

Mid-Ocean University

College of Management

master of Management



Human resources management in project success at the Saudi "

Basic Industries Corporation (SABIC)

Preparing

Name/ Lulwah Abdulrahman Alruwayshid

No/ ٢٣٢٠٠٢٣١٢

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

٢٠٢٤



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

أدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات

الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية.

اعداد الباحثة /

الاسم/ لولوه عبد الرحمن الرويشد

الرقم الجامعي / ٢٣١٢ . ٢٣٢٠

اشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

٢٠٢٤م - ١٤٤

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرني به فوفقني إلى ما أنا فيه راجية منه دوام نعمه وكرمه وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

على إشرافهم على هذه الدراسة البحثية وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا وعلى نصائحهم القيمة التي مهدت لنا الطريق إتمام هذه الدراسة فلهـم منا فائق التقدير والاحترام كما أتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقوني طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

وأتقدم بالشكر أيضاً إلى كل إدارة جامعة ميد او شن وجميع العاملين بها الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات طيلة فترة الدراسة

وفي الختام أشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

المستخلص

تهدف الدراسة الي بيان دور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة الاستبيان لعينة عشوائية مكونة من ١٠٠ موظف وكانت اهم النتائج ١. توجد علاقة إيجابية توضح إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. ٢. وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. وبناء علي النتائج فقد اوصت الدراسة بالتوصيات التالية • الاهتمام بالعاملين من خلال إدارة الموارد البشرية لتحسين ظروفهم المادية والمعنوية • استخدام إدارة الموارد البشرية اساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل • ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية" • إشراك إدارة الموارد البشرية للموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا

Abstract

The focus of the study is to explain the role of human resources management in the success of projects in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive analytical application was used using the questionnaire study tool for a direct sample of ١٠٠ employees in the most important results: ١. There is a relationship that has proven successful in human resources management to achieve the success of projects in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in the Kingdom of Saudi Arabia. ٢. There is a positive relationship in human resources management to achieving success in projects in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in the Kingdom of Saudi Arabia. " • After managing human resources in discussions and meetings related to senior levels

فهرس المحتويات

جدول المحتويات

١	شكر وتقدير
٢	المستخلص
٣	فهرس المحتويات
٥	الفصل الأول:
٦	١/١ مقدمة عامة
٧	٢/١ مشكلة الدراسة
٧	٣/١ أسئلة الدراسة
٨	٤/١ فرضيات الدراسة
٩	٥/١ متغيرات الدراسة:
٩	٦/١ أهمية الدراسة
١١	٧/١ أهداف الدراسة:
١٢	٨/١ حدود الدراسة:
١٢	٩/١ منهج الدراسة
١٢	١٠/١ المصطلحات والمفاهيم
١٣	١١/١ الدراسات السابقة:
٢٢	الفصل الثاني:
٢٣	القسم الأول
٢٣	الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث:..... ٥٥

أولا: منهج الدراسة:..... ٥٦

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:..... ٥٦

أداة الدراسة:..... ٥٩

التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية. ٦٠

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها ٦٤

الفصل الرابع:..... ٧١

أولا تحليل نتائج الدراسة..... ٧٢

ثانيا: نتائج الدراسة ٧٢

ثالثا: التوصيات ٧٣

الخاتمة ٧٥

المراجع والمصادر:..... ٧٦

ملاحق..... ٧٩

الفصل الأول:

الإطار العام

١/١ مقدمة عامة

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية الاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفرادها لمواجهةها، والتعايش معها، وذلك عبر مؤسساتها المختلفة ان المنافسة التي تواجهها المنظمات أصبحت حقيقة واقعة في الآونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة حدتها فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها. وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المواطنين وطلباتهم المتزايدة ومساءلتهم المستمرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر للميزة التنافسية تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر تركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فيعرفها (Dyer, ١٩٨٤) بـ "أنها الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها"، ولوضع هذه الخطة أو ، فمن البديهي ان تسبق استراتيجية التكتيك لأهميتها وشموليتها فضلاً على انها تشكل الإطار العام للبرنامج والأهداف المنبثقة عنها لاحقاً وأن تتبنى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية استراتيجية القيادة في تخفيض التكاليف لتحافظ على قدراتها التنافسية وسط منافسات شديدة، وتحديات أدت بالشركة إلى تغيير استراتيجية مواردها البشرية القديمة التي كانت تؤمن عمالة دائمة، فأصبحت تستخدم برامج تنفيذية جديدة تسهم في تخفيض العمالة أو ما يعرف أحياناً بالتصحيح ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح الشركة لا بد أن

يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجيا وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

٢/١ مشكلة الدراسة

في ضوء ما سبق عرضه وفي ضوء المتغيرات المعاصرة والتوجهات العالمية التي تؤكد أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به في مختلف المؤسسات وبخاصة المؤسسات الخدمية وفي ظل العولمة، والخصخصة، والمنافسة المحلية الإقليمية والدولية، والاتحادات والاندماجيات، فقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات والمؤسسات والهيئات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي. ولنجاح الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في مواجهة هذه التغيرات فان هذا يتطلب وجود تخطيط استراتيجي للأهداف جيدا حيث تقوم ادارة الموارد البشرية في الشركة على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين لها بغرض الحصول على مزايا تنافسية نسبية وتحقيق الاستمرارية في تقديم خدماتها. وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات الحالية والمستقبلية.

وبناء علي ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في شكل سؤال رئيسي يتمثل في الاتي:

ما دور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

٣/١ أسئلة الدراسة

ومن خلال السؤال الرئيسي للدراسة يمكن ان اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- ما طبيعة ومستوى أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح في تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

- ٢- هل هناك معوقات تواجه تحقيق الاهداف لإدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تحول دون استغلالها والاستفادة منها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية؟
- ٣- ما هو تأثير تطبيق التخطيط على دعم القدرة التنافسية في نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟
- ٤- ما أهم الخيارات والبدائل المتاحة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق نجاح المشاريع مع واقع أداء الشركة؟
- ٥- ما أنسب استراتيجية موارد بشرية التي تعد أكثر توافقاً مع المستوى التنظيمي في إدارة المشاريع بشركة سابك؟

٤/١ فرضيات الدراسة

بناء على تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وتحديد أهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: "تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

فرضية الدراسة الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية توضح إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الاولى:

وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

٥/١ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل / إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع / التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشاريع



٦/١ أهمية الدراسة

١/٦/١ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- ١- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ليس على مستوى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) فحسب، بل على مستوى المجتمع بجمع مؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.
- ٢- الأهمية الكبيرة في الفكر الإداري المعاصر بضرورة تكامل وتفاعل استراتيجية الشركة ككل، وما يحيط بها من بيئة خارجية وكيفية مواجهتها للمتغيرات المختلفة.
- ٣- أن هناك ندرة إلى حد ما في الدراسات التي تناولت اعتبار الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها استخدام بعض المفاهيم، لتدعيم استراتيجية الشركة ككل، واستخدامها في دعم القدرة التنافسية الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- ٤- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في التخطيط لإدارة الموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في استراتيجية الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- ٥- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في ودورها في إدارة المشاريع
- ٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.

٢/٦/١ الأهمية العملية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- ١- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.
- ٢- التعرف على أهمية استراتيجية الموارد البشرية ودورها على تحقيق نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك.
- ٣- بيان جوانب القوة والضعف، والتي قد تحول دون الوصول بالموارد البشري إلى التنمية المطلوبة لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجهها المجتمع.

٤- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية، ومكانها في المشروع أو الهيكل الإداري وما يمكن أن تؤديه في قطاع معين.

٥- محاولة دراسة مدى جدوى استخدام عناصر التخطيط في إدارة الموارد البشرية في دعم القدرة التنافسية لنجاح المشاريع بأفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد.

١٧/١ أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع لتحقيق ميزة تنافسية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
٢. التعريف بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لنجاح المشاريع، بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المشاريع بالشركة.
٣. الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة لقيادة الشركة نحو النجاح للمشاريع..
٤. قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق تطبيق التخطيط للموارد البشرية لنجاح المشاريع.
٥. الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تأثير إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
٦. التعرف على مقومات تطبيق التخطيط لإدارة الموارد البشرية ومدى توفر هذه المقومات في نجاح المشاريع للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
٧. التوصل إلى بعض النتائج والتقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تأمل مجموعة البحث أن تساهم في زيادة فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية لنجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

٨/١ حدود الدراسة:

حدود مكانية: الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية

حدود زمنية: ١٤٤٥ هـ

حدود بشرية: العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

٩/١ منهج الدراسة

١/٩/١ منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. اعتمد فريق البحث على نوعين من البيانات على النحو التالي:

٢/٩/١ أدوات الدراسة

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الالكترونية.

١٠/١ المصطلحات والمفاهيم.

إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

ادارة المشروع:

هي عملية تخطيط وتنظيم والإشراف على تنفيذ المشروع، منذ بدايته وحتى اكتماله، للتأكد من اكتماله في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، واستيفاء المتطلبات المحددة. وهو ينطوي على تنسيق الموارد، بما في ذلك الأشخاص والوقت والمال، لتحقيق أهداف المشروع وغاياته.

بيئة العمل:

هو مبنى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية بالرياض والدوائر التابعة لها في مختلف الإدارات المكونة لها والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة ويحب الموظف بأن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية ورفع إنتاجيتها بفعالية مما ينعكس على تطور الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

١١/١ الدراسات السابقة:

دراسة (زاهر ٢٠٢٢):

بعنوان: "تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل". هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات تخطيطية وإعداد وتأهيل جامعي للطلاب وإرشاد أكاديمي مبنى حسب احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

دراسة (محمد ٢٠٢٢):

بعنوان " تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية". هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية ، والكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي ، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية ، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار للوظائف إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية . واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في عرض معوقات التخطيط للموارد البشرية، ومقترحات التغلب عليها وفقا للتغيرات الحديثة.

دراسة (عبد الله جفري ٢٠٢٢):

بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي "جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة الكتروني تحتوي على ٤٥ عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من ١٠٨٥ موظف وموظفه، وتحقيقا للأهداف الدراسة فقد ا عشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة ، وتمت معالجة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية البيانات احصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد

البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء على الوزن النسبي الذي بلغ جاء بدرجة أهمية متوسطة بناء ٧١,٨ %، و مستوى تميز الأداء المؤسسي وبوزن نسبي قدره في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستو ٧١,٤%، ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية كما أنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠):

يركز البحث على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ يدعم الإبداع والابتكار الإداري للعاملين بجامعة عين شمس، وذلك من أجل تطوير الأداء في منظومة شئون العاملين والتي كانت تختص بأنشطة روتينية وتنفيذية خاصة بتعيين ونقل العاملين وتنفيذ قرارات السلطة المختصة في هذا الشأن، إلى دور شريك إستراتيجي في تنمية العنصر البشري وتوظيفه بالشكل الأمثل لرفع الأداء، وذلك من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين وترز محاورها على الإبداع والابتكار بحيث أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، وحيث أن استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣ تركز محاورها أيضًا على الابتكار والمعرفة. هدفت الدراسة إلي قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب - التحفيز - تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار، وتوضيح أهمية هذه الممارسات على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وتم تحليل العلاقة والأثر بين هذه الممارسات المتمثلة في ثلاثة استراتيجيات هي) التدريب، والتحفيز، والتقييم وبين الإبداع والابتكار).

ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من العاملين الإداريين في المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة جامعة عين شمس وتم التطبيق على ٥ مراكز وهم (مركز بحوث الشرق الأوسط – مركز الخدمة العامة- مركز البرديات – مركز تطوير المشروعات – مركز الأبصار الإلكتروني)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المراكز ٣٠٠ عامل موزعة على الإدارات (العليا – الوسطى – التنفيذية).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب وتقييم الأداء لها تأثيرا إيجابيا على إبداع وابتكار العاملين، وأيضاً نجد أن هناك تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للتحفيز المادي على الإبداع والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، بينما نجد أن التحفيز المعنوي يجب أن يدعم أكثر لما له من تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار.

اختتم البحث بمجموعة من التوصيات والتي تهدف إلى أهمية تركيز الجامعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التحفيز – التدريب – تقييم الأداء) لما لها من أهمية في تدعيم الابتكار والإبداع للعاملين داخل الجامعة وخاصة التوصيات الخاصة بالاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، وذلك لدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين مما يساهم بدوره في تحقيق استراتيجية الجامعة ٢٠١٨-٢٠٢٣ والتي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والمنبثقة من إستراتيجية ورؤية مصر ٢٠٣٠.

