

إدارة الموارد البشرية في المشروع وتأثيراتها في الحياة والعمل

جدول المحتويات

1-الاطار العام للدراسة.....3

1,1 المقدمة.....4

1,2 مشكلة البحث.....6

١,٢,١ المشكلة النظرية.....6

١,٢,2 المشكلة العلمية.....7

3, 1 أهمية البحث.....8

١,٣,١ الأهمية النظرية.....8

١,٣,٢ الأهمية العملية.....10

1,4 أسئلة البحث.....12

1,5 أهداف البحث.....13

1,6 فرضيات البحث.....17

1,7 نموذج البحث.....18

1,8 منهجية البحث.....19

1,9 نطاق الدراسة.....20

1,10 مخطط المشروع.....22

2-الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....23

2,1 الدور المتطور للموارد البشرية.....24

2,2 علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.....27

3,2 العدالة التنظيمية كمدخل لحوكمة الموارد البشرية.....28

4,2 الأبعاد المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في المشروع.....31

5,2 نظريات عامة.....33

2,6 الخاتمة.....35

2,2,6 أبرز الآثار والتوجهات المستقبلية.....35

2,2,6 المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال.....36

3-المراجع.....	37
4-الاستبيان.....	39
4,1 الاستبيان.....	39

1-الفصل الأول:الاطار العام للدراسة

1,1 مقدمة

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

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

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

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

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

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

2,1 مشكلة البحث

١,٢,١ المؤشرات قد يستنزف ميزانيتك ويهدد استقرار عملك في السوق. الحل يبدأ بالتشخيص الصحيح؛ لذا نضع بين يديك دليلاً شاملاً يكشف أبرز **مشاكل الموارد البشرية وحلولها** العملية لتحويل بيئة عملك إلى بيئة منتجة وجاذبة للكفاءات. تشير **مشاكل الموارد**

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

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

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

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

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

1,2,2 الفجوات العلمية

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

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

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

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

3,1- أهمية البحث:

١,٣,١ الأهمية النظرية

أهمية إدارة الموارد:

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

1- الاستخدام الأمثل للموارد

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

2- تحسين كفاءة المشاريع

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

3- التقليل من مخاطر المشروع

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

4- تخفيض تكاليف المشروع

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

5- تعزيز نتائج المشروع

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

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

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

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

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

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

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

٢,٣,١١ الأهمية العلمية

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

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

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

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

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

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

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

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

وضع سياسات واضحة

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

التوعية المستمرة

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

إدارة الشكاوى

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

الامتثال لقانون العمل

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

1,4-أسئلة البحث

1. التوظيف واختيار الكفاءات

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

2. التدريب والتطوير

تستهدف فهم كيفية تحسين مهارات القوى العاملة:
ما مدى فعالية التعلم الإلكتروني (E-learning) مقارنة بالتدريب التقليدي في تطوير المهارات القيادية؟
كيف يساهم الاستثمار في برامج إعادة التأهيل المهني (Reskilling) في تقليل معدل دوران الموظفين؟
ما هو العائد على الاستثمار (ROI) من برامج التدريب والتطوير في الشركات الناشئة؟

3. إدارة الأداء والتعويضات

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

الثقافة التنظيمية وعلاقات الموظفين

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

5. الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)

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

1,5- أهداف البحث

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

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

الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

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

تحقيق الميزة التنافسية

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

مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع أهداف المنظمة

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

الأهداف الوظيفية والتشغيلية

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

الاستقطاب والاختيار الفعال

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

تنمية الموظفين والتدريب المستمر

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

إدارة الأداء والتقييم

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

الأهداف التنظيمية والمجتمعية

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

بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة

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

الالتزام بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية

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

قياس نجاح أهداف الموارد البشرية

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

أسئلة شائعة حول أهداف إدارة الموارد البشرية

1. ما هو الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية؟

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

2. كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في ربحية الشركة؟

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

3. ما الفرق بين الأهداف الاستراتيجية والوظيفية للموارد البشرية؟

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

4ماذا يعتبر تطوير الموظفين هدفاً رئيسياً؟

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

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

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

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

1,6-فرضيات البحث

فرضيات حول "التدريب والتطوير"

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

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

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

2. فرضيات حول "نظم الحوافز والمكافآت"

للبحث في الدوافع وتأثيرها على الولاء أو الإنتاجية:

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

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

3. فرضيات حول "التحول الرقمي في الموارد البشرية"

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

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

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

4. فرضيات حول "بيئة العمل والصحة النفسية"

لتركيز على الجوانب السيكلوجية للموظف:

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

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

7,1-نموذج البحث

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

1,8-منهجية البحث

منهجية البحث عن الموارد البشرية (القوى العاملة):

تحليل العرض والطلب:

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

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

تحديد الأوصاف الوظيفية:

1-تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة.

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

البحث عن الكفاءات (الاستقطاب)

1-مصادر داخلية:الترقية أو النقل داخل الشركة.

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

فحص وتقييم المرشحين:

1-فحص السيرة الذاتية.

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

3-تطبيق اختبارات الكفاءة والقدرات.

الاختيار والتعيين

1-اتخاذ القرار النهائي بناء على نتائج التقييم.

2-إجراءات الفحص المرجعي.

3-تقديم عرض العمل الرسمي.

الدمج والتوجيه:

تعريف الموظف الجديد ببيئة العمل سياسات الشركة وثقافتها.

9,1-نطاق الدراسة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. مهارات الموارد البشرية في "الحياة" اليومية

دراسة هذا المجال تمنحك أدوات قوية تتجاوز المكاتب والشركات:

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

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

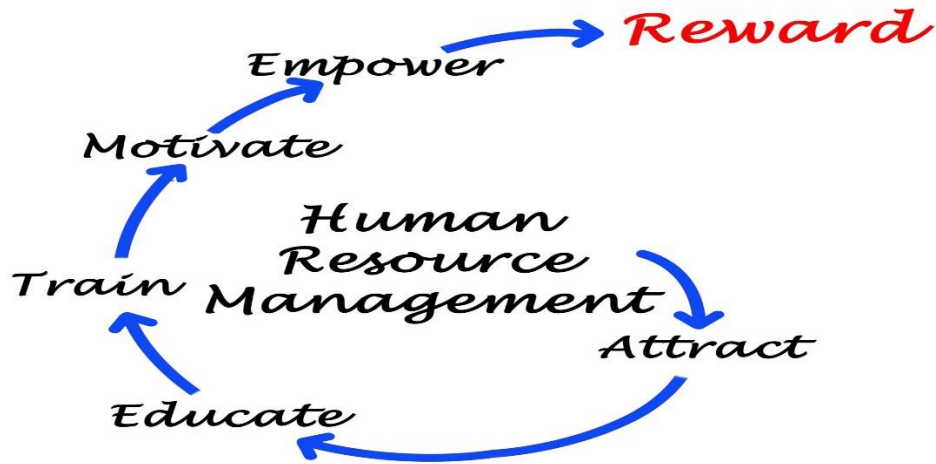
مهارات التفاوض: سواء كنت تتفاوض على راتب أو تحاول إقناع صديق بفكرة، فإن تقنيات التفاوض المدروسة في الموارد البشرية تمنحك الأفضلية.

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

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

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

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



10,1 مخطط المشروع

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

أولاً: مخطط المشروع في بيئة العمل (Corporate HR)

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

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

ثانياً: مخطط الموارد البشرية في الحياة (Personal Career HR) هنا، أنت "المدير" و "الموظف" في آن واحد. الموارد البشرية في حياتك تعني إدارة مهاراتك، وقتك، وصحتك المهنية.

1. الاستثمار في "الأصل" (تطوير الذات) تحليل SWOT الشخصي: تحديد نقاط قوتك، ضعفك، الفرص المتاحة، والتهديدات.
2. خطة التدريب: تخصيص ساعات أسبوعية لتعلم مهارة تقنية (Hard Skill) ومهارة ناعمة (Soft Skill). إدارة الأداء الشخصي وضع أهداف SMART (محددة، قابلة للقياس، طموحة، واقعية، ومزمنة). المراجعة الربع سنوية: هل ما زلت تسير في الاتجاه الصحيح للوصول لمنصب أحلامك؟
3. الصحة والرفاهية (Wellness)

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

2-الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2,1 الدور المتطور للموارد البشرية في نماذج العمل عن بعد والعمل الهجين

مقدمة

لقد شهد عالم العمل تحولاً جذرياً. فما بدأ كضرورة خلال الجائحة، أصبح اليوم واقعاً دائماً: نماذج العمل عن بُعد والعمل الهجين. وقد وضع هذا التحول الهائل إدارة الموارد البشرية في صميم نجاح المؤسسات. ولّى زمن اقتصار دور الموارد البشرية على الجانب الإداري؛ فاليوم، بات دورها في العمل عن بُعد استراتيجياً، وابتكارياً، وأكثر أهمية من أي وقت مضى.

مع سعي الشركات للتكيف مع هذا المشهد الجديد، ارتفعت التوقعات من إدارات الموارد البشرية بشكل كبير. وباتت هذه الإدارات مكلفة الآن بتصميم وتنفيذ واستدامة أساليب عمل جديدة كلياً.

الموارد البشرية التقليدية مقابل الموارد البشرية الحديثة

لעقود طويلة، ارتبطت الصورة النمطية لإدارة الموارد البشرية بالمكاتب الصاخبة والاجتماعات المباشرة والمهام الإدارية في الغالب. إلا أن التبنى السريع لاستراتيجيات العمل عن بُعد وسياسات العمل الهجينة قد أعاد تشكيل هذا المشهد جذرياً، مما أدى إلى تطور عميق في جوهر عمل إدارة الموارد البشرية.

تاريخياً، كانت وظائف الموارد البشرية تتمحور غالباً حول التواجد الفعلي في مكان العمل. ففكر في الأمر: إدارة ملفات الموظفين الورقية، وإجراء المقابلات الشخصية، وتنظيم دورات تدريبية في مقر العمل، وتيسير فعاليات الفريق المكتبية، وضمان الامتثال للوائح مكان العمل المحلية. كان التركيز منصباً بشكل كبير على إدارة العمليات ضمن بيئة مكتبية مركزية.

لم تقتصر الجائحة على استحداث أدوات جديدة فحسب، بل أجبرت على إعادة النظر بشكل جذري في كيفية إنجاز العمل، وبالتالي في إدارة الموارد البشرية في بيئات العمل عن بُعد. لم يعد بإمكان إدارة الموارد البشرية الاعتماد على التواجد الشخصي لتعزيز ثقافة العمل أو إدارة الأداء. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور تحديات جمة أمام إدارة الموارد البشرية في مجال العمل عن بُعد، بدءاً من الحفاظ على التواصل وصولاً إلى ضمان المعاملة العادلة بين فرق العمل الموزعة.

يتطلب مجال الموارد البشرية الحديث اليوم مجموعة مهارات وعقلية مختلفة تماماً. يجب أن يتمتع متخصصو الموارد البشرية بالمرونة الرقمية، وأن يقودوا تبني التقنيات الجديدة لدعم القوى العاملة المنتشرة جغرافياً. أصبحت المرونة في السياسات والممارسات أمراً بالغ الأهمية، بما يتناسب مع ترتيبات العمل المتنوعة والاحتياجات الفردية. والأهم من ذلك، أن دور الموارد البشرية في بناء ثقافة مؤسسية قد تعزز بشكل كبير. لم يعد الأمر مقتصرًا على مزايا المكتب، بل أصبح يتعلق بصياغة ثقافة شاملة وداعمة ومتفاعلة تتجاوز حدود الموقع الجغرافي، وهو محور أساسي لتطور مسؤوليات الموارد البشرية. يتمحور هذا التحول حول تمكين الأفراد، بغض النظر عن مكان تواجدهم.

أدوار استراتيجية جديدة للموارد البشرية في بيئات العمل عن بُعد والبيئات الهجينة

لا يقتصر التحول إلى العمل عن بُعد والعمل الهجين على مجرد تغيير أماكن العمل، بل يتطلب إعادة تعريف استراتيجية لدور الموارد البشرية في هذا المجال. لم يعد قادة الموارد البشرية مجرد إداريين، بل أصبحوا عنصرًا أساسيًا في صياغة مستقبل التعاون والأداء والازدهار في بيئات العمل الموزعة. فيما يلي بعض مسؤوليات الموارد البشرية المتطورة والمهمة:

أ. قيادة التحول الرقمي

أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن في طليعة الجهات التي تستفيد من التكنولوجيا لتمكين القوى العاملة.

الريادة في تبني أدوات تكنولوجيا الموارد البشرية: يشمل ذلك البحث عن أحدث أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS)، وأنظمة تتبع المتقدمين للوظائف (ATS)، وأنظمة إدارة التعلم (LMS)، ومنصات التعاون، واختيارها وتطبيقها. وبذلك، تصبح إدارة الموارد البشرية رائدة في تعزيز الكفاءة الرقمية داخل المؤسسة.

أتمتة عمليات الموارد البشرية (التوظيف، تقييمات الأداء، إلخ): في إطار التحول من الأنظمة اليدوية والورقية، تتجه إدارة الموارد البشرية نحو أتمتة مهام مثل التوظيف الافتراضي، وبوابات الخدمة الذاتية للمزايا، وتبسيط دورات إدارة الأداء الرقمية. وهذا يوفر وقت إدارة الموارد البشرية للتركيز على مبادرات استراتيجية أكثر أهمية.

ب. استقطاب المواهب عن بُعد وتدريب الموظفين الجدد

يتطلب توظيف ودمج أعضاء الفريق الجدد بشكل فعال في عالم افتراضي نهجاً معاد تصوره.

استراتيجيات التوظيف الافتراضية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير خبرتها في المقابلات الافتراضية، وأدوات التقييم عبر الإنترنت، والعلامة التجارية الرقمية لأصحاب العمل لجذب أفضل المواهب على مستوى العالم، دون التقيد بالجغرافيا.

إنشاء تجربة تعريف رقمية جذابة وشاملة: بالإضافة إلى مجرد إرسال جهاز كمبيوتر محمول، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم أفضل الممارسات الشاملة للتعريف الافتراضي التي تضمن شعور الموظفين الجدد بالانتماء، وفهم ثقافة الشركة، وأن يكونوا مجهزين للنجاح من اليوم الأول، حتى لو لم يلتقوا بزملائهم شخصياً من قبل.

ج. مشاركة الموظفين وبناء ثقافة العمل

يُعد الحفاظ على ثقافة الشركة القوية والمعنويات العالية عن بُعد أحد أهم التحديات التي تواجه العمل عن بُعد بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

الحفاظ على الروح المعنوية والثقافة عن بعد: تقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق المبادرات للحفاظ على شعور الموظفين بالترابط والتقدير والانتماء إلى فريق متماسك، بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

مبادرات بناء الفريق الافتراضي وتعزيز الصحة: تشمل هذه المبادرات تنظيم فعاليات اجتماعية عبر الإنترنت، واستراحات قهوة افتراضية، وبرامج تقدير رقمية، والترويج لقيم الشركة من خلال القنوات الرقمية لتعزيز الشعور بالانتماء والتواصل. وتُعدّ هذه المبادرات أساسية لتعزيز مشاركة الموظفين عن بُعد.

د. إدارة الأداء في الفرق الموزعة

غالباً ما لا تتناسب نماذج إدارة الأداء التقليدية مع بيانات العمل عن بُعد.

الانتقال من التقييمات القائمة على الوقت إلى التقييمات القائمة على النتائج: تدعم إدارة الموارد البشرية التحول نحو قياس الإنتاجية بناءً على النتائج والمخرجات، بدلاً من ساعات العمل المكتبي. ويتطلب ذلك تحديد أهداف واضحة ومتابعات دورية.

استخدام أدوات الإنتاجية والتعاون: تساعد إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وتدريب المديرين والموظفين على الأدوات التي تسهل تتبع المشاريع بشفافية والتواصل والمساءلة في بيئة موزعة، وهو أمر أساسي لإدارة الفرق البعيدة.

هـ. التعلم والتطوير في العالم الافتراضي

لا تزال عمليات رفع مستوى المهارات وإعادة تأهيلها بالغة الأهمية، لكن أساليب تقديمها قد تغيرت.

تطوير مهارات الموظفين عن بعد باستخدام منصات التعلم الإلكتروني: تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم وتعزيز الوصول إلى الدورات التدريبية عبر الإنترنت وورش العمل الافتراضية والموارد الرقمية لضمان التعلم المستمر والنمو المهني للموظفين الذين يعملون عن بعد.

تعزيز التعلم المستمر رغم المسافة: تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز ثقافة يكون فيها التعلم متاحًا ويتم تشجيعه، باستخدام التكنولوجيا لسد الفجوات الجغرافية وضمان حصول جميع الموظفين على فرص متساوية للتطوير.

و- سياسات الامتثال والعمل عن بعد

يُعدّ التعامل مع التعقيدات القانونية والتشغيلية عبر مواقع مختلفة مجاًلاً جديداً للموارد البشرية.

إدارة قوانين العمل، وتتبع الوقت، وحماية البيانات: يجب على قسم الموارد البشرية فهم قوانين العمل المختلفة والامتثال لها في مختلف المناطق وحتى في البلدان التي يقيم فيها الموظفون عن بُعد. ويشمل ذلك ضمان دقة تتبع الوقت وتطبيق بروتوكولات قوية لحماية البيانات.

صياغة سياسات فعالة للعمل عن بعد والعمل الهجين: يتضمن ذلك وضع إرشادات واضحة حول كل شيء بدءاً من بدلات العمل من المنزل وتوفير المعدات وحتى بروتوكولات الاتصال وساعات التعاون الأساسية والتوقعات لأيام العمل في المكتب في سياسات الموارد البشرية للقوى العاملة الهجينة.

ز. صحة الموظفين ورفاهيتهم النفسية

لقد أدى العزل والضغط الفريدة للعمل عن بعد إلى وضع رفاهية الموظفين في المقدمة.

معالجة الإرهاق والعزلة وحدود الحياة العملية: أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن مسؤولة بشكل فعال عن التعرف على علامات الإجهاد، وتنفيذ البرامج لمنع الإرهاق، وتشجيع التكامل الصحي بين العمل والحياة.

موارد الصحة النفسية عن بُعد والتواصل المستمر: أصبح توفير خدمات الاستشارة الافتراضية، وتطبيقات اليقظة الذهنية، وإجراء اتصالات منتظمة ومتعاطفة مع الموظفين، من الاتجاهات الأساسية في إدارة الموارد البشرية عن بُعد. وهذا أمر بالغ الأهمية لدعم الصحة النفسية العامة في بيئة عمل موزعة.

الأدوات والتقنيات التي تمكّن إدارة الموارد البشرية عن بُعد

لن يكون الانتقال الناجح لدور الموارد البشرية في العمل عن بُعد وفي نماذج العمل الهجينة ممكناً دون مجموعة متكاملة من الأدوات والتقنيات الرقمية. لم تعد هذه المنصات مجرد وسائل مساعدة، بل أصبحت عوامل تمكين أساسية لإدارة الموارد البشرية بفعالية في بيئات العمل عن بُعد، مما يسمح لإدارة الموارد البشرية بإدارة القوى العاملة الموزعة والتواصل معها وتحليل أدائها.

2,2 علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية

لقد جاءت الدراسة الحالية تحت عنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية" وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وقد تم تحديد اشكالية الدراسة وفقاً للتساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة؟ وقد ترتب عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتدرج فيما يلي: - هل يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال؟ - هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟ - هل يؤدي الالتزام التنظيمي إلى انجاز العمل في الأوقات المحددة؟ وقسمت الدراسة إلى جانبين جانب النظري وآخر تطبيقي ففي الجانب النظري كانت هناك أربعة فصول، حيث احتوى فصل موضوع الدراسة على الاشكالية وتساؤلات الدراسة وكذا أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهمية الدراسة، أهدافها، فرضياتها، والمفاهيم المتعلقة بها وبعض الدراسات السابقة، ثم جاء الفصل الثاني متضمن للنظريات المفسرة لموضوع الدراسة المتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة وكذا النظريات الحديثة أما الثالث فجاء تحت عنوان الثقافة التنظيمية كما يليها الفصل الرابع المتمثل في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية. أما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد تضمن فصلين الفصل الخامس كان حول الاجراءات المنهجية للدراسة، أين تناولنا فيه كل من المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستمارة أداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة، المقابلة والسجلات والوثائق حيث تم توزيع الاستمارة على عينة طبقية تناسبية قدرت ب 60 مفردة وهي ما تعادل نسبة 31% من مجتمع البحث وقد استخدم في عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفي واعتمد في ذلك على الأساليب الاحصائية من خلال حساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشيه، أما الفصل السادس فقد تم فيه تفريغ وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن تم تطرقنا فيه إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وكذا في ضوء النظريات السوسولوجية، وصولاً إلى النتائج العامة، والوقوع على مجموعة من القضايا التي أثرت في الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة في مجملها على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة ويمكن تلخيصها في: - يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمال هي فرضية محققة. - تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال هي فرضية محققة. - يؤدي الالتزام التنظيمي إلى انجاز العمل في الأوقات المحددة هي فرضية محققة. وبالتالي فالفرضية العامة والتي مفادها أن " للثقافة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة" هي فرضية محققة.

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 المجمدعي القابضة والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) 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 (22) للتأكد من الصدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المجمدعي القابضة تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادرات 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 المجمدعي 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.

3,2 العدالة التنظيمية كمدخل لحوكمة الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وتطبيق حوكمة الموارد البشرية، من خلال استكشاف مدى مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات) في دعم مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، لتفسير الظاهرة محل الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. توصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق الحكم الراشد في إدارة الموارد البشرية، حيث إن الشعور بعدالة العائد وعدالة الإجراءات والمعاملة ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين، ويقلل من النزاعات والانخفاض في الولاء الوظيفي. وأوصت الدراسة بمراجعة سياسات المؤسسات تجاه توزيع العوائد، وضمان العدالة في إجراءات التوظيف والترقية والتقييم والتدريب، والتأكيد على تطبيق السياسات الإدارية بشفافية وعدالة لتعزيز فعالية الحوكمة وتحقيق التوازن بين مصلحة الإدارة والموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وصياغة رؤية مقترحة لتعزيز العدالة التنظيمية كنهج لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الملك خالد. هذه الدراسة نظرية (مكتبية) من خلال جمع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالوضع التنظيمي والرضا الوظيفي وتحليل أبرز النماذج والدراسات السابقة ذات العلاقة خلال الفترة (2013م-2024م)، والتوصل إلى استنتاجات وتوصيات ومقترحات تمثلها الرؤية المقترحة. أدت النتائج إلى وضع رؤية مقترحة للعدالة التنظيمية كنهج لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الملك خالد، بالإضافة إلى آليات وخطة لتنفيذها. كما أن الدراسة تتوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 في المساعدة في تحقيق برنامج جودة الحياة من خلال دعم جودة حياة الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات: إن زيادة مستويات الرضا الوظيفي ستجعل الموظفين في جامعة الملك خالد يشعرون بالتقدير والمعاملة العادلة، مما سيعزز ولائهم للجامعة. إن تحسين الأداء والإنتاجية في بيئة عادلة سيزيد من الدافع للعمل الجاد والإبداعي. في جامعة الملك خالد، تتعزز الثقة بين الإدارة والموظفين. تؤدي الشفافية والمشاركة إلى علاقات إيجابية بين الموظفين والقيادة في الجامعة. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها وضع سياسة واضحة للعدالة التنظيمية تشمل جميع جوانب العمل الإداري والوظيفي، وإشراك الموظفين في صنع القرار من خلال تشكيل لجان استشارية وتمكينهم من اختيار آرائهم، وتقديم الاستشارات الإدارية حول كيفية تعزيز العدالة داخل المؤسسة. كما أوصت الدراسة باستخدام التكنولوجيا، وضمان الشفافية والحد من التحيز الشخصي في عمليات التقييم، ووضع برامج تدريبية دورية.

1,2 دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وفوائده وتحدياته، وكذلك اقتراح توصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، لما يشكله التحول الرقمي من إضافة في جودة إدارة الموارد البشرية وتطوير الخدمات، واختصار الجهد والوقت، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024. وقد شملت العينة 52 موظفاً. وأظهرت النتائج إلى فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية وأنه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كسرعة إنجاز المهام بأدنى وقت وجهد ويساهم في رفع أداء الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض التحديات التي تعيق من فعاليته مثل ضعف البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي والتكلفة التشغيلية العالية. من خلال ما ورد من نتائج يوصي الباحث بتوفير البنية التحتية التقنية القوية الداعمة للتحول الرقمي، وتوفير الخبرات التقنية اللازمة لإدارة التحول الرقمي؛ وكذلك استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة، واستخدام الأنظمة الرقمية لتتبع أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة؛ وإجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الأنظمة الجديدة، وكذلك الاهتمام بتأهيل وتطوير الموظفين المستمر لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

2,2 أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية - الرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. تنبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة في المساعدة على تحديد أثر هذه الممارسات التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين وترتيب جانب الأداء التنظيمي داخل المنظمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوى المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، من العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم 276 موظفاً. وتم توزيع (138) استبانة على أفراد عينة الدراسة. تم استرداد (94) استبانة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ ألفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات السعودية، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي ستعكس ايجابياً في تحسين الأداء لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، واستغلال هذا التأثير في تنمية أفرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات الى الشركات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

شهدت إدارة الموارد البشرية (HRM) تحولاً جذرياً في السنوات الأخيرة، حيث انتقلت من كونها مجرد وظيفة "إدارية" تهتم بشؤون الموظفين والرواتب إلى شريك "استراتيجي" يساهم في توجيه مستقبل المؤسسات.

فيما يلي أبرز المتغيرات الجوهرية التي طرأت على هذا المجال:

1. التحول الرقمي وتكنولوجيا الموارد البشرية (HR Tech)

لم يعد الاعتماد على الأوراق والملفات التقليدية ممكناً، حيث برزت التوجهات التالية:

الذكاء الاصطناعي (AI): يُستخدم الآن في تصفية السير الذاتية، والتنبؤ بمعدلات دوران الموظفين، وحتى في إجراء المقابلات الأولية.

تحليلات البيانات (People Analytics): تحولت القرارات من "الحدس الشخصي" إلى الاعتماد على البيانات الضخمة لفهم سلوك الموظفين وقياس الإنتاجية.

أنظمة الخدمة الذاتية: تمكين الموظف من إدارة بياناته وإجازاته عبر تطبيقات الجوال والمنصات السحابية.

2. نماذج العمل المرنة (Hybrid & Remote Work)

بعد الأزمات الصحية العالمية الأخيرة، أصبح العمل عن بُعد أو "العمل الهجين" (Hybrid) واقعاً أساسياً، مما فرض على الموارد البشرية:

إعادة تصميم سياسات الحضور والانصراف والرقابة.

البحث عن أدوات جديدة لتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق الموزعة جغرافياً.

التركيز على "النتائج" بدلاً من "ساعات العمل".

3. التركيز على "تجربة الموظف" (Employee Experience)

انتقل التركيز من مجرد "رضا الموظف" إلى تصميم "تجربة" متكاملة تشمل:

الصحة النفسية والرفاهية: الاهتمام بالتوازن بين الحياة والعمل وتقديم الدعم النفسي كجزء من المزايا الوظيفية.

التنوع والشمول والإنصاف (DEI): بناء ثقافة مؤسسية تتقبل الجميع وتضمن تكافؤ الفرص بغض النظر عن الخلفيات الثقافية أو الشخصية.

4. التغيير في استراتيجيات الاستقطاب والتعلم

التوظيف القائم على المهارات: البدء في تفضيل "المهارات الفعلية" (Skills-based hiring) على الشهادات الأكاديمية التقليدية في بعض القطاعات التقنية والإدارية.

إعادة التأهيل (Reskilling): نظراً للتطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت الموارد البشرية تركز على إعادة تدريب الموظفين الحاليين لمواكبة تقنيات المستقبل بدلاً من استبدالهم.

5. التحول نحو "القيادة التعاطفية"

تغيرت نظرة الموارد البشرية لنمط القيادة المطلوب؛ فبدلاً من "المدير المسيطر"، أصبح التركيز على "القائد المسهل" الذي يتمتع بذكاء عاطفي عالٍ وقدرة على بناء الثقة مع فريقه في بيئات العمل المتغيرة. إدارة الموارد البشرية اليوم أصبحت تركز على الإنسان كقيمة جوهرية، مع تسخير التكنولوجيا لخدمته، بدلاً من التعامل معه كمجرد رقم في الهيكل التنظيمي.

4,2 الأبعاد المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في المشروع

تنتقل إدارة الموارد البشرية في المشاريع من الدور التقليدي (التعيين والرواتب) إلى دور استراتيجي محوري يعتمد على التكنولوجيا والمرونة. في عام 2026، أصبحت المشاريع تدار بعقلية "الرشاقة" و"الذكاء الاصطناعي".

إليك الأبعاد المستقبلية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في المشاريع الحديثة:

1. الإدارة المعتمدة على البيانات (People Analytics)

لم يعد اتخاذ القرار داخل المشروع يعتمد على الحدس، بل على البيانات الضخمة. يتم استخدام الخوارزميات للتنبؤ بـ:

إنتاجية الفريق: توقع الفجوات قبل حدوثها.

معدل الدوران الوظيفي: تحليل مسبق لمخاطر رحيل الكفاءات الأساسية في المشروع.

تحسين تخصيص الموارد: وضع الشخص المناسب في المهمة التي تناسب مهاراته بدقة متناهية.

2. بيئة العمل الهجينة والمرونة الفائقة (Liquid Workforce)

المستقبل يتجه نحو "القوى العاملة السائلة"، حيث لا يعتمد المشروع فقط على موظفين بدوام كامل، بل على مزيج من:

الموظفين الدائمين.

المستشارين المستقلين (Freelancers).

الفرق الافتراضية العابرة للحدود.

ملاحظة: إدارة هذه التشكيلة تتطلب أدوات رقمية متقدمة للتواصل وضمان انسجام الثقافة المؤسسية رغم تباعد المسافات.

3. تعزيز تجربة الموظف (Employee Experience - EX)

تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الموظف كـ "عميل داخلي". التركيز هنا ينصب على:

الصحة النفسية والرفاهية: تقليل الاحتراق الوظيفي (Burnout) خاصة في المشاريع ذات المواعيد النهائية الصارمة.

التخصيص: توفير مسارات نمو مخصصة لكل فرد بناءً على طموحاته وأدائه في المشروع.

4. التكامل بين البشر والذكاء الاصطناعي (Augmented Intelligence) البعد القادم ليس استبدال البشر، بل تعزيز قدراتهم. تلعب الموارد البشرية دوراً في: إعادة التأهيل (Reskilling): تدريب أعضاء الفريق على كيفية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي لتسريع وتيرة العمل. أتمتة المهام الروتينية: تركيز الجهد البشري على الإبداع، حل المشكلات المعقدة، والقيادة العاطفية.

5. القيادة بالثقة والنتائج (Outcome-based Management) التحول من مراقبة "ساعات العمل" إلى مراقبة "النتائج والمخرجات". هذا البعد يتطلب: بناء ثقافة قائمة على الأهداف الوظيفية الواضحة (OKRs). منح استقلالية أكبر لأعضاء الفريق لاتخاذ القرارات السريعة.

مقارنة سريعة: الإدارة التقليدية مقابل المستقبلية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة المستقبلية (+2026)
الهيكل التنظيمي	هرمي وصلب	مرن وشبكي (Agile)
التركيز الأساسي	الامتثال والعمليات	التجربة والقيمة المضافة
التكنولوجيا	أداة مساعدة	جزء أساسي من نسيج العمل
تقييم الأداء	سنوي أو ربع سنوي	لحظي ومستمر (Real-time)

5,2 نظريات عامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية (HRM) العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، وقد تطورت نظرياتها عبر الزمن من مجرد "إدارة شؤون موظفين" إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق الأرباح.

فيما يلي عرض لأبرز النظريات التي شكلت هذا المجال:

1. النظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية)

ركزت هذه النظريات في بدايات القرن العشرين على الكفاءة والإنتاجية، واعتبرت الموظف مجرد "ترس" في آلة.

نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): ركزت على تصميم الوظائف بشكل دقيق، وتدريب العمال، واستخدام الحوافز المالية لزيادة الإنتاج.

النظرية البيروقراطية (ماكس ويبر): شددت على التسلسل الهرمي، القواعد الصارمة، وعدم الشخصية في التعامل لضمان العدالة والكفاءة.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت كرد فعل على جمود النظريات الكلاسيكية، حيث أدرك العلماء أن العامل النفسي والاجتماعي يؤثر على الإنتاجية أكثر من الظروف المادية.

تجارب هاوثورن (إلتون مايو): أثبتت أن اهتمام الإدارة بالموظفين وتقديرهم يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم بشكل يفوق الحوافز المادية.

نظرية X ونظرية Y (دوجلاس مكجريجور):

نظرية X: تفترض أن الموظف كسول بطبعه ويحتاج للرقابة اللصيقة.

نظرية Y: تفترض أن الموظف مبدع ويحب العمل إذا توفرت له البيئة المناسبة.

3. النظريات الاستراتيجية والحديثة

تتعامل هذه النظريات مع الموظفين ك رأس مال بشري وميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

أ. النظرية القائمة على الموارد (RBV)

تعتبر أن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، بشرط أن تكون هذه الموارد:

ثينة: تضيف قيمة للشركة.

نادرة: مواهب غير متوفرة بكثرة.

صعبة التقليد: لا يمكن للمنافسين نسخها بسهولة.

غير قابلة للاستبدال.

ب. نظرية التبادل الاجتماعي (SET)

تقوم على مبدأ "التعامل بالمثل"؛ فإذا استثمرت المنظمة في تطوير موظفيها وقدمت لهم الدعم، فإن الموظفين سيردون الجميل بالالتزام والولاء والأداء العالي.

ج. نظرية رأس المال البشري

تركز على أن التعليم والتدريب والخبرة هي استثمارات تزيد من إنتاجية الفرد وقيمتها السوقية، تماماً مثل الاستثمار في المعدات أو التكنولوجيا.

مقارنة سريعة بين التوجه التقليدي والحديث

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية (Personnel)	الإدارة الحديثة (HRM)
النظرة للموظف	تكلفة يجب تقليلها	أصل واستثمار يجب تنميته
الدور	إداري وتنفيذي (رواتب وأجازات)	استراتيجي (تخطيط وتطوير)
العلاقة	عمودية (أوامر ونواهي)	مشاركة وتفويض وتمكين

نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV): تنص على أن الموارد البشرية الماهرة والنادرة هي مصدر أساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يصعب تقليدها أو استبدالها.

نظرية القدرة، الدافع، والفرصة (AMO Theory): تفترض أن الأداء العالي للمنظمة ينتج عن نظام يجمع بين (A) القدرة، (M) الدافع، و (O) الفرص للموظفين، مما يحقق أهداف المنظمة.

نظرية الطوارئ الاستراتيجية (Strategic Contingency Theory): تؤكد على ضرورة مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال الكلية للمنظمة وظروف السوق.

نظرية دورة حياة المنظمة (Organizational Life Cycle Theory): تقترح أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تتغير وفقاً لمرحلة نمو المنظمة (تأسيس، نمو، نضج، تراجع).

6,2 الخاتمة

في نهاية هذا البحث، يمكننا القول إن إدارة الموارد البشرية في بيئة المشاريع تتطلب توازناً دقيقاً بين المهارات التقنية والمهارات الناعمة (Soft Skills). لقد استعرضنا من خلال الفصول السابقة كيف أن التخطيط الجيد للقوى العاملة، والاختيار الدقيق لأعضاء الفريق، وتطوير مهاراتهم، هي الركائز التي تضمن إنجاز المهام بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

الاستثمار في البشر: نجاح المشروع لا يعتمد فقط على الميزانية أو التكنولوجيا، بل على مدى قدرة المدير على تحفيز فريقه وتوجيه طاقاتهم نحو الأهداف المشتركة.

ديناميكية العمل: تختلف إدارة الموارد في المشاريع عن الإدارة التقليدية بكونها مؤقتة وتحتاج إلى مرونة عالية وسرعة في التكيف مع المتغيرات.

التواصل الفعال: تبين أن معظم العوائق التي تواجه المشاريع تعود إلى فجوات في التواصل أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.

التوصيات:

بناءً على ما تقدم، نوصي بضرورة اعتماد منهجيات حديثة في إدارة الفرق، مثل القيادة التحويلية، والتركيز على خلق بيئة عمل تدعم الابتكار وتقلل من ضغوط العمل، لضمان استدامة الأداء المتميز حتى تسليم المشروع.

نأمل أن يكون هذا البحث قد قدم إضافة نوعية وفهماً أعمق لكيفية تعظيم قيمة رأس المال البشري في عالم المشاريع، ليكون مرجعاً للباحثين والممارسين في هذا المجال.

1,2,6 أبرز الآثار والتوجهات المستقبلية

1. التحول من "إدارة الموظفين" إلى "تجربة الموظف"

سيركز البحث مستقبلاً على كيفية تصميم بيئة مشروع تعزز من رفاهية الفريق وصحته النفسية، وليس فقط إنتاجيته.

التخصيص الفردي: معاملة أعضاء فريق المشروع كـ "عملاء داخليين".

التوازن: ابتكار نماذج عمل تضمن عدم احتراق الكفاءات (Burnout) في المشاريع ذات الضغط العالي.

2. الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة (People Analytics)

سيتوقف مدير المشروع عن الاعتماد على "الحدس" في اختيار فريقه، وسينتقل إلى:

التنبؤ بالأداء: استخدام الخوارزميات للتنبؤ بمدى توافق العضو مع ثقافة المشروع قبل ضمه.

أتمتة المهام الإدارية: التفرغ لقيادة الجانب الإنساني وترك كشف المرتبات وجدولة الإجازات للذكاء الاصطناعي.

3. إدارة الفرق الهجينة والافتراضية (Gig Economy)

المستقبل يتجه نحو "المشاريع بلا حدود"، حيث يتم استقطاب الكفاءات من أي مكان في العالم.

التحدي الثقافي: البحث سيتعمق في كيفية دمج ثقافات مختلفة في مشروع واحد قصير الأمد.

القيادة عن بعد: تطوير مهارات قيادية تعتمد على الثقة والنتائج بدلاً من الرقابة المباشرة.

4. المهارات الناعمة (Soft Skills) كعملة أساسية

2,2,6 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المشاريع (Project Human Resource Management) ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، حيث انتقل التركيز من مجرد "إدارة الأفراد" كتروس في آلة، إلى اعتبارهم "رأس مال استراتيجي".

تتمثل المساهمات الإجمالية للبحث العلمي والممارسة المهنية في هذا المجال فيما يلي:

1. مواءمة الكفاءات مع أهداف المشروع

ساهم البحث في تطوير نماذج لاختيار فرق العمل بناءً على الجدارات (Competencies) وليس فقط المهارات الفنية.

تحديد الأدوار: توزيع المسؤوليات بدقة عبر أدوات مثل مصفوفة تخصيص المسؤوليات (RACI Matrix).
سد الفجوات: تحديد الاحتياجات التدريبية فور بدء المشروع لضمان توافق قدرات الفريق مع متطلبات التنفيذ.

2. تعزيز كفاءة العمل الجماعي (Team Dynamics)

ركزت الدراسات على كيفية تحويل مجموعة من الأفراد إلى "فريق عالي الأداء".

مراحل تطور الفريق: تطبيق نموذج "تكمان" (تكوين، عصف، وضع قواعد، أداء، انصراف) لفهم سلوكيات الفريق في كل مرحلة.

الفرق الافتراضية: توفير أطر عمل لإدارة الفرق الموزعة جغرافياً، وهو أمر حيوي في مشاريع العصر الحالي.

3. تطوير القيادة وإدارة الصراعات

انتقل البحث من "الإدارة بالأمر" إلى القيادة الخدمية (Servant Leadership) والذكاء العاطفي.

حل النزاعات: توفير استراتيجيات للتعامل مع الخلافات داخل المشروع (مثل التسوية، التعاون، أو التجنب) لضمان عدم تعطل الجدول الزمني.

التحفيز: تطبيق نظريات التحفيز (مثل هيرزبرج وماسلو) لتشجيع أعضاء الفريق على تقديم أقصى طاقاتهم.

4. تحسين الإنتاجية وإدارة الوقت

تساهم إدارة الموارد البشرية في تقليل الهدر البشري عبر:

تخفيف التضارب: منع تحميل الموظف مهام تفوق طاقته (Resource Leveling).

الاحتفاظ بالمواهب: تقليل معدل دوران الموظفين داخل المشروع، مما يحافظ على "المعرفة المؤسسية" ويقلل تكاليف التوظيف الجديد.

5. التكامل مع المنهجيات الحديثة (Agile)

أحدثت البحوث نقلة نوعية في كيفية إدارة البشر داخل المشاريع المرنة (Agile):

الفرق ذاتية التنظيم: تمكين الفريق من اتخاذ القرارات دون العودة الدائمة للإدارة العليا.

التعاون المستمر: التركيز على التفاعل بين الأفراد بدلاً من التركيز الجامد على العمليات والأدوات.

المراجع

باللغة العربية:

- 1- (العنواني, خولة نعيمون, ابتسام سرار, شفيقة مشرفا), 2019.
 - 2- د. عاطف عوض عليأستاذ الإدارة ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة العلوم والتقانة، كلية العلوم الإدارية، السودان.
 - 3- العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد الباحثة/ بشرى سعيد مشيب مخرب
 - 4- بربير كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لمدارس النشر والتوزيع، لبنان، ط 2 ، 2000 .
 - 5- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2005
 - 6- الباحث/ بندر عمر الأحمدى باحث ماجستير إدارة موارد بشرية، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية 2024
 - 7- الدكتورة/ سلوى عبد الخالق أحمد الغامدي ، الدكتور/ محمد أنس شمسي. 2022.
 - 8- الدكتورة/ ندى بنت خالد المرداس، الدكتور/ ابهيحيت غوش 2025
- الكتب:
- 9- د. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات والاتجاهات الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2021.
 - 10- د. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2018.
 - 11- د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2020.
- أبحاث ودراسات:
- 12- بن زاهي منصور، أثر إدارة الموارد البشرية على نجاح إدارة المشاريع: دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، 2019.
 - 13- القحطاني، محمد، دور القيادة الإدارية في تحسين أداء فريق العمل بالمشاريع الإنشائية، المجلة العربية للإدارة، 2022.

Books:

- 14- Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* 2021
- 15-Anne Belout, *The Role of Human Resource Management in Project Management: State of the Art and Realities*, *International Journal of Project Management*
- 16-J.R. Turner, *The Handbook of Project-based Huemann, M., Keegan, A., & J. Rodney Turner, Human Resource Management in the Project-Management*, McGraw-Hill Education, 2014

Journal Articles:

- 17- Huemann, M., Keegan, A., & J. Rodney Turner, *Human Resource Management in the Project-Oriented Organization*, *International Journal of Project Management*, 2007
- 18- Belout, A., & Gauvreau, C., *Factors influencing project success: the impact of human resource management*, *International Journal of Project Management*, 2004

الاستبيان

هدف الاستبيان: يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة من إدارة الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين.

المحور الأول: التوظيف والتعيين

يركز هذا القسم على وضوح الأدوار وبداية المسار الوظيفي.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. كان الوصف الوظيفي للمهنة واضحاً ودقيقاً عند التعيين.	☐	☐	☐	☐	☐
2. إجراءات المقابلة والتوظيف كانت مهنية ومنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
3. حصلت على برنامج تعريفي كافٍ عند التحاقني بالمنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: التدريب والتطوير

يقيس مدى اهتمام الإدارة بتنمية رأس المال البشري.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. توفر المنظمة فرصاً تدريبية لتطوير مهاراتي المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم حقيقي للأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
3. أشعر أن مساري المهني (التطور الوظيفي) واضح داخل المنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: تقييم الأداء والمكافآت

يرتبط بالعدالة التنظيمية والتحفيز.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. معايير تقييم الأداء السنوي واضحة ومعلنة للجميع.	☐	☐	☐	☐	☐
2. نظام الحوافز والمكافآت يعكس الجهد المبذول فعلياً.	☐	☐	☐	☐	☐
3. الرواتب والمزايا منافسة لما هو موجود في سوق العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: بيئة العمل والعلاقات

يقيس الثقافة التنظيمية والدعم الإداري.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تتبع إدارة الموارد البشرية سياسة "الباب المفتوح" بفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
2. يتم التعامل مع النزاعات والمشاكل المهنية بحيادية تامة.	☐	☐	☐	☐	☐
3. أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار داخل المنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐

