

عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فرق العمل
وتحقيق نجاح المشاريع

إعداد الطالب: عثمان بن صالح العتيبي

الرقم الجامعي: ٢٤١٠٠١٦٠٠

إشراف

د. اسماء أبو عنزه

العام الدراسي: ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	المقدمة:
٦	مشكلة البحث:
٦	الأسئلة البحثية:
٦	أهمية البحث:
٦	الأهمية النظرية:
٧	الأهمية التطبيقية / العملية:
٨	أهداف البحث:
٩	فرضيات البحث:
١٠	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
١١	المقدمة
١١	مراجعة الأدبيات وأهميتها
١٢	مفاهيم البحث :
١٢	تعريف الإدارة :
١٣	تعريف الموارد البشرية :
١٣	تعريف إدارة الموارد البشرية:
١٣	تطور إدارة الموارد البشرية عبر الزمن
١٤	الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
١٥	الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية
١٦	دور القيادة في تطوير الموارد البشرية
١٦	إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
١٧	فوائد تطوير مهارات فرق العمل:
١٧	التحديات المرتبطة بتطوير المهارات:
١٨	النظريات الداعمة لتطوير مهارات فرق العمل
١٨	نماذج تطبيقية لتطوير المهارات
١٩	الدراسات السابقة:
١٩	الدراسة الاولى : ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار الدراسة الاولى : ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار

٢٠	الدراسة الثانية : إستراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطلب الأطفال في الأردن"
٢١	جرت شركة McKinsey مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية وقادة الموظفين في شركات متعددة الجنسيات
٢٢	خلاصة الدراسات السابقة والاستنتاج
٢٣	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٤	المنهجية وطرق البحث
٢٥	حدود الدراسة
٢٦	المراجع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أصبح دور إدارة الموارد البشرية محورياً في تطوير مهارات فرق العمل وضمان نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الأداء وزيادة فرص النجاح من خلال استراتيجيات فعالة في التدريب والتطوير، فضلاً عن تعزيز التواصل بين أعضاء الفرق المختلفة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على تطوير مهارات فرق العمل في السعودية وتحقيق نجاح المشاريع من خلال دراسة حالة تطبيقية. سنقوم بتحليل كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع.

في السنوات الأخيرة، شهدت المملكة تطوراً كبيراً في قطاع إدارة المشاريع، مما زاد من تعقيد المشاريع وحجمها. يواجه مديرو المشاريع تحديات مثل ارتفاع التكاليف وضيق الجداول الزمنية، بالإضافة إلى التعقيدات التقنية والإدارية. لذا، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كوسيلة فعالة لمواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح.

تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حلاً فعالاً لهذه التحديات، حيث تساهم في تحسين التخطيط والتنظيم والمراقبة للمشاريع بطرق مبتكرة. تشمل هذه الاستراتيجيات برامج التدريب والتطوير، أدوات تقييم الأداء، ومنصات التعاون التي تسهل تبادل المعلومات بشكل فعال.

تاريخياً، اعتمدت إدارة المشاريع على الأساليب التقليدية التي غالباً ما تؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير المشاريع وتدهور جودة العمل. لكن مع تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يمكن تحقيق كفاءة أعلى وتقليل المخاطر المتعلقة بالمشاريع.

تستخدم الشركات في السعودية مجموعة متنوعة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحسين كفاءة وإنتاجية فرق العمل. تتضمن هذه الاستراتيجيات برامج تدريبية متقدمة،

أدوات تحليل الأداء، ومنصات تعاون تفاعلية. تتيح هذه الأدوات للشركات اتخاذ قرارات مستنيرة وتخطيط أفضل للموارد والجدول الزمني، مما يساهم في تحسين أداء المشاريع وتقليل التأثيرات السلبية.

تساعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أيضًا في تعزيز التواصل والتنسيق بين فرق العمل المختلفة في المشروع، مما يساهم في تحقيق توازن أفضل بين الجودة والتكلفة والجدول الزمني. هذا يعزز التفاهم والتعاون بين الفرق المختلفة، مما يساعد على تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

لإثبات فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فرق العمل وتحقيق نجاح المشاريع، سيتم إجراء دراسة حالة تطبيقية. سيتم تحليل عدد من المشاريع التي تم تنفيذها باستخدام هذه الاستراتيجيات ومقارنتها بمشاريع أخرى تم إدارتها بالأساليب التقليدية. سيتم جمع البيانات المتعلقة بكل مشروع، مثل حجم المشروع ومدة التنفيذ وتكلفته ومدى استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. سيتم أيضًا تقييم أداء المشاريع بناءً على مؤشرات مثل التكاليف الفعلية مقارنةً بالمخطط لها، والجدول الزمني الفعلي مقارنةً بالجدول الزمني المخطط، وجودة العمل المنجز.

