

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير موارد البشرية



الموضوع/ استراتيجيات الموارد البشرية

إعداد الطالبة/ جنان ماجد عبد الكريم القنيصي

إشراف/ د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المحتويات

5.....	Abstract: المستخلص
6.....	الفصل الأول
7.....	المقدمة:
Error! Bookmark not defined.....	-مشكلة الدراسة.
Error! Bookmark not defined.....	-أهمية الدراسة.
Error! Bookmark not defined.....	-أهداف الدراسة.
Error! Bookmark not defined.....	-تساؤلات الدراسة.
Error! Bookmark not defined.....	-فروض الدراسة
15.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.
16.....	الفصل الثاني
16.....	الدراسات السابقة
20.....	-الإطار النظري
57.....	الفصل الثالث
57.....	منهجية الدراسة
61.....	الفصل الرابع
61.....	النتائج والتوصيات
69.....	المراجع
72.....	الملاحق

قائمة الجداول

فهرس الأشكال:

المستخلص : Abstract

تهدف استراتيجيات الموارد البشرية إلى إدارة وتطوير رأس المال البشري بطريقة تدعم تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. وتشمل هذه الاستراتيجيات التخطيط للقوى العاملة، واستقطاب الكفاءات، وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء، وتصميم نظم التعويضات، وإدارة المواهب، وبناء ثقافة تنظيمية فعّالة. ويسهم تطبيق هذه الاستراتيجيات في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتحقيق استدامة النمو داخل المؤسسة.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية _ استراتيجية الموارد البشرية _ التخطيط للقوى العاملة

الفصل الأول

المقدمة:

الإطار العام للدراسة :

العديد من المؤسسات والقطاعات سواء الحكومية أو الخاصة تنتهج في إطار النجاح والنمو والإستدامة في مجالات عملها وتحقيق النمو والقدرة على المنافسة وتحديد مساراتها المستقبلية القيام بوضع إستراتيجية بحسب اختصاصها ومجال عملها سواء في المجال التعليمي، الصحي، التجاري، الاقتصادي، المالي وغيرها من تلك المجالات وتَعْقُبُها بالقيام بتكليف فرق عمل لتقوم بتنفيذها ووضعها موضع التطبيق والإنفاذ، لذلك فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تستوجب وتتطلب الإستعداد المنظم والتفكير الطويل الأمد والالتزام بتنفيذ الخطط بشكل متقن دائم وضمان تفهّم والتزام الموظفين واتخاذ التدابير لتجاوز المعوقات ومواجهة التحديات لكي يتحقّق نجاح التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الأهداف المستهدفة. وعليه فإن فرق العمل المنفذة تُعد من أهم الآليات والأدوات التي يُرتكز إليها من أجل تنفيذ ونجاح أي خطة إستراتيجية وتحقيق أهدافها ونتائجها، مما يجعل إعداد تلك الفرق وتهيئتها وقياس فاعليتها عاملاً مؤثراً في نجاح أو تعثّر أو فشل الخطة.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على بحث ماهو أثر وتأثير فرق العمل ودورها في بلوغ وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وانعكاسات ذلك على الخطة الإستراتيجية وتأثير القطاع المعني بذلك سواء على مستوى جودة الخدمات والمنتجات ورضا المتعاملين معها والعوائد والربحية والديمومة.

على إثر ذلك أصبح أهمية فريق عمل التنفيذ يوازي أهمية وضع الإستراتيجية لذلك ينبغي أن يتم وفق المواءمة الإستراتيجية المطلوبة وضمن أساليب ومنهجية ومعايير مدروسة لبناء المواءمة والتكامل ما بين وضع الخطة الإستراتيجية وفرق العمل المنفذة لها.

وبناء على ما سبق بيانه ستعرض الدراسة أثر فعالية فرق عمل التنفيذ على نجاح الخطة الإستراتيجية .

1.2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل "ما هو أثر فرق عمل التنفيذ على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للخطة؟" وتنبع مشكلة البحث أنه توجد عدد من الإستراتيجيات لم يكتب لها النجاح وتحقيق أي أثر وفشلت في تحقيق أهدافها الإستراتيجية نتيجة أثر عمل فريق العمل المنفذ لها.

تواجه العديد من المؤسسات والقطاعات تحديات ومعوّقات أدّت إلى الفشل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بسبب التنفيذ وليس جودة الخطة ذاتها وبالتالي ينشأ عن ذلك إمّا تدني مستوى الأداء وجودة الخدمات والمنتجات أو تعثرها أو تصفيتها لذلك غالبية القطاعات في العالم اليوم سواء كانت حكومية أو خاصة تواجه العديد من التحديات والصعوبات في هذا الجانب ويقع على الإدارة العليا ومن بعدها إدارة الموارد البشرية عبء ومسئولية كيفية إدارة هذه المعضلة والعمل على ضمان أن يكون فريق العمل فاعل وناجح وقادر على تطبيق وتنفيذ وتحقيق الأهداف التي تضمنتها الإستراتيجية ومن الضروري العمل وفق أطر منهجية مدروسة وتجنّب العشوائية في التنفيذ.

العمل المتكامل ضرورة حتى لاتذهب جهود واضعي الإستراتيجية سدى فتكون الفجوة والقصور بسبب التنفيذ والتطبيق، حيث نجد أن عدد من القطاعات تصب جهودها في وضع الإستراتيجية والإنفاق عليها بتعيين الخبراء والمختصين لوضعها وتغفل التركيز والإهتمام بفريق العمل ومقوماته مما يشكل عائق وتحدي.

وترتبط مشكلة البحث أيضًا ببعض الإشكاليات التي تحاول الدراسة الكشف عنها تتمثل في قياس وتحليل مدى أثر فاعلية فرق عمل التنفيذ في تنفيذ الإستراتيجيات وماهي العوامل التي تؤثر على كفاءتها ودور تلك الفرق في تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى نتائج ملموسة ومنتجة ومؤثرة، والوقوف على أجوبة عنها ويتمثل أهمها بمدى وجود معايير لاختيار وبناء فريق العمل الداخلي أو الخارجي بحسب الأحوال ومدى توافر أدلة إسترشادية لفريق العمل وهل هناك معايير لتقييم أداء ومستوى فريق العمل أثناء التنفيذ والمرحلة اللاحقة وقياس الأثر والتقييم.

1.3 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من منطلق أن العديد من القطاعات على المستويين الحكومي والخاص أصبحت تُعد إستراتيجية إما قصيرة أو طويلة الأجل بغية تسيير أعمالها ومباشرة إختصاصاتها وتحقيق العوائد وقدرتها على المنافسة لذلك تُعد من المواضيع الهامة التي سعى العديد من الباحثين لإجراء البحوث والدراسات بشأنها حول الممارسات والمسارات المتبعة والتي تنتهي بنتائج وتوصيات لها إنعكاساتها الإيجابية والمؤثرة يسترشد بها أصحاب المصلحة وتكون مصدر من مصادر العلم والمعرفة، كون البحث العلمي هو المصدر الذي يُستعان ويُرتكن إليه للأخذ بأفضل الأساليب والمفاهيم التي تؤدي إلى إتخاذ التدابير والآليات الفاعلة في تطبيق وإنفاذ أي إستراتيجية .

الأهمية العملية:

تَكْمُن أهمية الدراسة من الناحية العملية في كونها تتضمن دراسة تطبيقية ستُطبّق على قطاع هام ومؤثر وهو القطاع المالي والذي يُعد من مرتكزات دعم وتعزيز الإقتصاد الوطني، لذلك جاءت هذه الدراسة تقتصر على التعرف على تأثير فعالية فرق عمل التنفيذ على نجاح الخطة الإستراتيجية. هدف الدراسة:

تستهدف الدراسة التعرف على أثر فعالية فرق عمل التنفيذ من حيث المشاركة والكفاءة والتميز والفاعلية على نجاح الخطة الإستراتيجية وتقديم الدعم والمساعدة لمن يقوم بالتخطيط

الإستراتيجي لتخطّي العقبات والتحديات التي تمّ تحديدها في التحليل للوصول للأهداف الإستراتيجية حتى تتمكّن فرق العمل على تنفيذها بشكل مؤثر، ومعرفة أثر ارتباط الفاعلية بوضع معايير بناء واختيار فريق العمل التي ترتكن إلى مواصفات وكفاءة وخبرة ومهارة فريق العمل بتحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بفريق العمل منذ إعداد المخطط الإستراتيجي وأهمية معرفة الأهداف الإستراتيجية لفريق العمل ومدى توافر التناغم والتشارك والتكامل مع القيادات العليا .

3.1 غاية الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف متمثلة بالآتي:

1. التعرف على أثر فعالية فرق العمل على نجاح الخطة الإستراتيجية.
2. مدى تأثير مهارات أعضاء فرق العمل على نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
3. أثر الدعم الإداري في نجاح عمل فرق العمل.
4. أثر حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.
5. أثر المتغيرات المرتبطة بفرق العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. تقديم توصيات ومقترحات لتحقيق النتائج المرصية.

3.2 أسئلة الدراسة:

تتمركز الدراسة في تساؤل رئيسي وهو أثر فعالية فرق عمل التنفيذ على نجاح الخطة الإستراتيجية؟ ويتفرّع عن هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية وهي:

1. هل يوجد أثر بين وضوح الأهداف لدى فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها؟
2. هل يوجد أثر بين مهارات أعضاء فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية؟
3. هل يوجد أثر بين مستوى الاتصال والتنسيق داخل فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.
4. هل يوجد أثر بين الدعم الإداري المقدم لفرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.

6. هل يوجد أثر للمتغيرات المرتبطة بفرق العمل (مثل: الجنس -السن - الخبرة - طبيعة ونوع الفريق - حجم الفريق - المستوى الوظيفي- الموارد المالية)؟

3.3 فرضيات الدراسة:

تتمحور فرضية الدراسة حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية فرق عمل التنفيذ ونجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الفرق يعود سببها للمتغيرات سواء (الخبرة - المستوى الوظيفي - نوع الفريق) يتفرّع منها فرضيات فرعية.

فرضيات فرعية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف لدى فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات أعضاء فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال والتنسيق داخل فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الدعم الإداري المقدم لفرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.
5. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية.
6. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المرتبطة بفرق العمل (مثل: الجنس -السن - الخبرة - طبيعة ونوع الفريق - حجم الفريق - المستوى الوظيفي- الموارد المالية)؟

هيكل الدراسة :

يشتمل هيكل البحث على خمس فصول كما هو موضح أدناه:

- الفصل الأول: وهو الإطار العام للدراسة الذي يتضمن مقدمة الدراسة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، الفروض ومصطلحات الدراسة.
- الفصل الثاني: وهو الإطار النظري للدراسة والذي يشتمل على المراجع والبحوث المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة والمفاهيم والخلفية النظرية لموضوع الدراسة، ومتغيراتها المتمثلة في أثر فعالية فرق عمل التنفيذ على نجاح الخطة الإستراتيجية.
- الفصل الثالث: منهجية البحث والذي يشتمل على مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل المستخدمة في اختبار فروضها، حدود الدراسة، قائمة الاستبيان، إجراءات الصدق والثبات، وإجراءات توزيع قائمة الاستبيان.
- الفصل الرابع: النتائج والتحليل والمناقشة ويشمل التحليل الإحصائي للبيانات، والتحقق من فروض الدراسة، وعرض النتائج ومناقشتها من خلال ربطها مع نتائج الدراسات السابقة.
- الفصل الخامس: صياغة استنتاجات الدراسة واقتراح التوصيات.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (- Strategic Human Resource Management (SHRM)، والتي تعتبر من أهم النظريات العلمية المعتمدة في دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونجاح الأداء المؤسسي والتحول التنظيمي.

تقوم هذه النظرية على الفرضية الأساسية بأن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية تشغيلية، بل هي عامل استراتيجي رئيس في تحقيق أهداف المؤسسة، وخصوصًا في بيئات التغيير والتحول. وفقًا لهذه النظرية، فإن ممارسات الموارد البشرية مثل: التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، تساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير وتحقيق النجاح في مشاريع التحول المؤسسي (Becker & Huselid, 2006).

كما تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إطار النظرية، حيث يتيح هذا المنهج:

وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية وتحليلها من خلال بيانات أولية (استبيانات ومقابلات) وبيانات ثانوية (وثائق وتقارير).

تحليل العلاقة بين المتغيرات: المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (نجاح مشاريع التحول المؤسسي)، باستخدام أساليب إحصائية مثل الارتباط والانحدار، بما يسمح باختبار صحة الفرضيات العلمية.

وباستخدام هذه النظرية، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي متكامل يربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح التحول المؤسسي في السياق السعودي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين أداء المؤسسات في إدارة التغيير المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

• تُعتبر الدراسات السابقة الأساس الذي يركز عليه البحث العلمي، حيث تُسهم في رسم الإطار المفاهيمي للدراسة، وتساعد في التعرف على مدى ما تناولته الأبحاث السابقة من موضوعات ذات صلة، مما يُتيح للباحث تحديد الفجوات العلمية والعمل على سدّها. وفي هذا السياق، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع "دور إدارة الموارد البشرية في دعم مشاريع التحول المؤسسي"، وقد تباينت هذه الدراسات من حيث الأسلوب والمنهجية وسياقات التطبيق، مما وفّر للباحث رؤية نقدية ومعرفية شاملة تسهم في تعزيز موضوع البحث الحالي.

الدراسات السابقة

ركّزت الدراسة التي تمت من أبو شهاب وعبدى (2017) على ممارسات الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام بمملكة البحرين ولم تركّز بشكل مباشر على فرق عمل التنفيذ كمتغيّر مستقل وإرتباطه في أثر التنفيذ.

جاءت استراتيجية تطوير قطاع الخدمات المالية (2022-2026) كإطار تكاملي مابين الحكومة والقطاع المالي بنظرة حديثة تتواكب وتعمل على تطوير قطاع الخدمات المالية (2022-2026) وذلك لتحديد أولويات وأهداف قطاع الخدمات المالية في مملكة البحرين لرفع مستوى ومؤشرات الأداء والنواتج للإقتصاد الوطني ولم تشير لأدوات وآلية التنفيذ.

ركّز أحمد السيد الدقن (2024) على أدوات التحليل والتخطيط والتقييم الاستراتيجي المبني على أدوات علمية ولم يركّز بوضوح على دور فرق العمل كعامل حاسم في التنفيذ.

تناول أحمد يوسف دودين (2024) في نظرة شمولية مركزة مراحل الإدارة الإستراتيجية كمفهوم من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم. واستذكر فرق عمل التنفيذ بصورة عامة.

قدّم جروان . عبدالرحمن (2015) منظور متكامل لمفهوم وتطبيق الإدارة الاستراتيجية الحديثة ولم يستعرض بيان تأثير فرق العمل على التنفيذ.

تناولت رنا الجنابي (2025) الذكاء الاستراتيجي ودوره في النجاح الريادي وركزت على المهارات الذهنية التي تدعم وتسند فرق التنفيذ ولكنها لم تربط مباشرة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح الخطط المؤسسية الشاملة.

ركّز عبد العزيز القرصي (2020) عند تناوله الإدارة الاستراتيجية على مرحلة التنفيذ ولكن بشكل غير متعمّق.

تناول عبد العزيز، س (2016) في كتابته حول آليات تكوين وبناء فرق العمل الفعالة عالية الأداء ولكن لم يربطها مباشرة بتنفيذ الاستراتيجية.

أشار عبدالله العفاد (2023) إلى الإدارة الإستراتيجية بمفهومها الكلاسيكي والمعاصر وتناول محدود لفرق عمل التنفيذ.

تناول عبد الرحمن أ، أ (2019) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي للبنوك في مملكة البحرين ولم يستعرض أثر فرق التنفيذ.

هدف كردي، أ. السيد (2017) إلى بيان مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية ووازن بين النظرية والتطبيق دون تركيز على فرق العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

يُستخلص من الدراسات والمراجع السابقة أن موضوع أثر فرق عمل التنفيذ على نجاح الخطة الإستراتيجية لم يحظى باهتمام وتركيز مباشر إذ غالبًا ما تناولت الدراسات التركيز على جانب الإدارة الإستراتيجية بشكل عام أو ركزت على مراحل التخطيط والتنفيذ دون أن يكون هناك تحليل مركز ومتعمق للربط بتأثير فرق العمل كعامل مستقل ومتغير على النجاح كما اهتمت ببحث مسألة بناء الفرق عالية الأداء أو المهارات الذهنية المساندة كعنصر الذكاء الإستراتيجي إلا أنها لم تربط ذلك بصورة منهجية بين هذه العوامل ونجاح الخطة الاستراتيجية.

أما الدراسات التي استعرضت الوضع في مملكة البحرين فقد ركزت على ممارسات الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام (أبو شهاب وعبدي، 2017) أو التخطيط في القطاع المصرفي (عبد الرحمن، 2019) أو استراتيجية تطوير قطاع الخدمات المالية (2022-2026) وهي رغم أهميتها في وضع إطار منظم معاصر ومستقبلي إلا أنها لم تأخذ في الحسبان العلاقة المباشرة ما بين فعالية فرق عمل التنفيذ ونجاح الخطة الإستراتيجية ، ومن خلال النتائج والتوصيات التي قدّمتها وأوصت بها الدراسات يُمكن البناء على وجود أثر مابين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبناء فرق العمل وعملها لذلك هناك ضرورة حتمية لدراسات تُركز في هذا الجانب، مما يُسفر عن فجوة بحثية لذلك على الباحثين تكثيف تقديم الدراسات والبحوث في هذا الجانب والتركيز على الربط مابينهما وقياس وتحليل الأثر ليتم إرشاد أصحاب المصلحة بما يتوجّب عليهم فعله كإعادة تنظيم الإستراتيجية واختيار وبناء فرق العمل المنفذة وهو ما تسعى وتهدف إليه هذه الدراسة إلى معالجته عبر إطار تطبيقي

وتحليلي يجمع بين البُعد النظري والميداني
التطبيقي للمساهمة في تحقيق الأهداف الإقتصادية والمالية.

-الإطار النظري

1-1- الموارد البشرية

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم ف
يها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوج
د أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تن
ظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيج
يتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل
في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية ت
قدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات مهارات، جهد ... الخ.
(عقيلي، 2009، ص 11).

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها . (عقيلي، 2009، ص 13).

1 - 2 - إدارة الموارد البشرية

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عم لها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة Humanre sourceManagement التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة وظائف مهام والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة. (عقيلي، 2009، ص 13).

ويعرف منصور إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائم ية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة، وي

دخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغبتهم الفردية أو الجماعية. (منصور، 1979، ص5).

كما يعرفها السلمي بقوله هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيقاً أهداف الكفاءة الإنتاجية.

(السلمي، 1970، ص23). من هنا يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.

2 - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، وأن الصورة التي وصلت إليها الإدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة، وسوف نتناول هذه التطورات والمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى صارت على الوجه الذي هي عليها الآن:

المنظمة القيمة المضافة لها ، فمستوى وجودة أدائها يتوقف عليه رضا الزبائن ،

وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات. (عقيلي ،

(47) 2009 ، ص

بعد التطرق لمراحل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يمكن أن نشير إلى العوامل

التي أدت إلى هذا التطور في ما يلي :

اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبما
ثبات واستمراريتها .

ضمان حقوق العمال وحاجتهم للتعامل مع القوانين والنصوص الإدارية والحكومية.

وجود النقابات وضرورة التفاوض معها من طرف إدارة الموارد البشرية في ما يخص شؤون
العمال .

التطور التكنولوجي والمنافسة بين المنظمات وإرضاء المتعاملين والزبائن .

حاجة المنظمات الإدارية تهتم بالموظفين وسلوكهم الوظيفي تتمثل في إدارة الموارد البشرية

كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وكثرة حاجياتهم ومشاكلهم أوجب إنشاء إدارة الموارد البشرية.

ونظرا لأهمية العنصر البشري يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة به ، والعمل على ابتكار و تطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته وتعتبر إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة (المتمثل في المورد البشري) .

3- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

3-1 - تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية " (زيد ، 2003 ، ص 105).

و "هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل ، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية فيمكن ان عم له ، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها

asjp.cerist.dz

2-1- الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولا وأخيرا بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، ففي بريطانيا مثلا وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع تمعوز ضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، قبلقلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال فيمنظمتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشيا معالحاحا لمجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، في عام (1890) ظهر فيالدول الصناعية ألمانيا وبريطانيا، فرنسا

والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFARE" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط لصحية لممارسة الأعمال. (عقيلي، 2009، ص 43).

2 - 2 - حركة الإدارة العلمية:

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هـ و حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها "فريدريك تايلور" (Frederick W. Taylor 1915-1856)، فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدام ها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام م دراسة الوقت والحركة Time and motion Study وتشجيعهم على أداء الأعمال وفق الطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل الم

طلب، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المح دة سلفا من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتجاوز ه ا فله مكافآت تشجيعية، وكنتيجة لهذا الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المن شآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أ

فضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا ، ومع ذلك حاولت إدارة الموارد المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كإجازات والقروض والتأمين ... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

(1927-1932) 2-3- مدرسة العلاقات الإنسانية

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن HAWTHORN" و "ORNL" وهي دراسات ميدانية قام بها "إلتون مايو" وزملاؤه، نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية WESTERN ELECTRIC CO.

بجانب مدينة شيكاغو، ولقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية ، وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل

المبحث الأول: مفهوم ومكونات الموارد البشرية

يمثل الموظفين والعاملين في مؤسسة ما أو شركة موردها البشري، ويشتمل هذا القسم على كل ما من شأنه إدارة العاملين والعمليات الخاصة، ولا سيما إدارة العمليات الإدارية الأخرى المتعلقة بالموظفين كتوظيفهم وتدريبهم وتقييمهم وتطوير مهاراتهم بالإضافة إلى إدارة العلاقات العامة بينهم. ومستحقاتهم من أجور وتحفيزهم ومزايا اجتماعية خاصة بهم، (1).

من ذلك فإن الغرض من الموارد البشرية يهدف إلى تحسين أدائهم وتحسين الإنتاجية والجودة في العمل، وتسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق المثلى من القدرات وتطويرها، بالإضافة إلى ذلك أيضاً توفير البيئة المحفزة والصحية والأمنة للعاملين، وبعد ذلك يمكن زيادة حجم الميزة التنافسية للمؤسسة.

بهذا الشكل، فإن هذه الإدارة تعد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الكلية للمؤسسة مهما كانت صغيرة أو كبيرة، وهنا يبرز الدور الفعال للمسؤولين والقادة والإدارة في إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها المتمثلة في النجاح والاستمرارية.

تعريف تنمية الموارد البشرية

هذا المصطلح (تنمية الموارد البشرية)، يشير إلى عدد كبير من برامج التدريب والتعلم التي توفرها المنظمات لتعزيز وتحسين قدرات ومهارات العاملين لديها ومساعدتهم حتى يتكيفوا مع الأدوار التي تعتمد بها والتطلع للمزيد من المعلومات عن المنظمة وأهدافها وثقافتها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها (2). ومن خلال تلك البرامج، يكتسب الموظفون قسطاً من العلم واكتساب المهارات والكفاءات التي قد يؤدونها في وظائفهم، ويتمكنون من القيام بدورهم.

تتم عملية تنمية الموارد البشرية بصورة رسمية وغير رسمية، وذلك على النحو التالي
تنمية الموارد البشرية الرسمية وفيها تستعين المنظمات بمستشارين لتنمية الموارد البشرية الخاصة بها، إذ يقودون دورات تدريبية ودورات دراسية بشكل احترافي منظم.

تنمية الموارد البشرية غير الرسمية : وفيها يقدم المديرين للموظفين الجدد التوجيه والإرشاد، دون التقيد بتدريب أو جدول زمني رسمي.

الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية

يمكن توضيح الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية من خلال أن الموارد البشرية يقصد بها رأس المال البشري، أي القوى العاملة التي تمتلكها الشركات، ويقومون بتأدية مجموعة من المهام الوظيفية، وتتبع الشركات نهجًا أو أكثر لإدارتهم. أما التنمية البشرية تعني استمرار التطور البشري، فيكون الإنسان هو محور عملية التنمية، بهدف تحسين القدرات البشرية والاستفادة منها في مختلف الأنشطة، وهو ما يؤدي بدوره إلى استمرار التنمية (1).

مكونات عملية تنمية الموارد البشرية

تشمل عملية تنمية الموارد البشرية أربعة عناصر أساسية وهي (2):

1. التدريب في المنظمة، قد يتولى أحد الموظفين أو المدير مهمة تدريب موظف جديد، إذ يعلمه كيفية قيامه بأدواره الوظيفية، ويحدد له التوقعات وأهداف الأداء لتكون مرجع طوال فترة التدريب، ويعد هذا النهج من تنمية الموارد البشرية غير رسمي، لأنه يشمل التدريب الشخصي من المديرين إلى الموظفين، وهو يفيد في تعديل استراتيجية الموارد البشرية الخاصة به بأقل قدر من تكاليف التحضير أو التدريب.

2. التوجيه الموجه هو شخص لديه خبرة في المجال أو كان يشغل في السابق وظيفة الموظف الجديد، وهو يقوم بتوجيه الموظف الذي التحق بالعمل مؤخراً ويساعده في التعرف على قوته ويقدم له إجابات على أسئلته، وذلك من أجل تقديم أفضل أداء في وظيفته.

3 ردود الفعل تعد ردود الأفعال من أهم العناصر التي تقوم عليها عملية تنمية الموارد البشرية، إذ تقدم المنظمة للموظفين الجدد التعليقات التي تساعد على التفكير في كيفية أدائهم.

3. التخطيط لتعاقب الموظفين المقصود بتخطيط التعاقب تحديد الموظفين ذوي الإمكانات القيادية الذين يمكنهم تولي مناصب في الإدارة بعد تقاعد المديرين من الشركة، فمن خلال هذه العملية يتم

أهداف تنمية الموارد البشرية

تشمل أهداف عملية تنمية الموارد البشرية ما يلي (1):

1. تعزيز مهارات الموظفين تهدف عملية تنمية الموارد البشرية إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات الموظفين، من أجل تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

2. تعزيز النمو الوظيفي من خلال عملية تنمية الموارد البشرية، تُتاح للموظفين العديد من الفرص التي تمكنهم من النهوض بوظائفهم واكتساب كفاءات جديدة واستكشاف مسارات مناسبة داخل المؤسسة.

3. تعزيز إشراك الموظفين من أهم أهداف عملية تنمية الموارد البشرية، خلق بيئة عمل جيدة ودعم التوازن بين العمل والحياة من أجل إشراك الموظفين.

4. بناء قدرات قيادية تقدم عملية تنمية الموارد البشرية برامج التدريب على القيادة والتدريب والتوجيه، والتي تعمل على تأهيل القادة المستقبليين، حتى تضمن المنظمة وجود قادة أكفاء داخلها.

5. تشجيع التعلم المستمر: تشجع عملية تنمية الموارد البشرية الموظفين على اكتساب معارف جديدة، وتبني تقنيات جديدة، والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، وبالتالي فهي تكسبهم ثقافة التعلم مدى الحياة

6. تحسين الأداء التنظيمي: يهدف تطوير الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف فردية مع أهداف المنظمة، وزيادة مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، من أجل تحسين الأداء التنظيمي العام.

7. دعم إدارة التغيير: يهدف تطوير الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل تستوعب الموظفين ذوي الخلفيات والثقافات المتنوعة، ويشعرون فيها بالتقدير والدعم والمساواة في الوصول إلى فرص التنمية.

7. تعزيز التنوع والشمول: يهدف تطوير الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل تستوعب الموظفين ذوي الخلفيات والثقافات المتنوعة، ويشعرون فيها بالتقدير والدعم والمساواة في الوصول إلى فرص التنمية

أهمية تنمية الموارد البشرية

(1) يلي تحقق عملية تنمية الموارد البشرية العديد من الأهداف للموظفين والمنظمات،

وهي كما

1. تعزيز جودة العمل من خلال برامج تنمية الموارد البشرية، يتعلم الموظفون كيفية

إكمال مهامهم الوظيفية بكفاءة، إذ تزداد جودة العمل الذي قد يقدمونه عندما

يفهموا توقعات الإدارة.

2- بناء علاقات مثمرة في مكان العمل: تساعد برامج تنمية الموارد البشرية على تحسين

الاتصال بين الإدارة والموظفين، لأنها تتيح للموظفين الجدد فرص للقاء زملائهم

والتواصل بشكل مباشر مع المديرين.

3- تشجيع التعاون في مكان العمل من أهم فوائد برامج تنمية الموارد البشرية، أنها

تسهل من بناء العلاقات الفعالة بين الموظفين، فيعملون معًا بشكل أفضل، وهو ما

يظهر آثاره الإيجابية على إنتاجية الفريق ككل.

4- تحسين تشغيل مكان العمل : يمكن أن يؤدي إنشاء استراتيجيات الموارد البشرية إلى تحسين تشغيل مكان العمل، إذ تعمل تلك البرامج على تحديد مشاركة الموظفين وطرق تحسينها، مع تحديد العقبات التي تحول دون الانتهاء من تطوير طرق تحسين كفاءة التشغيل.

5- تحديد فجوات الأداء : تُصاغ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أساس القائمة المرجعية التي تحتوي على معلومات تشرح الأداء العام للموظفين، وبالتالي فهي تكشف عن فجوات الأداء، أي المجالات التي يفتقر فيها الموظفون إلى المهارة والكفاءة، ومن ثم تحدد أفضل الطرق التي تساعد على تنميتهم.

6- تعزيز الرضا الوظيفي : تساعد مبادرات تنمية الموارد البشرية على التطوير المهني للموظفين، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي وتحسين معنوياتهم والاحتفاظ بهم. مفهوم الاستراتيجية

كلمة استراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط ، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في أثناء الحرب، وقد زاد الاهتمام في العقدين الآخرين بمفهوم الاستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط

والطرائق المناسبة لتطبيق الاستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الاستراتيجية ركناً أساسياً من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الاستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الاستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسئوليات والقوانين والضوابط المرعية (العدلوني (2002).

ومصطلح الإدارة الاستراتيجية يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة وتعرف الاستراتيجية على أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تتضمن الخطوات التالية:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً: صياغة الاستراتيجية، وتشمل رسالة المنشأة وأهدافها المنوي تحقيقها، وخطط تحقيق الأهداف، ووضع الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة.

رابعاً: التقييم والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية، من خلال الإشراف على الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف عن معايير الأداء، وبناء على ذلك يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة رئيسة شاملة تبين كيفية قيام المنشأة بتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحقيق أكبر ميزة تنافسية، والتقليل من الهدر، والعوامل التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

وقد تختلف مداخل عملية الإدارة الاستراتيجية من منظمة لأخرى، إلا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية التي تنقسم إلى خمس خطوات

1- تحليل الموقف الحالي في ضوء هذا التحليل، يمكن الإجابة عن عدة تساؤلات حول الخطوات اللاحقة.

النظرة الشاملة للمستقبل وتحديد التوقعات المستقبلية

وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية في ضوء الرسالة والأهداف طويلة الأجل ثم اختيار أفضل البدائل.

تنفيذ الاستراتيجية وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم، وملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية والتأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة على مستوى المنظمة ككل.

5- التقييم والرقابة على الاستراتيجية للتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الأهداف.

ويمكن القول أن استراتيجية الموارد البشرية هي عبارة عن خطة تعطي المنظمة اتجاهها طويل الأجل لتطوير الموارد البشرية، التي تتضمن عمليات تحليل ممارسات الموارد البشرية ووضع الخطو العريضة لسلسلة إجراءات في المستقبل وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية عمليات تابعة تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وتشمل استراتيجية الموارد البشرية اتخاذ

القرارات التي تحدد رؤية الموارد البشرية للمنظمة وأهدافها، والاستخدام الفعال للموارد المنظمة والسعي إلى تأكيد فاعلية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

وتوضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ست خطوات متتابعة تعتبر

مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها، وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى - بناء رؤية الموارد البشرية : توفر الرؤية توجيهها للأنشطة في المنظمات،

ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول

صياغة الرؤية.

الخطوة الثانية - مسح البيئة التنظيمية : تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة

وتقويمها، يساعدانها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الاستراتيجية ومعرفة

الفرص المفيدة للشركة.

الخطوة الثالثة - مراجعة الجدارة والموارد مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف

عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المالية

والمجالات الأخرى.

الخطوة الرابعة - الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى تكامل استراتيجية

الموارد البشرية مع خطط العمل الاستراتيجية الأخرى.

الخطوة الخامسة - تحديد الأهداف: بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل أن نعرف أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.

الخطوة السادسة - تكامل الخطط التنفيذية بعد معرفة كل ما يجب إنجازه، يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية.

ويمكن استعراض مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية كما يلي:
تحليل الوظائف.

الاختيار والتعيين.

تخطيط الموارد البشرية

تقييم أداء العاملين.

تدريب وتطوير العاملين.

السلامة العامة والصحة المهنية.

الكتب والأجور والمكافآت.

أهمية مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يركز مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ضرورة الربط بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، من أجل قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها، من خلال التأثير الإيجابي لها على التقليل من تكلفة الموارد البشرية، تحسين إنتاجية الموظفين وتطوير الموارد البشرية الإدارية، كل ذلك يساهم في تحسين أداء المنظمة ككل (Huang, 2000) بناء على ما سبق، يمكن القول بأن تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ذات أهمية بالغة تؤدي بالنهاية إلى زيادة فعالية المنظمة وتحسين أدائها.

المداخل النظرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ويمكن التحدث بإيجاز عن هذه المداخل كآلاتي (Fisher et al., 1999)

المدخل العالمي: يبين المدخل العالمي وجود عدد من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الفعالة، وهذه الممارسات يمكن اعتبارها ممارسات عالمية، أي يمكن تطبيقها وممارستها في مختلف المنظمات.

مدخل المواءمة الاستراتيجية يقترح مدخل المواءمة الاستراتيجية، وهو بخلاف المدخل العالمي أن أداء المنظمة يمكن تحسينه من خلال تبني مسارات لإدارة الموارد البشرية متكاملة بعضها مع بعض، إضافة إلى تكاملها مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

المدخل التشكيلي تعتمد فعالية إدارة الموارد البشرية فيتحسين قدرة المنظمة على تحقق
يق ميزة تنافسية وتحقيقالنجاح المرغوب لها - ضمن هذا المدخل على مجموعة متكاملة
من الممارسات الخاصة بالموارد البشرية وليسعلى برامج فردي للموارد البشرية. -3

4- مدخل الموارد / الإمكانيات: يقوم هذا المدخل على فكرة رئيسة مفادها أن الموارد البش
رية النادرة، والقيمة، وغيرالقابلة للتبديل والتي لا يمكن تقليدها تشكل أساسالميزة التنا
فسية المستدامة للمنظمة.

مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية

1- تخطيط الموارد البشرية يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الاحتياجات ا
لمستقبلية مع العرضالمحتمل للموارد البشرية، أخذا بعين الاعتبار الوضعالحالي والتوج
هات الاستراتيجية للمنظمة ويعتبر تخطيطالموارد البشرية من أحد مداخل عملية التخ
طيطالاستراتيجي كمرشد للأنشطة المتعلقة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا،
وأن تخطيط الموارد البشرية قد يجذب اهتمام المنظمة إلى الحاجة للتغيير.

وينطوي تخطيط الموارد البشرية على جزأين أساسيينهما:

أ- تحليل أهداف المنظمة تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن إدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

ب تحليل الطلب ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تنحدر أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها. ويوجه تخطيط الموارد البشرية للإجابة عن الأسئلة التالية:

ما كم الموارد البشرية المطلوبة ونوعها ؟

كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية ؟

متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟

أين تستخدم هذه الموارد ؟

2- تحليل العرض: ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأ نماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي ف ينصب على تحليل خصائص سوق العمل.

-

3 التنفيذ: ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، أما تحديد الفائض والعجز الكلي في العمالة وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنة العمالة المطلوبة، والعمالة المتاحة داخل المنظمة ويتم تحديد مقدار ا لخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب اتباعها لعلاجها.

-

4 الرقابة والتقييم: تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير التالية: حجم التوظيف الحقيقي، ومستوى

ت الإنتاجية المتحققة، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية وتحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

تعددت واختلفت آراء الكتاب والباحثين في المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية وعددها حيث ذكر عبد الباقي (2007) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تمر بأربع خطوات رئيسية هي:

1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.

-

2 تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات

1 - تحديد بعض المصطلحات والمفاهيم

* التسيير: هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط التنظيم، الرقابة، للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

كما يعرف أيضا "إن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ القرار بمقدار ما هي عمليات تنطوي على الفعل".

ويعرفه تايلور " بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية " (أحمد مصطفى الخشاب، 2000).

* الموارد البشرية : يعرفها أحمد منصور بأنها " أولئك الذين يملكون القدرة والرغبة والامتداد للعمل، أيالذين يعملون لقاء أجر " (أحمد ماهر، 1998).

وكما نجد في تعريف آخر: أن الموارد البشرية أيضا هي "جميع الأفراد الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، أو أو ذلك الجزء المعد للمساهمة في عملية الإنتاج إدارة الموارد البشرية،

* الاستراتيجية: تعرف بأنها عبارة عن أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسـب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها وتحقيق التناسـب يؤـدي إلى تحقيق أهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية فالاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها. وهذا المفهوم إنما يشمل على ثلاثة مركبات رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة عـلى الاستراتيجية هي :

- الأهداف التي تحدد المنظمة وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد على ماذا نريد أن نحقق.

التفكير في البدائل الممكنة للتصرف والعمل ولماذا نريد هذا العمل.

- اختيار الدليل المناسب ضمن البدائل المطروحة وكيف سنقوم بالعمل (إبراهيم) رمضان الديب، 2006).

2 - نشأة تسيير المواد البشرية

يعتبر علم تسيير الموارد البشرية علما حديثا مقارنة ببقية فروع التسيير الأخرى ، فقد بدأت الدراسات المعمقة في بداية القرن العشرين كما ظهرت سياسة جديدة تمسعنص ر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية ثم صمود المؤسسات أمام العرا قيل التيكانت تواجه الأفراد داخلها .

كيفية إنشاء استراتيجية الموارد البشرية



فهم أهداف الشركة

إن استراتيجية الموارد البشرية القوية ترتبط بشكل وثيق بأهداف الشركة ولذلك فإنه من المهم في بداية الأمر تحديد وفهم أهداف الشركة ورسالتها من أجل بناء استراتيجية قوية داخل الشركة تساعد في زيادة فاعلية ورضا العاملين فيها.

تقييم القدرات الحالية

يجب عليك القيام بتقييم مهارات كل موظف لتحديد الأفراد ذوي المهارات في مجالات معينة. لأن ذلك يساعد في فهم كيفية مساهمة موظفيك في تحقيق أهداف الشركة. ويمكن أيضاً أن يساعد في التعرف على نقاط القوة في شركتك، واستخدامها في صياغة استراتيجيات موارد بشرية فعالة.

SWOT إجراء تحليل

لتحديد نقاط SWOT بعد تقييم الموظفين الفرديين، يجب عليك القيام بإجراء تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات. حيث يعتبر هذا النهج أسلوباً استراتيجياً يساعد في تحديد المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز نمو الشركة. كما يساعد التحليل في استغلال نقاط القوة للشركة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه من خلال تحديد التهديدات ونقاط الضعف، يمكن وضع خطة للتغلب عليها أو التخفيف من تأثيرها.

تقييم احتياجاتك المستقبلية من الموارد البشرية

بعد ذلك، ينبغي تقييم احتياجات الموظفين المستقبلية التي ستمكن الشركة من الاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل التهديدات وتحقيق أهدافها. وهذا يتم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الوظائف الجديدة التي سوف تحتاج إلى شغلها؟

- ما هي المهارات التي يحتاج الموظفون الحاليون إلى اكتسابها لشغل الوظائف الجديدة؟

- هل تستخدم قدرات موظفيك الحاليين بشكل كافٍ؟

- هل يمكن لمتخصصي الموارد البشرية الحاليين وممارسات التوظيف التي يستخدمونها أن تستوعب النمو اللازم؟

أمثلة على أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

- توفير رواتب تنافسية.

- تقديم مزايا شاملة.

- التركيز على رفاهية الموظف.

- توفير فرص الترقية.

- التفاني في تعزيز التواصل.

- توفير فرص النمو مثل التعليم المستمر.

في النهاية فإن هناك امثلة لا حصر لها حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها داخل الشركة والتي سوف تساعد في كسب المواهب الجدد وبناء فريق عمل مبدع وفعال بالإضافة إلى أنها تعمل على تعزيز الرضا ورفع كفاءة الأداء لدى الموظفين وهذا سوف ينعكس بشكل مباشر على نمو وتطور الشركة.

ما هي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية؟

استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة تهدف إلى تنظيم وتوجيه كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في الشركة بحيث تتماشى مع أهدافها العامة. هذه الاستراتيجية مهمة لأنها تساعد في التأكد من وجود الأشخاص المناسبين في الوظائف الصحيحة وتطوير مهاراتهم، وبالتالي تساهم في نجاح الشركة بشكل عام.

أمثلة على تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية

1. تصميم برامج تدريبية تساعد الموظفين في تعلم مهارات جديدة تتناسب مع احتياجات العمل، مما يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

2. استخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، مما يساعد على معرفة نقاط

قوتهم وضعفهم واتخاذ قرارات أفضل في التوظيف والترقية.

3. وضع سياسات تساعد في جذب أفضل الموظفين من السوق، لضمان وجود

الكفاءات التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها.

4. وضع خطط تساعد الموظفين على التأقلم مع أي تغييرات تحدث في الشركة،

مثل تعديل الهيكل التنظيمي أو تغيير استراتيجيات العمل، مما يساعد في

الحفاظ على استقرار بيئة العمل.

أنواع استراتيجيات الموارد البشرية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي طرق تساعد الشركات على النجاح من خلال

تحسين استغلال الكفاءات لديها. في ما يلي بعض أنواع استراتيجيات الموارد

البشرية الشائعة:

1. استراتيجية التوظيف والاختيار: تهدف إلى جذب أفضل الموظفين المناسبين

للعمل في الشركة، حتى تكون لديك المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف.

2. استراتيجية تطوير الموظفين: تركز على تدريب الموظفين الحاليين لتطوير

مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم.

3. استراتيجية إدارة الأداء: تتعلق بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، وتقديم

ملاحظات لتحسين العمل، بالإضافة إلى منح المكافآت والترقيات بناءً على

الأداء الجيد.

4. استراتيجية رفاهية الموظفين: تهدف إلى توفير بيئة عمل صحية وداعمة، مثل

توفير رعاية صحية وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

5. استراتيجية إدارة التغيير: تُستخدم لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات

التي تحدث في الشركة، سواء كانت داخلية أو خارجية.

رقم الجوال

رقم الواتساب

خطوات وضع استراتيجية الموارد البشرية

وضع استراتيجية فعّالة لإدارة الموارد البشرية يتطلب اتباع خطوات منهجية لضمان

توافقها مع أهداف المؤسسة. فيما يلي الخطوات الأساسية:

1. حدد أهداف المؤسسة: اسأل نفسك، ماذا تريد المؤسسة أن تحققه؟ ركز على

الأهداف القريبة والبعيدة وحاول أن تجعل استراتيجية الموارد البشرية تتماشى

مع أهداف الشركة.

2. قيم الوضع الحالي للموظفين: تعرف على مهارات الموظفين حاليًا، وتعرف ما

هو ناقص.

3. تعرف على احتياجات الموارد البشرية: فكر إذا كنت محتاج موظفين جدد أو لو الأفضل هو تطوير الموظفين الحاليين.

4. حدد أهداف واضحة للموارد البشرية: اكتب أهداف بسيطة مثل تحسين عملية التوظيف، وزيادة التدريب، أو التأكد إن الموظفين راضين ومستمرين في عملهم.

5. صمم استراتيجيات وبرامج عملية: جهّز خطط وبرامج مثل دورات تدريبية لتطوير الموظفين، أو أفكار لجذب المواهب الجديدة.

6. نفذ الاستراتيجية: والآن ابدأ في تطبيق الخطط، وخصّص الموارد اللازمة، ووضح لكل أحد دوره في التنفيذ.

7. راقب وقمّ الأداء: تابع الاستراتيجية وحدد إذا كانت هناك نتيجة أم لا.

8. طوّر وعدّل باستمرار: إذا كانت هناك أي تعديلات، غير الخطة لتناسب الظروف الجديدة أو التغييرات في السوق.

دراسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في دورة معتمدة

عندما تتعلم بشكل منهجي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، ستكتسب المهارات الأساسية لتعمل بشكل أفضل في أي مكان. الدورات التدريبية ستعلمك كل شيء عن كيفية إدارة الموظفين وتوظيفهم بشكل احترافي.

الدورات المعتمدة لا تعطي فقط معلومات نظرية، وإنما تساعدك على تطبيقها في حالات حقيقية، وهذا يجعلك جاهزاً للعمل بمجرد انتهاء الدورة، وتبدأ تبني خبراتك في المجال سريعاً. في مركز "كن للتدريب"، نعرفك على أحدث الطرق في مجال الموارد البشرية، سوف تتعلم أيضاً استخدام التكنولوجيا في التوظيف وإدارة الموظفين، وكيف تطور استراتيجيات جديدة تواكب سوق العمل الحالي. تشمل الدورات التدريبية التي نقدمها الأكاديمية:

- دورة إدارة الموارد البشرية.
- دورة اللوائح التنظيمية في نظام العمل.
- التطبيق العملي لقانون حماية البيانات الشخصية وأفضل الممارسات.
- تخطيط القوى العاملة وإعداد الموازنات.
- القيادة الرقمية.
- إدارة أداء الموظف.

هذه الدورات التي نقدمها الأكاديمية بالإضافة إلى العديد من الشهادات الاحترافية في إدارة الموارد البشرية تجعل منك خبيراً في هذا المجال وتستطيع بكل سهولة مواكبة التطورات العنيفة في السوق السعودي اليوم. ساعد في تحقيق رؤية المملكة 2030

وانضم لأكاديمية "كن للتدريب" للتعرف على أقوى الممارسات في وضع استراتيجيات
ادارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

4. بيانات ومنهجية الدراسة

4.1 جمع البيانات وأسلوب أخذ العينات

4. المصادر الثانوية

تمثل المصادر الثانوية من خلال الرجوع إلى المصادر المكتبية والمراجع الأدبية والتي تشمل الكتب والدراسات والأبحاث والمقالات والدوريات والمصادر العلمية المنشورة والمكتوبة المرتبطة بموضوع هذه الدراسة بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراة التي تبحث في موضوع الدراسة ولتمكّن من بناء نموذج الدراسة واعداد الإطار النظري والدراسات السابقة التي تدعم تساؤلات الدراسة.

5. المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة عينة بحثية من (400) عينة والذين يمثلون فئة معينة من العاملين في مصرف البحرين المركزي، في مجال القطاع المالي، البنوك والمصارف العاملة في مملكة البحرين، الخبراء الإستراتيجيون في القطاع المالي.

4.2 منهج الدراسة

2. سنعتمد في دراستنا لهذا الموضوع على منهج الوصف التحليلي وذلك بتحليل أثر فعالية فرق عمل التنفيذ على نجاح الخطة الإستراتيجية - دراسة تطبيقية على "استراتيجية تطوير قطاع الخدمات المالية (٢٠٢٢-٢٠٢٢)

٢٠٢٦). يهدف هذا المنهج إلى بيان شامل ومفصل للأثر بين وضع الإستراتيجية والتطبيق والإنفاذ بما له من تأثير على دعم وتعزيز الإقتصاد الوطني في مملكة البحرين.

يشمل المنهج الوصفي جمع البيانات الكمية على مجتمع وعينة الدراسة من خلال استخدام الاستبيانات، مما يعين الباحثين من تحليل وتفسير البيانات الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بدقة وصدق وثبات وإعطاء صورة واضحة عن التأثير والانعكاس المتبادل، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي سيتم وضع توصيات ستمكن أصحاب المصلحة من الاستفادة منها وتحقيق المنافع.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع المؤسسات المالية في مملكة البحرين لذلك سيتم اختيار عينة من الذين شاركوا وساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ خطط إستراتيجية داخل مؤسساتهم وقد تم اختيار هذا المجتمع من قبل الباحث نظرًا لملاءمته وارتباطه بموضوع الدراسة، حيث تتطلب أهداف البحث استطلاع ومعرفة آراء وممارسات الفرق التنفيذية فيما يتعلق بفاعليتها وأثرها على نجاح الخطط الإستراتيجية حتى يعمّم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتمثّل في قطاع المؤسسات المالية في مملكة البحرين. وسيتم إعداد استمارة استبيان وفق مؤشرات القياس وعددها (8) مؤشرات على عينة بحثية من (400) عينة وفق برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

4.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستقوم هذه الدراسة باستخدام الأسلوب الإحصائي الجمع وتحليل البيانات لمعرفة الأثر بين مختلف المتغيرات لذلك تم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي.

وسيتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** الهدف من هذا التحليل هو تلخيص ووصف الخصائص الرئيسية لمجموعة البيانات، بما في ذلك المقاييس مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- **معامل ارتباط بيرسون:** الهدف من هذا التحليل هو تحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين. يتراوح معامل ارتباط بيرسون من -1 إلى +1، حيث تشير القيمة 0 إلى عدم وجود ارتباط وقيم أقرب إلى -1 أو +1 تشير إلى ارتباط سلبي أو إيجابي أقوى، على التوالي.
- **اختبار معامل ألفا كرونباخ:** الهدف من هذا التحليل هو تقييم الموثوقية والاتساق الداخلي لمحاوّر الاستبانة.
- **اختبار التجزئة النصفية:** اختبار عشوائية مجموعة من البيانات أو تسلسل الأرقام. يتضمن هذا الاختبار تقسيم البيانات إلى نصفين ومقارنة توزيع النصف الأول مع النصف الثاني. إذا كانت البيانات عشوائية حقًا، فلن يكون هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النصفين.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم من أجل تحديد العلاقة بين متغير تابع ومتغيرات مستقلة متعددة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: الهدف منه هو مقارنة وسائل مجموعتين أو أكثر لتحديد ما إذا كان هناك فرق كبير بينهما. غالبًا ما يستخدم هذا التحليل في البحث التجريبي أو شبه التجريبي لتقييم فعالية التدخل
- اختبار T لعينة واحدة (Samples One T-Test): لمقارنة متوسطات استجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي (3)، وتم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

5. الجدول الزمني للدراسة

	الشهر الثاني	الشهر الثاني	الشهر الثاني	الشهر الأول	الشهر الأول	الشهر الأول	الشهر الأول
	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول
البحث عن الأدبيات							
كتابة مقدمة الرسالة							
إجراء البحث							
البدء في كتابة النتائج							
التحليل والمقارنة والاستنتاج							

6. الأخلاقيات

في سبيل إعداد هذا البحث وبما يهدف إلى تقديم منفعة علمية يُسترشد ويُستتير بها عند وضع وتنفيذ أي إستراتيجية، نؤكد أنه سيتم إتمام هذا البحث بما يتفق مع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، وسيتم مراعاة الالتزام بكافة المبادئ الأخلاقية الواجبة الإلتزام في البحوث الأكاديمية المرتبطة بالأفراد والمؤسسات المعنية، ونظرًا لأن موضوع البحث يتمحور حول أداء فرق العمل ودورها وتأثيرها في تنفيذ الاستراتيجية والنتائج، سيتم الإلتزام بعدم الكشف عن أي معلومات سرية أو خاصة تتعلق بالأداء الداخلي لفرق العمل أو الإستراتيجيات التنفيذية للمؤسسات المالية. كما سيتم أخذ موافقة المشاركين في الاستبيان بعد توضيح دواعي وأهداف البحث وطبيعة وحرية المشاركة واستخدام البيانات دون الإشارة إلى أسماء الأشخاص أو الجهات، كما سيتم الإلتزام بالتعامل مع آراء أعضاء فرق العمل وقياداتهم بحيادية تامة دون التأثير على النتائج أو موضوعية التحليل أو نتائج البحث بإتجاه معيّن وسيتم تحليل بياناتها كما هي ولن تُستخدم النتائج لأي أغراض تجارية أو ترويجية.

وفق أهمية البحث موضوع الدراسة وربط نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأي خطة وإرتباطه بفرق عمل التنفيذ وأدائها وتقييمه سنعمل من خلاله للوصول إلى نتائج وتوصيات يستتير بها أصحاب المصلحة والباحثين في مجال أثر فرق تنفيذ العمل للوصول للنجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج المستخلصة من تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح مشاريع التحول المؤسسي في المؤسسات السعودية. كما يسعى إلى تقديم توصيات علمية وعملية استنادًا إلى هذه النتائج لدعم صانعي القرار والإدارة العليا في تحسين أداء مشاريع التحول المؤسسي وتعزيز دور الموارد البشرية في المؤسسات.

تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات شخصية، كما تم استخدام البيانات الثانوية من التقارير الرسمية والدراسات السابقة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء الإحصاءات الوصفية واختبارات الفرضيات.

تحليل البيانات

تحليل إحصاءات وصفية

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لممارسات الموارد البشرية وأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز وإدارة الأداء، مشاركة الموظفين، إدارة التغيير) ومستوى نجاح مشاريع التحول المؤسسي.

أظهرت النتائج أن جميع ممارسات الموارد البشرية حصلت على تقييمات إيجابية من المشاركين، مع متوسطات تتراوح بين (3.8 – 4.2) على مقياس ليكرت 5 نقاط، مما يدل على وجود اهتمام ملحوظ بالممارسات البشرية الداعمة للتحول.

اختبار الفرضيات

تم استخدام اختبار الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (نجاح مشاريع التحول المؤسسي).

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين جميع أبعاد الموارد البشرية ونجاح مشاريع التحول، حيث كانت قيمة $\text{Sig} < 0.05$ لجميع الفرضيات الفرعية.

النتائج

التدريب والتطوير المهني له تأثير مباشر وإيجابي على نجاح مشاريع التحول، حيث يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتأهيلهم لمواجهة التحديات الجديدة.

إدارة الأداء والتحفيز تعد من العوامل المهمة التي تحسن التزام الموظفين وتدعم تحقيق أهداف مشاريع التحول المؤسسي.

مشاركة الموظفين في القرار تساعد على تقليل مقاومة التغيير وتعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه نجاح المشاريع.

إدارة التغيير والتواصل الفعال تعتبر عاملاً أساسياً لضمان سير المشاريع بسلاسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بناءً على التحليل، يمكن التأكيد على أن نجاح مشاريع التحول المؤسسي يرتبط بشكل وثيق بممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يعكس أهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات السعودية.

تتمتع شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات باستراتيجية موارد بشرية ناجحة، فقد أشارت النتائج إلى أن الشركة تعمل على تخطيط الموارد البشرية، كما إنها تتبع الأسلوب الاستراتيجي المناسب في الاختيار والتعيين، والتدريب

المساهمة والتحفيز .

كما توصلت الدراسة إلى ما يلي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية....

يوجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. وهذا الاستنتاج يتوافق مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة من وجود علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة في الشركة ورفع مستوى الإنتاجية ، وهناك عدد من الباحثين الذين أكدوا دور استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في رفع مستوى الإنتاجية منهم (الأصبحي، 2008) في دراسة بعنوان (العوامل الداخلية المؤثرة على الإنتاجية في الشركات الصناعية اليمنية) حيث كانت استراتيجية الموارد البشرية المتبعة من

أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاجية وبين دور استراتيجية الموارد البشرية التي تتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة في رفع مستوى إنتاجيتها. ودراسة (Stevenhe) التي تحدثت عن الأهمية لمختلف أساليب استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في إدارة شؤون الموظف وأنشطتها وقيمتها، وتقييم توقعاتها المتعلقة بالتغيرات الإيجابية التي ستطرأ على الإدارة وعلاقتها الإنتاجية في المنظمة ككل. وتجدر الإشارة هنا إلى الدراسة (2000)

(Fey) التي أشارت بطريقة مفصلة إلى دور استراتيجية الموارد البشرية في تحسين مستوى الإنتاجية، حيث ركزت الدراسة على صناعة واحدة ذات موارد مهم يمكن قياسها وتعريفها، باعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصرها، وتم اختيار العينة من مئة شركة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك علاقة طردية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة الكلي ورفع مستوى إنتاجيتها، وهذا يدعم ما توصلت إليه الباحثة. وبالرجوع إلى ماورد في كتاب (2000)

(Dissler) من أن أهمية وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفاعلة وتأثيرها الكبير في رفع مستوى الإنتاجية وشرح الانعكاس الإيجابي لها على الأفراد العاملين وعلى المنظمة ككل، وبين أن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع الموازنة الكاملة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة وحاجات الأفراد في المنظمة. ويرى المرسى (2003) أن استراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لرفع مستوى الإنتاجية في المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية. في حين ترى خطاب في كتابها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (2003) أن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الأساليب والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، وهي التي تعمل على دعم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها لتصبح قادرة على مواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة. ومما يعزز النتيجة التي توصلت إليها الباحثة أيضاً ما توصل إليه الحلاق (2008) في دراسته إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية التخطيط، الاختيار، التدريب والتطوير والتحفيز في تحسين أداء

الموظفين في الوزارات الأردنية وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية للأفراد والمنظمة.

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة م جمع الشرق الأوسط للصناعات. وهذا ما يتفق مع المنطق العلمي لأدبيات الدراسة ومع النت ائج التي توصلت لها دراسات مختلفة مثل دراسة الزهزي (2000) حيث قامت الدراسة باس تعراضالتخطيط للموارد البشرية ودراسة الخيارات المتاحة لها بغيتاختيار الاستراتيجية الأن سب التي تتناسب مع المنظمة وأكد على أهمية التخطيط السليم للموارد البشرية وأنها الطري قالأول لتحسين مستويات الأداء ورفع مستوى الإنتاجية. وما جاءت به دراسة (الفارسي ، 2006) حيث بينت الدراسة ضرورة التخطيط الجيد للموارد البشرية للتنبؤ بالأمكان التي سيكو ن فيها فائض أو عجز في الموارد البشرية داخل الوزارات وكذلك تطوير أساليب التخطيط للم وارد البشرية على هيئة خطة منفصلة ومجهزة تأخذ بعين الاعتبار الأهمية والأسبقية للبرامج والسياسات والعمليات التي يجب أن تطور وتنفذ من أجل أن تصل في النهاية إلى تحسين جذريوملاحظ لمستوى إنتاجية الأفراد بشكل خاص والمنظمة ككل. وأوضح نصر الله (2002) في كتابة خطوات ومراحل التخطيط للموارد البشرية أهمية تطبيق هذه الخطوات وتأثيرها في تحسين مستوى الإنتاجية. وأيضًا ما ذكره كلمن (عبد الباقي، (2007) والسالم وصالح (2002) والصيرفي (2003) عن أهمية الدور الفعال الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية الناجح في رفع مستوى الإنتاجية. وجميع ما ذكر يعزز ما توصلت له الباحثة من نتائج ف علية تنطبق على شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. وهذا يتوافق مع ما توصل إليه العديد من الباحثين م ن التأكيد على وجود علاقة بين الاختيار والتعيين بالموارد البشرية ومستوى الإنتاجية، فمثلاً بالرجوع إلى الدراسة (2003)

(Li, نجد أنها أكدت على أهمية الاختيار والتعيين الجيد، باتباع الأساليب الصحيحة والمنه جية لاختيار الشخص المناسب في المكان

(2021) 41، ع 1 - مارس (آذار المجلة العربية للإدارة، مج

المناسب، لما له من انعكاسات إيجابية على مستوى الإنتاجية وهذا ما وجدناه في ركة مجم ع الشرق الأوسط للصناعات. وعرف الطائي (2006) عملية اختيار الموارد البشرية على أنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والأزمة لشغل وظائف في ال منظمة وتتم هذه العملية طبقاً لمعايير وأسس محددة وموضوعية لما يترتب علها لاختيار م ن انعكاس على مستوى الإنتاجية وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الباحثة. يوجد علاقة ذا ت دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع ال شرق الأوسط للصناعات. وهذا ما تشير إليه العديد من الأدبيات السابقة التي تحدد العلاقة الإيجابية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتركز على دورها الملاحظ في تحسين مستوى ا لإنتاجية في ضوء البيئة متسارعة التغير

التوصيات

توصلت الباحثة من خلال النتائج إلى التوصيات التالية:

ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في شركة مجمع الش رق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجية تخطيط الموارد البشرية المتبعة في شركة مج مع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجية الاختيار والتعيين المتبعة في شركة مجمع ال شرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجية التدريب والتطوير المتبعة في شركة مجمع ال شرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

ضرورة العمل على المحافظة على استراتيجية التحفيز المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

ضرورة العمل على تعميم نتائج الدراسة للأخذ بها في عموم الشركات الإنتاجية، كما إنه من الممكن اتخاذ شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات كنموذج ممكن أن يحتذى به فياس تراتيجية إدارة الموارد البشرية، لما بينته الدراسة من جودة الاستراتيجية المتبعة

المراجع

-المراجع العربية

- أبو شهاب، و.، وعبدي، ر. (2017). ممارسات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام بمملكة البحرين. مجلة إدارة المعلومات ومراجعة الأعمال، 9(3)، 47-60.
- إدارة تطوير الخدمات المالية. (2022). استراتيجية تطوير قطاع الخدمات المالية (2022-2026).
- أحمد السيد الدقن. (2024). التحليل والتخطيط والتقويم الاستراتيجي: دليل المدير الاستراتيجي العربي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أحمد يوسف دودين. (2024). الإدارة الاستراتيجية. دار المسيرة.

جروان، ف. عبد الرحمن. (2015). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: منظور متكامل. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

رنا زاهر الجناحي. (2025). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح الريادي في المؤسسات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبد العزيز حسين القرصي. (2020). الإدارة الاستراتيجية: الخطوات العملية - المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية.

عبد العزيز، س. (2016). إدارة فرق العمل وبناء الفرق عالية الأداء. مكتبة الأنجلو المصرية.

عبد الله علي هادي العفاد. (2023). الإدارة الاستراتيجية. دار المعرفة الجامعية.

عبد الرحمن، أ. أ. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك: أدلة من البحرين. مجلة البنوك والنظم المصرفية، 14(2)، 140-151.

كردي، أ. السيد. (2017). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. دار المعرفة الجامعية

-المراجع الأجنبية-

الملاحق

-الاستبانة

تقييم فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين

مقدمة للمستجيب: يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آرائكم القيمة حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة وتأثيرها على أدائكم الوظيفي وبيئة العمل. جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض التحسين والتطوير فقط. نشكركم على وقتكم وتعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الأساسية (لأغراض التحليل)

يرجى وضع علامة أمام الخيار المناسب:

1. المسمى الوظيفي:

- موظف تنفيذي / إداري
- مشرف / رئيس قسم
- مدير
- فئة وظيفية أخرى (يرجى التحديد:

2. سنوات الخبرة في المؤسسة:

- أقل من سنة
- 1 - 3 سنوات
- 4 - 7 سنوات
- 8 سنوات فأكثر

3. القسم / الإدارة:

- قسم الموارد البشرية
- قسم المبيعات / التسويق
- قسم العمليات / الإنتاج
- قسم المالية / المحاسبة
- قسم تقنية المعلومات
- قسم آخر (يرجى التحديد:

الجزء الثاني: محاور الاستبيان الرئيسية

يرجى اختيار درجة موافقتك على العبارة لكل سؤال وفقاً للمقياس التالي:

1 2 3 4 5

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

المحور الأول: استراتيجية التدريب والتطوير

الرقم	العبارة 5 4 3 2 1
1	توفر المؤسسة فرص تدريب ملائمة لتطوير مهاراتي الحالية.
2	البرامج التدريبية المتاحة مرتبطة بشكل مباشر بأهداف مساري الوظيفي.
3	أرى أن المؤسسة تستثمر في تطوير مهارات الموظفين استعدادًا للأدوار المستقبلية.
4	توجد خطة واضحة ومُعلنة لتطوير الموظفين (المسار الوظيفي).

المحور الثاني: استراتيجية إدارة الأداء

الرقم	العبارة 5 4 3 2 1
5	نظام تقييم الأداء في المؤسسة واضح وشفاف.
6	أحصل على تغذية راجعة منتظمة وبناءة حول أدائي من المشرفين.
7	تربط المؤسسة بين مستوى الأداء (التقييم) والمكافآت أو الترقية بشكل عادل.
8	يتم تحديد أهدافي الوظيفية بناءً على أهداف المؤسسة العامة.

المحور الثالث: استراتيجية التعويضات والمكافآت

الرقم	العبارة 5 4 3 2 1
9	حزمة التعويضات والمزايا (الراتب، التأمين، البدلات) تنافسية مقارنة بالسوق.
10	سياسات المكافآت والحوافز تشجع على الأداء المتميز.
11	يتم التعامل مع مسألة الأجور والمكافآت داخل المؤسسة بمساواة وعدالة.
12	أشعر أن جهدي وعلمي يتم تقديرهما بشكل مناسب.

المحور الرابع: أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء العام

الرقم	العبارة 5 4 3 2 1
13	ساعدت استراتيجيات الموارد البشرية في زيادة إنتاجيتي وكفاءتي في العمل.
14	بيئة العمل بشكل عام تشجع على الابتكار والمبادرة.

15 أشعر بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي نتيجة لاهتمام المؤسسة بالموارد البشرية.

16 أرى أن استراتيجيات الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

الجزء الثالث: ملاحظات إضافية (اختياري)

• 17. ما هي أهم ثلاث جوانب (نقاط قوة) تراها في استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة حاليًا؟

1.
2.
3.

• 18. ما هي أهم ثلاث جوانب تحتاج إلى تحسين أو تطوير في استراتيجيات الموارد البشرية؟

1.
2.
3.

الملخص Abstract

تهدف استراتيجيات الموارد البشرية إلى إدارة وتطوير رأس المال البشري بطريقة تدعم تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. وتشمل هذه الاستراتيجيات التخطيط للقوى العاملة، واستقطاب الكفاءات، وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء، وتصميم نظم التعويضات، وإدارة المواهب، وبناء ثقافة تنظيمية فعّالة. ويسهم تطبيق هذه الاستراتيجيات في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتحقيق استدامة النمو داخل المؤسسة.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية_ استراتيجية الموارد البشرية_ التخطيط للقوى العاملة

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024