

مخاطر إدارة الموارد البشرية في المنظمات

Risks of Human Resource Management in Organization

اسم الطالب

عبدالعزیز بن أحمد قدس

الرقم الأكاديمي

233000692

المشرف الثاني

د/ فائز جراد

المشرف الرئيسي

د/ الفیصل حسن

العام الدراسي

2024-2023

السلامة

إلى من سعت دوماً لنيل رضاهم أُمي وأبي أعز الناس إلى قلبي شكراً على الحب والدعم
الذين لا يقدران بثمن، حفظهم الله وهم الداعم الأول لكل خير بحياتي.

وإلى زوجتي ورفيقة دربي تعبيراً مني عن خالص الشكر والتقدير لجهودها خلال فترة دراستي
وكونها دائماً واثقة بنجاحي، وابني الحبيب (فيصل) الذي أسأله تعالى أن يحفظه ويكبره في
طاعته ويجعله من خيرة عباده إن شاء الله.

شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله ...

بِعون الله وتوفيقه وبعد رحلة بحث واجتهاد تكَلَّلت بإنجاز هذا البحث، أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور/ الفیصل حسن، والدكتور/ فايز جراد، على ما قدموه لنا من دعم وجهودٍ مباركة في تقديم هذه الرسالة من مساعدة وتوجيهات مستمرة في إعداد هذا البحث الذي بين أيديكم فلن أوفيه حقه من صبرٍ وتواصلٍ دؤوبين.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للجنة الدِّراسة والتحكيم وأعضاء هيئة التدريس الموقرين على ما قدموه لنا من جهود لتسهيل وتبسيط المواد العلميَّة.

والشكر ممتد إلى جامعة ميد أوشن، لما قدمته لنا من فُرصٍ تعليميَّة جديدة ومفيدة ترقى بنا في حياتنا وأعمالنا إلى أعلى القمم.

ملخص:

تلخيصًا للآتي يمكن القول أنَّ إدارة الموارد البشرية تُعدُّ من الوظائف الحيوية والأساسية في المنظمات الحديثة، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء التنظيمي، وعلى الرغم من التحديات والمخاطر التي قد تواجهها، يمكن للمنظمات التغلُّب على هذه العقبات من خلال تبني أفضل الممارسات واستخدام تقنيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

تساهم إدارة الموارد البشرية الفعَّالة في تحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف، وخلق بيئة عمل إيجابية، بالإضافة إلى تحسين صورة المنظمة والالتزام بالقوانين واللوائح. ومن خلال وضع سياسات واضحة، وتدريب موظفي الموارد البشرية بشكل مستمر، والاستفادة من التكنولوجيا المتقدِّمة؛ يمكن للمنظمات تقليل المخاطر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية.

إنَّ التوازن بين تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة يمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المستدام والنمو المستمر. وبهذا، تستطيع المنظمات بناء فريق عمل قوي ومتحفز قادر على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التميُّز في بيئة العمل التنافسية.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	اهداء
2	الشكر و التقدير
3	الملخص
4	فهرس المحتويات
8	المقدمة
9	الفصل الأول: الدراسة
10	مشكلة الدراسة
10	أهمية الدراسة
12	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فروض الدراسة
13	أدوات الدراسة
13	منهج الدراسة
14	حدود الدراسة
15	الدراسات السابقة
19	الفصل الثاني : المنطلقات النظرية لإدارة الموارد البشرية
20	المنطلقات النظرية
20	مفهوم إدارة الموارد البشرية
21	أهمية إدارة الموارد البشرية
21	على مستوى العاملين
22	على مستوى المنظّمة
23	على مستوى المجتمع
24	الأهداف العامة للموارد البشرية
25	أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية
26	تخطيط الموارد البشرية
27	الاختيار والتعيين
29	التدريب

الصفحة	العنوان
30	تقيّم الأداء
32	الفوائد الإيجابية للموظف
32	الفوائد الإيجابية للمدير
33	الفوائد الإيجابية للمنظمة
33	تحليل الوظائف
34	تصميم الوظائف
35	العناصر التنظيمية
36	العناصر السلوكية
36	العناصر البيئية
37	أسلوب تبسيط العمل
37	توسيع الوظيفة
37	التناوب الوظيفي
38	الإثراء الوظيفي
40	الفصل الثالث : مخاطر إدارة الموارد البشرية
41	مخاطر إدارة الموارد البشرية
41	مخاطر العولمة
41	مخاطر التكنولوجيا
42	مخاطر المعرفة
42	المخاطر الاستراتيجية
42	المخاطر التشغيلية
43	المخاطر المالية
43	مخاطر التحولات التكنولوجية
44	مخاطر التحولات الاجتماعية
44	مخاطر التحولات الاقتصادية
44	مخاطر التحولات السياسية والقانونية
45	مخاطر إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي
46	المخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي

الصفحة	العنوان
47	المخاطر المتعلقة باختيار الأشخاص غير الأكفاء
49	الفصل الرابع : طرق التغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية
50	طرق التغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية
50	التخطيط الاستراتيجي
50	تحسين عمليات التوظيف
51	تعزيز التدريب والتطوير
51	إدارة الأداء الفعالة
51	الامتثال القانوني
51	تدريب المسؤولين على القوانين
52	تحسين بيئة العمل
52	تعزيز التواصل الداخلي
52	تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم
53	إدارة التغيير
53	الاستفادة من التكنولوجيا
54	المراجع

جدول الأشكال		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
35	عناصر تصميم الوظائف	شكل رقم [5]

مقدمة

مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي منظمة حديثة، حيث تعتبر من الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على استقطاب الكفاءات، وتوظيفها بفعالية، وتطوير مهاراتها، وتحفيزها على تقديم أفضل أداء ممكن.

تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتعاون؛ مما يعزز الإنتاجية ويساهم في تحقيق التميز التنافسي، بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية الفعالة تساهم في تقليل معدلات دوران الموظفين؛ مما يوفر تكاليف التوظيف والتدريب المستمرة، كما تُعنى إدارة الموارد البشرية بضمان الامتثال للقوانين واللوائح؛ مما يحمي المنظمة من المخاطر القانونية ويساهم في بناء سمعة إيجابية؛ من خلال توفير الدعم اللازم للموظفين وتحقيق التوازن بين احتياجاتهم واحتياجات المنظمة، تصبح إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح المستدام والنمو المستمر للمنظمات.

ومع ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية ليست بمنأى عن التحديات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي، وتتنوع هذه المخاطر من سوء اختيار الموظفين إلى عدم كفاءة نظم التدريب والتطوير، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بتقييم الأداء والتحفيز والالتزام بالقوانين.

وفي هذا البحث، نستعرض أهم مخاطر إدارة الموارد البشرية ونقترح حلولاً مبتكرة للتغلب عليها؛ بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

الفصل الأول

الدراسة

(مشكلة الدراسة، أهدافها، تساؤلاتها، فروضها، أدواتها، المنهج، الحدود)

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متعدّدة في إدارة مواردها البشرية، والتي يمكن أن تؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لذا تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى أهم المخاطر التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثير هذه المخاطر على الأداء التنظيمي، فعلى سبيل المثال، قد يؤدي سوء اختيار الموظفين إلى ضعف الإنتاجية وارتفاع معدلات دوران الموظفين، بينما يمكن أن يؤدي عدم كفاءة نظم التدريب والتطوير إلى نقص المهارات اللازمة لتحقيق التميز التنافسي؛ لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه المخاطر واقتراح حلول مبتكرة للتغلب عليها، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما المخاطر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من قدرتها على تقديم حلول علمية وعملية لمواجهة المخاطر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، فتقديم توصيات مبنية على أسس علمية تساعد المنظمات في بناء استراتيجيات فعالة لإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية؛ مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

أولاً: الأهمية العلميّة:

1. إثراء المعرفة الأكاديمية: تُقدم هذه الدراسة إضافة مهمة إلى الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على المخاطر التي تواجهها وكيفية التعامل معها؛ مما يساهم في توسيع فهم الباحثين حول التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتقديم نماذج تحليلية جديدة.

1. تطوير الأطر النظرية: تساعد الدراسة في تطوير أطر نظرية جديدة توضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمخاطر التنظيمية؛ مما يوفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية.
2. تحديد العوامل المؤثرة: تسلط الدراسة الضوء على العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية وتقييم المخاطر؛ مما يساهم في فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تحسين ممارسات الإدارة: تُقدم الدراسة توصيات عملية للمنظمات؛ لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ مما يساهم في تقليل المخاطر وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.
2. تعزيز الأداء التنظيمي: من خلال التعرف إلى المخاطر وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ يمكن للمنظمات تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية والابتكار.
3. تخفيض معدلات دوران الموظفين: تُساعد الاستراتيجيات المقترحة في الدراسة على تقليل معدلات دوران الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.
4. تحقيق التميز التنافسي: من خلال إدارة الموارد البشرية بفعالية؛ تستطيع المنظمات تحقيق التميز التنافسي في السوق؛ مما يساهم في النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.
5. بناء ثقافة عمل إيجابية: تُساعد الدراسة في تعزيز ثقافة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتعاون بين الموظفين؛ مما يخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الأداء العالي.

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمات وممارساتها وأهميتها.
2. تحديد وتحليل المخاطر الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
3. تقييم تأثير هذه المخاطر على الأداء التنظيمي والإنتاجية.
4. تقديم حلول واستراتيجيات مبتكرة للتغلب على المخاطر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
5. تعزيز الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.
6. تقديم توصيات عملية للمنظمات؛ لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة:

1. ماهية إدارة الموارد البشرية في المنظمات؟
2. ما هي المخاطر الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات؟
3. كيف تؤثر هذه المخاطر على الأداء التنظيمي والإنتاجية؟
4. ما هي الاستراتيجيات والحلول المبتكرة التي يمكن تبنيها للتغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية؟
5. كيف يمكن للمنظمات تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
6. ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدلات دوران الموظفين وتحسين بيئة العمل؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة قوية بين سوء اختيار الموظفين وُضعف الأداء التنظيمي.
2. نقص التدريب والتطوير المستمرين للموظفين؛ يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وابتكار الحلول.
3. تقييم الأداء غير الفعال يؤثر سلبًا على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي.
4. الامتثال للقوانين واللوائح؛ يساهم في تقليل المخاطر القانونية وبناء سُمعة إيجابية للمنظمة.
5. يمكن لحلول واستراتيجيات مُبتكرة في إدارة الموارد البشرية؛ تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أدوات الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة مثل (الكتب والمقالات العلميّة ورسائل الدكتوراه والماجستير...).

منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لملائته مع الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي؛ بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وجمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق؛ ويتضمن

أيضا قدرًا من التفسير لهذه النتائج؛ بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على التساؤلات البحثية التي وضعها الباحث.

حدود الدراسة:

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة مخاطر إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
2. الحدود الزمانية: يتم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي الحالي (2023-2024).
3. الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في إطار حدود المملكة العربية السعودية.
4. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية في المنظمات بأشكالها المختلفة.

الدراسات السابقة:

- دراسة أحمد وآخرون (2019) بعنوان "معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعات، والكشف عن أهم معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، ووضع مقترحات؛ للتغلب على معوقات إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (286) مفردة من القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم واشتملت على رؤساء الأقسام من أعضاء هيئة التدريس، ووكلاء الكليات، وعمداء الكليات، ومديري الوحدات، ونواب رئيس الجامعة، ورئيس الجامعة، وتم استخدام استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم تتمثل في الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة، وافتقاد الجانب التخطيطي في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وُضعف تحديث دراسات سوق العمل عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة، ووجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي حيث العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى، والمركزية في صنع القرارات وقلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية وضعف وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن برامج تدريب القيادات في الجامعة الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة، وعمل سجلات سنوية لتقييم الأداء، وتحديث الدورات التدريبية على مختلف مستوياتها؛ للتدريب على المهارات الإدارية اللازمة لأداء مهام عملهم، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة وأن تتضمن برامج الدورات التدريبية الاحتياجات الفعلية للقادة الأكاديميين والإداريين، وتوفر العدالة والموضوعية عند الحكم على كفاءة الفرد.

- دراسة محمد وآخرون (2019) بعنوان "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة

الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، وأشارت الدراسة إلى أن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي تحديات العولمة المتمثلة في ازدياد سرعة التغيير والتطورات الحاصلة، وتنوع القوى العاملة والمنافسة على الموارد البشرية والتغيرات في القوانين واللوائح، وتتطلب العولمة من إدارة الموارد البشرية فهم القوانين واللوائح المختلفة في الدول التي تعمل فيها الشركة، والتأكد من امتثالها لجميع المتطلبات، وأيضاً تحديات التكنولوجيا كسرعة التطور التكنولوجي والتأثير على الوظائف وأمن البيانات والفجوة الرقمية، وكذلك تحديات المعرفة كازدياد كمية المعلومات وإدارة المعرفة والتعلم المستمر؛ ولذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم، لمواكبة التغيرات في مجالات عملهم؛ بالإضافة إلى هذه التحديات، تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات أخرى مثل: ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية خاصة الشركات الكبيرة؛ لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية البحث عن طرق لتقليل هذه التكاليف مع الحفاظ على جودة الرعاية الصحية المقدمة للموظفين، والتغيرات في توقعات الموظفين؛ حيث تتغير توقعات الموظفين من العمل بشكل سريع، لأنهم يبحثون عن بيئة عمل مرنة ومتوازنة بين العمل والحياة الشخصية، وفرص أفضل للنمو والتطوير؛ لذا كان لابد على إدارة الموارد البشرية تلبية هذه التوقعات لجذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم، وأيضاً الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالموارد البشرية؛ حيث يجب على إدارة الموارد البشرية التأكد من امتثالها لجميع القوانين واللوائح المتعلقة بالموارد البشرية، مثل قوانين العمل والسلامة والصحة المهنية.

- دراسة عز الدين (2015) بعنوان "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو

تنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل إثارة جملة من القضايا المعرفية والتطبيقية حول تطور وظيفة الموارد البشرية، ومختلف المداخل النظرية التي عالجت أهمية هذه الموارد والتي أصبحت تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر، باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار وعنصر من عناصر الإنتاج. وأكدت الدراسة على أن المورد البشري أصبح يُشكّل أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وقد تأكدت أهميته في أدبيات الفكر الإداري؛ فبعدما كان يُنظر إليه عند الكالسيك على أنه آلة يقوم بتنفيذ ما يُطلب منه وأن ما يُوجّه سلوكه هو العائد المادي، تحوّلت هذه النظرة إلى الفرد، وأصبح الجانب النفسي والاجتماعي يشغل بال المسؤولين، ولقد أبرز الباحثون في هذا المجال أن الحاجات غير المشبعة لدى الفرد هي أساس دوافعه، وعلى المنظمة أن تعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال البحث المستمر على الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين؛ كونها الموجه الأساسي لسلوكاتهم. وفي ظل اتساع وتغيّر البيئة الخارجية أصبحت أنشطة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل وتتعدّد المؤثرات والعوامل التي لها انعكاس واضح على ممارسات وظيفة الموارد البشرية البيئية، فمنها [التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والقانونية؛ ومهما كان نوع وحجم المؤثر، يبقى على مسؤولي الأفراد في المنظمة تقدير الآثار التي تترتب على كل عامل وهذا من أجل اختيار السياسة الواجب تبنيها.

- دراسة المغربي (2010) بعنوان " التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب

مُجابهتها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب مُجابهتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي -أيضاً- لملائمته مع أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تغير كبير طرأ ويطرأ على دور الموارد البشرية ونوعيته عبر المراحل التاريخية المختلفة مع استمرار التقدم الحضاري عامة والتقني خاصة، وهذا الوضع الجديد لدور هذه الموارد يفرض تحديات كبيرة أمام الموارد البشرية العربية وإدارتها؛ بحيث تستجيب للتغيرات والظروف الجديدة؛ وعليه تُواجه الموارد البشرية العربية العديد من التحديات لأسباب داخلية ذاتية وموضوعية، وأخرى خارجية، ولقد أفرزت العولمة وثورة المعلومات تحديات مُعاصرة كبيرة أمام الموارد البشرية العربية لم تكن موجودة سابقاً نتيجة تداخل العاملين وتشابكهما في أماكن كثيرة، ومن ثمَّ تغذية أحدهما الآخر، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على التدريب وإعادة التأهيل والتعليم المستمرين والتمكّن من تقنيات العصر على جميع المستويات الإدارية في المنظّمات من أجل زيادة مقدرة الموارد البشرية فيها على المنافسة.

الفصل الثاني

المنطلقات النظرية لإدارة الموارد البشرية

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تتضمن إدارة الموارد البشرية مفهومين متلازمين هما: (الإدارة ، والموارد البشرية)، فالإدارة هي: توفير نوع من التعاون بجانب التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة؛ لتحقيق غرض معين [تويحية، 2012، ص: 24: 25] وتشكل الموارد البشرية أهم الثروات التي تمتلكها المجتمعات إذا توفرت الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة، فالموارد البشرية: هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المجتمعات، وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية:

- عرفها [Armstrong, 2016, p: 07] بأنها: "نهجاً استراتيجياً متكاملاً ومتناسقاً فيما يتعلق بتوظيف وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال".

- أما [Boxall and Purcell, 2016, P: 07] قاما بتعريفها بأنها: "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة، وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة".

- وعرفها [عامر، 2011، ص: 15] بأنها: "مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تمكّن المنظمة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها والحفاظ عليها؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية".

- وعرفها [ماهر، 2006، ص: 2] بأنها "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين بها".

- كما عرفها سيكوال SIKULA بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنظمة، والقيام بعملية الاختبار والتعيين، وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، وتقديم بعض الخدمات الاجتماعية والنفسية والصحية للموظفين". [عبد الباقي، 2001، ص: 38].

؛ وعليه نُعرّف إدارة الموارد البشرية إجرائيًا بأنها: الوظيفة الأساسية في الهيئات العامة للمعاهد والمستشفيات التعليمية المعنية بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات وتشتمل على العديد من السياسات والممارسات المتنوعة، بشكل يتوافق مع الاستراتيجية العامة للقطاع الصحي ويعمل على تحقيق أهدافه بكفاءة عالية.

ثانيًا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل المنظمات بكافة أشكالها في وقتنا الحالي؛ وذلك لما تقوم به من تحسين وتطوير في أداء الموظفين والعاملين في المنظمات، فوجود بعض الكوادر ذات الخبرات والمهارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية يعمل على تحسين عملية استقطاب جيدة لشغل الوظائف، كما أن السعي لاستقطاب المتخصصين يعمل على زيادة الإنتاجية وفعالية المنظمة، ويعمل أيضًا على تعزيز المركز الاقتصادي لها، كما أنه يزيد من قدرة المنظمات على توفير مناخ تنظيمي ملائم يصلح للعمل داخل هذه المنظمة. ويتم ذلك عن طريق العمل على تبني مجموعة من البرامج من قبل الموارد البشرية، بحيث تساعد في تحفيز الموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛ مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، وبالتالي زيادة الإنتاج داخل المنظمة ومن ثم زيادة فعاليتها. [السلمي، 2008، ص:55]، ويمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الاعتبارات التالية:

1. على مستوى العاملين:

- تشجع العاملين على أداء المهام المطلوبة وذلك من خلال تلقيهم التدريب والتأهيل اللازم.

- تعمل على استقطاب واختيار الأيدي العاملة التي تتميز بالكفاءة والجدارة العالية لأداء المهام المكلفين بها في المنظمة.
- تعمل على دمج العاملين الجدد في العمل في المنظمة، كما أنها تعمل على مساعدتهم في الدخول في بيئة العمل وتنظيمها.
- تعمل على تطبيق أفضل الأنظمة في عملية تقييم أداء العاملين ومتابعتهم وتقديم الدورات التدريبية والتأهيلية لهم.
- تعمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم بشكل دائم ومستمر بالحوافز المادية والمعنوية على القيام بالأعمال.
- تعمل على توفير البيئة الصحية والأمنة لهم من خلال التأمينات الصحية والاجتماعية: مما يساعدهم في الاندماج في العمل داخل المنظمة.
- تعمل على تقديم التوعية للعاملين وتوضيح حقوقهم وواجبتهم في المنظمة [الختلان، 2015، ص: 183-205].

2. على مستوى المنظمة:

- هناك علاقة تكامل مهمة بين إدارة الموارد البشرية في المنظمة وبين باقي الإدارات الأخرى. فهي تعمل على تزويد جميع الإدارات بكل الاحتياجات اللازمة من الأعداد والكفاءات البشرية من التخصصات المناسبة مع طبيعة العمل.
- تعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة في المنظمة؛ مما يعمل على زيادة فاعليتها.

- إن أي تقصير في تقدير احتياجات الموارد البشرية اللازمة يؤدي إلى عرقلة عمل الإدارات الأخرى؛ مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق المنظمة لأهدافها؛ لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لتحقيق أهداف المنظمة.

3. على مستوى المجتمع:

- تعتبر الموارد البشرية هي أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي حيث يأتي النفوذ الاقتصادي عن طريق قوة اقتصادية لا تقوم على الموارد الطبيعية فقط؛ إنما من خلال الموارد البشرية القادرة على الإدارة الفعالة والكفاءة للموارد البشرية المتاحة لتعظيم إنتاجيتهم.
- تعتبر الموارد البشرية أداة تنافس عالمية ودولية حيث تسعى الدول إلى التنافس عن طريق الجودة الأعلى والتكاليف الأقل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال إدارة كفؤة للعاملين في مؤسسات هذه الدول التي تسعى إلى تدريب وتأهيل العاملين؛ لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء.
- تخفض الموارد البشرية المبتكرة من التكنولوجيا المستوردة؛ حيث إنَّ الدول التي لديها كفاءات وخبرات بشرية قادرة على الإدارة ووضع الخطط والاستراتيجيات المبتكرة التي تستطيع تحقيق المنافسة وتعزيز مراكزها في السوق العالمي كما أنها تعمل على تخفيض تكاليف استيراد أفراد من الخارج لإدارة مواردها البشرية. [الخليل، 2018، ص17:18].

ثالثاً: الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية:

تظهر أهداف إدارة الموارد البشرية وبشكل واضح في النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فهي تسعى إلى تعظيم الاستفادة من كافة الموارد المتاحة في المنظمة من خلال العناية والاهتمام بالعنصر البشري القائم بالعمل على هذه الموارد لتعظيم الكفاءة والفاعلية في الأداء، ولقد قام [الربيعاوي، عباس، 2015] بتوضيح مجموعة الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات فيما يلي:

- **أهداف اجتماعية:** تتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية بالعمل على الحد من ظاهرة البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد القادرين على العمل.
- **أهداف أخلاقية:** تتمثل في العدالة التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية قبول المرشحين واختيارهم للوظائف وفق درجة الكفاءة والخبرة، والقيام بتدريبهم وتطويرهم، كما تقوم بتقييمهم من أجل تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم وترقيتهم.
- **أهداف اقتصادية:** تتمثل في تحليل وتفسير التكاليف والأرباح لنشاطات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.
- **أهداف تنظيمية:** تتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية من خلال تسيير العمل وفقاً للهيكل التنظيمي.
- **أهداف وظيفية:** تتمثل في القيام بتوظيف المهارات المتنوعة وتجهيز المنظمة بمجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والمحفزين بشكل جيد؛ مما يدعم ويعزز تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة.
- **أهداف شخصية:** تتجسد في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للموظفين؛ مما يساعد في دفعهم نحو العمل وبالتالي تعظيم فعالية المنظمة.

- **أهداف صحية وأمنية:** تتمثل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة لكافة العاملين؛ لكي تجعل العمل داخل المنظمة أكثر أمانًا من خلال التأمينات الصحية والاجتماعية وتوفير البيئة الآمنة.
- **أهداف عالمية:** يكمن هذا الهدف لإدارة الموارد البشرية في استثمار الموارد البشرية من أجل تحدي المنافسة العالمية من خلال ما تمتلكه من ميزة تنافسية في توجيه العاملين لأفضل طرق للعمل؛ وهو يعتبر من إحدى مفاتيح نجاح المنظمات في الوقت الحالي.
- **أهداف مستقبلية:** ويتمثل هذا الهدف في مساعدة المنظمات على إنجاز وتحقيق أهدافها وخططها المستقبلية؛ من خلال تقديم وتوفير العاملين ذوي الخبرات والكفاءة وتدريبهم وتقديم الحوافز لهم.

رابعًا: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات، حيث إنّ العنصر البشري هو العامل الأساسي لنجاح وتطوير المنظمة، فلا يُتوقع أن تقوم هذه الأخيرة دون العنصر البشري حتى مع تطور العمل وظهور الآلات الحديثة التي تعمل لذاتها دون الحاجة إلى العاملين؛ لأنها تحتاج إلى من يقوم بتوجيهها؛ لذلك يعتبر العنصر البشري هو اللبنة الأساسية في المنظمات بكافة أشكالها، كما أن الموارد البشرية بما تمتلكه من معارف وقدرات ومهارات تجعلها أكثر ليونة وإبداع في رد الفعل؛ مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة للأهداف المرجوة؛ لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القوة الدافعة الحقيقية للمؤسسات. [عبد الباقي، 2002، ص: 121]

وتقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف المهمة، ومن أهمها ما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر مجالات التخطيط للموارد البشرية من الأركان الأساسية في المنظمات، حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى الموارد البشرية التي تؤدي من خلالها الأنشطة التي تقوم بها، وبالتالي على المنظمات التخطيط لاحتياجاتها من الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين، حيث يكفل التحديد المناسب والدقيق لهذه العمليات القيام بالأنشطة والمهام على خير وجه وبأقل التكاليف؛ مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى النقيض فإن سوء التحديد يعني وجود عمالة زائدة أو غير مناسبة للقيام بالمهام؛ مما يؤدي إلى اضطراب العمل وزيادة التكاليف وبالتالي انخفاض قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويعرف ضرار (1981) التخطيط للموارد البشرية بأنه "إجراء يتم عن طريقه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات" كما يتمثل تخطيط إدارة الموارد البشرية في تحديد الأهداف ووضع المعايير لتطوير الأنظمة والإجراءات عن طريق وضع الخطط والتنبؤات التي تضمن سلامة القيام بتنفيذها، فهي تعمل على حساب الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة؛ كي تلبى متطلباتها الاستراتيجية [علاقى، 2014، ص:63].

وتكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في أنه يعطي المنظمة درجة كبيرة من التوازن في أعداد وكفاءات العاملين والسعي نحو وضع الأشخاص المناسبة في الأماكن المناسبة، ويمكن القول أن التخطيط للموارد البشرية يساعد في تحقيق المنافع التالية:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف التي تتعلق بالموارد البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالاحتياجات والمتطلبات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بصورة كفؤة وتقليل مشكلات الفائض في بعض الأقسام والعجز في أقسام أخرى

في المنظّمة، وخاصة الوظائف التي تحتاج إلى المهارات العالية والتي لا يوجد كثير من المعروض منها في سوق العمل.

- توفير كافة المدخلات المطلوبة للمنظّمة من مهارات وقابليات وخصائص في الأوقات المناسبة؛ مما يؤدي إلى نجاح التخطيط والتطوير للمسار المهني للعاملين.
- يعمل على تحقيق التوازن الكفؤ بين الأنشطة والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وأهداف المنظّمة؛ مما يؤدي إلى كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يسهم التخطيط الكفؤ في تحقيق النجاح للقيام بالوظائف الأخرى للموارد البشرية كالاستقطاب والتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الوظائف.
- يساعد توفير الكفاءات والمهارات والخبرات بشكل منسجم مع متطلبات المنظّمة؛ إلى تحسين مستوى رضا العاملين عن وظائفهم ومنظمتهم.
- يعتبر التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمات الأساس في رسم خطط الموارد البشرية على المستوى القومي وبشكل خاص في المنظمات التي تتبع القطاع العام [عباس، 2006، ص57].

2. الاختيار والتعيين:

يتمثل استقطاب الموارد البشرية في جذب أكبر عدد من الأفراد المرشحين للعمل بالوظائف الشاغرة، ثم اختيار وتعيين أفضل المرشحين حسب عملية الانتقاء باستخدام الكثير من الاختبارات؛ للتعرف على مدى قدراتهم وخبراتهم في العمل. وتتم مرحلة الاختيار والتعيين للموارد البشرية بالعديد من المراحل والإجراءات من أجل استقطاب أفضل الكفاءات والخبرات الموجودة واخضاعها لمجموعة من الاختبارات والفحوص

بهدف التأكد من مدى كفاءة المتقدمين على الوظائف ومدى ملائمتهم للقيام بالمهام المنوطة بهم في حال تم ترشيحهم للعمل، ويتم اختيار الأجدر من بينهم والذي نجح في تخطي الاختبارات والفحوصات.

ويوضح [كرو، 2016] أن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر الهامة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وعندما يتم الانتهاء من تحديد متطلبات المنظمة من العمالة اللازمة، فإن الخطوة التالية تتمثل في ضرورة امتلاك المنظمة للأنظمة التي تستطيع عن طريقها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المرجوة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- الإلمام بكافة المصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها في عملية الاستقطاب، وضمان أن هناك عمليات معينة يتم عن طريقها استكشاف هذه المصادر.
- الاستعانة بالأنظمة التي من شأنها تقييم الموظفين بفاعلية وضمان أن يتم شغل الوظائف من قبل الأشخاص الذين تتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف.
- ضمان أن يتم عن طريق أية عمليات يتم الاستعانة بها للاختيار معاملة كافة الموظفين الحاليين والمرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة، وأن تتصاع هذه العمليات للأمور القانونية وأن توفر نوع من تكافؤ الفرص.
- ضمان أن يتم التعامل مع كافة الإجراءات الإدارية كالحصول على مراجع أو إعداد عقود العمل أو غيره بكفاءة.

ويمكن القول أن الإجراءات السيئة لعملية التعيين تظهر بسرعة شديدة، فهي تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة والأداء الرديء وانخفاض نسبة التحفيز، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى عدم القدرة على جذب المرشحين الذين يمتلكون المهارات المطلوبة من خارج الشركة.

ويرى الباحث أن عملية الاختيار والتعيين تُعد من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ وذلك لأنها تمثل الأساس في طبيعة الموارد البشرية في المنظمة، فالاستقطاب والتعيين الكفؤ يساعد في تطوير المنظمة وتسريع وتيرة النجاح على عكس الاختيار الخاطئ الذي يؤدي إلى تراجع مستوى المنظمة تدريجياً.

3. التدريب:

يقصد بالتدريب بأنه المجهودات التي يتم بذلها من أجل زيادة المعارف والمهارات والقدرات للعاملين والمديرين لكل يصبح كلاً منهم أكثر قدرة وكفاءة في تأدية الأعمال الممنوعة به، ويساعد التدريب الأفراد لكي يكونوا أكثر ثقة ومقدرة في حياتهم ووظائفهم، كما يُعرّف بأنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية؛ لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل" [المعشوق، 2011، ص 251].

وعليه فإنّ عملية التدريب يخضع لها كافة العاملين بالمنظمة وتعمل على إكسابهم المعارف والخبرات الجديدة في مجال العمل والمجالات الأخرى، وتسعى في الأساس إلى تحسين مستوى الأداء والنمو الفكري والمعرفي في جميع المجالات بهدف التحسين والتطوير الكلي للعاملين.

وهناك العديد من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة من عملية التدريب، ومن أهم الفوائد التي تعود على العاملين ما يلي:

- تطوير مهارات العاملين على حل المشكلات الطارئة التي تحدث في بيئة العمل أو خارجها.
- مساعدة العاملين على فهم الواجبات والمهام الممنوعة بهم والعمل على تأديتها بطريقة مثلى.
- الإقلال من مستوى القلق الذي ينجم لدى بعض العاملين نتيجة نقص المعرفة أو الخبرة في بداية

العمل.

- تنمية قدرات العاملين على الإبداع.
- منح العاملين فرصة لتطوير ذاتهم وقدراتهم لإثبات ذاتهم والحصول على الترقية والمكافآت الأخرى.

ومن الفوائد التي تعود على المنظمة ما يلي:.

- رفع مستوى الإنتاجية والأداء التنظيمي؛ حيث يؤدي إكساب العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لتأدية وظائفهم إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الأوقات الضائعة والموارد المالية التي يتم استخدامها في الإنتاج.
- خلق روح إيجابية بين العاملين والمنظمة.
- إبراز السياسات العامة للمنظمة؛ وبالتالي يرفع مستوى أداء العاملين من خلال معرفتهم لما تريده منهم المنظمة.
- المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية وتطوير المهارات القيادية.
- تجديد المعرفة وتحديثها بما يلاءم التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة.
- تفعيل الاتصالات والاستشارات الداخلية بين العاملين ببعضهم وبين الإدارة [كرو، 2016، 24].

4. تقييم الأداء:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعمل تقييمات مستمرة للموظفين وتحليل أدائهم وقياس مدى كفاءتهم وفعاليتهم في القيام بالوظائف المنوطة لهم للقيام بها، من أجل التعرف على المستويات وتقديم الحوافز والمكافآت ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين. [غنية، يمنية، 2016، ص292:291].

ويمثل تقييم الأداء أحد أهم الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تقوم هذه العملية على تقييم وقياس العلاقة بين كفاءة أداء الموظفين والواجبات والمسؤوليات والمهام المنوطة بهم عن طريق عملية منهجية دورية؛ لتقييم الأداء الوظيفي ومستوى الإنتاجية للعاملين من خلال الرجوع للمعايير الموضوعية سلفاً بما يساعد في التعرف على كافة جوانب القوة والضعف في الأداء، وتحديد كيفية معالجة أوجه القصور وتعزيز واستثمار أوجه القوة الحالية والتخطيط للمستقبل بناءً على البيانات الفعلية من أجل الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في الأداء بما ينعكس بالإيجاب على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع [صورية وميولد، 2010] وعرف [هاشم، 1988، ص252] عرفاً عملية تقييم الأداء بأنها: "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم للمناصب والوظائف ذات مستوى أعلى".

كما يُعرف تقييم الأداء بأنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل [زويلف، مهدي، 2003، ص188].

وينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء بأنها: التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية قيام العاملين بإنجاز المهام المنوطة بهم بما ينسجم مع السياسات العامة للمنظمة؛ كما تمثل تحليل لأداء الأفراد من أجل بلوغ نقاط القوة وتعزيزها والعمل على معالجة نقاط الضعف؛ لكي يتم تمكين الأفراد من تحسين عملهم وتحقيق مجموعة الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهناك دوراً مؤثراً لتقييم العاملين في تحقيق التّقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم، كما أن الأسلوب الذي يتم به التقييم يؤثر في الروح المعنوية والدافعية للعاملين [الروسان والعمرش، 2013].

وهناك العديد من الفوائد التي تنعكس بشكل إيجابي على كل من الموظف والمدير والمنظمة، وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

■ بالنسبة إلى الموظف:

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل موظف على حدة.
 - توفر للموظف فرصة للتعرف على مستواه الحقيقي في الأداء ومدى رضا الإدارة عنه.
 - التعرف على المهام المطلوبة منه.
 - يؤدي تقييم الأداء الشفاف إلى تحفيز الموظفين ودفعهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
 - إتاحة الفرصة لمناقشة المدراء والرؤساء في المشكلات التي يواجهها والتي تم رصدها في التقييم
- [HASSAN, 2016].

■ بالنسبة إلى المدير:

- تحديد احتياجات العاملين من التدريب والتأهيل.
- التعرف على كفاءة أساليب التحفيز في المنظمة وتحديد الأسلوب المناسب.
- تحديد الإمكانيات البشرية وتحديد المستوى الذي يغطي النقص في العدد والمهارات اللازمة لأداء الأعمال.
- القدرة على إجراء التنقلات اللازمة لمعالجة جوانب القصور في مستوى الأداء.
- تنمية العلاقات الإيجابية في العمل بجانب دعم الالتزام والولاء للعاملين تجاه المنظمة العاملين بها.

■ بالنسبة إلى المنظمة:

- القدرة على التخطيط القائم على البيانات الدقيقة للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي للعاملين.
 - تحديد الأهداف المشتركة للأداء القائم.
 - اتخاذ الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في رفع مستوى الإنتاجية.
 - إيجاد وثيقة تكمل سجل الموظفين وتعكس مدى تقدمهم في العمل.
 - زيادة فعالية الموظفين من خلال تقييم الموارد البشرية من حيث امكانياتها ومدى حسن استخدامها
- [المعشوق، 2011، ص290-291].

5. تحليل الوظائف:

تتمثل عملية تحليل الوظائف في العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات والبيانات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة من أجل تحديد ووضع الوصف المناسب لها وتحديد شروط الالتحاق بها، وعليه فإن المسؤوليات والأعباء تمثل عناصر وظيفية يجب تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف، وتؤدي عملية التحليل للوظائف إلى توفير المعلومات الضرورية حول ماهية الوظائف والمكان والآلات المستخدمة لأدائها والمهارات والمعارف التي يجب توافرها فيمن يقوم بأداء هذه الوظائف، بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء المتوقع في تلك الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

ويمثل التحليل الوظيفي الأداة التي تعمل على توظيف الأشخاص المناسبة في الأماكن المناسبة، والأساس الذي يتم الاعتماد عليه في عملية الوصف الوظيفي وتحديد مواصفات شاغلي الوظائف، حيث يتم تحديد مجموعة الأنشطة والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الموظف ومجموعة القدرات والمهارات

والخصائص والسمات الشخصية التي لابد أن يمتلكها الموظف للقيام بالمهام المنوطة به حالياً وإمكانية التطوير المستقبلي [أحمد، 2010، ص99].

وعليه فإن التحليل الوظيفي يمثل الركيزة الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد البيانات الأساسية للعمل والتي توضح للعاملين المهام والواجبات التي عليهم القيام بها لكي يتم إنجازها بنجاح. وبالتالي فإن عملية تحليل الوظائف تمثل أهمية كبيرة للعاملين والمنظمة، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية من خلال تحديد المهارات والقدرات المطلوبة.
- تساعد في اختيار الموارد البشرية بدقة من خلال الوصف الدقيق للوظائف المختلفة.
- تساعد في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، من خلال التحديد الدقيق للفجوة بين مهارات وقدرات العاملين وأوصاف الوظيفة وما تطلبه من مهارات وخبرات.
- تساعد في عملية التقييم لأداء العاملين بناءً على المعايير الخاصة بكل وظيفة ومسؤولياتها وأعبائها.
- تعتبر الخطوة الأساسية في وضع أنظمة محفزة وعادلة في توزيع الأجور.
- تساعد في توفير بيانات عند درجة المخاطرة لكل وظيفة؛ مما يجعلها في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي [عباس، 2003، ص87-89].

6. تصميم الوظائف:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الواجبات والمسؤوليات والقدرات المتنوعة للوظائف وعلاقتها بالوظائف الأخرى؛ لتحديد شروط كل وظيفة والمتطلبات اللازمة فيها. وتتطوي عملية تصميم الوظائف على القيام بتشكيل النشاطات والمهام ضمن الوظيفة المحددة. ويعمل تصميم الوظائف على تحقيق الأداء الأفضل

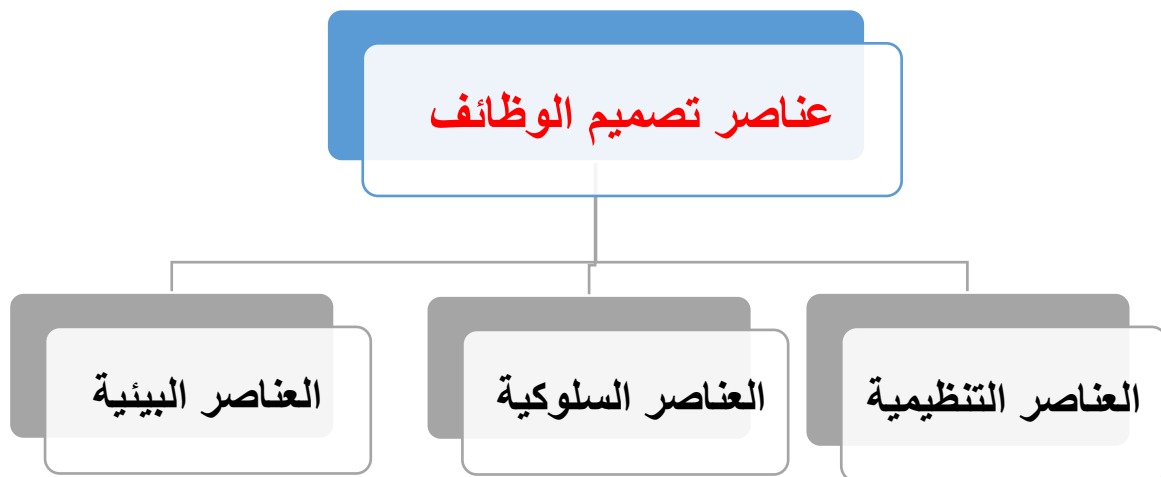
والدافعية الأعلى للعاملين، وذلك لاحتواء الوظيفة على مجموعة العناصر التي يتم تفضيلها من قبل العاملين عند تصميمها، وعليه يجب الأخذ في الاعتبار العوامل التالية عند تصميم الوظائف:

- تحديد تدفق العمل.

- تحديد الاستراتيجية التنظيمية.

- تحديد الهيكل التنظيمي [كرو، 2016، ص17].

وهناك ثلاث مجموعات من العناصر التي يجب أخذها كلياً أو جزئياً في الاعتبار عند تصميم الوظيفة، والشكل أدناه يوضح هذه العناصر:



شكل رقم [5] يوضح عناصر تصميم الوظائف

1. العناصر التنظيمية:

وتمثل المهام والأنشطة المتخصصة في كل وظيفة وطريقة تتابع وانسيابية تلك المهام، بحث يقود هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة في التصميم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية دون النظر إلى

رضا العاملين واتجاهاتهم، ويعد فريدريك تايلور من أوائل الذين ركزوا على تلك العناصر أثناء دراسته للحركة والوقت، حيث قام بتحديد المهام والأنشطة الضرورية واستبعد غير الضرورية منها، بالإضافة إلى استبعاد الأوقات غير الاعتيادية عن طريق تقسيم الأعمال، ويؤدي كل ذلك إلى مستوى أداء أعلى بناءً على ما قامت عليه المدرسة العلمية.

2. العناصر السلوكية:

وهي تلك العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة والتي تؤثر على دافعية العاملين، ولعل من أهم تلك العناصر أهمية النشاط وتنوع المهارات والاستقلالية والتغذية العكسية، ويؤدي تضمين هذه العناصر في الوظائف إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا، لذلك يطلق على هذه المدخل في تصميم الوظائف بالمدخل الدافعي.

3. العناصر البيئية:

تمثل المتغيرات التي تحيط بالعاملين في بيئة العمل من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء، فنجد أن تغيير نوعية بيئة العمل من حيث المعدات والآلات الحديثة يؤدي إلى تسهيل القيام بالمهام والأعمال من قبل العاملين. ويطلق على هذا المدخل بالمدخل البيولوجي أو الهندسة البشرية [عباس، 2006، ص82-83].

وهناك العديد من الأساليب التي شاع استخدامها في عملية تصميم الوظائف في المنظمات، ولعل من أهم هذه الأساليب مايلي:

■ أسلوب تبسيط العمل:

يقوم هذا الأسلوب على تجزئة الأعمال إلى أبسط المهام وصولاً إلى المهام الروتينية التي لا تحتاج إلى وجود المهارات أو القابليات، وطبقاً لهذا المدخل تتم إناطة المهام المعقدة التي تحتاج إلى المهارات والإمكانات الفكرية الكبيرة كمهام التخطيط أو التنظيم إلى المدراء المؤهلين والمدربين في القيام بمثل هذه المهام، بينما يتم إناطة المهام الروتينية إلى العاملين في المستويات الدنيا؛ كالعاملين في الخطوط الإنتاجية لتجميع السيارات والذين يقومون بممارسة الأعمال المتكررة التي يتم إنجازها في معظم الأوقات من قبل الآلات.

■ توسيع الوظيفة:

طبقاً لهذا الأسلوب يتم إضافة مهام ومسؤوليات إضافية على المهام الفعلية التي يقوم بها العاملين، ولاسيما بالنسبة للوظائف التي تتسم بالتخصّص العالي وذلك بسبب ما ينتج عنها من الملل وانخفاض الرضا والدافعية والأداء، حيث يعمل أسلوب توسيع الوظيفة إلى تنويع المهارات وبالتالي فهو يضيف بُعداً سلوكياً هاماً، ويربط أنصار هذا الاتجاه أسلوب توسيع الوظائف بالوقت المرن من خلال إعطاء العاملين الحرية في تحديد أوقات عملهم من أجل تقليل الملل الذي قد ينتج عن التوسيع الأفقي للوظائف.

■ التناوب الوظيفي:

طبقاً لهذا الأسلوب يتم انتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى في المنظّمة سواء بشكل عمودي أو أفقي، حيث يتضمن الانتقال العمودي إلى المواقع والمستويات الأعلى وتحمل المستويات الأكبر مع الصلاحيات الأوسع التي يتم السماح بها بناء على المستوى الوظيفي؛ بينما الانتقال الأفقي هو انتقال في نفس المستوى

الوظيفي، ويجدر الإشارة إلى أنَّ كِلا النوعين يكسبوا العاملين العديد من المهارات والخبرات والمعارف عن تلك الوظائف بالإضافة إلى إشعارهم بأهميتهم في المنظَّمة وتقليل مستوى الملل والتكاسل عن العمل.

■ الإثراء الوظيفي:

تمثل هذه الطريقة إحدى الطرق المستخدمة في تصميم الوظائف وتعتمد على نظرية خصائص العمل وأبعاده - لِهَاكِمان واولدهام -، ولقد أوضحت تلك النظرية أنَّ رضا العاملين ودافعيتهم تجاه العمل يزدادان عند مزولة الوظائف التي تحتوي على مجموعة الخصائص التي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار النفسي بسبب خبراتهم ومهاراتهم الوافية وقدراتهم في الوصول إلى النتائج المرجوة (كرو، 2016، ص19،18).

ويرى الباحث أنَّ أفضل الأساليب في تصميم الوظائف: هو أسلوب التناوب الوظيفي، والإثراء الوظيفي، حيث يعمل أسلوب التناوب الوظيفي على اكساب العاملين العديد من المهارات والخبرات، ويزيد أسلوب الإثراء الوظيفي من رضا العاملين ودافعيتهم نحو العمل، وبجانب هذه الممارسات تقوم إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية:

1. التصميم وتنفيذ البرامج للتطوير والتنمية البشرية: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تحسين بيئة العمل المادية والصحية والاجتماعية لكافة الموظفين؛ من أجل تحسين بيئة العمل؛ للمساعدة في تحقيق أهداف المنظَّمة.

2. الأجور والحوافز: تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام محدّد وعادل للأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين؛ لكي يتحقق الأمان المادي والمعنوي للموظفين؛ وذلك من أجل تحديد الحقوق للموظفين ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية مما يعمل على تحقيق المنظَّمة لأهدافها.

3. **النقل والترقية:** وهي من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية، لأنها تعتبر العامل الأساسي لتحفيز الكفاءات البشرية بالمنظمة على العمل؛ كما أن هذه الوظيفة ترتبط بتحديد مصير العمال والموظفين في المنظمة، فهي إما تعمل على جذب العاملين وتحفيزهم أو تتسبب في ترك العاملين لعملهم؛ لأنها وظيفة مهمة تتطلب جهد كبير من قبل إدارة الموارد البشرية من التقييم ومراقبة العاملين أثناء أدائهم للأعمال المنوطة لهم للقيام بها.

الفصل الثالث

مخاطر إدارة الموارد البشرية

(مفهومها، أهميتها، أهدافها، أبعاد ممارستها)

خامسًا: مخاطر إدارة الموارد البشرية:

توجد مجموعة من المخاطر التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ولعل من أبرزها ما يلي:

1. مخاطر العولمة:

- **ازدياد سرعة التغيير:** تتطلب العولمة من إدارة الموارد البشرية مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية، مثل التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، والقدرة على التكيف مع هذه التغيرات بسرعة وفعالية.
- **التنوع الثقافي:** تتطلب العولمة من إدارة الموارد البشرية التعامل مع موظفين من ثقافات وخلفيات مختلفة، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وخلق بيئة عمل شاملة وداعمة للجميع.
- **المنافسة على المواهب:** تتطلب العولمة من إدارة الموارد البشرية جذب كبار المواهب من جميع أنحاء العالم، والاحتفاظ بها من خلال تقديم رواتب ومزايا تنافسية وفرص للنمو والتطوير.

2. مخاطر التكنولوجيا:

- **التغيرات السريعة في التكنولوجيا:** تتطلب التكنولوجيا من إدارة الموارد البشرية مواكبة أحدث التقنيات واستخدامها لتحسين كفاءة العمليات وفعالية الموظفين.
- **الحاجة إلى مهارات رقمية:** تتطلب التكنولوجيا من الموظفين امتلاك مهارات رقمية قوية، وتتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير برامج تدريبية لتطوير هذه المهارات.
- **أثر التكنولوجيا على الوظائف:** قد تؤدي التكنولوجيا إلى تقليل الحاجة لبعض الوظائف؛ مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعادة تأهيل الموظفين وإعدادهم لوظائف جديدة.

3. مخاطر المعرفة:

- ازدياد كمية المعلومات: تتطلب المعرفة من إدارة الموارد البشرية جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، واستخدام هذه البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- الحاجة إلى مهارات تحليلية: تتطلب المعرفة من الموظفين امتلاك مهارات تحليلية قوية، وتتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير برامج تدريبية لتطوير هذه المهارات.
- إدارة المعرفة: تتطلب المعرفة من إدارة الموارد البشرية إنشاء نظام فعال لإدارة المعرفة، لضمان مشاركة المعرفة بين الموظفين واستخدامها لتحسين الأداء (محمد وآخرون، 2019).

كما ذكر (عز الدين، 2015) أن إدارة الموارد البشرية تواجه المخاطر التالية:

1. المخاطر الاستراتيجية:

- عدم توافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الشركة: عندما لا تكون خطط الموارد البشرية متماشية مع الأهداف العامة للمنظمة؛ يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

- فشل تخطيط القوى العاملة: غياب تخطيط استراتيجي للقوى العاملة؛ يمكن أن يؤدي إلى نقص أو زيادة في عدد الموظفين؛ مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية.

2. المخاطر التشغيلية:

- الأخطاء في عمليات التوظيف: اختيار الموظفين غير المناسبين؛ يمكن أن يؤدي إلى تدني الأداء وزيادة معدل دوران الموظفين.

- **عدم كفاءة نظم التدريب والتطوير:** نقص البرامج التدريبية الفعالة؛ يمكن أن يؤدي إلى قلة تطوير المهارات الضرورية للموظفين؛ مما يؤثر على الأداء العام.
- **سوء إدارة الأداء:** عدم وجود نظام تقييم أداء فعال؛ يمكن أن يؤدي إلى تجاهل الأداء السيئ وعدم مكافأة الأداء الجيد بشكل مناسب.

3. المخاطر المالية:

- **تكاليف الموظفين الزائدة:** دفع رواتب ومكافآت أعلى من المتوسط؛ يمكن أن يضر بالميزانية.
- **التعويضات غير المتوقعة:** التعويضات الناتجة عن القضايا القانونية أو إصابات العمل؛ يمكن أن تكون عبئاً مالياً كبيراً على المنظمة.
- **نقص في الموازنة التدريبية:** عدم تخصيص ميزانية كافية للتدريب؛ يمكن أن يؤثر سلباً على تطوير الموظفين وكفاءتهم.

4. مخاطر التحولات التكنولوجية:

- **التغيرات في بيئة العمل:** الثورة التكنولوجية تستدعي تغييرات جذرية في أنواع الأعمال وكيفية تنفيذها؛ مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تطوير برامج تدريبية تلبي حاجيات التكنولوجيا الجديدة.
- **تقليل فرص العمل:** زيادة الاعتماد على التكنولوجيا؛ يؤدي إلى تقليل القوى العاملة والاعتماد على الأتمتة؛ مما يستدعي وضع خطط لتكييف القوى العاملة مع هذه التغيرات.

5. مخاطر التحوّلات الاجتماعية:

- تطوّر احتياجات الأفراد: تغيّر احتياجات الموظفين داخل المنظّمة سواء المادية أو المعنوية؛ يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على إشباع هذه الاحتياجات.
- دور المرأة في القوى العاملة: زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل؛ يتطلب وضع سياسات خاصة تتناسب مع طبيعة واحتياجات المرأة، مثل الإجازات والخدمات الاجتماعية.

6. مخاطر التحوّلات الاقتصادية:

- المنافسة والانفتاح الاقتصادي: الانفتاح الاقتصادي والمنافسة الشديدة تجعل من الضروري على المنظمات تبني سياسات تدريبية تساعد على اكتساب المرونة والمعارف اللازمة لمواجهة هذه التحديات.
- محافظة على الموارد البشرية المؤهلة: التحدي يكمن في الحفاظ على الموظفين المدربين وأصحاب الخبرة ومنعهم من الانجراف إلى عروض منافسة مغرية.
- التّضخّم الاقتصادي: ارتفاع مستوى الأسعار يتطلب من إدارة الموارد البشرية؛ إعادة النظر في مستويات الأجور لتتماشى مع ارتفاع تكلفة المعيشة.

7. مخاطر التحوّلات السياسية والقانونية:

- تؤثر التغييرات السياسية وعدم الاستقرار على ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن التعديلات المتكررة في القوانين العمالية تتطلب من المسؤولين القدرة على التكيف والتعامل معها بمهارة.

ولعل من أبرز المخاطر الخاصة بإدارة الموارد البشرية ما يلي:

1. مخاطر إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

– **عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات:** عندما يكون الهيكل التنظيمي غير واضح، يمكن أن يحدث تداخل في الأدوار والمسؤوليات؛ مما يؤدي إلى ارتباك الموظفين وضعف الأداء، ويمكن أن يخلق عدم وضوح الأدوار والصراعات بين الموظفين ويقلل من الفعالية والكفاءة.

– **ضعف التواصل:** يمكن أن يؤدي الهيكل التنظيمي غير الفعّال إلى؛ ضعف قنوات التواصل بين الإدارات والأقسام المختلفة، وهذا يمكن أن يسبب تأخير في اتخاذ القرارات وسوء التنسيق بين فرق العمل؛ مما يؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية.

– **المركزية الزائدة:** يمكن أن يحد الهيكل التنظيمي المركزي بشكل كبير من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات سريعة، ويبطئ من استجابة المنظمة للتغيرات في السوق، فالمركزية الزائدة تقلل من الابتكار وتحبط الموظفين الذين يشعرون بأنهم ليس لديهم سلطة أو تأثير.

– **البيروقراطية:** زيادة البيروقراطية في الهيكل التنظيمي يمكن أن تعيق العمليات وتزيد من التعقيدات الإدارية. فالبيروقراطية المفرطة تؤدي إلى؛ تأخير في إنجاز المهام وإهدار الوقت والموارد (مرجان، 2012).

2. مخاطر إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتسرب الوظيفي:

- فقدان المعرفة والخبرة: عندما يغادر الموظفون الأكفاء؛ تفقد المنظمة خبرات ومعارف قيّمة؛ هذا يمكن أن يؤثر سلبًا على جودة العمل ويجعل من الصعب تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تكاليف التوظيف والتدريب: التسرب الوظيفي يتطلب من المنظمة تكاليف إضافية لتوظيف وتدريب موظفين جدد، فهذه التكاليف يمكن أن تكون مرتفعة وتؤثر على الميزانية والموارد المتاحة.
- تأثير سلبي على الروح المعنوية: ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي؛ يمكن أن يؤثر سلبًا على الروح المعنوية للموظفين الباقين، فقد يشعرون بعدم الاستقرار وعدم الرضا عن بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب.
- التأثير السلبي مع العملاء: في بعض الأحيان، يبني الموظفون علاقات قوية مع العملاء والموردين. عندما يغادر الموظفون، قد تفقد المنظمة هذه العلاقات القيّمة؛ مما يؤثر على العمليات التجارية والعلاقات المستقبلية.
- سمعة المنظمة أو الشركة: معدل دوران الموظفين المرتفع وكثرة الاستقالات؛ يؤثر على سمعة الشركة في سوق العمل، الأمر الذي يصعب جذب وتوظيف المواهب والأكفاء الجدد.

■ التحكم في معدلات التسرب الوظيفي يتطلب استراتيجيات فعالة تشمل:

- ✓ تحسين بيئة العمل: توفير بيئة عمل آمنة وداعمة وتوضيح السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي؛ يمكن أن يزيد من رضا الموظفين ويبقيهم لأطول فترة ممكنة.
- ✓ توفير التطوير الوظيفي: رسم مسار وظيفي واضح من ترقيات وعلاوات وتدريب مستمر؛ يساعد الموظفين بالاستمرار في بيئة العمل.

✓ **تحسين المزايا:** تحسين من العروض المغرية المطروحة في سوق العمل من (الرواتب التنافسية ، التأمين الصحي والتغطية الشاملة ، التعويضات الإضافية والمكافآت ، خصومات على منتجات وعروض عائلية مغرية ، دعم وتحمل المصاريف الدراسية للأبناء ، خطة مميزة للتقاعد بمزايا مالية إضافية عن المعتاد).

✓ **تعزيز ثقافة الشركة:** بناء ثقافة شركة إيجابية وشاملة يمكن أن تزيد من ارتباط الموظفين بالشركة من (وضع رؤية و رسالة واضحة ، القيادة الفعالة ، التقدير بشتى أنواعه ، التعاون والعمل الجماعي ، المرونة والتوازن في بيئة العمل ، العدل و الشمول ، تشجيع و تحفيز الابتكارات و الإقتراحات ، الإحتفالات و الأنشطة الجماعية).

3. مخاطر إدارة الموارد البشرية المتعلقة باختيار الأشخاص غير الأكفاء :

– **انخفاض الإنتاجية:** اختيار الأشخاص غير الأكفاء ؛ يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والكفاءة في العمل، فهؤلاء الموظفون قد لا يكونون قادرين على أداء المهام المطلوبة بفعالية؛ مما يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

– **زيادة الأخطاء والتكاليف:** الموظفون غير الأكفاء يمكن أن يرتكبوا أخطاء تؤدي إلى زيادة التكاليف وتصحيحها، فهذه الأخطاء ؛ يمكن أن تؤدي إلى تأخر في المشاريع وتضرر بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

– التأثير السلبي على الفريق: وجود أفراد غير أكفاء في الفريق؛ يمكن أن يؤثر سلبًا على معنويات الفريق والتعاون بينهم، فقد يؤدي ذلك إلى توترات وصراعات داخلية؛ مما يقلل من كفاءة العمل الجماعي.

– زيادة معدلات الدوران الوظيفي: عندما يشعر الموظفون الأكفاء بالإحباط بسبب وجود زملاء غير أكفاء، قد يبحثون عن فرص أخرى ويغادرون المنظمة، وهذا يزيد من معدلات الدوران الوظيفي والتسرب؛ مما يعيد دورة التوظيف والتدريب (البوص، 2024).

الفصل الرابع

طرق التغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية

(أنواعها، طرق التغلب عليها)

سادسًا: طرق التغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية:

للتغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية، يجب أن تتبنى المنظمات استراتيجيات شاملة ومتكاملة، وفيما يلي بعض الطرق الفعّالة للتغلب على هذه المخاطر:

1. التخطيط الاستراتيجي:

- توافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة: يجب أن تكون خطط الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة العامة، وهذا يتطلب مشاركة إدارة الموارد البشرية في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- تطوير تخطيط القوى العاملة: وضع خطط طويلة الأجل لتلبية احتياجات المنظمة من القوى العاملة بناءً على التوقعات المستقبلية والتغيرات في البيئة التنافسية.

2. تحسين عمليات التوظيف:

- استخدام تقنيات التوظيف الحديثة: الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين الأكثر ملاءمة.
- تحديد متطلبات الوظائف بدقة: تحديد المتطلبات الدقيقة لكل وظيفة لضمان اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة.

3. تعزيز التدريب والتطوير:

- برامج تدريب مستمرة: إنشاء برامج تدريبية مستمرة لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاحتياجات الجديدة في السوق.
- تقييم الاحتياجات التدريبية: تقييم دوري لاحتياجات الموظفين التدريبية لضمان تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة.

4. إدارة الأداء الفعّالة:

- نظام تقييم الأداء الشامل: تطبيق نظام شامل؛ لتقييم أداء الموظفين يمكن من خلاله قياس وتطوير أدائهم بشكل مستمر.
- تقديم تغذية راجعة بنّاءة: توفير تغذية راجعة بنّاءة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

5. الامتثال القانوني:

- الالتزام بالقوانين واللوائح: التأكد من أن جميع سياسات وإجراءات الموارد البشرية تتوافق مع القوانين واللوائح المحلية والدولية.

- 6. تدريب المسؤولين على القوانين: تقديم تدريب دوري لمسؤولي الموارد البشرية حول التغييرات في القوانين والتشريعات لضمان الامتثال المستمر.

7. تحسين بيئة العمل:

- بيئة عمل إيجابية: خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار وتعزز الروح المعنوية للموظفين.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تقديم سياسات تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة.

8. تعزيز التواصل الداخلي:

- قنوات اتصال فعالة: إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين لضمان تواصل سلس وفعال.
- شفافية الإدارة: تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة لبناء ثقة الموظفين.

9. تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم:

- حوافز وتقديرات ملائمة: تقديم حوافز مادية ومعنوية لتقدير جهود الموظفين وتعزيز ولائهم.
- برامج تطوير وظيفي: توفير فرص للتطوير الوظيفي والنمو داخل المنظمة لزيادة رضا الموظفين واحتفاظهم بها.

10. إدارة التغيير:

- استراتيجيات إدارة التغيير: وضع استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير تشمل التواصل المستمر مع الموظفين، وتقديم الدعم اللازم خلال فترات التغيير.
- تدريب على التكيف مع التغيير: تقديم برامج تدريبية تساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

11. الاستفادة من التكنولوجيا:

- أنظمة إدارة الموارد البشرية: استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية المتقدمة؛ لتحسين عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب.
- تحليل البيانات: استخدام تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على المعلومات وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.

المراجع

■ أولاً: المراجع العربية:

4. أحمد، محفوظ جودة (2010). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
5. البوص، فالح سعد فهد (2024). مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع1، 874-919.
6. الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان.
7. الخليل، عبد الحميد (2018). إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، الجمهورية العربية السورية.
8. الربيعاوي، حمود جثير، عباس، حسين وليد (2015). رأس المال الفكري، دار غيداء، ط1، الأردن.
9. الروسان، محمود علي؛ العموش، مثنى محمد (2013). دور نظام معلومات البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع37، ص 221 - 242.
10. زويلف، مهدي (2003). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي للنشر.
11. السلمي، علي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، ط1، القاهرة.
12. صورية، زاوي؛ ميلود، تومي (2010). دور نظم المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ورقة بحث منشورة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، الجزائر.

13. عباس، سهيلة محمد (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان.
14. عبد الباقي، صلاح الدين (2001). إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، ط 1، الاسكندرية.
15. عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر.
16. عزالدين، سليمان (2015). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية، مجلة مقاربات، مج3، ع5، 266-277.
17. علاقي، عبد القادر (2014). إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة.
18. غنية، مجاني؛ يمينية، بن ساعد (2016). إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد السابع، الجزائر.
19. كرو، شفا (2016). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
20. ماهر، أحمد (2006). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط2.
21. محمد، فتحي عبدالرسول؛ محمود، أشرف محمود؛ أشكناني، عبدالله أحمد (2019). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي، ع3، 381-409.
22. مرجان، سليمان محمد (2012). دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع7، 37-69.
23. المعشوق، منصور بن عبد العزيز (2011). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، الرياض.

24. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2010). التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
واساليب مجابتهها. المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط:
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 61-88.

25. هاشم، زكي محمود (1998) إدارة الموارد البشرية، دار ذات السلاسل، ط1، الكويت.

26. مرجع إدارة المعرفة [https://www.oracle.com/sa-ar/cx/service/knowledge-
/management/what-is-knowledge-management](https://www.oracle.com/sa-ar/cx/service/knowledge-management/what-is-knowledge-management)

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Armstrong M, (2016) Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London.
2. Boxall, P. & Purcell, J. (2016), Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, London.
3. Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 15-22
4. Human Resource Management (2019): Gaining a Competitive Advantage" by Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright.

5. The Talent Delusion (2017): Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential" by Tomas Chamorro-Prepubic.
6. Strategic Human Resource Management (2014): A Guide to Action" by Michael Armstrong.