

# إدارة الموارد البشرية في المشروع وتأثيراتها في الحياة والعمل

## المحتويات

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1-الاطار العام للدراسة..... | 3  |
| 1,1 المقدمة.....            | 4  |
| 1,2,1 مشكلة البحث.....      | 6  |
| المشكلة النظرية.....        | 6  |
| المشكلة العلمية.....        | 7  |
| 1, 3, 1 أهمية البحث.....    | 8  |
| الأهمية النظرية.....        | 8  |
| الأهمية العملية.....        | 10 |
| 1,4 أسئلة البحث.....        | 12 |
| 1,5 أهداف البحث.....        | 14 |
| 1,6 فرضيات البحث.....       | 18 |
| 1,7 نموذج البحث.....        | 19 |
| 1,8 منهجية البحث.....       | 20 |
| 1,9 نطاق الدراسة.....       | 21 |
| 1,10 مخطط المشروع.....      | 23 |
| المراجع.....                | 24 |

1

-الفصل الأول:الاطار العام للدراسة

## 1,1 مقدمة

في ظل التنافسية العالية وزيادة تعقيد الأعمال المعاصرة، لم تعد الموارد البشرية مجرد عامل إنتاجي تقليدي، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً وركيزة أساسية في الهيكل التنظيمي للمنظمات. وتكتسب إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management - HRM) أهمية خاصة في "إدارة المشاريع"، حيث يمثل العنصر البشري المحرك الرئيسي لإنجاز المهام، وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس.

وعن مفهوم الموارد البشرية يختلف باختلاف القصد من إطلاقه فبالنظر الى القرن الثامن عشر وتحديدًا أثناء الثورة الصناعية في أوروبا، فإن الموارد البشرية يثصد بها هنا ظهور مفهوم الموارد البشرية على يد تشارلز بابينغ وروبرت أوين، والذي كان يهدف وقتها الى تحسين الظروف الخاصة بالموظفين والعمال وكذلك حفظ حقوقهم.

وأما بالنظر الى عالم الأعمال وخاصة في العصر الحديث فإنه يقصد بالموارد البشرية ذلك القسم من أقسام المنشأة والذي يعنى بمقابلة الموظفين الجدد والاعلان عن الشواغر وتعيين الموظف وتدريبه وكذلك متابعة اجازاته وغير ذلك من شؤون الموظف العامة وهذا مما يدل على ان المفهوم يختلف باختلاف الاطلاق والقصد منه.

تشمل ادارة الموارد البشرية للمشروع العمليات التي تقوم على تنظيم وادارة فريق المشروع ويتكون فريق المشروع من الأشخاص الذين لديهم ادوار ومسؤوليات محددة من اجل انهاء المشروع وحيث انه من المعتاد التحدث عن الدوار والمسؤوليات المحالة يجب ان يشارك اعضاء الفريق بكثرة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع فالاشتراك المبكر لأعضاء الفريق يضيف الخبرة اثناء عملية التخطيط ويعزز الالتزام تجاه المشروع وعادة ما يتغير عدد اعضاء فريق المشروع ونوعياتهم مع تقدم سير عمل المشروع ويمكن ان يشار الى اعضاء فريق المشروع على انهم موظفي المشروع.

على مر السنين من العديد من المنظمات المتخصصة. منذ نشأتها كوظيفة من النوع الأول في المقام الأول، تطورت حتى الآن كمحرك رئيسي لاستثمار رأس المال البشري. في كتاب الموارد البشرية من الخارج إلى (Ulrich, Younger, Brockbank, Younger, Younger, 2012)، وصف المؤلفون التاريخ العمل

الموارد البشرية في «موجات». ركزت على 1 على العمل الكامل الموارد البشرية، مثل شروط وأحكام العمل، لتطبيق خدمات الموارد البشرية، واختيار التنظيم. لا يزال هذا الأمر التنفيذي متاحًا في الموارد البشرية اليوم، ولكن غالبًا ما يتم إنجازه بشكل مختلف من خلال الحلول التكنولوجية والاستعانة بمصادر خارجية. تتميز بجودة خدمات الموارد البشرية ومصادقية الموارد البشرية من القدرة على إدارة العمليات الإدارية وحل المشكلات الإدارية الآن. ركزت عمومًا على 2 تصميمات متخصصة للموارد البشرية التقنية مثل التعويض والتعلم وبشكل واضح. بدأ خبيرو الموارد البشرية في مجالات الممارسة هذه بالتفاعل والمشاركة مع أعضاء الفريق لتطوير التكنولوجيا الثابتة الموارد البشرية. توضيح مصادقية الموارد البشرية في Wave 2 من تقديم أفضل الحلول الموارد البشرية. ركزت الموجة 3 للموارد البشرية، على مدى 15-20 عامًا أو نحو ذلك، على دمج الموارد البشرية الإستراتيجية باستراتيجية شاملة. بدأت الموارد البشرية بشكل مناسب في النظر إلى استراتيجية الأعمال واستخدام الموارد البشرية للعمل عليها وكيفية استخدام الموارد بشكل أفضل. بدأت الموارد البشرية في أن تكون شريكًا حقيقيًا، حيث تعتمد مصادقية الموارد البشرية على الحصول على الموارد البشرية على طاولة الطعام عندما كانت الشركة تجري مناقشات استراتيجية. في الموجة الرابعة، لا تزال الموارد البشرية شريكًا للشركة، ولكنها أصبحت أيضًا تعمل على الاستجابة لظروف العمل الخارجية. تتطلع الموارد البشرية إلى العملاء والمستثمرين والمجتمعات الناجح - في شكل مشاركة العملاء وثقة المستثمرين وتجمع المجتمع. وبالتالي يتم تحديد مصادقية الموارد البشرية من حيث القدرة على دعم وقيادة هذه المعايير. على الرغم من أن كل «موجة» من جامعة الموارد البشرية مهمة تطوعت لأول مرة، إلا أن هدف «الخارج إلى الداخل» هو الذي يسمح بوظيفة إدارة الموارد البشرية بالتألق من خلال السمعة الدولية والنجاحات التي حصل عليها منظموها. الموارد البشرية هي وظيفة رئيسية داخل أي شركة، ولكنها ليست جميع الشركات غير القادرة على تحمل التكاليف أو تعويض الموظفين بدوام كامل. على مدى العقد الماضي، أصبح الاستعانة بمصادر للموارد البشرية قرارًا تجاريًا جيدًا، معروف جيدًا من الشركات الصغيرة التي لا تمتلك لديها بالفعل نطاقًا تردديًا أو خبرة لتحمل حقوق علاقات الموظفين والمزايا والرواتب أو شركات التأمين للموارد البشرية. وقد دفع هذا العديد من ممارسي الموارد البشرية لتجربة مهاراتهم الريادية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية و «الموارد البشرية المتنوعة». يتم الاستعانة بمصادر للموارد البشرية بشكل شائع من قبل الشركات الصغيرة (وغالبًا الشركات الجديدة أيضًا) وتتطلب مثل التطبيقات والإدارة الحالية. هذه المنطقة تم الاستعانة بها بمصادر خارجية لأطراف ثالثة وكم عدد. لدينا هو قادر على الوصول إلى موارد «جزئية للموارد البشرية» للمساعدة في برادي/الأسبوعي/الشهري للموارد البشرية، وعلاقات، الموظفين وقضايا إدارة المواهب التي تحتاج الشركات إلى جميعها Fractional HR هي صناعة ماثامية، وقد أصبحت خدمة تقدم لك من المشاريع الموارد البشرية الريادية.

## 2,1 مشكلة البحث

المؤشرات قد يستنزف ميزانيتك ويهدد استقرار عملك في السوق. الحل يبدأ بالتشخيص الصحيح؛ لذا نضع بين يديك دليلاً شاملاً يكشف أبرز **مشاكل الموارد البشرية وحلولها** العملية لتحويل بيئة عملك إلى بيئة منتجة وجاذبة للكفاءات. تشير **مشاكل الموارد**

إلى الإطار الذي يضم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية داخل الشركات، وكيفية التعامل معها بأساليب عملية تضمن استقرار بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. وتظهر

**مشاكل الموارد البشرية** عادة أثناء تنظيم شؤون الموظفين، وإدارة العلاقات الوظيفية، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

تختلف **مشكلات الموارد البشرية** من مؤسسة إلى أخرى بحسب الحجم والقطاع، لكنها غالباً ما تدور حول محاور أساسية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، من أهمها:

- **إدارة الموظفين:** من أبرز مشاكل الموارد البشرية ضعف إدارة الموظفين، سواء في توزيع المهام، أو متابعة الأداء، أو التعامل مع الشكاوى. سوء إدارة الموظفين يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل دوران العاملين، مما يجعل البحث عن حلول مشاكل الموارد البشرية أمراً ضرورياً للحفاظ على الاستقرار الوظيفي.
- **بيئة العمل:** تظهر العديد من مشاكل الموارد البشرية نتيجة بيئة عمل غير داعمة، مثل غياب التحفيز، أو ضعف ثقافة الاحترام، أو زيادة الضغوط الوظيفية.
- **التواصل الداخلي:** ضعف التواصل الداخلي من أكثر تحديات الموارد البشرية انتشاراً، حيث يؤدي إلى سوء فهم التعليمات، وتضارب الصلاحيات، وظهور النزاعات.
- **الالتزام بقانون العمل:** عدم الإلمام الكافي بأنظمة العمل أو ضعف تطبيقها يضع الشركات أمام مشاكل موارد بشرية قانونية، مثل النزاعات العمالية أو العقوبات.

**التخطيط وتنمية الموارد البشرية:** غياب التخطيط طويل الأجل لتنمية الموارد البشرية يؤدي إلى نقص الكفاءات وعدم جاهزية الفرق لمتطلبات المستقبل.

## 1,2,1 الفجوات العلمية

هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ولا سيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل ويمكن إيجاز هذه التحديات بالآتي:

**التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين :** يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار وتراجع التدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تنتم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجاراة التطور في سوق العمل ويجد العاملون ذوو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها .

**تحديات احتياجات وتوجهات سوق العمل:** يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمال فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغير مستمرة لم يشهد لها مثيل من قبل وهذا يتطلب موظفين لديهم مهارات المرونة والقدرة على التغيير والتجاوب لمتطلبات ديناميكية أماكن العمل وترى كفاي انه يدور الحديث اليوم عن سوق عالمية المنتجات ورأس المال ولكن مستقبلا سيكون الحديث عن سوق عالمية للعمالة وقد انعكست تأثيرات العولمة على أسواق العمل بتحديات على الكيفية التي يتم بها أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها ومن هذه التحديات :

- +نشوء مهن ووظائف جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطورات
- +التقنيات منها ما يطلق عليه العمل والوقت المرن
- +زيادة نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في مجال الصناعات
- +الإلكترونية الإلكترونية فالمعرفة التقنية متطلب أساسي في سوق العمل
- +التزايد المستمر في العمالة الشريطية وهي التي تطلب وقت الحاجة لأداء مهام معينة
- تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير:** إن البيئة شديدة الديناميكية تحتّم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتحسين القدرة على التغيير
- ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد
- فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المتغيرات والمستجدات
- تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات

## 1,3- أهمية البحث:

### أهمية إدارة الموارد:

عند إدارة الموارد في المشروع، تتمكن المؤسسات من تحقيق مجموعة من الفوائد، وتشمل ما يلي:

#### 1- الاستخدام الأمثل للموارد

تتطوي إدارة موارد المشروع على تخصيصها بشكل فعال، وهو ما يكفل الاستخدام الأمثل لها دون هدر وتحقيق أقصى فائدة منها، ويتمكن مدير المشروع من زيادة إنتاجيته عندما ينجح في مطابقة الموارد المناسبة مع المهام الصحيحة، وينتج عن ذلك تقليل التكاليف وتحسين نتائج المشروع.

#### 2- تحسين كفاءة المشاريع

من أبرز فوائد إدارة موارد المشروع أنها تساعد على تحسين كفاءته، فعندما يتم تخصيص الموارد وجدولتها بشكل فعال؛ يمكن إنجاز كافة مهام المشروع دون تأخير، وبالتالي تسير عمليات المشروع بسلاسة.

#### 3- التقليل من مخاطر المشروع

من أهم عمليات إدارة موارد المشروع تحديد القيود المحتملة على تلك الموارد، فقد يواجه المشروع تحديات بخصوص الموارد تعوق تقدمه، مثل نقص المعدات أو المهارات، وهنا يأتي دور إدارة الموارد والتي تعالج تلك التحديات بشكل استباقي لضمان استمرار تقدم المشروع.

#### 4- تخفيض تكاليف المشروع

تفيد إدارة موارد المشروع في تقليل تكاليفه، لأنها تتطوي على منع هدر تلك الموارد وتخصيصها بشكل فعال من أجل تقليل النفقات غير الضرورية، واستمرار تنفيذ المشروع وفقاً للميزانية المحددة.

#### 5- تعزيز نتائج المشروع

عندما ينجح مدير المشروع في توفير جميع الموارد المطلوبة والتقليل من مخاطر نقصها من أجل إنجاز المهام بكفاءة، فإن ذلك ينعكس نجاح المشروع بالإيجاب.

هي تلك الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية داخل المنشأة للبحث عن القوى العاملة الفعالة بطرق مبتكرة وحديثة وبأساليب متجددة للوصول إلى تحقيق الأهداف الدولية للمؤسسة، فهي تقوم على تدريبهم وتطور من قدراتهم وإبداعاتهم وتراقب أداءهم لقياس فاعليتهم، وتتضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التدريب والتوظيف والابتكار، وتوسيع نطاق العلاقات مع جميع فروعها في العالم. وللعنصر البشري أهمية عظيمة لأي منشأة سواء كان داخلياً أو خارجياً (دولياً)، فهو مصدر التطور والابتكار والإبداع، وهو الذي يستطيع استغلال الموارد المتاحة في المنشأة بالطريقة الصحيحة، وبالتحفيز ومنح المكافآت والترقيات للعناصر البشرية فإنها ستعطي نتيجة أفضل وفاعلية حقيقية لتصل المنشأة إلى هدفها الأسمى محلياً ودولياً. يجب اختيار المديرين الدوليين بحرص لتعيينهم في هذا المنصب وهذا ليس بالأمر السهل فمن الممكن أن ينجح ويحقق نجاحاً كبيراً للمنشأة، ومن الممكن أن يقع في أخطاء توصل به إلى الفشل والإحباط وبالتالي يلحق الضرر بالمنشأة وسمعتها، لذلك يُراعى عند تعيينهم الكفاءة في الأداء من حيث تدريبهم وتطوير مهاراتهم لرفع مستوى المنشأة دولياً.

المهارات الواجب توافرها في إدارة الموارد البشرية الدولية فيما يأتي أهم المهارات الواجب توفرها:

مهارة التكيف مع بيئة العمل تستخدم على اختلاف أنظمتها سواء محلياً أو دولياً، لذا على إدارة الموارد البشرية الدولية أن تمتلك القدرة على التكيف مع الظروف السائدة بشكل عام والقدرة على تطبيق سياسة الشركة وأنظمتها. مهارة وضع الخطط التنظيمية للمنشأة تكمن في القدرة على اتخاذ القرارات بكفاءة عالية ولكن بعيداً عن الإدارة العليا لانتشار فروعها في العالم. مهارة التنبؤ بالقرارات المستقبلية تكمن في اقتناص الفرص الجيدة واستثمارها، وكذلك تجنب المخاطر الاقتصادية والسياسية المحتملة والتي تفرض على إدارة الموارد البشرية الدولية سرعة البديهة لاتخاذ القرار المناسب.

أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية فيما يأتي:

تعيين الموظفين الأكفاء والفعالين في الشركة بناء على المهارات والقدرات التي يمتلكونها، بالإضافة إلى المؤهلات التي تتناسب مع طبيعة العمل في المنشأة. توفر بدورها قاعدة بيانات لكل وظيفة وموظفيها حتى تجذب الموظف المناسب القادر على تحقيق الأهداف التي وضعتها المنشأة في خططها المستقبلية، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم الأداء وبالتالي تُقدر المكافأة

والحوافز للموظفين وكذلك تحدد الجزاء أيضاً. تحدد الأجور والمكافآت للموظفين حيث تقيم أداءهم وقدراتهم على تحمل أعباء العمل، كما تحدد المميزات العادلة التي سيحصل عليها

## الأهمية العلمية

بيئة العمل هي من مسؤوليات الموارد البشرية بأن تجعلها صحية ومحفزة للحصول على نتائج إيجابية وإنتاجية أعلى وجعل الشركة هي مكان مريح وحيوي للموظفين، إليك أهداف وظيفة الموارد البشرية في ما يخص بيئة العمل:

تلبية الاحتياجات: بيئة العمل الإيجابية تساعد في تلبية احتياجات الشركة والحصول على عمل احترافي لإتمام جميع المهام لأن الموظفين يكونون أكثر راحة ونشاط في بيئة العمل الجيدة وهذا يساعد الشركة في سد الثغرات وتلبية المتطلبات والمهام التي تحتاجها.

التطوير المستمر: تسعى الموارد البشرية دائماً في التطوير المستمر وتعزيز القدرات ووضع خطط متكاملة لدعم النمو والتقدم الدائم في المهارات والخبرات وفي إتمام المهام ومختلف الوظائف في الشركة وهذا يعود بالإيجاب على الشركة وأهدافها.

خلق بيئة محفزة: يبحث الموظفين دائماً عن التحفيز والتشجيع المستمر لإخراج أفضل أداء؛ لذلك يعمل نظام إدارة الموارد البشرية على جعل بيئة العمل دائماً محفزة ومُشجعة للموظفين.

تقدير الموظفين: حصول الموظف على التقدير الذي يحتاجه أثناء العمل يجعله يشعر بالرضا والطاقة الكافية لزيادة كفاءته وإنتاجيته.

حل النزاعات: تعمل الموارد البشرية طوال الوقت في حل النزاعات المختلفة بين الموظفين بشكل عادل وهذا يساعد في عدم وجود بيئة عمل مشحونة بالضغينة أو الكراهية أو شعور أي موظف بالظلم وهذا يخلق روح تعاونية وتفاهم أكبر بين الموظفين وشعور بالرضا والهدوء.

الالتزام: وجود الالتزام في بيئة العمل من الأساسيات التي تزيد الإنتاجية كما أنها تعمل على جعل الشركة أكثر نظاماً وهذا يوفر للموظفين بيئة آمنة ومنظمة وغير مشتتة.

وظيفة الموارد البشرية في الشركات تدعم بشكل كبير الالتزام بقوانين العمل وتطبيقها بشكل صحيح وهذا من خلال العديد من المهام التي تقوم بها في الشركة لضمان تحقيق هذا الالتزام، وإليك كيفية دعم الموارد البشرية للالتزام بالقوانين في الشركات:

### **وضع سياسات واضحة**

تعمل الموارد البشرية على وضع سياسات واضحة في الشركة ولا تحتل أي تغييرات أو التباس وهذا يساعد في تطبيق القوانين بشكل صارم.

### **التوعية المستمرة**

الموارد البشرية تقوم بتوعية الموظفين بشكل مستمر بالسياسات والقوانين الخاصة بالعمل وتقوم بشرحها بشكل مستفيض للموظفين الجدد لضمان فهم كل الموظفين لهذه القوانين وبالتالي سهولة تطبيقها واتخاذ الإجراءات لمن يخالف هذه القوانين.

### **إدارة الشكاوى**

العمل على إدارة الشكاوى وأخذها بعين الاعتبار في ما يخص انتهاك القوانين بأي شكل واتخاذ إجراء واضح.

### **الامتثال لقانون العمل**

كل العمليات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية مثل متابعة الحضور والإنصراف، والأداء، والرواتب وكل شيء يكون بما يتوافق مع قانون العمل السعودي واللوائح التي تضعها الدولة والسياسات الداخلية للشركة.

# 1,4-أسئلة البحث

## 1. التوظيف واختيار الكفاءات

تركز هذه الأسئلة على كيفية جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها

- ما هو أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات فرز السير الذاتية على عدالة التوظيف؟
- على جذب المواهب في قطاع (Employer Branding) كيف تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل التكنولوجيا؟
- ما هي العلاقة بين دقة اختبارات تحليل الشخصية والأداء الوظيفي الفعلي للموظفين الجدد؟

## 2. التدريب والتطوير

تستهدف فهم كيفية تحسين مهارات القوى العاملة

- مقارنة بالتدريب التقليدي في تطوير المهارات (E-learning) ما مدى فعالية التعلم الإلكتروني القيادية؟
- في تقليل معدل دوران (Reskilling) كيف يساهم الاستثمار في برامج إعادة التأهيل المهني للموظفين؟
- من برامج التدريب والتطوير في الشركات الناشئة؟ (ROI) ما هو العائد على الاستثمار

## 3. إدارة الأداء والتعويضات

تتناول الحوافز وكيفية قياس النجاح

- هل تساهم الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء (مثل التغذية الراجعة المستمرة) في زيادة الإنتاجية أكثر من التقييم السنوي التقليدي؟
- ما هو دور الحوافز غير المادية (مثل ساعات العمل المرنة) في تعزيز الرضا الوظيفي؟
- كيف يمكن تصميم هيكل أجور عادل يقلل من الفجوة الرواتبية بين الجنسين؟

## 4. الثقافة التنظيمية وعلاقات الموظفين

تركز على البيئة الداخلية والارتباط الوظيفي

- كيف يؤثر العمل عن بُعد على الثقافة التنظيمية وشعور الموظفين بالانتماء؟
- داخل بيئة العمل؟ (D&I) ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول
- كيف يمكن للمنظمات إدارة "الاحترق الوظيفي" وتحسين الرفاهية النفسية للموظفين؟

---

## 5. (SHRM) الموارد البشرية الاستراتيجية

تبحث في دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في اتخاذ القرار

- كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في إنجاح عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات؟
  - ما هي العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الأخلاقية والسمعة المؤسسية للمنظمة؟
  - التنبؤ بمعدلات استقالة الموظفين قبل (HR Analytics) كيف يمكن لـ تحليلات الموارد البشرية حدوثها؟
-

## 1,5- أهداف البحث

في عالم الأعمال الحديث، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً أساسياً في نجاح أي منظمة. إن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بفعالية يضمن امتلاك الشركة لأهم أصولها: رأس المال البشري المؤهل والمتحمس. تهدف هذه الإدارة إلى تعظيم أداء الموظفين لدعم الأهداف الاستراتيجية للشركة، مما يخلق حلقة متكاملة من النمو والازدهار لكل من الفرد والمؤسسة.

“الأصل الأعظم في أي شركة هو موظفوها. النجاح لا يعتمد على المباني أو الآلات، بل على العقول المبدعة والأيدي الماهرة التي تديرها”.

### الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تتجاوز الأهداف الاستراتيجية المهام اليومية لتركز على الصورة الكبرى ومستقبل المنظمة. تعمل الموارد البشرية على ضمان أن تكون القوى العاملة قادرة على تحقيق الرؤية طويلة الأمد للشركة والتكيف مع متغيرات السوق.

### تحقيق الميزة التنافسية

في سوق شديد التنافس، يمكن للمواهب أن تكون الفارق الحاسم. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها. عندما تمتلك الشركة فريقاً من الموظفين المبتكرين والملتزمين، فإنها تكتسب ميزة تنافسية قوية يصعب على المنافسين تقليدها. هذا يشمل بناء علامة تجارية قوية كصاحب عمل (Employer Branding) ليكون الخيار الأول للباحثين عن عمل.

### مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع أهداف المنظمة

يجب ألا تعمل إدارة الموارد البشرية في معزل. من الضروري أن تكون سياساتها وممارساتها متوافقة تماماً مع استراتيجية العمل الشاملة. على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية الشركة تركز على الابتكار، فيجب على الموارد البشرية تصميم أنظمة لتوظيف المبدعين، وتشجيع ثقافة التجربة، ومكافأة الأفكار الجديدة. وإذا كان الهدف هو التوسع العالمي، فيجب أن تركز على إدارة المواهب الدولية والتنوع الثقافي.

### الأهداف الوظيفية والتشغيلية

تتعلق هذه الأهداف بالأنشطة اليومية التي تضمن سير العمل بسلاسة وكفاءة. إنها الأساس الذي تُبنى عليه الأهداف الاستراتيجية الأكبر.

## الاستقطاب والاختيار الفعال

يعد العثور على الشخص المناسب للوظيفة المناسبة هو حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية. يتضمن ذلك تحليل متطلبات الوظيفة بدقة، واستخدام قنوات توظيف متنوعة للوصول إلى مجموعة واسعة من المرشحين، وإجراء مقابلات وعمليات تقييم منظمة لاختيار الأفضل. عملية التوظيف الناجحة تقلل من معدل دوران الموظفين وتزيد من الإنتاجية منذ اليوم الأول.

## تنمية الموظفين والتدريب المستمر

الاستثمار في تنمية الموظفين هو استثمار في مستقبل الشركة. يهدف هذا الجانب إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم الحالية والاستعداد للمسؤوليات المستقبلية. يشمل ذلك برامج التدريب المتخصصة، وورش العمل، والتوجيه، وتوفير فرص للتعليم المستمر. الموظفون الذين يشعرون بأن الشركة تستثمر في نموهم يكونون أكثر ولاءً وإنتاجية.

## إدارة الأداء والتقييم

تهدف إدارة الأداء إلى إنشاء دورة مستمرة من تحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم النتائج. يساعد هذا النظام الموظفين على فهم ما هو متوقع منهم، وكيف يساهم عملهم في نجاح الشركة. كما يوفر أساساً عادلاً لاتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات والمكافآت والتطوير. التقييمات الدورية تفتح قنوات اتصال بين المديرين

## الأهداف التنظيمية والمجتمعية

تدرك إدارة الموارد البشرية الحديثة أن مسؤوليتها تمتد إلى ما هو أبعد من مجرد إدارة الموظفين، لتشمل بناء ثقافة تنظيمية صحية والمساهمة بشكل إيجابي في المجتمع.

## بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة

تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على رضا الموظفين ومستوى مشاركتهم. تسعى الموارد البشرية إلى خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل، والتعاون، والشفافية. يشمل ذلك تعزيز التوازن بين العمل والحياة، والاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للموظفين، والاحتفاء بالإنجازات. بيئة العمل الإيجابية تجذب المواهب وتحافظ عليها، وتطلق العنان لإمكانات الفريق الكاملة.

## الالتزام بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية

يعد ضمان الامتثال لقوانين العمل والمعايير الأخلاقية هدفًا أساسيًا. تعمل الموارد البشرية على تطبيق سياسات عادلة ومنصفة، وتعزيز التنوع والشمول، ومنع أي شكل من أشكال التمييز أو التحرش. بالإضافة إلى ذلك، تلعب دورًا في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، مثل تشجيع العمل التطوعي للموظفين أو تبني ممارسات مستدامة، مما يعزز سمعة الشركة ويجعلها مكانًا أكثر جاذبية للعمل.

### قياس نجاح أهداف الموارد البشرية

للتأكد من أن جهود الموارد البشرية تحقق النتائج المرجوة، من الضروري قياس فعاليتها باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تساعد هذه البيانات في اتخاذ قرارات مستنيرة وتبرير الاستثمارات في برامج الموارد البشرية. يوضح الرسم البياني التالي التأثير الإيجابي المتوقع لتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة على بعض المقاييس الحيوية للمنظمة.

### أسئلة شائعة حول أهداف إدارة الموارد البشرية

#### 1. ما هو الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية؟

الهدف الأساسي هو تحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري لدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يتم ذلك من خلال جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، مع ضمان خلق بيئة عمل منتجة وإيجابية.

#### 2. كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في ربحية الشركة؟

تساهم بشكل مباشر وغير مباشر. بشكل مباشر، من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف التوظيف ودوران العمالة. وبشكل غير مباشر، من خلال زيادة رضا العملاء نتيجة لخدمة أفضل يقدمها موظفون سعداء، وتعزيز الابتكار الذي يؤدي إلى منتجات وخدمات جديدة.

#### 3. ما الفرق بين الأهداف الاستراتيجية والوظيفية للموارد البشرية؟

الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد وتركز على مواءمة القوى العاملة مع رؤية الشركة (مثل تحقيق ميزة تنافسية). أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة إلى متوسطة الأمد وتتعلق بالعمليات اليومية التي تدعم الأهداف الاستراتيجية (مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء).

#### 4ماذا يعتبر تطوير الموظفين هدفاً رئيسياً؟

لأن عالم الأعمال يتغير بسرعة، والمهارات التي كانت كافية بالأمس قد لا تكون كافية غداً. تطوير الموظفين يضمن أن تظل القوى العاملة مواكبة للتطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق، مما يزيد من مرونة الشركة وقدرتها على التكيف والابتكار.

#### 5.كيف يمكن للشركات الصغيرة تطبيق أهداف الموارد البشرية بفعالية؟

يمكن للشركات الصغيرة البدء بالأساسيات: وضع عمليات توظيف واضحة، وتوفير تغذية راجعة منتظمة للموظفين، والاستثمار في فرص تدريب منخفضة التكلفة (مثل الدورات عبر الإنترنت)، والتركيز على بناء ثقافة عمل قوية وداعمة. ليس من الضروري وجود قسم موارد بشرية كبير لتطبيق المبادئ الأساسية بفعالية.

في الختام، يمكن القول إن أهداف إدارة الموارد البشرية لم تعد ترفاً إدارياً، بل هي ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى للنمو والاستدامة. من خلال التركيز على الأهداف الاستراتيجية والوظيفية والتنظيمية بشكل متكامل، تتحول إدارة الموارد البشرية إلى محرك قوي يدفع الشركة نحو تحقيق رؤيتها، ويضمن أن يظل العنصر البشري هو القلب النابض لنجاحها.

## 1,6-فرضيات البحث

فرضيات حول "التدريب والتطوير"

إذا كان بحثك يركز على أثر التعلم داخل المنظمة، يمكنك استخدام:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية المتخصصة ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين."

الفرضية الثانية: "يساهم الاستثمار في رأس المال البشري (التدريب) في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بشكل طردي."

2. فرضيات حول "نظم الحوافز والمكافآت"

للبحث في الدوافع وتأثيرها على الولاء أو الإنتاجية:

الفرضية الأولى: "يؤدي تطبيق نظام الحوافز المعنوية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بفعالية أكبر من الحوافز المادية في المدى الطويل."

الفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لنظام تقييم الأداء المتبع في المنظمة."

3. فرضيات حول "التحول الرقمي في الموارد البشرية"

إذا كنت تدرس تأثير التكنولوجيا (HR Tech) أو الذكاء الاصطناعي:

الفرضية الأولى: "يؤدي تبني نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) إلى خفض التكاليف التشغيلية وتسريع عملية اتخاذ القرار الإداري."

الفرضية الثانية: "هناك علاقة إيجابية بين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التوظيف وتحسين جودة الاختيار والتعيين."

4. فرضيات حول "بيئة العمل والصحة النفسية"

لتركيز على الجوانب السيكولوجية للموظف:

الفرضية الأولى: "تساهم سياسات التوازن بين العمل والحياة الخاصة (Work-Life Balance) في تقليل معدلات الدوران الوظيفي."

الفرضية الثانية: "يؤثر نمط القيادة التحويلية إيجاباً على مستوى الإبداع الإداري لدى المرؤوسين"

## 7,1- نموذج البحث

| المحتوى المقترح                                              | المبحث        |
|--------------------------------------------------------------|---------------|
| تخطيط الموارد البشرية: تحليل الاحتياجات وتصميم الوظائف.      | المبحث الأول  |
| الاستقطاب والاختيار: كيف تجذب المواهب وتختار الأنسب؟         | المبحث الثاني |
| التدريب والتطوير: صقل المهارات والتعلم المستمر.              | المبحث الثالث |
| نظم التعويضات والمزايا: الرواتب والحوافز لرفع الرضا الوظيفي. | المبحث الرابع |

## 1,8-منهجية البحث

منهجية البحث عن الموارد البشرية (القوى العاملة):

تحليل العرض والطلب:

1-تحليل العرض:دراسة القوى العاملة الحالية داخل الشركة وتقييم مهاراتهم.

2-التنبؤ بالطلب:تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بناء على الخطط الاستراتيجية والتوسعات.

تحديد الأوصاف الوظيفية:

1-تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة.

2-جمع البيانات عبر الاستبيانات المقابلات أو الملاحظة المباشرة لشاغلي الوظائف.

البحث عن الكفاءات (الاستقطاب)

1-مصادر داخلية:الترقية أو النقل داخل الشركة.

2-مصادر خارجية: الإعلان عبر الإنترنت(linkedin) مكاتب التوظيف أو الجامعات.

فحص وتقييم المرشحين:

1-فحص السيرة الذاتية.

2- اجراء المقابلات الشخصية(الشخصية،السلوكية،الفنية).

3-تطبيق اختبارات الكفاءة والقدرات.

الاختيار والتعيين

1-اتخاذ القرار النهائي بناء على نتائج التقييم.

2-إجراءات الفحص المرجعي.

3-تقديم عرض العمل الرسمي.

الدمج والتوجيه:

تعريف الموظف الجديد ببيئة العمل سياسات الشركة وثقافتها.

## 9,1-نطاق الدراسة

من أكثر المجالات حيوية، لأنه لا يقتصر فقط على "التوظيف"، (HRM) يُعد تخصص إدارة الموارد البشرية بل يمتد ليشمل فهم السلوك البشري وكيفية استثمار الطاقات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات، بل وحتى الأهداف الشخصية.

يُعد تخصص إدارة الموارد البشرية (HRM) من أكثر المجالات حيوية، لأنه لا يقتصر فقط على "التوظيف"، بل يمتد ليشمل فهم السلوك البشري وكيفية استثمار الطاقات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات، بل وحتى الأهداف الشخصية.

إليك نظرة شاملة على نطاق دراسة الموارد البشرية وتطبيقاتها في العمل والحياة:

### 1. المحاور الأساسية لدراسة الموارد البشرية (في بيئة العمل)

تتمحور الدراسة الأكاديمية والمهنية حول "دورة حياة الموظف" داخل المنظمة:

الاستقطاب والاختيار (Recruitment & Selection): دراسة كيفية تحليل الوظائف، كتابة الوصف الوظيفي، وجذب الكفاءات من خلال المقابلات والاختبارات.

التدريب والتطوير (Training & Development): التركيز على رفع كفاءة الموظفين، تصميم الحقائق التدريبية، وتطوير المهارات القيادية.

إدارة الأداء (Performance Management): وضع معايير لتقييم الموظفين (KPIs) وتقديم التغذية الراجعة لتحسين النتائج.

التعويضات والمزايا (Compensation & Benefits): دراسة هيكل الرواتب، المكافآت، والتأمين الصحي لضمان رضا الموظفين واستبقائهم.

علاقات العمل والتشريعات: فهم قوانين العمل المحلية، وحماية حقوق الموظف والمنظمة على حد سواء.

### 2. مهارات الموارد البشرية في "الحياة" اليومية

دراسة هذا المجال تمنحك أدوات قوية تتجاوز المكاتب والشركات:

الذكاء العاطفي والتواصل: تتعلم كيف تقرأ لغة الجسد، وتدير النزاعات بمرونة، وتفهم الدوافع النفسية للأشخاص من حولك.

التخطيط الاستراتيجي الشخصي: كما تخطط الموارد البشرية لمستقبل الشركة، تساعدك أدواتها في تخطيط "مسارك المهني" الخاص وتحديد نقاط قوتك (SWOT Analysis).

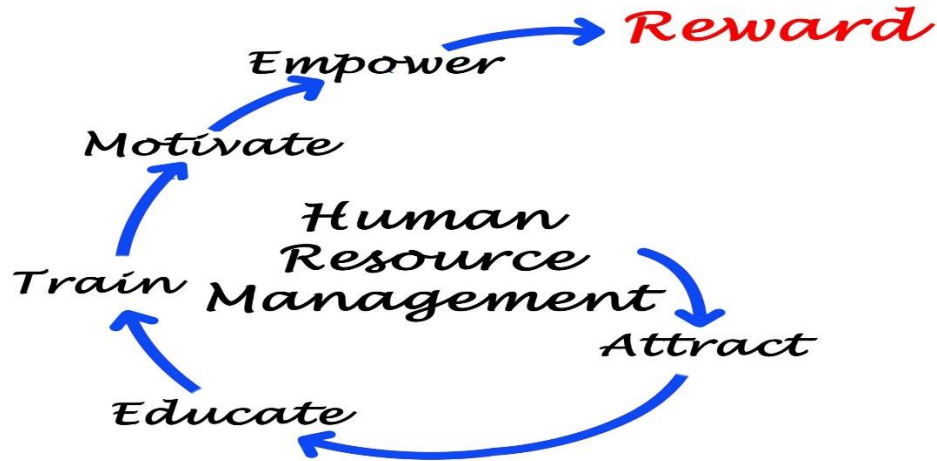
مهارات التفاوض: سواء كنت تتفاوض على راتب أو تحاول إقناع صديق بفكرة، فإن تقنيات التفاوض المدروسة في الموارد البشرية تمنحك الأفضلية.

إدارة الوقت والإنتاجية: تعلم كيفية توزيع المهام وترتيب الأولويات، وهو ما ينعكس مباشرة على توازن حياتك الشخصية والعملية.

### 3. الفرق بين الموارد البشرية "الإدارية" و "الإستراتيجية"

| الجانب  | الموارد البشرية التقليدية  | الموارد البشرية الإستراتيجية     |
|---------|----------------------------|----------------------------------|
| التركيز | المعاملات الورقية والرواتب | تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى  |
| الدور   | تنفيذي (رد فعل)            | مبادر (شريك في القرار)           |
| الهدف   | ضبط الحضور والانصراف       | بناء ثقافة مؤسسية محفزة للابتكار |

4. التوجهات الحديثة (المستقبل) دراسة الموارد البشرية الآن تتجه نحو تقنيات متطورة تجعل المجال أكثر دقة: تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics): استخدام البيانات للتنبؤ بمعدل دوران الموظفين أو احتياجات التوظيف المستقبلية. التحول الرقمي: أتمتة المهام الروتينية ليتفرغ مختص الموارد البشرية للجانب "الإنساني" والإبداعي. رفاهية الموظف (Employee Wellbeing): التركيز على الصحة النفسية وبيئة العمل المرنة.



## 10,1 مخطط المشروع

يعتبر مخطط المشروع (Project Plan) في إدارة الموارد البشرية خارطة الطريق التي تضمن توافق رأس المال البشري مع أهداف المنظمة أو الأهداف الشخصية. سواء كنت تدير فريقاً في شركة أو تنظم حياتك المهنية الخاصة، فإن التخطيط السليم هو ما يحول الرؤية إلى واقع.

فيما يلي هيكل متكامل لمخطط مشروع الموارد البشرية، مقسماً بين سياق العمل وسياق الحياة الشخصية:

أولاً: مخطط المشروع في بيئة العمل (Corporate HR)

في العمل، يركز المشروع عادةً على تحسين الكفاءة، التوظيف، أو تطوير الثقافة التنظيمية.

| المرحلة                 | الأنشطة الرئيسية                                                     | المخرجات المتوقعة                              |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. التحديد (Initiation) | تحليل الفجوات، تحديد الميزانية، وتعيين أصحاب المصلحة.                | المصلحة وثيقة ميثاق المشروع (Project Charter). |
| 2. التخطيط (Planning)   | وضع الجدول الزمني، تحديد قنوات التوظيف، وتصميم برامج التدريب.        | خطة العمل والمخطط الزمني (Gantt Chart).        |
| 3. التنفيذ (Execution)  | إطلاق حملات التوظيف، البدء في ورش العمل، أو تطبيق نظام تقييم الأداء. | تقارير سير العمل والبيانات الأولية.            |
| 4. الرصد (Monitoring)   | قياس مؤشرات الأداء (KPIs) ومراقبة معدل دوران العمالة.                | لوحة بيانات الأداء (Dashboard).                |
| 5. الإغلاق (Closing)    | تقييم النتائج مقابل الأهداف وتقديم التوصيات النهائية.                | التقرير الختامي ودروس مستفادة.                 |

ثانياً: مخطط الموارد البشرية في الحياة (Personal Career HR) هنا، أنت "المدير" و"الموظف" في آن واحد. الموارد البشرية في حياتك تعني إدارة مهاراتك، وقتك، وصحتك المهنية. 1. الاستثمار في "الأصل" (تطوير الذات) تحليل SWOT الشخصي: تحديد نقاط قوتك، ضعفك، الفرص المتاحة، والتهديدات. خطة التدريب: تخصيص ساعات أسبوعية لتعلم مهارة تقنية (Hard Skill) ومهارة ناعمة (Soft Skill). 2. إدارة الأداء الشخصي: وضع أهداف SMART (محددة، قابلة للقياس، طموحة، واقعية، ومزمنة). المراجعة الربع سنوية: هل ما زلت تسير في الاتجاه الصحيح للوصول لمنصب أحلامك؟

3. الصحة والرفاهية (Wellness)

توازن العمل والحياة ليس رفاهية، بل هو "صيانة" لموردك البشري الأهم (عقلك وجسدك) لتجنب الاحتراق الوظيفي.

المراجع:

human resources problems and  
(ديسمبر 19 2025) solutions  
bakkah.com ( jan 2025)

mawdoo3.com (٩ أغسطس ٢٠٢٣)

Bakkah.com Jan 2025

https://website.dawmt.com فبراير 2026 08