دراسة (فارس الطعان، ٢٠٢٠):

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، والتي لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات. هدف الدراسة هو الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي ولهذا الغرض صيغت الفرضية الاتية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بإبعاده) إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية

تقويم الأداء) والنجاح الاستراتيجي بإبعاده) إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون)، ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من المدراء و معاونهم و رؤساء الأقسام في وزارة النقل، والمدراء و معاونهم في بعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري، و بلغ عدد أفراد العينة ٤٢ و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد و بلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون ٤٦، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، و الزيارات الميدانية، و المقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية الاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، والانحدار الخطي البسيط الإختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على إن ترفع تقريرها إلى الوزير كل ٦ أشهر تذكر به عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

دراسة (الزهراني ٢٠٢٠):

، بعنوان: "عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها" هدفت الدراسة الى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضاً التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط هي تحليل النقاط الآتية (الوظائف، النموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي ، والهيكل التنظيمي) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه

بطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل المؤسسي من حيث الكم والكيف إلى جانب أن رأس المال البشري يوفر تقييما شاملا للوضع الحالي والنظرة المستقبلية للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل. واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض المصطلحات.

دراسة (غسان الصديقي ٢٠١٩):

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أثر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات إلى رفع الداخلية والخارجية والفردية، والتي تؤثر بدورها في قرار المديرين سعيا إلى استيعاب أرض عملية مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته، كما يهدف أيضا التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، والتي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال. ويجب البحث على عدة تساؤلات وهي: هل يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وهل هناك أثر للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وقد كان تطبيق الدراسة على شركة صافولا السعودية باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأغذية كدراسة حالة للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية العربية السعودية، وأن هنالك أثر في الشركات المساهمة المملكة لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين وعلى ربحية الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. ويوصي البحث بضرورة التخطيط الاستراتيجي للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية ووضع خطط واستراتيجيات للموارد البشرية أن التغيير في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية؛ إذ المنبثقة منها، خصوصا يمكن لأي شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي، وما يحدث فيه من عولمة، ومنافسة على النطاق الدولي والمحلي، ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة (عندما تعمل في المعلومات)، ولجوء الشركات إلى تعديل هيكلها التنظيمية خصوصا بيئة تنافسية شديدة، إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن

المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات، واستراتيجيات موارد بشرية منبثقة عنها، وال يمكن أن يحدث هذا إلا بوجود رؤية واضحة للمستقبل تعرف الشركات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية.

دراسة (حسن إسماعيل ٢٠١٨):

يهدف البحث إلى دراسة أثر الإدارة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي بأبعاده: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات يمثل مجتمع البحث عددا من المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق، أما عينة البحث فهي مجموعة إدارية عليا ومتوسطة وإشرافية في هذه المستشفيات، ويبلغ حجم العينة ٤٥ فردا، وتحليل إجاباتهم تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة للموارد البشرية وبعد العمليات الداخلية عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة للموارد البشرية والبعد المالي عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبعد العملاء عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبعد التعلم والنمو عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة للموارد البشرية عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي علاقة تكاملية بين الإدارة للموارد البشرية والأداء التنظيمي عند مستوى ٠,٠٥ في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

في الجانب التطبيقي اعتمد بحثنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور تصب في فكرة فرضيات البحث وقد تم توزيعه على مستوى مدينة دمشق؛ بحيث تم البحث على عينة شملت مستشفيات خاصة، واختبار فرضيات التساؤلات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وبالنتيجة خلص البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة لمدينة دمشق

دراسة (صامويل ٢٠١٨):

بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية كممارسة مهمة للتنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالمؤسسات". هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة حول أهداف تخطيط الموارد وعملية تخطيط الموارد البشرية وأهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة إلى جانب تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة؛ حيث تركزت المؤسسات كثيرا على تخطيط الموارد البشرية لتحديد موقعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية من العاملين. وتوضح النتائج أن هناك علاقة وطيدة بين تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات القوى البشرية التنظيمية، وبين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ ولذلك توصى الدراسة بضرورة استمرار المؤسسات في ممارسة التخطيط الفعال للموارد البشرية والمحافظة عليه؛ لأنه يلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسات.

دراسة (جورج ٢٠١٧):

، بعنوان: "دور التخطيط للموارد البشرية في شبكة العمل للموارد البشرية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه خطة الاستجابة الإنسانية في شبكة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب التعرف على خطوات عملية الإدارة للموارد البشرية (التخطيط والتوظيف والانتماء والتنمية المهنية و تقييم الأداء والتعويض) وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن المؤسسات كما تحتاج إلى المعدات والموارد والمباني والتمويل فهي أيضا تتطلب التخطيط للموارد البشرية مع التأكد من أن احتياجاتها يتم اشباعها بطريقة سليمة ، ويشمل تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ؛ من أجل الحفاظ على نوعية متميزة تحقق أهداف المؤسسة في المستقبل.

دراسة (موفق ٢٠١٧):

بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الموارد البشرية والتي تعد من أهم مقومات الإنتاج في المؤسسات؛ نظرا لتطور أهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها، خاصة مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية. إلى جانب التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحسين الكفاءة الإنتاجية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جوهر تخطيط الموارد البشرية يكمن في الوصول إلى وضع خطة استراتيجية للقوى العاملة تركز أساسا على تحليل احتياجات المؤسسة وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها بناء على حصر المعلومات الضرورية. ثم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف أي تحديد الاستراتيجيات والطرق وبرامج العمل التي تمكن من التجسيد الفعلي لما هو مخطط.

دراسة (الشوابكة ٢٠١٦):

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات الوسطى ومدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، والتي تقدم خدمات الاتصالات الأرضية المحلية والدولية والخلوية والأترنت وتعقب المركبات، وكان عددها ٣٤ كما قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم توزيع ١٦٠ استبانة وتم استرجاع ١٣٠ استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، وتوصل الباحث إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأتي ار معنويا في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، و وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية). توصي الدراسة الشركات أن تقوم بتدريب الموظفين باستمرار وذلك ليكونوا قادرين على التكيف والتعامل بمهارات عالية مع التغيرات البيئية، وتوصي الباحثين بعمل دراسات أخرى في قطاعات الصناعة المختلفة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

القسم الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية وتمكين الوزارت والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقد ارت وخب ارت هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً لذلك لابد من القيادات العربية بالنظر إلى أرساليها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقد ارت وابداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما برأس مال الفكري

أنشطة الموارد البشرية الأساسية:

تندرج أنشطة الموارد البشرية تحت خمس وظائف أساسية هي كما يلي:

١. التوظيف.

٢. تعويض.

٣. التطوير.

٤. السلامة والصحة.

٥. الموظف وعلاقات العمل.

الوظائف الأساسية الأربع لإدارة الموارد البشرية:

الوظائف الأساسية الأربعة لإدارة الموارد البشرية هي:

١. اكتساب الموارد البشرية: ويشمل ذلك تعيين المرشحين واختيار الشخص المناسب بناء على عملية

تقييم دقيقة.

٢. تنمية الموارد البشرية: وتشمل هذه المرحلة تدريب وتطوير العاملين.

٣. الدافع: بعد تدريب الموظفين، يجب على مدير الموارد البشرية تشجيعهم على الأداء بأفضل ما لديهم

من خلال تقديم التعويضات والمزايا.

٤. الصيانة: المرحلة الأخيرة هي حيث يخلق قسم الموارد البشرية مكان عمل آمنا وصحيا.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولابد من توفر الكفاءات

الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع

الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات او الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

- عمل نظام للحوافز والمكافئات كفاء وفعال.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واثاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- محاربة الاحتكار _ شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيلولة دون التأثير على الإنتاج.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

١ - تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع

الإنساني قرية صغيرة

٢ - التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا مهما

في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية.

٣- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة

مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

يُقصد باستراتيجية الموارد البشرية Human Resources Strategies أنَّها مخططات طويلة الأمد تركز على تنمية القوى العاملة ومتابعتها وتطويرها من خلال الاطلاع على المنظور التفكيرية المستقبلية، وتختلف استراتيجيات الموارد البشرية عن الموارد البشرية التقليدية في أنَّ الأخيرة تهتم فقط في المعاملات التي تحدث على المدى القصير كالحصول على مزايا التأمين وتسجيل الموظفين وغيرها من الإجراءات أو الأنشطة الروتينية المعتاد عليها. بينما تتمحور تطلعات استراتيجيات الموارد البشرية التي يضعها المختصون على ملائمة مؤهلات الموظفين أو القوى العاملة مع المتطلبات واحتياجات المنظمة على مستوى العديد من السنوات القادمة، وتقوم فكرتها على تطوير أداء الموظفين وتدريبهم ليس فقط لتحقيق مكاسب وأهداف المنظمة وإنَّما أيضًا لحصولهم على التطور المهني أو الوظيفي الذي يسعون إليه، وذلك من خلال مشاركة الخطط والقرارات المتعلقة بالقوى العاملة مع إدارة أو قيادة المنظمة، وتختلف استراتيجيات الموارد البشرية من القطاع العام إلى الخاص، لكنَّ أهمية وجودها تشكّل فارقًا في جودة بيئة العمل وطبيعتها والتي بدورها تؤثر على حركة سير العمليات الأساسية في المنظمة، هذا وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية خطة للتأكد من التواجد على طاولة القرارات في المنظمة والحصول على آراء ومداخلات الأقسام الأخرى في الاستراتيجيات الخاصة والتي قد تؤثر عليهم بشكل عام.

ما هي خطوات وضع استراتيجية للموارد البشرية؟

تعد مهمة وضع استراتيجية للموارد البشرية مهمةً صعبةً نوعًا ما كونها قد تؤثر على كافة الأقسام والجهات في المنظمة، ولذلك يجب توخي الدقة والحذر في إعدادها وتنفيذها، ومن خلال ما يأتي يمكن تحديد الخطوات الأساسية لوضع استراتيجية موارد بشرية ناجحة: [٢][٣]

أولاً: فهم استراتيجية العمل

تبنى استراتيجيات الموارد البشرية على خلفية استراتيجيات المنظمة وأهدافها، لذلك عند بدء عملية الإنشاء يتوجب القيام بتحليل وفهم استراتيجيات المنظمة وتحديد كيفية تأثير أولوياتها على استراتيجية الموارد البشرية، دون أن يؤثر ذلك على سير الأعمال في القسم أو تأثيره على القوى العاملة.

ثانياً: تحديد استراتيجية الموارد البشرية

يمكن القيام ببدء تخطيط استراتيجية الموارد البشرية بعد فهم الصورة العامة للمنظمة، كإنشاء خارطة طريق حول كيفية القيام بمطابقة استراتيجية الموارد البشرية التي سيتم وضعها مع استراتيجيات المنظمة ككل، وكيف قد تساهم هذه الاستراتيجية في دعم أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها دون ترك آثار بالاتجاه المعاكس لمخططات المنظمة.

ثالثاً: تقسيم مجموعات العملاء الداخليين

تقوم بعد ذلك الموارد البشرية بتقسيم العملاء الداخليين الذين تتعامل معهم، وبناءً عليه تقسيم الأولويات وتحديد الأهمية لكل منها، فلا يعد كافة العملاء متساوين فيما بينهم، لذلك فإن المجموعات المختلفة من العملاء ستتطلب سياسات وأساليب مختلفة عن غيرها مما قد يؤثر على سهولة القيام بالأعمال.

رابعاً: تحديد أولويات استثمارات الموارد البشرية

تعد ميزانية الموارد البشرية كغيرها من الأقسام محدودة، ولذلك يتوجب عليها تحديد أهم أوجه الإنفاق، والتي يمكن الاستثمار فيها دون الخوف من الخسارة، ويقصد بهذه الأولويات ما يدعم مصلحة العملاء، ويساهم في رفع مستوى الرضا لديهم، ويتم عادةً حساب عائد الاستثمار لتحديد أفضل مكان للاستثمار به.

خامساً: تصميم خدمات الموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية في هذه المرحلة بتركيز كافة أنشطتها وقواها على تحليل وجمع المعلومات اللازمة لتبسيط إعداد وإنشاء الاستراتيجية بالشكل الصحيح، والتي تعمل أيضاً على مراعاة الجوانب التي قد تعمل على التأثير في أقسام المنظمة الأخرى وأخذها في الحسبان.

سادساً: التأكد من نموذج تقديم الخدمة

تعمل الموارد البشرية في هذه المرحلة على التأكد من تقديم نموذج الخدمة بالشكل الصحيح، وتقييم مدى فاعليته ودوره في المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل عوامل تمكين الموارد البشرية، كالأنظمة والبرمجيات والعمليات والبنية التحتية، والتي سيساعد تحسينها على تحسين الأداء العام للمنظمة والمساهمة في تقديم خدمات ذات قيمة جيدة لها.

سابعاً: التأكد من امتلاك القدرات الصحيحة

يعد التأكد من قدرات ومهارات ومؤهلات القوى العاملة في المنظمة إحدى مهام الموارد البشرية الأساسية، والتي يتم من خلالها تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة لتقديم استراتيجية الموارد البشرية بالشكل المناسب، والمساهمة في تحديد الفجوات والعمل على سدّها.

ثامناً: تحسين القدرة التشغيلية للموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية في هذه الخطوة بالتأكد من تطوير الأداء وتحسين ما يقوم به القسم بشكل خاص، فمن خلال تقييم الكفاءات يمكنك تحسين الأداء باستمرار.

تاسعاً: بناء سمعة جيدة لقسم الموارد البشرية

يجب على المنظمات دعم أقسام الموارد البشرية التي تشكّل أساساً فيها، فمن خلال بناء قسم متكامل خاص بالموارد البشرية بالصورة الصحيحة يمكن الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بأداء الموظفين وطبيعة إنجازهم.

عاشراً: قياس تأثير منتجات وخدمات الموارد البشرية المقدمة

يرغب الجميع في معرفة مدى نجاحه وكيفية سير الأمور معه، ومن خلال هذه الخطوة تستخدم الموارد البشرية الملاحظة أو الاستبيان وغيرها من أدوات قياس الأداء الأخرى للتأكد من العمليات التي تقوم بها بفاعلية، والعمل على تحليل المعلومات والبيانات التي يتم جمعها لغايات تحسين نطاق سير الأمور في حال الحاجة إلى ذلك.

أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليد (Brown Stewart، فالمنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق. كلها يمكن إن تحقق التنافس ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها بهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها. وضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لا سيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة ال يمكن تقليدها من قبل المنافسين. كما أشار Caliskan إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع أقامه الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات وفي ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنبها المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر. وضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات العميل.
- ذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد وهم الموظفون من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
- وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة أن هذه الأهمية والنقاط

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- ✓ تعني إدارة الموارد البشرية، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تؤدي إلى تنفيذ وظائف مختلفة في قسم الموارد البشرية في المنظمة.
- ✓ كانت إدارة الموارد البشرية في يوم من الأيام وظيفة إدارية إلى حد كبير تركز على المسؤوليات اليومية مثل تعيين الموظفين واختيارهم وإدارة مزايا الموظفين.
- ✓ تتطلب ظروف سوق العمل المتغيرة والتفكير التجاري الجديد استراتيجيات أعمال الموارد البشرية التي تشمل توظيف الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بهم، فضلا عن توفير القيادة الأخلاقية والثقافية.
- ✓ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية موجهة نحو المستقبل لتطوير وتنفيذ برامج الموارد البشرية التي تعالج مشاكل العمل وتحلها وتساهم بشكل مباشر في أهداف العمل الرئيسية طويلة الأجل.
- ✓ تتيح لك إستراتيجية الموارد البشرية تعظيم إمكانات موظفيك أثناء مواءمة جميع أنشطة الموارد البشرية بحيث تتوافق مع أهدافك التنظيمية.
- ✓ تساعد في كيفية تعلم كيفية تحليل مهارات القوى العاملة لديك والتنبؤ باحتياجات شركتك على إنشاء إستراتيجية فعالة للموارد البشرية وتحقيق أهداف شركتك بشكل أفضل.

الأمثلة على استراتيجيات الموارد البشرية:

يمكن أن تشمل استراتيجيات الموارد البشرية فيما يلي:

١. رواتب تنافسية.
٢. حزم المزايا الشاملة.
٣. التركيز على رفاهية الموظف.
٤. الفرص الترويجية.

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية:

يمثل التخطيط الاستراتيجي تحديات وفرصا كبيرة لمتخصصي الموارد البشرية. يشارك جميع قادة الموارد البشرية تقريبا في أكبر الشركات العالمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويشاركون في فريق إستراتيجية المنظمة، ويفيد غالبية متخصصي الموارد البشرية أن التخطيط الاستراتيجي جزء من وظيفتهم. في المقابل، لا يشارك متخصصو الموارد البشرية في العديد من المؤسسات المتوسطة والصغيرة في التخطيط الاستراتيجي التنظيمي أو الوظيفي. وبالتالي، لتحقيق أهداف الموارد البشرية الاستراتيجية طويلة الأجل يجب أن تكون لاعبا رئيسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، قد تحتاج بعض إدارات الموارد البشرية إلى إقناع الإدارة العليا بالقيمة والمساهمة التي يمكن أن تقدمها الموارد البشرية.

فوائد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

كلما اقتربت المواءمة بين الموارد البشرية واستراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة، زادت قدرة الشركة على توقع احتياجات العملاء والاستجابة لها والحفاظ على الميزة التنافسية. يعزز البحث الدقيق والتخطيط والتطوير الذي يتضمن ثقافة القوى العاملة وسلوكياتها وكفاءاتها التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل. تشمل الفوائد الخاصة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ما يلي:

- تجنب المفاجآت المكلفة والمعطلة التي تتعارض مع تحقيق الأهداف.
- معالجة القضايا الرئيسية في الوقت المناسب لتجنب الأزمات.
- تعزيز إنتاجية الموظف والنجاح التنظيمي الشامل.
- توفير إحساس بالاتجاه للتأثير بشكل إيجابي على كيفية إنجاز العمل.
- الحفاظ على تركيز الموظفين على الأهداف التنظيمية.
- توفير تركيز استراتيجي لتوجيه مبادرات التدريب والتطوير.
- إعطاء القادة أدوات للمساعدة في التركيز وتنفيذ مبادراتهم الاستراتيجية.

تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يشمل دور الموارد البشرية وضع خطة لمبادرات الموارد البشرية لتحقيق وتعزيز السلوكيات والثقافة والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تشمل الأهداف الموجهة نحو النتائج على نطاق واسع ما يلي:

- التقييم الصحيح لاحتياجات التوظيف والمهارات والحفاظ على التدريب محدثا.
- تطوير الأجور والمزايا التنافسية والحفاظ عليها.
- إدارة الأداء وتصميم نظام المكافآت الذي يحفز الموظفين.
- معرفة ما يفعله المنافسون لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها.
- توفير التدريب، بما في ذلك الأخلاقيات، مما يعزز قيم الهيئة.

إنشاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهم الخطوات لإنشاء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

١- فهم أهداف منظمتك:

- ترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الجيدة ارتباطا وثيقا بالأهداف التنظيمية، لذلك من المهم أن نفهم أولا أهداف الشركة ورسالتها. العمل عن كثب مع الإدارة أو المديرين التنفيذيين لتوضيح أهداف الشركة قصيرة وطويلة الأجل للنمو.

٢- تقييم قدراتك الحالية:

- قم بعمل جرد للمهارات لكل موظف لتحديد الأفراد الماهرة في مجالات معينة. قد يساعدك هذا على فهم أفضل لكيفية مساهمة موظفيك في الأهداف الرئيسية للشركة. يساعدك أيضا على التعرف على نقاط القوة في الشركة ، والتي يمكنك استخدامها لصياغة إستراتيجية موارد بشرية أكثر تحديدا وفعالية.

٣- قم بإجراء تحليل SWOT:

- بعد تقييم الموظفين الفرديين، قم بإجراء تحليل سوات SWOT، وهو أسلوب تخطيط استراتيجي يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والتهديدات والفرص الخارجية. يمكنك استخدام هذا التحليل للاستفادة من نقاط القوة في شركتك من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق بالإضافة إلى ذلك، من خلال تحديد التهديدات ونقاط الضعف، يمكنك وضع خطة للتغلب عليها أو تقليل تأثيرها.

٤- تحليل قدراتك بالمقارنة مع تحليل SWOT:

- قم بتقييم قدرة شركتك – وعلى وجه التحديد أنت فريق – على مساعدتك في الاستفادة من الفرص وإدارة التهديدات بشكل فعال. حدد الطرق التي يمكن لشركتك من خلالها إعداد الموظفين بشكل أفضل لخدمة أهداف المنظمة.

٥- تقييم احتياجات الموارد البشرية المستقبلية

- قم بتقييم ما ستحتاجه من الموظفين في المستقبل للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات وتحقيق أهداف الشركة يجب أن تكون قادرا على تحديد:

أ- ما هي الوظائف الجديدة التي سوف تحتاج إلى شغلها

ب- وما هي المهارات التي سيحتاج الموظفون الحاليون للحصول عليها ملء

الوظائف الجديدة

ت- ما إذا كنت تستخدم قدرات موظفيك الحاليين بشكل كافٍ

ث- ما إذا كان متخصصو الموارد البشرية الحاليون لديك وممارسات

التوظيف التي يستخدمونها يمكن أن تستوعب النمو اللازم

٦- تقييم ما إذا كانت الأدوات الإضافية ضرورية:

- عمل على مع قسم تكنولوجيا المعلومات (IT) لإجراء تدقيق لأجهزة وبرامج الهيئة. حدد ما إذا كانت هناك أدوات متاحة تمكن موظفيك من أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية.

٧- تنفيذ الاستراتيجية:

- بعد الانتهاء من التحليل وإكمال التقييم لما تحتاجه، حان الوقت لبدء توسيع قوتك العاملة وتطوير مهارات موظفيك الحاليين لتلبية احتياجات الشركة بشكل أفضل. قم بتنفيذ الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخاصة بك عن طريق القيام بما يلي:
 - أ- توظيف المتقدمين: ابدأ البحث عن المرشحين الذين لديهم المهارات التي حددتها خلال مرحلة التحليل.
 - ب- تنظيم عملية الاختيار: إجراء المقابلات وتحديد المرشحين المناسبين هو عنصر أساسي في العملية. ستحتاج إلى تحديد الأسئلة والاختبارات ذات الصلة لتقييم المرشحين وقدراتهم.
 - ت- تعيين المرشحين: بعد الانتهاء من عمليات التحقق من الخلفية اللازمة، قم بتمديد العروض إلى أكثر المرشحين المؤهلين.
 - ث- تصميم برنامج الإعداد: يمكن لبرنامج إعداد الموظف تحسين الاحتفاظ بالموظفين ومساعدة الموظفين الجدد على الشعور بالثقة في أدوارهم بسرعة أكبر.

٨- تقييم العملية الاستراتيجية:

- تم عن طريق تحديد جدولاً زمنياً ستراجع بعده تقدمك وحدد مجالات التحسين. قم بتقييم ما إذا كانت التغييرات تساعد في زيادة نمو شركتك. إذا قررت أن استراتيجيتك لا تقربك من أهدافك، فحدد الطرق التي يمكنك من خلالها إجراء التعديلات.

أنواع استراتيجيات الموارد البشرية:

عموم - توجد عدة استراتيجيات في مجال الموارد البشرية التي تهدف إلى إدارة وتطوير القوى العاملة في المؤسسات وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الشائعة في مجال الموارد البشرية:

١. توظيف واختيار الموظفين:

تتضمن استراتيجية توظيف واختيار الموظفين جذب الكفاءات والمواهب المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. تشمل هذه الاستراتيجية وضع معايير التوظيف والاختيار واستخدام أدوات وتقنيات تقييم القدرات والمهارات والملاءمة الثقافية للمرشحين.

٢. تطوير الموظفين:

تهدف استراتيجية تطوير الموظفين إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين الحاليين وتطويرها من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية تحليل احتياجات التدريب، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية ملائمة، وتقديم فرص للتعلم المستمر والتطوير الوظيفي.

٣. إدارة الأداء:

تتعلق استراتيجية إدارة الأداء بتقييم أداء الموظفين وتوفير التوجيه والملاحظات والتعزيز لتحقيق الأداء الممتاز. تشمل هذه الاستراتيجية وضع أهداف واضحة وقياسية للأداء، وإجراء تقييم دوري للأداء، وتوفير ردود فعل فورية وتقديم المكافآت والترقيات بناءً على الأداء.

٤. رفاهية الموظفين:

تعتمد استراتيجية رفاهية الموظفين على خلق بيئة عمل ملائمة وداعمة لصحة وسعادة الموظفين. تشمل هذه الاستراتيجية توفير برامج الرعاية الصحية والعافية، وتوازن الحياة العملية، وتشجيع الثقافة التنظيمية الإيجابية وتعزيز التواصل والعدالة الاجتماعية.

٥. إدارة التغيير:

تستخدم استراتيجية إدارة التغيير للتعامل مع التحولات والتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة تتضمن هذه الاستراتيجية التخطيط للتغيير، وإشراك الموظفين في عملية التغيير، وتوفير الدعم والتدريب للتكيف مع التغيير.

