التي يجب أن يتعامل معها المديرون والمسؤولون في المنظمة بمساعدة إدارة الموارد البشرية بها (ديسلر، 2003، ص49).

### المبحث الثاني- آليات معالجة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



أ- آليات معالجة التحديات البشرية التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- يمكن استعراض أوجه الحلول للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:
- 1- **معالجة التغير التكنولوجي:** مواجهة الآثار التي خلفتها الثورة التكنولوجية والتقنية الجديدة على فرص العمل للموارد البشرية، وإنتاجية المنظمات وقدرتها على المنافسة، يكون بانتهاج سبيل الإدارة الحديثة التي اتجهت إلى تعميق استفادتها من التكنولوجيا الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة في الإنتاجية الأعلى، والجودة الأفضل، والتكلفة الأقل، والاستجابة الأسرع لتقلبات السوق، وذلك من خلال إبتعاد الإدارة عن المفاهيم التنظيمية القديمة، واستحداث أساليب جديدة تتمثل في هياكل تنظيمية أكثر تشعباً، وتنظيم فرق العمل ذاتية الإدارة، والتوسع في استخدام تقنيات الاتصال وشبكات المعلومات الداخلية، وتطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية في إنجاز الأعمال، وإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل مع المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع التغيرات التكنولوجية (السلي، 1998، ص25).
  - 2- **معالجة ظاهرة التسيب البشري:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على إصلاح بيئة العمل؛ للقضاء على هذه الظاهرة التي تُعد من أهم معوقات التنمية الإدارية لأنها تتعلق بالعنصر البشري ويتمثل هذا الإصلاح في عدد من الاجراءات التي تُعد من أهم معوقات التنمية الإدارية لأنها تتعلق بالعنصر البشري ويتمثل هذا الإصلاح في عدد من الاجراءات من أهمها: ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة على نحو يجعله متفقاً مع التنظيم الذي يقتضيه التغيير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع؛ ولا بد للإصلاح أن يشمل الجهاز الإداري بدءاً من المستويات العليا حتى يمكن الربط بين وحداته المختلفة وتحديد اختصاص كل إدارة بشكل علمي ودقيق، وتوزيع وتنسيق الاختصاصات والجهود فيما بينها، مع ضرورة توجيه العناية الفائقة بالعنصر البشري وذلك بإسناد الأعباء الإدارية المختلفة إلى أشخاص على درجة عالية من المهارة والكفاءة والأمانة (طلبة، 1990، ص205).
  - 3- **معالجة النفاق الإداري:** يرى Luthans (2011) إن علاج ظاهرة النفاق الإداري تكون من خلال تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل، وتقديم الحوافز التي تعطي العامل الشعور بالعدالة، وتشجعه على تحمل المسؤولية لمهام كاملة في العمل. بينما يرى George & Jones (2012) إن بث روح المبادرة في العمل يجعل من العاملين أكثر التزاماً بمبادئ العمل وقواعده. في حين يرى Mullins (2010) إن التعايش في فرق عمل يعالج ظاهرة النفاق الإداري، وذلك لأن العمل الجماعي يصل بأعضاء العمل إلى مستويات عالية من الإدراك والفهم والاستيعاب لما هو سلمي أو ايجابي من سلوكيات أعضائها.
  - 4- **معالجة الجمود الفكري والتطبيق الحرفي للنصوص:** يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بنشر القيم الإيجابية المدعمة لعملية الخلق والابتكار للمنظمة لمعالجة قيم الانغلاق والجمود الفكري، واكتشاف وتشجيع مصادر الإبداع لدى الأفراد، وخلق جو من الثقة والإعزاز بالإنتماء للمنظمة، كما أن ترسيخ ثقافة المنظمة يتجسد أكثر في تقارب أفرادها مع بعضهم البعض بما يتيح لهم فرصة تقاسم المعرفة بينهم بدل الإكتفاء بتخزينها فقط، كما أن لعمليات التحفيز التي تسلكها المنظمة إزاء أي مبادرة تساعد في اكتساب الأفراد المرونة اللازمة لإدارة العمل (العربي، وغزالي، 2012، ص132).
  - 5- **معالجة غياب أخلاقيات العمل:** إن أولى الآليات الواجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها لمعالجة غياب أخلاقيات العمل أو المهنة هي: تطبيق وتعزيز اللوائح التي تضمن معاملة المسؤولين للموظفين بالعدل ودون تمييز، وحث المسؤولين على الإجماع بالموظفين بشكل دوري وذلك حتى يتم تلافي الأخطاء التي من الممكن أن يقع بها الموظفون وحتى تسود روح التعاون بين المسؤولين والموظفين، كما يجب على المسؤولين إحترام وجهة النظر المخالفة لهم والاستفادة منها، ووضع حوافز معنوية ومادية للمسؤولين الذين يتقدمون للإدارة العليا بمقترحات

تطويرية من شأنها أن تطور العمل، مما يعزز أخلاقيات النظام والانضباط والطاعة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين (الزيناوي، 2014، ص144)، إضافة إلى رفع مستوى الإدراك لدى الموظفين بأخلاقيات العمل من خلال تصميم برامج تدريبية سواء قبل الالتحاق بالعمل أو في أثنائه، وأن تكون هذه البرامج إلزامية للموظفين كافةً بالمستويات الإدارية المختلفة، والعمل على تثقيف الموظفين وتهيئتهم للالتزام بالأخلاقيات الوظيفية، وتفعيل الدور الرقابي للأجهزة الرقابية، وتطبيق مبدأ الشفافية فيما يتعلق بعدالة منح جميع الامتيازات والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية (العنزي، والعديم، 2006، ص19).

#### ب- آليات معالجة التحديات الإدارية التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- سوف يتم استعراض أوجه الحلول للتحديات الإدارية المذكورة سلفاً من خلال النقاط التالية:
- 1- معالجة التحول في مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد: إن بداية الحلول والآليات المطلوبة لتغيير فلسفة إدارة الموارد البشرية كبديل لمفهوم إدارة الأفراد يتطلب أولاً: تغيير نظرة المسؤولين في المنظمات لأدوار ومكانة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، وذلك باعتبارها طرفاً رئيسياً ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي (إسعون، 2012، ص21)، وثانياً: ضرورة تحول وظيفة إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين، إلى القيام بدور استراتيجي في تحقيق تكيف نظام إدارة الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية، وتحقيق تكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة (سواكري، 2004، ص2).
  - 2- معالجة آثار العولمة: يجب على إدارة الموارد البشرية إجراء مجموعة من التغيرات لأجل إمكانية العمل في ظل الظاهرة الجديدة، فمثلاً: يجب إعادة النظر في نوعية وجودة المورد البشري من حيث القدرة والكفاءة، وأن تضمن المزيج المناسب من العاملين من حيث المهارة والتكيف الثقافي حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العالمية، ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف عليها تدريب الأفراد وتوفير وسائل اكتساب المهارات والقدرات المعرفية بلغة الدولة التي سيعملون بها وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة بالاتصال واختلاف الثقافة (غزال، 2008، ص61) (المبيضين، 2009، ص17).
  - 3- معالجة الفساد الإداري: إن أساليب العلاج لظاهرة الفساد الإداري تتطلب من إدارة الموارد البشرية تطبيق ما يسمى اليوم بالحوافز الإيجابية بنوعها: الحوافز المعنوية من خلال الكلمة والتقدير السليم للعامل المجتهد: والحوافز المادية من خلال توفير الأجر المجزي للموظف مقابل العمل الذي يؤديه، هذا إلى جانب استخدام أساليب الرقابة على أداء العاملين بهدف كشف الأخطاء وتصحيح الانحرافات (بحر، 2011، ص12).
  - 4- معالجة المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل: إن لإدارة الموارد البشرية باستراتيجياتها داخل المنظمة دوراً رئيسياً في معالجة المركزية والبيروقراطية في العمل من خلال إعطاء مرونة أكبر للإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات، وترقية دور الإدارات الوسطى التي كانت تقوم بدور تقليدي في التخطيط والتنظيم والرقابة، وتطوير طرق الاتصال بين الإدارات، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتكون المنظمة أكثر استجابة لرغبات المستهلكين (الزهرى، 2000، ص269).
  - 5- معالجة عدم الالتزام الوظيفي: يجب على إدارة الموارد البشرية تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، مما ينتج عنه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن؛ الذي يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء، هذا إلى جانب

العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة، والعمل على تحسين المناخ التنظيمي الذي يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف (عاشوري، 2014، ص58).

6- معالجة تحديات الهيكل التنظيمي: إن مواجهة تحديات الهيكل التنظيمي للمنظمة يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من خلال إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تكون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجية المنظمة، ووضع سياسات تساعد في الابتعاد عن النهج المركزي في اتخاذ القرارات واتباع صيغ مرنة في الإدارة والتوجيه والتنظيم، بغية إشراك الإدارات الوسطى لضمان أداء أفضل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة (علاء الدين، 2016، ص104).

7- معالجة تحديات تقييم الأداء: يجب منح إدارة الموارد البشرية الحرية التامة في اختيار نظام تقييم الأداء الذي تراه مناسباً لطبيعة الوظائف الفنية والإدارية في المنظمة، والذي يُمكنها من تفعيل نظام تغذية عكسية فعال للسياسات التي تتبعها؛ ووضع البرامج التدريبية للموظفين؛ بحيث تستطيع تعديل أي نقطة ضعف قد تظهر من خلال نظام تقييم الأداء (أبو زيد، 2008، ص125).

8- معالجة ضعف الولاء التنظيمي: إن الولاء التنظيمي كظاهرة تؤثر فيه عوامل كثيرة حيث يتأثر بمدى ارتياح العامل في المنظمة ورضاه، وتكيفه مع المهنة وتوافقها مع قيمها وأهدافها، ومدى تلبية هذه الأخيرة لإحتياجاته وسد رغباته، وكذلك يتأثر بعوامل تنظيمية كالحوافز المادية، ونمط القيادة السائد في المنظمة، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، كما قد يتأثر بالخصائص الشخصية للفرد ذاته (حفيظ، 2014، ص203)، لذا كان لإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في معالجة هذا العوامل ووضع استراتيجية واضحة للتعامل معها (منير، 2010، ص203).

9- معالجة تحديات التوزيع المهني للعاملين: إن معالجة الخلل الواضح في التوزيع المهني للقوى العاملة يأتي من خلال عدة أمور منها: التأكيد على إن عنصر الموارد البشرية مدخل ثابت في عملية التنمية له متغيرات مثل: القوى العاملة، والتربية والتعليم، والتدريب والتأهيل، والسوق، لذا فإن تنميتها لا يمكن أن تتم إلا في إطار استراتيجية شاملة للتنمية، وضرورة وضع خطة وطنية لتنمية الموارد البشرية على أساس التدريب المهني والتعليم وتحديد الاحتياجات الفعلية من التخصصات المختلفة اللازمة لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والربط بين السياسات التعليمية والاحتياجات الوطنية من القوى العاملة المتعلمة والمدرسة، والاهتمام بإدخال بعض المناهج التدريبية الفنية ضمن برامج الدراسة بناءً على الاحتياجات المبنية على خطط شاملة (هزاع، وآخرين، 1991، ص5).

10- معالجة تحديات أنظمة الترقية: يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على جعل الترقية جزء من التطوير الوظيفي؛ ومتوافقة مع الخطط الوظيفية، ووضع سياسة واضحة وعادلة للترقية والتطوير الوظيفي تكون معتمدة على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظف (محميا، 2013، ص39).

11- معالجة التسرب الوظيفي: هناك ارتباط وثيق بين الرضا الوظيفي ومشكلة التسرب، لذا يجب على المنظمة أن تهتم بالحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي إلى تحقيق رضا الموظف عن عمله، ورفع روح الانتماء والولاء عنده، إضافة لدراسة أسباب تسرب العاملين في المنظمة عن طريق الاستبيانات والأبحاث والاجتماعات المباشرة وغيرها من الوسائل (الصواف، 2007، ص33).

12- معالجة تحديات الجودة الشاملة: إن جهود الجودة الشاملة؛ وفلسفتها الجديدة؛ قد يترتب عليها تغيرات في علاقات العمل، وأسلوب أدائه، ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين (المرسي، 2006، ص 67). وتهيئة بيئة عمل مناسبة يتوفر بها كافة الاحتياجات المادية والتقنية اللازمة، ويدعم التقويم الذاتي الدوري لأداء فرق العمل (Glasser.1998,p33).

13- معالجة تحديات برامج السلامة والصحة المهنية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى بالتعاون مع جهات حكومية أخرى إلى حماية الأفراد من المخاطر، والمحافظة على الموارد البشرية الماهرة والمدربة، وتوفير بيئة وظروف عمل آمنة تحقق الحماية للعنصر البشري والمادي، وتوفير الأمن والطمأنينة والحماية والضمان الاجتماعي للعاملين (المشاقبة، 2010، ص 27).

#### ج- آليات معالجة التحديات الاجتماعية التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

1. سوف يتم استعراض أوجه الحلول للتحديات الاجتماعية المذكورة سلفاً من خلال النقاط التالية:  
1. معالجة زيادة حجم القوى العاملة في سوق العمل السعودي: لا بد من وضع استراتيجيات لاستيعاب الزيادة في حجم القوى العاملة، وإصلاح سوق العمل في المملكة، وتقديم حوافز للعاملين السعوديين كي يبقوا في وظائف القطاع الخاص، والتخطيط للاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وذلك كله من خلال التنسيق والتكامل بين إدارات الموارد البشرية على المستوى الوطني (الفزاري 2009، ص 106، نقلاً عن Greer,2001,p251).
2. معالجة التغيرات في تركيب القوى العاملة، وزيادة مشاركة القوى العاملة النسائية: إن تعظيم دور القطاع الخاص في توظيف المرأة واستيعاب العمالة النسائية هو من أهم أساليب المعالجة لضعف مشاركة القوى العاملة النسائية، وذلك من خلال التعاون بين الجهات المعنية بين القطاع العام مع القطاع الخاص في سوق العمل، وتأهيل العنصر النسائي، وتعديل الأنظمة ذات العلاقة بالعمل بحيث تتضمن قواعد واضحة لتنظيم عمل المرأة وزيادة مجالات العمل (التركستاني، 1998، ص 32).

#### د- آليات معالجة التحديات الاقتصادية التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

1. سوف يتم استعراض أوجه الحلول للتحديات الاقتصادية المذكورة سلفاً من خلال النقاط التالية:  
1. معالجة تحديات العائد والتعويض المادي للعاملين: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعالج هذا التحدي من خلال وضع نظام متوازن وعادل للأجور، ونظام للمزايا والخدمات يحقق أهداف معينة مثل الاستقرار والأمن للعاملين، أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية، أو تقديم الرعاية الاجتماعية والثقافية والترفيهية؛ بما يتماشى مع احتياجاتهم، وتتم دراسة احتياجات العاملين من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات، ومدى رضاهم عنها (ماهر، 1997، ص 272).
2. معالجة تحديات العمالة الوافدة: يجب أن يكون لإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً فيما يتعلق بمشكلة العمالة الوافدة وأثارها السلبية على سوق العمل، ومعالجتها عن طريق الاهتمام بتوطين الوظائف، وتصميم برامج التدريب والتعليم المهني والتقني للهوض بالعمالة الوطنية (جميل، 2016، ص 105).
3. معالجة تحديات توطين الوظائف: إن جهود أغلب إدارات الموارد البشرية في توطين الوظائف يتم بأسلوب إدارة الأفراد، حيث التركيز على الأنظمة واللوائح والإجراءات والرقابة، أما التوجه الاستراتيجي فإنه يتطلب دون أدنى شك أن يتم ربط توطين الوظائف بالتوجهات الاستراتيجية للمنشأة، وإيجاد أساليب أفضل لاجتذاب العمالة الوطنية والمحافظة عليها، وتبنى سياسات وممارسات للموارد البشرية كنظام العمل المرن، ونظام العمل الجزئي (العتيبي، 2006، ص 17).

4. معالجة تحديات التنمية وسوق العمل: إن تنفيذ سياسات معينة قد تؤدي لمعالجة تحديات سوق العمل؛ مثل اختبارات سوق العمل وقيود الأجور لضمان عدم إزاحة العمالة الأجنبية للمواطنين من خلال الأجور الأقل، وأيضاً تحسين جودة التعليم من خلال زيادة التعليم الفني، وزيادة فرص الالتحاق بالعمل المهني للمرأة المتعلمة من خلال زيادة إمكانية الحصول على خدمات رعاية الطفل؛ وترتيبات العمل المرنة مثل العمل عن بُعد، فهذه البرامج وغيرها إذا ما تم تصميمها وتنفيذها بعناية تؤدي إلى تحسين فرص العمل، وإصلاحات في سوق العمل (خبراء صندوق النقد الدولي، 2013، ص 22).

#### هـ- آليات معالجة التحديات القانونية التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

يجب على المختصين في إدارة الموارد البشرية التحلي بالمرونة اللازمة للتعامل بتوازن مع التعديلات الحكومية للقوانين واللوائح حتى لا يؤدي ذلك إلى التخبط أو التأثير السلبي على استراتيجية العمل، ووجوب التزام المنظمة باللوائح والأنظمة التي تنظم سير العمل، ثم التزام إدارة الموارد البشرية بعدم التمييز في معاملة الأفراد أثناء ممارسة أنشطة الموارد البشرية مثل توفير معلومات غير صحيحة، أو الإعلانات الموجهة لفئة معينة وذلك في مجال استقطاب العمالة، أو التمييز بين الأفراد في اختبارات التوظيف، أو التفرقة في الأجور بين الأفراد أصحاب المهارات والخبرات المتساوية (ديسلر، 2003، ص 89).

#### ثانياً الدراسات السابقة:

##### أ- دراسات بالعربية:

- دراسة - العتيبي (2010)، بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية". (رسالة ماجستير). هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات التعليمية، وأنظمة الخدمات التعليمية الالكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وُاستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين بالمستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة في مركز تكنولوجيا المعلومات بالأكاديمية الدولية الاسترالية، حيث بلغت عينة الدراسة نحو (72) من أكاديميين وإداريين وعاملين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بالتوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالأكاديمية.

- دراسة - الشريف (2009)، بعنوان: "تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية". (مقال). هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الممارس حالياً من قبل إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مواجهة التحديات، والتعريف بأهم التحديات المعاصرة وانعكاساتها على دور إدارات الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الميداني ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة، حيث تم توزيعها على مدراء إدارات الموارد البشرية في المنظمات التجارية الكبرى بمحافظة جدة، والتي يزيد عدد أفرادها عن (100) فرد، وكان عدد أفراد العينة (107) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال التجارية بجدة تواجه تحديات كثيرة (كالعولمة، والتقنية المتقدمة، ومتطلبات المهارات المتغيرة، وإدارة الجودة الشاملة). وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: أنه يجب إدراك الإدارة العليا في منظمات الأعمال ضرورة وأهمية التغيير من الأسلوب التقليدي (إدارة الأفراد أو إدارة

شئون العاملين) إلى الأسلوب المعاصر في ممارسات إدارات الموارد البشرية الناتج من الحاجة الملحة لمواجهة التحديات.

- دراسة - شامخ (2008)، بعنوان: "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية". (رسالة ماجستير). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المورد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تشخيص التحديات التي تؤثر سلباً على أدائها الفعال، ومحاولة وضع الحلول لها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي المديرية الجهوية للتوزيع أحد أهم فروع مجمع "سونلغاز التوزيع الشرق" ببلدية قسنطينة، وتم اختيار عينة الدراسة من (102) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إثبات صحة تواجد كل التحديات التي تبتها الدراسة (من الإطار النظري)، بالإضافة إلى بعض التحديات التي تم الكشف عنها من خلال الواقع الميداني، وإثبات التأثير السلبي للتحديات البشرية والتنظيمية والمادية على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة. كما أوصت الدراسة بوجود تسليط الضوء على العوامل المرتبطة بالجوانب البشرية لأنها صارت التحدي الأكبر أمام فعالية وكفاءة المنظمات.

- دراسة - أبو زيد (2008)، بعنوان: "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره". (رسالة ماجستير). هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم خلال عام 2008م (3764) موظفاً، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغت (376) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن القطاع المصرفي يواجه تحديات على رأسها العولمة، وهذا يتطلب من المصارف تطوير خدماتها باستخدامات التقنيات الحديثة. كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر لمواجهة التحديات والمعوقات المختلفة.

- دراسة - قوي (2006)، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الاستاذ الجامعي الجزائري". (رسالة دكتوراه). هدفت الدراسة إلى الوقوف على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية المحيطة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، واتجاه المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحد من الإدارة المحكمة والرشيده لأدائها. وتم الاعتماد على منهج التحليل الإحصائي، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من الأساتذة الدائمين في جامعة الجزائر في التخصصات الإنسانية البالغ عددهم (3451) استاذاً، وقد اختار الباحث عينة الدراسة بصورة عشوائية شملت (398) استاذاً دائماً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن البيئة التنظيمية المحيطة بالمحددات الداخلية والخارجية في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي يمكن أن تدرج ضمن السياسات الهامة التالية: السياسات المتعلقة بالتخطيط، والسياسات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، وسياسات التدريب، وتوصيف الوظيفة، والمكافآت والترقيات. كما أوصت الدراسة بوجود تطبيق المواصفات الدولية في مجال توفير الحوافز والتخطيط الجيد، وتجهيز البيئة التعليمية الأكاديمية الملائمة؛ حتى يتم تحقيق جودة عالية في إدارة الموارد البشرية.

ب- دراسات أجنبية:

- دراسة - (Boateng, 2007)، بعنوان: "دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية". هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور الذي تلعبه نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية، وتكوّن مجتمع الدراسة من منظمات قطاعات الأعمال في فنلندا، واستهدفت الدراسة عينة من مدراء الموارد البشرية في (27) شركة فنلندية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الاستخدام الاستراتيجي لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية يمثل تحدياً لموظفي إدارة الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة بضرورة توسيع إدخال نظم المعلومات الحاسوبية في عملية تدريب الموارد البشرية لدى الشركات الفنلندية كافة، للوصول إلى نتائج أفضل.
- دراسة - (Zhu, 2004)، بعنوان: "الاستجابة لتحديات العولمة: تنمية الموارد البشرية في اليابان". هدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية في اليابان خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، ومدى استجابتها لتحديات العولمة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بمنظمات تطوير الموارد البشرية باليابان، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن سوق العمل الياباني في الوقت المعاصر يواجه تحديات مثل: انخفاض التوظيف، وزيادة الطلب على العمالة الماهرة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العمل على تضييق الفجوة بين المهارات والوظائف.
- دراسة - (Nankervis, et al, 2002)، بعنوان: "التعرف على كيفية ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات متوسطة الحجم". هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تمارس الإدارة العليا استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المنظمات متوسطة الحجم في استراليا، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغت (800) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك تحدي يواجه المنظمات يتمثل في التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في استراليا باستشارة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات.
- دراسة - (Johnson & Richard, 2001)، بعنوان: "الفعالية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الشركة". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة في إدارة المنظمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان لهذا الغرض، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في بنوك ولايتي كاليفورنيا وكنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار عينة الدراسة من (323) موظفاً تنفيذياً للموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن العولمة عامل مؤثر في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بزيادة فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

ج- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- أوجه الشبه: تتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في أنها تشترك في دراسة مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مثل التحديات المتعلقة بالتغيرات التكنولوجية، والتغيرات العالمية الناتجة عن العولمة.
- أوجه الاختلاف: أولاً- من حيث بيئة ومكان الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات والمؤسسات الجزائرية (شامخ، 2008)، والفلسطينية (أبوزيد، 2008)، والاسترالية (العتيبي، 2010)، والأمريكية (Johnson &

(Richard, 2001)، واليابانية (Zhu, 2004)، وهكذا، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية منطقة عسير. ومن حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث أن كثيراً منها درست التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ولكن من منظور تأثير تكنولوجيا المعلومات على المهام الوظيفية كما في دراسة (Boateng, 2007)، أو من منظور كيفية ممارسة الإدارة العليا استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم كما في دراسة (Nankervis, et al. 2002)، فيما عنيت الدراسة الحالية بتوصيف التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير ومحاولة وضع الحلول لها. ولم تركز الدراسات السابقة على موضوعات الدراسة الحالية والتي تتمثل في التحديات التالية: (التحديات البشرية، الإدارية، الاجتماعية، الاقتصادية. القانونية)

- أوجه التفرد والتميز لهذا البحث (فجوة البحث): تعتبر الدراسة الحالية الدراسة الأولى التي تناولت تحديات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بشكل عام، وفرعها في منطقة عسير بشكل خاص، من خلال دراسة نظرية وتطبيقية واحدة.

### 3. منهجية الدراسة واجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي؛ فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية؛ والوقوف عند أهم الدراسات السابقة؛ التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي؛ تم إجراء البحث الاستطلاعي؛ وتحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها؛ واعتماد استبانة مخصصة لهذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على جميع العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، البالغ عددهم حسب إفادة مسئولي فرع الوزارة حوالي (130) موظفاً وموظفة، وذلك جواباً من فرع الوزارة بمنطقة عسير على الخطاب المرسل من عمادة كلية ابن رشد، وقد شملت عينة الدراسة كل العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير.

#### خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً ل: (العمر، المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1): يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين الخصائص الديمغرافية

النسبة المئوية	التكرار	البيان	الخصائص الديمغرافية
0,8	1	أقل من 25	العمر
33,1	43	من 25 الى 35	
61,5	80	من 35 الى أقل من 50	
4,6	6	أكبر من 50	
100	130		المجموع



النسبة المئوية	التكرار	البيان	الخصائص الديمغرافية
16,9	22	ثانوي	المؤهل الدراسي
14,6	19	دبلوم	
65,4	85	بكالوريوس	
3,1	4	دراسات عليا	
100	130	المجموع	
7,7	10	لا يوجد	الدورات التدريبية
26,9	35	أقل من 5 دورات	
65,4	85	أكثر من 5 دورات	
100	130	المجموع	
10,8	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
24,6	32	من 5 الى 10 سنوات	
64,6	84	أكثر من 10 سنوات	
100	130	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (1) إن 0,8% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وإن 33,1% من عينة الدراسة أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة، وإن 61,5% من عينة الدراسة أعمارهم ما بين 35 إلى أقل من 50. و4,6% من عينة الدراسة أعمارهم أكبر من 50. وهذا يعني إن معظم عينة الدراسة أعمارهم ما بين 35 و50 سنة. أما فيما يتعلق بالمؤهل الدراسي نجد إن 16,9% من عينة الدراسة يحملون مؤهل ثانوي، وإن 14,6% من عينة الدراسة يحملون مؤهل دبلوم، وإن 65,4% من عينة الدراسة يحملون مؤهل بكالوريوس، وإن 3,1% من عينة الدراسة يحملون مؤهل دراسات عليا. وهذا يعني إن معظم عينة الدراسة في هذا القطاع من حملة مؤهل البكالوريوس.

أما فيما يتعلق بالدورات التدريبية نجد إن 7,7% من عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، وإن 26,9% من عينة الدراسة حاصلين على أقل من خمس دورات، وإن 65,4% من عينة الدراسة أخذوا أكثر من 5 دورات. وهذا يعني إن معظم عينة الدراسة في هذا القطاع لديهم خبرة في تخصصهم وإنهم تلقوا قدر كافي من الدورات التدريبية.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد إن 10,8% من عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وإن 24,6% من عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، وإن 64,6% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

#### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك من خلال الاطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛ قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في فرع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، حيث احتوت الاستبانة على مجموعة من الأبعاد التي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

### وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين: الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الديمغرافية لأفراد العينة (العمر، المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على خمسة أبعاد وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (33) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: ويتكون من 5 فقرات، وتهدف إلى قياس التحديات البشرية.  
 البعد الثاني: ويتكون من 13 فقرة، وتهدف إلى قياس التحديات الإدارية.  
 البعد الثالث: ويتكون من 5 فقرات، وتهدف إلى قياس التحديات الاجتماعية.  
 البعد الرابع: ويتكون من 5 فقرات، وتهدف إلى قياس التحديات الاقتصادية.  
 البعد الخامس: ويتكون من 5 فقرات، وتهدف إلى قياس التحديات القانونية.  
 وتم الإجابة على الاستبيان وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

### صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

#### 1- صدق المحكمين:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وذلك بعرضه في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين، وتم تزويدهم بأهداف البحث وفرضياته، وقد قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء مقترحاتهم، وقد أعيدت صياغة بعض العبارات بعد أن تم تدقيقها لغوياً، التي على أساسها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي:

مقياس الاتساق الداخلي للاستبانة وهو قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتهي إليه. تم احتساب صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول عن طريق إيجاد المجموع الكلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية على فقرات البعد الأول (التحديات البشرية)، ثم تم حساب معامل ارتباط لكل فقره مع متوسط الدرجة الكلية المحسوبة لهذا البعد، والجدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد.

جدول رقم (2): صدق الاتساق الداخلي لبعدهم التحديات البشرية

البعد_الأول			
**0,722	معامل سبيرمان للارتباط	a1	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,786	معامل سبيرمان للارتباط	a2	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		

البعد_الأول			
**0,721	معامل سبيرمان للارتباط	a3	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,560	معامل سبيرمان للارتباط	a4	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,810	معامل سبيرمان للارتباط	a5	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (2) إن معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد لكل الاسئلة دالة معنوية أقل من 0,05 وهذا يعني إن أسئلة البعد الاول (التحديات البشرية) كانت تمثل هذا البعد وإن درجة الصدق فيها كانت كبيرة. وبعد ذلك قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني عن طريق إيجاد المجموع الكلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية على فقرات البعد الثاني (التحديات الإدارية)، ثم تم حساب معامل ارتباط لكل فقره مع متوسط الدرجة الكلية المحسوبة لهذا البعد، والجدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد.

جدول رقم (3): صدق الاتساق الداخلي لبعد التحديات الإدارية

البعد_الثاني			
**0,761	معامل سبيرمان للارتباط	b1	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,730	معامل سبيرمان للارتباط	2b	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
*0,219	معامل سبيرمان للارتباط	b3	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,771	معامل سبيرمان للارتباط	b4	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,716	معامل سبيرمان للارتباط	b5	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,656	معامل سبيرمان للارتباط	b6	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		

البعد الثاني			
**0,743	معامل سبيرمان للارتباط	b7	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,619	معامل سبيرمان للارتباط	b8	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,588	معامل سبيرمان للارتباط	b9	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,587	معامل سبيرمان للارتباط	b10	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,458	معامل سبيرمان للارتباط	b11	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,371	معامل سبيرمان للارتباط	b12	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,755	معامل سبيرمان للارتباط	b13	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ إن معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد لكل الأسئلة دالة معنوية أقل من 0,05 وهذا يعني إن الأسئلة التي وضعها الباحث للبعد الثاني (التحديات الإدارية) كانت تمثل هذا البعد وإن درجة الصدق فيها كانت كبيرة. وبعد ذلك قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث عن طريق إيجاد المجموع الكلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية على فقرات البعد الثالث (التحديات الاجتماعية)، ثم تم حساب معامل ارتباط لكل فقره مع متوسط الدرجة الكلية المحسوبة لهذا البعد، والجدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد.

جدول رقم (4): صدق الاتساق الداخلي لبعد التحديات الاجتماعية

البعد الثالث			
**0,491	معامل سبيرمان للارتباط	c1	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,758	معامل سبيرمان للارتباط	c2	
0,000	مستوى الدلالة		

البعد_الثالث			
130	العينة		
**0,645	معامل سبيرمان للارتباط	c3	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,779	معامل سبيرمان للارتباط	c4	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,673	معامل سبيرمان للارتباط	c5	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ ان معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد لكل الاسئلة دالة معنوية اقل من 0,05 وهذا يعني إن الأسئلة التي وضعها الباحث للبعد الثالث (التحديات الاجتماعية) كانت تمثل هذا البعد وان درجة الصدق فيها كانت كبيرة. وبعد ذلك قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع عن طريق إيجاد المجموع الكلي

لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية على فقرات البعد الرابع (التحديات الاقتصادية)، ثم تم حساب معامل ارتباط لكل فقره مع متوسط الدرجة الكلية المحسوبة لهذا البعد، والجدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد.

جدول رقم (5): صدق الاتساق الداخلي لبعد التحديات الاقتصادية

البعد_الرابع			
**0,760	معامل سبيرمان للارتباط	d1	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,775	معامل سبيرمان للارتباط	d2	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,449	معامل سبيرمان للارتباط	d3	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,771	معامل سبيرمان للارتباط	d4	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,624	معامل سبيرمان للارتباط	d5	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ إن معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد لكل الأسئلة دالة معنوية أقل من 0,05 وهذا يعني إن الأسئلة التي وضعها الباحث للبعد الرابع (التحديات الاقتصادية) كانت تمثل هذا البعد وإن درجة الصدق فيها كانت كبيرة. وبعد ذلك قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع عن طريق إيجاد المجموع الكلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية على فقرات البعد الخامس والآخر (التحديات القانونية)، ثم تم حساب معامل ارتباط لكل فقره مع متوسط الدرجة الكلية المحسوبة لهذا البعد، والجدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد.

جدول رقم (6): صدق الاتساق الداخلي للبعد التحديات القانونية

البعد_الخامس			
**0,624	معامل سبيرمان للارتباط	e1	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,608	معامل سبيرمان للارتباط	e2	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,684	معامل سبيرمان للارتباط	e3	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,624	معامل سبيرمان للارتباط	e4	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		
**0,649	معامل سبيرمان للارتباط	e5	
0,000	مستوى الدلالة		
130	العينة		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ إن معاملات الارتباط (سبيرمان) بين درجة كل فقره من فقرات البعد ومتوسط الدرجة الكلية المحسوبة لذلك البعد لكل الأسئلة دالة معنوية أقل من 0,05 وهذا يعني إن الأسئلة التي وضعها الباحث للبعد الخامس (التحديات القانونية) كانت تمثل هذا البعد وإن درجة الصدق فيها كانت كبيرة.

#### ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات المقياس أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها تقريبا إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة أنفسهم في نفس الظروف مرة أخرى؛ في هذه الدراسة تم قياس ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للعينة ككل. قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ والذي يفيد في التحقق من درجة ثبات فقرات الاستبانة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (7):

#### جدول رقم (7): ثبات العينة

البعد	عدد الاسئلة	كرونباخ الفا
التحديات البشرية	5	0,708
التحديات الإدارية	13	0,730
التحديات الاجتماعية	5	0,708
التحديات الاقتصادية	5	0,723
التحديات القانونية	5	0,743

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

يتبين من القيم في الجدول السابق أن المحاور لها معدل ثبات جيد. وبهذا وبعد الإجراءات السابقة تؤكد الباحث من صدق وثبات المقياس.

#### الوسائل الإحصائية المستخدمة:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جري ترميزها وإدخال البيانات للحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحقيقاً لأهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي كالتالي:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي لوصف عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط سيرمان لمعرفة درجة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه (صدق الاتساق الداخلي للاستبانة).
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

#### 4. عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تقوم هذه الدراسة على اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد هناك تحديات عالية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد هناك تحديات بشرية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

- ملخص فرضية التحديات البشرية

جدول رقم (11): المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الاهمية لكل فقرة من فقرات البعد الأول

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0,802	4,15	تتعامل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية مع تقنية المعلومات والاتصال بإيجابية.
2	1,044	3,50	انتشار ظاهرة تملق الرؤوسين لرؤسائهم في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	1,225	2,86	عادة يستخدم الموظفون في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السلطة الممنوحة لهم في تحقيق منافع خاصة.
5	0,947	2,73	دائماً تعترض حول بعض الأوامر والتوجيهات من رؤسائكم في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
3	1,185	3,40	هناك تفضيل وتحيز للمسؤولين في الوزارة لفئة من الأفراد على فئة أخرى.
3,33			المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (11) إن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,15 وهذا يعني إن هناك موافقه من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي إن معظم أفراد العينة مقتنعون بأن وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تتعامل مع تقنية المعلومات والاتصال بإيجابية. واحتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,50 وهذه القيمة ما زالت أقرب للموافقة وهذا يعني إن معظم أفراد العينة مقتنعون إن هناك انتشار لظاهرة تملق المرؤوسين لرؤسائهم في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. واحتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,40 وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لا يوجد لديهم رأي واضح بخصوص هل هناك تفضيل وتحيز للمسؤولين في الوزارة لفئة من الأفراد على فئة أخرى. بينما احتلت الفقرات رقم (3) و(4) على أقل المراتب حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما بالترتيب 2,86 و2,73 وهذا يعني إن معظم أفراد العينة إما إنهم لا يوجد لديهم رأي واضح أو إنهم غير مقتنعون بأن الموظفون في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية عادة ما يستخدمون السلطة الممنوحة لهم في تحقيق منافع خاصة وإن الموظفين غالباً يعترضون على بعض الأوامر والتوجيهات من رؤسائهم في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

بشكل عام نلاحظ إن هناك تحديات بشرية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

2- يوجد هناك تحديات إدارية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

#### • ملخص فرضية التحديات الادارية

جدول رقم (12): المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الاهمية لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
7	1,222	3,38	توجد سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
7	1,241	3,38	تطبق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية إدارة الموظفين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
10	1,286	2,88	تقوم إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها.
4	1,136	3,53	ضعف سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في الوزارة لاختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف.
8	1,188	3,36	توجد صعوبات في الاتصال بالمستويات الإدارية الأخرى في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
1	1,184	3,67	ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
3	1,221	3,55	ضعف النظام المتبع في تقييم أداء العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.



درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	1,186	3,59	ضعف سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.
7	1,216	3,38	لا توجد سياسات واضحة ودقيقة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
6	1,202	3,47	انخفاض الرضا عن العمل نتيجة لسوء المناخ التنظيمي في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
9	1,261	2,92	انخفاض التزام الموظفين بالدوام الرسمي في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
5	1,087	3,48	تأثرت تطبيقات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالتغيرات العالمية مثل العولة والثورات العلمية والتقنية المتزايدة.
8	1,188	3,36	تساهم سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في تنمية مهارات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة وزيادة القدرة على الابتكار.
		3.38	المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (12) إن الفقرة رقم (6) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,67 وهذه القيمة أقرب للموافقة وهذا يعني إن هناك موافقه من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن معظم أفراد العينة مقتنعون بأن هناك ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

ونلاحظ كذلك إن قيم الفقرات رقم (4) ورقم (7) ورقم (8) أقرب للموافقة وهذا يعني إن هناك موافقه من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، أي إن معظم أفراد العينة مقتنعون بأن هناك ضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في الوزارة لاختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف وإن هناك ضعف في النظام المتبع في تقييم أداء العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وإن هناك ضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وهذا الضعف يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.

واحتلت الفقرات رقم (3) ورقم (11) على أقل المراتب حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما بالترتيب 2,88 و2,92 وهذا يعني إن معظم أفراد العينة إما إنهم لا يوجد لديهم رأي واضح أو إنهم غير مقتنعون بأن إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تقوم بالتعرف على مشكلات العاملين واتخاذ ما هو مناسب لحلها وإن هناك انخفاض في التزام الموظفين بالدوام الرسمي في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

بشكل عام نلاحظ إن هناك تحديات إدارية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

3- يوجد هناك تحديات اجتماعية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

• ملخص فرضية التحديات الاجتماعية

جدول رقم (13): المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد الثالث

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	1,141	3,43	تدني مشاركة المرأة في القطاع الخاص السعودي يرجع لأسباب اجتماعية.
2	1,101	3,48	ضعف تطبيق إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية لبرامج السلامة والصحة المهنية.

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	1,102	3,78	ضعف سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية فيما يتعلق باستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب.
5	1,002	3,42	تدني إعداد الخطط من قبل إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية الخاصة بالتعامل مع العمالة النسائية التي تفرضها التغييرات في تركيبة القوى العاملة .
3	1,020	3,46	ضعف خطط إدارة الموارد البشرية بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية الخاصة بأنظمة الرعاية الصحية والأمومة المتعلقة بالعمالة النسائية.
3,51			المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (13) إن الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,78 وهذه القيمة أقرب للموافقة، أي إن هناك موافقه من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي إن معظم أفراد العينة مقتنعون بأن هناك ضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية فيما يتعلق باستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب. بينما كانت قيم بقية الفقرات أقل من 3,5 وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لا يوجد لديهم رأي واضح بخصوص إن تدني مشاركة المرأة في القطاع الخاص السعودي يرجع لأسباب اجتماعية وإن هناك ضعف في تطبيق إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية لبرامج السلامة والصحة المهنية وإن هناك تدني في إعداد الخطط من قبل إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية الخاصة بالتعامل مع العمالة النسائية التي تفرضها التغييرات في تركيبة القوى العاملة وإن هناك ضعف في خطط إدارة الموارد البشرية بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية الخاصة بأنظمة الرعاية الصحية والأمومة المتعلقة بالعمالة النسائية.

وبشكل عام نلاحظ إن هناك تحديات اجتماعية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

4- يوجد هناك تحديات اقتصادية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

• ملخص فرضية التحديات الاقتصادية

جدول رقم (14): المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد الرابع

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	1,293	3,14	تدني تطبيق برامج توظيف الوظائف في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية .
3	1,142	3,63	تدني نظم وبرامج التدريب والتعليم المهني في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
1	0,936	4,15	زيادة العمالة الوافدة يسهم مع أسباب أخرى في ارتفاع نسبة البطالة.
4	1,309	3,39	لم تهتم وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بأنظمة الأجور والتعويضات المالية وتحسين ظروف العاملين.
2	1,089	3,99	توجد فوارق مادية في أنظمة العمل والخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية والتقاعد مما يقلل من الرغبة في العمل بالقطاع الخاص.
3,66			المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (14) إن الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,15 وهذا يعني إن هناك موافقه من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي إن معظم أفراد العينة مقتنعون بأن زيادة العمالة الوافدة يسهم مع أسباب أخرى في ارتفاع نسبة البطالة. ونلاحظ إن قيمة الفقرات رقم (2) ورقم (5) هي 3,63 و3,99 وهذه القيمة ما زالت أقرب للموافقة وهذا يعني إن معظم أفراد العينة مقتنعون إن هناك تدني في نظم وبرامج التدريب والتعليم المهني في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وإن هناك فوارق مادية في أنظمة العمل والخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية والتقاعد مما تقلل من الرغبة في العمل بالقطاع الخاص. بينما كانت قيم بقية الفقرات اقل من 3,5 وهذا يعني إن معظم افراد العينة لا يوجد لديهم رأي واضح بخصوص إن هناك تدني في تطبيق برامج توظيف الوظائف في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وإن وزارة العمل والتنمية الاجتماعية لم تهتم بأنظمة الأجور والتعويضات المالية وتحسين ظروف العاملين.

وبشكل عام نلاحظ إن هناك تحديات اقتصادية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

5- يوجد هناك تحديات قانونية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

● ملخص فرضية التحديات القانونية

جدول رقم (15): المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الاهمية لكل فقرة من فقرات البعد الخامس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0,987	3,73	هناك تعديلات حكومية في أنظمة العمل السعودي تسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها.
5	0,975	3,38	هناك العديد من القوانين التي تقيد حرية المديرين في بعض التصرفات مثل قوانين المساواة في المعاملة بين العاملين.
3	1,019	3,56	تفرض القوانين على إدارة الموارد البشرية التقيد والالتزام باللوائح والأنظمة الخاصة بالاختبار والتعيين والترقية والتقييم والتأديب والتحفيز.
2	0,944	3,61	تتوقف معايير كفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية على درجة مهاراتها وقدرتها على الإلمام بالأنظمة واللوائح.
4	1,086	3,55	تعتبر القوانين واللوائح المنظمة لسير العمل في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية أحد التحديات والقيود التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
3,56			المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (15) إن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,73 وهذه القيمة أقرب للموافقة وهذا يعني إن هناك موافقه من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي إن معظم أفراد العينة مقتنعون بأن هناك تعديلات حكومية في أنظمة العمل السعودي تسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها. ونلاحظ إن قيم الفقرات رقم (3) ورقم (4) ورقم (5) أكبر من 3,50 وهذا يعني إنها ما زالت أقرب للموافقة وهذا يعني إن معظم أفراد العينة مقتنعون إن القوانين تفرض على إدارة الموارد البشرية التقيد والالتزام باللوائح والأنظمة الخاصة بالاختبار والتعيين والترقية والتقييم والتأديب والتحفيز وإن معايير كفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تتوقف على درجة مهاراتها وقدرتها على الإلمام بالأنظمة واللوائح وإن القوانين واللوائح المنظمة لسير العمل في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تعتبر أحد التحديات والقيود التي تواجه إدارة الموارد البشرية. واحتلت الفقرة

رقم (2) على أقل المراتب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.38، وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لا يوجد لديهم رأي واضح بخصوص إن هناك العديد من القوانين التي تقيد حرية المديرين في بعض التصرفات مثل قوانين المساواة في المعاملة بين العاملين.

وبشكل عام نلاحظ إن هناك تحديات قانونية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير.

#### خلاصة نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية إن هناك اتفاقاً بين عينة الدراسة على وجود تفاوت في درجة أهمية وخطورة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، حيث احتلت التحديات الاقتصادية المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66، يليها التحديات القانونية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56، ثم التحديات الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51، ثم يليها التحديات الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38، وفي المرتبة الأخيرة التحديات البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.33.
- 2- أظهرت النتائج أن واقع استخدام وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير لتقنية المعلومات والاتصال كان إيجابياً حيث جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ قدره (4,15).
- 3- أظهرت النتائج أن زيادة العمالة الوافدة أسهمت مع أسباب أخرى في ارتفاع نسبة البطالة بمتوسط حسابي بلغ قدره (4,15).
- 4- أظهرت النتائج أن هناك ضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية فيما يتعلق باستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب بمتوسط حسابي بلغ قدره (3,78).
- 5- أظهرت النتائج أن هناك فوارق مادية في أنظمة العمل والخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية والتقاعد مما تقلل من الرغبة في العمل بالقطاع الخاص بمتوسط حسابي بلغ قدره (3,99).
- 6- يوجد أسباب للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية بمنطقة عسير، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

التحديات	المسببات
البشرية	انتشار ظاهرة تملق المرؤوسين لرؤسائهم في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تفضيل وتحيز المسؤولين في الوزارة لفئة من الأفراد على فئة أخرى.
الإدارية	ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. ضعف سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.
الاجتماعية	ضعف سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية فيما يتعلق باستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب. ضعف تطبيق إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية لبرامج السلامة والصحة المهنية.
الاقتصادية	زيادة العمالة الوافدة والتي تساهم مع أسباب أخرى في ارتفاع نسبة البطالة.

التحديات	المسببات
	عدم اهتمام وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بأنظمة الأجور والتعويضات وتحسين ظروف العاملين.
القانونية	هناك تعديلات حكومية في أنظمة العمل السعودي تسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها. مهارة إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وقدرتها على الإلمام بالأنظمة واللوائح.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

استناداً لنتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- تطبيق وتعزيز اللوائح التي تضمن معاملة المسؤولين للموظفين دون تمييز أو تفرقة، وتفضيل المصلحة العامة على الاعتبارات الشخصية، والابتعاد عن الذاتية والتمييز والمحسوبية، وتطبيق الشفافية والعقلانية في جميع السياسات والأنشطة المتعلقة بشئون الأفراد وذلك لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
- 2- ضرورة وضع سياسات استقطاب واضحة ومتكاملة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وذلك لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة للمرحلة القادمة، واختيار أنسب الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف، وإعداد برامج التدريب الموجهة لتنمية الموارد البشرية داخل موقع العمل، وتصميم نظام متكامل يهدف لتطوير آلية التقييم الوظيفي وذلك لمواجهة التحديات الإدارية.
- 3- إيجاد أساليب أفضل لاجتذاب العمالة الوطنية والمحافظة عليها، وتفعيل برامج السلامة والصحة المهنية؛ مما يساهم في مواجهة التحديات الاجتماعية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
- 4- تقديم حوافز للعاملين السعوديين كي يبقوا في وظائف القطاع الخاص، وتنفيذ إصلاحات لساعات العمل، وكذلك تطبيق نظام التأمين ضد التعطل عن العمل لتعزيز شبكة الأمان الاجتماعي للعاملين السعوديين، وتقليل الفجوة في الامتيازات المادية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وتقليل استقدام العمالة الأجنبية؛ مما يساهم في مواجهة التحديات الاقتصادية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية.
- 5- ضرورة التزام إدارة الموارد البشرية بعدم التمييز في معاملة الأفراد أثناء ممارسة أنشطة الموارد البشرية، والتخلي بالمرونة اللازمة للتعامل بحكمة مع التعديلات الحكومية للقوانين واللوائح وذلك لمواجهة التحديات القانونية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
- 6- كما يقترح الباحث بعمل الدراسات المستقبلية التالية:
  1. أسباب التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في منطقة عسير.
  2. حلول التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في منطقة عسير.
  3. التحديات المستقبلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وتوقعاتها في الألفية الثالثة.

### قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو العلا، محمد (2009): "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوزيد، بسمة (2008): "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر (2000): "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية". ط1، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، كريم (2015): "تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية": دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - مصنع المصايح، مجلة ديالي، العراق، ع (65)، ص ص 405 - 435.
- إسعون، عمر (2012): "إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية". مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الأسمرى، محمد (1992): "حتى لا يدب الخلل في الأجهزة الحكومية". جريدة الإقتصادية السعودية، ع (21970)، ص 5.
- بحر، يوسف (2011): "الفساد الإداري - المسببات والعلاج": دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مج (13)، ع (2)، ص ص 1 - 46.
- بزنوطي، سعاد (2004): "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد". ط2، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- البواب، سيد (2002): "الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة". ط1، القاهرة، مصر، مكتبة عين شمس.
- بوحوش، عمار (1989): "دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية". ط2، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- التركستاني، حبيب الله (1998): "الفرص الحالية والمستقبلية والظروف الملائمة لعمل المرأة السعودية في القطاع الخاص". بحث مدعوم من جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الجبر، نبيه (2003): "توطين الوظائف في قطاع التجارة (التقرير النهائي)". مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية الإدارة العامة لبرامج المنح، المملكة العربية السعودية، ص ص 1 - 236.
- جميل، عبد الكريم (2015): "إدارة الموارد البشرية". ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جواد، شوقي (2000): "سلوك تنظيمي". ط1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحارثي، ندى (2004): "استراتيجية عمل المرأة في القطاع الخاص". رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، ناصر (2003): "علاقة الجمود الفكري "الدهماتية" بأنماط التعلم والتفكير لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حفيظ، شافية (2014): "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية": دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، ع (17)، ص ص 193 - 204.
- حمود، خضير، والخرشة، ياسين (2007): "إدارة الموارد البشرية". ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة.

- خشبة، محمد (2005): " الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات". سلسلة اجتماعات الخبراء، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ع (15)، ص 20.
- الدايني، رشاد (2010): "أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة": دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية). ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، بغداد، العراق.
- ديسلر، جاري (2003): "إدارة الموارد البشرية". (ترجمة: محمد سيد عبد المتعال)، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
- رايس، مراد (2006): "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة". دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML" رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- رضوان، محمود (2001): "إدارة الجودة الشاملة". ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الزهري، رندة (2000): "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية". مجلة جامعة دمشق، سوريا، مج (16)، ع (1)، ص ص 261 – 293.
- الزيناتي، أسامة (2014): " دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية". رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- السبتي، عياض (1978): "مشارك الأنوار على صحاح الآثار". ط1، القاهرة، مصر، دار التراث.
- ستيفن، كوفي، (2006): "العادة الثامنة من الفعالية الى العظمة". (ترجمة ياسر العيتي)، ط5، دمشق، سوريا، دار الفكر.
- السلمي، علي (1997): "إدارة الموارد البشرية". ط2، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- شادلي، خالد (2015): "نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية": دراسة حالة - بلدية سعيدة. مذكرة ماجستير، جامعة مولاي طاهر - سعيدة - الجزائر.
- شامخ، عزيزة (2008): "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية": دراسة ميدانية لاديرية الجهوية للتوزيع "سونلغاز - قسنطينة 1". مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- الشريف، راشد (2009): "تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية": دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة. مجلة الإدارة العامة، جدة، المملكة العربية السعودية، مج (50)، ع (4)، ص ص 1 – 33.
- الشميمري، أحمد، وأبو بكر، مصطفى (2013): "الفساد الإداري، ظواهره، وسبل علاجه". جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية لريادة الأعمال، الرياض، ص ص 1 – 83.
- شويش، مصطفى (2005): "إدارة الموارد البشرية". ط4، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شيحا، إبراهيم (1990): "أصول الإدارة العامة". ط1، الإسكندرية، مصر، منشأة المعارف.
- صادق، حسن، وعبد الله، حسن (2006): "إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال". ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص13.
- الصباغ، زهير (1982): "التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية: حالة واقعية". معهد الإدارة العامة، الرياض، ع (38).

- الصواف، مالك (2007): "التسرب الوظيفي، تعريفه وأسبابه ونتائجه": بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشئون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية. جدة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
- الصيرفي، محمد (2007): "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)". ط1، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الضمور، موفق (2008): "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن". دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- عبد الله (1990): "ظاهرة التسرب في إدارات الدول النامية". مجلة الأمن، سوريا، ع (4)، ص ص 194 - 208.
- الطماوي، سليمان (1997): "مبادئ القانون الإداري". ط1، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.
- عاشوري، ابتسام (2014): "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية": دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (الديرة العامة). ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2004): "إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر". ط1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عبد الكريم، عامر (2016): "النفق التنظيمي: دالة تدهور المنظمات". مجلة دراسات البيان، بغداد العراق، ع (صفر)، ص ص 8 - 17.
- عبد الوهاب، علي (2003): "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة". اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، بيروت، لبنان، ص ص 2-24.
- العتيبي، سعد (2006): "تحديات إدارة توظيف الوظائف في الألفية الثالثة". ندوة تحديات التوظيف في القطاع الخاص: الظاهرة والحلول، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ص ص 1 - 27.
- العتيبي، عزيزة (2010): "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية": دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص ص 2-111.
- العربي، بن داود، وغزالي، عادل (2012): "معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها: الإدارة الجزائرية نموذجاً". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ع (8)، ص ص 110 - 142.
- عز الدين، هروم (2007): "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشرية في المؤسسة الاقتصادية": دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة. مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- علاء الدين، خيابة (2016): "أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع (5)، ص ص 87 - 106.
- عمر، أحمد، (2008): "معجم اللغة العربية المعاصرة". ط1، القاهرة، مصر، عالم الكتب.
- العنزي، عوض، والعديم، عقوب (2006): "إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية": دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج (22)، ع (2)، ص ص 1 - 27.



- العوديشز، نوره (2010): "تأثير العمالة الأجنبية والوافدة على الثقافة والشخصية في المجتمع الخليجي من خلال الأبعاد السياسية والثقافية والاجتماعية". ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عيبان، إبراهيم (2011): "العمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية والآثار السلبية المترتبة على وجودها وأدوار المؤسسات التربوية في الحد من استقدامها وتلافي آثارها". مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، ع (6)، ص ص 1 - 208.
- غربي، علي، وسلطنية، بلقاسم، وقبرة، إسماعيل (2002): "تنمية الموارد البشرية". ط1، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (1999): "السعودة وفرص العمل". ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الخامس لرجال الأعمال السعوديين 28 - 30 رجب 1420هـ الموافق 6 - 8 نوفمبر 1999م، الإدارة العامة للبحوث والتدريب والمعلومات مركز البحوث والدراسات، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص 1 - 37.
- غزال، يزيد (2008): "عولمة إدارة الموارد البشرية وأثرها على هجرة الأدمغة في الوطن العربي": (دراسة حالة الجزائر 1995-2005). مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الفزاري، محمد (2009): "أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية": نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان". رسالة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
- قرامط، نوري (2010): "واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي". مذكرة ماجستير، معهد علوم الطبيعة والحياة، الجزائر.
- القرني، عبد الرحمن (2001)، "التسيب الوظيفي.. لماذا؟". جريدة عكاظ، جدة، المملكة العربية السعودية، ع (2408)، ص 4.
- القريوتي، قاسم (2001): "الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق". ط1، عمان، الأردن، دار وائل.
- قوي، بوحنية (2006): "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية": حالة الاستاذ الجامعي الجزائري. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر- بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- كركود، أحلام (2006): "فعالية الاستثمار في العنصر البشري". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- كنعان، نواف، (2007): "القانون الإداري (الكتاب الثاني)". ط1، عمان، الأردن، دار الثقافة.
- كورتل، فريد، ومنير، نوري (2011): "إدارة الموارد البشرية في زمن العولمة". ط1، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي.
- لطفي، عادل (2007): "مؤشرات سوق العمل". ورشة العمل الإقليمية التدريبية حول: تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مسقط، عمان، ص ص 1 - 40.
- ماهر، أحمد (1997): "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد". ط1، الإسكندرية، مصر، مركز التنمية الإدارية.
- مباركة، سواكري (2004): "المورد البشري والميزة التنافسية". الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 2.

- المبيضين، باسم (2009): "تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". معهد الإدارة العامة، جدة، المملكة العربية السعودية، ص ص 1 - 32.
- مجاني، غنية، وبن ساعد، يمينة (2016): "إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي". المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، ع (7)، ص ص 285 - 301.
- محمد، باسل (2014): "علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز اجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية - قطاع غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
- محيا، العنود (204): "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي": دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مدوري، نور الدين (2010): "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية": دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر بمسغانم". مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- المرسي، جمال الدين (2003): "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين". ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- المشاقبة، علي (2010): "السلامة والصحة المهنية في إدارة المستودعات". ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- معابرة، محمود (2010): "الفساد الإداري وعلاقته في الشريعة الإسلامية": دراسة مقارنة بالقانون الإداري الأردني. دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- منير، نوري (2010): "تسيير الموارد البشرية". الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- مهيب، وسام (2011): "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية". مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- موبلي، وليام هـ (1982): "تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه". (ترجمة محمد نجيب المقطوش)، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- موقع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية، (2017)، "نبذة تعريفية". تم الحصول عليه بتاريخ 5/10/2017 من <https://mlsd.gov.sa>
- موقع ويكيبيديا، (2018)، "وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية". تم الحصول عليه بتاريخ 2018/4/21 من <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- النويقة، عطا الله (2016): "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة". مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، مج (43)، ع (1)، ص ص 115 - 138.
- الهاشم، ليلي (2006): "واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- هزاع، عبد الله، وقباطي، مجيد (1991): "السكان وخصائص القوة العاملة". ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الأول للسياسة السكانية، الجهاز المركزي للإحصاء، صنعاء، اليمن، ص ص 1 - 42.
- الهيئة العامة للإحصاء (2016): "مسح القوى العاملة". المملكة العربية السعودية، ص ص 2 - 24.
- يونس، مفيد (2010): "تأثير الفساد على الأداء الاقتصادي للحكومة". مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، مج (32)، ع (101)، ص 245.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Allen, N.J, Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization Journal of occupational Psychology. 63, p.p. 1-18.
- Armstrong, M. (2006) A Hand book of Human Resource Management practice 10th de., London and Philadelphia: Kogan.
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2012) "Understanding and Managing Organizational Behavior", Sixth Edition, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Glasser, William, (1998), The Quality school Managing Students Coerchon, Harper Perennial, U. A. S.
- Greer, C. R. (2001) Strategy and human resource: A general management perspective, New jersey: printic hall, PP.251 254.
- Jelsoft, (2002) human resource management: copy right ©. D enter prises limited article fro, <http://www.Swalif.sforum/showthread.php>.
- Luthans, Fred, (2011), Organizational Behavior An Evidence-Based Approach, 12th Edition, Published by Mc Graw-Hill/Irwin, a business unit of the McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mullins, Laurie. J , (2010) , "Management & Organization Behavior" Ninth Edition, by Person Education Limited.