

بحث بعنوان

أثر إدارة الموارد البشرية على المنظمات الفعالة في القطاع الخاص

بالمنطقة الشرقية

The impact of human resources management on effective
organizations in the private sector in the Eastern Province

اسم الطالب

حصة إبراهيم حمد الخراع

الرقم الأكاديمي

233000127

المشرف الثاني

د. فايز جراد

المشرف الرئيسي

د. الفيصل عبد الحميد

العام الجامعي

2024م-1445هـ

حقوق الطباعة تمتلكها الجامعة

مقدمة:

أن أهمية البيئة تبرز من خلال الوصف للغرض العام الذي تقدمه الإدارة الاستراتيجية بأنه يمثل أساليب وطرق التعامل وطرقه مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة، وبما يحقق مصالح المنظمة. إن الشغل الشاغل لإدارة أية منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الكفء للموارد المحدودة، التي تساعد على البقاء والاستمرار ، أي بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية ، ومع النمو في أعداد المنظمات وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة ، ومن هنا برزت الحاجة لوضع الخيارات والاستراتيجيات المتاحة و تحديد الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق أو ابتكارات مهمة تساعد على تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.

ويعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري وعلى الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع في الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الحياة العملية المختلفة، كل ذلك كان نتيجة العولمة ثم يطرح سؤال جوهري كيف يمكن لمنظمات الأعمال والشركات في القطاع الخاص المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل.

إن الغاية من عمل البحث هو التحدث بالتفصيل عن الأدوار الموضحة في الشركات العالمية وتزويد أصحاب المهن في مجال إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين والأكاديميين من أجل تفعيل الأدوار.

وينبغي على كافة المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية أن يعوا أهمية الحاجة إلى تطبيق التغيير في موقع العمل ومجموعات العمل إذ يعتبر هذا التغيير هدفاً جوهرياً لمعظم جهود إدارة الموارد البشرية وترجمة الجهود إلى نتائج تنظيمية في العمل ، كما في مجموعة العمل ولل فرد كما في الشركة.

كما تُعرف الموارد البشرية بأنها السكان المتواجدون بالدولة بغض النظر عن النوع أو العمر أو الجنس أو الجنسية وتعتبر الموارد البشرية هي المورد الأهم على وجه الأرض فلا حياة ولا تنمية إلا بوجود المورد البشري فالبشر هم المنتجون وهم المستهلكون فأفراد في الدولة أو المنطقة إما أنه مقدم خدمة أو مستقبل ومستهلك لخدمة لذلك فالجميع البشر قيمة اقتصادية مهمة.

هي كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام فهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم لكافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى مجهود للموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وزيادة تنمية هذا المجهود باستمرار.

إذاً إدارة الموارد البشرية لها جهود مبذولة في ظروف تنظيمية كالمختصين في مجال الإدارة وكيفية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ووضع الإجراءات الإدارية وتنظيم القسم وإعداد الميزانية ووضع السياسات ثم توظيف المورد البشري في أقسام الشركة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في الشركة، وتتوقف كفاءة المنشأة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنشأة من خلال إدارة الموارد البشرية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أهمية تأثير إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية ، وتحديد وإبراز الجوانب الإيجابية والسلبية لها.

وبالتالي فإن هذه العملية تتم بتخطيط لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية واختيار المناسب منها، كل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد الإستراتيجيات مختلفة تساعدها في التكيف، والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل بذكاء. وذكاء المنظمة يتحدد بقدرتها على مواكبة تغيرات بيئة العمل من خلال الاستجابة لها بسرعة، ومرونة عالية.

وهذه التغيرات الخاصة بنظم إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لكونها المورد المهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى عمليات نظم إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات، ونظم الموظفين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة ، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجية العامة بها ، كما لم يعد كافياً قيام عمليات نظم الموارد البشرية بوظائفها على المستوى المحلي فقط، ولكن امتد مجالها واتسع ليشمل قيامها ببعض الوظائف والأنشطة على المستوى العالمي .

حيث يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.

مشكلة الدراسة:

تاريخ إدارة الموارد البشرية وتطوره على مر العصور كانت إدارة الموارد البشرية تسمى بإدارة الأفراد ومخصصة فقط للأفراد العاملين بالشركة أما في الوضع الحالي فالإدارة مرتبطة بجميع أقسام الشركة وجميعها مكملة لبعضها البعض في ضوء المتغيرات والتحويلات الاقتصادية العالمية.

وهي من أقدم الإدارات في التاريخ فقد ازدادت الحاجة إليها وتوسعت بسبب انتشار الشركات وزيادة الصناعات التي وضعت العاملين والموظفين في ظروف قاسية ، فقد كان أصحاب العمل قديماً ينظرون للعمال بأنهم الآلات وليس بشر.