هذه بعض الاستراتيجيات المشتركة في مجال الموارد البشرية، وتختلف الاستراتيجيات المناسبة حسب طبيعة واحتياجات كل مؤسسة يجب أن تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة وتسهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تمتلك معظم الأنشطة التجارية نوعاً من خطة إدارة الموارد البشرية – حتى لو كانت مجرد عملية بدائية للتوظيف والإعداد. لكن الشركات التي تريد النجاح تدمج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مهام سير عملها. عادة ما يتم توجيه هذه الاستراتيجيات من خلال الاستراتيجيات العامة للشركة وتعمل على مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال موظفيها. يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى أربع مجالات رئيسية: أولاً: الموهبة ورأس المال البشري:

تمثل المواهب رأس المال البشري للمؤسسة وهي ضرورية لنجاح هذا العمل. إنها إحدى الأصول المهمة التي يجب أن تسعى الشركة للحفاظ عليها كيف يساعد نظام إدارة الموارد البشرية في ذلك؟ من خلال وجود مخطط توظيف شامل. ويجب أن يتنبأ قسم الموارد البشرية باحتياجات التوظيف للعمل في المستقبل مع تعيين أفضل المواهب في المنظمة وتوظيفها والاحتفاظ بها. تفتخر أكثر الشركات نجاحاً في العالم بأنها توظف أفضل المواهب في العالم. ومن أجل القيام بذلك بشكل فعال، يحتاج قسم إدارة الموارد البشرية إلى تحديد الكفاءات المختلفة المطلوبة لكل وظيفة، مثل المهارات والقدرات والمعرفة المطلوبة لأداء المهام المختلفة بفعالية. وسيسمح لهم ذلك برسم توصيف وظيفي مفصل سيوجههم في النهاية للعثور على أفضل الأشخاص للوظيفة.

ثانياً: قيادة منظمة:

تشبه قيادة المنظمة ما هو الرأس بالنسبة للجسم. من خلال القيادة تنجح الأعمال التجارية أو تفشل في مساعيها. يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في قيادة المنظمة لأنه مكلف بإيجاد أفضل المديرين التنفيذيين لتوجيه الأعمال في الاتجاه الصحيح. سيجد قسم إدارة الموارد البشرية الذي يمكنه أن يتباهى

بالنجاح السابق في اختيار المديرين التنفيذيين المناسبين أنه من الأسهل عموماً إقناع مجلس إدارة مجنديه في المرة التالية التي يُطلب فيها تنفيذها. من أجل القيام بهذه المهمة بفعالية، يحتاج مديرو الموارد البشرية إلى أن يكونوا نشطين بصفة استشارية عند التعامل مع قادة مؤسسين آخرين لتقديم مساهماتهم بشأن ما هو الأفضل لمستقبل الشركة.

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية:

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مساعدة الأعمال على التخطيط للمستقبل. خذ الموظفين، على سبيل المثال: من خلال إجراء استطلاعات منتظمة للموظفين لتحديد مدى رضاهم، يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية إعطاء رؤى مهمة لقادة الأعمال حول ما يجب القيام به في المستقبل للمساهمة في مكان عمل أكثر سعادة.

رابعاً: مقاييس الأداء وثقافة الشركة:

المنظمة التي لديها مقاييس أداء محددة جيداً هي منظمة ذات إمكانات عالية للنجاح. يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً في هذا أيضاً. من خلال تطوير مقاييس أداء محددة جيداً، وتقييمات أداء منتظمة، وخطط لمكافأة الموظفين على الأداء العالي والإبداع في إنجاز مهامهم، سيخلق قسم إدارة الموارد البشرية ثقافة عالية الأداء حيث تتماشى مصالح الموظفين مع مصالح العمل، ولديهم حافز حقيقي لبذل قصارى جهدهم.

المبحث الثاني نجاح المشروعات

مقياس إدارة المشروعات

مجموعات عمليات إدارة المشاريع يمكننا أن نقول خمس مجموعات لعمليات إدارة المشاريع وهي مراحل دورة حياة المشروع.

- بدء مرحلة يطلق مجموعة عملية التخطيط. بعد إعداد المستندات المطلوبة والخطوات اللازمة لبدء المشروع تبدأ مجموعة المعالجة التالية.

- مرحلة التخطيط يطلق مجموعة عملية التنفيذ. يجب أن يكون للمشروع تخطيط مناسب من أجل بدء مرحلة التنفيذ. التنفيذ هو المرحلة التي يتم فيها تسليم معظم أعمال المشروع.
 - تعد المراقبة والتحكم هي مجموعة عمليات إدارة المشروع الوحيدة التي تتعامل مع جميع الأربعة الأخرى. في هذه المرحلة يقوم فريق المشروع بفحص ما إذا كان كل شيء يسير على النحو المخطط له.
 - يساعد الإغلاق على إغلاق المشروع بعد الوفاء بجميع الأهداف.
- لاحظ أن دورة حياة المشروع يمكن أن تتغير من مشروع إلى آخر. قد تتغير أيضا اعتمادا على الصناعة. حتى لو تغيرت دورة الحياة فإن مجموعات عمليات إدارة المشروع هي نفسها دائما.

المهتمون بالمشروع

هم أشخاص يهتمون أو يتأثرون بنشاطات المشروع. وهذا يتضمن:

- (١) الإدارة - راعي المشروع
- (٢) فريق المشروع - كادر الدعم
- (٣) الزبائن - المستخدمون
- (٤) - الموردون - خصوم المشروع

إدارة نطاق المشروع

تدير هذه الإجرائية نطاق المشروع المراد تطويره ومجال مخرجاته ومهامه وتتكون من إطلاق المشروع تخطيط المشروع تعريف المشروع التحقق من نطاق المشروع إدارة تكييف الأفق.

إدارة الاتصالات

وهي إجرائية أساسية لبناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي وتتكون من: تخطيط التواصل تزويد المعلومات إعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي تنفيذ إجراءات الإنهاء.

إدارة المشتريات

الإجرائية المتعلقة بتأمين المنتجات والخدمات من خارج فريق المشروع وتتضمن: تخطيط المشتريات تخطيط الاستعلام اختيار الموردين الذين سيقدم لهم الطلب إدارة العقود إنهاء العقود.

إدارة الموارد البشرية

وهي الإجرائية المتعلقة ببناء التنظيم والمحافظة على بقاءه واستمراره وهي تؤثر بفعالية أكثر على الموارد البشرية المشاركة في المشروع وتكون من: تخطيط التنظيم تدبير الموظفين دعم تطوير الفريق.

إدارة المخاطر

إجرائية تحديد وتقدير المخاطر المتوقع حدوثها خلال تنفيذ المشروع إضافة إلى تحديد الإجراءات المضادة لهذه المخاطر.

حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع تسعة معايير تحكم وتضبط نجاح عملية إدارة المشاريع وهي

إدارة تكامل المشروع

إدارة نطاق المشروع

إدارة زمن المشروع

إدارة تكلفة المشروع

إدارة جودة المشروع

إدارة موارد المشروع

إدارة اتصالات المشروع

إدارة مخاطر المشروع

إدارة مشتريات المشروع.

هناك أربع مجالات معرفية محورية تقودنا إلى أهداف المشروع

النطاق

والزمن

والتكلفة

والجودة

وهناك أيضا أربع مجالات أخرى وهي تمكن الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المشروع وهي

١. الموارد

٢. الاتصالات

٣. المخاطر

٤. المشتريات

إدارة التكامل

إجرائية لابد منها لإنجاز مختلف عناصر المشروع مع الحفاظ على التكامل بينها وتتكون من: تخطيط المشروع تحقيق المشروع تكييف المشروع.

إدارة الجودة

وهي الإجرائية التي تحقق الاحتياجات التي تم إطلاق المشروع من أجلها وتتكون من: تخطيط الجودة ضمان الجودة ضبط الجودة.

إدارة الكلفة

وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع دون تجاوز الكلفة المحددة وتتكون من: تخطيط الموارد تقدير الكلفة وضع الميزانية.

إدارة الوقت/التسليم

وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله وتتكون من: تحديد الفعاليات تحديد تسلسل التطوير تقدير الوقت اللازم تحضير جدول المشروع وإدارتها.

إدارة تكامل المشروعات

تتضمن إدارة تكامل المشروع العمليات والأنشطة لتحديد وتحديد ومتكاملة وتوحيد وتنسيق مختلف العمليات وأنشطة إدارة المشاريع داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع. في سياق إدارة المشروع يشتمل التكامل على خصائص التوحيد والدمج والاتصال والإجراءات التكاملية التي تعتبر بالغة الأهمية لتنفيذ المشروع الخاضع للرقابة حتى الانتهاء وإدارة توقعات أصحاب المصلحة بنجاح ومتطلبات الاجتماع. تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختيارات حول تخصيص الموارد وجعل المبادلات بين الأهداف والبدائل التنافسية وإدارة الترابط بين مجالات المعرفة لإدارة المشاريع بالنسبة لك الجديدة في إدارة المشاريع كيف ينبغي عليك دراسة منطقة.

أما المجال المعرفي الأخير فهو إدارة تكامل وهو يؤثر ويتأثر بالقدرات التكنولوجية الثمانية السابقة إدارة تكامل المشروع والتي يمكن تعريفها بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.

ويعرف إدارة تكامل المشروع: بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة.

كما وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لابد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع

ويشتمل التكامل على خصائص

- ١- التوحيد
- ٢- والاندماج
- ٣- والربط المفصل
- ٤- والإجراءات التكاملية الهامة لإكمال المشروع
- ٥- وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح
- ٦- والإيفاء بالمتطلبات

حيث يستلزم لإدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل ويعرف المناوي إدارة تكامل المشروع بأنه إدارة لجميع أنشطة المشروع والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسيّر بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها.

نشاطات لإدارة تكامل المشروع منها:

١- وضع وثيقة تأسيس المشروع

٢- وضع خطة إدارة المشروع إدارة تنفيذ المشروع

٣- التحكم في المشروع

٤- إغلاق المشروع

وبذلك يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متواز من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة. أي أن إدارة تكامل المشروع تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجبة بشكل ملائم ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل وبناء خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد وتنفيذها وضبط التغيير الحاصل خلال دورة حياة المشروع.

إدارة نطاق المشروع

نطاق يشير إلى مجموعة مفصلة من التسميات أو ميزات المشروع. هذه المستندات مشتقة من متطلبات المشروع.

يعرف نطاق المشروع بأنه "العمل الذي يجب إنجازه لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة مع الميزات والوظائف المحددة."

تشير إدارة نطاق المشروع إلى مجموعة من العمليات التي تضمن تحديد نطاق المشروع بدقة وتعيينه. تمكن تقنيات إدارة النطاق مديري المشاريع والمشرفين من تخصيص الكمية المناسبة فقط من العمل اللازم لإنجاز مشروع معني بنجاح في المقام الأول مع التحكم فيما هو ليس جزءاً من نطاق المشروع.

إدارة نطاق المشروع والذي يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهمات التي تتعمق بالمشروع وأنها لا دخل لها بالمشروع ويعرف التحديد القطاعي والمؤسسي لإدارة نطاق المشروع التأكد من اشتمال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته.

كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.

ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة نشاطات منها:

١. تحديد الاحتياجات

٢. تحديد النطاق

٣. إنشاء هيكل تجزئة العمل

٤. تحقيق النطاق

٥. ضبط النطاق.

إدارة وقت المشروع

عمليات إدارة الوقت المشروع هي:

(١) خطة إدارة الجدول الزمني

(٢) تحديد الأنشطة

(٣) أنشطة التسلسل

(٤) تقدير موارد النشاط

(٥) تقدير فترات النشاط

(٦) تطوير الجدول الزمني

(٧) جدول التحكم.

(١) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماما.

(٢) تحديد عملية الأنشطة

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معا أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

(٣) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

(٤) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماما.

٥) تحديد عملية الأنشطة

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معاً أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

٦) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

كما وأن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل الى مكونات صغيرة قائمة لإدارة متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت إدارة ازمة المشروع التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع كما ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع.

ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه استغلال الزمن بالشكل الأفضل وبفاعلية لتحقيق هدف المشروع المقرر أما المناوي فقد عرف إدارة زمن المشروع بأنه تمكن الجهود المتعلقة بتخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها وتقدير مواردها وتقدير مددها وعمل الجدول الزمني وضبط الجدولة

يوجد العديد من أساليب جدولة المشروعات

- كأسلوب المسار الحرج
- وأسلوب pert
- وأسلوب شبكات الأعمال.

أي أن إدارة زمن المشروع ت يتم بتقدير مدة أنشطة المشروع وخلق جدول لتلك الأنشطة ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني إلى ان يتم بإنجاز المشروع في زمنه المحدد.

إدارة جودة المشروع

في بداية المشروع يتم تحديد المتطلبات مع الجهات المعنية. تصبح هذه المتطلبات الأساس لعمل المشروع. بعد ذلك فإن مهمة مدير المشروع هي التأكد من أن العمل يتم بدون أي إضافات مضمنة. لا تتعلق الجودة بإعطاء العمل إضافات أو إكمال أعمال إضافية. غالبا ما يستند إشعار الإضافات إلى تصور خاطئ لما تعتقد أن العميل يريده. وتضيف هذه الإضافات الوقت والتكاليف الممكنة والآثار الأخرى إلى المشروع ولكنها لا تؤدي دائما إلى زيادة رضا العملاء.

تتكون إدارة جودة المشروع من ثلاث عمليات رئيسية:

- (١) تخطيط إدارة الجودة: تحديد متطلبات الجودة والمعايير الخاصة بالمشروع والمنتج.
 - (٢) أداء ضمان الجودة: تدقيق متطلبات الجودة ونتائج مراقبة الجودة لضمان استخدام معايير الجودة المناسبة.
 - (٣) جودة التحكم: مراقبة وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات الضرورية.
- يعتبر تعريف الجودة أمرا أساسيا لفهم هذه العمليات الثلاثة. لكي تكون قادرا على تعريف الجودة عليك أن تكون واضحا بشأن معنى المصطلحات التالية:

١- التحقق من الصحة: التأكد من أن المنتج يلبي الاحتياجات المتفق عليها

٢- التحقق: الامتثال للمتطلبات

٣- الدقة: تدابير قابلة للتكرار في مجموعة ضيقة

٤- الدقة: قرب المقياس إلى القيمة الحقيقية

٥- التسامح: مجموعة من النتائج المقبولة

إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

كما ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع إدارة جودة المشروع بأنه عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والاجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائما لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف ذات المصلحة المشتركة. وبالتالي تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

مؤشر الأداء

مؤشر الأداء هو حساب العمل الجيد هو تحقيق هدفها المحدد. للعمل مع وقت الاستجابة الأهداف ومؤشر الأداء هو الفعلي مقسوما على الهدف. للعمل مع أهداف السرعة يكون مؤشر الأداء مقسوما على القيمة الفعلية. يشير مؤشر الأداء ١,٠ إلى فترة فئة الخدمة بالضبط تحقيق هدفها. يشير مؤشر الأداء أكبر من ١ فترة فئة الخدمة مفقودة هدفها. مؤشر الأداء أقل من ١,٠ يشير إلى أن فترة الخدمة تفوق هدفها.

إدارة تكاليف المشروع

طريقة تستخدم التكنولوجيا لقياس التكلفة والإنتاجية من خلال دورة الحياة الكاملة للمشاريع على مستوى المؤسسات تشمل العديد من الوظائف المحددة لإدارة المشروع بما في ذلك التقدير وضوابط العمل وجمع البيانات الميدانية والجدولة والمحاسبة والتصميم. الهدف الرئيسي هو إكمال مشروع ضمن ميزانية معتمدة

بداية من التقدير أداة حيوية يتم استخدام البيانات التاريخية الفعلية للتخطيط الدقيق لجميع جوانب المشروع. مع استمرار المشروع تخدم التحكم في الوظائف البيانات من التقدير مع المعلومات الواردة من الميدان لقياس التكلفة والإنتاج في المشروع. من بداية المشروع حتى الانتهاء فإن إدارة تكلفة المشروع تهدف إلى تبسيط وخسارة تجربة المشروع وقد كان هذا النهج التكنولوجي منافسا كبيرا على التيار الرئيسي لتقدير صناعات البرمجيات وإدارة المشاريع.

تعتبر إدارة تكلفة المشروع تقليديا منطقة ضعيفة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات. يجب أن يدرك مديرو مشاريع تكنولوجيا المعلومات أهمية إدارة التكلفة ويتحملون مسؤولية فهم مفاهيم التكلفة الأساسية وتقدير التكلفة الميزانية ومراقبة التكاليف. يجب على مديري المشاريع فهم العديد من المبادئ الأساسية لإدارة التكلفة لتكون فعالة في إدارة تكلفة المشروع. وتشمل المفاهيم الهامة الأرباح وهوامش الربح تكاليف دورة الحياة وتحليل التدفق النقدي والتكلفة الغارقة ونظرية منحنى التعلم. تتضمن إدارة تخطيط التخطيط تحديد السياسات والإجراءات والوثائق التي سيتم استخدامها لتخطيط تكلفة المشروع وتنفيذها ومراقبتها. الناتج الرئيسي لهذه العملية هو خطة إدارة التكاليف.

إدارة تكلفة المشروع والتي تبدأ بتخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع وهي ما سميت الدراسة الأولية في دراسة جدوى المشروع ويقوم فريق إدارة المشروع بعمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع فقد تكون التكاليف تفصيلية كمية والتي تبدأ من الأعمال الأولية للمشروع وتعرف إدارة تكلفة المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل الموازنة وتمويل المشروع وتبدير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وفق ما خطط له. وبالتالي فإن المجال المعرفي لإدارة تكاليف المشروع يشمل تكاليف المشروع حيث يتم وضع التكاليف الخاصة بالتكاليف وكذلك مصادر التمويل لضمان إنجاز المشروع وتدفق الاموال وفق الميزانية الموافقة عليها.

إدارة مشتريات المشروع

إدارة المشتريات في المشروع والتي يعرفها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع بأنها عملية الحصول على المطلوب من سلع وخدمات اللازمة لإنجاز أعمال المشروع بالزمن والجودة المناسبين.

وتتضمن إدارة مشتريات المشروع تنفيذ سلسلة من العمليات الفرعية المرتبطة كما يلي:-

- بتخطيط إدارة الشراء
- واجراءات الشراء
- وضبط عملية الشراء
- واغلاق عملية الشراء
- اختيار مصادر الشراء
- ثم الاتصال بالموردين
- ومراجعة طلبات الشراء
- ومزاولة إجراءات الشراء.

ويستلزم نجاح إدارة المشتريات تحقيق مجموعة من العوامل من أبرزها:

١. وجود علاقة طيبة مع الموردين
٢. القدرة على الشراء بكميات كبيرة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث
٣. تعدد مصادر التوريد
٤. توافر فريق تفاوضي قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء
٥. القدرة على الوفاء باحتياجات المشروع بالحد الأدنى من المواد

وبالتالي فإن إدارة مشتريات المشروع تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد وإدارة المشتريات

تشمل أموراً كالتخطيط للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة

إدارة الموارد البشرية والمادية للمشروع

تصف إدارة مشروع الموارد البشرية العمليات التي تمكن مدير المشروع من تنظيم وقيادة فريق المشروع. مجموعة

فرعية من فريق المشروع هي فريق إدارة المشروع المسؤول عن أنشطة القيادة في كل مجموعة من مجموعات

العمليات الخمس الرئيسية.

يتمثل جزء من دور مدير المشروع في إدارة فريق المشروع في التأثير على الفريق عندما تؤثر عوامل الموارد البشرية على المشروع وضمان السلوك المهني والأخلاقي في جميع الأوقات عند إجراء أنشطة المشروع.

عند تطوير خطة الموارد البشرية يحتاج مدير المشروع إلى فهم العوامل البيئية للمؤسسة وأصول العمليات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على ناتج المشروع.

العوامل البيئية للمؤسسة – هذه العناصر تحتاج إلى معالجة شاملة لا سيما عندما يتعلق الأمر بالقضايا التنظيمية والسياسية. تذكر تعريف صاحب المصلحة؟ أي شخص يمكن أن يتأثر بشكل إيجابي أو سلبي بمشروعك. إذا كان هناك تأثير سلبي على أحد أصحاب المصلحة فقد يكون لهذا الحامل أجندة مختلفة تماما وقد يعمل ضد إكمال المشروع بنجاح. تتمثل مهمة مدير المشروع في تذكر أي أجندات بديلة والعمل مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية احتياجاتهم.

إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له.

وتستلزم إدارة الموارد من مدير المشروع تحديد الاحتياجات من الموارد ويتضمن ذلك تحديد نوع الموارد والتوقيت الواجب توافره وبالكمية المطلوبة وعمل الترتيبات اللازمة لضمان وصول الموارد في الزمن المحدد مع متابعة تنفيذ هذه الترتيبات وفي حال حدوث نقص أو تصارع على الموارد فإنه يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه النقطة وبالتالي فإن إدارة الموارد يستلزم إدارة العمالة وإدارة المعدات وإدارة المواد وبالتالي فإن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة المطلوبة لتنظيم وإدارة فريق المشروع وتشمل تخطيط الموارد البشرية وإدارة فريق المشروع بالشكل الجيد.

إطار إدارة المشروعات:

تعريف المشروع من حيث أنه يحتوي على بداية محددة ونهاية الوقت وبالتالي يحدد نطاق وموارده والمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليس عملية روتينية ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف واحد.

لذلك غالبا ما يشتمل فريق المشروع على أشخاص لا يعملون معا في بعض الأحيان – أحيانا من منظمات مختلفة وعبر مناطق جغرافية متعددة إن تطوير البرمجيات لتحسين عملية الأعمال وبناء مبنى أو جسر ومجهود الإغاثة بعد كارثة طبيعية وتوسيع المبيعات إلى سوق جغرافي جديد – كلها مشاريع ويجب أن يدار جميعهم بخبرة لتقديم النتائج في الوقت المناسب والميزانية والتعلم والتكامل التي تحتاجها المنظمات إدارة المشروع إذن هو تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.

إدارة اتصالات المشروع

تلعب إدارة اتصالات المشروع دورا رئيسيا في الحفاظ على جميع أعضاء فريق إدارة المشروع في نفس الصفحة. بدون التواصل بين جميع الأعضاء وأصحاب المشاريع يمكن أن يكون هناك انقطاع في العمليات التي قد يكون لها تأثير سلبي على المنتج النهائي.

يجب أن يعرف مدير المشروع عمليات الاتصال التي تنطوي عليها الإدارة الفعالة للمشروعات. بادئ ذي بدء ينبغي أن يكون هناك تخطيط لتحديد ما هي المعلومات التي يتعين إبلاغها لجميع أصحاب المصلحة في المشروع. بعد ذلك يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بسهولة للمخاطر وأن يتم إنشاؤها في الوقت المناسب يجب أيضا تقييم الأداء عن طريق الإبلاغ عن حالة المشروع وقياس التقدم والتنبيه. وأخيرا يجب إدارة الاتصالات مع أصحاب المشاريع بحيث يتم استيفاء جميع المتطلبات وحل المشكلات بسرعة. التفاعلات والتداخل في جميع عمليات الاتصال أمر لا مفر منه ويتوقع من خلال جميع مراحل إدارة المشروع.

يمكن تقسيم إدارة اتصالات المشروع إلى معارف ومهارات أساسية على النحو التالي:

✓ إدارة اجتماع من خلال وجود جدول أعمال وكذلك حل الصراع.

✓ أسلوب الكتابة ليتم استخدامها.

✓ تقنيات للعرض بما في ذلك استخدام الوسائل البصرية والاستخدام الفعال للغة الجسد.

✓ الحواجز المحتملة أو حلقات التغذية الراجعة التي تؤثر على الاتصال.

✓ طريقة التواصل مذكرة مكتوبة أو شفوية أو مذكرة رسمية أو تقرير رسمي وجهها لوجه أو يريد

إلكترونيا وكلها تعتمد على الوضع الحالي.

إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات

المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب.

كما ويمكن تعريفها بأنها عملية تسعى للتأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الزمن

المناسب لتجنب أي أخطار قد تواجه المشروع وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في

الأرشيف لاستخدامها.

١- تتضمن إدارة اتصالات المشروع

٢- تخطيط الاتصالات

٣- وتوزيع وإيصال المعلومات

٤- وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

٥- وإعداد تقارير الأداء

أي أن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب

وفي الزمن المناسب وكذلك تخطيط الاتصال وتوزيع المعلومات وتقرير الأداء.

إدارة مخاطر المشروع

١- إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع

لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.

- ٢- إدارة المخاطر ليست تفاعلية فقط بل يجب أن تكون جزءاً من عملية التخطيط لمعرفة المخاطر التي قد تحدث في المشروع وكيفية التحكم في هذا الخطر إذا حدث ذلك بالفعل.
- ٣- الخطر هو أي شيء يمكن أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع أو أدائه أو ميزانيته. المخاطر هي إمكانات وفي سياق إدارة المشروع إذا أصبحت حقائق فإنها تصنف بعد ذلك على أنها "قضايا" يجب معالجتها.
- ٤- إدارة المخاطر إذن هي عملية تحديد المخاطر وتصنيفها أولوياتها والتخطيط لها قبل أن تصبح قضايا.
- ٥- يمكن أن تعني إدارة المخاطر أشياء مختلفة على أنواع مختلفة من المشاريع. في المشروعات الكبيرة قد تتضمن استراتيجيات إدارة المخاطر تخطيطاً مفصلاً واسعاً لكل المخاطر لضمان وضع استراتيجيات التخفيف في حالة حدوث مشكلات. بالنسبة للمشروعات الأصغر قد تعني إدارة المخاطر قائمة بسيطة ذات أولوية من المخاطر ذات الأولوية العالية والمتوسطة والمنخفضة
- ٦- إدارة مخاطر المشروع وهي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار.
- ٧- وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي تحياها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة.
- ٨- ومن الممكن أن تواجه المخاطر المشروعات في النواحي الإدارية والخارجية والفنية والتنظيمية وبالتالي فإنها تحتاج لتقييم كمي ونوعي لضمان فهمها والتعاطي معها بطريقة سليمة
- هناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروعات والتي تتجسد في:-

١. استراتيجية استباق المخاطر.

٢. واستراتيجية المنع

٣. واستراتيجية التسكين

٤. واستراتيجية التحويل.

وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي ممارسة نظامية لتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع وفي بيئة المشروع و يبدأ التخطيط للمخاطر خلال مرحلة تطوير العمل ويستمر خلال التعريف والتخطيط.

الفصل الثالث:

المنهجية

والدراسة الإحصائية

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع. ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة، لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات وعادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وإبعاد الظاهرة موضع الدراسة، فمن خلال الدراسات السابقة حولها، ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالدراسة و تأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن المنهج الوصفي يصف الظواهر الكائنة ويفسرها فهو لا يقتصر على مجرد الوصف إنما يعنى بالظروف والعلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة وتفسيرها. ويسعى إلى تحديد الدرجة التي توجد فيها العوامل في مواقف معينة تحت ظروف معينة، وتقدير أهميتها النسبية وتحديد ما بين هذه العوامل من صلات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك

الرؤية

من الرؤية إلى القيم، علاقات بعيدة المدى قائمة على التعاون البناء. وتقودنا مساعيها لتعزيز التعاون نحو بلوغ مكانة أكثر تميزاً في مجالاتنا الصناعية.

نشيد علاقات تستهدف إدراك التحديات التي تواجه الزبائن ومتطلباتهم، كبيرة كانت أو صغيرة.

نحن ندرك ما هو أهم، ونقدم الإجابات والحلول الفعالة من حيث التكلفة.

رؤيتنا

أن نصبح الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات.

رسالتنا

تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الابتكار والتفوق في عملياتنا التشغيلية، مع تحقيق تطلعات جميع الجهات المتعاملة معنا.

قيمنا

لقد اخترنا في (سابق) أربع قيم أساسية، قليلة في حروفها، كبيرة في معانيها وهي: التحفيز والمشاركة والإبداع والإنجاز.

معايير أدائنا

سوف نحقق – بإذن الله - أقصى إنتاجية ممكنة لمواردنا الطبيعية ومواهبنا البشرية؛ من خلال الابتكار والتعليم والتدريب واستخدام أحدث التقنيات. وهذا الاهتمام بالموارد البشرية والطبيعية هو أفضل تعبير عن معايير أدائنا. وتعتز (سابق) بنزاهة تعاملاتها وأنشطتها، حيث تطبق أفضل معايير الممارسات التجارية والسلامة ورعاية البيئة؛ التي لن نفرط بها أبداً.

المنتجات

تدرك (سابق) أن نجاحها مرتبط بنجاح زبائننا. ونحن نعمل بجد من أجل فهم عميق لطموحات زبائننا ليتسنى لنا هندسة المنتج المناسب في الوقت المناسب. وخبرتنا الفنية إلى جانب قدراتنا على التكيف مع احتياجات أعمال زبائننا تتيح لنا وضع الحلول التي تعظم ميزة الزبائن في السوق على المدى البعيد. توفر (سابق) تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات. وتمتلك (سابق) قاعدة معرفية كبيرة عن الصناعات التي يتنافس فيها زبائننا، وتسعى دائماً إلى إيجاد سبل ومواد جديدة لتعظيم نجاح زبائننا في السوق. تجدون في هذا القسم معلومات حول جميع منتجاتنا بمختلف أنواعها والتي نوفرها لزبائننا في مختلف أنحاء العالم. هذه المنتجات مصنفة إلى

خمس فئات

الاستدامة في (سابق)

نؤمن في (سابق) بالدور الحيوي الذي تسهم به الأعمال في تطوير الحلول لمجابهة التحديات الجسيمة التي نواجهها جميعاً، ما يدفعنا لدمج الاستدامة في نهج تفكيرنا وأعمالنا. وإدراكاً منا لحجم هذا التحدي وضرورة مقابلته، فإننا ملتزمون أيضاً بالتعاون مع الأطراف ذات العلاقة وشركاء الأعمال على امتداد سلسلة القيمة لابتكار حلول استدامة للصناعات والمناطق التي نعمل فيها.

رؤيتنا

نسعى لدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للاستدامة في عملياتنا التجارية الأساسية واستراتيجياتنا الإنمائية؛ لتعزيز قدرتنا على لتحقيق تأثير إيجابي لصالح زبائننا والمجتمعات التي نقدم فيها خدماتنا. كوننا من أكبر مصنعي البتروكيماويات في العالم، فإننا نتبوأ مكانة فريدة في سلسلة القيمة لتقديم حلول جديدة مستدامة للأسواق النهائية التي نخدمها؛ لا سيما أسواق البناء والتشييد، والأجهزة الطبية، والتعبئة والتغليف، والمغذيات الزراعية، والإلكترونيات، والنقل، والطاقة النظيفة وغيرها. ندرك في ذات الوقت أهمية الحد من انبعاثاتنا وتسريع إسهاماتنا في الاقتصاد الدائري للكربون؛ بتبني مناهج تعاونية تقدم حلولاً رائدة.

تحديد حجم عينة الدراسة:

ونظراً لأن مجتمع الدراسة والمكون من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات محل التطبيق غير محدد فإن الباحثة قد اعتمدت على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من مجتمع إحصائي غير معلوم على النحو التالي شملت كل من المستويات الوسطى بسابق والبالغ ٣٥٠٠ عاملاً وموظف وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١٥٠ عاملاً وموظف حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١٢٠ استبياناً وبعد فحصها الغيت منها ٢٠ استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا ١٠٠ استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي ٦٧ % من الجدول رقم (١): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	١٥٠	١٢٠	٣٠	٢٠	١٠٠
النسب	%١٠٠	%٧٣,٣	%٢٠	%٦,٧	%٦٧

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " تأثير إدارة الموارد البشرية على ونجاح المشاريع بشركة سابك حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فثبتت الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت من اجل قياسه وقد تم الاستعانة ف اعدادها بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس السن الأقدمية).

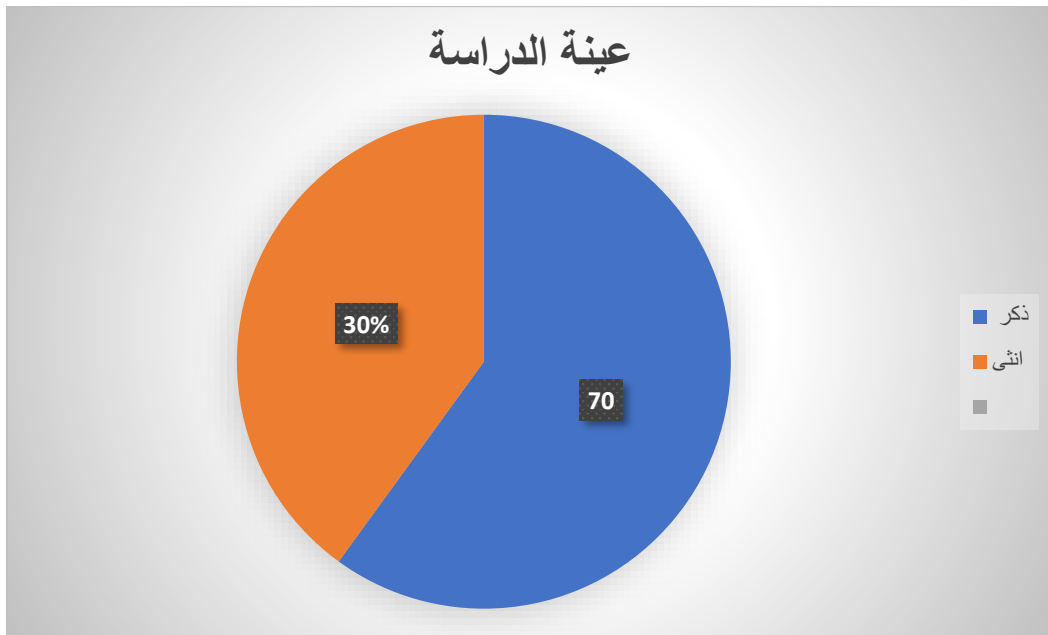
القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من ٤ اجزاء.

التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون ٥٠ من فقرات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية.

: تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

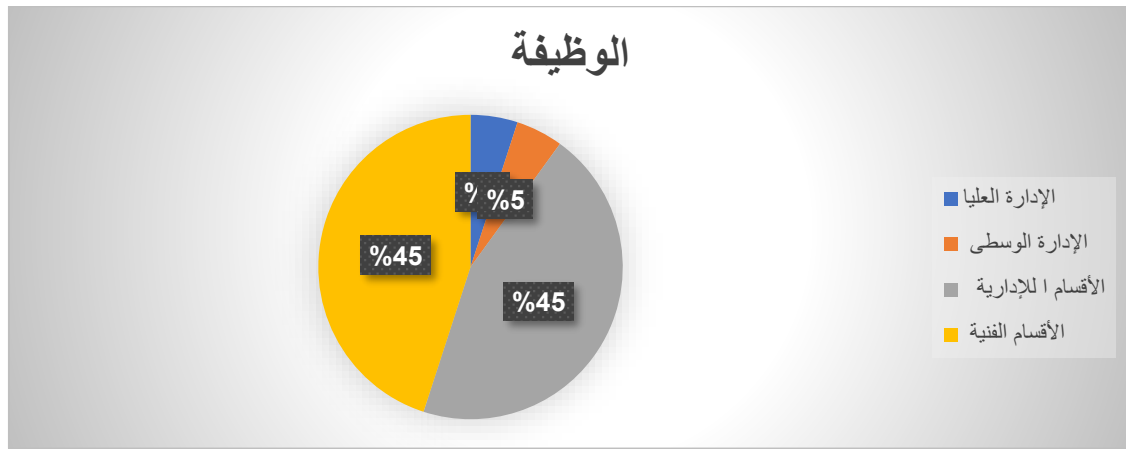
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	٧٠	٦٠٪
	انثى	٣٠	٤٠٪
	المجموع	١٠٠	١٠٠٪



تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٧٠) شخص ونسبة مقدارها (٧٠٪) في حين كان عدد الإناث فقط ٣٠ إناث ونسبة مقدارها (٣٠٪) وهذا يدل على زيادة نسبة مشاركة الإناث في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

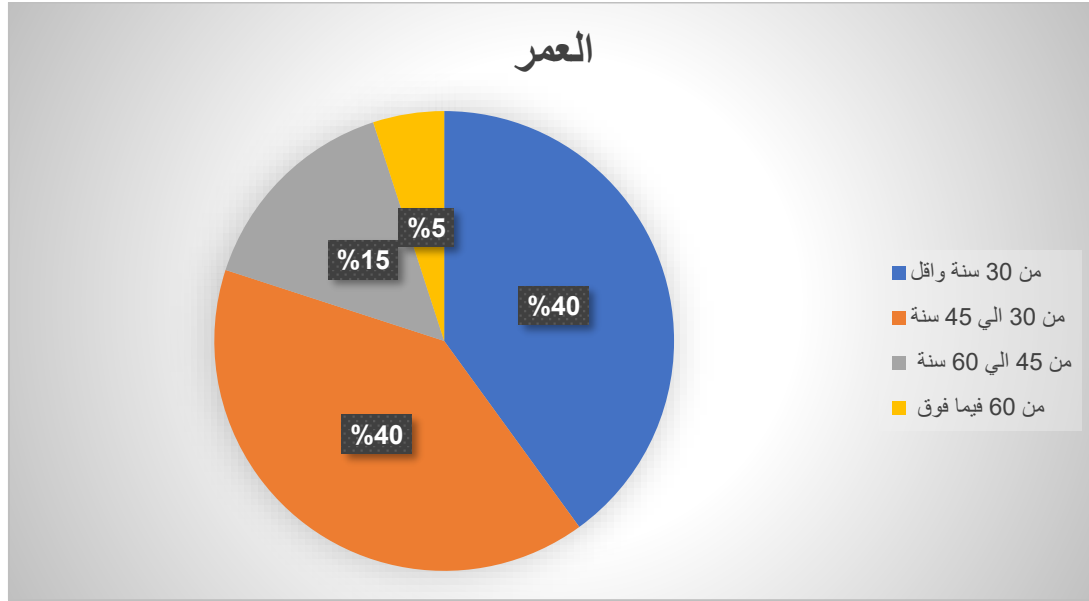
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	٥	٥٪
	الإدارة الوسطى	٥	٥٪
	الأقسام الإدارية	٤٥	٤٥٪
	الأقسام الفنية	٤٥	٤٥٪
	المجموع	١٠٠	١٠٠٪



الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني والأقسام الإدارية حيث بلغ عددهم (٩٠) وبنسبة تمثيل بلغت (٩٠٪) وتلتها نسبة موظفي الإدارة العليا والوسطى وبنسبة بلغت (١٠٪) الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