بعد تحليل البيانات، سيتم تقديم نتائج الدراسة وتحليلها. ستوضح النتائج مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المشاريع. قد تظهر النتائج تحسنًا في جوانب مختلفة مثل التكاليف والجدول الزمني وجودة العمل. قد توضح النتائج أيضًا أمثلة على كيفية استخدام هذه الاستراتيجيات لتحقيق نتائج إيجابية وتجنب المشاكل المحتملة. بناءً على نتائج الدراسة، يمكن للشركات تحديد الأولويات والتوجهات المستقبلية لتحسين استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مشاريعها المستقبلية. قد تحتاج الشركات إلى توفير التدريب والتوجيه لفرق العمل لزيادة الوعي بفاعلية هذه الاستراتيجيات وتعزيز قدراتها في تطبيقها بشكل فعال.

مشكلة البحث:

تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قوة دافعة في مجال إدارة المشاريع، حيث تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة فرص النجاح في تنفيذ المشاريع. تُظهر الدراسات السابقة أن تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يحسن أداء المشاريع من حيث الجودة والتكلفة والجدول الزمني. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية في مجال تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات ومقارنتها بالأساليب التقليدية في إدارة المشاريع، وكذلك في تحديد العوامل التي تؤثر على اختيار وتطبيق هذه الاستراتيجيات في أنواع المشاريع المختلفة.

الأسئلة البحثية:

١. ما مدى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة والتكلفة والجدول الزمني للمشاريع مقارنة بالأساليب التقليدية؟
٢. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على اختيار وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟
٣. كيف يمكن استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع وتحسين النتائج النهائية؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

يشكل هذا البحث إضافة مهمة للأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، حيث يركز على دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المشاريع. يهدف البحث إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بفعالية هذه الاستراتيجيات مقارنة بالأساليب التقليدية في

إدارة المشاريع. من خلال هذا البحث، سيتم تطوير نماذج نظرية جديدة وأدوات تحليلية لقياس وتحسين أداء المشاريع باستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة. سيسهم البحث في تقديم رؤية متقدمة حول كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل استباقي للتنبؤ بالمشكلات المحتملة والتعامل معها قبل وقوعها، بدلاً من الاكتفاء بالتعامل مع المشكلات بعد حدوثها. هذا النهج الاستباقي يمكن أن يعزز من فعالية إدارة المشاريع ويقلل من المخاطر والتحديات المرتبطة بها.

الأهمية التطبيقية / العملية:

تعتبر نتائج هذا البحث ذات أهمية كبيرة للمؤسسات والشركات التي تدير مشاريع متنوعة، خاصة في المملكة العربية السعودية التي تشهد نمواً ملحوظاً في قطاع البناء والتطوير. من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، يمكن للشركات تحسين كفاءة عملياتها وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر. سيساعد البحث في تحديد الظروف والمتطلبات المثلى لاختيار وتطبيق هذه الاستراتيجيات في المشاريع، مما يسهم في تقليل التكاليف، وتحسين جودة العمل، والالتزام بالجدول الزمني. بالإضافة إلى ذلك، سيوفر البحث حلولاً عملية للتحديات والعقبات التي قد تواجه الشركات في تبني هذه الاستراتيجيات، مثل مقاومة التغيير، ونقص التدريب، والموارد المالية اللازمة. بتقديم استراتيجيات واضحة ومحددة، يمكن للشركات تعزيز قدرتها على إدارة المشاريع بنجاح أكبر، وزيادة فرص تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

أهداف البحث:

١. تقييم تأثير استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فرق العمل وتحقيق نجاح المشاريع:
 - قياس تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المشاريع.
 - تحليل تأثير تلك الاستراتيجيات على جدولة المشاريع وتقدير الموارد والتكاليف.
 - تقييم تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة التسليم ورضا العملاء.
٢. تحليل الفوائد المحتملة والتحسينات التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المشاريع:
 - تحديد الفوائد المحتملة لاستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المشاريع.
 - تحليل تأثير تلك الاستراتيجيات على تقليل التأخيرات والانحرافات عن الموازين الزمنية والمالية.
 - تقييم تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وتحسين رضا العملاء.
٣. تحديد التحديات والعوائق التي يمكن مواجهتها أثناء تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة المشاريع:
 - تحديد الصعوبات التي تواجهها الشركات في تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.
 - تحليل العوائق القائمة أمام تبني وتطبيق تلك الاستراتيجيات وتحديد العوامل المؤثرة في ذلك.
 - اقتراح إجراءات وحلول للتغلب على التحديات والعوائق المحتملة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بنجاح.

فرضيات البحث:

١. هناك علاقة إيجابية بين استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء إدارة المشاريع.
٢. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقلل من التأخيرات والانحرافات عن الجدول الزمني والميزانية.
٣. تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى فوائد ملموسة مثل تحسين جودة العمل وزيادة رضا العملاء.
٤. التحديات والعوائق مثل نقص التدريب والوعي أو صعوبة توفير الموارد تؤثر سلبًا على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بفعالية.

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات

السابقة

المقدمة

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تطوير مهارات فرق العمل وضمان نجاح المشاريع في مختلف القطاعات. يعتبر هذا الدور أكثر أهمية في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها سوق العمل، حيث تتزايد تعقيدات المشاريع وتتطلب فرق عمل مؤهلة وقادرة على التكيف مع التحديات المستجدة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأطر النظرية التي تدعم أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المشاريع، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

في هذا الفصل، سيتم استعراض النظريات الأساسية التي تفسر دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فرق العمل، كما سيتم تحليل الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال. الهدف هو تقديم فهم شامل لكيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع، وتحديد الفجوات البحثية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف.

من خلال تحليل النظريات والدراسات السابقة، سنتمكن من تحديد أفضل الممارسات وتطوير إطار عمل يساعد المؤسسات في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بفعالية لتحقيق أهدافها المرجوة.

مراجعة الأدبيات وأهميتها

تعد مراجعة الأدبيات العلمية خطوة حيوية في أي عملية بحثية، حيث تساهم في بناء قاعدة معرفية قوية تساعد الباحثين على بناء دراساتهم على أسس متينة. تتيح مراجعة الأدبيات فهم التطورات السابقة في مجال البحث، وتحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في سدها. من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن للباحثين تحديد

الأساليب والتقنيات الأكثر فعالية، واستخلاص الدروس المستفادة، وتجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون.

في هذا البحث، سيتم استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات التي تناولت استخدام الأدوات التكنولوجية في إدارة المشاريع. سنركز على كيفية استخدام الأدوات التكنولوجية لتحسين أداء المشاريع من خلال دراسة حالات فعلية، وتحليل البيانات المستخلصة من هذه الحالات. سيتم كذلك تحليل التحديات التي واجهتها هذه الدراسات وكيف تم التغلب عليها، بالإضافة إلى تقييم الفوائد المحققة من تطبيق الأدوات التكنولوجية.

سنقوم أيضًا بمراجعة منهجيات البحث المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل الدراسات الكمية والنوعية، والدراسات الطولية والقصيرة المدى. هذا التحليل سيمكننا من تقديم توصيات مبنية على الأدلة لاستخدام الأدوات التكنولوجية في إدارة المشاريع بشكل أكثر فعالية. ستساهم هذه المراجعة في تقديم رؤى جديدة وتوجيه الأبحاث المستقبلية نحو المسارات الأكثر وعدًا في تحسين إدارة المشاريع باستخدام التكنولوجيا.

مفاهيم البحث:

تعريف الإدارة:

الإدارة هي عملية تنظيم وتنسيق الأنشطة لتحقيق أهداف معينة من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. تشمل الإدارة التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، بهدف ضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. تلعب الإدارة دورًا حيويًا في تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها، وتقييم الأداء لضمان تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية تشير إلى الأفراد العاملين في المنظمة الذين يساهمون بمهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. الموارد البشرية تعتبر أحد الأصول الرئيسية للمؤسسة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على قدرات وكفاءة وتحفيز موظفيها.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تهدف إلى تطوير وتنمية الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل هذه العملية تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق أفضل أداء ممكن.

تطور إدارة الموارد البشرية عبر الزمن

تاريخ إدارة الموارد البشرية:

- كيف تطورت إدارة الموارد البشرية من أساليبها التقليدية إلى الأساليب الحديثة؟ بدأت إدارة الموارد البشرية كإدارة للممارسات الروتينية مثل التوظيف ودفع الرواتب. مع مرور الزمن، تطورت لتشمل استراتيجيات أكثر تعقيداً مثل تطوير المهارات، وتحسين الأداء، وتخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي.
- التغيرات في المفاهيم والممارسات عبر العقود:

في البداية، ركزت إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية والتوظيف الروتيني. مع مرور الوقت، أصبحت تشمل جوانب استراتيجية مثل تطوير القيادة وإدارة التغيير وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

أ. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

- استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في إدارة الموارد البشرية:
 - تستخدم التقنيات الحديثة لتبسيط العمليات الإدارية، وتحسين التوظيف والتطوير، وزيادة دقة التنبؤات المتعلقة بالأداء الوظيفي.
- تأثير الرقمنة على كفاءة إدارة الموارد البشرية:
 - أدت الرقمنة إلى تحسين دقة البيانات وسرعة الوصول إليها، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويسهل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

ب. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:
 - تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تطوير خطط موارد بشرية تتماشى مع الخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعزيز قدرات الموظفين لتحقيق تلك الأهداف.
- تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة:
 - يتضمن ذلك تنسيق خطط التوظيف والتطوير مع الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة، وضمان توفر القوى العاملة اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.

الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير مهارات فرق العمل:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على فعالية برامج التدريب والتطوير؟
 - الثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم المستمر والابتكار تعزز فعالية برامج التدريب، حيث تكون بيئة العمل مشجعة على التحسين المستمر.
- أهمية موازنة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة:
 - يتطلب ذلك ضمان توافق برامج التدريب والتطوير مع القيم والمبادئ الثقافية للمؤسسة، لتعزيز بيئة عمل تدعم النمو المهني والتحسين المستمر.

القياس وتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية:

أ. أدوات تقييم الأداء

- أدوات ومؤشرات قياس فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
 - تشمل هذه الأدوات مؤشرات مثل معدلات الرضا الوظيفي، ومعدل الدوران الوظيفي، والأداء الوظيفي، والتي تساعد في تقييم فعالية الاستراتيجيات.
- كيفية استخدام هذه الأدوات لتقييم وتحسين أداء فرق العمل:
 - يمكن تطبيق أدوات تقييم الأداء بشكل دوري لمراقبة تقدم الموظفين، وتحديد الحاجات التدريبية، واستخدام التغذية الراجعة لتحسين الأداء.

دور القيادة في تطوير الموارد البشرية

أ. القيادة التحويلية والتطوير المهني

- دور القيادة في تحفيز وتطوير مهارات الموظفين:
 - القادة الذين يتبنون نهجًا تحويليًا يشجعون الابتكار والتعلم المستمر بين الموظفين، ويقدمون الدعم والتوجيه لتعزيز النمو المهني.
- استراتيجيات القيادة التي تعزز النمو المهني والتطوير المستدام:
 - تتضمن خلق بيئة تشجع على المشاركة والتعلم، وتوفير فرص للتدريب والتطوير الوظيفي.

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

استراتيجيات إدارة التغيير:

- كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسة لضمان نجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
 - يشمل ذلك تطوير خطط تغيير واضحة، والتواصل المستمر مع الموظفين، وإشراكهم في عملية التغيير لضمان التقبل والتنفيذ الفعال.
- أمثلة ناجحة لتطبيق إدارة التغيير في تطوير فرق العمل:
 - دراسات حالة من مؤسسات تمكنت من تحسين مهارات فرقها بنجاح من خلال إدارة التغيير الفعالة، والتي أظهرت نتائج ملموسة في تحسين الأداء والجودة.

فوائد تطوير مهارات فرق العمل:

تطوير مهارات فرق العمل يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وزيادة كفاءة العمل. الفوائد تشمل:

- زيادة الإنتاجية: الموظفون الذين يتمتعون بمهارات متقدمة يمكنهم أداء مهامهم بكفاءة أكبر.
- تحسين الجودة: التدريب المستمر يضمن أن الفرق على دراية بأحدث المعايير والممارسات، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل.
- تعزيز الرضا الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بأنهم يتعلمون ويتطورون، يزيد رضاهم عن العمل ويقل معدل الدوران الوظيفي.
- زيادة القدرة على الابتكار: فرق العمل المدربة جيداً تكون أكثر قدرة على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

التحديات المرتبطة بتطوير المهارات:

على الرغم من الفوائد العديدة، هناك عدة تحديات تواجه المؤسسات في تطوير مهارات فرق العمل:

- مقاومة التغيير: بعض الموظفين قد يقاومون التغييرات التي تتطلب تعلم مهارات جديدة.
- تكاليف التدريب: يمكن أن تكون البرامج التدريبية مكلفة وتتطلب استثمارات كبيرة.
- نقص الوقت: قد يكون من الصعب تخصيص الوقت اللازم للتدريب في جداول العمل المزدحمة.
- تفاوت مستويات المهارات: الفرق المتنوعة قد تحتاج إلى برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات المهارات المختلفة.

النظريات الداعمة لتطوير مهارات فرق العمل

هناك عدة نظريات تفسر أهمية تطوير مهارات فرق العمل في تحقيق نجاح المشاريع:

- نظرية رأس المال البشري: تشير إلى أن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يعزز من قيمة رأس المال البشري، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.
- نظرية التحفيز: تقترح أن تطوير المهارات وتحقيق الإنجازات يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل.
- نظرية التعلم التنظيمي: تؤكد على أهمية التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات لضمان تحقيق النجاح المستدام في المشاريع.

نماذج تطبيقية لتطوير المهارات

توجد عدة نماذج يمكن تطبيقها لتطوير مهارات فرق العمل بفعالية:

- التدريب العملي: يشمل التدريب أثناء العمل حيث يتعلم الموظفون من خلال ممارسة المهام اليومية.
- ورش العمل والدورات التدريبية: توفر بيئة تعليمية منظمة لتعزيز المهارات النظرية والعملية.
- برامج الإرشاد والتوجيه: توفر للموظفين فرص التعلم من الخبراء والزملاء الأكثر خبرة.
- التعليم الإلكتروني: يتيح للموظفين الوصول إلى الموارد التعليمية عبر الإنترنت في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من مرونة التعلم.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة لها دور بالغ الأهمية في بناء قاعدة معرفية قوية للبحث العلمي. هذه الدراسات تمكّن الباحثين من فهم السياق العام للموضوع الذي يدرسونه وتساعدهم في استخلاص الدروس المستفادة من الأبحاث السابقة.

في هذا القسم، سيتم مراجعة وتحليل مجموعة من الدراسات التي تناولت تأثير الأدوات التكنولوجية الحديثة على إدارة المشاريع. سيتم التركيز على الجوانب المختلفة مثل الكفاءة، الجودة، التكلفة، والجدول الزمني.

علاوة على ذلك، سيتم مناقشة الفجوات البحثية التي لم تغطيها الأبحاث السابقة والتي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. هذا سيساعد في بناء فهم أعمق للموضوع وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحقيق.

الدراسة الاولى: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي:
دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار

السنة: ٢٠١٩

الكاتب: عدنان خولة. مقدم عبد الجليل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) والتميز المؤسسي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر وحدة بشار وإلتزام هذه الدراسة أعدت استبانة مكونة من ٣٠ سؤال موزع على أربعة (٠٦) محاور، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي spss ١٩. حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج أوضحت العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها من جهة والتميز المؤسسي من جهة أخرى، ويظهر الأثر الأهم في التحفيز وأضعفها في التخطيط.

الدراسة الثانية: إستراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن"

السنة: ٢٠١٥

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه تبني إستراتيجيات لإدارة المواهب -كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت إدارة الموارد البشرية ومختلف أنشطتها خصوصاً في العصر الحديث - في المنظمات والشركات التي تتبنى هذا النهج وتأثيرها في ثقافتها من خلال تحقيق الميزة التنافسية التي تطمح إليها بالإضافة إلى التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة المواهب وكيفية التعامل معها نظراً لما لها من ميزة تنافسية لأثرها المباشر على مستويات الأداء. قام الباحث بإجراء هذا البحث بطريقة الاستقراء المكتبي المنضوي على مرجعة الأدبيات المطروحة والمناقشة لمفهوم إدارة المواهب في البيئتين العربية والأجنبية وتطبيق دراسة مسحية من خلال استبانة وزعت على الموظفين في مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال حيث وزعت ٢٣٠ استبانة رجع منها ١٦٤ استبانة كانت صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة إرجاع ٧٢٪ وقد استخدم الباحث انسب المنوي والتكرارات الوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس فرضيات الدراسة.

أجرت شركة MCKINSEY مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية وقادة الموظفين في

شركات متعددة الجنسيات

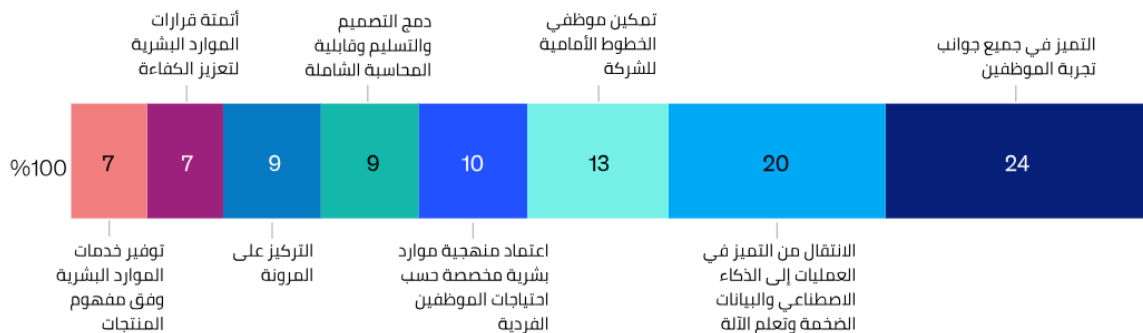
السنة: ٢٠٢٢

الملخص:

يركز نموذج العمل الجديد في قطاع الموارد البشرية الذي تعرضه ماكنزي على إعادة تصميم أقسام الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية في بيئة الأعمال المتغيرة. يتضمن النموذج ثمانية تحولات رئيسية، منها تعزيز المرونة، تحسين تجربة الموظفين، وتمكين قادة الخطوط الأمامية، بالإضافة إلى تبني تقنيات التحليل والذكاء الاصطناعي. تقدم المقالة خمسة نماذج عمل مبتكرة، مثل نموذج "أولريتش+" والنموذج المرن، بهدف زيادة القيمة التي تقدمها الموارد البشرية للشركات.

يعتقد قادة الموارد البشرية أن تحقيق التميز في تجربة الموظفين يوفر التأثير الأكبر.

ما هي التحولات الابتكارية التي تحمل التأثير الأكبر؟ (% النسبة المئوية (عدد المشاركين = 128)



ملاحظة: المجموع قد لا يساوي 100% بسبب التقريب العددي.
المصدر: استبيان "إعادة تصور الموارد البشرية" على الإنترنت، ماكنزي، نوفمبر 2022، عدد المشاركين = 128 من قادة الموارد البشرية

McKinsey & Company

خلاصة الدراسات السابقة والاستنتاج

الدراسات الثلاث توضح بجلاء الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. تتفق الدراسات على أن تطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يساهم في تحسين الكفاءة والأداء العام للشركات.

١. الدراسة الأولى تبين العلاقة الإيجابية بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز) والتميز المؤسسي، مؤكدة على أن التحفيز يعد العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز، بينما يعد التخطيط الأقل تأثيراً. هذا يشير إلى أهمية خلق بيئة عمل تحفيزية لتعزيز أداء الموظفين.

٢. الدراسة الثانية تسلط الضوء على استراتيجيات إدارة المواهب كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، مشيرة إلى أن تبني هذه الاستراتيجيات يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي. توفر الدراسة دليلاً على أن الاستثمار في تطوير الموظفين وجذب المواهب المتميزة يعزز من قدرة الشركات على المنافسة في السوق.

٣. الدراسة الثالثة من مكنزي تستعرض نموذج العمل الجديد للموارد البشرية، مشيرة إلى أن التحولات المبتكرة مثل تعزيز المرونة، تحسين تجربة الموظفين، وتبني التقنيات الحديثة كتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، يمكن أن تزيد من فعالية أقسام الموارد البشرية. النماذج مثل "أولريتش+" والنموذج المرن تقدم طرقاً جديدة لزيادة القيمة المقدمة من الموارد البشرية للشركات.

التوصيات:

- تحسين استراتيجيات التحفيز: يجب على الشركات الاستثمار في برامج تحفيزية قوية لتعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية.

- تبني استراتيجيات إدارة المواهب: من الضروري تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب لجذب والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.
- تطبيق تقنيات حديثة: يجب على أقسام الموارد البشرية تبني تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات واتخاذ قرارات مستنيرة.

هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية كعامل رئيسي في نجاح الشركات وتنافسيتها في الأسواق الحديثة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. نظرية الموارد البشرية: تركز هذه النظرية على أهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تعتبر الموارد البشرية مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية، حيث إن الاستثمار في تطوير وتدريب الموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية.
٢. نظرية التميز المؤسسي: تؤكد هذه النظرية على ضرورة التميز في الأداء المؤسسي كعامل أساسي للنجاح. يشمل التميز المؤسسي عدة أبعاد مثل جودة الخدمات، الابتكار، ورضا العملاء، ويعتمد على قدرة المؤسسة في تحقيق تفوق ملحوظ على المنافسين.
٣. نظرية التحفيز: تستند إلى أهمية تحفيز الموظفين لتحقيق أداء متميز. تتضمن هذه النظرية عدة نماذج مثل نموذج هيرتزبرج لتحفيز العاملين، الذي يميز بين العوامل المحفزة والعوامل الصحية، حيث تؤدي العوامل المحفزة إلى رضا وظيفي أعلى وأداء أفضل.
٤. نظرية إدارة المواهب: تتناول كيفية جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية. تؤكد هذه النظرية على أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المنهجية وطرق البحث

١. منهجية البحث:

- المنهج الكمي: استخدم الباحثون المنهج الكمي لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وكذلك دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.
- المنهج الاستقرائي: تم اعتماد المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات وجمع المعلومات من الأدبيات المتاحة حول إدارة الموارد البشرية.

٢. أدوات البحث:

- الاستبيانات: أعدت استبيانات مكونة من ٣٠ سؤالاً موزعة على عدة محاور لجمع البيانات من العاملين في الشركات المدروسة.
- البرامج الإحصائية: تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

٣. عينة الدراسة:

- الحجم: سيتم اختيار عينة تتراوح بين ٥٠ إلى ٧٠ موظف لضمان تمثيل متنوع وشامل.
- النوع: سيتم اختيار العينة عشوائياً من مختلف الأقسام والوظائف لضمان التنوع في البيانات.
- التوزيع: سيتم توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية للشركات المستهدفة.

٤. طرق تحليل البيانات:

- الإحصاء الوصفي: لتحليل البيانات الديموغرافية ووصف خصائص العينة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- النسب المئوية والتكرارات: لتحليل استجابات الاستبيانات.

حدود الدراسة

١. النطاق الجغرافي: ستقتصر الدراسة على شركات ومؤسسات داخل منطقة محددة لضمان تركيز البيانات.
٢. النطاق الزمني: يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة قد تتراوح بين ٢ إلى ٤ أسابيع.
٣. العينة: قد تؤثر حجم العينة واختيارها العشوائي على تمثيل البيانات وصحة النتائج.
٤. الاستبيان: يعتمد على ردود الموظفين التي قد تتأثر بالعوامل الذاتية والظروف الشخصية.
٥. التطبيق العملي: قد تكون النتائج قابلة للتطبيق في سياقات محددة ولا يمكن تعميمها على جميع الصناعات أو الثقافات.

المراجع:

١. عدنان خولة، مقدم عبد الجليل (٢٠١٩). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار". المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية.
٢. الدرابسة، محمد (٢٠١٥). "إستراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي". مجلة إدارة الموارد البشرية.
٣. الزهراني، عبد الله (٢٠١٨). "تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في الشركات السعودية". مجلة الاقتصاد والإدارة.

مراجع أجنبية:

1. **Ulrich, D., & Brockbank, W.** (2005). "The HR Value Proposition". Harvard Business Press.
2. **Boxall, P., & Purcell, J.** (2016). "Strategy and Human Resource Management". Palgrave Macmillan.
3. **McKinsey & Company** (2022). "HR's New Operating Model". Retrieved from McKinsey.
4. **Armstrong, M.** (2016). "Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management". Kogan Page Publishers.
5. **Dessler, G.** (2017). "Human Resource Management". Pearson Education.