صعوبة الامتثال القانوني للوائح:

أحياناً يكون التغيير أمراً ضرورياً، لكن قد يواجه أصحاب العمل صعوبة كبيرة في بعض الأوقات في مواكبة تغيير القوانين واللوائح وتطبيقها في شركاتهم.

قوانين العمل وبرامج حماية الأجور والكشوفات المحدثة باستمرار ومراحل التوظيف الكثيرة، كلها أمور قد تبدو مرهقة وصعب القيام بها للحد الذي قد يجعل البعض يتجاهل تطبيقها. عدم الامتثال لهذه القوانين واللوائح قد يعرض المؤسسة للغرامات المالية والدعاوى القضائية وربما غلقها للأبد.

إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية:

عمليات التغيير داخل الشركات أمر لا مفر منه، وخصوصاً في عالم الشركات سريع الخطى الذي نشهده هذه الأيام. قد يختلف شكل التغيير ربما هيكلياً أو اقتصادياً أو جغرافياً أو إدارياً أو تكنولوجياً والذي يشكل التحدي ذو التأثير الأكبر الذي يواجه إدارة الموارد البشرية.

هذه التغيرات قد ينتج عنها عدم رضى من بعض الموظفين وربما محاولتهم لمقاومة هذا التغيير لعدم قدرتهم على التكيف معه. قد يكون السبب الحقيقي وراء هذا هو نقص المهارات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات الجذرية المفاجئة.

تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة:

استبدلت التطورات التكنولوجية العديد من الوظائف التقليدية بوظائف أخرى تطلب مهارات عالية. حيث تستمر أتمتة المكاتب وتغيير طبيعة العمل المكتبي ليتناسب مع رحلة التحول الرقمي وظروف العمل عن بعد التي غزت العالم بعد أزمة جائحة كورونا.

تطوير المهارات والتعلم المستمر أمراً بالغ الأهمية لنمو الموظف ونجاحه في المؤسسة، ومع الحاجة إلى النمو السريع والتقدم، قد يكون من الصعب على المؤسسة توفير الوقت والمال الضروري لتأهيل جميع الموظفين على حد سواء.

تطوير وتعليم فريق القيادة:

في إطار جهود الشركات لتوفير الموارد المناسبة ومنصات التدريب لموظفيها ، غالباً ما تتجاهل المنظمة الحاجة إلى تدريب القادة على وجه الخصوص. وقد يكون السبب هو الاعتقاد الخاطئ بأن القادة وصلوا إلى مرحلة لا يحتاجون فيها إلى تعلم المزيد.

افتقار فريق القيادة للمهارات اللازمة وحسن استخدامهم للموارد يؤثر بشكل مباشر وسريع على الموظفين وعلى أداء المؤسسة وتحقيقها للنتائج المرجوة.

التعويضات المالية:

تتنافس الشركات لمعرفة المزيد عن الرواتب الحالية في الأسواق التي تتناسب مع متطلبات كل وظيفة وتوفيرها للموظفين. والذي يصعب تحقيقه أحياناً مع الوضع في الاعتبار تكلفة المزايا والتدريبات والضرائب والمصروفات الأخرى التي تتعرض لها الشركة يومياً.

استقطاب وتوظيف الموهوبين:

الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ليست فقط في عملية التعيين نفسها، لكن في اختيار الشخص الأنسب والأكثر موهبة لتعيينه.

استقطاب وتوظيف الموظفين الموهوبين بقدر ما هي مهمة صعبة وقد تحتاج للعديد من مراحل التصفية، إلا إنها نقطة قوة للشركة تجعلها واثقة من دخولها أي منافسة في السوق بعناصر بشرية يمكن الاعتماد عليها والنجاح.

إدارة تنوع القوى العاملة:

في المنظمات الحديثة قد يكون وجود نسبة جيدة من التنوع هو ميزة جيدة للمؤسسة للتباهي بها، لكن من منظور الموارد البشرية تواجه المنظمات تحديات في إدارة هذا التنوع.

قد يكون تنوع القوى العاملة من حيث العمال الذكور والإناث، والعاملين الصغار والكبار، والموظفين المهنيين والتقليديين غير المهرة... إلخ. علاوة على ذلك، يوجد في العديد من المنظمات أيضاً أشخاص من مختلف الطبقات والأديان والجنسيات.

ظروف العمل عن بعد:

منذ عام 2020 ومع ظروف جائحة كورونا تحول العالم بأكمله للعمل من المنزل عن بعد، وواجهت العديد من الشركات مشاكل وتحديات مختلفة في ممارسة العمل عن بعد وتدريب الموظفين على هذا الوضع الجديد.

السلامة النفسية والجسدية للموظفين:

من المشاكل التي بدأت تتبلور أيضًا بالتزامن مع ظروف العمل عن بعد، عدم قدرة بعض الأشخاص على مواكبة هذه التغيرات وافتقارهم للحماس الكافي للعمل من المنزل بعد سنين من الذهاب للعمل يوميًا.

بالرغم من تطور إمكانيات العالم "الافتراضي" الذي نعيش به، لكن مازال البعض منا يواجه مشاكل في التكيف قد تؤدي أحيانًا للمرور ببعض حالات الاكتئاب الناتجة عن العزلة، وهذا بالطبع سيؤثر بالسلب على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة

تقدم أعمار الموظفين:

يعتبر الموظفين من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى في بعض الأحيان للحفاظ على كبار السن؛ نظرًا لخبرتهم الكبيرة في العمل، وربما نتيجة الارتباط العاطفي فيما بينهم.

لكن الصعب في الاحتفاظ بهم هو قدرة الإدارة على تعزيز علاقاتهم بالأصغر سنًا، بالإضافة إلى ضمان تعريفهم على أحدث التقنيات وطريقة استقبالهم لمستجدات السوق العصرية باستخدام خبراتهم السابقة.

ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين وانخفاض الإنتاجية وهدر الوقت بسبب عدم تفعيل عنصر إدارة الموارد البشرية.

الالتزام بممارسة بعض السلوكيات الغير منضبطة داخل بيئة العمل، فهذا يؤثر على الشركات من الناحية القانونية لتجاهل تعليمات الإدارة من أنظمة ولوائح.

وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وخطأ الأدوار بينهم بسبب التنظيم الغير جيد.

وينصب الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل فيما بينها والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة كل منها وفعاليتها، بحيث تكون المنظمة كتلة صلبة واحدة و أن تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يكون معنياً دائماً لتعزيز قدرات الأنشطة الأخرى.

فيد النظر إلى سمات الشركات العربية (الملكية، الحجم، الوضع الرسمي، والنشاط القطاعي) بتحديد دورها من الالتزام بمسؤولياتها كجهات فاعلة في التنمية، بدء الأساسية، أي رفع الإنتاجية وخلق فرص عمل الثقة دون إلحاق الضرر. يتكون القطاع الخاص العربي من مؤسسات أعمال رسمية تشمل الشركات المملوكة للدولة والشركات الخاصة الكبيرة المرتبطة ويعتبر شكل القطاع الخاص في الدول العربية غير منتظم والأمر الذي أدى إلى عملية الربط والتكامل بين إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة في القطاع الخاص بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها. لها أهمية بحيث الدور الذي تؤديه الإدارة في تحقيق التناسق والتكامل في المنظمة. وتتمثل مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية :

- ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص ؟
- ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التنظيم بين الإدارات ؟
- ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء توزيع المهام بين الأقسام ؟

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تُعد هذه الدراسة من البحوث المهمة لتناوله مفهوم إدارة الموارد البشرية وأثرها على الشركة.
- تظهر أهمية الدراسة من خلال زيادة الدراسات العلمية وإثراء الأدب النظري حول إدارة الموارد البشرية في الشركة.
- تسعى الدراسة إلى تحديد المقومات الضرورية والمبادئ الأساسية التي يجب اعتمادها لتطوير إدارة الموارد البشرية ومن ثم تحقيق الجودة والقدرة التنافسية وفق المعايير الدولية.
- من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في وضع توصيات من شأنها تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية في الشركة.
- إدارة الموارد البشرية أيضا تعتمد في أدائها على عناصر العملية الإدارية وهي التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة.
- خلق حالة من الاستقرار والرضا الوظيفي للقوة العاملة بما يدفعها لرفع الأداء وزيادة الإنتاج.
- التعرف على مدى تفهم وتطبيق العوامل الحرجة في إدارة الموارد البشرية.
- أن الموارد البشرية لها أهمية كبيرة للمورد البشري نفسه داخل الشركة إذ من غير الممكن أن ينجز أي عمل مهما توفرت له من أدوات وأليات وتقنيات من دون وجود مورد بشري جيد وراضي عن أدائه داخل الشركة.

وتتمثل المهمة الأساسية لقسم الموارد البشرية في الاهتمام بالأولوية القصوى للشركة، وهم موظفوها. يتأكد موظفو الموارد البشرية من أن بيئة الشركة هي مكان يتيح للموظفين أداء أفضل أعمالهم. كما يقود قسم الموارد البشرية جهود الشركة في جذب القوى العاملة المؤهلة والحفاظ عليها.

و أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي سوف يتم طرحه ، حيث إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها، وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير نظم إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمات بالقطاع الخاص ، وتزويدهم بما يحتاجون من رأي، ومشورة تمكّنهم من إدارة مروضيهم بفعالية أكثر.

وتسعى إدارة الموارد البشرية في الشركة لأعداد البنية الأساسية للبناء التنظيمي والمؤسسي بغرض:

- تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي.
- استقطاب الكفاءات المميزة والمؤهلة للعمل في الشركة.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الشركة.
- تقييم الأداء.
- رفع مستوى الأداء و الإنتاجية عن طريق التدريب والتأهيل المهني.
- تخطيط المسار الوظيفي للموظفين.
- تنمية الولاء والانتماء للشركة ورفع مستوى الرضا الوظيفي والعطاء بين الموظفين.
- تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ تؤمن الرعاية المتكاملة للموظفين.

وتتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية بها وبالتالي كان لابد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية. وتنبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يأتي إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة.

وتعد سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة ولاشك أن عملية جذب العناصر البشرية المناسبة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب (الاستقطاب) يرتبط تماماً بعملية انتقاء أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة (الاختيار) حيث تتوقف فعالية الاختيار ونجاحه على فعالية الاستقطاب ونجاحه، فجذب أفضل العناصر البشرية يسهل من عملية الاختيار والانتقاء بين عدد أقل ممن تتوافر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة المطلوب شغلها.

إن التوفيق في إعداد وتخطيط وتنفيذ خطة الموارد البشرية وكذلك استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل يضمن نسبياً نجاحاً مناظراً في عملية الاختيار والانتقاء للعناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، بشرط مراعاة المعايير الموضوعية الخاصة بعملية الاختيار وحسن تطبيقها.

بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد مقدار الفائض والعجز لدى المنظمة , وكيفية معالجة هذا الفائض أو العجز تظهر الحاجة إلى ترجمة هذه العملية وجعلها موضعاً للتنفيذ الفعلي ومن هنا يظهر أثر إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية , في المستويات الإدارية المختلفة , ولاشك أن دور مسؤولي التوظيف داخل المنظمات الاقتصادية يتضح من خلال الإعداد اللازم لاستيفاء الموارد البشرية المطلوبة كماً وكيفياً من خلال برنامج معد ومخطط لإنجاز هذه الخطة بأعلى كفاءة ممكنة , وذلك في حدود التوقيت الزمني الملائم لظروف ومتغيرات كل من منظمة على حدة.

حيث تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

وتتعاظم أهمية العنصر البشري لأية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها محلياً أم على المستوى الدولي . إنه هو مصدر الإبداع في المنظمات وهو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل بما يؤدي إلى دفع وتطوير هذه المنظمات دائماً إلى الأفضل ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل أثر البيئة على هذا العنصر ونستطيع القول أن للبيئة دوراً رئيسياً في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على خصائص إدارة الموارد البشرية.
- تحديد أثر إدارة الموارد في الشركة.
- مساعدة الأفراد والمجموعات والشركات القادرة على التغيير والمهياة له.
- زيادة الإنتاجية على الفرد والمجموعة والشركة التي يعمل فيها.
- رفع مستوى الجودة في الحياة العملية.
- يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال الإدارة والتعليم والتدريب والتخطيط والتطوير في قدرات العاملين المهنية.
- تساهم في دراسة الكفاءة القائمة على البحث في زيادة الوعي حول أهمية الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية ونتائج العمل والقدرات في هذا المجال.
- إعداد ميزانية الأجور والمرتبات والعلاوات والبدلات والمزايا منها التأمين الصحي ورحلات العمل مدفوعة الأجر.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم.
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء.

تهدف الإدارة إلى الحصول على الموارد البشرية والمادية وتخصيصها واستخدامها لتحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف فنظرية الإدارة هي في جوهرها طريقة موحدة في النظر إلى طبيعة الأشخاص والعمل والمؤسسات وتطور مفهوم الإدارة مثله في ذلك مثل الاقتصاد وعلم النفس أسهم في وجهة نظر جديدة تتفق مع فلسفة الموارد البشرية.

وتهدف أيضاً الدراسة الى الكشف عن دور القطاع الخاص في إدارة الموارد البشرية ، والتعرف علي الجهود التي يمكن للقطاع الخاص ان يسهم بها في إدارة الموارد البشرية ، ومعرفة اهم مزايا وعيوب القطاع الخاص في إدارة الموارد البشرية ، وكذلك ابراز المعوقات التي تواجه القطاع الخاص في إدارة الموارد البشرية .

تساؤلات الدراسة:

ثمة شعور يتنامى لدى المديرين التنفيذيين والمديرين العامين والموظفين أنه لابد من زيادة التركيز على كافة نظريات تطوير الأداء التنظيمي والجماعي والفردى فيجب أن تكون مزودة بالعلم والمعرفة وقابلة للتغيير مهياً لتطبيق التكنولوجيا الحديثة مختصة ذات مهارة ودوافع مستوفية لشروط العمل مقيمة متطورة وشائعة كما الموارد الطبيعية مسؤولة عن تطوير كفاءاتها المهنية ملتزمة بالمعايير العالمية للعمل المميز قادرة على تقييم التنوع والاستفادة منه وسهلة التحقيق .

وسوف نعالج في هذا البحث دراسات سابقة في إدارة الموارد البشرية وسنتطرق تحديداً إلى الحاجة إلى دراسات تصف نشاطات الإدارة أو تنصح بها أو تلخص العديد منها وبالتالي سيكون بمثابة حجر الأساس بحيث سنعيد النظر بدراسة الكفاءة الأكثر حداثة والأكثر شمولاً .

ومناقشة دور كل من الباحث والمدير ومحلل الاحتياجات والمسوق والوكيل المسؤول عن التغيير في الشركة.

فروض الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظائف على أداء العاملين في الشركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز إدارة الموارد البشرية العاملين في الشركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة.

الدراسات السابقة:

قابل لوسون وفريقة أثر من خمسين ممارسا لمهنة الموارد البشرية وأكثر من عشرين رئيساً ومديراً من مختلف المنظمات وكان الهدف هو تحديد مستوى مهني الموارد البشرية الرفيع ووصفة وتحديد الكفاءات المطلوبة لقادة الموارد البشرية المتفوقة وذلك من وجهة نظر ممارس المهنة والمدير التنفيذي على حد سواء وكانت النتيجة لمحة كفاءة عن المهارات المطلوبة والقدرات لوحدة التشغيل وخبراء الموارد البشرية على مستوى الشركة ووظيفة الموارد البشرية نفسها وتعتبر دراسة لوسون الفريدة من نوعها من حيث أنها تتضمن رأي الإدارة العليا بممارسات إدارة الموارد البشرية والكفاءات اللازمة لإنجاح هذا المجال ويطبق في شركات القطاع الخاص للحصول على نتيجة أكثر نجاحاً.

فإن إنجاز البحث العلمي له أهمية كبيرة جداً في التوصل إلى نتائج علمية حقيقية ولا بد من سير عدة مراحل للوصول إلى النتائج المرغوبة من وسائل وأساليب وأدوات علمية لكل مرحلة منها وتم اختيار الدراسة التجريبية من واقع تجربة العمل في شركة قطاع خاص بالمنطقة الشرقية وبالتالي يتم تحديد العلاقات والتغيرات التي حدثت وتحديد أثر كل منها على الآخر.

حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى أثر العالقة بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة في القطاع الخاص.

قام الثويني (2008) في دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية: بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات العمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، فقدم الباحث من خلال هذه الدراسة عرضاً لمفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة. حيث استخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الامكانيات المتاحة، ووجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف استراتيجية وقد أوصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لفهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة، وخاصة مع التطور السريع المستمر في البيئة السعودية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترحات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة.

وأيضاً ناقش كينز keynes أن الإنفاق الحكومي هو الحجر الأساس في العمالة الكاملة وأن تأمين العمل لا يمت إلى الطلب بصفة وخلافاً لأدم سميث وساي, اللذين اعتقدا أن الأسواق تعدل ذاتها بذاتها أفترض كينز أن البطالة الشائعة على نطاق واسع, يمكن أن تستمر إلى مالا نهاية ولمواجهة البطالة بحسب اعتقاده ينبغي على الحكومة محاولة التأثير على النشاط التجاري من خلال فرض الضرائب والإنفاق وبالتالي يمكن استخدام السياسة المالية لتحفيز العمالة أو تأخير التضخم.

المنطلقات النظرية للدراسة:

قامت جمعية إدارة الموارد البشرية برعاية دراستين في هذا المجال تركزان على كافة أنشطة الموارد البشرية وليس فقط على الأنشطة ذات الصلة بالموارد البشرية والتي تركز على التنمية البشرية والتعلم , أما أولى هاتين الدراستين فلقد انبثقت من مشروع بحث واسع النطاق باشرت به مؤسسة شهادات الموارد البشرية المنتسبة تنظيمياً إلى جمعية إدارة الموارد البشرية وكان هدفها تحديد متطلبات كتلة المعرفة الفريدة من نوعها والتي يحتاجها ممارسو مهنة الموارد البشرية في متابعتهم برنامج الشهادة المدعوم من قبل جمعية إدارة الموارد البشرية والذي بفضلها تمنح لقب كمتخصص في الموارد البشرية وكبار المتخصصين في الموارد البشرية.

أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها وعلى الرغم من تلك المهنة فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام حيث تختلف هذه الوظائف تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

وبصفة عامة ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الأمر فإنه يمكن القول إن وظائف ومهام إدارة البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تقييم أداء العاملين.
- الأجور والحوافز.
- النقل والترقية.
- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية.

وحيث تعمل إدارة الموارد البشرية في الشركة باستمرار على تنمية الموارد البشرية من خلال التركيز على:

1. الإنتاجية

وتعني مقدرة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين في الشركة على القيام بنشاطات منتجة ومبدعة وخالقة.

2. المساواة والعدالة:

وتعني المساواة بين جميع الموظفين في الشركة دون أي تمييز.

3. الولاء والانتماء :

وتعني الاطمئنان للمستقبل الوظيفي في الشركة والولاء لها والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها.

4. المشاركة :

وتعني مشاركة الموظفين في القرارات والإجراءات التي تؤثر عليهم.

وتنقسم إدارة الموارد البشرية إلى عدة وظائف وأقسام على حسب احتياجات كل شركة ولكن في العموم، يمكننا القول إن إدارة الموارد البشرية تتضمن عدة وظائف أساسية هي:

1. التخطيط للقوى العاملة:

تبدأ بتحليل الأعمال والمهام التي يجب أن تُنجز في الشركة وتقسيمها إلى أنواع بطرق عدة. مثلاً: مهام خاصة بالإنتاج، مهام خاصة بالمحاسبة، مهام خاصة بالحفاظ على الجودة والإدارة ثم يتم تجميع تلك المهام إلى وظائف بمسميات وظيفية معبرة، ووصف وظيفي دقيق يتكون عادةً من ملخص الوظيفة، مكان الوظيفة في الهيكل، القسم، المهام اليومية، طريقة قياس الأداء وكذلك المهارات والمتطلبات اللازمة للقيام بتلك الوظيفة. بعد ذلك تأتي مهمة شغل هذه الوظائف الخالية واستقطاب الكفاءات المناسبة

2. التوظيف:

تختص بالبحث عن الكفاءات والمواهب في سوق العمل، فلترة المتقدمين، إجراء الاختبارات والمقابلات لتحديد الأنسب من بينهم واتخاذ قرارات تعيين الموظفين، ترقيتهم أو تسريحهم. لذلك، فهو يكاد يكون أهم أدوار الموارد البشرية. فتعيين الشخص الخاطئ

يكلف الشركة مبالغ طائلة فضلا عن التأثير على الجودة وروح الفريق وكذلك تكلفة استبدال الموظف والبحث عن آخر في حالة تسريحه. تحتاج الشركة بعد تعيين الموظف الجديد لدمجه في ثقافة الشركة وبيئة العمل.

3.الدمج الوظيفي أو التهيئة التمهيدية:

يستخدم مصطلح Onboarding "التهيئة التمهيدية" للتعبير عن التوجيه التمهيدي للركاب من قبل طاقم السفينة قبل بدء الرحلة. يتضمن التدريب كل ما يحتاج المسافر معرفته قبل التحرك. وكذلك، الموظف الجديد يحتاج للتعرف على ثقافة الشركة، قواعد العمل ولوائحه، أين يذهب لطلب المساعدة، مَنْ رئيسه وزملاؤه في الفريق، وكذلك أي تدريبات تقنية يحتاجها كتدريب على برامج أو تكنولوجيات تستخدمها الشركة بشكل خاص. تتجاهل الكثير من الشركات هذه الوظيفة اليوم بافتراضهم أن الموظف سيتأقلم وحيداً على كل شيء، وهو أمر صحيح. ولكن، يمكن تقصير وقت التأقلم والوصول لإنتاجية قصوى في الشركة بشكل كبير عند إجراء هذا الدمج الوظيفي للموظف.

تمثل أيضاً هذه الفترة فرصة ثانية لتقييم ملائمة الموظف للوظيفة وللشركة بعد توظيفه. حيث تحتفظ معظم الشركات بحقها في فسخ التعاقد مع الموظف خلال فترة التجربة ومن شأن العديد من المشكلات أن تظهر على السطح سريعاً إذا تم تدريب الموظف ودمجه في بيئة العمل بسرعة.

4. إدارة الأداء:

تأتي إدارة الأداء للتأكد من توجيه طاقة العاملين ناحية الأهداف الاستراتيجية للشركة، رفع الانتاجية والحفاظ عليها، وكذلك الحفاظ على جودة العمل. فالموظف يحتاج للتوجيه والتقييم بشكل دوري وكذلك يحتاج لتقويم عمله، التدريب، والتقدير والمكافأة على الإنجاز.

5. التدريب والتطوير:

تحتاج الشركة لتطوير كفاءاتها وتدريبهم بشكل مستمر لمواكبة تطورات السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من جهة، والحفاظ على شعور الموظفين بالتعلم والتطور وبالتالي بقاءهم في الشركة من جهة أخرى. علاوة على التكلفة الباهظة لاستبدال موظف مخضرم بالشركة بآخر جديد وتدريبه.

لذلك، يعتني قسم التعليم والتطوير بتحديد احتياجات التعلم بالشراكة مع الأقسام الأخرى، تحديد استراتيجية التعليم والتطوير المثلى لسد هذه الاحتياجات لدى الموظفين والعمل مع كافة أقسام الشركة على تنفيذ تلك التدريبات، ثم تقييم التدريب وتحليل مدى فعاليته ونجاحه مقارنة بأهدافه. أو ما يعرف بالعائد على الاستثمار. ROI.

6. التعويض والمزايا:

يحتاج الموظفون للمال والتقدير على لتحفيزهم للعمل. وقد يأتي ذلك في صورة الراتب الأساسي للموظف، الحوافز المالية على تحقيق مؤشرات النجاح، KPIs التأمين الصحي أو حتى المكافآت المعنوية المهمة كإظهار التقدير للموظفين ومكافأتهم بطرق مختلفة، في المملكة، تستغرق هذه الوظيفة معظم وقت مسؤول الموارد البشرية كل شهر رغم كونها

مهمة إدارية بحثة في معظم الوقت. إذا كنت من الشركات السعودية التي تقضي وقتًا طويلاً في تجهيز مسير الرواتب كل شهر، فأنت بحاجة ل أتمتة مسيرات رواتب الموظفين والتفرغ إلى مهام استراتيجية أحق بموهبتك وذهنك وأقيم لنجاح شركتك.

المنهجية وطرق البحث:

تختلف أساليب التدريس عن أساليب التعلم والتي تعرف بأنها: سلوكيات معرفية، أو انفعالية أو فسيولوجية يتصف بها المتعلمون، وتعمل كمؤشرات ثابتة نسبياً للكيفية التي يدرك بها هؤلاء المتعلمون بيئتهم التعليمية، ويتعاملون معها، ويستجيبون لها. وهى أيضاً الفنيات والإجراءات التي يتبعها المتعلم ذاتياً لاكتساب خبرات جديدة. ويشمل أسلوب التعلم أربعة جوانب في المتعلم هي: أسلوبه المعرفي وأنماط اتجاهاته واهتماماته، وميله إلى البحث عن مواقف التعلم المطابقة لأنماط تعلمه، وميله إلى استخدام استراتيجيات تعلم محددة دون غيرها.

وسيتم تنفيذ هذه البحث على النهج الوصفي بحيث يتم تحديد ومعرفة مشكلة وصياغتها ووصف الأسس التي يتم اعتمادها وتحديد البيانات وجمع المعلومات وتنظيم البيانات وتحليلها وتفسيرها ويهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث الموجودة كما هي من حيث العوامل التي تؤثر عليها ويدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها ويهدف إلى تحديد الأساليب والعلاقات التي أدت إلى ظهورها للاستفادة منها في المستقبل.

المنهج الوصفي التحليلي: وقد استخدم هذا المنهج الاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بأثر نظم عمليات إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في القطاع الخاص.

إن اعتبار القطاع الخاص من المحركات الرئيسية في عملية التنمية هي فكرة قديمة كانت قد انتشرت خال العقدين الماضيين. وقامت المنظمات الدولية بعد العام 2015 باستهداف القطاع الخاص لتحقيق أجندات التنمية العالمية التحويلية، وجاءت خطة عمل أديس أبابا لتعزيز هذا الدور. لكن الدراسات الحديثة تُظهر اتجاهات عالمية معاكسة، حيث تؤدي ممارسات الشركات إلى غياب المساواة وإلى استراتيجيات تعتمد على الربح الرجعي، بدل الانخراط في الاستثمار المنتج من أجل التنمية.

وسوف نستعرض لأول عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية وهو تحليل وتوصيف الوظائف حيث تعتبر عملية تحليل وتوصيف الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات أياً كان هدفه ونشاطه وأياً كان حجمه أو مجال عمله.

فهي تعتبر الخطوة الأولى التي على ضوئها يتم وضع السياسات والأنشطة المختلفة المتعلقة بشئون الأفراد في المنظمة من حيث اختيارهم وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجر والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم.

وبناء على ذلك نجد أن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات وأنشطة تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

لوظيفة ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم وصفها .

والخطوة الثانية هي إعداد وتقييم برامج التدريب والتي تهدف إلى زيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم ولتحقيق فعالية التدريب لابد من التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلى العاملين وخصائصها ومسئولياتها ومتطلباتها وعلى ضوء ذلك يمكن وضع وتقييم برامج التدريب المناسبة بما يكفل أداء الموظف لعمله على وجه مرضٍ وتكشف الدراسة التحليلية للوظائف عن مواصفات وخصائص متطلبات الأعمال المختلفة وبالتالي يكون التحليل الوظيفي مطلباً أساسياً لتخطيط الجهود التدريبية .

وسوف نستعرض مرحلة مشروع تحليل وتوصيف الوظائف لكل من الإدارة والعاملين فبالنسبة للإدارة :

أن هذا التوضيح سوف يؤدي إلى اقتناع الإدارة بأهمية هذا مشروع والنتائج المترتبة عليه وكذلك حتى تتعرف الإدارة على مدى التزاماتها قبل فريق الباحثين مثل توفير المعلومات وتوفير الدعم المالي اللازم للمشروع وتعاون القيادات مع الباحثين .

ثم يتم تحديد الوظائف الموجودة داخل المنظمة عند إجراء عملية التحليل والتوصيف ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بذلك من الهيكل التنظيمي للمنظمة أو ميزانية الوظائف وبناء على تحديد الوظائف يتم تحديد أنواع التخصصات المطلوب استخدامها في إجراء عملية التحليل والتوصيف وكذلك يتم تحديد المدة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة وتكلفتها.

بعدها تأتي المقابلة الشخصية التي تعتبر من الأساليب التي تستخدم لتجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف المطلوبة تحليلها وتوصيفها حيث يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بإجراء عملية المقابلة مع الموظفين شاغلي الوظيفة ورئيسهم المباشر وذلك للتعرف على طبيعة عمل الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وظروف العمل ومتطلبات شغل الوظيفة.

ومن ثم يتم جمع ومراجعة البيانات بشكل فعلي سواء عن طريق قوائم الاستبيان أو المقابلات والملاحظة الشخصية أو المذكرات ولابد من تحديد الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم وعادة تكون هناك قائمة بأسمائهم ووظائفهم وأماكن عملهم وثم يتم بعد ذلك مراجعة القوائم والاستبيان والنماذج ويتم استبعاد ما يشك في محتواها من بيانات أو معلومات.

بعد الانتهاء من إعداد كشوف حصر الوظائف نبدأ عملية تحليل الوظائف والتي تشمل ما يلي :

- مقدار الجهد المطلوب لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- حجم المسؤوليات المترتبة على هذه الأعمال.
- ظروف العمل.
- الخبرات والتجارب السابقة المطلوبة للقيام بالوظيفة.

أدوات الدراسة:

الاستبانة وهي من أهم أدوات البحث العلمي لدقة نتائجها وتشمل جميع التساؤلات وغير مكلفة من الناحية المادية حيث يعتمد على مجموعة أسئلة يتم صياغتها ونشرها عبر رابط وتجميع الأجوبة وتحليلها بالبحث تكون عن أثر إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص ومدى فعاليتها التي يتم طرحها في هذا البحث.

وأداة الدراسة "الاستبانة" وتشتمل على:

- العمر
- عدد سنوات الخبرة
- الجنس
- المسمى الوظيفي
- المستوى الدراسي

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة الحالية فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد اشتملت الاستبانة على عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة، وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين .

المصادر الثانوية :

للحصول على المعلومات الثانوية اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى عدة مصادر تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة وكان الاعتماد عليها قليلاً لعدم موثوقيتها كثيراً.

واعتمدت الدراسة على مجموعة من المتغيرات أهمها: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي، والمسمى الوظيفي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص.
- الحدود المكانية : أقتصر هذا البحث على شركات بعض مناطق المملكة منها الخبر والاحساء.
- الحدود الزمانية : أجريت هذا الدراسة في العام الدراسي 1445هـ - 2024م.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة آراء عينة من موظفين في شركات يعملون بالمنطقة الشرقية.

صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لذلك. وذلك بسبب انشغال الكوادر المستهدفة بالأعمال الوظيفية مما تطلب المسايرة والمتابعة حسب وقت فراغه من أجل مقابلتهم ومحاورتهم وتعريفهم بالهدف العام من الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.

ولذلك سوف يتم قياس عمليات نظم إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على ما أورده كالتالي :

- اختيار الموظفين .
- تدريب وتنمية الموظفين .
- تقييم أداء الموظفين.
- تصميم العمل .
- المساواة بين الموظفين .
- جودة العمل .
- نظام الحوافز والمكافآت

المراجع:

كتاب لمؤلف واحد:

- الخلفان, د.محمد (2023). عنوان الكتاب (إدارة الموارد البشرية تطبيقات احترافية). بلد النشر:السعودية , الناشرالذهبي.
- القحطاني, د.محمد (2015). عنوان الكتاب (إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل). بلد النشر: السعودية , العبيكان.
- الجلال, سميرة (2013). عنوان الكتاب (أدوات الإبداع أنشطة وتطبيقات عملية). بلد النشر السعودية , الناشر مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- زايد, د.عادل (2003). عنوان الكتاب (إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية). بلد النشر القاهرة, الناشر جامعة القاهرة.

كتاب لمؤلفين او اكثر:

- زينجر, جون إتش; فولكمان, د.جوزيف (2011). عنوان الكتاب (كتاب القادة) بلد النشر:السعودية , الناشر مكتبة جرير.

بحث في مجلة:

- المحمود, أ.جابر; العرفج, د,أريج (1442). وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أول جهة في المملكة (موارد وتنمية) العدد (67), 1-28 صفحة.
- وأيضا بعض مواقع الإنترنت:

<https://yemenhrportal.com/policies/policies0>