

أساسيات الموارد البشرية

إعداد:

إدارة مركز سعة الأمل للتدريب

٢٠٢٥

المحتويات:

المحور الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية

- تعريف الموارد البشرية وأهدافها.
- وظائف الموارد البشرية في المنظمة.
- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- التحديات المعاصرة في الموارد البشرية.
- الاتجاهات المستقبلية والمهنية في المجال.

المحور الثاني: العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

- مراحل الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- التدريب والتطوير الوظيفي.
- تقييم الأداء والتحفيز.
- إدارة الرواتب والمزايا.
- علاقات الموظفين والانضباط الوظيفي.

المحور الثالث: الممارسات الحديثة في الموارد البشرية

- الموارد البشرية الاستراتيجية.
- التحول الرقمي في الموارد البشرية.
- إدارة المواهب والتخطيط للقيادات.
- تجربة الموظف. (Employee Experience)
- التنوع والشمول في بيئة العمل.

المحور الأول:

المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية:

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم الأعمدة الأساسية في أي منظمة تسعى إلى النجاح والاستدامة؛ فهي المعنية بإدارة رأس المال البشري الذي يُعد أعلى وأثمن مورد داخل المؤسسة. إذ تتولى هذه الإدارة مهام جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز قدرتها التنافسية في سوق العمل المتغير.

كما تعمل إدارة الموارد البشرية على بناء بيئة عمل إيجابية تضمن العدالة والشفافية، وتدعم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة عبر تحليل الاحتياجات، وتقييم الأداء، وإعداد برامج التدريب والتطوير، ووضع سياسات العمل ولوائحه بما يتوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم أكثر من أي وقت مضى، مع التحولات الرقمية والاستراتيجيات الحديثة التي تجعل العنصر البشري شريكاً أساسياً في تحقيق رؤية المؤسسات نحو الريادة والابتكار والنمو المستدام.

أولاً: تعريف الموارد البشرية وأهدافها.

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد العاملين داخل المنظمة والذين يمتلكون مهارات وخبرات ومعارف تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل إدارة الموارد البشرية جميع الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى استقطاب وتوظيف وتطوير وتحفيز والمحافظة على الكفاءات البشرية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لإمكاناتهم لتحقيق الأداء الفعال والمستدام.

وتُعد الموارد البشرية العنصر الأكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى مثل رأس المال أو التكنولوجيا أو المعدات، لأنها المحرك الأساسي لتلك الموارد، والمسؤولة عن تحويل الخطط والأفكار إلى واقع ملموس.

مفهوم الموارد البشرية في نظر العلماء:

١- مفهوم الموارد البشرية عند (Gary Dessler)

يُعرّف غاري ديسلر، أحد أبرز الباحثين في إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية بأنها:

مجموعة من السياسات والممارسات التي تحتاجها المنظمة لإدارة الأفراد العاملين فيها، بما في ذلك التوظيف، التدريب، التقييم، المكافآت، وخلق بيئة عمل إيجابية.

يركز ديسلر على الجانب الإداري والتنظيمي، ويرى أن إدارة الموارد البشرية عملية متكاملة تبدأ من اختيار الموظف المناسب ولا تنتهي إلا بتحقيق أعلى مستويات الأداء.

٢- تعريف الموارد البشرية عند (Edwin Flippo)

يُعتبر فليبو من رواد نظرية الموارد البشرية، ويعرّفها بأنها:

عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أنشطة استقطاب الأفراد واختيارهم وتعيينهم وتنميتهم وتعويضهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها.

يُبرز فليبو جانب العملية الإدارية المتسلسلة ويرى أن الموارد البشرية لا تُعنى فقط بإدارة الموظف داخل العمل، بل تهتم أيضًا بإشباع احتياجاته الإنسانية والنفسية والمهنية.

٣- تعريف الموارد البشرية عند (Leonard Nadler)

يركز نادلر على جانب تنمية العنصر البشري، ويعرّف الموارد البشرية بأنها:

عملية تطوير قدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة بشكل مستمر، لضمان قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء الفعال في العمل.

وهنا يظهر أن الموارد البشرية ليست فقط إجراءات توظيف أو تقييم، بل هي استثمار طويل المدى في البشر.

٤- تعريف الموارد البشرية وفق المدرسة الحديثة

تُعرّف المدرسة الإدارية الحديثة الموارد البشرية بأنها:

رأس مال بشري استراتيجي يجب الاستثمار فيه وتنميته وإشراكه في اتخاذ القرار لتحقيق الابتكار والنمو المستدام.

ويركز هذا الاتجاه على أن الإنسان كائن مبدع وقادر على التطور وليس مجرد عامل يؤدي مهام.

تحليل الفروق بين المفاهيم

العالم / الاتجاه	محور التركيز الأساسي	منظور الإدارة
Dessler	إدارة السياسات والممارسات	إداري – تنظيمي
Flippo	دورة إدارة العامل من التوظيف إلى التقاعد	إداري – وظيفي
Nadler	التطوير المستمر وتنمية القدرات	تنموي – تدريبي
الاتجاه الحديث	الإنسان كرأس مال استراتيجي	استراتيجي – ابتكاري

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الغايات الأساسية، من أبرزها:

١. جذب واختيار أفضل الكفاءات:

من خلال تخطيط القوى العاملة وعمليات التوظيف الفعّالة. يُعد جذب واستقطاب الكفاءات المناسبة من أهم الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لأن اختيار الأشخاص المناسبين يؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمة وقدرتها على المنافسة في سوق العمل.

معنى جذب الكفاءات:

هو قدرة المؤسسة على لفت انتباه المرشحين ذوي الخبرات والمهارات العالية للعمل لديها، وذلك من خلال بناء صورة ذهنية قوية عن بيئة العمل، وتقديم مزايا تنافسية، وتوفير فرص مهنية مشجعة للنمو والتطور.

معنى اختيار الكفاءات:

هي عملية تقييم المرشحين بدقة وفق معايير واضحة، بهدف اختيار الشخص الأكثر ملاءمة للوظيفة من حيث الخبرة، والمؤهلات، والسلوكيات، والانسجام مع ثقافة المؤسسة، وليس فقط من يمتلك شهادة أكاديمية.

أهمية جذب واختيار الكفاءات:

- يساهم في رفع جودة العمل والإنتاجية داخل المؤسسة.
- يقلل من معدل دوران الموظفين وتكاليف التوظيف المتكرر.
- يضمن وجود قوى عاملة قادرة على الابتكار والتطوير.
- يعزز التنافسية والريادة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- يساعد في بناء فريق عمل مستدام وفعّال يحقق رؤية المؤسسة.

الأساليب الحديثة لجذب الكفاءات:

- استخدام المنصات الإلكترونية المهنية مثل LinkedIn.
- التسويق للوظائف عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- المشاركة في معارض وملتقيات التوظيف.

- تقديم برامج تدريبية ومسارات وظيفية واضحة.
- توفير مزايا مالية وغير مالية جذابة (تأمين – حوافز – مرونة العمل).

مراحل اختيار الكفاءات:

١. تحديد الاحتياج الوظيفي ووصف الوظيفة بدقة.
٢. الإعلان عن الوظيفة عبر قنوات فعّالة.
٣. فرز السيرة الذاتية واختيار الأفضل.
٤. إجراء المقابلات المهنية والسلوكية.
٥. اختبارات المهارات (إذا لزم الأمر)
٦. اختيار المرشح الأنسب وتوقيع العقد.

٢. تحسين أداء العاملين:

عبر برامج التدريب والتطوير المستمر ورفع مستوى المهارات. يُعد تحسين أداء العاملين أحد أهم الأهداف المحورية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن الأداء العالي للعاملين ينعكس مباشرة على جودة الخدمات والمنتجات، وعلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويقصد بتحسين الأداء كل الجهود التي تقوم بها الإدارة لرفع مستوى مهارات الموظفين، وتطوير قدراتهم، وتحسين سلوكهم الوظيفي، وتمكينهم من أداء مهامهم بأعلى مستوى من الجودة والاحترافية.

مفهوم تحسين الأداء: هو عملية مستمرة تهدف إلى تطوير قدرات العاملين المهنية والشخصية، وتوجيههم لتحقيق أفضل نتائج ممكنة، من خلال التدريب، والتقييم الدوري، والتحفيز، والقيادة الفعّالة، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة للعمل. ولا يقتصر تحسين الأداء على معالجة الأخطاء أو الضعف، بل يشمل تعزيز نقاط القوة وتشجيع الإبداع والابتكار.

أهمية تحسين أداء العاملين

- رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال أداء أقوى.
- تقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية الناتجة عن ضعف الأداء.
- تنمية المهارات الفردية والجماعية وتحقيق التطوير المهني للموظفين.
- تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي مما يقلل معدل دوران العمالة.
- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين.

طرق حديثة لتحسين أداء العاملين:

١. برامج التدريب والتطوير المهني المستمرة والمواكبة لمتطلبات العمل.
٢. تقييم الأداء بشكل منتظم باستخدام معايير عادلة وموضوعية.
٣. وضع أهداف واضحة قابلة للقياس لكل موظف. (SMART Goals)
٤. تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
٥. بناء ثقافة عمل إيجابية تشجع التعاون والابتكار.
٦. تزويد العاملين بالأدوات والتقنيات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة.
٧. التغذية الراجعة البناءة وتقديم الملاحظات بشكل مهني مستمر.

أمثلة عملية:

- تنفيذ برنامج تدريبي لموظفي خدمة العملاء لتطوير مهارات التواصل.
- مراجعة أداء الموظف كل ٦ أشهر وتحديد نقاط التحسين والتطوير.
- تقديم مكافآت للموظفين المتميزين لرفع الحافزية.

٣. توفير بيئة عمل إيجابية:

قائمة على العدالة والمساواة والتحفيز ورفع الروح المعنوية. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة تُمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وارتياح، وتدعم صحتهم النفسية والمهنية، وتساعد على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية. فبيئة العمل الإيجابية ليست مجرد مكان عمل مريح، بل هي ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام والثقة والتقدير والدعم المتبادل، وتشجع الإبداع والمشاركة والاندماج الوظيفي.

مفهوم بيئة العمل الإيجابية: هي البيئة التي توفر للعاملين أجواء مهنية صحية تساعد على أداء مهامهم دون ضغوط مبالغ فيها، وتُشعرهم بالأمان الوظيفي والعدالة والاحترام والتقدير، مع تمكينهم من التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار.

أهمية توفير بيئة عمل إيجابية:

- رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة الإنتاجية والجودة عبر تحفيز الموظفين على الإبداع.
- تقليل معدل دوران الموظفين والاستقالات المفاجئة.
- تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي وتقوية ثقافة العمل الجماعي.
- جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بالخبرات.
- تقليل الضغوط النفسية والصراعات الداخلية داخل بيئة العمل.

عناصر بناء بيئة عمل إيجابية:

١. العدالة والشفافية في التعامل والقرارات والسياسات.

٢. تقدير الموظفين وتحفيزهم عبر المكافآت والتشجيع المستمر.
٣. التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين.
٤. بيئة تنظيمية صحية وأمنة تضمن السلامة المهنية.
٥. دعم التطوير المهني والتدريب المستمر.
٦. الاحترام المتبادل والثقة بين الزملاء.
٧. تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق.
٨. الاستماع للشكاوى والملاحظات ومعالجتها بجدية.

أمثلة تطبيقية:

- إنشاء قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين والإدارة لعرض الاقتراحات والشكاوى بسرية.
- تنظيم فعاليات داخلية لتعزيز الانتماء مثل يوم الموظف أو برامج التحفيز.
- توفير مساحات مريحة للاستراحة والتعاون والاجتماعات غير الرسمية.
- تقديم دعم نفسي أو اجتماعي أو استشارات للموظفين عند الحاجة.

٤. تصميم أنظمة عادلة للرواتب والمزايا:

تسهم في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتشجيعهم على الإنتاجية. يُعد تصميم أنظمة عادلة للرواتب والمزايا من أهم الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ ترتبط العدالة في التعويضات بمستوى رضا الموظفين وتحفيزهم، وتعزز قدرتهم على تقديم أفضل أداء.

فالرواتب ليست فقط قيمة مالية يحصل عليها العامل مقابل عمله، بل هي أداة أساسية للتقدير والتحفيز وجذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم أنظمة الرواتب والمزايا: هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضعها إدارة الموارد البشرية لضمان تحديد أجور عادلة ومنصفة للموظفين، بناءً على معايير موضوعية مثل المهارة، والخبرة، وطبيعة العمل، ومستوى المسؤوليات، والأداء الفعلي، بالإضافة إلى مزايا مالية وغير مالية تُمنح لدعم رفاهية الموظف واستقراره المهني والأسري.

أهمية تصميم أنظمة عادلة للرواتب والمزايا

- تحقيق العدالة الوظيفية والشفافية داخل المؤسسة.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الشعور بالظلم أو التمييز.
- تحفيز العاملين على تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية.
- جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بالخبرات.
- تقليل معدل دوران الموظفين وما يترتب عليه من تكاليف توظيف وتدريب.
- تعزيز الانتماء المؤسسي والولاء للمنظمة.
- التوافق مع القوانين والأنظمة العمالية الخاصة بالأجور والمزايا.

عناصر تصميم نظام رواتب ومزايا فعال

١. تحليل وتقييم الوظائف لمعرفة القيمة الحقيقية لكل وظيفة.
٢. إعداد سلم رواتب واضح يحدد درجات ومسارات الترقية.
٣. ربط الرواتب بالأداء الفعلي عبر نظام تقييم موضوعي.
٤. مقارنة الرواتب بالسوق التنافسي لضمان التوازن.
٥. توفير مزايا مالية مثل: (البدلات – المكافآت – الحوافز – العلاوات السنوية).
٦. توفير مزايا غير مالية مثل: (التدريب – التأمين الصحي – مرونة الدوام – الإجازات المعززة).

أمثلة واقعية على المزايا

- التأمين الطبي لعائلة الموظف.
- مكافأة أداء شهرية أو سنوية عند تحقيق الأهداف.
- بدل نقل أو بدل سكن.
- ساعات عمل مرنة أو يوم عمل عن بُعد.
- منح تدريبية وشهادات احترافية مجانية.

٥. تقييم الأداء وتحسينه:

من خلال أدوات حديثة تساعد في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التدريبية. يُعتبر **تقييم الأداء وتحسينه** من أهم الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لضمان جودة العمل ورفع كفاءة الموظفين. فعملية تقييم الأداء ليست مجرد قياس سنوي أو ورقي للإنجازات، بل هي **عملية استراتيجية مستمرة** تهدف إلى معرفة مستوى أداء العاملين، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، واتخاذ قرارات إدارية دقيقة مبنية على بيانات حقيقية.

مفهوم تقييم الأداء: هو عملية منهجية تُستخدم لقياس مستوى أداء الموظف مقارنة بمعايير وأهداف محددة مسبقاً، وذلك بهدف تحسين الأداء الفردي والجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أهداف تقييم الأداء

- تحديد مستوى إنجاز الموظف ومدى توافقه مع متطلبات الوظيفة.
- تقديم تغذية راجعة بناءة تساعد الموظف على فهم نقاط التحسين.
- ربط نتائج التقييم بالمكافآت والترقيات وتشجيع الأداء المتميز.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتطوير خطط التدريب.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة عبر التواصل الواضح والشفافية.
- رفع مستوى الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي.
- توفير بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات إدارية عادلة بشأن الترقيات أو التنقل أو إعادة توزيع المهام.

طرق تقييم الأداء

١. التقييم الذاتي. (Self-Assessment)
٢. تقييم المدير المباشر.
٣. تقييم ٣٦٠ درجة (المدير – الزملاء – المرؤوسين – العملاء).
٤. مؤشرات الأداء الرئيسية. (KPIs)
٥. الأهداف الذكية القابلة للقياس. (SMART)

أهمية تحسين الأداء بعد التقييم

- معالجة الأخطاء والقصور قبل تفاقمها.
- تعزيز الشعور بالمسؤولية المهنية.
- رفع جودة العمل وأداء الفريق.
- تحويل العمل من نمط تقليدي إلى أداء قائم على الأهداف والنتائج.
- زيادة الرضا الوظيفي والثقة بين الموظف والإدارة.

إجراءات تحسين الأداء بعد التقييم

- إعداد خطة تطوير فردية لكل موظف. (IDP)

- التدريب الموجه حسب الاحتياج.
- تقديم التحفيز والتشجيع المستمر.
- مراجعة دورية للأداء للتأكد من التحسن.
- توفير الدعم الإداري والتقني اللازم.

مثال عملي:

إذا أظهر تقييم موظف خدمة العملاء ضعفًا في مهارات التواصل، يتم وضع خطة تدريب على مهارات الإقناع والاستماع النشط لمدة شهر، ثم إعادة قياس الأداء بعد التنفيذ.

٦. تعزيز الانتماء الوظيفي:

وتقليل معدل دوران العمالة والمحافظة على الخبرات. يُعد تعزيز الانتماء الوظيفي من الأهداف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، حيث يشير الانتماء الوظيفي إلى مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة وإحساسه بالفخر تجاه العمل فيها، وحرصه على نجاحها وبقائه جزءًا منها على المدى الطويل. فعندما يشعر الموظف بأنه جزء مهم من المنظومة ويُقدّر جهده، فإنه يبذل قصارى جهده لتحقيق الأهداف، ويزيد ولاؤه للمؤسسة، ويقلّ احتمال تركه العمل.

مفهوم الانتماء الوظيفي: هو شعور داخلي لدى الموظف يجعله مرتبطًا بالمؤسسة عاطفيًا ومهنيًا، ويؤمن بقيمتها ورسالتها، ويشارك بإيجابية في تحقيق أهدافها، مع رغبة قوية في الاستمرار في العمل وعدم التفكير في ترك الوظيفة.

أهمية تعزيز الانتماء الوظيفي

- تقليل معدل دوران الموظفين والاستقالات المفاجئة.

- رفع مستوى الإنتاجية والجودة من خلال أداء بدافع داخلي.
- تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- بناء ثقافة عمل قوية تقوم على التعاون والثقة.
- زيادة الولاء المؤسسي مما يدعم سمعة المؤسسة في السوق.
- تحسين الروح المعنوية للموظفين والدافعية الذاتية.

عوامل تساعد في تعزيز الانتماء الوظيفي

١. العدالة في التعامل والشفافية في القرارات.
٢. التقدير المعنوي والمادي لإنجازات الموظفين.
٣. توفير فرص التدريب والترقية وتطوير المسار الوظيفي.
٤. بيئة عمل إيجابية تقوم على الاحترام والثقة.
٥. التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين.
٦. المشاركة في اتخاذ القرار وإشراك الموظفين في صنع التغيير.
٧. الدعم النفسي والاجتماعي والاهتمام برعاية الموظف.
٨. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

أمثلة تطبيقية لتعزيز الانتماء الوظيفي

- برنامج "موظف الشهر" أو "أفضل فريق عمل".
- رسائل شكر علنية أو جوائز أداء.
- فعاليات اجتماعية داخل المؤسسة (يوم مفتوح – لقاءات دورية).
- تقديم منح دراسية أو تدريب مجاني للموظفين.
- نظام مقترحات يُكافأ فيها الموظف على أفكاره.

٧. **ضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين العمالية وحماية حقوق العامل وصاحب العمل.** تُعد الالتزام بالأنظمة والقوانين العمالية من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية داخل أي منشأة، حيث تهدف إلى التأكد من تطبيق جميع الإجراءات القانونية المنظمة لعلاقات العمل، وضمان حماية حقوق الطرفين: العامل وصاحب العمل، بما يحقق العدالة والاستقرار داخل بيئة العمل، ويمنع النزاعات والصراعات الوظيفية.

مفهوم الالتزام بالأنظمة والقوانين العمالية: هو التزام المؤسسة بتطبيق القوانين الرسمية واللوائح التنظيمية الصادرة من الجهات الحكومية المختصة (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية)، المتعلقة ببيئة العمل، التوظيف، الأجور، الساعات، الإجازات، السلامة المهنية، العقود، وإنهاء العلاقة التعاقدية.

أهمية ضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين:

- ١- **حماية حقوق العامل من الاستغلال أو التأخير في الأجور أو الفصل التعسفي.**
- ٢- **حماية صاحب العمل من المخالفات النظامية والشكاوى والقضايا.**
- ٣- **تقليل النزاعات العمالية داخل المؤسسة أو أمام الجهات القضائية.**
- ٤- **تعزيز بيئة عمل عادلة ومنظمة تدعم الثقة والاستقرار.**
- ٥- **الالتزام بنظام حماية الأجور وتقارير التوثيق الإلكتروني للعقود.**
- ٦- **رفع سمعة المؤسسة ومصداقيتها في سوق العمل.**
- ٧- **تجنب الغرامات والعقوبات المترتبة على المخالفات النظامية.**

أدوار إدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف:

- **توعية الموظفين والإدارة بالأنظمة واللوائح العمالية.**
- **توثيق العقود إلكترونياً وتحديثها وفق اللوائح الجديدة.**

- متابعة تطبيق نظام حماية الأجور والتأكد من صرف الرواتب في وقتها.
- تنظيم سجلات الإجازات وساعات العمل بما يتوافق مع النظام.
- تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية لحماية العاملين.
- حل الخلافات مبكرًا قبل انتقالها إلى الجهات القضائية.
- التحديث المستمر لسياسات المؤسسة وفق التغييرات النظامية.

أمثلة واقعية على تطبيق الالتزام النظامي

- استخدام منصة “قوى” لتوثيق العقود الإلكترونية.
- استخدام نظام “مدد” لمتابعة الالتزام بحماية الأجور.
- تدريب الموظفين الجدد على الأنظمة واللوائح قبل مباشرة العمل.
- وجود لائحة تنظيم عمل داخلية معتمدة ومعلنة للموظفين.
- تفعيل لجنة داخلية لحل النزاعات قبل رفعها للجهات الرسمية.

٨. **المساهمة في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة وربط الموارد البشرية** بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى أن تكون شريكًا استراتيجيًا في نجاح المنظمة، وليس مجرد جهة تنفيذية تُعنى بشؤون الموظفين فقط. فهي تعمل على **مواءمة الخطط والسياسات الخاصة بإدارة الأفراد مع الأهداف العامة للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية**، بحيث تساهم في تحقيق التميز التنافسي والاستدامة والنمو طويل المدى.

مفهوم الربط الاستراتيجي للموارد البشرية: هو عملية توحيد وتكامل خطط إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، تطوير الأداء، التعويضات، وثقافة العمل) مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، لضمان وجود القوى العاملة المناسبة ذات المهارات والمؤهلات اللازمة لتحقيق المستقبل المستهدف.

أهمية ربط الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة:

- توفير الكفاءات المناسبة التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.
- تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية بشكل فعال وموجه.
- ضمان تحقيق الأهداف التشغيلية والتطويرية بطريقة منسقة ومتوازنة.
- دعم الابتكار والتحول الرقمي والتطوير المستمر.
- تخطيط القوى العاملة وفق الاحتياج المستقبلي وليس كرد فعل للأحداث.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل.
- رفع مستوى الإنتاجية والجودة والمخرجات المؤسسية.

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجية المؤسسية؟

١. تخطيط القوى العاملة بناء على التغيرات المستقبلية في سوق العمل والتوجهات الاستراتيجية.
٢. تصميم سياسات توظيف وتطوير تتوافق مع رؤية المؤسسة.
٣. إعداد برامج تدريب وتطوير مهني تواكب التغيرات التقنية والمعرفية.
٤. ربط التقييم والحوافز بالأهداف الاستراتيجية لتحقيق نتائج ملموسة.
٥. تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للأداء والابتكار.
٦. تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على مؤشرات الأداء (KPIs).
٧. المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي مع الإدارة العليا.

مثال عملي

إذا كانت رؤية المؤسسة هي التحول الرقمي خلال ٣ سنوات، فإن دور إدارة الموارد البشرية يشمل:

- استقطاب موظفين بخبرات تقنية عالية.
- تدريب العاملين الحاليين على التقنيات الحديثة.
- وضع نظام تقييم أداء يعتمد على الأتمتة والتحول الرقمي.
- مكافأة الابتكار والمبادرات التقنية.

ثانيًا: وظائف الموارد البشرية في المنظمة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدد من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، وهي أشبه بـ “دورة حياة الموظف” من لحظة التفكير في توظيفه وحتى خروجه من المنظمة. من أهم هذه الوظائف:

١- تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning)

تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل وتقدير احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، والمهارات، والتخصصات، وتوقيت الحاجة إليها، وذلك بهدف ضمان وجود الموظفين المناسبين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ويشمل تخطيط الموارد البشرية دراسة العرض المتاح من الموظفين داخليًا وخارجيًا، وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والمتطلبات المستقبلية، ثم وضع استراتيجيات لسد هذه الفجوة من خلال التوظيف، التدريب، التطوير، النقل، أو الإحلال الوظيفي.

ويتضمن تخطيط الموارد البشرية:

- تحليل وضع القوى العاملة الحالية (عدد، تخصصات، أعمار، مهارات).
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين وفقًا لأهداف وخطط المنظمة.
- وضع خطط لسد الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي (توظيف، تدريب، نقل، ترقية).

أهميته:

- ١- يساعد المنظمة على تجنب نقص أو فائض الموظفين.
- ٢- ضمن اختيار الكفاءات المناسبة وفق الاحتياج الفعلي.
- ٣- يدعم الاستفادة المثلى من المهارات البشرية داخل المؤسسة.

- ٤- يساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف العشوائي ودوران العمل.
- ٥- يدعم تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة وخططها المستقبلية.

٢- الاستقطاب والاختيار والتعيين (Recruitment & Selection)

أ) الاستقطاب:

الاستقطاب هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وذلك من خلال البحث عن أفضل الكفاءات والتواصل معهم وتشجيعهم على التقدم للوظائف المتاحة.

ويهدف الاستقطاب إلى توفير عدد كافٍ من المرشحين المؤهلين بحيث تتمكن المنظمة من اختيار الشخص الأنسب من بينهم، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والجودة والكفاءة.

بالمختصر: هو جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، عن طريق:

- الإعلانات الوظيفية.
- المنصات الإلكترونية ومواقع التوظيف.
- يوم المهنة، الجامعات، المعارض الوظيفية.
- برامج الإحالة من موظفين حاليين.

ب) الاختيار والتعيين:

هو فرز وتقييم المرشحين واختيار الأفضل وفق معايير محددة، مثل:

- المؤهلات العلمية.
- الخبرات العملية.
- المهارات الفنية والسلوكية.
- الانسجام مع ثقافة المنظمة.

ثم يتم:

- عرض الوظيفة على المرشح المناسب.
- توقيع العقد.
- استقبال الموظف الجديد وتهيئته.(Onboarding)

٣- التدريب والتطوير(Training & Development)

تهدف هذه الوظيفة إلى رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم لمواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

يتضمن التدريب والتطوير:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء، والتغيرات في بيئة العمل.
- إعداد برامج تدريبية (حضورية / عن بُعد) فنية وإدارية وسلوكية.
- تطوير مسارات مهنية (Career Paths) للموظفين.

النتيجة:

- تحسين الأداء.
- زيادة الرضا والانتماء.
- إعداد كوادر قيادية مستقبلية.

٤- إدارة الأداء(Performance Management)

إدارة الأداء هي عملية مستمرة تقوم بها المنظمة بهدف تخطيط وتوجيه ومتابعة وتقييم أداء الموظفين لضمان تحقيق أفضل نتائج ممكنة، وتحسين جودة العمل، والتأكد من أن أداء الأفراد يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها العامة.

وتشمل إدارة الأداء وضع أهداف واضحة قابلة للقياس لكل موظف، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتحفيز الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط نتائج الأداء بالمكافآت والترقيات والتطوير المهني.

لا تقتصر إدارة الأداء على "تقييم سنوي"، بل هي عملية مستمرة تهدف إلى:

- وضع أهداف واضحة لكل موظف.
- متابعة أداء الموظف دوريًا.
- تقديم تغذية راجعة (Feedback) بناءة.
- ربط الأداء بالحوافز والمكافآت والترقيات.
- تحديد من يحتاج إلى تدريب إضافي أو دعم خاص.

٥- التعويضات والمزايا (Compensation & Benefits)

تشمل:

- تحديد الرواتب الأساسية.
- البدلات (سكن، نقل، طبيعة عمل...).
- الحوافز والمكافآت.
- المزايا غير المالية (تأمين صحي، إجازات، مرونة في العمل، برامج للموظفين).

هدفها:

- تحقيق العدالة بين الموظفين.
- جذب الكفاءات.
- تحفيز الموظفين على الأداء المتميز.
- تقليل دوران العمل.

٦- علاقات العمل والعلاقات الإنسانية (Employee Relations)

تهتم هذه الوظيفة بـ:

- بناء علاقة إيجابية بين الإدارة والموظفين.
- معالجة الشكاوى والمشكلات الوظيفية.
- حل النزاعات داخل بيئة العمل.
- توعية الموظفين بالأنظمة واللوائح الداخلية.
- تعزيز الحوار والتواصل داخل المنظمة.

النتيجة:

بيئة عمل هادئة، احترام متبادل، تقليل الصراعات والتوتر.

٧- السلامة والصحة المهنية (Health & Safety)

تهدف إلى حماية العاملين من المخاطر المهنية من خلال:

- تطبيق برامج وإجراءات السلامة في مكان العمل.
- التوعية بإرشادات الأمن والسلامة.
- توفير معدات الحماية (إن لزم).
- تقليل الحوادث والإصابات في بيئة العمل.

٨- إنهاء الخدمة وإدارة الخروج من العمل (Separation/Exit Management)

وهي إدارة مرحلة خروج الموظف من المنظمة، سواء بسبب:

- استقالة.

- تقاعد.
 - إنهاء عقد.
 - ظروف أخرى.
- وتشمل:
- تسوية المستحقات المالية.
 - إنهاء الإجراءات النظامية (التأمينات – العقود...).
 - أحياناً إجراء مقابلة خروج (Exit Interview) لمعرفة أسباب الرحيل وتحسين بيئة العمل.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: ما المقصود بالميزة التنافسية؟

الميزة التنافسية هي الشيء أو مجموعة العناصر التي تجعل المؤسسة أفضل من غيرها في السوق، سواء من حيث:

• جودة المنتجات أو الخدمات

• سرعة الإنجاز

• الابتكار

• رضا العملاء

• السمعة القوية والثقة في العلامة التجارية

هذه الميزة لا تُبنى صدفة، بل تُصنع من خلال إدارة واعية للموارد، وعلى رأسها المورد البشري.

أشكال الميزة التنافسية:

يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية من خلال:

• الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات.

• الأسعار التنافسية مقارنة بالسوق.

• الابتكار والأفكار الجديدة.

• السرعة في تقديم الخدمة.

• التجربة المميزة للعميل.

• وجود كوادر بشرية ذات مهارات وخبرات عالية.

• السمعة القوية والثقة في العلامة التجارية.

مثال:

الميزة التنافسية	المؤسسة
السرعة	شركة تقدم توصيل خلال ساعة واحدة
الابتكار	شركة هواتف تقدم بطارية تدوم ٣ أيام
الجودة والقيمة	مؤسسة تعليمية توفر تدريب عملي قوي
خدمة العملاء	متجر إلكتروني يقدم أسهل تجربة شراء

كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

١- استقطاب الكفاءات النادرة والمميزة

إدارة الموارد البشرية الفعالة لا تملأ شواغر فقط، بل:

- تستقطب الأشخاص الأكثر كفاءة في السوق.
 - تنافس بيئة عمل جاذبة ورواتب ومزايا معقولة.
 - تختار من لديهم إبداع، التزام، قدرة على التعلم.
- وجود فريق عمل قوي = سرعة في الإنجاز + جودة أعلى = ميزة تنافسية واضحة.

٢- رفع مستوى المهارات والمعارف عبر التدريب والتطوير

المنظمة التي تستثمر في تدريب موظفيها:

- تكون أسرع في مواكبة التغيرات (تقنية – تنظيمية – سوقية).
- تقل فيها الأخطاء وتتنزاد فيها الكفاءة والإنتاجية.
- تتحول إلى منظمة متعلمة قادرة على التطور المستمر.

التدريب المستمر يحوّل الموظف من منفذ إلى عنصر مبدع ومقترح للحلول، وهذا ما يميز المؤسسة عن منافسيها.

٣- خلق بيئة عمل إيجابية داعمة للإبداع

البيئة الإيجابية ليست رفاهية، بل عنصر تنافسي مهم:

- الموظف المرتاح نفسياً والأمين على عمله يُنتج بجودة أعلى.
- روح الفريق والتعاون تقلل الوقت والتكلفة.
- انخفاض الصراعات الداخلية يزيد التركيز على خدمة العميل وتحقيق الأهداف.
- بيئة عمل صحية = موظف مرتاح = عميل سعيد = صورة تنافسية قوية في السوق.

٤- ربط الأداء الفردي بأهداف المنظمة

إدارة الموارد البشرية تجعل:

- أهداف الموظف مرتبطة مباشرة بأهداف الإدارة ثم بأهداف المنظمة.
- نظام تقييم الأداء وحوافزه مرتبطاً بتحقيق النتائج الفعلية.

هذا الربط يعني:

- لا يوجد جهد ضائع.
 - كل موظف يعرف بالضبط: ماذا يفعل؟ ولماذا؟ وكيف يُقاس نجاحه؟
- هذا التناسق بين الجهود الفردية والهدف الكلي يخلق قوة تنافسية لا يراها العميل مباشرة، لكنها تنعكس في الجودة والسرعة.

٥- تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية

إدارة الموارد البشرية الجيدة:

- تقلل دوران العمالة (الاستقالات المتكررة).
 - تقلل كلفة الأخطاء وقضايا النزاعات.
 - تحسن توزيع الأفراد في الأماكن الصحيحة حسب مهاراتهم.
- هذا يؤدي إلى **تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية**، وهما عنصران أساسيان في أي ميزة تنافسية.

٦- بناء ثقافة تنظيمية تميز المؤسسة عن غيرها:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات والمعايير التي يتشاركها أفراد المؤسسة وتوجه طريقة تفكيرهم وأدائهم وتفاعلهم داخل بيئة العمل. وهي تمثل الهوية الداخلية للمؤسسة والطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل والتعامل مع الآخرين، سواء كانوا زملاء أو مدراء أو عملاء.

بمعنى آخر:

الثقافة التنظيمية هي الروح التي تحكم كيفية عمل الناس داخل المؤسسة، وتحدد ما هو مقبول ومرغوب وما هو غير مقبول في السلوك والعمل.

إذًا: الثقافة التنظيمية (قيم – سلوكيات – أسلوب التعامل) تُعد علامة فارقة:

- ثقافة تقدّر العميل والجودة والالتزام تخلق سمعة قوية.
- ثقافة تشجع التفكير الجديد والاقتراحات تجعل المنظمة مبتكرة.

وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن:

- غرس هذه الثقافة في إجراءات التوظيف، التدريب، التقييم، المكافآت.
- تعزيز القيم المرغوبة ومعاقبة السلوكيات السلبية.

٧- دعم الابتكار والتحول الرقمي

اليوم المنافسة ليست فقط في السعر، بل في:

• الأفكار الجديدة

• التحول الرقمي

• الخدمات الذكية

وإدارة الموارد البشرية تدعم هذا من خلال:

• استقطاب كوادر تقنية ومبدعة.

• تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية الحديثة.

• تحفيز الموظفين على اقتراح حلول رقمية وتبنيها.

رابعًا: التحديات المعاصرة في الموارد البشرية.

تواجه إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث مجموعة من التحديات المتسارعة، نتيجة للتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، مما جعل دورها أكثر تعقيدًا وأكثر

استراتيجية من أي وقت مضى. ولم تعد وظيفتها تقتصر على التوظيف والرواتب، بل أصبحت مسؤولة عن بناء رأس مال بشري قادر على التكيف والابتكار في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

فيما يلي أبرز التحديات المعاصرة:

١- التحول الرقمي والتقنيات الحديثة

أصبحت الأنظمة الإلكترونية جزءًا أساسيًا من عمل الموارد البشرية (نظم معلومات الموارد البشرية، منصات التوظيف، أنظمة إدارة الأداء، التعلم الإلكتروني...).

التحدي هنا يتمثل في:

- مواكبة التطور التقني المستمر.
- تدريب العاملين في الموارد البشرية على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.
- دمج البيانات وتحويلها لمؤشرات تساعد في اتخاذ القرار. (HR Analytics)
- تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والجانب الإنساني في إدارة الموظفين.

٢- استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في سوق عمل تنافسي

سوق العمل اليوم أصبح شديد التنافسية، والكفاءات المتميزة لديها خيارات عديدة.

التحديات:

- جذب المواهب المناسبة في ظل منافسة قوية من جهات محلية وعالمية.
- تقديم حزم رواتب ومزايا تنافسية دون إرهاق ميزانية المنظمة.
- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتقليل معدل دوران العمالة.
- بناء "علامة وظيفية" جذابة (Employer Branding) تجعل المؤسسة مكانًا مرغوبًا للعمل.

٣- تنوع القوى العاملة (الجيلية – الثقافية – النوعية)

تتكون بيئة العمل الحديثة من:

- اختلاف أجيال (جيل قديم – جيل رقمي – جيل Z).
- اختلاف ثقافات وجنسيات.
- تنوع في الخلفيات التعليمية والقيم الشخصية.

التحديات:

- إدارة هذا التنوع بطريقة إيجابية تمنع الصراعات وتعزز الاحترام.
- فهم احتياجات كل فئة (مثلاً: الأجيال الشابة تبحث عن المرونة والتطوير السريع).
- بناء ثقافة تنظيمية تحترم الاختلاف وتحوله إلى قوة لا إلى صدام.

٤- العمل عن بُعد ونظام الدوام الهجين

بعد انتشار العمل عن بعد، أصبحت المؤسسات تواجه أنماط عمل جديدة:

التحديات:

- قياس الأداء عن بُعد وضمان الالتزام دون رقابة مباشرة.
- الحفاظ على روح الفريق والانتماء في ظل قلة اللقاءات المباشرة.
- توفير بنية تقنية مناسبة (منصات اتصال، أنظمة متابعة).
- التعامل مع مشكلات تداخل الحياة الشخصية مع العمل.

٥- التغير المستمر في الأنظمة والتشريعات العمالية

القوانين والأنظمة العمالية تُحدّث باستمرار لمواكبة:

- رؤية الدول.

- متطلبات سوق العمل.

- حماية حقوق العامل وصاحب العمل.

التحديات:

- متابعة التحديثات النظامية أولاً بأول.
- تعديل سياسات الموارد البشرية الداخلية لتتوافق مع الأنظمة الجديدة.
- توعية المدراء والموظفين بحقوقهم وواجباتهم النظامية.
- تجنب المخالفات والعقوبات الناتجة عن عدم الالتزام.

٦- الضغوط النفسية والصحة المهنية وجودة الحياة في العمل

تزايدت معدلات الضغط النفسي والإرهاق الوظيفي (Burnout) نتيجة:

- سرعة الإيقاع.
- كثرة الأعباء.
- التحديات الاقتصادية والأسرية.

التحدي أمام الموارد البشرية:

- تصميم برامج تعزز الصحة النفسية وجودة الحياة في بيئة العمل.
- توفير قنوات للاستشارة أو الدعم النفسي عند الحاجة.
- نشر ثقافة التوازن بين الحياة والعمل.
- تدريب القادة على التعامل الإنساني مع فريق العمل.

٧- إدارة الأداء المبني على البيانات والنتائج

لم تعد التقييمات "الورقية والانطباعية" كافية؛ بل أصبح التركيز على:

- مؤشرات أداء رئيسية (KPIs).

- أهداف ذكية قابلة للقياس. (SMART)

التحديات:

- تصميم نظام تقييم عادل وشفاف.
- تدريب المدراء على استخدام أدوات قياس الأداء.
- ربط التقييم بالحوافز والترقيات بطريقة منصفة.
- تجنب تحويل التقييم إلى أداة عقاب بدلاً من أن يكون أداة تطوير.

٨- الذكاء الاصطناعي وأتمتة الوظائف

أصبح الذكاء الاصطناعي يدخل في:

- الفرز الآلي للسير الذاتية.
- التحليلات التنبؤية للاحتياج البشري.
- أنظمة الدعم الذكي للموظفين (Chatbots) داخلية.

التحديات:

- الخوف من استبدال الإنسان بالآلة.
- إعادة تأهيل الموظفين لوظائف جديدة تتطلب مهارات أعلى.
- استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي وعادل (عدم التحيز في الاختيار مثلاً).

خامساً: الاتجاهات المستقبلية والمهنية في المجال.

لم يعد مجال إدارة الموارد البشرية يقتصر على التوظيف والرواتب فقط، بل أصبح مجالاً استراتيجياً وتقنياً يرتبط مباشرة بتحقيق رؤية المنظمة وميزتها التنافسية. ومع التحولات الرقمية والاجتماعية والاقتصادية، ظهرت مجموعة من **الاتجاهات المستقبلية** التي تشكل ملامح مهنة الموارد البشرية في السنوات القادمة. سنتناول أهم هذه الاتجاهات:

١- التحول الرقمي وأنظمة الموارد البشرية الذكية

من أكبر الاتجاهات المستقبلية:

- الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS).
- استخدام المنصات الإلكترونية في:
 - التوظيف والاستقطاب.
 - تقييم الأداء.
 - التدريب الإلكتروني (E-Learning).
 - إدارة الإجازات والرواتب والحضور.

الأثر المهني:

- يتحول أخصائي الموارد البشرية من "منفذ ورقي" إلى "محلل بيانات" يستخدم التقارير الرقمية لاتخاذ القرارات.
- انخفاض الأعمال الروتينية مقابل ارتفاع الأعمال التحليلية والاستراتيجية.

٢- الذكاء الاصطناعي وتحليلات الموارد البشرية (HR Analytics)

يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في:

- فرز السير الذاتية آلياً.
- التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية.

• تحليل أسباب دوران الموظفين.

• قياس رضا الموظفين عبر استبيانات ذكية.

المستقبل المهني هنا يعني:

• ضرورة امتلاك أخصائي الموارد البشرية لمهارات:

◦ قراءة وتحليل البيانات.

◦ فهم مؤشرات الأداء (KPIs).

◦ التعامل مع أدوات تحليلية وتقارير رقمية.

٣- التركيز على تجربة الموظف (Employee Experience)

بدلاً من السؤال: كيف يؤدي الموظف عمله؟

أصبحت المؤسسات تسأل: كيف يشعر الموظف خلال رحلته داخل المنظمة؟

تجربة الموظف تشمل:

• طريقة استقباله عند التعيين.

• بيئة العمل اليومية (راحة – دعم – احترام).

• وضوح المسار الوظيفي والتطوير.

• طريقة التقويم والتغذية الراجعة.

• أسلوب إنهاء الخدمة (إن حصل).

اتجاه مستقبلي مهم:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم برحلة الموظف من أول يوم حتى آخر يوم، تمامًا كما تهتم الشركات برحلة العميل.

٤- نماذج العمل المرن والعمل عن بُعد والهجين

من الاتجاهات التي ستستمر:

- العمل عن بُعد.
- العمل بنظام الساعات أو الأيام الجزئية.
- الدمج بين الحضور الفعلي والعمل من المنزل (نظام هجين).
- مهنيًا، هذا يتطلب من الموارد البشرية:
- تصميم سياسات واضحة للعمل المرن.
- إيجاد طرق واقعية لقياس الأداء عن بُعد.
- الحفاظ على روح الفريق والانتماء في ظل قلة اللقاءات المباشرة.

٥- التركيز على تنمية المهارات المستقبلية (Reskilling & Upskilling)

السوق يتغير بسرعة، والوظائف نفسها تتغير، لذلك:

- أصبح من الاتجاهات المستقبلية أن تهتم الموارد البشرية بـ:
 - إعادة تأهيل الموظفين (Reskilling) لوظائف جديدة.
 - رفع مهاراتهم (Upskilling) لمستوى أعلى في نفس الوظيفة.

المهارات المطلوبة تشمل:

- مهارات رقمية وتقنية.
- مهارات تواصل وقيادة.
- التفكير النقدي وحل المشكلات.
- الإبداع والعمل الجماعي.

٦- تنوع القوى العاملة والشمول (Diversity & Inclusion)

من الاتجاهات الحديثة:

- الاهتمام بالتنوع في:
 - الجنس.
 - الجنسية.
 - الخلفية الثقافية والتعليمية.
 - الفئات العمرية.
- وبناء بيئة "شمولية" يشعر فيها الجميع بالقبول والاحترام.

الأثر المهني:

- على أخصائي الموارد البشرية أن يكون:
 - واعياً بالاختلافات الثقافية.
 - قادراً على إدارة الفرق المتنوعة.
 - داعماً لسياسات تمنع التمييز وتدعم العدالة.

٧- الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صنع القرار

المستقبل المهني للموارد البشرية:

- أن يجلس مدير أو أخصائي الموارد البشرية إلى طاولة الإدارة العليا.
- يشارك في:
 - صياغة الخطط.
 - التوسع في الأسواق.
 - إعادة هيكلة الأقسام.
 - تصميم استراتيجيات التغيير المؤسسي.

لم تعد الموارد البشرية “جهة تنفيذية” فقط بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في توجيه المنظمة.

٨- الاهتمام بجودة الحياة والصحة النفسية في العمل

في السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسات تدرك أن نجاحها لا يعتمد فقط على الرواتب أو الأنظمة، بل يعتمد بشكل كبير على الصحة النفسية وجودة الحياة في بيئة العمل. فالموظف الذي يعمل في بيئة صحية ومتوازنة نفسياً وجسدياً يكون أكثر إنتاجاً وابتكاراً واستقراراً، بينما يؤدي الضغط المستمر والتوتر والإرهاق إلى انخفاض الأداء وزيادة الأخطاء وارتفاع معدلات الاستقالات. لذلك أصبح الاهتمام بجودة الحياة في العمل أحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية لضمان استدامة الأداء والرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

مفهوم جودة الحياة والصحة النفسية في العمل

هي مجموعة الممارسات والبرامج التي تهدف إلى:

- تحسين رفاهية الموظف الجسدية والنفسية والاجتماعية داخل بيئة العمل.
- تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- تقليل الضغوط والتوتر والإجهاد الوظيفي.
- تعزيز الشعور بالأمان والاحترام والتقدير في مكان العمل.

أهمية الاهتمام بجودة الحياة والصحة النفسية:

- رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي والانتماء والولاء المؤسسي.
- تقليل غياب الموظفين والإجازات المرضية الطويلة.
- خفض معدل دوران الموظفين والاستقالات المفاجئة.

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وجاذبيتها للكفاءات.
- خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار.

عوامل تساعد على تعزيز جودة الحياة في العمل:

١. توفير بيئة عمل مريحة وآمنة من المخاطر المهنية.
٢. تقدير جهود الموظفين وتشجيعهم على الإنجاز.
٣. برامج الدعم النفسي أو الاجتماعي عند الحاجة.
٤. مرونة ساعات العمل والعمل عن بُعد عند الإمكان.
٥. تنظيم فعاليات وأنشطة اجتماعية لبناء العلاقات وتحسين الروح المعنوية.
٦. سياسات عادلة وواضحة تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.
٧. إتاحة برامج تدريب وتطوير تدعم النمو المهني.
٨. إنشاء قنوات اتصال مفتوحة للاستماع إلى الشكاوى والاقتراحات.

أمثلة تطبيقية لجودة الحياة في بعض المؤسسات:

الهدف	المثال
تقليل الضغط وتحقيق التوازن بين العمل والحياة	ساعات عمل مرنة ويوم عمل عن بعد
مساعدة في حل مشكلات الضغط النفسي	جلسات دعم نفسي أو استشاري
تعزيز الانتماء وروح التعاون	فعاليات اجتماعية مثل يوم الموظف
تحسين الصحة الجسدية والعقلية	قاعات استراحة مريحة أو صالات رياضية
تقدير الجهود ورفع المعنويات	جوائز للتميز ومكافآت معنوية

٩- التطوير المهني المستمر لأخصائي الموارد البشرية:

يُعد التطوير المهني المستمر من أهم المتطلبات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا للتغير السريع في بيئة الأعمال، والتطور المستمر في التقنيات والأنظمة والاتجاهات العالمية. ولم يعد من الممكن أن يكفي أخصائي الموارد البشرية بالخبرة التقليدية أو المعرفة النظرية فقط، بل أصبح مطالبًا بتحديث مهاراته ومعارفه باستمرار ليواكب التحولات في سوق العمل، ويكون قادرًا على أداء دوره بكفاءة واستراتيجية أكبر.

مع كل هذه المتغيرات، لم يعد يكفي:

• أن يعرف أخصائي الموارد البشرية الأنظمة فقط.

بل يحتاج إلى:

- فهم التحول الرقمي.
- استخدام الأدوات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي.
- بناء مهارات تواصل وقيادة وتفاوض عالية.
- متابعة مستمرة للدورات والشهادات المهنية مثل SHRM, CIPD... إن رغب.
- الاتجاه المستقبلي: أخصائي موارد بشرية محترف، رقمي، محلل، واستراتيجي.

أهمية التطوير المهني لأخصائي الموارد البشرية:

- التكيف مع التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في إدارة شؤون الموظفين.
- تحسين القدرة على تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
- رفع كفاءة إدارة الأداء والتدريب والاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين.
- تعزيز دوره كشريك استراتيجي في إدارة المؤسسة.
- اكتساب مهارات قيادية واتصالية قوية تساعد في بناء علاقات فعالة داخل المنظمة.

- تحسين سمعة أخصائي الموارد البشرية وثقة الموظفين والإدارة به.
- رفع فرص التطور الوظيفي والترقي المهني.

مهارات يجب أن يطورها أخصائي الموارد البشرية

المهارات الفنية

- أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRIS)
- استخدام مؤشرات الأداء (KPIs)
- التحليل الإحصائي والبيانات (HR Analytics)
- إدارة المواهب والتطوير الوظيفي
- التشريعات والقوانين العمالية

المهارات الشخصية

- مهارات الاتصال والتفاوض
- مهارات القيادة والتأثير
- مهارات حل المشكلات وصنع القرار
- مهارات إدارة الوقت والضغط

أساليب التطوير المهني

- حضور الدورات وورش العمل (حضورى أو عن بُعد).
- متابعة المؤتمرات الدولية المتخصصة في الموارد البشرية.
- الحصول على شهادات احترافية مثل:

SHRM

CIPD ◦

PHR / SPHR ◦

- المشاركة في الجمعيات المهنية والمجتمعات التخصصية.
- التعلم الذاتي من الكتب والأبحاث والمقالات.
- تبادل الخبرات المهنية والتدريب أثناء العمل.

مثال واقعي

إذا ظهرت أنظمة جديدة لتقييم الأداء الرقمي في المؤسسة، يجب على أخصائي الموارد البشرية:

- تعلم استخدام النظام الجديد.
 - تدريب المديرين والموظفين عليه.
 - تحليل النتائج واستخلاص مؤشرات الأداء.
- هذا ما يعنيه التطوير المهني المستمر في الواقع العملي.