

بحث بعنوان

أثر إدارة الموارد البشرية على المنظمات الفعالة في القطاع الخاص
بالمنطقة الشرقية

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

إعداد الطالبة

حصة إبراهيم حمد الخراع

الرقم الأكاديمي

233000127

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2024م-١٤٤٥هـ

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إعداد خطة هذا البحث وكل من ساعد على
انجاز هذا البحث ومن ثم الوصول به إلى ما هو عليه
وأتمنى أن أكون وفقت في إعداد وإتمام هذا البحث فإن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن
نفسي والشيطان.

فهرس المحتويات :

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول: خلفية الدراسة	٥
مقدمة	٧-٦
مشكلة الدراسة	٨
أهمية الدراسة	٩
أهداف الدراسة	١٢-١٠
تساؤلات الدراسة	١٣
فروض الدراسة	١٤
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	١٥
أولاً: مقدمة الدراسات السابقة	١٩-١٦
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	٢٠
المبحث الثاني: مبادئ التنظيم الإداري الفعال	٢٣
المبحث الثالث: الاستقطاب والاختيار	٢٦-٢٤
المبحث الرابع : الحوافز	٣١-٢٧
ثانياً: مقدمة المنطلقات النظرية للدراسة	٣٢
المبحث الأول: الشبكة الإدارية في القطاع الخاص	٣٣
المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية	٣٨-٣٤

٣٩	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٤٠	أولاً: مقدمة المنهجية وطرق البحث
٤٢-٤٣	ثانياً: أدوات الدراسة
٤٤	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٤٥-٥١	تحليل البيانات والنتائج
٥٥	التوصيات
٥٦-٥٧	المراجع
٥٨-٦٣	الملاحق و الاستبانة
٦٤	الملخص

الفصل الأول

مقدمة:

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

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

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

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

كما تُعرف الموارد البشرية بأنها السكان المتواجدون بالدولة بغض النظر عن النوع أو العمر أو الجنس أو الجنسية وتعتبر الموارد البشرية هي المورد الأهم على وجه الأرض فلا حياة ولا تنمية إلا بوجود المورد البشري فالبشر هم المنتجون وهم المستهلكون فأفراد في الدولة

أو المنطقة إما أنه مقدم خدمة أو مستقبل ومستهلك لخدمة لذلك فالجميع البشر قيمة اقتصادية مهمة.

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

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

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

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

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

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

مشكلة الدراسة:

هل الإدارة الموارد البشرية أثر على المنظمات في القطاع الخاص

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

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

صعوبة الامتثال القانوني للوائح:

أحياناً يكون التغيير أمراً ضرورياً، لكن قد يواجه أصحاب العمل صعوبة كبيرة في بعض الأوقات في مواكبة تغيير القوانين واللوائح وتطبيقها في شركاتهم. وقوانين العمل وبرامج حماية الأجور والكشوفات المحدثة باستمرار ومراحل التوظيف الكثيرة، كلها أمور قد تبدو مرهقة وصعب القيام بها للحد الذي قد يجعل البعض يتجاهل تطبيقها. عدم الامتثال لهذه القوانين واللوائح قد يعرض المؤسسة للغرامات المالية والدعاوى القضائية وربما غلقها للأبد.

إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية:

عمليات التغيير داخل الشركات أمر لا مفر منه، وخصوصاً في عالم الشركات سريع الخطى الذي نشهده هذه الأيام. قد يختلف شكل التغيير ربما هيكلياً أو اقتصادياً أو جغرافياً أو إدارياً أو تكنولوجياً والذي يشكل التحدي ذو التأثير الأكبر الذي يواجه إدارة الموارد البشرية. وهذه التغيرات قد ينتج عنها عدم رضى من بعض الموظفين وربما محاولتهم لمقاومة هذا التغيير لعدم قدرتهم على التكيف معه. قد يكون السبب الحقيقي وراء هذا هو نقص المهارات اللازمة لمواكبة هذه التغيرات الجذرية المفاجئة. وتتمثل مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية :

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

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

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

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

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

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

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

وتتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية بها وبالتالي كان لابد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية. وتتبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يأتي إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة. وتعد سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة ولاشك أن عملية جذب العناصر البشرية المناسبة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب (الاستقطاب) يرتبط تماماً بعملية انتقاء أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة (الاختيار) حيث تتوقف فعالية الاختيار ونجاحه على فعالية الاستقطاب ونجاحه، فجذب أفضل العناصر البشرية يسهل من عملية الاختيار والانتقاء بين عدد أقل ممن تتوفر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة المطلوب شغلها.

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

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

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

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

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية. والتعرف على خصائص إدارة الموارد البشرية. وتحديد أثر إدارة الموارد في الشركة. ومساعدة الأفراد والمجموعات والشركات القادرة على التغيير والمهياة له. وزيادة الإنتاجية على الفرد والمجموعة والشركة التي يعمل فيها. ورفع مستوى الجودة في الحياة العملية. ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال الإدارة والتعليم والتدريب والتخطيط والتطوير في قدرات العاملين المهنية.

وتساهم في دراسة الكفاءة القائمة على البحث في زيادة الوعي حول أهمية الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية ونتائج العمل والقدرات في هذا المجال. وإعداد ميزانية الأجور والمرتبات والعلاوات والبدلات والمزايا منها التأمين الصحي ورحلات العمل مدفوعة الأجر. وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة. والعدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم. وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري. توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء.

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

وتهدف أيضاً الدراسة الى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص والتعرف علي الجهود التي يمكن للإدارة عملها في لقطاع الخاص ومعرفة اهم مزايا إدارة الموارد البشرية ، وكذلك ابراز المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .

تساؤلات الدراسة:

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

وسوف نعالج في هذا البحث دراسات سابقة في إدارة الموارد البشرية وسنتطرق تحديداً إلى الحاجة إلى دراسات تصف نشاطات الإدارة أو تنصح بها أو تلخص العديد منها وبالتالي سيكون بمثابة حجر الأساس بحيث سنعيد النظر بدراسة الكفاءة الأكثر حداثة والأكثر شمولاً. ومناقشة ما هو دور كل من الباحث والمدير ومحلل الاحتياجات والمسوق والوكيل المسؤول عن التغيير في الشركة؟

فروض الدراسة:

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

الفصل الثاني

مقدمة الدراسات السابقة:

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

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

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

قام الثويني (٢٠٠٨) في دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية: بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات العمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، فقدم الباحث من خلال هذه الدراسة عرضاً لمفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة. حيث استخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الامكانيات المتاحة، ووجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف استراتيجية وقد أوصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لفهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية المختلفة، وخاصة مع التطور السريع المستمر في البيئة السعودية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترحات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة.

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

المدرسة المعاصرة في الإدارة:

تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة فلاتزال أفكار المدرسة التقليدية المتمثلة في العقلانية والتأكيد على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل كما نادت به النظرية البيروقراطية ومدرسة الإدارة العلمية ماثلاً إلى هذا اليوم في كثير من ممارساتنا الإدارية في المنظمات الحديثة من ناحية أخرى نجد أن فكرة الاهتمام بالإنسان والأخذ في الاعتبار احتياجاته ومشاعره في العمل كما نادت بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تجد مكانتها وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية على نطاق واسع إلى جانب ذلك نجد أن فكرة التأكيد على مهنية الإدارة من خلال التركيز على الجانب العلمي من الممارسة الإدارية أكثر من التركيز على الجانب النظري كما نادت بذلك المدرسة التجريبية إذ يحظى بكثير من الاهتمام والقبول لدى كثير من المنظرين والممارسين في مجال الإدارة وكما هو الحال بالنسبة لمفاهيم المدارس السابقة الثلاثة فإن المفاهيم الإدارية التي حملتها لنا مدرسة النظم الاجتماعية وبخاصة فيما يتصل بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف متعددة والنظر إليها باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية من حولها لاتزال محل تقدير واهتمام من الباحثين والممارسين الإداريين.

على أنه ومع الإقرار بأهمية الأفكار التي تركتها لنا مدارس الإدارة السابقة إلا أنه يمكن القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة في القطاع الخاص والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي والعالمي الشديد على المنتجات والخدمات قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين في القطاع الخاص إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

دراسة (سلوى الغامدي ، ومحمد شمسي ' ٢٠٢٤ :)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات القابضة. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركة المجدوعي القابضة والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (٣٤٦) فرداً وقد تم استرداد (٣٣٠) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (٢٩٣) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (٢٢) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المجدوعي القابضة تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركة المجدوعي القابضة بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، ومراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (د.فيروز. د. عبد الرزاق، ٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في (التوظيف، التدريب، الحفاظ على الموارد البشرية، التحفيز) في تفعيل السلوك الإبداعي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، حيث قمنا بتوزيع ٧٠ استبيان وكانت ٤٨ منها صالحة للمعالجة الإحصائية. خلصت الدراسة إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت مرتفعة كما أن تقييم الأساتذة لمستوى سلوكهم الإبداعي جاء بنسبة مرتفعة كذلك. كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بما نسبته 28.9% في تفعيل السلوك الإبداعي للأساتذة المستجوبين.

دراسة (د. الطيب تجاني ، ٢٠٢٠)

تناولت الورقة فاعلية التدريب على تحسين أداء العاملين، مع دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية. وقد ناقشت الورقة كيفية تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة في محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن للتدريب أثر على تحسين أداء الموارد البشرية ويساهم في تطوير مهارات العاملين ويحسن أداء العمل في مؤسسة الدراسة.

وأوصت بدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية ووضع خطط للتدريب المستمر وتقييم البرنامج التدريبي للتأكد من نجاح العملية التدريبية، كما أوصت الدراسة بضرورة ترشيح الأفراد للدورات التدريبية بناءً على ملاحظات الرئيس المباشر للعاملين والجهات الرقابية.

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

أن قادة ومديري الأجهزة والمؤسسات القطاع الخاص تواجههم تحديات مستقبلية ناجمة عن ظروف العولمة وسيكون التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الرئيسية لدى أي قطاع خاص لمواجهة تلك التحديات وضمان الاستمرارية بل ربما أيضاً تحقيق قفزات واثقة نحو المستقبل ولئن كانت العولمة تعني القوة في أحد أوجهها فإن التخطيط الاستراتيجي هو العنصر الحاسم في تلك القوة ليس فقط على مستوى الأفراد بل على مستوى الدول والأمم من خلال ما يتيح من إدراك للتحديات ومن سعي لإدخال التغيرات اللازمة للتعامل معها.

وتمتد جذور التخطيط الاستراتيجي إلى الفكر الإداري مروراً بالتخطيط الذي هو من عناصر العملية الإدارية وبالعملية الإدارية التي هي تطبيق للفكر الإداري.

ويعرف جون بريسون (١٩٩٥) التخطيط بأنه الجهد المنظم لصناعة قرارات جوهرية تشكل المنظمة وتحقق لها أفضل النتائج وتجيب عن الأسئلة المهمة التالية:

ما ماهية المؤسسة؟ ماذا تفعل؟ لماذا وجدت؟ وكيف تحقق أهدافها المستقبلية؟

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للقطاع الخاص وتحديد القضايا والمواضيع الاستراتيجية التي تواجه المنظمة ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها وفق الانتماء والاقناع لأي من مدارس التخطيط الاستراتيجي الفكرية.

ومثال على التخطيط الاستراتيجي لشركة تعمل في مجال التشييد والبناء في المنطقة الشرقية يوجد لديها مكونات أساسية تتمثل في الآتي:

أولاً : الرؤية

الريادة في نجاح الاستثمارات والمنتجات في بيئة العمل السعودية في المنطقة الشرقية من خلال عمل مؤسسي فعال وبيئة عمل محفزة وقدرة فائقة على المنافسة العالمية وعلى المشاركة الإيجابية في خدمة المجتمع.

ثانياً : الرسالة

نعمل على تحقيق التميز والإتقان لإيجاد استثمارات نوعية ومربحة وجعل منتجاتنا خيار المشتري الأول.

ثالثاً : الأهداف الاستراتيجية

١. اقتناص الفرص المواتية والتصرف حيالها وفق سياسات الشركة وبما يحقق مصالحها.
٢. إجراء دراسات الجدوى للفرص الاستثمارية الواعدة في المنطقة الشرقية باحترافية عالية.
٣. الإشراف على أعمال التشييد والتشغيل لمشاريع الشركة بأقصى درجات الإتقان.
٤. التسويق لمنتجات الشركة في أراضي المملكة العربية السعودية لتكون خيارهم الأول.
٥. بناء العلاقات الاستراتيجية مع الشركاء المميزين بهدف تبادل الخبرات والمنافع.
٦. تقديم الدعم الإداري والموارد البشري والمالي والممارسات المتميزة لأنشطة الشركة في المنطقة الشرقية.

رابعاً : المحاور والمبادرات الاستراتيجية

تركز الخطة الاستراتيجية في الفترة ما بين ٢٠٢٤م إلى ٢٠٣٠م على سبعة محاور استراتيجية تؤدي مجتمعة إلى تحقيق رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها وهي:

- إدارة الموارد البشرية المحفزة
- الحلفاء المؤثرون
- الدراسات والبحوث العلمية
- التجهيزات عالية التقنية
- العمل المؤسسي
- بيئة صديقة للاستثمار والتطور

من يخطط للموارد البشرية؟

مما لا شك فيه أن عملية التخطيط عملية جماعية أي أنها تتطلب إضافة جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملاً ومتكاملاً والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية إلا أن اعتبارات التكامل والشمول تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية وهي الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة مثل إدارات التسويق والإنتاج والعمليات حيث يمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعاً على المنتجات والمناطق المختلفة وعلى أساس ذلك يجري تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعه وبالتالي يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة وبالتعبية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة في الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية.

ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمع وتنسق بينها وتستفيد منها في وضع تخطيط للعمالة نابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات. وقد تقتصر مساهمة الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة أو يتعدى الأمر ذلك بمشاركتها بالرأي والمقترحات في هذا الصدد.

ويوضح الشكل التالي أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية في وضع تصور لهيكل العمالة بالمنظمة عن فترة قادمة.

المبحث الثاني : مبادئ التنظيم الإداري الفعال

مقدمة:

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري لإدارة الموارد البشرية هو مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل.

وهذه المبادئ لا تعدو في حقيقتها أن تكون مجرد توجيهات أو إرشادات ولكن الأخذ بها عملية التنظيم يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري بكفاية عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

وعندما نتحدث عن التنظيم فيجب أن نتذكر دائماً أن عملية التنظيم ليست عملية ساكنة أو ثابتة بل هي عملية حيوية متغيرة نتجارب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لذا فإننا عندما نناقش خصائص التنظيم الإداري الفعال يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المنظمات وأن مهمة التنظيم في إدارة الموارد البشرية ليست الحفاظ على هذه الخصائص حتى وإن بدت جيدة في فترة معينة من تاريخ المنظمات وإنما يتوجب على القائمين بعملية التنظيم العمل بتبني منهج التنظيم واستباق الأحداث وذلك بالعمل على مراجعة أهداف المنظمات وبالتالي بناءها التنظيمي للإدارة الموارد البشرية وإجراءاتها بما يكفل لها البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية.

وخلاصة القول فإن التنظيم إدارة الموارد البشرية الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف أخذاً في الاعتبار ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات إنسانية جيدة متبادلة بين العاملين تساعد على تشجيعهم وتحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات وطاقات من أجل مساعدة الموارد البشرية في المنظمات على تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث : الاستقطاب والاختيار

مقدمة الاستقطاب :

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

تعريف الاستقطاب : هو عملية البحث عن والحصول على مرشحين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها .

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

قدرة المنظمة في القطاع الخاص على جذب الافراد المتقدمين :

هناك عدة عوامل تؤثر في درجة إقبال الأفراد على التقدم للعمل بمنظمة أو بأخرى وتتلخص أهم العوامل فيما يلي :

- مجموعة الحوافز المادية المباشرة والحوافز الغير مباشرة .
- فرص التعليم والتدريب التي يمكن إتاحتها داخل المنظمة .
- فرص الترقى في السلم الوظيفي ومدى توافرها .
- مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل
- اتجاهات نظرة المجتمع للمنظمة من حيث الطبيعة ومركز الوظيفة .
- موقع مكان العمل ومدى قربه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل العام.

وتتشكل هذه العوامل سمعة المنظمة في القطاع الخاص وفي أذهان الرأي العام حيث نرى أن المنظمة التي تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة وتنجح في إعلام الرأي العام بما تتوفر لها قدرة أكبر على استقطاب المتقدمين ولذلك نجد عند إعلانها عن وظيفة أنها تستقبل عدداً كبيراً من طلبات التوظيف وعلى الجانب الآخر نجد أن بعض المنظمات في القطاع الخاص تعلن عن حاجتها لشغل وظائف معينة وينتهي أجل الإعلان دون أن يكتمل العدد المطلوب من المتقدمين .

مقدمة الاختيار :

تتوقف فعالية المنظمات في القطاع الخاص على فعالية إدارة الموارد البشرية بها وبالتالي كان لابد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية وتتبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن ولا تأتي إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة.

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

ويتمثل المفهوم العلمي للاختيار في انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات في القطاع الخاص .

تعمل إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص أنه في حالة اختلاف طبيعة ومتطلبات الوظائف المراد شغلها يجب تصميم نموذج خاص لطلب التوظيف لكل نوع من أنواع الوظائف وبذلك توضح الأسئلة الخاصة بكل طلب وظيفة على حدة وعلى أساس بطاقة الوصف الخاص بها كأنسب مرشد لنوع الأسئلة التي ستوجه للمتقدمين من خلال مقابلة الاختيار أو نوع المعلومات المطلوبة معرفتها .

ومن الطبيعي أن تختلف صيغ طلب التوظيف في مكوناتها وتفصيلاتها من منظمة لأخرى طبقاً لفلسفة وأسلوب كل منظمة بالنسبة لعملية الاختيار فقد تستخدم منظمة صيغة مختصرة لطلب التوظيف عند الحاجة لإجراء تصفية أولية للطلبات أو في حالة عدم حاجتها الفورية لشغل الوظيفة أو قد تستخدم المنظمة في القطاع الخاص صيغة أطول عندما تكون فعلاً في حالة عدم حاجتها الفورية لشغل الوظيفة أو قد تستخدم المنظمة صيغة أطول عندما فعلاً بصدد اختيار المتقدم .

عناصر طلب التوظيف : يمكن أن نقسم نموذج طلب التوظيف إلى الأجزاء الرئيسية التالية : المعلومات العامة والشخصية ومعلومات عن المستوى التعليمي والتدريبية معلومات عن الحالة الصحية التاريخ الوظيفي السابق والأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية وتحفظ في قسم إدارة الموارد البشرية .

المبحث الرابع : الحوافز

مقدمة:

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة في القطاع الخاص باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دوراً فعالاً في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ويعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين في المنظمة.

ويمكن التفرقة بين الدافع والحافز فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف.

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

متطلبات نجاح نظام الحوافز في القطاع الخاص:

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى تركز على الجوانب التالية:

١. أن تكون أهداف المنظمة واقعية وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ وينظم حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف والعمل على تجاوزها.

٢. أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالفردية وتأكيد الذات من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء.

٣. أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم وبالتالي أن يكون هناك إقناع تام من قبل العاملين وذلك من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج.

٤. يراعى أن تكون دخل العامل من تطبيق البرنامج أعلى منه عند عدم تطبيقه أو عدم وجود برنامج أصلاً حتى يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم.

٥. يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات للحركة والزمن وعلى ضوئهما يتم وضع تلك المعايير مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية وتجنب الظروف غير العادية.

٦. أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل ومقدار الجهد الذي يبذله وأن يكون في إمكانه الحصول على زيادة في الحافز مع مضاعفة الجهد.

وتتمثل الخطوة الثانية في وضع نظام للحوافز يتصف بالآتي:

١. العدالة ويجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم.
٢. البساطة ويجب أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.

٣. الاستقرار والمرونة ولا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ولكن إذا استدعى الأمر وجب تغييره.

٤. الكفاية ويجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة الأجر كما يجب وأن يتضمن النظام الجديد للحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

٥. الجدوى يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقات استثمارياً.

وتتضمن الخطوة الثالثة تحديد الفئات المستفيدة من نظام الحوافز وتحديد معدلات الأداء وتحديد شرائح تحفز عند كل مستوى من مستويات تنفيذ أهداف الخطة وبذلك تكتمل خريطة الحوافز والتي يجب أن يترتب عليها النتائج التالية:

١. مساعدة إدارة الموارد البشرية على تفهم درجة وكفاءة إنجاز الخطة وعقبات التنفيذ لاتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

٢. تزويد إدارة المنظمة بدليل مادي يرجعون إليه عند تطوير نظام الحوافز والأجور التشجيعية وعند رسم الخطة واتخاذ القرارات التي تؤثر على العاملين.

٣. استخدام نظام الحوافز كوسيلة لقياس الأداء وتحديد درجة الإنجاز للعاملين واتخاذ الوسائل الكفيلة لزيادة مهاره العامل وتقوية المركز التنافسي والسوق للمنظمة وبذلك يمكن إدارة الموارد البشرية من النفاذ إلى أعماق العاملين وتقييم المركز التنافسي للشركة بشكل موضوعي ، وأن يكون في استطاعة الإدارة استخدام نظام الحوافز كوسيلة للتقييم الذاتي.

وتشمل الخطوة الرابعة تحديد تكلفة نظام الحوافز لتحديد العبء المالي تتحمله المنظمة كنتيجة لتطبيق النظام مع تحديد أسلوب توزيع الحافز المستحق على المستفيدين من النظام.

تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة:

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

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

تطوير وتعليم فريق القيادة:

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

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

التعويضات المالية:

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

استقطاب وتوظيف الموهوبين:

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

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

إدارة تنوع القوى العاملة:

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

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

ظروف العمل عن بعد:

منذ عام ٢٠٢٠ ومع ظروف جائحة كورونا تحول العالم بأكمله للعمل من المنزل عن بعد، وواجهت العديد من الشركات مشاكل وتحديات مختلفة في ممارسة العمل عن بعد وتدريب الموظفين على هذا الوضع الجديد.

السلامة النفسية والجسدية للموظفين:

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

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

تقدم أعمار الموظفين:

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

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

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

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

وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وخلط الادوار بينهم بسبب التنظيم الغير جيد.

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

مقدمة:

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

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

المبحث الأول : الشبكة الإدارية في القطاع الخاص

تعتبر الشبكة الإدارية إطاراً فعالاً لتحليل وتقييم الأنماط القيادية وأثبتت نجاح منقطع النظير كأداة للتدريب حيث يتحدد النمط القيادي للمديرين المشاركين ومن ثم إعادة تأهيلهم نحو القيادة الجماعية.

إن هناك فرقاً بين العمل الصحيح وبين صحة العمل وهو مثل الفرق بين الكفاءة والفاعلية فالكفاءة هو العمل الصحيح بينما الفاعلية هي صحة العمل كلاهما مهم لأي تنظيم لكن القادة هم الأشخاص الذين يؤدون العمل الصحيح أما المديرون فهم الذين يكون عملهم صحيحاً.

المشكلة التي تواجه منظمات القطاع الخاص اليوم هي أن معظمها يفتقد للقيادة والقادة فهمها وهدفها هو صحة العمل أي إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه فالتنظيم كله بما فيه من قوى بشرية عاملة وموارد مالية وهياكل تنظيمية مرتبطة ما يسمى بالعمل الصحيح مما يؤدي إلى ضياع الجهد البشري وهدر في الموارد المالية وإن المنظمات القطاع الخاص اليوم مليئة بالفنيين والإداريين لكنها شحيحة بالقادة والقياديين .

إن وجود القادة في أي تنظيم سوف يمنح العاملين الاتي:

- ١ . الشعور بالأهمية.
 - ٢ . مسألة التعلم والجدارة.
 - ٣ . الشعور بالجماعية.
 - ٤ . متعة العمل.
- توفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل فهي لا تصدر أوامر وتعليمات بل تأثيراً نابعاً من رؤية صحيحة مغلفة بأمانة واستقامة بحيث ينتج عنهما الثقة والالتزام من قبل التابعين.

المبحث الثاني : الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

مقدمة:

ينظر دائماً لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية دائمة ومستمرة ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلا بد للخطّة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطّة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف التنظيم في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

وتوجد عدة أساليب تعتبر أكثر شيوعاً في الاستخدام في الحياة العملية للتنبؤ بالطلب على العمالة ومن هذه الأساليب:

- خبرة الإدارة: تعتمد هذه الطريقة على خبرة الإدارة ومقدرتها على التنبؤ بالمستقبل من الاحتياجات المطلوبة من العمالة لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية وطبقاً يتم التنبؤ بالطلب من ال خلال الفترة إلى تعد عنها الخطّة عن طريق قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتياجاته من العمالة في الفترة المستقبلية وذلك بناء على خبرته الشخصية على أن يسجل هذا في القائمة أو الاستثمار المعدة لذلك.
- وعقد اجتماع عام لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة الخطّة ويتم ذلك في ضوء تحليل ودراسة توقعات كل منهم والتي يتم تسجيلها على القائمة أو الاستثمار المخصصة لهذا الغرض.
- ويمكن تحسين هذا الأسلوب المبني على خبرة الإدارة عن طريق الاستعانة ببعض الخبراء والمسؤولين في المنظمة في إعداد تقديرات الطلب على العمالة مع مناقشتها بشكل جماعي حتى نصل إلى تقديرات محددة ومقبولة من الجميع تمثل التنبؤات المطلوبة.
- تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال: يعتمد التنبؤ بالطلب طبقاً لهذا الأسلوب على القيام بتحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال الموضوعية والسؤال الآن هو كيف تتم دراسة وتحليل هذه الميزانيات والخطط ؟
- يتم تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال عن طريق:
- تحديد الأهداف التي تتضمنها الموازنات التقديرية وخطط الأعمال والتي تتمثل عادة في كمية الإنتاج المطلوب تحقيقها أو قيمة المبيعات المتوقعة.

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

١. الإنتاجية :

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

٢. المساواة والعدالة:

وتعني المساواة بين جميع الموظفين في الشركة دون أي تمييز.

٣. الولاء والانتماء :

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

٤. المشاركة :

وتعني مشاركة الموظفين في القرارات والإجراءات التي تؤثر عليهم. وتنقسم إدارة الموارد البشرية إلى عدة وظائف وأقسام على حسب احتياجات كل شركة ولكن في العموم، يمكننا القول إن إدارة الموارد البشرية تتضمن عدة وظائف أساسية هي:

(١) التخطيط للقوى العاملة:

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

٢) التوظيف:

تختص بالبحث عن الكفاءات والمواهب في سوق العمل، لفترة المتقدمين، إجراء الاختبارات والمقابلات لتحديد الأنسب من بينهم واتخاذ قرارات تعيين الموظفين، ترقيتهم أو تسريحهم. لذلك، فهو يكاد يكون أهم أدوار الموارد البشرية. فتعيين الشخص الخاطئ يكلف الشركة مبالغ طائلة فضلا عن التأثير على الجودة وروح الفريق وكذلك تكلفة استبدال الموظف والبحث عن آخر في حالة تسريحه. تحتاج الشركة بعد تعيين الموظف الجديد لدمجه في ثقافة الشركة وبيئة العمل.

٣) الدمج الوظيفي أو التهيئة التمهيدية:

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

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

(٤) إدارة الأداء:

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

(٥) التدريب والتطوير:

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

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

(6) التعويض والمزايا:

يحتاج الموظفون للمال والتقدير على لتحفيزهم للعمل. وقد يأتي ذلك في صورة الراتب الأساسي للموظف، الحوافز المالية على تحقيق مؤشرات النجاح KPIs ، التأمين الصحي أو حتى المكافآت المعنوية المهمة كإظهار التقدير للموظفين ومكافأتهم بطرق مختلفة، في المملكة، تستغرق هذه الوظيفة معظم وقت مسؤول الموارد البشرية كل شهر رغم كونها مهمة إدارية بحتة في معظم الوقت. إذا كنت من الشركات السعودية التي تقضي وقتاً طويلاً في تجهيز مسير الرواتب كل شهر، فأنت بحاجة لأتمته والتفرغ إلى مهام استراتيجية أحقّ بموهبتك وذهنك وأقيم لنجاح شركتك.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث:

مقدمة:

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

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

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

إن اعتبار القطاع الخاص من المحركات الرئيسية في عملية التنمية هي فكرة قديمة كانت قد انتشرت خال العقدين الماضيين. وقامت المنظمات الدولية بعد العام ٢٠١٥ باستهداف القطاع الخاص لتحقيق أجندات التنمية العالمية التحويلية، وجاءت خطة عمل أديس أبابا لتعزيز هذا الدور. لكن الدراسات الحديثة تُظهر اتجاهات عالمية معاكسة، حيث تؤدي ممارسات الشركات إلى غياب المساواة وإلى استراتيجيات تعتمد على الربح الرجعي، بدل الانخراط في الاستثمار المنتج من أجل التنمية.

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

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

وبناء على ذلك نجد أن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات وأنشطة تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة للوظيفة ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم وصفها.

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

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

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

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

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

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

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

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

أدوات الدراسة:

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

وأداة الدراسة "الاستبانة" وتشتمل على:

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

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

المصادر الأولية:

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

المصادر الثانوية :

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

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

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص.
- الحدود المكانية: أقتصر هذا البحث على شركات بعض مناطق المملكة منها الخبر والاحساء.
- الحدود الزمانية: أجريت هذا الدراسة من شهر يونيو إلى نهاية شهر يوليو.
- الحدود البشرية: أقتصر هذا الدراسة على معرفة آراء عينة من موظفين في شركات يعملون بالمنطقة الشرقية.

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

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

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

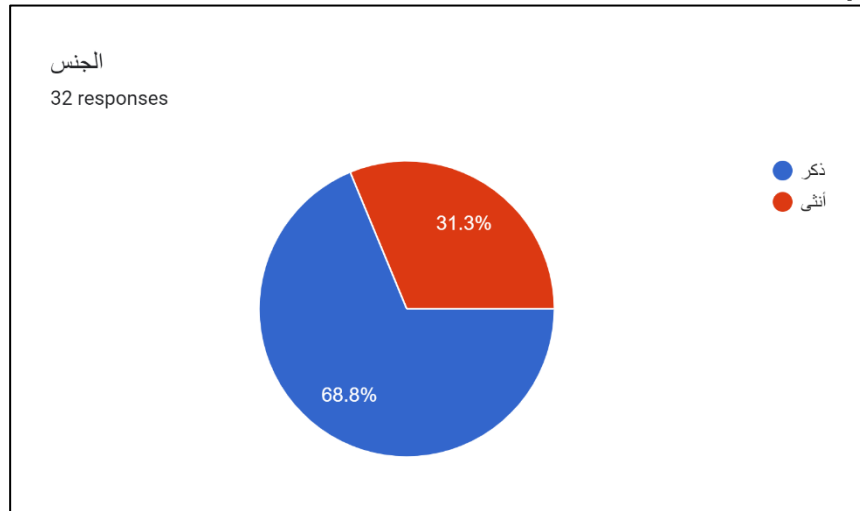
الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج :

أولاً/ تم إعداد استبانة عبر نماذج قوئل "أدناه صورة منها" وتم استخراج النتائج من خلالها كالتالي :

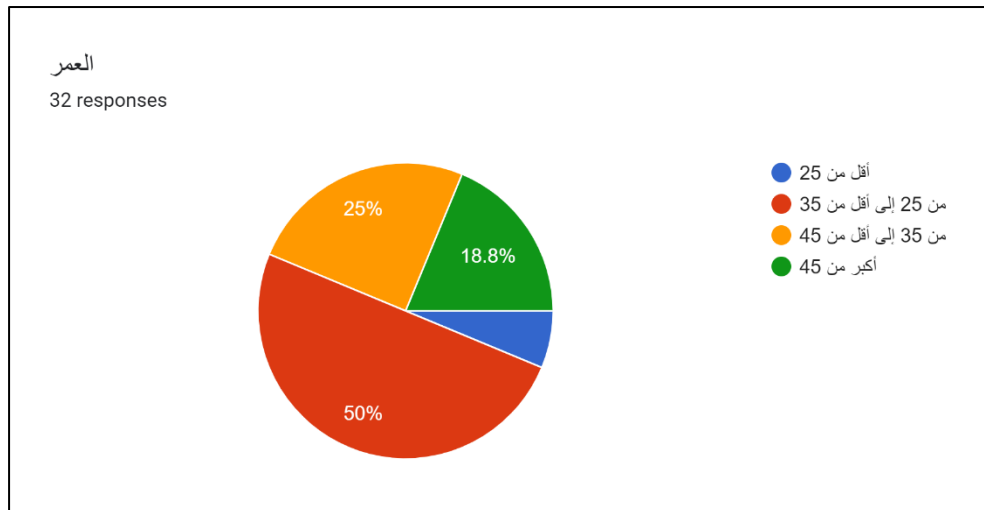
المحور الأول: البيانات الشخصية:

(١) الجنس:



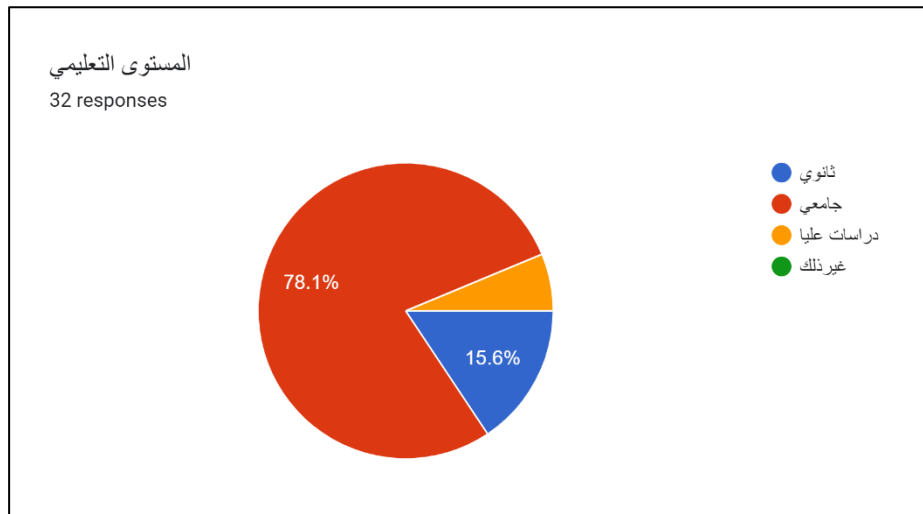
تبين أن نسبة الاستجابات للاستبانة من قبل الذكور ٦٨,٨% أعلى من الإناث ٣١,٣% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

(٢) العمر:



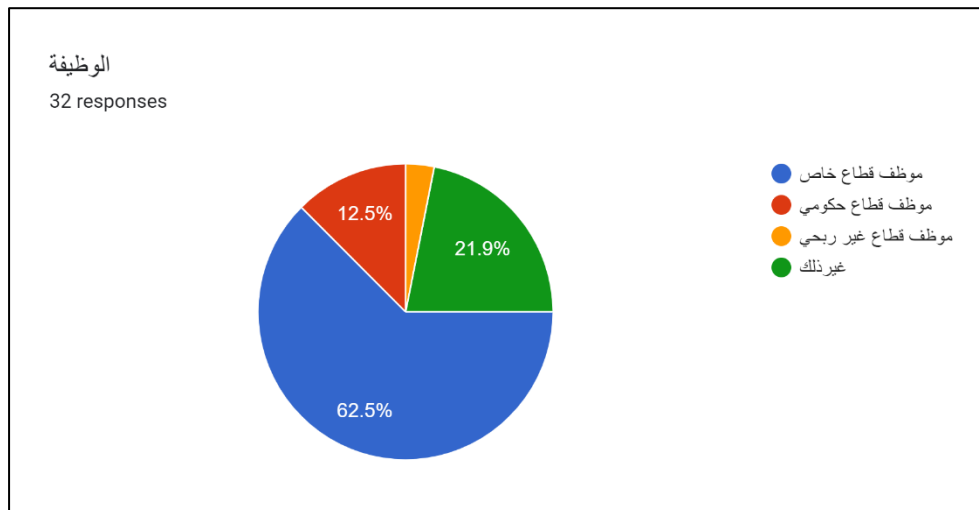
بينما تبين أن أعلى نسبة أعمار مشاركة في الاستبانة ما بين ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة حيث حصل على ٥٠% أما أقل من ٢٥ سنة حصل على أقل نسبة ٦% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٣) المستوى التعليمي:



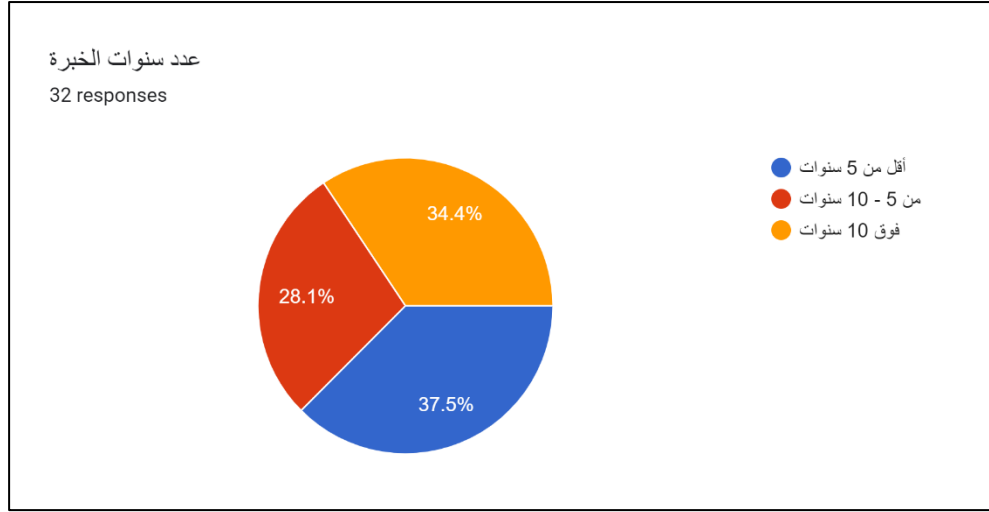
تبين أن أعلى مستوى تعليمي مشارك في الاستبانة ٧٨,١% للمستوى الجامعي أما أقل مستوى هو الدراسات العليا وحصلت على نسبة ٦% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٤) الوظيفة:



تبين أن نسبة أعلى وظيفة شاركت في الاستبانة ٦٢,٥% هي من قبل موظفين القطاع الخاص أما أقل نسبة هي موظفين القطاع الغير ربحي حيث حصل على نسبة ٣,١% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

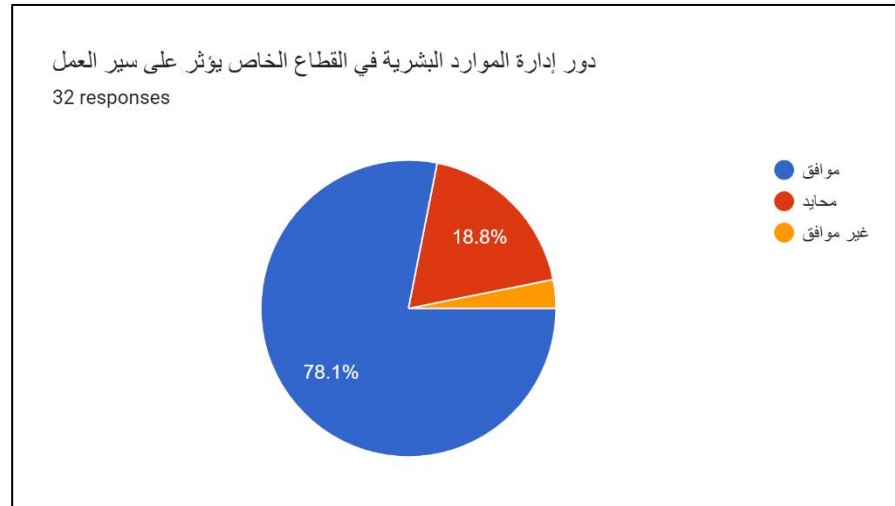
٥) عدد سنوات الخبرة:



تبين أن نسبة أعلى عدد سنوات خبرة مشاركة في الاستبانة ٣٧,٥ % لأقل خبرة من ٥ سنوات أما أقل نسبة لما بين ٥ – ١٠ سنوات خبرة كانت النسبة ٢٨,١ % من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

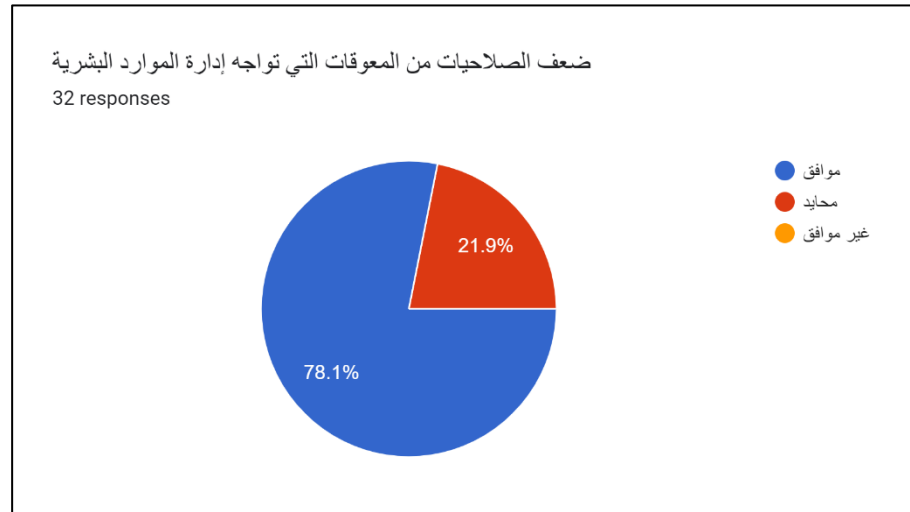
المحور الثاني:

١) دور إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص يؤثر على سير العمل.



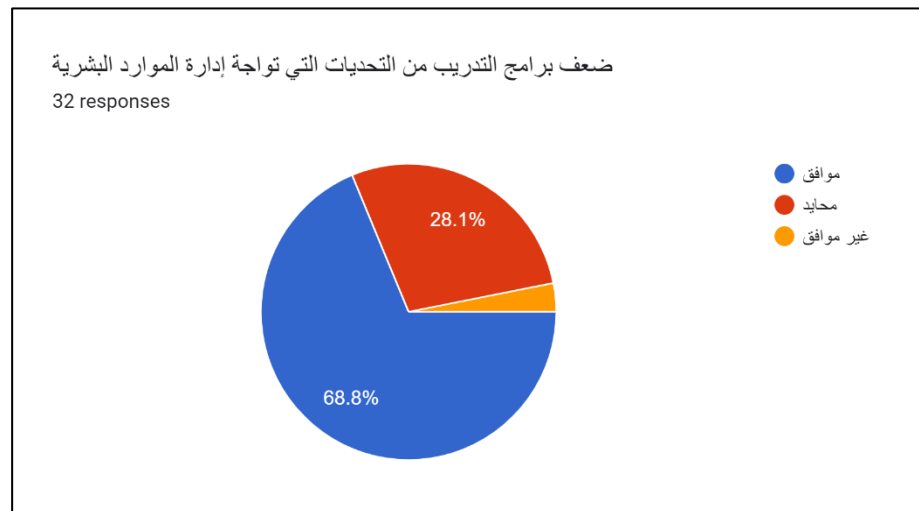
تبين أن أعلى نسبة ترى أن دور إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص يؤثر على سير العمل ٧٨,١ % أما أقل نسبة ٣,١ % من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٢) ضعف الصلاحيات من المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



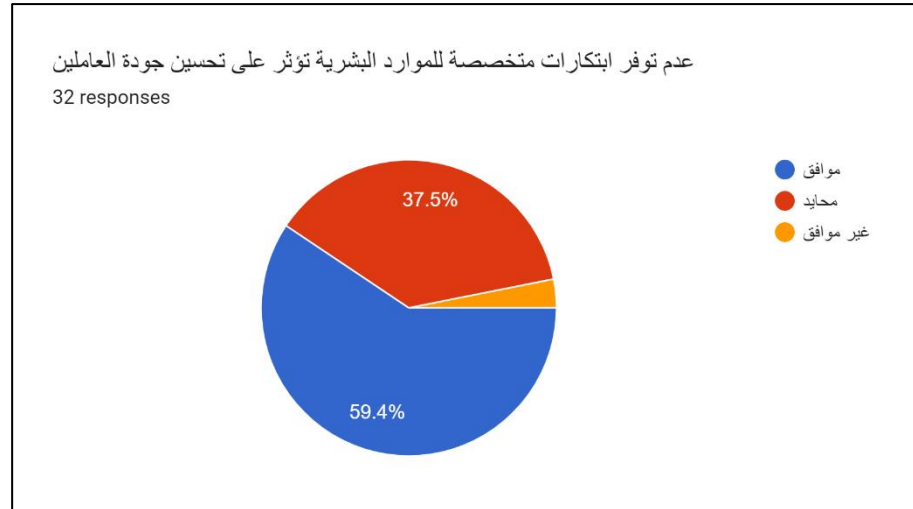
تبين أن أعلى نسبة ترى أن ضعف الصلاحيات من المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ٧٨,١% أما أقل نسبة ٢١,٩% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٣) ضعف برامج التدريب من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



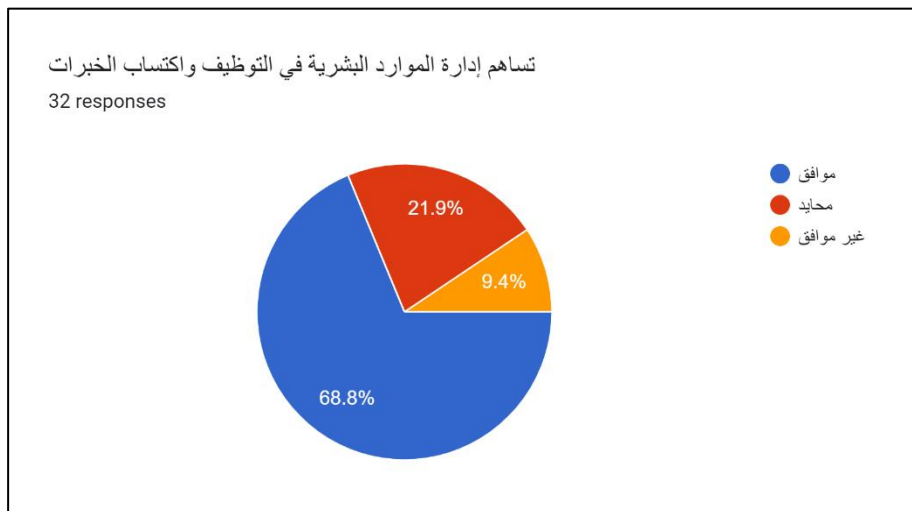
تبين أن أعلى نسبة ترى أن ضعف برامج التدريب من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ٦٨,٨% أما أقل نسبة ٣,١% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٤) عدم توفر ابتكارات متخصصة للموارد البشرية تؤثر على تحسين جودة العاملين.



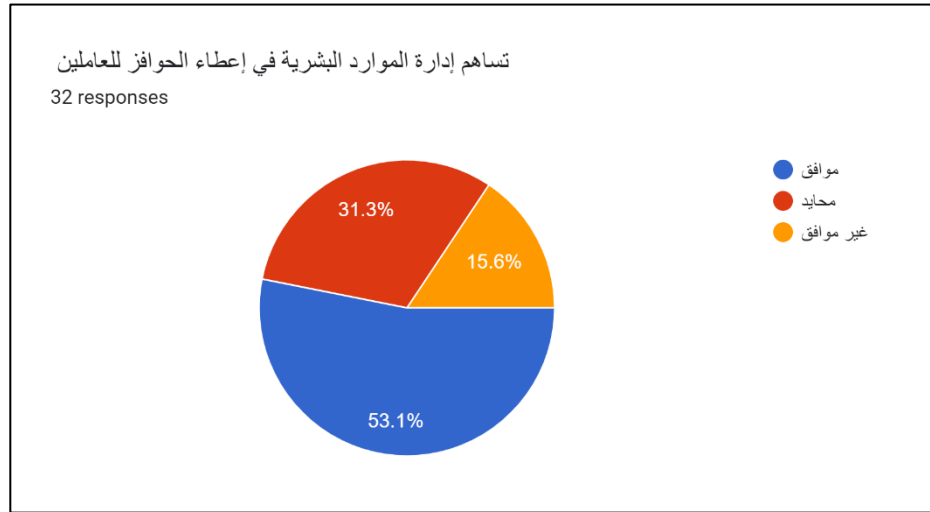
تبين أن أعلى نسبة ترى أن عدم توفر ابتكارات متخصصة للموارد البشرية تؤثر على تحسين جودة العاملين ٥٩,٤% أما أقل نسبة ٣,١% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٥) تساهم إدارة الموارد البشرية في التوظيف واكتساب الخبرات.



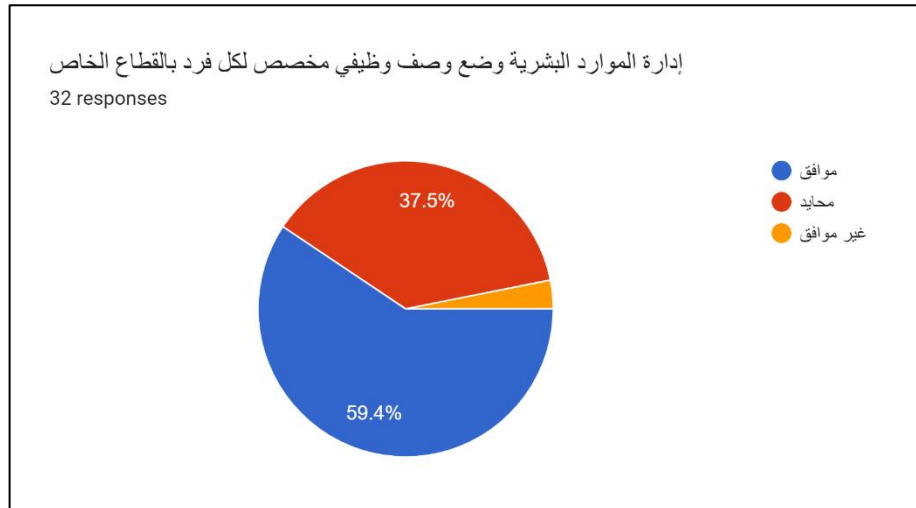
تبين أن أعلى نسبة ترى أن تساهم إدارة الموارد البشرية في التوظيف واكتساب الخبرات ٦٨,٨% أما أقل نسبة ٩,٤% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٦) تساهم إدارة الموارد البشرية في إعطاء الحوافز للعاملين.



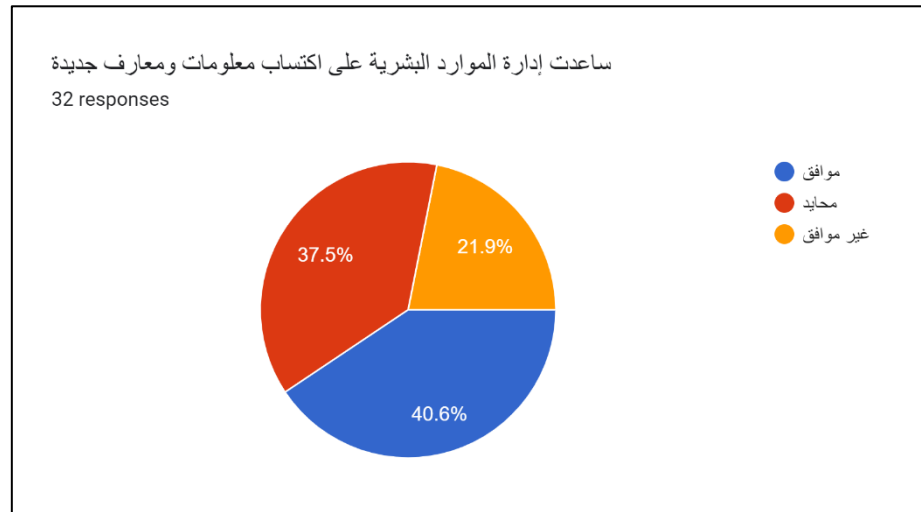
تبين أن أعلى نسبة ترى أن تساهم إدارة الموارد البشرية في إعطاء الحوافز للعاملين ٥٣,١% أما أقل نسبة ١٥,٦% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٧) إدارة الموارد البشرية وضع وصف وظيفي مخصص لكل فرد بالقطاع الخاص.



تبين أن أعلى نسبة ترى أن إدارة الموارد البشرية وضع وصف وظيفي مخصص لكل فرد بالقطاع الخاص ٥٩,٤% أما أقل نسبة ٣,١% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

٨) ساعدت إدارة الموارد البشرية على اكتساب معلومات ومعارف جديدة.



تبين أن أعلى نسبة ترى أن ساعدت إدارة الموارد البشرية على اكتساب معلومات ومعارف جديدة ٤٠,٦% أما أقل نسبة ٢١,٩% من العدد الإجمالي ٣٢ مستجيب .

ثانياً/ تم إعداد استبانة عبر برنامج spss "أدناه صورة منها" وتم استخراج النتائج من خلالها كالتالي :

Statistics

		الجنس	العمر	التعليمي المستوى	الوظيفة
N	Valid	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أنثى	10	31.3	31.3	31.3
Valid ذكر	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25 من أقل	2	6.3	6.3	6.3
45 من أكبر	6	18.8	18.8	25.0
Valid 35 من أقل إلى 25 من	16	50.0	50.0	75.0
45 من أقل إلى 35 من	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	5	15.6	15.6	15.6
Valid جامعي	25	78.1	78.1	93.8
عليا دراسات	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير ذلك	7	21.9	21.9	21.9
حكومي قطاع موظف	4	12.5	12.5	34.4
Valid خاص قطاع موظف	20	62.5	62.5	96.9
ربحي غير قطاع موظف	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الخدمة سنوات عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	12	37.5	37.5	37.5
سنوات 10 فوق	11	34.4	34.4	71.9
سنوات 10 - 5 من	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

العمل سير على يؤثر الخاص القطاع في البشرية الموارد إدارة دور

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	3.1	3.1	3.1
محايد	6	18.8	18.8	21.9
موافق	25	78.1	78.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

البشرية الموارد إدارة تواجه التي المعوقات من الصلاحيات ضعف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	7	21.9	21.9	21.9
موافق	25	78.1	78.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

البشرية الموارد إدارة تواجه التي التحديات من التدريب برامج ضعف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	3.1	3.1	3.1
محايد	9	28.1	28.1	31.3
موافق	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

العاملين جودة تحسين على تؤثر البشرية للموارد متخصصة ابتكارات توفر عدم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	3.1	3.1	3.1
محايد	12	37.5	37.5	40.6
موافق	19	59.4	59.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الخبرات واكتساب التوظيف في البشرية الموارد إدارة تساهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	3	9.4	9.4	9.4
Valid محايد	7	21.9	21.9	31.3
موافق	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

للعاملين الحوافز إعطاء في البشرية الموارد إدارة تساهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	1	3.1	3.1	3.1
Valid محايد	12	37.5	37.5	40.6
موافق	19	59.4	59.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الخاص بالقطاع فرد لكل مخصص وظيفي وصف وضع البشرية الموارد إدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	7	21.9	21.9	21.9
Valid محايد	12	37.5	37.5	59.4
موافق	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

التوصيات :

- تمكين إدارة الموارد البشرية بالصلاحيات المناسبة لمواجهة التحديات والصعوبات .
- تخصيص قائمة بالتفويضات التي تمكن إدارة الموارد البشرية من ممارسة مهامها المناطة بها .
- تكثيف إلحاق العاملين في إدارة الموارد البشرية بالبرامج التدريبية واللقاءات والمؤتمرات التثقيفية والتوعوية .
- دعم الابتكار والإبداع والمبادرات التي تطرح من قبل العاملين في إدارة الموارد البشرية.
- تنوع مصادر الحوافز للعاملين في إدارة الموارد البشرية .
- إعداد وصف وظيفي دقيق وتفصيلي وواقعي لمهام وأعمال العاملين في إدارة الموارد البشرية .

المراجع

الكتب:

- ١) الخلفان، د. محمد (٢٠٢٣). (إدارة الموارد البشرية تطبيقات احترافية)، الناشر الذهبي.
 - ٢) القحطاني، د. محمد (٢٠١٥). (إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان.
 - ٣) الطجم، د. عبدالله؛ السواط، د. بطلق (٢٠١٢). (السلوك التنظيمي)، الناشر دار حافظ.
 - ٤) زينجر، جون إتش؛ فولكمان، د. جوزيف (٢٠١١). (كتاب القادة)، الناشر مكتبة جرير.
 - ٥) الشميمري، د. أحمد؛ هيجان، د. عبدالرحمن؛ غنام، د. بشرى (٢٠١١). (مبادئ إدارة الأعمال)، الناشر العبيكان.
 - ٦) البيشي، محمد (٢٠٠٩). (التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وتطبيقات)، الناشر مكتبة الملك فهد الوطنية.
 - ٧) زايد، د. عادل (٢٠٠٣). (إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية)، الناشر جامعة القاهرة.
- مقالات:**
- المحمود، أ. جابر؛ العرفج، د. أريج (١٤٤٢). وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أول جهة في المملكة (موارد وتنمية) العدد (٦٧)، ١-٢٨ صفحة.
- مقالات الإنترنت:**

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

الملاحق نموذج الاستبيان

أثر إدارة الموارد البشرية على المنظمات الفعالة في القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية

أخي/ أختي (المواطن/ به حفظك/ي الله)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تم تصميم نموذج الاستبيان لقياس أثر إدارة الموارد البشرية على المنظمات الفعالة في القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية ولجمع ردود الفعل من الموظفين فيما يتعلق بفعالية وأداء إدارة الموارد البشرية بحيث يتكون نموذج المسح النموذجي هذا من الأسئلة التي ستساعد الإدارة على فهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتواصلهم داخل المنظمات، وقدراتهم على حل المشكلات وتم تصميم هذا الاستبيان ليتناسب مع احتياجات العمل للقطاع الخاص ويمكن تخصيصه وفقاً لذلك الرجاء التكرم بالمساعدة في تعبئة الاستبيان بالإختيار المناسب
شكراً على حسن التعاون

sataam.ksa@hotmail.com [Switch account](#)



Not shared

* Indicates required question

* الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

* العمر

☐ أقل من 25

☐ من 25 إلى أقل من 35

☐ من 35 إلى أقل من 45

☐ أكبر من 45

* المستوى التعليمي

- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي
- ☐ دراسات عليا
- ☐ غير ذلك

* الوظيفة

- ☐ موظف قطاع خاص
- ☐ موظف قطاع حكومي
- ☐ موظف قطاع غير ربحي
- ☐ غير ذلك

* عدد سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 - 10 سنوات
- ☐ فوق 10 سنوات

* دور إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص يؤثر على سير العمل

- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق

* ضعف الصلاحيات من المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق

* ضعف برامج التدريب من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق

* عدم توفر ابتكارات متخصصة للموارد البشرية تؤثر على تحسين جودة العاملين

- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق

* تساهم إدارة الموارد البشرية في التوظيف واكتساب الخبرات

- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق

* تساهم إدارة الموارد البشرية في إعطاء الحوافز للعاملين

- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق

* إدارة الموارد البشرية وضع وصف وظيفي مخصص لكل فرد بالقطاع الخاص

- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق

* ساعدت إدارة الموارد البشرية على اكتساب معلومات ومعارف جديدة

- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق

Submit

Clear form

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

تطبيق برنامج spss :

- التصميم :

IBM SPSS Statistics Data Editor. تحليل النتائج.

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	1ع	String	5	0	الجنس	...{1, أنثى}...	None	5	Left	Nominal	Input
2	1ع	String	19	0	المعهد	...{1, أقل من 25}...	None	19	Left	Nominal	Input
3	1د	String	17	0	المستوى التعليمي	...{1, ثانوي}...	None	17	Left	Nominal	Input
4	1و	String	18	0	الوظيفة	...{1, موظف قطاع ...}	None	18	Left	Nominal	Input
5	1س	String	16	0	عدد سنوات الخدمة	...{1, أقل من 5}...	None	16	Left	Nominal	Input
6	1ب	String	40	0	نوع إدارة الموارد ...	...{1, غير موافق}...	None	61	Left	Nominal	Input
7	2ب	String	40	0	نصف الصلاحيات من ...	...{1, غير موافق}...	None	59	Left	Nominal	Input
8	3ب	String	40	0	نصف برامج التدريب ...	...{1, غير موافق}...	None	63	Left	Nominal	Input
9	4ب	String	40	0	عدم توفر الابتكارات ...	...{1, غير موافق}...	None	69	Left	Nominal	Input
10	5ب	String	40	0	تساهم إدارة الموارد ...	...{1, غير موافق}...	None	54	Left	Nominal	Input
11	6ب	String	40	0	تساهم إدارة الموارد ...	...{1, غير موافق}...	None	54	Left	Nominal	Input
12	7ب	String	40	0	تساهم إدارة الموارد ...	...{1, غير موافق}...	None	63	Left	Nominal	Input
13	8ب	String	40	0	إدارة الموارد البشرية ...	...{1, غير موافق}...	None	60	Left	Nominal	Input
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											

انتقل إلى الإعدادات المتقدمة

- تفريغ البيانات :

IBM SPSS Statistics Data Editor. تحليل النتائج.

	1ع	1د	1و	1س	1ب
1	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	موظف قطاع خاص	موافق
2	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	موظف قطاع غير رسمي	محايد
3	نكر	من 25 إلى أقل من 35	ثانوي	موظف قطاع خاص	موافق
4	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	غير ذلك	موافق
5	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	موظف قطاع خاص	من 5 - 10 سنوات
6	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	موظف قطاع خاص	أقل من 5 سنوات
7	أشئ	من 25 إلى أقل من 35	دراسات عليا	غير ذلك	موافق
8	أشئ	أكثر من 45	جامعي	غير ذلك	محايد
9	أشئ	من 35 إلى أقل من 45	جامعي	موظف قطاع خاص	من 5 - 10 سنوات
10	أشئ	من 35 إلى أقل من 45	جامعي	غير ذلك	أقل من 5 سنوات
11	أشئ	من 35 إلى أقل من 45	جامعي	موظف قطاع خاص	من 5 - 10 سنوات
12	نكر	من 35 إلى أقل من 45	جامعي	موظف قطاع حكومي	من 5 - 10 سنوات
13	نكر	أقل من 25	ثانوي	غير ذلك	موافق
14	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	موظف قطاع خاص	من 5 - 10 سنوات
15	نكر	من 35 إلى أقل من 45	جامعي	موظف قطاع حكومي	من 5 - 10 سنوات
16	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	موظف قطاع خاص	أقل من 5 سنوات
17	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	موظف قطاع خاص	أقل من 5 سنوات
18	نكر	من 35 إلى أقل من 45	جامعي	موظف قطاع خاص	أقل من 5 سنوات
19	نكر	أقل من 25	جامعي	غير ذلك	موافق
20	نكر	من 25 إلى أقل من 35	جامعي	موظف قطاع خاص	من 5 - 10 سنوات
21	نكر	أكثر من 45	ثانوي	موظف قطاع حكومي	أقل من 5 سنوات
22	أشئ	أكثر من 45	جامعي	موظف قطاع خاص	أقل من 5 سنوات
23	نكر	أكثر من 45	جامعي	موظف قطاع خاص	أقل من 5 سنوات

انتقل إلى الإعدادات المتقدمة

IBM SPSS Statistics Processor is ready

الملخص:

إذاً إدارة الموارد البشرية لها جهود مبذولة في ظروف تنظيمية كالمختصين في مجال الإدارة وكيفية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ووضع الإجراءات الإدارية وتنظيم القسم وإعداد الميزانية ووضع السياسات ثم توظيف المورد البشري في أقسام الشركة. وبصفة عامة ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الأمر فإنه يمكن القول إن وظائف ومهام إدارة البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

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

يعتبر قسم الموارد البشرية العمود الفقري لوظيفة أي منظمة في أي صناعة. الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة رأس المال البشري للمؤسسة ، لإبلاغ الموظفين في الوقت المناسب بأي تغييرات في السياسات والإجراءات ، والتوظيف ، والإجازات ، والتقييمات وما إلى ذلك. يحتاج هذا القسم إلى أن يكون استباقيًا ومتحمسًا لجعل رأس المال البشري يعمل بسلاسة حتى تتمكن المنظمة من أن تعمل بشكل فعال. سيساعدك نموذج الاستقصاء النموذجي هذا على جمع التعليقات من موظفيك فيما يتعلق بوظيفة الموارد البشرية.

ثم الاعتماد على نظريات التطوير الإداري تم تقسيم محاور الاستبيان إلى (١) التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية (٢) الإدارة الفعالية وكفاءة الموارد البشرية (٣) القيادة وكفاءة الموارد البشرية (٤) التوجيه وكفاءة الموارد البشرية

بالاعتماد على نتائج الاختبارات الإحصائية المناسبة تم التأكد من موثوقية الإجابات على الاستبيانات ومن ثم تم الشروع في التحليل الإحصائي لعلاقة متغيرات البحث والاستبيان بين بعضها البعض.