



# 1-4 أسس إدارة الموارد البشرية

## أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-1-4** وصف طبيعة القوى العاملة.

**2-1-4** تحديد الأهداف والأنشطة المهمة التي تُعنى بها إدارة الموارد البشرية.

## من واقع الحياة

«هل تعتقد أننا سنصل إلى يوم لا يعمل فيه الناس لأن الروبوتات قد أصبحت هي التي تتولى كافة الأعمال؟» طرح سامي هذا السؤال على علي بينما كانا يغادران متحف العلوم بعد الذهاب إلى أحدث معرض للروبوتات.

«عدم الاضطرار للعمل سيكون أمرًا ممتعًا بلا أدنى شك، ولكنني سأمل بعد فترة على ما أظن»، أجابه علي «أضف أنني أريد أن أصبح مهندسًا صناعيًا. هذه المهنة تتطلب القدرة على الابتكار، ولا أعتقد أن الروبوتات قادرة على الابتكار.»

ضحك سامي وقال: «الروبوتات تعجز عن القيام بأمر كثيرة على الأغلب. وحتى ولو أصبحت أجهزة الحاسوب والروبوتات قادرة على تنفيذ مهام أكثر تعقيدًا في المستقبل، سيبقى الأفراد هم المسؤولين عن تخطيط العمل وجدولته.»

أجابه علي: «قدرة الموظفين على الابتكار، وشخصيات الموظفين، ومهاراتهم هي ما تصنع المؤسسة فعليًا.»

«فإذًا، الروبوتات لن تحل مكاننا»، قال سامي: «ما علينا فعله هو أن نتعلم كيف نجاريها.»

## المصطلحات الرئيسية

القوى العاملة	Workforce
تقليص العمالة	Downsizing
الاستعانة بمصادر خارجية	Outsourcing

## 1-1-4 قوى عاملة متبدلة The Changing Workforce

تتألف **القوى العاملة Workforce** في المملكة العربية السعودية من مجموعة الأفراد المؤهلين الذين لديهم وظيفة أو يبحثون عن عمل، ويجوز لكل من بلغ سن الخامسة عشرة أن يبدأ بالبحث عن عمل، ولكن مع التقيد ببعض الشروط طبقًا لما هو محدد في نظام حماية الطفل في المملكة العربية السعودية. في العام 2021، وصل حجم القوى العاملة السعودية إلى أكثر من 16 مليون نسمة (المصدر: البنك الدولي). هذا الرقم يشمل كل من لديه وظيفة بدوام كامل أو دوام جزئي وكذلك كل الذين يبحثون عن عمل.

تتطلب الكثير من الوظائف تدريبًا متخصصًا، بالإضافة إلى ما يتم تعلمه في المرحلة الثانوية أو مرحلة البكالوريوس، هذا وتختلف شروط العمل والرواتب والمزايا بين وظيفة وأخرى اليوم، فبعض الوظائف تتطلب التعامل مع الآلات والتقنية بشكل رئيس، فيما يركز بعضها الآخر على التعامل مع الأشخاص والمعلومات.

غالبًا ما تقدّم الحكومات معلومات مفيدة حول الوظائف المتاحة. يقدّم قسم العمل والتوظيف على المنصة الوطنية السعودية الموحدة للخدمات الحكومية (www.my.gov.sa) معلومات محدّثة ومفيدة حول القواعد والأنظمة والفرص المتاحة للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية.

لمزيد من  
المعلومات



## أنواع الوظائف Types of Jobs

يتألف عالم الأعمال التجارية من مئات الآلاف من الشركات التي تطرح مجموعة متنوعة من الوظائف. في غالبية الدول المتقدمة، يمكن أن نتحدّث عن نوعين أساسيين من القطاعات بشكل عام. "القطاعات الخدمية" وتشتمل على الأعمال التجارية التي تُعنى بتقديم الخدمات لتلبية احتياجات الأعمال التجارية الأخرى والعملاء.

فئات قطاعات الأعمال	
القطاعات الخدمية	القطاعات المنتجة للسلع
خدمات التعليم، والرعاية الصحية، والمساعدة الاجتماعية	البناء
الأنشطة المالية	الصناعة
المالية والتأمين	الموارد الطبيعية والتعدين،
العقارات، الإيجار والتأجير	الزراعة، الحراجة، الصيد
خدمات المعلومات	التعدين واستغلال المحاجر،
الترفيه والضيافة	استخراج النفط والغاز
الفنون، والتسلية، والترفيه	
السكن وخدمات الطعام	
الخدمات المهنية والأعمال التجارية	
الخدمات الاستشارية والفنية	
إدارة الشركات والمؤسسات	
الخدمات الإدارية والخدمات المساندة	
إدارة المخلفات، والوساطة	
التجارة، والنقل، والمنافع	
تجارة الجملة	
تجارة التجزئة	
النقل والتخزين في المستودعات	
المنافع	

الشكل 1-4

ما هي في رأيك الفئات - الفئات الخدمية أو الفئات المنتجة للسلع - التي تؤمن أكبر عدد من الوظائف في مجتمعك؟

تشمل الشركات الخدمية مؤسسات الرعاية الصحية، والشركات المالية، والمتاجر، والأعمال التجارية المعنية بالنقل، وغيرها. أما "القطاعات المنتجة للسلع" فتشتمل على الأعمال التجارية التي تُنتج أو تصنع منتجات تستخدمها الشركات الأخرى أو يشتريها العميل النهائي مثل شركات البناء، والتصنيع، والتعدين، والزراعة. يستعرض الشكل 4-1 فئات القطاعات. كما سبق أن عرضنا في الفصل 2، يشهد الاقتصاد السعودي تطوراً مستمراً. وتتمحور الصناعات السعودية التقليدية حول النفط والغاز واستخراج المعادن الصناعية والمعادن الثمينة من ذهب وفضة. وفيما تحافظ هذه القطاعات المزدهرة على موقعها في صدارة المجال الصناعي، ثمة توجه نحو التركيز على التنوع في القطاعات الاقتصادية، لا سيما في ظل ظهور عدد كبير من فرص العمل الناشئة في مجالات الضيافة والسياحة والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي والطاقة النظيفة المتجددة والقطاعات المالية والقطاعات الخدمية واسعة النطاق. وتُضاف إلى كل ذلك جهود القوى العاملة الطموحة والنشطة وخصائص الاقتصاد المتنامي في توفير وظائف في كل من هذه الفئات.

من جهة أخرى، يمكن النظر إلى موضوع التغير على مستوى القوى العاملة من زاوية "مجموعات المهن"، ذلك أن المهن تتأثر بالتغيرات القصيرة والطويلة المدى التي تحدث في القطاعات الصناعية والتقنية وفي الاقتصاد بشكل عام. فقد صنفت بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية المهن ضمن فئتين رئيسيتين: فئة الياقات البيضاء وفئة الياقات الزرقاء. القوى العاملة ذات "الياقات البيضاء" هي القوى العاملة التي تقوم بأعمال ذهنية أكثر منها بدنية وتتولى معالجة المعلومات، ويعمل معظمهم في المكاتب والمتاجر. وتشمل هذه الفئة الاستشاريين والمديرين الإداريين. أما القوى العاملة التي تقع في فئة "الياقات الزرقاء" فهي القوى العاملة التي تقوم بأعمال بدنية مثل تشغيل الآلات والمعدات وغيرها من الوظائف الإنتاجية. نجدها في المعامل، ومواقع البناء، والمزارع، وفي خدمات التوصيل. ومع نمو القطاعات الخدمية، نشأت فئة جديدة من القوى العاملة وهي "القوى العاملة الخدمية" التي تُقدم منتجات غير ملموسة للأعمال التجارية والعملاء. بعض هذه المهن الخدمية يتطلب مستويات عالية من التعليم والمهارات، في حين أن بعضها الآخر لا يحتاج وجود هذا المستوى الرفيع من المهارة.

### متطلبات العمل المتغيرة Changing Job Requirements

تحتاج الأعمال التجارية إلى القوى العاملة من الياقات البيضاء والياقات الزرقاء، والقوى العاملة الخدمية على حد سواء. يساهم ارتفاع مستوى استخدام أجهزة الحاسوب وتقنية المعلومات في المصانع والمزارع وفي أعمال البناء في تغيير أنواع كثيرة من الأعمال. وتتطلب هذه التغيرات مستويات أعلى من التعليم والتدريب الفني المتخصص. ففي السنوات العشر المقبلة، ستستدعي الكثير من الوظائف الجديدة مستوى تعليمياً يتعدى التعليم الثانوي. طبيعة العمل ستتطور في المستقبل نتيجة لعدة عوامل، من بينها خيارات المستهلك، والدورات الاقتصادية، والتقنيات الجديدة، والمنافسة بين الأعمال التجارية.

**خيارات المستهلك Consumer Preferences** تتأثر الوظائف بطلب العميل للمنتجات والخدمات. في بعض الحالات، تدخل منتجات جديدة على السوق فتصبح المنتجات الموجودة في السوق منتجات بالية وقديمة، وتجد القوى العاملة التي تعمل في مجال تقديم هذه المنتجات القديمة أن وظائفها قد تغيرت أو أنها حتى ألغيت، مقابل ظهور وظائف جديدة نتيجة الطلب على المنتجات الجديدة.

**الدورات الاقتصادية Economic Cycles** تؤثر التغيرات الاقتصادية بدورها على فرص العمل المتاحة. عند توسع أعمال الأعمال التجارية نتيجة إقدام العملاء على شراء كميات أكبر من السلع والخدمات، تنشأ وظائف جديدة لتلبية الطلب المتزايد. وهكذا يتم توظيف عدد أكبر من القوى العاملة التي تجني كمية أكبر من المال وتزيد قوتها الشرائية وتصبح بدورها قادرة على إنفاق كميات أكبر من المال على السلع والخدمات. يمكن أن تدفع الأسعار المرتفعة العملاء إلى خفض الكميات التي يشترونها. عندما ترتفع معدلات الفائدة في دول كثيرة حول العالم، تجد الأعمال التجارية والعملاء صعوبة في الحصول على قروض.

ونتيجة ذلك، يتراجع الطلب على السلع والخدمات، فيتم إلغاء بعض من الوظائف أو خفض عدد ساعات العمل، ويتراجع الإنفاق والطلب أكثر فأكثر نتيجة ضعف الاقتصاد.

**التقنيات الجديدة New Technologies** "التقنية" تعني استخدام معدات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، وأجهزة إلكترونية، وأنظمة حاسوب مدمجة مع بعضها البعض لتعزيز كفاءة عملية إنتاج السلع والخدمات. والتقنية مهمة في بيئة العمل على اعتبار أنها تحسن مستوى الكفاءة وبالتالي تساعد الأعمال التجارية على المحافظة على تنافسيتها. التقدم الحاصل في مجال التقنية اليوم، مثل الذكاء الاصطناعي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والروبوتات قد خفض الحاجة إلى عمال الإنتاج في الكثير من القطاعات الصناعية مثل صناعة الفولاذ وصناعة السيارات وصناعة العجلات وصناعة الإلكترونيات. كما خفضت نظم التواصل المعقدة المبنية على تقنية الحوسبة السحابية بدورها الحاجة إلى موظفي المكاتب مثل الإداريين والمحاسبين. فالتقنيات الجديدة تغير أنواع الوظائف المطلوبة في مجال الصناعة والإنتاج، وأيضاً، تغير التقنيات الجديدة طريقة عمل وأداء موظفي المكاتب، وعمال الخدمة، والأخصائيين.



كيف تؤدي الأتمتة والتقنية إلى تغيير طريقة تشغيل المصانع؟  
عدد بعض الأمثلة.

اشرح لماذا عليك فهم التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، كالتطورات التقنية على سبيل المثال، وأنت تسعى إلى تحديد أهدافك في الحياة.



## العمل كفريق



كل سنة، تُحدّد مجلة "فورتشن" Fortune Magazine ومعهد "المكان الأفضل للعمل" Great place to work قائمة "بأفضل الشركات للعمل فيها" حول العالم بالاستناد إلى استبيانات لموظفي عدد من الشركات الكبرى. قم أنت وفريقك بوضع قائمة بعشرة أمور يمكن أن تقوم بها الشركات حتى تصبح على قائمة "أفضل الشركات"



**المنافسة بين الشركات Business Competition** يجب أن تحافظ الشركات على قدرتها التنافسية كي تضمن بقاءها في السوق. وتسعى الأعمال التجارية اليوم إلى تأمين قوى بشرية عاملة تتمتع بمهارات عالية في المجال التجاري، بهدف الحفاظ على مكانتها التنافسية. كما يساعد تركيب معدات جديدة وإعادة تنظيم إجراءات العمل في حث القوى العاملة على زيادة إنتاجيتها. ويمكن أن تتخذ الأعمال التجارية قراراً بتقليص العمالة Downsizing، أي إجراء تخفيض مدروس لعدد الموظفين بهدف خفض التكاليف وزيادة فعالية أعمالها. أمّا في حال قرّرت الأعمال التجارية الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing، فهي بالتالي تقرّر تحويل أحد أعمالها إلى شركة أخرى تنجزه بتكلفة أقل. وبحسب التقرير الصادر في شهر مارس 2022 حول "حجم سوق الاستعانة بمصادر خارجية في المملكة العربية السعودية المتوقع حتى عام 2028"، فإن حجم هذه السوق قد وصل إلى حوالي 10 مليارات ريال سعودي في عام 2021.



### اختبر معلوماتك

أذكر بعض العوامل المؤثرة في إحداث تغييرات القوى العاملة.

## لمحة عامة عن مجال إدارة الموارد البشرية Human Resources Overview

2-1-4

العمل في أي شركة، يتم على يد موظفي المنظمة. والموظفون الذين يملكون المعرفة والمهارات اللازمة وينفذون العمل على مستوى عالٍ من الجودة يسهمون في نجاح الشركة. الشركات التي تواجه صعوبة في استقطاب موظفين مؤهلين، أو التي فيها بيئة عمل غير مشجعة، أو تعاني من مسائل ذات صلة بالجودة والهدر وأخطاء الموظفين، فسوف تواجه صعوبة في المحافظة على تنافسيتها أو تلبية احتياجات عملائها.



فكر في الأماكن التي تقصدها بشكل متكرر. من هم في رأيك العمال الذين يعملون في العلن؟ وهل من عمال يعملون بشكل خفي؟

تشمل إدارة "الموارد البشرية" كل الموظفين الذين يعملون في الشركة، كالفرق الإداري، وعموم الموظفين، والعمال العاملين بدوام كامل وجزئي. الأشخاص الذين يتم تعيينهم لشغل الوظائف المؤقتة والأشخاص الذين عملوا في الشركة لسنوات طويلة هم أيضاً من الموارد البشرية. وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى المسؤوليات الأهم في الأعمال التجارية. فغالبية الأعمال التجارية المتوسطة إلى كبيرة الحجم في الدول المتقدمة لديها إدارة مخصصة لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها.

## أهداف إدارة الموارد البشرية Human Resources Goals

تختلف إدارة الموارد البشرية تقريباً عن مجمل الموارد الأخرى التي تحتاجها الأعمال التجارية، حيث يجلب الأشخاص معهم إلى وظائفهم مجموعة متنوعة من المعرفة والمهارات والخبرات والدافعية لتقديم الأفضل. فكل شركة تستخدم عناصرها البشرية بطريقتها. فبعض العناصر البشرية تؤدي أعمالاً بدنية شاقة، وبعض العناصر الأخرى تقوم بتشغيل معدات تقنية معقدة، فيما تكون عناصر أخرى مكلفة بتشغيل معدات ثقيلة. بعض العناصر قد تعمل ضمن مجموعات، وذلك يتطلب إتقان مهارات التعامل بفعالية مع الآخرين لتعزيز العمل الجماعي. وبعض العناصر تعمل بشكل منفرد وتعتمد في ذلك على قدراتها

ومهاراتها الشخصية. المديرون يوجّهون الآخرين ويتخذون قرارات ويضعون خططاً من شأنها أن تؤثر في الشركة برمتها. يجب أن يكون الموظفون الجدد مستعدين لاتباع التوجيهات، ومن الممكن أن يُمنحوا صلاحية اتخاذ بعض القرارات القليلة في بداية عملهم.

يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على التعامل مع الاختلافات ومع القدرات المتميزة التي يملكها كل موظف، ويجب عليها أن تطوّر قوى عاملة تتسم بالإنتاجية والكفاءة. هناك سبعة أهداف أساسية لإدارة الموارد البشرية:

1. تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها الشركة.
2. المحافظة على عدد كافٍ من الموظفين لتلبية الحاجات المستقبلية للشركة.
3. مواءمة القدرات والاهتمامات الشخصية مع الوظائف المتاحة.
4. تأمين التدريب والتطوير المهني لتأهيل الأشخاص لوظائفهم وتحسين قدرتهم على مواكبة المتطلبات الوظيفية المتغيرة.
5. وضع خطط لمنح الموظفين تعويضات مالية أو عينية متعلقة بأعمالهم.
6. حماية صحّة وسلامة الموظّفين.
7. المحافظة على بيئة عمل منتجة ومحفزة.



تلبية متطلبات تدريب الموظّفين والمحافظة عليهم هي أحد التحديات الكبيرة التي تُواجه مدير الموارد البشرية. أذكر بعض التحديات الأخرى.

### أنشطة إدارة الموارد البشرية Human Resources Activities

تنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية إلى أربع فئات هي كالتالي: التخطيط والتوظيف، والتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظّفين. يوضح الشكل 4-2 الأنشطة التي تندرج تحت كل فئة من هذه الفئات. "أنشطة التخطيط والتوظيف" التي تختص بتحديد الوظائف في الشركة وشغلها بأشخاص مؤهلين. "التعويضات والمزايا" تهتم بتخطيط وإدارة الرواتب، وسجلات الموظّفين، وبرامج المزايا. "إدارة الأداء" تُعنى بتقييم العمل الذي يؤديه الموظّف وتحسين الأداء من خلال التدريب والتطوير المهني. "علاقات الموظّفين" هي الجهة التي تضمن وجود بيئة عمل سليمة، وصحية، ومنتجة لجميع الموظّفين.

أنشطة إدارة الموارد البشرية			
التخطيط والتسكين	التعويضات والمزايا	إدارة الأداء	علاقات الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل الوظائف</li> <li>التوظيف والاختيار</li> <li>التسكين في الوظائف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط الرواتب والأجور</li> <li>تخطيط المزايا</li> <li>جدول الرواتب، والمزايا، وإدارة سجلات الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم الأداء</li> <li>تحسين الأداء</li> <li>إدارة الترقّيات، والنقل، وإنهاء الخدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط الصحة والسلامة</li> <li>العلاقات العمالية</li> <li>إنفاذ قانون وتنظيمات العمل</li> <li>التطوير التنظيمي</li> </ul>

#### الشكل 2-4

ما الأنشطة الأهم لنجاح الشركة؟ اشرح إجابتك.



#### اختبر معلوماتك

ما هي الأهداف السبعة التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

### تمارين

#### المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي ليس مثلاً على قطاع منتج للسلع؟

أ. البناء

ب. الصناعة

ج. الرعاية الصحية

د. التعدين

2. أي مما يلي لا يندرج تحت أنشطة إدارة أنشطة الموارد

البشرية الأساسية؟

أ. تسكين الوظائف

ب. علاقات الموظفين

ج. إدارة الأداء

د. المبيعات

3. الشخص الذي يقوم بأعمال ذهنية أكثر منها بدنية، ويتولى

معالجة المعلومات هو في فئة:

أ. الياقات الزرقاء

ب. مديري الموارد البشرية

ج. الياقات البيضاء

د. رواد الأعمال

4. أي مما يلي ليس جزءاً من إدارة الموارد البشرية في

الشركات؟

أ. المديرون

ب. الموظفون العاملون بدوام كامل

ج. الموظفون العاملون بدوام جزئي

د. كل ما سبق يدخل ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية

#### مساحة البحث والابتكار

5. الرياضيات: بلغ عدد سكان المملكة 36 مليون نسمة تقريباً في

العام 2022 (المصدر: بيانات الأمم المتحدة). في حال كان

6 ملايين منهم بدون عمل، فما نسبة البطالة؟

نحو 16.7% من السكان لا يعملون: 6 ملايين ÷

36 مليون = 0.16666 أو 16.7%

6. الفن: تصفّح الصحف والمجلات واقطع منها الصور التي

تمثل فئات الأنشطة العامة الأربع التي تتولاها إدارة الموارد

البشرية، وألصق هذه الصور على لوح كبير لتصنع منها

لوحة تبرز هذه الأنشطة المتعددة. اعرض لوحك على

زملائك متحدثاً عن الأنشطة التي تبرزها هذه اللوحة.

اختر موقعاً لعرض اللوحات؛ وامنح الوقت لطلابك ليتحدثوا عن عملهم