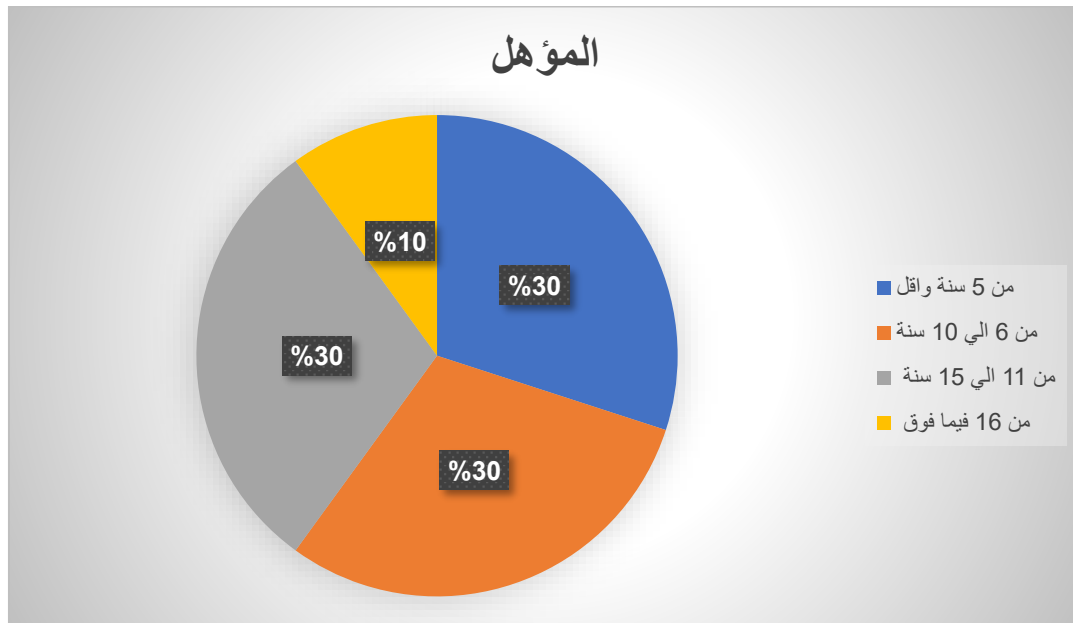
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من ٣٠ سنة وقل	٤٠	٤٠٪
	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	٤٠	٤٠٪
	من ٤٥ الي ٦٠ سنة	١٥	١٥٪
	من ٦٠ فيما فوق	٥	٥٪
	المجموع	١٠٠	١٠٠٪



تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة و اقل حيث بلغ عددهم (٤٠) بنسبة مقدارها (٤٠٪) تلتها الفئة العمرية ٣٠ إلى ٤٥ سنة وبنسبة (٤٠٪) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة ١٥٪ من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة للأعمار أكبر من ٦٠ عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (٥٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا ٤٥ عاما فاقل بنسبة ٨٠٪ من عينة الدراسة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

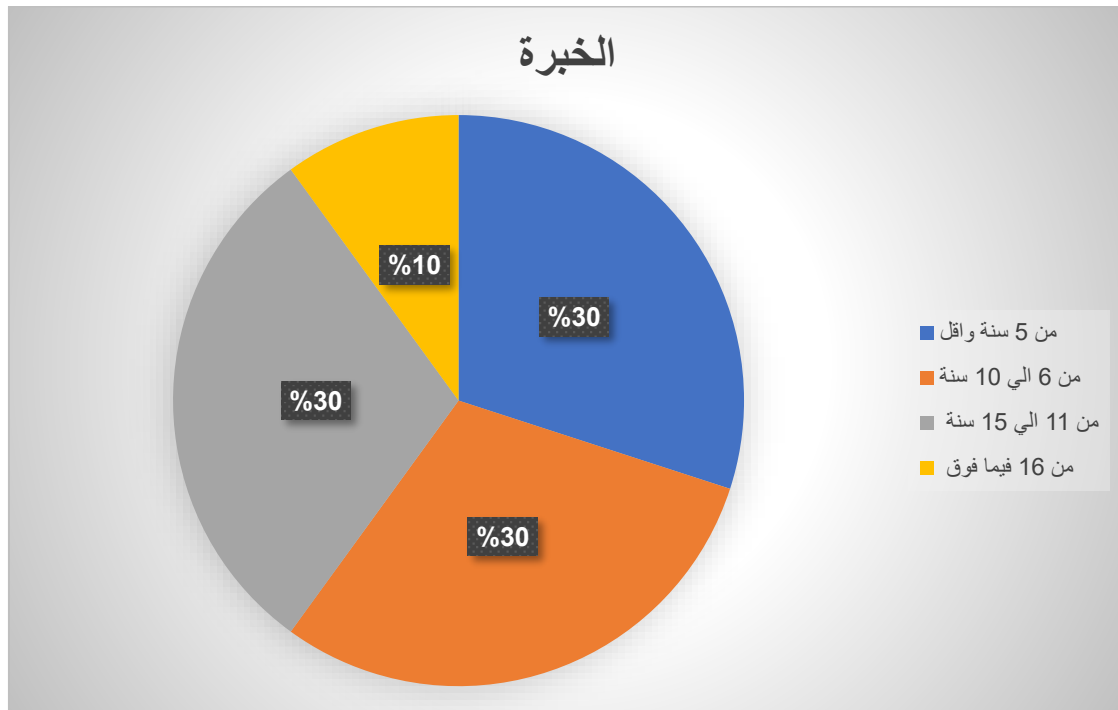
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	١٠	١٠٪
	بكالوريوس	٧٠	٧٠٪
	ماجستير	١٥	١٥٪
	دكتوراه	٥	٥%
	المجموع	١٠٠	١٠٠٪



تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٧٠) ونسبة تمثيل بلغت (٧٠٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الماجستير ونسبة بلغت (١٥٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة دبلوم متوسط بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٥) ونسبة مقدارها (٥٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية بدرجة كبيرة. الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من ٥ سنة وأقل	٣٠	٣٠٪
	من ٦ الي ١٠ سنة	٣٠	٣٠٪
	من ١١ الي ١٥ سنة	٣٠	٣٠٪
	من ١٦ فيما فوق	١٠	١٠٪
	المجموع	١٠٠	١٠٠٪



تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٣٠) فرد ونسبة (٣٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية

المحور الأول:

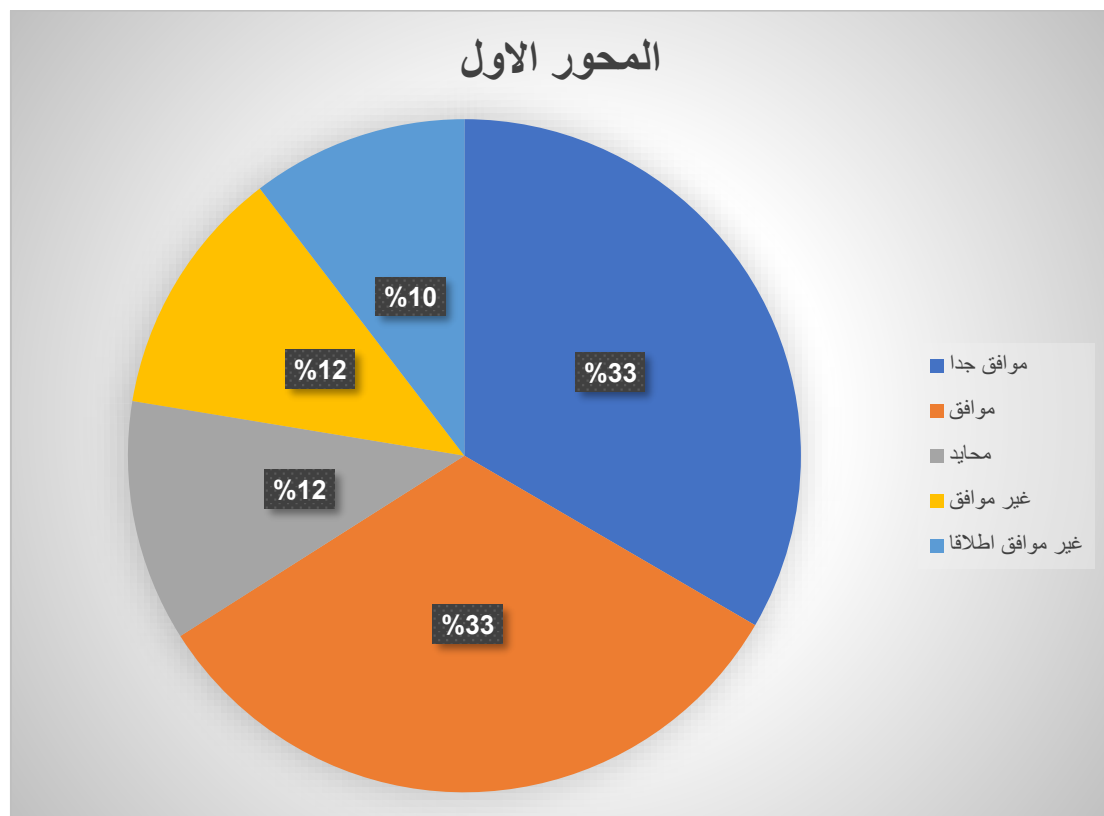
وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات

الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
١	تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب	٤٠	٢٨	١٠	١٢	١٠
٢	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع المخططات الاستراتيجية	٣٢	٤٠	٨	١٢	٨
٣	تسعى إدارة الموارد البشرية الى تطبيق المخططات الاستراتيجية	٣٠	٢٨	١٤	١٦	١٢
٤	الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع تحقق المستهدف منها	٣٠	٣٤	١٦	٨	١٢
٥	وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية للمخطط المستهدفة	٣٥	٣٣	١٠	١٢	١٠
الإجمالي		١٦٧	١٦٣	٥٨	٦٠	٥٢
النسبة		٣٣%	٣٣%	١٢%	١٢%	١٠%
الوسيط		٣٢	٣٣	١٠	١٢	١٠
الوسط الحسابي		٣٣,٤	٣٢,٦	١١,٦	١٢	١٠,٤
الانحراف المعياري		٣,٨	٤,٥	٢,٩	٢,٥	١,٥
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٣,٤ إلى ١٤,٤ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٣,٤ وانحراف معيار ٣,٨ ونسبة ٣٣% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ١٠,٤ وانحراف معيار ١,٥ ونسبة ١٠% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



المحور الثاني:

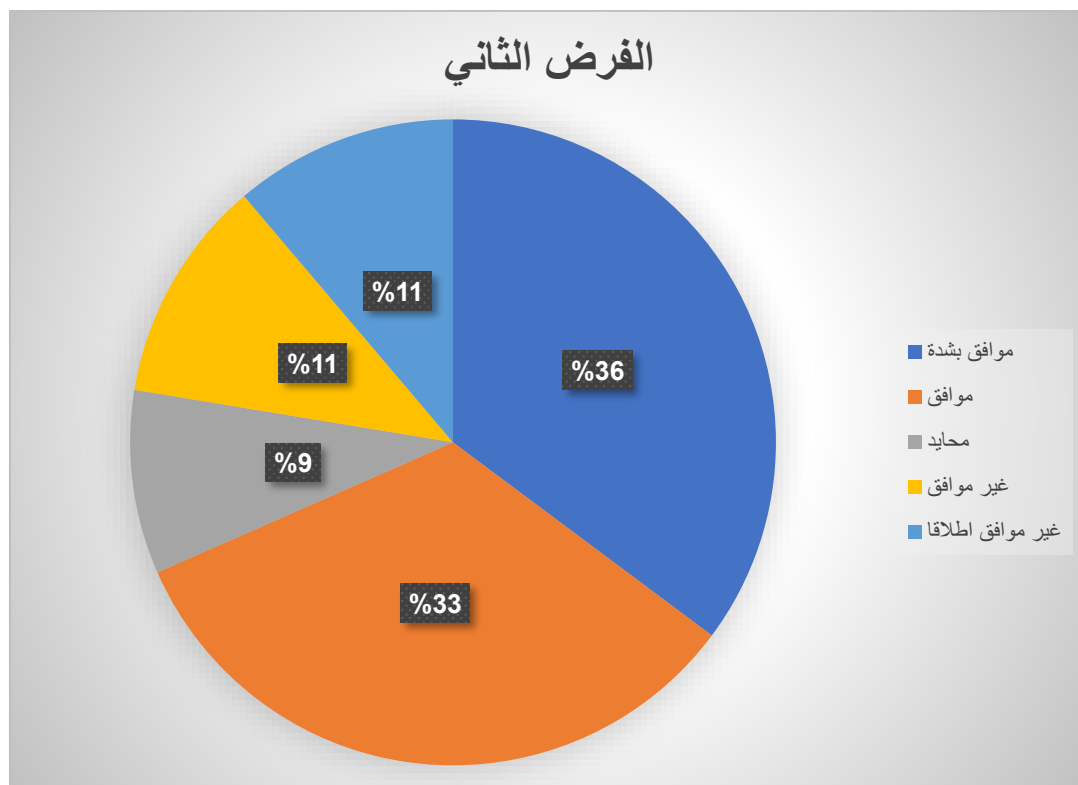
وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات

الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
١	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء	٣٠	٣٢	١٦	٨	١٤
٢	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المديرية	٣٠	٣٠	١٠	١٢	١٨
٣	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للمديرية وحب العمل والولاء للمديرية	٣٢	٤٤	٤	١٢	٨
٤	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات	٣٦	٣٦	٠	١٦	١٢
٥	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء	٤٨	٢٤	١٦	٨	٤
الإجمالي		١٧٦	١٦٦	٤٦	٥٦	٥٦
النسبة		٣٥%	٣٣%	٩%	١١%	١١%
الوسيط		٣٢	٣٢	١٠	١٢	١٢
الوسط الحسابي		٣٥,٢	٣٣,٢	٩,٢	١١,٢	١١,٢
الانحراف المعياري		٦,٨	٦,٦	٦,٤	٣,٠	٤,٨
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٥,٢ إلى ١١,٢ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٥,٢ وانحراف معيار ٦,٨ وبنسبة ٣٥% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ١١,٢ وانحراف معيار ٤,٨ وبنسبة ١١% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



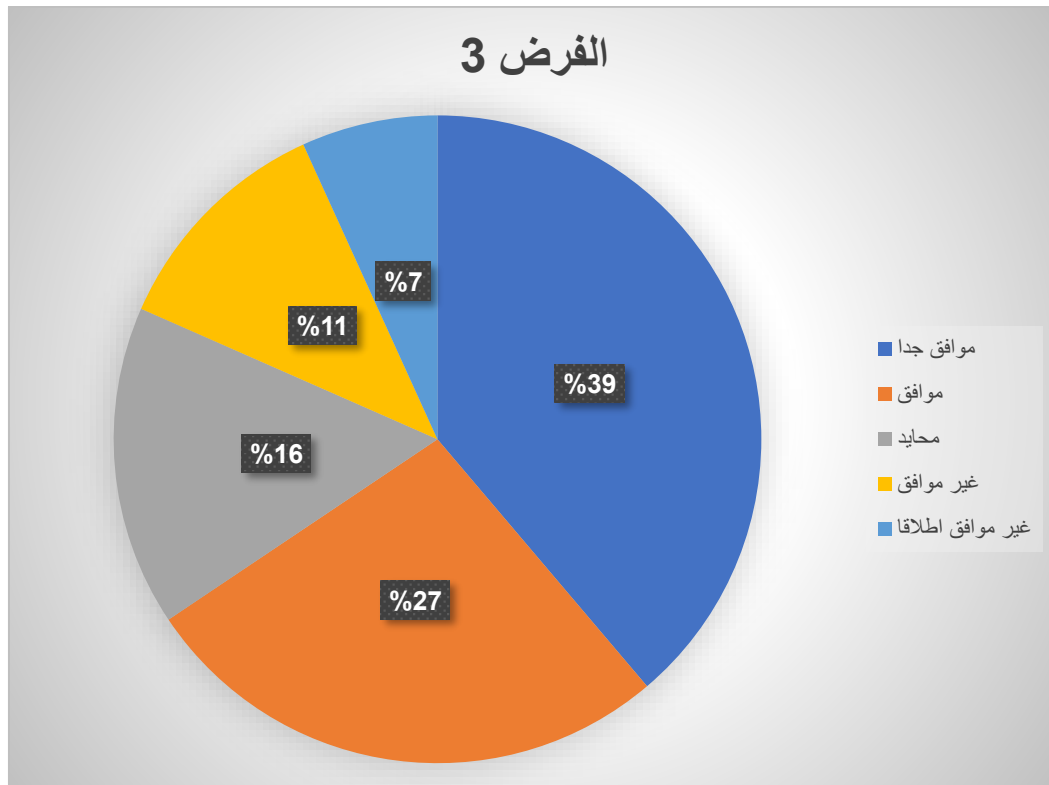
المحور الثالث:

وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
١	يساعد تخطيط الاداء على تحقيق اهداف إدارة المشاريع بشركة سابك.	٥٤	٢٠	١٦	١٠	٠
٢	تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من اهداف إدارة المشاريع بسابك	٢٠	٢٢	٢٤	١٦	١٨
٣	تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق نجاح المشاريع	٣٨	٣٨	١٠	١٠	٤
٤	تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط تقييم الاداء	٣٨	٣٤	١٤	١٢	٢
٥	يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية	٤٤	٢٠	١٦	١٠	١٠
الإجمالي		١٩٤	١٣٤	٨٠	٥٨	٣٤
النسبة		٣٩٪	٢٧٪	١٦٪	١٢٪	٧٪
الوسيط		٣٨	٢٢	١٦	١٠	٤
الوسط الحسابي		٣٨,٨	٢٦,٨	١٦	١١,٦	٦,٨
الانحراف المعياري		١١,١	٧,٧	٤,٦	٢,٣	٦,٥
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٨ إلى ٤ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٨ وانحراف معيار ١١,١ ونسبة ٣٩٪ وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي ٤ وانحراف معيار ٦,٥ ونسبة ٧٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



الفصل الرابع:

الاستنتاجات

التوصيات

أولا تحليل نتائج الدراسة

يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة

ثانيا: نتائج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة. يعتبر دور الاداء الإداري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الهيئة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الهيئة ولها التأثير الأكبر على مستوى رضا الموظفين والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تؤدي إلى نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تساهم في جعلهم راضون عن الوظيفة

١. توجد علاقة إيجابية توضح إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية

للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

٢. وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية

للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

٣. وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية

للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

٤. وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
٥. كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة.
٦. مستوى تقييم العاملين لها مرتفعاً كما كان لها تأثير إيجابي كبير على نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
٧. نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات تعاني من ضعف وغير مرضي في بعض الأحيان.
٨. أما الممارسات الخاصة إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع فتعاني من قصور في بعض جوانبها.
٩. هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
١٠. وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة في دعم نجاح المشاريع في الشركة.

ثالثاً: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية "والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالعاملين من خلال إدارة الموارد البشرية لتحسين ظروفهم المادية والمعنوية
- استخدام إدارة الموارد البشرية أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل
- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية"
- إشراك إدارة الموارد البشرية للموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا

- إعداد إدارة الموارد البشرية لمنظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين
- وضع إدارة الموارد البشرية لهيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع
- إدارة الموارد البشرية تعمل لتعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق
- تهدف إدارة الموارد البشرية لتعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري للمشاريع -
العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال
- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للمشاريع والمهام الإدارية الحديثة
- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة لنجاح المشاريع
- تقديم الدعم الكامل لتنفيذ المشاريع في كافة الأعمال الإدارية باستخدام القدرات التكنولوجية.
- توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري للمشاريع.
- العمل على إنجاح الإدارة الخاصة بالمشاريع فيمن خلال التطبيق الصحيح للقدرات التكنولوجية.

الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح الشركة الوطنية للمياه ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل وإن نجاح الخطة يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية لاستخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأدوات في إدارة العاملين، ولكن في سياق استراتيجي للأعمال، لهذا كان لابد من دراسة البيئة الخارجية ما دامت تعمل على نجاح المشاريع يؤثر على صعيد الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تحدد الاتجاه العام في ظروف تتسم بالتغير المستمر، وكان من الضروري أيضاً تقييم البيئة الداخلية للشركة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها وذلك بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط استراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية، والأخذ بها عند صياغة، لهذا نجد أن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية ودورها نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، أو حتى تخطيط لوحدة الأعمال أمر ضروري ما دام أنه يساهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً، كما تناول البحث ميزات التخطيط الاستراتيجي وعقبته، في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ووحدات إدارة المشاريع الأعمال بالشركة.

المراجع والمصادر:

- 1 - ابن بوزيد، رضوان (٢٠٢٠): أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 2 - أبو الوفا، جمال محمد وعبد العزيز، حنان جاسم محمد عبد الله وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٥ أكتوبر): تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- 3 - احمد موسى الكاظم محمد ٢٠١٧ الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء.
- 4 - حريم حسين ومنصور ياسر ٢٠٠٦ إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.
- 5 - حمد ماهر (٢٠٠٢) (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية الإسكندرية
- 6 - السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل حرفوش ٢٠١٠. "إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 7 - سهيل احمد والوادي، حمود حسين ٢٠١٠ مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 8 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ٢٠٠٨ م السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر مصر.
- 9 - الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي ٢٠٠٦، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 10 - العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور ٢٠١٧، "الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 1 1 - عشور السعيد ٢٠١١ م (إدارة المنظومات الإنتاجية تخطيط تنظيم تحليل تحكم)
- 1 2 - عمارة كهينة ٢٠١٥ م أهمية نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري
- 1 3 - عيسى إيهاب ٢٠٢٠ م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.

- 4 1 - ماهر احمد ٢٠١٩ "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 5 1 - ماهر، احمد ٢٠٠٩، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 6 1 - موسى السعودي. ٢٠١٤. أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين
- 7 1 - ناصر محمد العديلي (١٩٩٩) (والسلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث مركز البحوث
- 8 1 - نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١ م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا
- 9 1 - النجار، فريد ٢٠١٦، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر
- 0 2 - النجار، فريد ٢٠٠٧، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،
- 1 2 - نوره محمد البلهد ٢٠١٤. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
- 2 2 - وليد حميد رشيد الأميري ٢٠١٦ م تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن.

- 1 -Farhana F. (٢٠١٩) "Building employee performance" International review of international journal of scientific and engineering research.
- 2 -Kenneth Jackson, "٨ Ways to Increase Productivity in the Workplace" ٢٠١٨
- 3 -Khan H. and Raza H. A. Ulhas A. (٢٠١٧) "Impact of information technology
- 4 -Kuwait Y. (٢٠٢٠) "The effect of motivation on employee performance" Lai Kee-Hung
- 5 -Stewart.G. L ،Browm ،K.G. (٢٠٠٩)، "Human Resource Management." Linking Strategy To Practice ،John Wiley & Sons ،Inc ،USA

6 -George, Vineeth (۲۰۱۷) " The role of Human Resources Network," International conference: Networking for sustainable

7 -Samwel, Janeso (۲۰۱۸):" Human Resources Planning as an important practice to Anticipate future Human Resources Requirements of the organization- Literature review",

ملاحق

الدراسة



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

أدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات

الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية.

اعداد الباحثة /

الاسم/ لولوه عبد الرحمن الرويشد

الرقم الجامعي / ٢٣١٢. ٢٣٢٠٠

اشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

٢٠٢٤م - ١٤٤٤هـ

الاستبانة

أدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة

العربية السعودية.

السادة موظفي الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك

الاستبانة تتعامل بسرية واغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبانة دقائق من وقتكم الثمين لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصريح وموضوعي ويهدف الي معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع بشركة سابك مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بإدارات شركة سابك ومستوى الخدمة والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة التزامكم تجاهنا ان تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم ان نأخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلي احتياجاتكم وتوقعاتكم تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الخلل.

البيانات الشخصية

الاسم					الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر				انثى		
المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	أخرى	

سنوات الخبرة

اقل من ٥ سنوات	أكبر من ٥ سنوات الي ١٠ سنوات	أكبر من ٢٠ سنة
----------------	------------------------------	----------------

أكبر من ١٠ الى ١٥ سنة	أكبر من ١٥ الى ٢٠ سنة	
-----------------------	-----------------------	--

البيانات العمر

من ٣٠ سنة و اقل	من ٤٥ الى ٦٠ سنة
من ٣٠ الى ٤٥ سنة	أكبر من ٦٠

البيانات الوظيفية

الإدارة – القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدريب الذي يعبر عن درجة موافقتكم

الفرضية الاولى:

وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
		بشدة			موافق	اطلاقا
١	تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب					

٢	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع المخططات الاستراتيجية				
٣	تسعى إدارة الموارد البشرية الى تطبيق المخططات الاستراتيجية				
٤	الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع تحقق المستهدف منها				
٥	وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية للمخطط المستهدفة				

الفرضية الثانية:

وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
١	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء					
٢	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المديرية					
٣	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للمديرية وحب العمل والولاء للمديرية					
٤	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات					
٥	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء					

الفرضية الثالثة:

وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	مستوي الموافقة			
	درجة موافقتك عن	موافق	موافق	محايد	غير موافق
		جدا	اطلاقا	موافق	غير موافق
١	يساعد تخطيط الاداء على تحقيق اهداف إدارة المشاريع بشركة سابك.				
٢	تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من اهداف إدارة المشاريع بشركة سابك				
٣	تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق نجاح المشاريع				
٤	تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط تقييم الاداء				
٥	يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية				