

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/ 232002312

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2024



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 عبدالرحمن الرويشد

الرقم الجامعي / ٢٣١٢ . ٢٣٢٠

اشراف:

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

٢٠٢٤ م

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
فهرس محتويات البحث	١
الفصل الأول الإطار العام	٢
مقدمة	٣
مشكلة الدراسة	٤
أسئلة الدراسة	٥
فروض الدراسة	٧
أهمية الدراسة	١١
اهداف الدراسة	١٢
حدود الدراسة	١٢
منهج الدراسة	١٣
المصطلحات للدراسة	١٤
الدراسات السابقة	١٦
الخاتمة	٢١
المراجع المقترحة	٢٢

الفصل الأول:

الإطار العام

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية الاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفرادها لمواجهتها، 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 بيئاتها 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 الآتي:

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)".

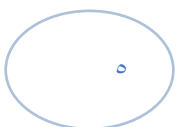
فرضية الدراسة الرئيسية:

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 (سابق) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية

للصناعات الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية.

٥/١ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل / إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع / التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشاريع

المتغير
المستقل

• إدارة الموارد
البشرية

المتغير
التابع

• نجاح 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 دورها 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 بالمورد 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. التعرف 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 بمحافضة 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 بمحافضة 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 إلى 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.

اختتمت 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 يسهم 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 ، والهيكلة 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 أي 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، وبتحليل 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.

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 ورج 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 وعقباته، في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ووحدات إدارة المشاريع الأعمال بالشركة.

المراجع والمصادر (المقترحة)

- 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 كهيئة 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 معمد الإدارة العامة للبحوث مركز البحوث
- 8 1 - نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "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 ٢٠١٦م تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن.

- 1 -Farhana F. (2019) "Building employee performance" International review of international journal of scientific and engineering research.
- 2 -Kenneth Jackson, "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
- 3 -Khan H. and Raza H. A. Ulhas A. (2017) "Impact of information technology
- 4 -Kuwait Y. (2020) "The effect of motivation on employee performance" Lai Kee-Hung
- 5 -Stewart.G. L ،Browm ،K.G ،(2009)، "Human Resource Management." Linking Strategy To Practice ،John Wiley & Sons ،Inc ،USA

6 -George, Vineeth (2017) " The role of Human Resources Network," International conference: Networking for sustainable

7 -Samwel, Janeso (2018):" Human Resources Plan ingas an important practice to Anticipate future Human Resources Require mints of the organization- Literature review",