

المملكة العربية السعودية
تخصص إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

مشروع بحثي أكاديمي مقدم لمتطلبات مقرر إدارة الموارد البشرية

العام الدراسي: 2025 - 2026م

الملخص التنفيذي

تُعَدّ إدارة الموارد البشرية من أبرز الوظائف الجوهرية في المنظمات الحديثة، إذ تُمثّل الرافد الأساسي لاستقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق الأهداف المؤسسية. يتناول هذا البحث الأكاديمي مفهوم إدارة الموارد البشرية من زوايا نظرية وتطبيقية متعددة، ويستعرض أبرز وظائفها، وتحدياتها المعاصرة، والاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

يُسلّط البحث الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، ويناقش العلاقة الوثيقة بين إدارة الموارد البشرية الفعّالة والأداء المؤسسي المتميز، مستنداً إلى جملة من الدراسات والأطر النظرية الموثوقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

فهرس المحتويات

أولاً: مقدمة البحث4

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي4

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية5

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية5

خامساً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية7

سادساً: التحديات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية8

سابعاً: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية9

ثامناً: النتائج والتوصيات10

المصادر والمراجع11

أولاً: مقدمة البحث

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة العالمية، باتت إدارة الموارد البشرية ركيزة استراتيجية لا غنى عنها في بنية أي منظمة تسعى إلى الريادة والتميز. فالإنسان هو المحرك الحقيقي لعجلة التنمية والإنتاج، ومن ثم أصبح الاستثمار في رأس المال البشري مؤشراً حاسماً في قياس كفاءة المنظمات وقدرتها على التكيف والنمو.

انبثق الاهتمام الأكاديمي والمهني بإدارة الموارد البشرية من إدراك مفاده أن النجاح المؤسسي لا يتحقق بمجرد امتلاك التقنيات المتطورة أو الموارد المادية الضخمة، بل إن العنصر البشري المؤهل والمتحفّز هو الذي يُحدد في نهاية المطاف مسار المنظمة ومكانتها التنافسية (Armstrong & Taylor, 2020).

يهدف هذا البحث إلى: استيعاب المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، واستعراض وظائفها الجوهرية، وتحليل التحديات التي تواجهها المنظمات في العصر الرقمي، وتقديم توصيات عملية مستنيرة بالأدلة العلمية والتطبيقات الميدانية.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

2.1 التعريف المفاهيمي

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: المنهجية الشاملة والمتكاملة للإشراف على القوى العاملة في المنظمة، من خلال جملة من العمليات المنظمة التي تشمل: التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير، والتقييم، والتعويضات، وإدارة العلاقات التنظيمية، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Dessler, 2020).

ويرى (Ulrich 1997) أن إدارة الموارد البشرية تؤدي أدواراً متعددة الأبعاد تشمل: الشراكة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، ومناصرة الموظفين، والخبرة الإدارية الوظيفية.

2.2 المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

مرّت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطورية متدرجة يمكن تصنيفها في الجدول التالي:

المرحلة	الحقبة الزمنية	الخصائص الجوهرية
الإدارة العلمية	م1900 - 1930	التركيز على الكفاءة الإنتاجية وتقسيم العمل (تايلور)
إدارة شؤون الموظفين	م1930 - 1960	الاهتمام بالرفاه الاجتماعي للعمال والعلاقات الإنسانية
إدارة القوى العاملة	م1960 - 1980	التشريعات العمالية وتكافؤ الفرص الوظيفية
إدارة الموارد البشرية	م1980 - 2000	الربط الاستراتيجي بين الموارد البشرية وأهداف المنظمة
إدارة رأس المال البشري	2000 - حتى الآن	التحول الرقمي، والتحليلات البيانية، والذكاء الاصطناعي

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها البالغة من كونها تُعالج أثنى الموارد التي تمتلكها المنظمة، وهو العنصر البشري. وتتجلى هذه الأهمية في المحاور الآتية:

أولاً - على المستوى التنظيمي: تُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الانسجام بين كفاءات الموظفين ومتطلبات الوظائف، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُعزز الإبداع والالتزام.

ثانياً - على المستوى الاستراتيجي: تُوفر الرافد البشري اللازم لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وتُعين القيادة على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة وموضوعية تتعلق بالكفاءات المتاحة والاحتياجات المستقبلية.

ثالثاً - على المستوى الاجتماعي: ترسخ بيئات عمل عادلة وأمنة تصون كرامة الإنسان وحقوقه، وتُعزز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Boxall & Purcell, 2016).

جدول (2): مقارنة أثر إدارة الموارد البشرية على مؤشرات الأداء

المؤشر	المنظمات ذات إدارة الموارد البشرية الفعالة	المنظمات ذات إدارة الموارد البشرية التقليدية
معدل دوران الموظفين	%أقل من 10	%أكثر من 25
مستوى رضا الموظفين	%أكثر من 80	%أقل من 55
الإنتاجية	مرتفعة ومتنامية	متوسطة أو متراجعة
الابتكار المؤسسي	ثقافة راسخة للابتكار	محدود وغير منهجي
جذب المواهب	قوة جذب مرتفعة	صعوبة في استقطاب الكفاءات

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

4.1 التخطيط الوظيفي وتحليل الوظائف

يُعدّ تحليل الوظائف حجر الأساس في منظومة إدارة الموارد البشرية، إذ يتضمن التعرف المنهجي على مكونات كل وظيفة من حيث: المهام والمسؤوليات، وشروط الأهلية، والمهارات المطلوبة، والسياق التنظيمي. ويُفصي هذا التحليل إلى وضع التوصيف الوظيفي الذي يُشكّل المرجعية الأساسية لجميع قرارات إدارة الموارد البشرية (Milkovich et al., 2019).

4.2 الاستقطاب والاختيار والتعيين

تُمثّل هذه الوظيفة الممر الرسمي الذي تنضم عبره الكفاءات البشرية إلى المنظمة. وتشمل مراحل: الإعلان عن الشواغر الوظيفية، وفرز الطلبات، وإجراء المقابلات الشخصية والاختبارات، وإجراءات التحقق من المراجع، وانتهاءً بقرار التعيين وإبرام العقود.

ويستلزم نجاح عملية الاختيار الموازنة الدقيقة بين متطلبات الوظيفة وقدرات المتقدم، مع مراعاة مدى انسجامه مع الثقافة التنظيمية السائدة (Cascio, 2018).

4.3 التدريب والتطوير المهني

تهدف برامج التدريب والتطوير إلى سد فجوات الكفاءة لدى الموظفين، وتجهيزهم لمواجهة متطلبات الحاضر واستشراف تحديات المستقبل. وتتنوع أساليب التدريب بين: التدريب أثناء العمل، وورش العمل والدورات المتخصصة، والتعلم الإلكتروني، وبرامج الإرشاد والتوجيه.

وتُشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تُخصص استثمارات مجدية في تطوير موظفيها تحقق نسباً أعلى من الاحتفاظ بالمواهب وترتفع إنتاجيتها بصورة ملحوظة (SHRM, 2022).

جدول (3): أنواع التدريب وخصائصه

نوع التدريب	الأسلوب	المزايا الرئيسية	القيود
التدريب الميداني	التعلم بالممارسة الفعلية	تطبيق فوري ومباشر	محدودية الوقت المتاح
التدريب الإلكتروني	منصات رقمية تفاعلية	مرونة عالية وتكلفة منخفضة	يتطلب انضباطاً ذاتياً
التدريب الخارجي	ورش عمل ومراكز متخصصة	خبرات متنوعة وشبكات مهنية	تكلفة مرتفعة
التدريب القيادي	برامج تنمية المهارات القيادية	بناء قادة المستقبل	يستغرق وقتاً طويلاً

4.4 تقييم أداء الموظفين

يُعنى تقييم الأداء بقياس مستوى إنجاز الموظف ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً. وتبرز من بين أشهر أدواته: طريقة التقييم بالأهداف (MBO)، وأسلوب التغذية الراجعة متعددة المصادر (360 درجة)، وسلالم تقدير السلوك الوظيفي (BARS).

ويُوظّف التقييم الفعّال في اتخاذ قرارات الترقية، وضبط المسارات التطويرية، وتوزيع المكافآت والحوافز، فضلاً عن معالجة جوانب القصور في الأداء بأساليب بناءة (Aguinis, 2019).

4.5 إدارة التعويضات والمزايا الوظيفية

تُعدّ إدارة التعويضات من أكثر وظائف الموارد البشرية حساسيةً وتأثيراً على الرضا الوظيفي وولاء الموظفين. وتشمل مكوناتها: الراتب الأساسي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، والمزايا التكميلية كالتأمين الصحي وبدل الإسكان، إلى جانب نظم الحوافز المادية والمعنوية.

ويستلزم بناء هيكل تعويضي عادل ومتوازن مراعاة معادلتين: العدالة الداخلية بين الوظائف داخل المنظمة، والتنافسية الخارجية مع سوق العمل (Milkovich et al., 2019).

خامساً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستشراف الاحتياجات البشرية المستقبلية للمنظمة وتطوير خطط استباقية لتلبيتها. ويرتكز على ثلاثة أبعاد متكاملة:

البُعد الأول - تحليل الطلب: استشراف الأعداد والكفاءات الوظيفية التي ستحتاجها المنظمة في ضوء أهدافها الاستراتيجية وخططها التوسعية.

البُعد الثاني - تحليل العرض: رسم خريطة دقيقة للكفاءات البشرية المتاحة داخلياً وتقييم مدى إمكانية الحصول عليها من سوق العمل الخارجي.

البُعد الثالث - إدارة الفجوة: وضع خطط إجرائية لمعالجة الفجوة بين العرض والطلب من خلال التوظيف الانتقائي، أو التدريب الهادف، أو إعادة الهيكلة التنظيمية.

جدول (4): مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المرحلة	الإجراءات المحورية	المخرجات المتوقعة
1. المسح البيئي	والمؤثرات الخارجية SWOT تحليل	فهم السياق والمتغيرات المؤثرة
2. تحليل القوى العاملة	مراجعة التركيبة الوظيفية والكفاءات	خريطة بيانية للموارد البشرية
3. التنبؤ بالاحتياجات	نمذجة الطلب والعرض المستقبلي	خطة تفصيلية للموارد البشرية
4. تنفيذ الاستراتيجية	توظيف وتدريب وهيكلة	قوى عاملة متوافقة مع الأهداف
5. التقييم والمراجعة	مؤشرات الأداء ولوحات الرصد	استدامة المواءمة الاستراتيجية

سادساً: التحديات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية

6.1 التحول الرقمي وتأثيراته

يُبرز التحول الرقمي المتسارع ضغطاً متزايداً على إدارة الموارد البشرية، لا سيما في مجالات: اكتساب مهارات التقنية الحديثة، ومعالجة مخاوف الأمن المعلوماتي، والتكيف مع نماذج العمل عن بُعد والعمل الهجين. وقد كشفت جائحة كوفيد-19 عن هشاشة المنظمات التي أهملت توظيف الحلول الرقمية في منظومة إدارة مواردها البشرية (Vanhala & Ritala, 2016).

6.2 التنوع والشمول في بيئة العمل

تُولي المنظمات الرائدة أهمية متصاعدة لبناء قوى عاملة تنسم بالتنوع الشامل الذي يعكس تعدد الخلفيات الثقافية والجنسية والاجتماعية. وقد أثبتت الدراسات أن بيئات العمل التنوعية تُفرض حلولاً أكثر إبداعاً وتُعزز القدرة التنافسية للمنظمات على المستوى العالمي (McKinsey, 2020).

6.3 الاحتفاظ بالمواهب في سوق تنافسي

يُمثل استقطاب المواهب والمحافظة عليها أحد أبرز التحديات الهيكلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل تنامي ظاهرة استقطاب الكفاءات عبر الحدود واحتدام المنافسة على الموارد البشرية المتميزة. وتستدعي مواجهة هذا التحدي تطوير حزم تعويضية تنافسية، وبيئات عمل جاذبة، ومسارات وظيفية واضحة المعالم.

6.4 الصحة النفسية ورفاهية الموظفين

أبرزت الدراسات الحديثة وجود صلة وثيقة بين الرفاهية النفسية للموظفين ومستويات الإنتاجية والإبداع. وتسعى إدارة الموارد البشرية المتقدمة إلى تبني برامج شاملة لدعم الصحة النفسية والتوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية، بوصفها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية رعاية الموظفين (WHO, 2019).

جدول (5): التحديات ومقترحات المعالجة

التحدي	مستوى التأثير	المقاربات المقترحة
التحول الرقمي	مرتفع جداً	برامج تحديث مهارات رقمية وبنية تحتية
التنوع والشمول	مرتفع	سياسات عدم التمييز وبرامج التوعية
الاحتفاظ بالمواهب	مرتفع جداً	حزم تنافسية ومسارات وظيفية واضحة
الصحة النفسية	متوسط إلى مرتفع	برامج الرفاهية والدعم النفسي
التوافق التشريعي	متوسط	مراجعة دورية للسياسات والإجراءات

سابعاً: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

7.1 التحليلات التنبؤية للموارد البشرية

يشهد ميدان إدارة الموارد البشرية تحولاً جوهرياً نحو توظيف تقنيات التحليل البياني المتقدم والذكاء الاصطناعي في صنع القرار. وتُمكن هذه التحليلات من التنبؤ بمعدلات دوران العمالة، ورصد الموظفين الأعلى أداءً، واستشراف الاحتياجات التدريبية قبل بروزها، مما يُحوّل إدارة الموارد البشرية من وظيفة تفاعلية إلى وظيفة استباقية وقائية.

7.2 تجربة الموظف وجذب المواهب

تُعيد المنظمات الرائدة صياغة علاقتها مع الموظف وفق مقارنة شاملة تُولي الأولوية لتجربة الموظف في كل مرحلة من مراحل دورة حياته الوظيفية، بدءاً من الاستقطاب، مروراً بالتهيئة والتطوير، وانتهاءً بإدارة مرحلة المغادرة. وتستثمر هذه المنظمات أدوات التسويق الداخلي وبناء علامة صاحب العمل (Employer Branding) لتعزيز جاذبيتها في سوق المواهب.

7.3 إدارة الأداء المستمر

تتراجع تدريجياً نماذج التقييم السنوي التقليدي لصالح أنظمة إدارة الأداء المستمر التي تعتمد التغذية الراجعة الآنية والاجتماعات الدورية المنتظمة، مما يُتيح معالجة التحديات بصورة فورية ويُعزز التطور المهني المتسارع للموظف (Bersin, 2020).

7.4 الأتمتة والذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

بدأت أدوات الذكاء الاصطناعي تُحدث ثورة في عمليات الموارد البشرية الروتينية، من مراجعة السير الذاتية وجدولة المقابلات إلى رصد مؤشرات تجربة الموظف. ويُسهّم هذا التحول في تخفيف العبء الإجرائي عن كاهل متخصصي الموارد البشرية وإتاحة المجال أمامهم للتفرغ للمهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية.

ثامناً: النتائج والتوصيات

8.1 النتائج

توصّل هذا البحث إلى جملة من النتائج الجوهرية، أبرزها:

1. تُمثّل إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية متكاملة تتجاوز نطاق الإدارة الوظيفية التقليدية، لتُصبح شريكاً فاعلاً في تحقيق الأهداف المؤسسية الكبرى.
2. تقوم الإدارة الفعّالة للموارد البشرية على منظومة متكاملة من وظائف جوهرية مترابطة تبدأ من التخطيط وتمتد حتى إدارة العلاقات التنظيمية.
3. يُشكّل التحول الرقمي والتنوع والاحتفاظ المواهب التحديات الأكثر إلحاحاً على أجندة إدارة الموارد البشرية في المرحلة الراهنة.
4. تتجه منظمات المستقبل نحو توظيف التحليلات البياناتية والذكاء الاصطناعي لبناء قدرات موارد بشرية أكثر ذكاءً وكفاءة واستباقية.
5. تُسهم الاستراتيجية المتكاملة لإدارة الموارد البشرية في رفع مستويات رضا الموظفين، وخفض معدلات دوران العمالة، وتحسين الأداء المؤسسي الشامل.

8.2 التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يوصي هذا البحث بما يلي:

1. ضرورة الارتقاء بإدارة الموارد البشرية إلى مستوى الشراكة الاستراتيجية الكاملة، وإشراكها في منظومة صنع القرار المؤسسي.
2. الاستثمار المكثف في بناء قدرات متخصصي الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم التحليلية والرقمية.
3. اعتماد أنظمة متطورة لإدارة بيانات الموارد البشرية تُمكن من تحليل علمي دقيق وتنبؤ موثوق.
4. تطوير سياسات شاملة للتنوع والشمول وتبني ثقافة تنظيمية تُقدّر التنوع وتُثمن الاختلاف.
5. إيلاء الأولوية لبرامج الرفاهية والصحة النفسية للموظفين بوصفها استثماراً استراتيجياً لا ترفاً إدارياً.
6. التحول من نماذج التقييم السنوي إلى أنظمة الأداء المستمرة التي تُعزز التطوير الدائم للكفاءات.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2015). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. السالم، مؤيد سعيد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة.
3. العامري، صالح مهدي؛ والغالبي، طاهر محسن. (2019). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
4. حسن، راوية محمد. (2021). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Aguinis, H. (2019). Performance Management (4th ed.). Chicago Business Press
6. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page, London
7. Bersin, J. (2020). The New HR Tech Landscape: AI, Analytics and the Future of Work. Josh Bersin Academy
8. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). Palgrave Macmillan, London
9. Cascio, W. F. (2018). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (10th ed.). McGraw-Hill Education
10. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education, Upper Saddle River, NJ
11. McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. McKinsey Global Institute. Retrieved from www.mckinsey.com
12. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). Compensation (13th ed.). McGraw-Hill Education
13. SHRM – Society for Human Resource Management. (2022). Human Capital Benchmarking Report. Alexandria, VA: SHRM
14. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press

Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM Practices, Impersonal Trust and .15
.Organizational Innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-111

World Health Organization – WHO. (2019). Mental Health in the Workplace: .16
.Information Sheet. Geneva: WHO Press