



ISSN: 2617-958X



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal
العدد الخامس والسبعون شهر (9) 2024
Issue 75, (9) 2024

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر

مخاطر إدارة الموارد البشرية في المنظمات

Risks of Human Resource Management in Organization

اسم الطالب

عبدالعزیز بن أحمد قدس

الرقم الأكاديمي

٢٣٣٠٠٠٦٩٢

المشرف الثاني

د/ فائز جراد

المشرف الرئيسي

د/ الفيصل حسن

العام الدراسي

٢٠٢٣-٢٠٢٤

((اهداء))

إلى من سعيت دوماً لنيل رضاهم أُمي وأبي أعز الناس إلى قلبي شكراً على الحب والدعم اللذين لا يقدران بثمن، حفظهم الله وهم الداعم الأول لكل خير بحياتي.

وإلى زوجتي ورفيقة دربي تعبيراً مني عن خالص الشكر والتقدير لجهودها خلال فترة دراستي وكونها دائماً واثقة بنجاحي، وابني الحبيب (فيصل) الذي أسأله تعالى أن يحفظه ويكبره في طاعته ويجعله من خيرة عباده إن شاء الله.

((شكر وتقدير))

من لا يشكر الناس لا يشكر الله ...

بعون الله وتوفيقه وبعد رحلة بحث واجتهاد تكألت بإنجاز هذا البحث، أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور/ الفيصل حسن، والدكتور/ فايز جراد، على ما قدموه لنا من دعم وجهود مباركة في تقديم هذه الرسالة من مساعدة وتوجيهات مستمرة في إعداد هذا البحث الذي بين أيديكم فلن أوفيها حقهما من صبرٍ وتواصلٍ دوّوبين.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للجنة الدّراسة والتحكيم وأعضاء هيئة التدريس الموقرين على ما قدموه لنا من جهود لتسهيل وتبسيط المواد العلميّة.

والشكر ممتد إلى جامعة ميد أوشن، لما قدمته لنا من فرصٍ تعليميّة جديدة ومفيدة ترقى بنا في حياتنا وأعمالنا إلى أعلى القمم.

الملخص:

تلخيصًا للآتي يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية تُعدُّ من الوظائف الحيوية والأساسية في المنظمات الحديثة، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء التنظيمي، وعلى الرغم من التّحدّيات والمخاطر التي قد تواجهها، يمكن للمنظمات التغلّب على هذه العقبات من خلال تبني أفضل الممارسات واستخدام تقنيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

تساهم إدارة الموارد البشرية الفعّالة في تحسين الإنتاجيّة، وخفض التكاليف، وخلق بيئة عمل إيجابيّة، بالإضافة إلى تحسين صورة المنظمة والالتزام بالقوانين واللوائح. ومن خلال وضع سياسات واضحة، وتدريب موظفي الموارد البشرية بشكل مستمر، والاستفادة من التكنولوجيا المتقدّمة؛ يمكن للمنظمات تقليل المخاطر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية.

ISSN: 2617-958X

إنَّ التوازن بين تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة يمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المستدام والنمو المستمر. وبهذا، تستطيع المنظمات بناء فريق عمل قوي ومتحفز قادر على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التميُّز في بيئة العمل التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

المخاطر – الموارد البشرية – الدراسة – الدراسات السابقة – أنواع مخاطر إدارة الموارد البشرية- المنظمات- العاملين - الوظائف – الأداء التنظيمي – التحديات – العقبات – المشكلات – التحوُّلات – التسرُّب الوظيفي – الأشخاص غير الأكفاء – طرق التغلُّب على المخاطر - تحسين الإنتاجية – التدريب - التحفيز – التَّواصل – التغيير.

Summary:

Human Resource Management (HRM) is considered a vital and essential function in modern organizations, playing a key role in achieving strategic objectives and enhancing organizational performance. Despite the challenges and risks it may face, organizations can overcome these obstacles by adopting best practices and utilizing modern HRM techniques.

ISSN: 2617-958X

Effective HRM contributes to improving productivity, reducing costs, and creating a positive work environment, while also enhancing the organization's image and ensuring compliance with laws and regulations. By establishing clear policies, continuously training HR staff, and leveraging advanced technology, organizations can mitigate HR-related risks and maximize the benefits from their human resources.

Balancing employee needs with organizational goals is a crucial element for sustainable success and continuous growth. In doing so, organizations can build a strong, motivated team capable of facing future challenges and achieving excellence in a competitive work environment.

Keywords:

Risks – Human Resources – Study – Previous Studies – Types of HR Risks – Organizations – Employees – Jobs – Organizational Performance – Challenges – Obstacles – Issues – Transformations – Job Turnover – Ineffective Personnel – Risk Mitigation Strategies – Improving Productivity – Training – Motivation – Communication – Change.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
١	إهداء
٢	الشكر والتقدير
٣	المُلخص باللغة العربية
٣	الكلمة المفتاحية باللغة العربية
٤	المُلخص باللغة الإنجليزية
٤	الكلمات المفتاحية باللغة الإنجليزية

ISSN: 2617-958X

٥	فهرس المحتويات
٧	المقَدِّمة
٨	الفصل الأول: الدراسة
٩	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
٩	أهداف الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١٠	فروض الدراسة
١٠	أدوات الدراسة
١٠	منهج الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١٠	الدراسات السابقة
١٣	الفصل الثاني : مخاطر إدارة الموارد البشرية
١٤	مخاطر إدارة الموارد البشرية
١٤	مخاطر العولمة
١٤	مخاطر التكنولوجيا
١٤	مخاطر المعرفة
١٤	المخاطر الاستراتيجية
١٥	المخاطر التشغيلية
١٥	المخاطر المالية
١٥	مخاطر التحولات التكنولوجية
١٥	مخاطر التحولات الاجتماعية
١٥	مخاطر التحولات الاقتصادية
١٦	مخاطر التحولات السياسية والقانونية
١٦	مخاطر إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي

ISSN: 2617-958X

١٦	المخاطر المتعلقة بالتسرب الوظيفي
١٧	المخاطر المتعلقة باختيار الأشخاص غير الأكفاء

الصفحة	العنوان
١٩	الفصل الثالث : طرق التغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية
٢٠	طرق التغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية
٢٠	التخطيط الاستراتيجي
٢٠	تحسين عمليات التوظيف
٢٠	تعزيز التدريب والتطوير
٢٠	إدارة الأداء الفعّالة
٢٠	الامتثال القانوني
٢٠	تدريب المسؤولين على القوانين
٢١	تحسين بيئة العمل
٢١	تعزيز التواصل الداخلي
٢١	تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم
٢١	إدارة التغيير
٢١	الاستفادة من التكنولوجيا
٢٢	التوصيات
٢٢	الخاتمة
٢٣	المراجع

المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي منظمة حديثة، حيث تعتبر من الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على استقطاب الكفاءات، وتوظيفها بفعالية، وتطوير مهاراتها، وتحفيزها على تقديم أفضل أداء ممكن.

تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتعاون؛ مما يعزز الإنتاجية ويساهم في تحقيق التميز التنافسي، بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية الفعالة تساهم في تقليل معدلات دوران الموظفين؛ مما يوفر تكاليف التوظيف والتدريب المستمرة، كما تُعنى إدارة الموارد البشرية بضمان الامتثال للقوانين واللوائح؛ مما يحمي المنظمة من المخاطر القانونية ويساهم في بناء سمعة إيجابية؛ من خلال توفير الدعم اللازم للموظفين وتحقيق التوازن بين احتياجاتهم واحتياجات المنظمة، تصبح إدارة الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المستدام والنمو المستمر للمنظمات.

ومع ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية ليست بمنأى عن التحديات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر سلبيًا على الأداء التنظيمي، وتتنوع هذه المخاطر من سوء اختيار الموظفين إلى عدم كفاءة نظم التدريب والتطوير، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بتقييم الأداء والتحفيز والالتزام بالقوانين.

وفي هذا البحث، نستعرض أهم مخاطر إدارة الموارد البشرية ونقترح حلولاً مبتكرة للتغلب عليها؛ بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

الفصل الأول

الدراسة

(مشكلة الدراسة، أهدافها، تساؤلاتها، فروضها، أدواتها، المنهج، الحدود)

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متعدّدة في إدارة مواردها البشرية، والتي يمكن أن تؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لذا تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى أهم المخاطر التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثير هذه المخاطر على الأداء التنظيمي، فعلى سبيل المثال، قد يؤدي سوء اختيار الموظفين إلى ضعف الإنتاجية وارتفاع معدلات دوران الموظفين، بينما يمكن أن يؤدي عدم كفاءة نظم التدريب والتطوير إلى نقص المهارات اللازمة لتحقيق التميز التنافسي؛ لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه المخاطر واقتراح حلول مبتكرة للتغلب عليها، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما المخاطر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من قدرتها على تقديم حلول علمية وعملية لمواجهة المخاطر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، فتقديم توصيات مبنية على أسس علمية تساعد المنظمات في بناء استراتيجيات فعالة لإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية؛ مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. إثراء المعرفة الأكاديمية: تُقدم هذه الدراسة إضافة مهمة إلى الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على المخاطر التي تواجهها وكيفية التعامل معها؛ مما يساهم في توسيع فهم الباحثين حول التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتقديم نماذج تحليلية جديدة.
2. تطوير الأطر النظرية: تساعد الدراسة في تطوير أطر نظرية جديدة توضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمخاطر التنظيمية؛ مما يوفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية.

٣. **تحديد العوامل المؤثرة:** تسلط الدراسة الضوء على العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية وتقييم المخاطر؛ مما يساهم في فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي.
ثانياً: الأهمية العملية:

١. **تحسين ممارسات الإدارة:** تُقدم الدراسة توصيات عملية للمنظمات؛ لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ مما يساهم في تقليل المخاطر وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.
٢. **تعزيز الأداء التنظيمي:** من خلال التعرف إلى المخاطر وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ يمكن للمنظمات تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية والابتكار.
٣. **تخفيض معدلات دوران الموظفين:** تُساعد الاستراتيجيات المقترحة في الدراسة على تقليل معدلات دوران الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.
٤. **تحقيق التميز التنافسي:** من خلال إدارة الموارد البشرية بفعالية؛ تستطيع المنظمات تحقيق التميز التنافسي في السوق؛ مما يساهم في النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.
٥. **بناء ثقافة عمل إيجابية:** تُساعد الدراسة في تعزيز ثقافة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتعاون بين الموظفين؛ مما يخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الأداء العالي.

أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمات وممارساتها وأهميتها.
٢. تحديد وتحليل المخاطر الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
٣. تقييم تأثير هذه المخاطر على الأداء التنظيمي والإنتاجية.
٤. تقديم حلول واستراتيجيات مبتكرة للتغلب على المخاطر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
٥. تعزيز الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.
٦. تقديم توصيات عملية للمنظمات؛ لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة:

١. ماهية إدارة الموارد البشرية في المنظمات؟
٢. ما هي المخاطر الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات؟
٣. كيف تؤثر هذه المخاطر على الأداء التنظيمي والإنتاجية؟
٤. ما هي الاستراتيجيات والحلول المبتكرة التي يمكن تبنيها للتغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية؟

ISSN: 2617-958X

٥. كيف يمكن للمنظمات تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
٦. ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية الفعالة في تقليل معدلات دوران الموظفين وتحسين بيئة العمل؟

فروض الدراسة:

١. توجد علاقة قوية بين سوء اختيار الموظفين وضعف الأداء التنظيمي.
٢. نقص التدريب والتطوير المستمرين للموظفين؛ يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وابتكار الحلول.
٣. تقييم الأداء غير الفعال يؤثر سلبًا على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي.
٤. الامتثال للقوانين واللوائح؛ يساهم في تقليل المخاطر القانونية وبناء سمعة إيجابية للمنظمة.
٥. يمكن لحلول واستراتيجيات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية؛ تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أدوات الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة مثل (الكتب والمقالات العلمية ورسائل الدكتوراه والماجستير...).

منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لملائته مع الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي؛ بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وجمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق؛ ويتضمن أيضا قدرًا من التفسير لهذه النتائج؛ بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على التساؤلات البحثية التي وضعها الباحث.

حدود الدراسة:

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على دراسة مخاطر إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
٢. **الحدود الزمانية:** يتم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي الحالي (٢٠٢٣-٢٠٢٤).
٣. **الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في إطار حدود المملكة العربية السعودية.
٤. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية في المنظمات بأشكالها المختلفة.

- دراسة أحمد وآخرون (٢٠١٩) بعنوان "معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعات، والكشف عن أهم معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، ووضع مقترحات؛ للتغلب على معوقات إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٦) مفردة من القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم واشتملت على رؤساء الأقسام من أعضاء هيئة التدريس، ووكلاء الكليات، وعمداء الكليات، ومديري الوحدات، ونواب رئيس الجامعة، ورئيس الجامعة، وتم استخدام استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم تتمثل في الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة، وافتقاد الجانب التَّخطيطي في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وُضعف تحديث دراسات سوق العمل عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة، ووجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي حيث العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى، والمركزية في صنع القرارات وقلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية وضعف وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن برامج تدريب القيادات في الجامعة الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة، وعمل سجلات سنوية لتقييم الأداء، وتحديث الدورات التدريبية على مختلف مستوياتها؛ للتدريب على المهارات الإدارية اللازمة لأداء مهام عملهم، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة وأن تتضمن برامج الدورات التدريبية الاحتياجات الفعلية للقادة الأكاديميين والإداريين، وتوفير العدالة والموضوعية عند الحكم على كفاءة الفرد.

- دراسة محمد وآخرون (٢٠١٩) بعنوان "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، وأشارت الدراسة إلى أن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي تحديات العولمة المتمثلة في ازدياد سرعة التغيير والتطورات الحاصلة، وتنوع القوى العاملة والمنافسة على الموارد البشرية والتغيرات في القوانين واللوائح، وتتطلب العولمة من إدارة الموارد البشرية فهم القوانين واللوائح المختلفة في الدول التي تعمل فيها الشركة، والتأكد من امتثالها لجميع المتطلبات، وأيضًا تحديات التكنولوجيا كسرعة التطور التكنولوجي والتأثير على الوظائف وأمن البيانات والفجوة الرقمية، وكذلك تحديات المعرفة كازدياد كمية المعلومات وإدارة المعرفة والتعلم المستمر؛ ولذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتطوير

ISSN: 2617-958X

مهاراتهم، لمواكبة التغيرات في مجالات عملهم؛ بالإضافة إلى هذه التحديات، تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات أخرى مثل: ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية خاصة الشركات الكبيرة؛ لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية البحث عن طرق لتقليل هذه التكاليف مع الحفاظ على جودة الرعاية الصحية المقدمة للموظفين، والتغيرات في توقعات الموظفين؛ حيث تتغير توقعات الموظفين من العمل بشكل سريع، لأنهم يبحثون عن بيئة عمل مرنة ومتوازنة بين العمل والحياة الشخصية، وفرص أفضل للنمو والتطوير؛ لذا كان لا بد على إدارة الموارد البشرية تلبية هذه التوقعات لجذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم، وأيضاً الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالموارد البشرية؛ حيث يجب على إدارة الموارد البشرية التأكد من امتثالها لجميع القوانين واللوائح المتعلقة بالموارد البشرية، مثل قوانين العمل والسلامة والصحة المهنية.

- دراسة عز الدين (٢٠١٥) بعنوان "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل إثارة جملة من القضايا المعرفية والتطبيقية حول تطور وظيفة الموارد البشرية، ومختلف المداخل النظرية التي عالجت أهمية هذه الموارد والتي أصبحت تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر، باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار وعنصر من عناصر الإنتاج. وأكدت الدراسة على أن المورد البشري أصبح يُشكّل أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وقد تأكدت أهميته في أدبيات الفكر الإداري؛ فبعدما كان يُنظر إليه عند الكالسيك على أنه آلة يقوم بتنفيذ ما يُطلب منه وأن ما يُوجّه سلوكه هو العائد المادي، تحوّلت هذه النظرة إلى الفرد، وأصبح الجانب النفسي والاجتماعي يشغل بال المسؤولين، ولقد أبرز الباحثون في هذا المجال أن الحاجات غير المشبعة لدى الفرد هي أساس دوافعه، وعلى المنظمة أن تعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال البحث المستمر على الحاجات غير المشبعة للمرووسين؛ كونها الموجه الأساسي لسلوكياتهم. وفي ظل اتساع وتغير البيئة الخارجية أصبحت أنشطة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل وتتعدّد المؤثرات والعوامل التي لها انعكاس واضح على ممارسات ووظيفة الموارد البشرية البيئية، فمنها [التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والقانونية؛ ومهما كان نوع وحجم المؤثر، يبقى على مسؤولي الأفراد في المنظمة تقدير الآثار التي تترتب على كل عامل وهذا من أجل اختيار السياسة الواجب تبنيها.

- دراسة المغربي (٢٠١٠) بعنوان " التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب مُجابتهها"

ISSN: 2617-958X

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب مجابقتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي -أيضاً- لملائمته مع أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك تغيير كبير طرأ ويطرؤ على دور الموارد البشرية ونوعيته عبر المراحل التاريخية المختلفة مع استمرار التقدّم الحضاريّ عامّة والتّقنيّ خاصّة، وهذا الوضع الجديد لدور هذه الموارد يفرض تحديات كبيرة أمام الموارد البشرية العربيّة وإداراتها؛ بحيث تستجيب للتّغيرات والظّروف الجديدة؛ وعليه تُواجه الموارد البشرية العربيّة العديد من التحديات لأسباب داخلية ذاتية وموضوعية، وأخرى خارجية، ولقد أفرزت العولمة وثورة المعلومات تحديات مُعاصرة كبيرة أمام الموارد البشرية العربيّة لم تكن موجودة سابقاً نتيجة تداخل العاملين وتشابكهما في أماكن كثيرة، ومن ثمّ تغذية أحدهما الآخر، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على التّدريب وإعادة التّأهيل والتعليم المستمرين والتمكّن من تقنيات العصر على جميع المستويات الإداريّة في المنظّمات من أجل زيادة مقدرة الموارد البشرية فيها على المنافسة.

الفصل الثاني

مخاطر إدارة الموارد البشرية

(مفهومها، أهميتها، أهدافها، أبعاد ممارستها)

مخاطر إدارة الموارد البشرية:

توجد مجموعة من المخاطر التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ولعل من أبرزها ما يلي:

أولاً: مخاطر العولمة:

- **ازدياد سرعة التغيير:** تتطلب العولمة من إدارة الموارد البشرية مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية، مثل التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، والقدرة على التكيف مع هذه التغيرات بسرعة وفعالية.
- **التنوع الثقافي:** تتطلب العولمة من إدارة الموارد البشرية التعامل مع موظفين من ثقافات وخلفيات مختلفة، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وخلق بيئة عمل شاملة وداعمة للجميع.
- **المنافسة على المواهب:** تتطلب العولمة من إدارة الموارد البشرية جذب كبار المواهب من جميع أنحاء العالم، والاحتفاظ بها من خلال تقديم رواتب ومزايا تنافسية وفرص للنمو والتطوير.

ثانياً: مخاطر التكنولوجيا:

- **التغيرات السريعة في التكنولوجيا:** تتطلب التكنولوجيا من إدارة الموارد البشرية مواكبة أحدث التقنيات واستخدامها لتحسين كفاءة العمليات وفعالية الموظفين.
- **الحاجة إلى مهارات رقمية:** تتطلب التكنولوجيا من الموظفين امتلاك مهارات رقمية قوية، وتتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير برامج تدريبية لتطوير هذه المهارات.
- **أثر التكنولوجيا على الوظائف:** قد تؤدي التكنولوجيا إلى تقليل الحاجة لبعض الوظائف؛ مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعادة تأهيل الموظفين وإعدادهم لوظائف جديدة.

ثالثاً: مخاطر المعرفة:

- **ازدياد كمية المعلومات:** تتطلب المعرفة من إدارة الموارد البشرية جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، واستخدام هذه البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة.

ISSN: 2617-958X

- **الحاجة إلى مهارات تحليلية:** تتطلب المعرفة من الموظفين امتلاك مهارات تحليلية قوية، وتتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير برامج تدريبية لتطوير هذه المهارات.
- **إدارة المعرفة:** تتطلب المعرفة من إدارة الموارد البشرية إنشاء نظام فعال لإدارة المعرفة، لضمان مشاركة المعرفة بين الموظفين واستخدامها لتحسين الأداء (محمد وآخرون، ٢٠١٩).
- كما ذكر (عز الدين، ٢٠١٥) أن إدارة الموارد البشرية تواجه المخاطر التالية:
 ١. **المخاطر الاستراتيجية:**
 - **عدم توافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الشركة:** عندما لا تكون خطط الموارد البشرية متماشية مع الأهداف العامة للمنظمة؛ يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
 - **فشل تخطيط القوى العاملة:** غياب تخطيط استراتيجي للقوى العاملة؛ يمكن أن يؤدي إلى نقص أو زيادة في عدد الموظفين؛ مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية.
 ٢. **المخاطر التشغيلية:**
 - **الأخطاء في عمليات التوظيف:** اختيار الموظفين غير المناسبين؛ يمكن أن يؤدي إلى تدني الأداء وزيادة معدل دوران الموظفين.
 - **عدم كفاءة نظم التدريب والتطوير:** نقص البرامج التدريبية الفعالة؛ يمكن أن يؤدي إلى قلة تطوير المهارات الضرورية للموظفين؛ مما يؤثر على الأداء العام.
 - **سوء إدارة الأداء:** عدم وجود نظام تقييم أداء فعال؛ يمكن أن يؤدي إلى تجاهل الأداء السيئ وعدم مكافأة الأداء الجيد بشكل مناسب.
 ٣. **المخاطر المالية:**
 - **تكاليف الموظفين الزائدة:** دفع رواتب ومكافآت أعلى من المتوسط؛ يمكن أن يضر بالميزانية.
 - **التعويضات غير المتوقعة:** التعويضات الناتجة عن القضايا القانونية أو إصابات العمل؛ يمكن أن تكون عبئاً مالياً كبيراً على المنظمة.
 - **نقص في الموازنة التدريبية:** عدم تخصيص ميزانية كافية للتدريب؛ يمكن أن يؤثر سلباً على تطوير الموظفين وكفاءتهم.
 ٤. **مخاطر التحولات التكنولوجية:**
 - **التغيرات في بيئة العمل:** الثورة التكنولوجية تستدعي تغييرات جذرية في أنواع الأعمال وكيفية تنفيذها؛ مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تطوير برامج تدريبية تلبى حاجيات التكنولوجيا الجديدة.

ISSN: 2617-958X

- **تقليص فرص العمل:** زيادة الاعتماد على التكنولوجيا؛ يؤدي إلى تقليل القوى العاملة والاعتماد على الأتمتة؛ مما يستدعي وضع خطط لتكثيف القوى العاملة مع هذه التغيرات.
- **مخاطر التحوّلات الاجتماعية:**
- **تطوّر احتياجات الأفراد:** تغيّر احتياجات الموظفين داخل المنظّمة سواء المادية أو المعنوية؛ يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على إشباع هذه الاحتياجات.
- **دور المرأة في القوى العاملة:** زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل؛ يتطلب وضع سياسات خاصة تتناسب مع طبيعة واحتياجات المرأة، مثل الإجازات والخدمات الاجتماعية.
- **مخاطر التحوّلات الاقتصادية:**
- **المنافسة والانفتاح الاقتصادي:** الانفتاح الاقتصادي والمنافسة الشديدة تجعل من الضروري على المنظمات تبني سياسات تدريبية تساعد على اكتساب المرونة والمعارف اللازمة لمواجهة هذه التحديات.
- **محافظة على الموارد البشرية المؤهلة:** التحديّ يكمن في الحفاظ على الموظفين المدربين وأصحاب الخبرة ومنعهم من الانجراف إلى عروض منافسة مغرية.
- **التضخّم الاقتصادي:** ارتفاع مستوى الأسعار يتطلب من إدارة الموارد البشرية؛ إعادة النظر في مستويات الأجور لتتماشى مع ارتفاع تكلفة المعيشة.
- **رابعًا: مخاطر التحوّلات السياسية والقانونية:**
- تؤثر التغييرات السياسية وعدم الاستقرار على ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن التعديلات المتكرّرة في القوانين العمالية تتطلب من المسؤولين القدرة على التكيف والتعامل معها بمهارة.
- ولعل من أبرز المخاطر الخاصة بإدارة الموارد البشرية ما يلي:
- **مخاطر إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي:**
- **عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات:** عندما يكون الهيكل التنظيمي غير واضح، يمكن أن يحدث تداخل في الأدوار والمسؤوليات؛ مما يؤدي إلى ارتباك الموظفين وضعف الأداء، ويمكن أن يخلق عدم وضوح الأدوار والصراعات بين الموظفين ويقلل من الفعاليّة والكفاءة.
- **ضعف التواصل:** يمكن أن يؤدي الهيكل التنظيمي غير الفعّال إلى؛ ضعف قنوات التواصل بين الإدارات والأقسام المختلفة، وهذا يمكن أن يسبب تأخير في اتخاذ القرارات وسوء التنسيق بين فرق العمل؛ مما يؤثر على تحقيق الأهداف التنظيميّة.

ISSN: 2617-958X

– **المركزية الزائدة:** يمكن أن يحد الهيكل التنظيمي المركزي بشكل كبير من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات سريعة، ويبطئ من استجابة المنظمة للتغيرات في السوق، فالمركزية الزائدة تقلل من الابتكار وتحبط الموظفين الذين يشعرون بأنهم ليس لديهم سلطة أو تأثير.

– **البيروقراطية:** زيادة البيروقراطية في الهيكل التنظيمي يمكن أن تعيق العمليات وتزيد من التعقيدات الإدارية. فالبيروقراطية المفرطة تؤدي إلى؛ تأخير في إنجاز المهام وإهدار الوقت والموارد (مرجان، ٢٠١٢).

٢. مخاطر إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتسرب الوظيفي:

– **فقدان المعرفة والخبرة:** عندما يغادر الموظفون الأكفاء؛ تفقد المنظمة خبرات ومعارف قيّمة؛ هذا يمكن أن يؤثر سلبًا على جودة العمل ويجعل من الصعب تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

– **تكاليف التوظيف والتدريب:** التسرب الوظيفي يتطلب من المنظمة تكاليف إضافية لتوظيف وتدريب موظفين جدد، فهذه التكاليف يمكن أن تكون مرتفعة وتؤثر على الميزانية والموارد المتاحة.

– **تأثير سلبي على الروح المعنوية:** ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي؛ يمكن أن يؤثر سلبًا على الروح المعنوية للموظفين الباقين، فقد يشعرون بعدم الاستقرار وعدم الرضا عن بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب.

– **التأثير السلبي مع العملاء:** في بعض الأحيان، يبني الموظفون علاقات قوية مع العملاء والموردين. عندما يغادر الموظفون، قد تفقد المنظمة هذه العلاقات القيّمة؛ مما يؤثر على العمليات التجارية والعلاقات المستقبلية.

– **سُعة المنظمة أو الشركة:** معدل دوران الموظفين المرتفع وكثرة الاستقالات؛ يؤثر على سمعة الشركة في سوق العمل، الأمر الذي يصعب جذب وتوظيف المواهب والأكفاء الجدد.

■ التحكم في معدلات التسرب الوظيفي يتطلب استراتيجيات فعالة تشمل:

✓ **تحسين بيئة العمل:** توفير بيئة عمل آمنة وداعمة وتوضيح السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي؛ يمكن أن يزيد من رضا الموظفين ويبقيهم لأطول فترة ممكنة.

✓ **توفير التطوير الوظيفي:** رسم مسار وظيفي واضح من ترقيات وعلوات وتدريب مستمر؛ يساعد الموظفين بالاستمرار في بيئة العمل.

ISSN: 2617-958X

✓ **تحسين المزايا:** تحسين من العروض المغرية المطروحة في سوق العمل من (الرواتب التنافسية ، التأمين الصحي والتغطية الشاملة ، التعويضات الإضافية والمكافآت ، خصومات على منتجات وعروض عائلية مغرية ، دعم وتحمل المصاريف الدراسية للأبناء ، خطة مميزة للتقاعد بمزايا مالية إضافية عن المعتاد).

✓ **تعزيز ثقافة الشركة:** بناء ثقافة شركة إيجابية وشاملة يمكن أن تزيد من ارتباط الموظفين بالشركة من (وضع رؤية ورسالة واضحة ، القيادة الفعالة ، التقدير بشتى أنواعه ، التعاون والعمل الجماعي ، المرونة والتوازن في بيئة العمل ، العدل و الشمول ، تشجيع و تحفيز الابتكارات و الإقتراحات ، الإحتفالات و الأنشطة الجماعية).

3. مخاطر إدارة الموارد البشرية المتعلقة باختيار الأشخاص غير الأكفاء:

- **انخفاض الإنتاجية:** اختيار الأشخاص غير الأكفاء؛ يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والكفاءة في العمل، فهؤلاء الموظفون قد لا يكونون قادرين على أداء المهام المطلوبة بفعالية؛ مما يؤثر على الأداء العام للمنظمة.
- **زيادة الأخطاء والتكاليف:** الموظفون غير الأكفاء يمكن أن يرتكبوا أخطاء تؤدي إلى زيادة التكاليف وتصحيحها، فهذه الأخطاء؛ يمكن أن تؤدي إلى تأخر في المشاريع وتضر بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- **التأثير السلبي على الفريق:** وجود أفراد غير أكفاء في الفريق؛ يمكن أن يؤثر سلبيًا على معنويات الفريق والتعاون بينهم، فقد يؤدي ذلك إلى توترات وصراعات داخلية؛ مما يقلل من كفاءة العمل الجماعي.
- **زيادة معدلات الدوران الوظيفي:** عندما يشعر الموظفون الأكفاء بالإحباط بسبب وجود زملاء غير أكفاء، قد يبحثون عن فرص أخرى ويغادرون المنظمة، وهذا يزيد من معدلات الدوران الوظيفي والتسرب؛ مما يعيد دورة التوظيف والتدريب (البوص، ٢٠٢٤).

الفصل الثالث

طرق التغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية

(أنواعها، طرق التغلب عليها)

طرق التغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية:

- للتغلب على مخاطر إدارة الموارد البشرية، يجب أن تتبنى المنظمات استراتيجيات شاملة ومتكاملة، وفيما يلي بعض الطرق الفعالة للتغلب على هذه المخاطر:
- ١. التخطيط الاستراتيجي:**
 - توافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة: يجب أن تكون خطط الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة العامة، وهذا يتطلب مشاركة إدارة الموارد البشرية في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
 - تطوير تخطيط القوى العاملة: وضع خطط طويلة الأجل لتلبية احتياجات المنظمة من القوى العاملة بناءً على التوقعات المستقبلية والتغيرات في البيئة التنافسية.
 - ٢. تحسين عمليات التوظيف:**
 - استخدام تقنيات التوظيف الحديثة: الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين الأكثر ملاءمة.
 - تحديد متطلبات الوظائف بدقة: تحديد المتطلبات الدقيقة لكل وظيفة لضمان اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة.
 - ٣. تعزيز التدريب والتطوير:**
 - برامج تدريب مستمرة: إنشاء برامج تدريبية مستمرة لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاحتياجات الجديدة في السوق.
 - تقييم الاحتياجات التدريبية: تقييم دوري لاحتياجات الموظفين التدريبية لضمان تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة.
 - ٤. إدارة الأداء الفعالة:**

ISSN: 2617-958X

- نظام تقييم الأداء الشامل: تطبيق نظام شامل؛ لتقييم أداء الموظفين يمكن من خلاله قياس وتطوير أدائهم بشكل مستمر.
- تقديم تغذية راجعة بناءة: توفير تغذية راجعة بناءة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.
- ٥. الامتثال القانوني:
 - الالتزام بالقوانين واللوائح: التأكد من أن جميع سياسات وإجراءات الموارد البشرية تتوافق مع القوانين واللوائح المحلية والدولية.
 - ٦. تدريب المسؤولين على القوانين: تقديم تدريب دوري لمسؤولي الموارد البشرية حول التغييرات في القوانين والتشريعات لضمان الامتثال المستمر.
 - ٧. تحسين بيئة العمل:
 - بيئة عمل إيجابية: خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار وتعزز الروح المعنوية للموظفين.
 - التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تقديم سياسات تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة.
 - ٨. تعزيز التواصل الداخلي:
 - قنوات اتصال فعالة: إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين لضمان تواصل سلس وفعال.
 - شفافية الإدارة: تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة لبناء ثقة الموظفين.
 - ٩. تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم:
 - حوافز وتقديرات ملائمة: تقديم حوافز مادية ومعنوية لتقدير جهود الموظفين وتعزيز ولائهم.
 - برامج تطوير وظيفي: توفير فرص للتطوير الوظيفي والنمو داخل المنظمة لزيادة رضا الموظفين واحتفاظهم بها.
 - ١٠. إدارة التغيير:
 - استراتيجيات إدارة التغيير: وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تشمل التواصل المستمر مع الموظفين، وتقديم الدعم اللازم خلال فترات التغيير.
 - تدريب على التكيف مع التغيير: تقديم برامج تدريبية تساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية.

١١. الاستفادة من التكنولوجيا:

- أنظمة إدارة الموارد البشرية: استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية المتقدمة؛ لتحسين عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب.
- تحليل البيانات: استخدام تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على المعلومات وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.

التوصيات:

للمحد من المخاطر التي تستهدف قطاع إدارة الموارد البشرية ومنع التسرب الوظيفي عند العاملين نوصي بالتالي:

- ١- التخطيط الاستراتيجي الجيد للمنظمة؛ بوضع خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- ٢- تحسين عمليات التوظيف، باختيار الأشخاص الأكفاء وذوي الخبرات الجيدة مستوى عالٍ في الأداء، والحفاظ عليهم من التسرب.
- ٣- تعزيز التطوير والتدريب للمنظمة والعاملين فيها؛ بتطوير مهاراتهم وتدريبهم على المهام المناطة بهم، ومتابعة أدائهم، وتحفيزهم باستمرار من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وتقديم التغذية الراجعة لهم، والتكثيف مع التغيير المستمر وفق التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية الحديثة.
- ٤- تحسين عمليات التوظيف باستخدام الذكاء الاصطناعي، والتقنيات الحديثة، والاستفادة منها.
- ٥- تدريب المسؤولين على القوانين التشريعية الحديثة العامة والخاصة بالمنظمة، والامتثال بها أثناء التعامل مع الموظفين.
- ٦- تعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة، وبناء الثقة بين الموظفين مع الإدارة باستخدام الشفافية أثناء التعامل واتخاذ القرارات وتقييم الأداء الوظيفي.
- ٧- الرجوع للدراسات السابقة في هذا المجال والاستفادة منها عملياً.

الخاتمة:

ختاماً فإن هذا البحث يهدف إلى أهمية المخاطر التي تواجه إدارة الموارد البشرية ومناقشتها بشكل علمي حديث؛ لإيجاد الحلول الناجعة لها؛ والحد من المشكلات التي تواجه الإدارة والعاملين فيها خاصةً التسرب



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات

Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal

العدد الخامس والسبعون شهر (9) 2024

Issue 75, (9) 2024

ISSN: 2617-958X

الوظيفي عند العاملين، والعمل على زيادة الإنتاجية والكفاءة العالية في العمل؛ بالاستفادة من التقنية والتكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي والدراسات السابقة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، محفوظ جودة (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، عمان.
٢. البوص، فالح سعد فهد (٢٠٢٤). مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٥، ع١٤، ٩١٩-٨٧٤.
٣. الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد (٢٠٠٩). إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، ط١، عمان.
٤. الخليل، عبد الحميد (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، الجمهورية العربية السورية.
٥. الربيعاوي، حمود جثير، عباس، حسين وليد (٢٠١٥). رأس المال الفكري، دار غيداء، ط١، الأردن.
٦. الروسان، محمود علي؛ العموش، مثنى محمد (٢٠١٣). دور نظام معلومات البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع٣٧، ص ٢٢١ - ٢٤٢.
٧. زويلف، مهدي (٢٠٠٣). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي للنشر.
٨. السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، ط١، القاهرة.
٩. صورية، زاوي؛ ميلود، تومي (٢٠١٠). دور نظم المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ورقة بحث منشورة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٧، الجزائر.
١٠. عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط٢، عمان.
١١. عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠١). إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، ط١، الإسكندرية.
١٢. عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر.
١٣. عزالدين، سليمان (٢٠١٥). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية، مجلة مقاربات، مج٣، ع٥٤، ٢٦٦-٢٧٧.

١٤. علاقي، عبد القادر (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة.
١٥. غنية، مجاني؛ يمينية، بن ساعد (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد السابع، الجزائر.
١٦. كرو، شفا (٢٠١٦). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
١٧. ماهر، أحمد (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط٢.
١٨. محمد، فتحي عبدالرسول؛ محمود، أشرف محمود؛ أشكناي، عبدالله أحمد (٢٠١٩). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغرقة - جامعة جنوب الوادي، ٣٤، ٤٠٩-٣٨١.
١٩. مرجان، سليمان محمد (٢٠١٢). دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ٧٤، ٦٩-٣٧.
٢٠. المعشوق، منصور بن عبد العزيز (٢٠١١). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، الرياض.
٢١. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠١٠). التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية واساليب مجابتهها. المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٦١-٨٨.
٢٢. هاشم، زكي محمود (١٩٩٨) إدارة الموارد البشرية، دار ذات السلاسل، ط١، الكويت.
٢٣. مرجع إدارة المعرفة <https://www.oracle.com/sa-ar/cx/service/knowledge-management/what-is-knowledge-management>

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Armstrong M, (2016) Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan Page, London.
2. Boxall, P. & Purcell, J. (2016), Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, London.

ISSN: 2617-958X

3. Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 15-22
4. Human Resource Management (2019): Gaining a Competitive Advantage" by Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright.
5. The Talent Delusion (2017): Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential" by Tomas Chamorro-Prepubic.
6. Strategic Human Resource Management (2014): A Guide to Action" by Michael Armstrong.