

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

د. فالح سعد فهد البوص

استاذ مساعد في إدارة الموارد البشرية والدراسات المؤسسية
كلية الدراسات التجارية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من عينة الدراسة التي تكونت من (٣٧٩) من عاملي وعاملات الوزارة، وأظهرت النتائج أن جميع التحديات كانت موجودة بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاءت تحديات البيئة الخارجية في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.33)، وجاءت التحديات التكنولوجية في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.26)، وجاءت التحديات الإدارية والتنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.24)، كما بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيري الجنس، وعدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تحديات البيئة الخارجية، التحديات التكنولوجية، التحديات الإدارية والتنظيمية.

Abstract

This study aimed to identify the degree of challenges facing the work of human resources management in the Ministry of Electricity and Water in the State of Kuwait. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method and the questionnaire were used as a tool for collecting data, from the study sample, which consisted of (379) male and female workers. Ministry, and the results showed that all challenges were present to a moderate degree, from the point of view of the sample members, as the challenges of the external environment came in first place with an average of (3.33), technological challenges came in second place with an average of (3.26), and administrative and organizational challenges came in the highest rank. It ranked third with an average of (3.24). The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the sample members regarding the degree of challenges facing the work of the human resources department in the Ministry of Electricity and Water in the State of Kuwait, which are attributed to Variables: gender and number of years of experience.

Keywords: human resources management, external environment challenges, technological challenges, administrative and organizational challenges.

المقدمة

تسعى المنظمات حول العالم على مختلف أنواعها وأحجامها الى تحقيق النجاح والربح بشكل مستمر، وذلك للحفاظ على استمراريتها وبقائها في السوق او البيئة الذي تعمل به، وتقدم فيه خدماتها، أو تقوم ببيع منتجاتها، حيث أن التطور الهائل الذي طرأ على كافة وسائل العمل والانتاج والاتصال والتكنولوجيا قد ساهم في زيادة حدة المنافسة الى درجة كبيرة جداً، ومن يتخلف عن اللحاق بركب التطور، من المحتمل جداً أن يكون مصيره هو التراجع والإفلاس، والخروج من السوق.

وفي سبيل تحقيق النجاح والتقدم للمنظمة بغض النظر عن نوعها وحجمها، فإنه لا بد من مواكبة التطورات الراهنة، وبالتالي تعزيز عناصر ومقومات عمل المنظمة، والتي يأتي في مقدمتها العامل البشري، والذي يعتبر مسؤولاً عن قيادة وتشغيل كافة وسائل الادارة والانتاج والتشغيل في المنظمة، وهذا كله ادى الى تطور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وما تقوم به من ممارسات ووظائف(العبيد، ٢٠٢٣، ص١٢).

إذاً، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من العمليات والوظائف التي لا غنى عنها لأية مؤسسة كانت، سواءً أكانت تتبع للقطاع العام، أو للقطاع الخاص، وذلك لدورها الاساسي في تأمين العمالة اللازمة لتشغيل هذه المؤسسات، وضمان استمرارها بأفضل شكل ممكن.(Shahnawaz & Shikha, 2021, p52)

ونتيجة كل ما سبق، وبعد اطلاع الباحث على عدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الموارد البشرية، فقد اتفقت جميع هذه الدراسات على أهمية الدور الذي تلعبه هذه الإدارة على مستوى المنظمات، خاصةً في ظل العديد من العوامل والظروف التي تواجهها هذه المنظمات في الوقت الراهن، والتي تزداد صعوبة وتعقيداً مع الوقت، ولذا فإنه الضروري التعرف على أبرز التحديات التي تقف في وجه عمل هذه الادارة، وتؤثر سلبياً على قدرتها على تنفيذ وظائفها

وممارساتها بالشكل الأمثل، وهنا يأتي دور الدراسة الحالية التي ستسعى إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أصبح من اليقين لدى المنظمات والمؤسسات العاملة في مختلف المجالات، والتابعة سواءً للدولة بشكل مباشر، أو للمستثمرين المحليين والأجانب من القطاع الخاص، أن الاهتمام بالعنصر البشري هو مفتاح النجاح، والقدرة على الاستمرار في تقديم المنتجات والخدمات بأعلى مواصفات من حيث الجودة والسعر وغيرها، وهذا ما أبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في الحصول على المورد البشري، وتطويره، وتنميته، والحفاظ عليه، وقد بينت دراسة (Owoeye & Owoeye, 2022, p2) بأن التقدير الكبير لأهمية هذا الدور من قبل الإدارات العليا لأية منظمة أو شركة أو مؤسسة لا يمكن ان يعتبر أمراً مبالغاً به، حيث أن الواقع جعل من هذا المورد أحد أهم عوامل الانتاج، والذي لا يمكن بأي حال من الأحوال ان يتم استبداله نتيجة التقدم التكنولوجي، أو أتمتة الانتاج، فالإنسان سيكون المسؤول دائماً بشكل مباشر أو غير مباشر عن عمليات التشغيل، وكما يمكن أن يكون مسؤولاً عن زيادة الانتاج وتحسينه، فإنه يمكن أن يكون أيضاً السبب الرئيسي في تراجع.

ونتيجة للعديد من العوامل والأسباب مثل التطورات التكنولوجية، وزيادة عدد العاملين، وتوسع الاعمال بشكل كبير، وارتفاع مستويات المنافسة، فقد تغيرت كثيراً النظرة إلى دور وأهمية الموارد البشرية، حيث تحولت هذه الأخيرة إلى واحدة من اهم الوظائف الإدارية على مستوى المنشآت الحديثة، كما أصبحت أحد أهم عوامل نجاحها في تحقيق أهدافها(هادف، ٢٠٢٢، ص٢٤٦).

ولقد ترافق ازدياد دور إدارة الموارد البشرية، مع ارتفاع مستويات التحديات التي أصبحت تواجهها، حيث بينت دراسة Zamanzadeh, Valizadeh & Neshat. (2020, p225) أن ممارسة إدارة الموارد البشرية تزداد صعوبة يوماً بعد

يوم، وذلك بسبب العديد من التحديات والمشكلات، والتي لا بد لهذه الإدارة أن تعمل على معالجتها إن كانت ترغب بالحفاظ على القوة البشرية العاملة، وتطويرها، وتعزيز مهاراتها، لتصبح هذه القوة إحدى أبرز ميزات المنظمة التنافسية في السوق، وإحدى أهم عوامل بقاءها في المنافسة إلى وقت طويل.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أنه لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية على مستوى وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت بشكل أكبر، فإنه لا بد من التعرف على أبرز التحديات التي تواجه عمل هذه الإدارة، ودرجة وجودها، ومن هنا تظهر مشكلة هذه الدراسة، والتي يمكن تلخيصها بالسؤال الآتي: ما هي التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، وما هي درجة وجودها؟

ويقسم السؤال السابق إلى عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما هي درجة وجود التحديات التكنولوجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟
2. ما هي درجة وجود التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟
3. ما هي درجة وجود تحديات البيئة الخارجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيري الجنس، وعدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

1. التعرف على درجة وجود التحديات التكنولوجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟
2. التعرف على درجة وجود التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟
3. التعرف على درجة وجود تحديات البيئة الخارجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟
4. التعرف على وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيري الجنس، وعدد سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

من النقاط البارزة التي تبين أهمية الدراسة الراهنة هي الآتي:

1. تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات على مستوى دولة الكويت التي حاولت التعرف إلى التحديات التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على وزارة الكهرباء والماء الكويتية.
2. إن التعرف على تحديات إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء الكويتية يمكن أن تساعد المعنيين في الوزارة على وضع الخطط والإجراءات لتذليل هذه التحديات، وتخفيف آثارها السلبية قدر الإمكان.
3. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبتين الكويتية والعربية حول الدراسات المتعلقة بتحديات إدارة الموارد البشرية.

حدود الدراسة

١. **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.
٢. **الحدود البشرية:** العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.
٣. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.
٤. **الحدود المكانية:** وتتمثل في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.

مصطلحات الدراسة

إدارة الموارد البشرية: "هي عبارة عن النشاط الإداري القائم على وضع تخطيط للقطاع البشري، والذي يضمن وجود القوى العاملة التي تحتاجها المنظمات بشكل دائم ومستمر، مع دوام عملية الامداد بالعناصر البشرية المطلوبة، هذا بالإضافة إلى القيام بتنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ووضع الطرق اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل، والاستمرار فيه، وتحفيزهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة" (الشهراني والعمار، ٢٠٢١، ص ٤٣).

إجرائياً: هي العمليات التي تجري في وزارة الكهرباء والماء الكويتية، وذلك بهدف استقطاب العاملين، وتنميتهم بما يسهم في تطوير أدائهم، والمحافظة عليهم، ورفع مستوى مساهمتهم في تحقيق أهداف الوزارة.

تحديات إدارة الموارد البشرية: كلمة تحديات تعني العقبات أو الأخطار (عمر، ٢٠٠٦، ص ٤٦١).

إجرائياً: هي عبارة عن العقبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بممارستها ووظائفها في وزارة الكهرباء والماء الكويتية.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

١. دراسة الطراونة (٢٠١٠):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية، والتي من الممكن في المحصلة أن تؤثر في فاعلية المنظمات الأردنية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي، وأسلوب المسح الميداني لجمع البيانات، والذي استهدف جميع المنظمات الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية والتي تمتلك (٢٠١) موظف أو أكثر وذلك في نهاية عام ٢٠٠٧، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأردنية ما يلي: قلة الدعم من الإدارات العليا، ضعف تأثير إدارة الموارد البشرية في إحداث تغيير في وعي أداء المنظمة، عدم مقدرة وأهلية القائمين على إدارة الموارد البشرية على إدارة ممارسات وبرامج الموارد البشرية، والقيام بأدوار أو وظائف إبداعية في منظماتهم.

٢. دراسة العتي والخثلان (٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع التعامل مع الموارد البشرية، ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٠٣) مرشداً تربوياً ورئيس قسم، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن درجة موافقة أفراد العينة على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية تراوحت بين الدرجتين العالية والمتوسطة، وجاءت هذه المعوقات بالترتيب من الأعلى إلى الأقل على الشكل الآتي: ضعف الحوافز وعدم ربطها بالتميز، ضعف التدريب في إدارة التعليم، ضعف

المخصصات المالية للتدريب، قلة الكوادر المدربة المكلفة بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية، الممارسات الإدارية التقليدية في عمل إدارة الموارد البشرية.

٣. دراسة أحمد ومحمد وجوهر (٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الفيوم، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٨٦) من القيادات الأكاديمية في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن هنالك العديد من المعوقات التي تقف في طريق عمل إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط، والمركزية في صنع القرارات، ووجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي، وضعف معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية، والقصور في تدريب العاملين، وقلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤. دراسة العنزي (٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وذلك من وجهة نظر القادة التربويين، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٠) قائد تربوي من هذه المناطق، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن درجة وجود معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية في الكويت كانت متوسطة، حيث احتلت معوقات الاجور والحوافز المرتبة الأولى، تليها معوقات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ثم معوقات التخطيط، ثم المعوقات المتعلقة بتقييم الأداء، وأخيراً معوقات التطوير والتدريب.

٥. دراسة مسدر (٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٣٠) من العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود تحديات عالية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، وتتمثل هذه التحديات في خمس فئات أساسية هي: (تحديات بشرية، وإدارية، واجتماعية، واقتصادية، وقانونية)، كما بينت النتائج وجود اتفاق بين أفراد العينة حول تفاوت درجة أهمية وخطورة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، حيث احتلت التحديات الاقتصادية المرتبة الأولى، يليها التحديات القانونية، ثم التحديات الاجتماعية، ثم التحديات الإدارية، وأخيراً التحديات البشرية.

٦. دراسة الشهراني والعمار (٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٩١) من العاملين في الأقسام الإدارية وإدارات الموارد البشرية في ستة مستشفيات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن تحديات البيئة الخارجية هي الأكثر تأثيراً في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لدى المستشفيات الخاصة بخميس مشيط بالمملكة العربية السعودية، فيما بلغ مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط درجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق

المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع لمتغير النوع، ومتغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة.

الدراسات الأجنبية

١. دراسة. (2012). Orga & Ogbo:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تحديات إدارة الموارد البشرية في شركات التصنيع في نيجيريا، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، والتي جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٣٥) من العاملين في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها أن هنالك العديد من التحديات لإدارة الموارد البشرية في نيجيريا والتي تشمل: التنوع في مكان العمل، تغيب الموظفين، وتكاليف دوران الموظفين، وضعف التوافق الوظيفي، وضعف المشاركة في التوظيف، وضعف تحفيز الموظفين، والتغيرات في مزيج القوى العاملة، وقيم القوى العاملة، ومتطلبات الموظفين، وزيادة حجم وتعقيد المنظمة وتقنياتها.

٢. دراسة. (2017). Pourrashidi, Mehranpour & Nick:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تحديات إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في حين كانت أداة جمع البيانات عبارة عن ملاحظات وجداول أعدها الباحث، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها أن تحديات إدارة الموارد البشرية قد شملت عوامل عديدة مثل ظهور العولمة، والتغيرات في المهن، وزيادة عدد الموظفين بدوام جزئي في المنظمات، والاحتياجات المختلفة بين الموظفين، والاختلافات العمرية والعرقية للموظفين.

٣. دراسة (Zamanzadeh, Valizadeh & Neshat. (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تحديات إدارة الموارد البشرية في مجال مهنة التمريض من وجهة نظر المهنيين في إيران، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلات كأداة لجمع البيانات، حيث تم إجراء جلستين جماعيتين مركزيتين مع (١٢) ممرضة تعملن في وظائف تمريضية مهنية مختلفة، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها أنه يمكن ملاحظة التحديات في مجموعة واسعة من أبعاد إدارة الموارد البشرية في مجال التمريض، ومن أبرزها عدم وجود معايير محددة لتقدير القوى العاملة، والاتساق بين القيم التمريضية للمرشحين ومناصبهم المهنية، وتوافر الكفاءات العلمية المناسبة، وتوفير البيئة التحفيزية للتعلم، واكتساب الممرضات الكفاءات العلمية الأساسية، وانخفاض الجاذبية الاجتماعية للمهنة، وتوفير بيئة العمل الملائمة، وعدم العدالة في ترقية العاملين.

٤. دراسة (Glazyrina. (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى القيود الرئيسية التي يواجهها مديرو الموارد البشرية في السياق الدولي، والتحقيق في الحلول التي يمكن استخدامها للتخفيف من القيود الرئيسية للإدارة الدولية للموارد البشرية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد قامت الدراسة باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات المتخصصة في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها أن التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المتكاملة قد شملت الآتي: الاختلافات الثقافية، والتوظيف غير الفعال، واختيار الموظفين، والمخاطر القانونية، والنمو الوظيفي والفرص.

٥. دراسة (Shahnawaz & Shikha. (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلات الشخصية والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وذلك من عينة

الدراسة التي تكونت من عدد من الشركات والمنظمات الهندية، حيث تم اختيار (٣) من عاملي كل من هذه الشركات، هم مدير الموارد البشرية الأعلى، بالإضافة الى اثنين من المديرين التنفيذيين، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها أن من أبرز المشاكل التي واجهت إدارة الموارد البشرية هي القدرة على منح العاملين الحوافز المناسبة، بالإضافة الى عدد من العوامل الخارجية مثل علاقات العاملين، وتنوع العمل، وخطط الحفاظ على العاملين، وتأمين البديل المناسب لمن يترك العمل منهم، وعملية التوظيف، وتوافر العمال ذوي الخبرة والتكنولوجيا.

٦. دراسة. (2021). Mullhaxha:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون في القطاع المصرفي في إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٦٠) من مدراء البنك التجاري الوطني في ألبانيا، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها أن من أبرز التحديات التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي هي: ١. العولمة، وما تفرضه من ضرورة تحقيق الانسجام مع الاختلافات الثقافية المختلفة، ٢. التغيير في كثير من المهن نتيجة الثورة التقنية الكبيرة في كافة المجالات، ٣. الاختلافات العرقية للعاملين، ٤. الفروق العمرية بين العاملين، واختلاف احتياجاتهم. كما بينت النتائج أن إجراءات إدارة الموارد البشرية الجيدة في مواجهة التحديات السابقة قد أدت إلى مواجهتها بشكل ناجح، ومن هذه الاجراءات تقييم الأداء، والتدريب، والتحفيز المناسب، والذي أثر على نجاح إدارة الموارد البشرية في القيام بعملها، واتفك ذلك على نجاح العاملين، وعلى زيادة الإنتاجية في العمل.

٧. دراسة (Owoeye & Owoeye, 2022):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تحديات إدارة الموارد البشرية في مكتبة جامعة ولاية إيكيبي، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٢) موظفاً في مكتبة الجامعة، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها أن من أبرز تحديات إدارة الموارد البشرية في المكتبة هي الزيادة في مستوى التعليم، والتقدم التكنولوجي، وعدم كفاية التمويل، ترك الموظفين المحترفين العمل، ونقص المرافق للتدريب، وزيادة تطلعات الموظفين إلى التغيرات في بيئة العمل.

الإطار النظري

مقدمة

يمكن لأي منظمة او شركة ان تقوم بشراء التكنولوجيا الحديثة، والآلات المتقدمة، ولكن وبدون العنصر البشري القادر على استثمار هذه الموارد، وتشغيلها بالشكل المناسب، لا يمكن الاستفادة من بالشكل الأفضل من التكنولوجيا والآلات، بل أنها ستكون عبارة عن برمجيات وتجهيزات جامدة غير قادرة على الحركة والانتاج، وانطلاقاً من أهمية العنصر البشري المؤهل والقادر على الإبداع والعمل والانتاج، فقد برزت أهمية إدارة الموارد البشرية، والتي أصبحت في الوقت الراهن بمثابة القلب النابض لأي منظمة ناجحة تمتلك نظرة مستقبلية، وتسعى بكل جهد نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية، حيث تقوم هذه الادارة بتنفيذ ممارساتها من توظيف، وتوجيه، وتدريب وغيرها، وذلك بغاية توفير العاملين الأكفاء القادرين على تحقيق أهداف المنظمة. (Omar, 2020, p32)

إذاً، فإن دور إدارة الموارد البشرية لا بد أن ينسجم مع الخطط والاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وذلك من خلال ضمان المساهمة الأفضل لرأس المال البشري في تحقيق هذه الاهداف، ولكن هذا الدور يتطلب فهم

العديد من العوامل الداخلية والخارجية، والتي يمكن أن تشكل تحدياً يقف في وجه فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وبالتالي أهداف المنظمة بشكل عام (Irshad & Shamas-Ur-Rehman, 2008, p45)، ولذا فإنه يعتبر من الضروري التعرف على أهم التحديات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي قد يسهم في وضع آليات مناسبة لمعالجتها.

أهمية إدارة الموارد البشرية

كما ذكر سابقاً، فإن وجود الإدارة الفعالة والناجحة للموارد البشرية في أي منظمة أصبح يعتبر من العوامل الحاسمة في نجاح المنظمة نفسها في تحقيق أهدافها، وضمان استمراريتها وتفوقها في المنافسة في السوق او المجال الذي تعمل به، وبشكل عام، يمكن أن نلخص أهم النقاط التي تبرز أهمية هذه الإدارة في الآتي:

١. تتعامل هذه الإدارة مع أكبر أصول المنظمة قيمة وأهمية، وهو العنصر البشري، والذي لا يمكن لبقية المنظمات تقليده.
٢. يمكن لهذه الإدارة المساهمة في تخفيض النفقات والتكاليف المتنوعة على مستوى المنظمة، وذلك من خلال تحسين نوعية وخبرة الكوادر البشرية العاملة بها، وهو ما يقلل من نسب الخطأ والهدر.
٣. إن هذه الإدارة هي أكثر الإدارات أهمية في مواجهة التحديات التي يفرضها العصر الراهن، وخاصة تحديات العولمة، والتحديات العلمية والتقنية، والتحديات المتعلقة بتحقيق نسب الربح ومعدلات النمو السريعة. (الشهراني والعمار، ٢٠٢١، ص ٤٤)
٤. تحسين مستويات الانتاجية، وتعزيز معدلات الاداء، وذلك من خلال تفجير طاقات وقدرات العاملين.
٥. تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والتميز والابداع، والتي تعتمد بشكل رئيسي على رأس المال البشري. (بو الشرش ومحامدية، ٢٠١٦، ص ٢٦٣)

سمات إدارة الموارد البشرية الناجحة، وأبرز مقوماتها:

أصبحت إدارة الموارد البشرية موجودة في العديد من المنشآت والمنظمات، إلا أن ليس كل هذه الإدارات ناجحة في عملها، وتحقق المطلوب منها بالشكل الأفضل، حيث أن هنالك عدداً من الصفات التي يجب أن تمتلكها هذه الإدارات حتى تستطيع النجاح في تحقيق أهدافها، ومن أبرزها الآتي:

١. تكون الإدارة عبارة عن نظام مترابط، ومتكامل، ويشتمل على مجموعة متنوعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة، والتي تتكامل فيما بينها.
٢. وجود مجموعة من السياسات المتسقة والمنسجمة، والتي تقوم بتوجيه الممارسات والعمليات ذات الطابع الإداري الخاصة بالموارد البشرية، وذلك بما ينسجم مع أهداف المنظمة، ويتوافق مع المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
٣. الاهتمام بتخطيط وتصميم الموارد البشرية بشكل استراتيجي، مما يؤدي إلى تعظيم العوائد الناجمة عن الاستثمار في رأس المال البشري، والتي تتمثل في القيمة الإنتاجية المضافة.
٤. القدرة على تحقيق الاتساق والتوازن مع بقية استراتيجيات الأنشطة في المنظمة، وذلك بحيث تصبح استراتيجية الموارد البشرية إحدى الأجزاء العضوية في البناء الاستراتيجي للمنظمة.
٥. القدرة على استثمار القدرات العقلية للعاملين، وإشراكها في عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الاستماع إلى مقترحاتهم وآرائهم.
٦. التمتع بالمرونة، والابتعاد عن استخدام الأساليب التقليدية والنمطية في العمل، والتحول إلى الأساليب المبتكرة التي تستطيع مواكبة المتغيرات والتطورات داخل المنظمة وخارجها. (العنزي، ٢٠١٩، ص ١٠)

وهذه السمات لا تأتي من فراغ، بل لا بد من وجود مقومات أساسية من الضروري توفرها حتى تحقق هذه الإدارة النجاح، ومن أبرزها الآتي:

١. وجود قيادة للمنظمة تقوم بدعم إدارة الموارد البشرية في سعيها لتحقيق النجاح في عملها، وذلك من خلال إبداء التجاوب والدعم مع كل ما تحتاجه هذه الإدارة من احتياجات ومتطلبات، بالإضافة إلى إشراك أفرادها في عمليات اتخاذ القرار في المنظمة.
٢. توافر مدراء الموارد البشرية المأهلون والناجحون، والذين يمتلكون المعرفة الكمية والنوعية في نفس الوقت، وذلك لكل ما يتعلق بعمل إدارة الموارد البشرية.
٣. وجود عاملين مؤهلين وناجحين في المنظمة، وذلك في مختلف مستويات العمل، ويمكن للمنظمة الحصول على هؤلاء من الأفراد من خلال الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية، والمتمثلة بشكل رئيسي في الاختيار، والتدريب، والتوظيف، ومن ثم التحفيز. (العتي والخلتان، ٢٠١٨، ص ٣٦٩)

تحديات إدارة الموارد البشرية

هنالك الكثير من التحديات والمعوقات التي تقف في طريق تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها المتمثلة في الوصول برأس المال البشري العامل في المنظمة الى اقصى درجات الانتاج والانسجام والابداع، بما يسهم بدوره في رفع سوية العمل على مستوى المنظمة ككل، والوصول بها الى أعلى مستويات الفعالية والكفاءة في مختلف عملياتها وأنشطتها، ولضرورات هذا البحث، وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تعرضت لهذه التحديات، مثل دراسة الشهراني والعمار (٢٠١٩)، ومسدر (٢٠٢١)، وحسن وأشكناني ومحمود (٢٠١٩)، و Hassan (2022)، فيمكن أن نحصر هذه التحديات في ثلاث فئات رئيسية هي:

١. **التحديات التكنولوجية:** حيث أن التكنولوجيا قد دخلت جميع مجالات الحياة والعمل دون أي استثناء، وهذا ما أدى الى تطورات كثيرة في الاقتصاد، والعلاقات الاجتماعية، والآلات، والبرمجيات المستخدمة في المنظمات والمؤسسات على اختلاف انواعها، وكل هذه التغيرات قد ألزمت المنشآت السابقة بتغيير طرق وأساليب تعاملها مع عاملها وموظفيها، وذلك بسبب تعدد القيم

والثقافات السائدة في المجتمعات، وتنوع التخصصات والمهارات التي نجمت عن متطلبات التطور.

٢. **التحديات التنظيمية والإدارية:** ومن أهم هذه التحديات ظهور العديد من التنظيمات غير الرسمية، والتي لا تتفق بشكل جزئي أو كلي مع أهداف المنظمة، هذا بالإضافة إلى انتشار العولمة وما يعنيه ذلك من التغيرات الجذرية في القيم والعادات والمعايير، كما يدخل ضمن هذه التحديات المشكلات الإدارية على مستوى المنظمة من فساد، ومركزية، وبيروقراطية، وضعف التزام وظيفي، وعدم الولاء التنظيمي، والتسرب الوظيفي، وغيرها.

٣. **تحديات البيئة الخارجية:** حيث أن البيئات التي تعمل بها المنظمات في هذا العصر قد أصبحت تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات، وذلك نتيجة التحولات والمتغيرات المتسارعة على كافة الصعد التقنية والاقتصادية وغيرها، وهذا كله أدى إلى التأثير على أسواق العمل، وعلى مهارات العاملين وقيمهم، وما لديهم من متطلبات واحتياجات، وبما أن المنظمة لا يمكن أن تعمل بشكل منعزل على المجتمع أو المحيط الذي تتواجد فيه، فهي تتأثر بالعوامل الاجتماعية والسياسية، وبشدة المنافسة في السوق.

منهجية و إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة بيانات الدراسة، وما تسعى لتحقيقه من أهداف.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في وزارة الكهرباء والماء الكويتية، والذين بلغ عددهم وفقاً لإحصائيات الإدارة المركزية للإحصاء (٣٠,٧٨٢) عاملاً

وعاملة، وذلك حتى تاريخ ٢٠٢٢/٦/٣٠ (الإدارة المركزية للإحصاء، ٢٠٢٢)، وقد تم حساب عينة الدراسة وفقاً لمعادلة هيربرت أركن الموضحة أدناه:

معادلة هيربرت اركن

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

N	حجم المجتمع
t	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
SE	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبتطبيق المعادلة، تبين أن حجم العينة المناسب يبلغ ٣٧٩ مفردة، وذلك حتى تحقق تمثيل المجتمع بشكل ملائم، وبناءً عليه تم توزيع ٣٧٩ استبانة على العاملين في الوزارة بشكل عشوائي، وتم استرجاع كامل الاستبانات الموزعة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت هذه الاستبانة من (٣٢) سؤالاً، وذلك على الشكل الآتي: أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، وعددها (٢) أسئلة، ثانياً: (٣٠) سؤالاً توزعت على محاور الاستبانة الثلاث.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم حساب صدق وثبات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، وكانت النتائج على الشكل الآتي:

أ. اختبار الثبات: تم استعمال معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات:

جدول رقم (١)

معامل كرونباخ ألفا لأبعاد محاور الدراسة (حجم العينة = 30)

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: التحديات التكنولوجية	١٠	0.910
المحور الثاني: التحديات التنظيمية والادارية	١٠	0.952
المحور الثالث: تحديات البيئة الخارجية	10	0.918
جميع المحاور	30	٠.٩٧٣

يتبين من نتائج اختبار الثبات كرونباخ ألفا، أن جميع المحاور حققت نتيجة جيدة جداً، وبشكل عام فقد كانت قيمة اختبار الثبات مساوية 0.973 لجميع الأسئلة التي تضمنتها محاور الاستبانة المختلفة، وهي ما تعتبر نسبة مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

ب. اختبارات الصدق:

١. صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين بنود المقياس والتقييم العام على مستوى المقاييس الفرعية، (حجم العينة = 30)

المحور الثالث: تحديات البيئة الخارجية		المحور الثاني: التحديات التنظيمية والادارية		المحور الأول: التحديات التكنولوجية	
معامل الارتباط بالمحور	العبرة	معامل الارتباط بالمحور	العبرة	معامل الارتباط بالمحور	العبرة
** 0.859	٢١	** 0.870	١١	** 0.610	١
** 0.804	٢٢	** 0.881	١٢	** 0.644	٢
** 0.587	٢٣	** 0.870	١٣	** 0.649	٣
** 0.570	٢٤	** 0.885	١٤	** 0.414	٤
** 0.874	٢٥	** 0.853	١٥	** 0.680	٥
** 0.712	26	** 0.774	١٦	** 0.819	٦
** 0.618	27	** 0.823	١٧	** 0.902	٧
** 0.882	28	** 0.647	١٨	** 0.885	٨
** 0.917	29	** 0.861	١٩	** 0.894	٩
** 0.681	30	** 0.891	٢٠	** 0.864	١٠

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من الجدول أن جميع علاقات ارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية للمحور موجبة، كما أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%،

وهو ما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي لإجابة مفردات العينة على أسئلة الاستبانة.

٢. صدق اتساق المحتوى:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين أبعاد محاور الدراسة والتقييم العام على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة (حجم العينة = 30)

المحور	معاملات الارتباط بين البنود والتقييم العام
المحور الأول: التحديات التكنولوجية	0.951**
المحور الثاني: التحديات التنظيمية والادارية	0.974**
المحور الثالث: تحديات البيئة الخارجية	0.953**

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن علاقات ارتباط بيرسون بين الأبعاد والدرجة الكلية موجبة، وبلغت 0.951 للتحديات التكنولوجية، و0.974 للتحديات التنظيمية والادارية، و0.953 لتحديات البيئة الخارجية، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يدل على تحقق صدق اتساق المحتوى للاستبانة.

مما سبق، يتبين تحقق الثبات والمصدقية لأسئلة الاستبانة، وهو ما يؤهلها للتطبيق على العينة التي سيتم اختيارها عشوائياً من مفردات المجتمع، والذي يمثله العاملون في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.

عينة الدراسة

يمثل الجدول رقم (٤) توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	271	71.51%
	أنثى	108	28.49%
المجموع		379	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	128	33.77%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	147	38.79%
	أكثر من ١٠ سنوات	104	27.44%
المجموع		379	100%

طريقة تصحيح الاختبار وتحديد التقديرات

١. التحليل الوصفي: باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل بند من بنود المحور، فقد تم ترميز الإجابة "1" لا أوافق بشدة، والإجابة "2" لا أوافق، والإجابة "3" محايد، والإجابة "أوافق"، والإجابة "5" أوافق بشدة.
٢. تم تحديد الدلالة اللفظية لمتوسط كل بند من بنود المحاور على الشكل التالي: إذا كانت قيمة المتوسط بين 1 و1.80 تكون الدلالة اللفظية للمتوسط منخفضة جداً، وإذا كانت القيمة تتراوح بين 1.81 و2.60 تكون الدلالة اللفظية للمتوسط منخفضة، أما إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين 2.61 و3.40 فستكون دلالاته

اللفظية متوسطة، وعندما تكون قيمة المتوسط تتراوح بين 3.41 و4.20 فستكون دلالاته اللفظية مرتفعة، ولما تكون قيمة المتوسط تتراوح بين 4.21 و5.00 فستكون دلالاته اللفظية مرتفعة جدا.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

١. اختبار ت ستودنت (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك لاختبار وجود فروق في محوري الدراسة حسب متغير الجنس.

٢. اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا (ANOVA)، لاختبار وجود فروق في محوري الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عرض نتائج الأسئلة

نتائج السؤال الأول: ما هي درجة وجود التحديات التكنولوجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على العبارات في هذا المحور، وكانت على النحو الموضح في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الخاصة بالتحديات التكنولوجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت

م	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاتحاف المعياري	المتوسط الحسابي
1	ضعف توافر قواعد البيانات الكافية والواقعية والدقيقة لعمل ادارة الموارد البشرية.	٧٠	١٠٥	١١٧	٦٤	٢٣	١.١٤٢	٣.٣٦
		%	١٨.٥	٢٧.٧	٣٠.٩	١٦.٩		
2	عدم ملائمة التقنيات والتجهيزات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية لعمل الوزارة.	٨٠	٨٨	٩٦	٩٨	١٧	١.١٩٤	٣.٣١
		%	٢١.١	٢٣.٢	٢٥.٣	٢٥.٩		
3	تململ العاملين نتيجة تغير طبيعة وظائفهم تبعا للتغيرات التقنية.	٧٩	٨٨	١١١	٨٦	١٥	١.١٥٦	٣.٣٤
		%	٢٠.٨	٢٣.٢	٢٩.٣	٢٢.٧		
4	عدم الاهتمام بتدريب العاملين في إدارة الموارد البشرية على التقنيات الحديثة.	٥٦	١٣٣	٩٠	٦٧	٣٣	١.١٧٦	٣.٣٠
		%	١٤.٨	٣٥.١	٢٣.٧	١٧.٧		
5	ضعف وجود أنظمة تقنية تتولى عمليات تجميع وتنظيم وتنفيذ وتخزين المعلومات	٧٩	٨٧	١٢٥	٥٧	٣١	١.١٩٨	٣.٣٣
		%	٢٠.٨	٢٣.٠	٣٣.٠	١٥.٠		
6	عدم وجود أنظمة معلوماتية لحماية بيانات ومعلومات العاملين من السرقة والتخريب.	٧٩	٨٥	٩٥	٨٣	٣٧	١.٢٧٣	٣.٢١
		%	٢٠.٨	٢٢.٤	٢٥.١	٢١.٩		
7	ضعف الأنظمة الرقابية الخاصة بالتحقق من صحة إدخال البيانات، وكشف الأخطاء.	٨٧	٨٠	٩٠	٧٨	٤٤	١.٣٢٣	٣.٢٣
		%	٢٣.٠	٢١.١	٢٣.٧	٢٠.٦		
8	عدم استخدام البرمجيات الحديثة المتخصصة بإدارة الموارد البشرية.	٧٩	٩٦	٧٨	٦٤	٦٢	١.٣٧٣	٣.١٧
		%	٢٠.٨	٢٥.٣	٢٠.٦	١٦.٩		
9	عدم الاهتمام بعمليات الصيانة للتجهيزات التكنولوجية، بما يخفض من كفاءتها.	٧٩	٨٨	٩٠	٦٦	٥٦	١.٣٤٣	٣.١٨
		%	٢٠.٨	٢٣.٢	٢٣.٧	١٧.٤		
١٠	ضعف الكفاءة والخبرة التقنية للعاملين في إدارة الموارد البشرية.	٨٧	٨٨	٧٨	٦٠	٦٦	١.٤٠٦	٣.٢٠
		%	٢٣.٠	٢٣.٢	٢٠.٦	١٥.٨		
٣.٢٦	٠.٩٣٨	المحور الأول: التحديات التكنولوجية						

يتضح من الجدول رقم (٥) أن التحديات التكنولوجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت كانت متواجدة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكامل هذا المحور (٣.٢٦)، وبدلالة لفظية

متوسطة، وقد جاءت عبارة " ضعف توافر قواعد البيانات الكافية والوافية والدقيقة لعمل ادارة الموارد البشرية" في مقدمة هذه التحديات، بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٦)، تليها عبارة " تململ العاملين نتيجة تغير طبيعة وظائفهم تبعا للتغيرات التقنية"، بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٤)، بينما تذيلت الفقرة " عدم استخدام البرمجيات الحديثة المتخصصة بإدارة الموارد البشرية" التحديات التكنولوجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.١٧).

تتفق هذه النتائج مع دراسة الطراونة (٢٠١٠) التي بينت أن من هذه التحديات عدم مقدرة وأهلية القائمين على إدارة الموارد البشرية على إدارة ممارسات وبرامج الموارد البشرية، ومع دراسة (Owoeye & Owoeye, 2022) التي بينت أن التقدم التكنولوجي كان من التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية في مكتبة جامعة ولاية إيكيتي، ومع دراسة (Shahnawaz & Shikha, 2021) التي بينت أن توافر العمال ذوي الخبرة والتكنولوجيا كانت من أهم هذه التحديات في الشركات الهندية، ومع دراسة (Mullhaxha, B. 2021) التي حددت انه من هذه التحديات هي التغير في كثير من المهن نتيجة الثورة التقنية الكبيرة في كافة المجالات، ومع دراسة Orga & Ogbo. (2012) التي بينت أنه من هذه التحديات هي زيادة حجم وتعقيد المنظمة وتقنياتها.

نتائج السؤال الثاني: ما هي درجة وجود التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على العبارات في هذا المحور، وكانت على النحو الموضح في الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الخاصة بالتحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت

م	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	ضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوزارة.	٧١	٨٢	٨٢	٧٨	٦٦	١,٣٦٩	٣,٠٤
		%	١٨,٧	٢١,٦	٢١,٦	٢٠,٦		
2	ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي بين العاملين.	٧٣	٧٨	٩٢	٦٦	٧٠	١,٣٧٥	٣,٠٥
		%	١٩,٣	٢٠,٦	٢٤,٣	١٧,٤		
3	ضعف التواصل بين العاملين في إدارة الموارد البشرية، وبقية العاملين في الوزارة.	٨٧	٩٢	١٠٨	٥٤	٣٨	١,٢٥٧	٣,٣٦
		%	٢٣,٠	٢٤,٣	٢٨,٥	١٤,٢		
4	انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.	٦٥	٨٠	١٠٦	٥٦	٧٢	١,٣٤٥	٣,٠٣
		%	١٧,٢	٢١,١	٢٨,٠	١٤,٨		
5	التشابك الكبير للمهام والوظائف المتنوعة على مستوى الوزارة.	٨٤	٩٢	١١٩	٤٩	٣٥	١,٢٢٢	٣,٣٧
		%	٢٢,٢	٢٤,٣	٣١,٤	١٢,٩		
6	التدخل الدائم وغير المنظم من قبل الإدارة العليا في أعمال إدارة الموارد البشرية.	٦٨	١٠٤	١٢٢	٤٩	٣٦	١,١٨٦	٣,٣١
		%	١٧,٩	٢٧,٤	٣٢,٢	١٢,٩		
7	ضغط العمل الشديده، والتكرار الكبير للمهام والوظائف في المستويات المختلفة.	٨١	٩٠	١٢٨	٥٤	٢٦	١,١٦٨	٣,٣٩
		%	٢١,٤	٢٣,٧	٣٣,٨	١٤,٢		
8	عدم قدرة العاملين على التكيف مع قيم ومعايير العمل المتجددة.	٧١	١٠٤	١١١	٦٣	٣٠	١,١٨٥	٣,٣٢
		%	١٨,٧	٢٧,٤	٢٩,٣	١٦,٦		
9	عدم توفر العدد الكافي من المتخصصين في مجال تخطيط الموارد البشرية في الوزارة.	٨٧	١٠٠	٨٦	٦٤	٤٢	١,٢٩٩	٣,٣٣
		%	٢٣,٠	٢٦,٤	٢٢,٧	١٦,٩		
10	ضعف الشعور بالرضا الوظيفي بين العاملين.	٨٩	٨٦	٩٠	٦٤	٥٠	١,٣٤١	٣,٢٦
		%	٢٣,٥	٢٢,٧	٢٣,٧	١٦,٩		
٣,٢٤	١,٠٦٨	المحور الأول: التحديات الإدارية والتنظيمية						

يتضح من الجدول رقم (٦) أن التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت كانت متواجدة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكامل هذا المحور (٣,٢٤)، وبدلالة

لفظية متوسطة، وقد جاءت عبارة " ضغوط العمل الشديدة، والتكرار الكبير للمهام والوظائف في المستويات المختلفة" في مقدمة هذه التحديات، بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٩)، تليها عبارة " التشابك الكبير للمهام والوظائف المتنوعة على مستوى الوزارة"، بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٧)، بينما تذيلت الفقرة " انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين" التحديات الإدارية والتنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٣).

تتفق هذه النتائج مع دراسة الطراونة (٢٠١٠) التي بينت من أهم هذه التحديات هي قلة الدعم من الإدارات العليا، ومع دراسة العتي والخثلان (٢٠١٨) التي بينت أن قلة الكوادر المدربة المكلفة بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية، والممارسات الإدارية التقليدية في عمل إدارة الموارد البشرية هي من أبرز هذه التحديات، ومع دراسة أحمد ومحمد وجوهر (٢٠١٩) التي بينت أن من التحديات في هذا المجال هي الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط، والمركزية في صنع القرارات، ووجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي، وضعف معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية، والقصور في تدريب العاملين، ومع دراسة مسدر (٢٠٢١) التي وجدت بأن هنالك دور للتحديات الإدارية في التأثير على إدارة الموارد البشرية، ومع دراسة Owoeye & Owoeye. (2022) التي بينت أن من هذه التحديات هي ترك الموظفين المحترفين العمل، وزيادة تطلعاتهم إلى التغيرات في بيئة العمل، ومع دراسة Zamanzadeh, Valizadeh & Neshat. (2020) التي وجدت انه من ضمن التحديات عدم وجود معايير محددة لتقدير القوى العاملة، ومسألة توافر الكفاءات العلمية المناسبة، وتوفير البيئة التحفيزية للتعلم، ومع دراسة Pourrashidi, Mehranpour & Nick. (2017) التي بينت أن من هذه التحديات هي زيادة عدد الموظفين بدوام جزئي في المنظمات، والاحتياجات المختلفة فيما بينهم، ومع دراسة Glazyrina, M. (2020) التي بينت أن من ضمن هذه التحديات هي التوظيف غير الفعال، وعملية اختيار الموظفين، ومع دراسة Orga & Ogbo.

(2012) التي وجدت ان من هذه التحديات هي تغيب الموظفين، وتكاليف دوران الموظفين، وضعف التوافق الوظيفي وغيرها.

نتائج السؤال الثالث: ما هي درجة وجود تحديات البيئة الخارجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على العبارات في هذا المحور، وكانت على النحو الموضح في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الخاصة بتحديات البيئة الخارجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت

م	النود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	وجود نظرة اجتماعية سلبية للعاملين في الوزارة.	٩٥	٨٦	١٠٢	٥٨	٣٨	١,٢٨٤	٣,٣٠
	%	٢٥,١	٢٢,٧	٢٦,٩	١٥,٣	١٠,٠		
2	تضخم مهام وواجبات العاملين نتيجة الزيادة الهائلة في عدد السكان والمؤسسات بالدولة.	٩٣	١٠٢	٨٤	٥٨	٤٢	١,٣٠٥	٣,٣٩
	%	٢٤,٥	٢٦,٩	٢٢,٢	١٥,٣	١١,١		
3	ضعف الرواتب والتعويضات مقارنة ببقية القطاعات على مستوى الدولة.	٧١	١٠٣	١٢٦	٤٦	٣٣	١,١٧١	٣,٣٥
	%	١٨,٧	٢٧,٢	٣٣,٢	١٢,١	٨,٧		
4	عدم وجود اهتمام كافي من الوزارة بالمخاطر والتحديات التي تواجه العاملين خلال أدائهم لمهامهم.	٦١	٧٤	١٧٢	٤٠	٣٢	١,١٠٨	٣,٢٤
	%	١٦,١	١٩,٥	٤٥,٤	١٠,٦	٨,٤		
5	ضعف قدرة القوانين المحلية في الدولة على انصاف عمالي الوزارة.	٩٥	٩٠	٨٠	٦٤	٥٠	١,٣٥٩	٣,٣٧
	%	٢٥,١	٢٣,٧	٢١,١	١٦,٩	١٣,٢		
6	ضعف تفهم المجتمع المحلي لطبيعة وضغوطات العمل في الوزارة.	٦٧	٩٩	١٤٦	٤٣	٢٤	١,٠٩٤	٣,٣٨
	%	١٧,٧	٢٦,١	٣٨,٥	١١,٣	٦,٣		
7	وجود شروط عمل منافسة في الكثير المؤسسات العامة والخاصة في الدولة مقارنة بالوزارة.	٥٨	١١٧	١٣٤	٤٦	٢٤	١,٠٧٩	٣,٣٧
	%	١٥,٣	٣٠,٩	٣٥,٤	١٢,١	٦,٣		

السؤال الرابع: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيري الجنس، وعدد سنوات الخبرة؟

لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير الجنس، تم استعمال اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:

جدول رقم (٨)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في الكويت، والتي تُعزى إلى متغير الجنس

المحور الأول	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التحديات التكنولوجية	ذكر	271	3.29	0.962	0.747	377	0.455
	أنثى	108	3.22	0.913			
التحديات التنظيمية والإدارية	ذكر	271	3.25	1.11	0.229	377	0.819
	أنثى	108	3.23	1.02			
تحديات البيئة الخارجية	ذكر	271	3.32	0.933	0.243	377	0.808
	أنثى	108	3.34	0.939			

* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٨) أن اختبار (ت) يعتبر غير دال إحصائياً فيما يخص استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، وذلك حسب متغير الجنس، حيث أن الدلالة الإحصائية لجميع المحاور تزيد عن 0.05، وقد كانت قيمتها

على الشكل الآتي: التحديات التكنولوجية 0.455، التحديات التنظيمية والادارية 0.819، تحديات البيئة الخارجية 0.808، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير الجنس.

ولاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا:

جدول رقم (٩)

اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا لاختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتي تُعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
0.156	1.864	1.633	2	3.267	بين المجموعات	التحديات التكنولوجية
		0.876	376	329.456	داخل المجموعات	
			378	332.723	المجموع	
0.076	2.588	2.932	2	5.865	بين المجموعات	التحديات التنظيمية والادارية
		1.133	376	425.957	داخل المجموعات	
			378	431.822	المجموع	
0.090	2.419	2.100	2	4.199	بين المجموعات	تحديات البيئة الخارجية
		0.868	376	326.422	داخل المجموعات	
			378	330.621	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٩) أن اختبارات (ف) غير دالة إحصائياً فيما يخص استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، وذلك حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة اختبار (ف) لمحور التحديات التكنولوجية 1.864 بدلالة إحصائية 0.156، وقيمة اختبار (ف) لمحور التحديات التنظيمية والإدارية 2.588 وبدلالة إحصائية 0.076، وقيمة اختبار (ف) لمحور تحديات البيئة الخارجية 2.419 بدلالة إحصائية 0.090، وجميع الدلالات لتلك الاختبارات تزيد عن 0.05، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

ملخص النتائج

١. تتواجد التحديات التكنولوجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت بدرجة متوسطة.
٢. تتواجد التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت بدرجة متوسطة.
٣. تتواجد تحديات البيئة الخارجية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت بدرجة متوسطة.
٤. تأتي تحديات البيئة الخارجية في المرتبة الأولى بين التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء، تليها التحديات التكنولوجية، وأخيراً التحديات الإدارية والتنظيمية.
٥. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة وجود التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتي تُعزى إلى متغيري الجنس، وعدد سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تُوصي الدراسة بالتالي:

١. ضرورة العمل على تعريف المجتمع بأهمية وصعوبة الأدوار والأعمال التي يقوم بها العاملون في الوزارة، وذلك بما يعزز من الصورة المجتمعية الإيجابية لهؤلاء العاملين.
٢. ضرورة التعرف على أهم المشكلات والصعوبات التي يواجهها العاملون، والعمل على التوصل إلى حلول لمعالجتها قدر الامكان، وذلك بما يزيد من ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي، وزيادة التزامهم بأعمالهم.
٣. ضرورة التنسيق مع الجهات الحكومية المسؤولة في الدولة فيما يخص القوانين والتشريعات التي تؤثر سلباً على عمل الوزارة، وذلك للعمل على تعديلها بما يحقق الفائدة للدولة والوزارة والعاملين فيها على حد سواء.
٤. تعزيز عملية التواصل الايجابي بين العاملين في إدارة الموارد البشرية والعاملين في الوزارة، وذلك حتى يصبحون اكثر قرباً إلى مشكلات وهموم العاملين، وبالتالي اكثر قدرة على معالجتها.
٥. ضرورة العمل على توزيع المهام والواجبات الوظيفية بشكل أكثر عدالة بين العاملين.
٦. العمل الدائم والمستمر على إدخال أحدث التقنيات والتجهيزات الحديثة، والتي من شأنها تحديث عمل الوزارة، وتعزيز اداء العاملين بها.
٧. الاهتمام بالتدريب المستمر لجميع العاملين، وذلك لتمكينهم من مواجهة متطلبات التقنيات الحديثة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١. أحمد، غدي رجائي عبدالمنعم، محمد، عبيد أحمد، و جوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى. (٢٠١٩). معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٣ (٢)، ١٧٥ - ٢٢٥.
٢. الإدارة المركزية للإحصاء. (٢٠٢٢). نشرة العاملين بالقطاع الحكومي وفقاً للحالة في ٢٠٢٢/٦/٣٠: نظام معلومات سوق العمل. إصدار ديسمبر ٢٠٢٢، دولة الكويت.
٣. بوالشرش، نور الدين، ومحامدية، إيمان. (٢٠١٦). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (٢٧)، ٢٥٩ - ٢٧٢.
٤. حسن، فتحي عبد الرسول محمد، أشكناني، عبدالله أحمد محمد، و محمود، أشرف محمود أحمد. (٢٠١٩). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت. مجلة العلوم التربوية، (٣)، ٣٨١ - ٤٠٩.
٥. الشهراني، بدر يحيى، و العمار، عبدالله على. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بخميس مشيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥ (١)، ٣٨ - ٦٥.
٦. الطراونة، إخلص إبراهيم. (٢٠١٠). معوقات وتحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأردنية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٥ (١)، ٣٣ - ٦٠.
٧. العبيد، سهام حيدر الدريدي. (٢٠٢٣). دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية: تطبيق على جامعة العلوم والتقانة (٢٠١٧-٢٠٢٢). المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٠)، ١ - ٣١.
٨. العتي، راشد بن عبد الله بن ناصر، والختلان، منصور بن زيد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً. مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)، ٣٦١ - ٣٨٦.
٩. عمر، أحمد. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
١٠. العنزي، عبد العزيز سليمان. (٢٠١٩). معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بولاية الكويت من وجهة نظر القادة التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

١١. مسدر، يوسف عبدالله. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وآليات حلولها: دراسة تطبيقية على فرع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٥ (٩)، ١ - ٣٥.
١٢. هادف، نجاته ساسي. (٢٠٢٢). إدارة وتسيير الموارد البشرية في البيئة الرقمية: تحديات وآفاق. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، ١١ (٢)، ٢٤١ - ٢٦٠.

المراجع الأجنبية:

1. Glazyrina, M. (2020). Human Resource Management Challenges of International Business and Their Possible Solutions.
2. Hassan, M. (2022). Problems And Challenges of Human Resource Management-Bangladesh Perspective.
3. Irshad, A., & Shamas-Ur-Rehman, T. (2008). Problems and challenges in Human Resource Management: A case of a large organization in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 1, 37-47.
4. Mullhaxha, B. (2021). Challenges in human resource management (Case study BKT and NLB Bank).
5. Omar, K. M. (2020). Key Elements of the HRM Challenges in the Technology Era 21st Century. *Open Journal of Business and Management*, 9(01), 32.
6. Orga, C. C., & Ogbo, A. I. (2012). Evaluating the challenges of human resource management in Nigeria. *European Journal of Business and management*, 4(13), 78-85.
7. Owoeye, P. O., & Owoeye, O. I. (2022). Challenges of Human Resources Management in Nigerian University Libraries: A Case Study of Ekiti State University Library, Ado-Ekiti. *FKJOLIS*, 8(2).
8. Pourrashidi, R., Mehranpour, M., & Nick, M. F. (2017). Human resources management: challenges and solutions. *Helix*, 8, 998-1001.

9. Shahnawaz, K., & Shikha, G.G. (2021). Problems of human Resources Management and Their Impact on Organizational Performance, *IOSR Journal of Business and Management*, 23(6) , 52- 56.
10. Tatte, M. A., & HR, M. (2015). HR management in 21st century: Challenges for future. *International Journal for Administration in Management, Commerce and Economics*, 3, 222-225.
11. Zamanzadeh, V., Valizadeh, L., & Neshat, H. (2020). Challenges of human resources management in nursing in Iran: A qualitative content analysis. *Nursing Open*, 7(1), 319-325.