



جامعة الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مطبوعة خاصة بمقياس:

تنمية الموارد البشرية

دروس موجهة إلى طلبة السنة أولى ماستر (علم الاجتماع التنظيم والعمل)

وحدة التعليم: أساسية السداسي: الأول الرصيد: 05 المعامل: 02

إعداد: د. تومي بلقاسم

الموسم الجامعي: 2024 / 2023



جامعة الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مطبوعة خاصة بمقياس:

تنمية الموارد البشرية

دروس موجهة إلى طلبة السنة أولى ماستر (علم الاجتماع التنظيم والعمل)

وحدة التعليم: أساسية السداسي: الأول الرصيد: 05 المعامل: 02

إعداد: د. تومي بلقاسم

الموسم الجامعي: 2024 /2023

المحتويات

3	مقدمة
7	تعريف الموارد البشرية
10	التعريفات الوظيفية للموارد البشرية
13	التوظيف في الموارد البشرية
17	التدريب في الموارد البشرية
21	التكوين للموارد البشرية
28	تسيير المسار المهني
35	النهج النظري الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية
40	النهج السلوكي لإدارة الموارد البشرية
46	النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية
53	مراحل إعداد خطة تكوين للموارد البشرية
61	تقييم الأداء في الموارد البشرية
68	الواقع وآفاق تنمية الموارد البشرية في الجزائر
76	الخاتمة

فهرس الجداول

- جدول 1: إدارة المسارات المهنية للموارد البشرية بين الماضي والحاضر 31
- جدول 2: العناصر الأساسية والمبادئ والنقد للنهج الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية ... 38
- جدول 3: العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج السلوكي في إدارة الموارد البشرية . 43
- جدول 4: العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية .. 49
- جدول 5: مراحل إعداد خطة تكوين للموارد البشرية..... 58
- جدول 6: الوضع الحالي لتنمية الموارد البشرية في الجزائر والفرص المحتملة للتحسين في مختلف المجالات الرئيسية..... 73

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية أحد المحركات الأساسية لتحقيق النجاح والاستدامة لأي منظمة في العصر الحديث. فهي تمثل النقطة المحورية التي تتقاطع فيها الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع الإمكانيات البشرية المتاحة، مما يجعلها عنصراً جوهرياً في تحقيق الفعالية والكفاءة على المدى الطويل. هذه المطبوعة البيداغوجية موجهة لطلبة الجامعة، تهدف إلى تقديم فهم شامل لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة، بدءاً من تعريفها وتحديد وظائفها، وصولاً إلى أحدث النهج والنظريات التي تطورت عبر الزمن.

في السياق الأكاديمي، يتطلب الأمر من الطلبة فهماً عميقاً ليس فقط للمفاهيم النظرية ولكن أيضاً للمهارات العملية التي تمكنهم من تطبيق هذه المفاهيم في بيئات العمل الحقيقية. تقدم هذه المطبوعة نظرة متكاملة تشمل تعريفات ووظائف الموارد البشرية، واستراتيجيات التوظيف والتدريب، بالإضافة إلى كيفية إدارة وتطوير المسارات المهنية. تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إدارة رأس المال البشري بفعالية. وفقاً لدراسات حديثة، فإن المنظمات التي تستثمر في تطوير موظفيها وتوفير بيئة عمل داعمة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية. تعكس إدارة الموارد البشرية الحديثة تحولاً كبيراً من الأساليب التقليدية إلى نهج أكثر شمولية

واستراتيجية، حيث يتم التركيز على تعزيز الابتكار، وتحفيز الموظفين، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية.

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات جذرية على مر العقود. كانت البدايات تعتمد بشكل كبير على النهج الكلاسيكي الذي يركز على الهياكل الصارمة والتحكم الهرمي لضمان الكفاءة والإنتاجية. ومع تطور العلوم الاجتماعية والنفسية، بدأ النهج السلوكي في التأثير على إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على فهم الدوافع والسلوكيات البشرية لتعزيز الأداء والرضا الوظيفي.

في الوقت الحاضر، يتميز النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية بالتركيز على الشمولية والمرونة والتكنولوجيا. تمثل التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة أدوات حاسمة في تحسين عمليات التوظيف والتطوير وإدارة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت مفاهيم مثل التنوع والشمولية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تعترف المنظمات بأهمية وجود بيئة عمل متنوعة وشاملة لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح المستدام.

تهدف هذه المطبوعة إلى:

1. تقديم تعريف شامل للموارد البشرية ووظائفها الأساسية.
2. استعراض استراتيجيات التوظيف والتدريب وتطوير المسارات المهنية.

3. مناقشة التحولات النظرية من النهج الكلاسيكي إلى السلوكي وصولاً إلى النهج الحديث.

4. تقديم أمثلة عملية وأفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

5. تعزيز فهم الطلبة لأهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

تتضمن المطبوعة الفصول التالية:

1. تعريف الموارد البشرية: يقدم هذا الفصل تعريفات شاملة للموارد البشرية ودورها في المنظمات.

2. التعريفات الوظيفية للموارد البشرية: يوضح الوظائف المختلفة للموارد البشرية وكيفية تكاملها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3. التوظيف في الموارد البشرية: يستعرض استراتيجيات وأساليب التوظيف الحديثة والتحديات المرتبطة بها.

4. التدريب في الموارد البشرية: يناقش أهمية التدريب وأساليب تنفيذه لرفع كفاءة الموظفين.

5. التكوين للموارد البشرية: يتناول أهمية التكوين والتطوير المستمر للموظفين.

6. تسيير المسار المهني: يقدم استراتيجيات لإدارة وتطوير المسارات المهنية.

7. النهج النظري الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية: يستعرض الأسس النظرية

الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية.

8. النهج السلوكي لإدارة الموارد البشرية: يناقش تأثير النظريات السلوكية على

إدارة الموارد البشرية.

9. النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية: يقدم أحدث التوجهات والنظريات في

إدارة الموارد البشرية.

10. مراحل إعداد خطة تكوين للموارد البشرية: يوضح الخطوات العملية

لإعداد وتنفيذ خطة تكوين فعالة.

في الختام، تهدف هذه المطبوعة إلى تزويد طلبة الجامعة بالأدوات والمعرفة اللازمة

لفهم إدارة الموارد البشرية بشكل شامل. من خلال استعراض التطورات النظرية

والتطبيقات العملية، نأمل أن نساهم في إعداد جيل من المهنيين القادرين على قيادة

المنظمات نحو مستقبل أكثر إشراقاً ونجاحاً.

تعريف الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (HR) تمثل جانباً جوهرياً في الإدارة الاستراتيجية لقوة عمل المنظمة، حيث يركز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الذين يمتلكون المهارات والصفات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية (Kwan, 2009; Yusriadi, 2020). وقد عرف جيس (Guest, 1987) إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات المصممة لتعظيم الاندماج التنظيمي، والالتزام من قبل الموظفين، والمرونة، وجودة العمل، وقد تطورت من مجرد إدارة شؤون الأفراد إلى نهج استراتيجي شامل يعزز من أداء الموظفين ونجاح المنظمة. (Guest, 1987) تتنوع ممارسات الموارد البشرية، حيث تدمج وظائف مثل التوظيف، التدريب، التطوير، والتعويض لمواءمة قدرات القوى العاملة مع الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من أداء المنظمة وقابليتها للتكيف. (Zakaria, 2011; Arbatani et al., 2016) هذا النطاق الأوسع لإدارة الموارد البشرية، مع التأكيد على رفاهية الموظفين والمواءمة الاستراتيجية، يبرز دورها المحوري في دعم الابتكار التجاري والميزة التنافسية في المشهد الاقتصادي المتغير.

فمنذ العقود الماضية، شهدت إدارة الموارد البشرية تحولاً كبيراً من كونها مجرد وظيفة إدارية تركز على المهام الروتينية مثل توظيف ورواتب العاملين إلى أن أصبحت عاملاً استراتيجياً يؤثر على كل جوانب الأداء التنظيمي. هذا التحول يعكس الاعتراف المتزايد

بأهمية رأس المال البشري كمورد حيوي للمنافسة في اقتصاد المعرفة (Zakaria, 2011).

تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر تحديات متعددة تنبع من التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية. من بين هذه التحديات ضرورة التكيف مع التكنولوجيا الرقمية والابتكارات التي تغير طريقة العمل وتتطلب مهارات جديدة من الموظفين. كما أن العولمة والتنوع الثقافي في بيئات العمل تطرح تحديات في توحيد السياسات والممارسات عبر الحدود الجغرافية والثقافية. (Arbatani et al., 2016)

لمواجهة هذه التحديات، يتطلب من إدارات الموارد البشرية أن تكون أكثر استراتيجية ومرونة في ممارساتها. الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين يصبح أمراً حاسماً للحفاظ على قدرات الموظفين وتعزيز مرونتهم في مواجهة التغيرات. كذلك، الاهتمام بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتقديم بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار يمكن أن يزيد من الالتزام والرضا الوظيفي بين الموظفين (Kwan, 2009; Yusriadi, 2020).

في ظل المشهد الاقتصادي المتغير باستمرار، يظل دور إدارة الموارد البشرية محورياً في تحقيق النجاح التنظيمي. من خلال التركيز على تطوير ورعاية الموارد البشرية،

يمكن للمنظمات ليس فقط الاستجابة بفعالية للتحديات الراهنة، بل أيضاً الاستفادة من الفرص المستقبلية للنمو والابتكار.

المراجع

1. Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
2. Kwan, P. (2009). Beginning teachers' perceptions of school human resource practices. *Asia Pacific Journal of Education*, 29, 373-386.
3. Yusriadi, Y. (2020). Human Resource Management in an Organization. *Proceeding of International Conference on Engineering, Technology, and Social Sciences (ICONETOS)*.
4. Zakaria, S. (2011). Transforming Human Resources into Human Capital. *Information Management and Business Review*, 2(2), 48-54.
5. Arbatani, T., Farhangi, A., & Dadashzadeh, Y. (2016). Framing the Current Challenges and Trends in Human Resource Management. *International journal of humanities and social sciences*.

التعريفات الوظيفية للموارد البشرية

فيما يلي خمس تعريفات مهمة للموارد البشرية (HR) بناءً على مراجعة الأدبيات الأكاديمية:

الموارد البشرية كوظيفة تنظيمية:

يتم تعريف إدارة الموارد البشرية (HRM) على أنها مجموع الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوي المعرفة والمهارات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. ويؤكد هذا التعريف على إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة حاسمة في تعزيز قدرات القوى العاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Kwan, 2009).

الموارد البشرية كإدارة استراتيجية:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق أقصى قدر من التكامل التنظيمي، والتزام الموظفين، والمرونة، وجودة العمل. يميز هذا المفهوم إدارة الموارد البشرية عن إدارة شؤون الموظفين التقليدية ويسلط الضوء على دورها الاستراتيجي في تعزيز قوة عاملة ملتزمة ومرنة (Guest, 1987).

الموارد البشرية كرأس مال بشري:

تشير الموارد البشرية إلى مخزون المهارات الإنتاجية والمعرفة التقنية المتجسدة في العمل، ولا يُنظر إليها على أنها عمل فحسب، بل كعنصر رئيسي في رأس المال البشري الذي يعزز قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. ويتعامل هذا المنظور مع الإنفاق على الموظفين كاستثمار وليس كمصروف (Zakaria, 2011).

الموارد البشرية باعتبارها محورًا تنمويًا:

تنمية الموارد البشرية (تنمية الموارد البشرية) هو مجال ناضل من أجل تعريف نفسه، وغالبًا ما يتم تصوره على أنه تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد داخل السياق التنظيمي. ويعد هذا التعريف جزءًا من خطاب أوسع حول دور الموارد البشرية في تسهيل التعلم والتطوير المستمر (Chalofsky, 1992).

الموارد البشرية كمورد ورأس مال:

يتم تعريف الموارد البشرية على أنها المواهب والخصائص الأساسية التي يمتلكها الأشخاص، والتي تعتبر بالغة الأهمية للمؤسسات. تضع هذه الرؤية الموارد البشرية كأحد الأصول الحيوية التي تدفع النجاح التنظيمي من خلال ضمان توظيف القوى العاملة وإدارتها وتطويرها بشكل فعال لتلبية احتياجات العمل الإستراتيجية (Boxall, 2014).

توضح هذه التعريفات مجتمعة الطبيعة المتطورة للموارد البشرية، مع تسليط الضوء على أهميتها الإستراتيجية في مواءمة قدرات الموظفين مع الأهداف التنظيمية، وإدارة المواهب كاستثمار، وتعزيز بيئة تغذي النمو المهني والتطوير للقوى العاملة.

المراجع

1. Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
2. Kwan, P. (2009). Beginning teachers' perceptions of school human resource practices. *Asia Pacific Journal of Education*, 29, 373-386.
3. Zakaria, S. (2011). Transforming Human Resources into Human Capital. *Information Management and Business Review*, 2(2), 48-54.
4. Chalofsky, N. (1992). A Unifying Definition for the Human Resource Development Profession. *Human Resource Development Quarterly*, 3, 175-182.
5. Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 56, 578-593.

التوظيف في الموارد البشرية

يعد التوظيف في الموارد البشرية وظيفة حاسمة في أي منظمة، وتلعب دورًا محوريًا في اكتساب المواهب المناسبة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه العملية المعقدة مراحل متعددة، بدءًا من جذب المرشحين المحتملين إلى توظيفهم في النهاية، وكل منها يتطلب تفكيرًا دقيقًا وتنفيذًا.

عملية التوظيف

تبدأ رحلة التوظيف بتطوير الوصف الوظيفي الدقيق. هذه الأوصاف هي أساس عملية التوظيف حيث تحدد المسؤوليات والمهارات والمؤهلات المطلوبة للمنصب. إنها تعمل كنقطة الاتصال الأولى للمرشحين المحتملين، حيث توفر لهم فهمًا واضحًا للدور وتوقعات المنظمة. (Feng, 2006) دقة ووضوح الوصف الوظيفي يؤثران بشكل مباشر على جودة وملاءمة المتقدمين، مما يجعل هذه الخطوة حاسمة في جذب المرشحين المناسبين.

بعد ذلك، تتواصل المنظمات مع المرشحين المحتملين من خلال قنوات متعددة. في عصر الرقمنة، توسع هذا النطاق ليشمل وسائل الإعلام التقليدية مثل الصحف والمجلات وكذلك المنصات الرقمية مثل LinkedIn ومواقع الشركات وبوابات الوظائف. (Gavade & Babar, 2017) اختيار المنصات يعتمد على الدور والفئة

الديموغرافية للمرشحين المرغوبين. على سبيل المثال، غالبًا ما يتم الإعلان عن الأدوار التقنية على منصات تخدم المحترفين التقنيين بشكل خاص.

الفرز والاختيار

بمجرد تقديم المرشحين لطلباتهم، يأتي الخطوة التالية وهي عملية الفرز والاختيار الصارمة. تتضمن هذه العملية مراجعة الطلبات، وإجراء المقابلات، وتقييم مهارات المرشحين وتوافقهم مع ثقافة الشركة. (John, 2019) غالبًا ما تستخدم التوظيف الحديث الأدوات الرقمية وتحليلات البيانات لتبسيط هذه العملية، مما يسمح بالتعامل مع كميات كبيرة من الطلبات والمساعدة في تحديد أكثر المرشحين وعدًا بكفاءة أكبر. على سبيل المثال، تتيح أنظمة التوظيف الإلكترونية أتمتة عمليات الفرز من خلال استخدام خوارزميات يمكنها مطابقة السير الذاتية مع الوصف الوظيفي، وبالتالي تسريع مرحلة الفرز الأولية. ومع ذلك، فإن الاعتماد على الأدوات الرقمية يقدم أيضًا تحديات مثل إمكانية حدوث تزوير في التوظيف الإلكتروني، حيث قد تقلد الكيانات الاحتمالية محركات التوظيف المشروعة لجمع البيانات الشخصية أو المعلومات المالية من الباحثين عن عمل دون وعي. (Reddy et al., 2018)

التنوع والشمولية

الجانب المتزايد الأهمية في التوظيف هو التركيز على التنوع والشمولية. تعترف المنظمات بقيمة القوى العاملة المتنوعة في تعزيز الإبداع واتخاذ القرار والأداء العام. وبالتالي، تتطور استراتيجيات التوظيف لتشمل السياسات والممارسات التي تعزز التنوع، مثل الوصف الوظيفي الخالي من التحيز، ولجان التوظيف المتنوعة، وسياسات العمل الشاملة. (Tabachnik, 2019) هذه الاستراتيجيات لا تقتصر فقط على ملء الحوص ولكنها تهدف إلى دمج مجموعة واسعة من الآراء والخلفيات في نسيج المنظمة، وبالتالي إثراء ثقافة مكان العمل وتعزيز فعاليته.

التأثير الاستراتيجي

التوظيف ليس مجرد ملء الشواغر ولكنه وظيفة استراتيجية تؤثر على النجاح طويل الأمد للمنظمة. استراتيجيات التوظيف الفعالة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، مما يدعم ليس فقط احتياجات التوظيف الفورية ولكن أيضًا التطوير التنظيمي طويل الأمد والابتكار. دمج التقنيات والمنهجيات المتقدمة في التوظيف، جنبًا إلى جنب مع التزام قوي بالتنوع والشمولية، يضع التوظيف كرافعة حاسمة لدفع النجاح التنظيمي للأمام.

مع استمرار تطور بيئة الأعمال، يجب أيضًا أن تتطور استراتيجيات التوظيف. المنظمات التي يمكنها تكييف ممارسات التوظيف الخاصة بها بشكل فعال مع المشهد المتغير، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والالتزام بالشمولية، ستكون في وضع أفضل لجذب والاحتفاظ بالمواهب اللازمة لنجاحها المستمر.

المراجع

1. Feng, G. (2006). Research of Recruitment Based on Human Resource Marketing. *Journal of Qinghai Normal University*.
2. Gavade, P., & Babar, V. M. (2017). Study of Recruitment process: Mayur industries, Kolhapur. *Asian journal of multidisciplinary studies*.
3. John, J. (2019). Effective recruitment strategy to improve your hiring process. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*.
4. Reddy, M. N., Talakoti, M., & Balaram, A. (2018). Analysis of e-Recruitment Systems and Detecting e-Recruitment Fraud. *Lecture Notes in Electrical Engineering*.
5. Tabachnik, P. (2019). CONCEPTS OF RECRUITING IN LABOR LAW OF UKRAINE. *Social Law*.

التدريب في الموارد البشرية

يعد التدريب في مجال الموارد البشرية (HR) عنصراً حاسماً في التطوير التنظيمي والفعالية، ويلعب دوراً رئيسياً في تشكيل قوة عاملة تتمتع بالمهارة والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لبيئة الأعمال. ويشمل هذا التدريب مجموعة متنوعة من الأساليب المصممة لتعزيز قدرات الموظفين ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتجلى التفاعل الديناميكي بين التدريب والنجاح التنظيمي بشكل خاص في سياق التغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة العالمية، مما يؤكد الحاجة إلى التحسين المستمر للمهارات وتنمية قوة عاملة مطلعة قادرة على قيادة التغيير.

يتضمن تدريب الموارد البشرية مجموعة واسعة من الأنشطة، بدءاً من التدريب التقليدي أثناء العمل وحتى أساليب التعلم الأكثر تقدماً من خلال التكنولوجيا. وفقاً لكومبيكايتي (2007)، فإن تقييم التدريب على الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية، لأنه يؤثر بشكل مباشر على فعالية هذه البرامج في تحسين الأداء الفردي وبالتالي الإنتاجية التنظيمية. وقد أبرز سانتوس وستيوارت (2003) أن تصور الموظفين فيما يتعلق بفعالية التدريب يؤثر بشكل كبير على نتائجه، مما يشير إلى أن برامج التدريب يجب أن تكون ذات صلة وجذابة على حد سواء لضمان موافقة الموظفين وتحقيق أقصى استفادة.

التقدم التكنولوجي في التدريب

لقد أدى تطور منهجيات التدريب، وخاصة التحول نحو التعلم الإلكتروني، إلى تغيير قواعد اللعبة في مجال الموارد البشرية. وكما لاحظ لي (2011)، أصبح التعلم الإلكتروني جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية، استجابةً للاتجاهات العالمية والطلب المتزايد على المرونة في بيئة التعلم. لا يستوعب هذا النمط من التعلم الجداول الزمنية المزدحمة للموظفين المعاصرين فحسب، بل يوفر أيضًا إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من المواد والخبرات التفاعلية التي يمكن أن تعزز عملية التعلم.

التطوير الاستراتيجي من خلال التدريب

تبين أيضًا أن التدريب الفعال على الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على التعلم التنظيمي والقدرة على التكيف. يرى لوبيز وبيون وأورداس (2006) أن إدارة الموارد البشرية هي عامل حاسم في التعلم التنظيمي، حيث لا يُنظر إلى التدريب على أنه أداة لتعزيز المهارات فحسب، بل أيضًا كعنصر حاسم في رضا الموظفين والاحتفاظ بهم. ومن خلال الاستثمار في برامج التدريب الشاملة، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية وقدرتها على الاستمرار على المدى الطويل.

التدريب كأصل استراتيجي

إلى جانب الضرورة التشغيلية، يتم الاعتراف بشكل متزايد بالتدريب في مجال الموارد البشرية باعتباره أصلًا استراتيجيًا. من خلال تعزيز رأس المال البشري، يساهم التدريب بشكل مباشر في نمو ونجاح المنظمة. فهو يساعد على بناء قوة عاملة مرنة ورشيقة ومجهزة لمواجهة التحديات الحالية وتوقع الاحتياجات المستقبلية. وبهذه الطريقة، لا يقتصر التدريب على الامتثال أو اكتساب المهارات فحسب؛ إنه جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويهدف إلى تطوير قوة عاملة يمكنها المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وقيادتها.

الطبيعة المتعددة الأوجه للتدريب على الموارد البشرية، بدءًا من التقنيات التقليدية وحتى منصات التعلم الإلكتروني المتطورة، تهدف بشكل جماعي إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. هذا النهج الاستراتيجي للتدريب لا يعد الموظفين لأداء أدوارهم الحالية بشكل أكثر فعالية فحسب، بل يزودهم أيضًا بالمهارات والمعرفة اللازمة للأدوار والتحديات المستقبلية، وبالتالي يلعب دورًا محوريًا في نجاح المنظمات واستمراريتها على المدى الطويل.

المراجع

1. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *The Engineering Economics*, 55, 29-36. Link.

2. Santos, A., & Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13, 27-45
3. López, S., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37, 215-239.
4. Li, H. (2011). New Personnel Training Mode ——Role of E-learning in Human Resource Management. *Journal of Xidian University*.

التكوين للموارد البشرية

لقد تطور الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل كبير في القرن الواحد والعشرين، متجاوزاً الوظائف الإدارية التقليدية ليصبح عنصراً محورياً في تحقيق التميز التنظيمي. يشكل التكوين والتطوير (T&D) مكونات حيوية لهذا الدور الاستراتيجي، حيث تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. تتناول هذه المقالة الأبعاد المتعددة لتكوين الموارد البشرية، مسلطة الضوء على أهميته، ومنهجيته، وتحدياته، واتجاهاته المستقبلية. من خلال الاستناد إلى أدبيات واسعة من مجالات أكاديمية ذات تأثير كبير وكتب موثوقة، يقدم هذا التحليل فهماً شاملاً للواقع الحالي لتكوين الموارد البشرية ومساره المستقبلي.

أهمية التكوين في الموارد البشرية

يعد التكوين ركيزة أساسية للإدارة الفعالة للموارد البشرية، حيث يزود الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء أدوارهم بكفاءة. وفقاً لنوي (2017)، يمكن للبرامج التكوينية الفعالة أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين معنويات الموظفين، وارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين. علاوة على ذلك، يتماشى التكوين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، مما يضمن أن تكون كفاءات الموظفين متوافقة مع احتياجات المنظمة (ساكس وبورك، 2012). كما أن التكوين يعزز ثقافة التعلم المستمر داخل

المنظمة، مما يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. (Tharenou et al., 2007).

منهجيات وأساليب التكوين

الأساليب التكوينية التقليدية

تظل الأساليب التكوينية التقليدية، مثل التعليم في الفصول الدراسية والتكوين أثناء العمل (OJT)، شائعة في العديد من المنظمات. هذه الأساليب راسخة وتوفر تفاعلاً مباشراً بين المدربين والمتدربين، مما يسهل التغذية الراجعة الفورية والخبرة العملية. وفقاً لسالاس وآخرون (2012)، يعد التكوين أثناء العمل فعالاً بشكل خاص في الصناعات التي تتطلب مهارات عملية وتطبيقاً مباشراً للمعرفة. وتتيح هذه الأساليب أيضاً للموظفين فرصة لتطوير العلاقات المهنية والتواصل الفعال مع زملائهم ومدبريهم، مما يعزز بيئة العمل التعاونية.

التعلم الإلكتروني والتكوين الرقمي

لقد أحدثت التكنولوجيا ثورة في تكوين الموارد البشرية، حيث توفر منصات التعلم الإلكتروني حلولاً تكوينية مرنة وقابلة للتطوير وفعالة من حيث التكلفة. يتيح التعلم الإلكتروني للموظفين الوصول إلى مواد التكوين في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز بيئة التعلم الذاتي. يشير براون وتشارلييه (2013) إلى أن التعلم الإلكتروني يمكن أن

يعزز الاحتفاظ بالمعرفة من خلال المحتوى التفاعلي والجذاب، على الرغم من أنه يتطلب بنية تحتية تقنية قوية ودافعًا من المتعلم. وتشمل منصات التعلم الإلكتروني الدورات عبر الإنترنت، والويبيناوات، والفصول الافتراضية، التي توفر تجارب تعليمية تفاعلية ومحفزة.

التعلم المدمج

يوفر التعلم المدمج، الذي يجمع بين الأساليب التكوينية التقليدية والرقمية، نهجًا متوازنًا يستفيد من نقاط قوة كل منهما. يوفر هذا الأسلوب المرونة مع الحفاظ على التفاعل الشخصي والتطبيق العملي. يجادل جاريسون وكانوكا (2004) بأن التعلم المدمج يمكن أن يعزز بشكل كبير تجربة التعلم، مما يؤدي إلى نتائج أفضل مقارنة بالأساليب التقليدية أو الرقمية فقط. ومن مزايا التعلم المدمج أنه يتيح للمنظمات تلبية احتياجات مختلف أنواع المتعلمين، سواء كانوا يفضلون التعلم التقليدي أو الرقمي، مما يزيد من فعالية البرامج التكوينية وتوافقها مع الأهداف التعليمية.

التحديات في تكوين الموارد البشرية

القيود المالية

تواجه العديد من المنظمات ميزانيات وموارد محدودة، مما يؤثر على جودة ونطاق البرامج التكوينية. يشير فيليبس وفيليبس (2016) إلى أن القيود المالية يمكن أن تؤدي

إلى تكوين غير كافٍ، مما يؤثر على أداء الموظفين ونمو المنظمة. وللتغلب على هذه التحديات، يمكن للمنظمات استكشاف طرق لتمويل برامج التكوين، مثل الشراكات مع المؤسسات التعليمية والحكومية، واستخدام التكنولوجيا لتوفير التكوين بتكلفة أقل.

المقاومة للتغيير

قد يقاوم الموظفون المبادرات التكوينية الجديدة بسبب الخوف من التغيير، أو نقص الدافع، أو عدم الإدراك لملاءمة محتوى التكوين. يؤكد أرميناكيس وبيديان (1999) على أهمية معالجة المقاومة من خلال التواصل الفعال، وإشراك الموظفين في عملية التكوين، وإظهار الفوائد الملموسة للتكوين. يمكن أيضاً استخدام استراتيجيات التحفيز والتشجيع لتعزيز قبول الموظفين للتكوين الجديد، مثل تقديم مكافآت وشهادات لإكمال البرامج التكوينية بنجاح.

قياس فعالية التكوين

يعد تقييم فعالية البرامج التكوينية أمراً بالغ الأهمية ولكنه يمثل تحدياً. يعد نموذج تقييم التكوين ذو المستويات الأربعة لكيركباتريك (كيركباتريك وكيركباتريك، 2006) من النماذج المستخدمة على نطاق واسع لتقييم نتائج التكوين، بدءاً من التفاعلات الفورية إلى التغييرات السلوكية طويلة الأجل وتأثير المنظمة. ومع ذلك، يتطلب قياس هذه النتائج بدقة جمع وتحليل بيانات شامل، مما قد يكون مكلفاً بالموارد. يمكن للمنظمات

استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة لجمع وتحليل البيانات بكفاءة، مما يسهم في تحسين عملية تقييم التكوين.

الاتجاهات المستقبلية في تكوين الموارد البشرية

التعلم الشخصي

تفتح التقدم في الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي الطريق لتجارب التعلم الشخصية التي تلبي احتياجات وتفضيلات الأفراد. يشير باسي وماكمورير (2007) إلى أن التعلم الشخصي يمكن أن يعزز المشاركة والفعالية من خلال معالجة فجوات المهارات والأنماط التعليمية المحددة. يمكن للمنظمات استخدام أنظمة التعلم الذكي التي تتكيف مع مستوى المعرفة واحتياجات كل موظف، مما يوفر تجارب تعلم مخصصة تعزز من فعالية التكوين.

الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR)

توفر تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز تجارب تعلم غامرة يمكن أن تحاكي السيناريوهات الواقعية، مما يوفر تكوينًا عمليًا دون المخاطر أو التكاليف المرتبطة. يبرز بانتليديس (2010) أن الواقع الافتراضي والواقع المعزز يمكن أن يكونا مفيدتين بشكل خاص في الصناعات ذات المخاطر العالية مثل الرعاية الصحية والتصنيع،

حيث تكون الممارسة العملية أمرًا حيويًا. يمكن لهذه التقنيات توفير بيئات تكوين آمنة وواقعية تمكن الموظفين من اكتساب المهارات العملية بدون التعرض لمخاطر حقيقية. يعد تكوين الموارد البشرية جزءًا لا غنى عنه في نجاح المنظمات، حيث يزود الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتفوق في بيئة الأعمال الديناميكية. في حين تظل الأساليب التقليدية ذات قيمة، فإن دمج التقنيات الرقمية والأساليب المبتكرة يعيد تشكيل مشهد التكوين. يعد معالجة التحديات مثل القيود المالية والمقاومة للتغيير أمرًا أساسيًا لتعظيم فوائد البرامج التكوينية. مع استمرار تطور المنظمات، يعد مستقبل تكوين الموارد البشرية بأن يكون أكثر تخصيصًا وجاذبية وفعالية، مدفوعًا بالتقدم التكنولوجي وفهم أعمق لعمليات التعلم.

المراجع

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
2. Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 85(3), 115-123.
3. Brown, K. G., & Charlier, S. D. (2013). An integrative model of e-learning use: Leveraging theory to understand and increase usage. *Human Resource Management Review*, 23(1), 37-49.
4. Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *The Internet and Higher Education*, 7(2), 95-105.

5. Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
6. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
7. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Pantelidis, V. S. (2010). Reasons to use virtual reality in education and training courses and a model to determine when to use virtual reality. *Themes in Science and Technology Education*, 2(1-2), 59-70.
9. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Routledge.
10. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
11. Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118-127.
12. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499.
13. Tamkin, P., Yarnall, J., & Kerrin, M. (2002). *Kirkpatrick and Beyond: A Review of Models of Training Evaluation*. Institute for Employment Studies.
14. Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
15. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

تسيير المسار المهني

تعتبر إدارة الحياة المهنية في القرن الحادي والعشرين تحولًا كبيرًا من المسارات المهنية الخطية التقليدية إلى مسارات أكثر تعقيدًا وغير خطية، متأثرة بالتقدم التكنولوجي السريع، والعولمة، والظروف الاقتصادية المتقلبة (Arthur & Rousseau, 1996; Baruch, 2004). يتطلب هذا التطور نهجًا شاملاً يدمج التخطيط المهني الاستباقي، والتعلم المستمر، وتطوير المرونة النفسية للتغلب بفعالية في المناظر المهنية الديناميكية. يؤكد مفهوم الحياة المهنية بدون حدود، كما أوضحه Arthur وRousseau (1996)، على تلاشي أهمية الحدود التنظيمية في تحديد المسارات المهنية. يتردد صدى هذا التحول أيضًا في أعمال Baruch (2004)، الذي يبرز التحول من المسارات المهنية الخطية إلى متعددة الاتجاهات، مؤكدًا على ضرورة تكيف كل من الأفراد والمنظمات مع النماذج المهنية الجديدة. في هذا السياق، تصبح إدارة الحياة المهنية الذاتية أمرًا حيويًا، حيث يتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن تطوير حياتهم المهنية، مستغلين الفرص المتاحة للنمو والتقدم. (King, 2004)

يقدم Hall (2002) مفهوم الحياة المهنية البروتينية، التي تتميز بنهج ذاتي التوجيه حيث يعطي الأفراد الأولوية للقيم الشخصية والقدرة على التكيف المهني على الولاء التقليدي للمنظمة. يتماشى هذا المفهوم مع الأهمية المتزايدة للمرونة المهنية، التي تشير إلى قدرة الفرد على التكيف مع اضطرابات وتحولات الحياة المهنية، مع الحفاظ

على الشعور بالهدف والاتجاه رغم التحديات الخارجية (Savickas & Porfeli, 2012; Zacher, 2014).

يجب أن تشمل استراتيجيات إدارة الحياة المهنية كلا من المنظورات الفردية والتنظيمية. على المستوى الفردي، يعتبر التخطيط المهني الاستباقي، وتطوير المهارات، والتعلم المستمر من المكونات الأساسية (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011). يمكن لأدوات تقييم الحياة المهنية والخطط المهنية المخصصة أن تساعد الأفراد على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم وطموحاتهم المهنية، مما يسهل اتخاذ قرارات مهنية مستنيرة. (Hirschi, 2012) بالإضافة إلى ذلك، يلعب التوجيه والشبكات دورًا محوريًا في تطوير الحياة المهنية، حيث يقدمان للأفراد التوجيه والدعم والوصول إلى الفرص. (McDonald & Hite, 2005).

من وجهة النظر التنظيمية، من الضروري تعزيز بيئة داعمة تشجع على تطوير الحياة المهنية وبناء المرونة. يمكن للمنظمات تنفيذ برامج إدارة الحياة المهنية التي تقدم التدريب، والتوجيه، وخدمات المشورة المهنية، مما يساعد الموظفين على التنقل في مساراتهم المهنية والتكيف مع التغيرات (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010). علاوة على ذلك، يجب أن تعترف المنظمات بالعقد النفسي بين أصحاب العمل والموظفين، الذي يتضمن التوقعات المتبادلة بشأن تطوير الحياة المهنية وأمان الوظيفة. (Inkson & King, 2011).

تعد القدرة على التكيف المهني، التي تعرف بأنها القدرة على التكيف مع الظروف المهنية المتغيرة، مكوناً حيوياً للمرونة المهنية. (Savickas & Porfeli, 2012)

يكون الأفراد الذين يتمتعون بقدرة عالية على التكيف المهني أكثر قدرة على إدارة التحولات المهنية، والتعامل مع عدم الأمان الوظيفي، والسعي نحو فرص جديدة (Zacher, 2014). ترتبط هذه القدرة بشكل وثيق بالتوظيف، الذي يشمل مجموعة من المهارات والسمات التي تعزز قدرة الفرد على تأمين والحفاظ على العمل (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

لا يمكن الاستهانة بدور المرونة النفسية في إدارة الحياة المهنية. تمكن المرونة الأفراد من التعافي من النكسات، والحفاظ على الدافع، ومواصلة السعي لتحقيق أهدافهم المهنية على الرغم من العقبات. (Kahn, 1990) يتطلب بناء المرونة تطوير استراتيجيات التأقلم، والحفاظ على نظرة إيجابية، وتعزيز شبكة دعم قوية (Tams & Arthur, 2010). يمكن للمنظمات دعم بناء المرونة من خلال خلق ثقافة تقدر رفاهية الموظفين، وتوفير الموارد لإدارة التوتر، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة (Sullivan & Baruch, 2009).

تتطلب إدارة الحياة المهنية الفعالة في القرن الحادي والعشرين نهجاً شاملاً يدمج التخطيط المهني الاستباقي، والتعلم المستمر، وبناء المرونة. من خلال تبني هذه الاستراتيجيات، يمكن للأفراد التنقل في تعقيدات المسارات المهنية الحديثة، بينما يمكن

للمنظمات تعزيز فعاليتها العامة ورضا الموظفين. لا يعالج هذا النهج التكاملية التحديات التي تفرضها المناظر المهنية المتطورة فحسب، بل يستفيد أيضاً من الفرص المتاحة للنمو والتطور.

ويوضح هذا الجدول التحولات الرئيسية في إدارة المسارات المهنية في الموارد البشرية من الممارسات التقليدية إلى النهج الحديثة، مما يبرز الطبيعة المتطورة لإدارة الحياة المهنية.

جدول 1: إدارة المسارات المهنية للموارد البشرية بين الماضي والحاضر

المجال	الماضي	الحاضر
المسار المهني	مسارات مهنية خطية ومُتوقعة داخل منظمة واحدة.	مسارات مهنية غير خطية وسائلة مع تغييرات متكررة بين المنظمات والأدوار.
إدارة الحياة المهنية	إدارة مهنية تقودها المنظمة مع تقدم هرمي واضح.	إدارة مهنية يقودها الفرد مع التركيز على النمو الشخصي والتحركات الأفقية.
الأمان الوظيفي	أمان وظيفي عالٍ مع توظيف طويل الأمد في شركة واحدة.	أمان وظيفي أقل مع زيادة التركيز على القابلية للتوظيف والقدرة على التكيف.
التدريب والتطوير	برامج تدريبية رسمية توفرها المنظمة.	تعلم مستمر عبر وسائل متنوعة: دورات عبر الإنترنت، التعلم الذاتي، والتدريب الخارجي.
تقييم الأداء	مراجعات أداء سنوية تركز على الأداء السابق.	تغذية راجعة مستمرة وإدارة الأداء مع تعديلات في الوقت الحقيقي.

تطوير المهارات	تطوير مهارات محددة بناءً على الأدوار الوظيفية واحتياجات المنظمة.	تطوير مهارات واسعة تشمل المهارات الشخصية، المهارات التقنية، والمهارات بين التخصصات.
التقدم المهني	ترقيات بناءً على الأقدمية والسنوات في الخدمة.	ترقيات بناءً على المهارات والإنجازات والإمكانات، مع تقدم مهني أسرع.
التوازن بين العمل والحياة	ساعات عمل ثابتة مع فصل واضح بين العمل والحياة الشخصية.	ترتيبات عمل مرنة مع ضبابية الحدود بين العمل والحياة الشخصية.
الإرشاد والشبكات	محدودة داخل المنظمة.	شبكات واسعة عبر الصناعات وإرشاد عبر الشبكات المهنية والمنصات عبر الإنترنت.
استخدام التكنولوجيا	اعتماد محدود على التكنولوجيا في إدارة الحياة المهنية.	اعتماد كبير على التكنولوجيا والأدوات الرقمية في إدارة الحياة المهنية، البحث عن وظائف، والشبكات.
بيئة العمل	بيئات عمل تقليدية مع ساعات عمل ثابتة.	العمل عن بعد، مساحات العمل المشتركة، وساعات العمل المرنة.
المرونة المهنية	تركيز أقل على المرونة والقدرة على التكيف.	تركيز قوي على بناء المرونة والقدرة على التكيف للتعامل مع التغييرات المهنية.
تأثير العولمة	تأثير محدود للعولمة على إدارة الحياة المهنية.	تأثير كبير للعولمة مع فرص وتنافس على نطاق عالمي.
التنوع والشمول	تركيز محدود على التنوع والشمول.	تركيز قوي على التنوع، الشمول، وخلق بيئات عمل عادلة.

توقعات بعمل ذو معنى، تنمية شخصية، وفرص نمو مهني.	توقعات بالولاء والالتزام الطويل الأمد من الموظفين.	توقعات الموظفين
--	---	--------------------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أدناه

المراجع

1. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
2. Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
3. Hall, D. T. (2002). Careers in and out of organizations. *Foundations for Organizational Science*. SAGE Publications.
4. King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
5. McDonald, P., & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439.
6. Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
7. De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
8. Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629-646.

9. Hirschi, A. (2012). Career decision making, stability, and actualization of career intentions: The case of entrepreneurial intentions. *Journal of Career Assessment, 21*(4), 555-571.
10. Inkson, K., & King, Z. (2011). Contested terrain in careers: A psychological contract model. *Human Relations, 64*(1), 37-57.
11. Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661-673.
12. Zacher, H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior, 84*(1), 21-30
13. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management*. SAGE Publications.
14. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
15. Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14-38

النهج النظري الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية

النهج النظري الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية (HRM) ، الذي يعود جذوره إلى نظريات التنظيم في أوائل القرن العشرين، يؤكد على أهمية الأطر الإدارية المنظمة، والإجراءات الموحدة، والتحكم الهرمي لتحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمات. هذا النموذج، الذي يرتبط أساسًا بأعمال فريدريك تايلور وهنري فايول، يدعو إلى مبادئ الإدارة العلمية حيث يتم تحليل المهام بعناية وتجزئتها إلى مكونات أبسط، مما يضمن تحديد أدوار الموظفين بدقة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة (Taylor, 1911; Fayol, 1949).
تركز الإدارة العلمية لتايلور على أهمية دراسات الوقت والحركة، والاختيار المنهجي، وتدريب العمال، إلى جانب المكافآت المستندة إلى الأداء لتحسين الإنتاجية (Taylor, 1911) من ناحية أخرى، تسلط نظرية الإدارة الإدارية لفايول الضوء على أهمية الوظائف الأساسية الخمس للإدارة: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة، التي تهدف مجتمعة إلى إنشاء هيكل تنظيمي متماسك وتدفق عمليات سلس (Fayol, 1949).

علاوة على ذلك، يتضمن النهج الكلاسيكي عناصر من نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي تؤكد على أهمية القواعد الرسمية، والتسلسل الهرمي الواضح، والعلاقات غير الشخصية لضمان العقلانية، والتنبؤ، والحيادية في عمليات التنظيم (Weber, 1947). تم تصميم هذا الهيكل البيروقراطي لتخفيف المحسوبية وضمان المعاملة

العادلة عبر القوة العاملة من خلال التأكيد على معايير موضوعية لاتخاذ القرارات والترقيات. (Weber, 1947) يفترض النموذج الكلاسيكي أن بيئة منظمة كهذه لا تعزز الكفاءة فقط بل تزرع أيضًا شعورًا بالانضباط والمساءلة داخل المنظمة.

على الرغم من أهميته التاريخية وتأثيره الأساسي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، فقد واجه النهج الكلاسيكي انتقادات كبيرة على مدى العقود. يجادل النقاد بأن صلابته والتركيز المفرط على التحكم والكفاءة غالبًا ما يتجاهلان العنصر البشري في المنظمات، مما يؤدي إلى عيوب محتملة مثل انخفاض رضا الموظفين، وتقليل التحفيز، وخنق الإبداع والابتكار. (Bendix, 1956; McGregor, 1960) تتناقض نظرية X و Y للدوجلاس مكجريجور مع افتراضات النموذج الكلاسيكي حول تحفيز العمال، مشيرة إلى أن الموظفين لا يتحفزون فقط بالمكافآت المالية والإشراف الصارم ولكن أيضًا بفرص النمو الشخصي والرضا. (McGregor, 1960) وبالمثل، تسلط نظرية العاملين لهيرزبيرج وتسلسل الحاجات لماسلو الضوء على قيود النهج الكلاسيكي من خلال التأكيد على أهمية المحفزات الجوهرية مثل الرضا الوظيفي، والتقدير، وتحقيق الذات في دفع أداء الموظفين. (Herzberg, 1966; Maslow, 1954)

استجابة لهذه الانتقادات، تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لتضمين نهج أكثر مرونة وشمولية تعطي الأولوية لمشاركة الموظفين، والتحفيز، والتطوير كمحركات أساسية لنجاح المنظمة. هذه النهج الحديثة، التي يدافع عنها علماء مثل ديفيد جيبست

وديف أولريش، تدعو إلى منظور أكثر تركيزًا على الموظف يعترف بقيمة زراعة ثقافة تنظيمية داعمة وشاملة، وتعزيز التعلم والتطوير المستمرين، واستغلال نقاط قوة الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأعمال (Guest, 1987; Ulrich, 1997). يعكس التحول نحو إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية اعترافًا بأن رفاهية ورضا الموظفين هما أمران حيويان للحفاظ على الأداء التنظيمي والتنافسية على المدى الطويل في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم (Armstrong, 2014; Boxall & Purcell, 2016).

ومع ذلك، فإن فهم الأسس النظرية الكلاسيكية يبقى أمرًا أساسيًا لفهم تطور إدارة الموارد البشرية والحوار المستمر بين الفلسفات الإدارية الموجهة نحو الكفاءة وتلك الموجهة نحو الموظفين. تركيز النهج الكلاسيكي على العمليات المنظمة والسلطة الإدارية قد ترك بصمة لا تمحى في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يوفر إطارًا حاسمًا بُنيت عليه النظريات والممارسات الحديثة وتُحسن باستمرار (Armstrong, 2014; Boxall & Purcell, 2016).

ويلخص هذا الجدول العناصر الأساسية والمبادئ والنقد للنهج الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية، مما يوفر نظرة عامة موجزة عن أسسه النظرية وتطبيقاته العملية.

جدول 2: العناصر الأساسية والمبادئ والنقد للنهج الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية

الوصف	البعد
فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر	النظراء المؤسسون
الإدارة العلمية، نظرية الإدارة الإدارية، الإدارة البيروقراطية	المبادئ الرئيسية
تركز على تخصص المهام، دراسات الوقت والحركة، والكفاءة (تايلور، 1911)	الإدارة العلمية
تركز على وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة (فايول، 1949)	نظرية الإدارة الإدارية
تؤيد القواعد الرسمية، التسلسل الهرمي، والعلاقات غير الشخصية لضمان العدالة (فيبر، 1947)	الإدارة البيروقراطية
السلطة المركزية، سلسلة أوامر واضحة، الرقابة والإشراف الصارم	دور الإدارة
نموذج اتصال من الأعلى إلى الأسفل، توجيهات واضحة من الإدارة إلى الموظفين	الاتصال
تحفيز خارجي في المقام الأول، يعتمد على الحوافز المالية والإجراءات التأديبية	تحفيز الموظفين
تبسيط وتخصص المهام لزيادة الكفاءة والإنتاجية	تصميم الوظيفة
اتخاذ القرارات مركزياً مع تحمل المدراء المسؤولية الأساسية	اتخاذ القرارات
تدريب محدد للمهام لتحسين الكفاءة، مع تركيز محدود على التطوير الأوسع للموظفين	التدريب والتطوير
يفتقر إلى النظر في رفاهية الموظفين، يعيق الإبداع والابتكار، صارم للغاية	الانتقادات
أثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ولكنه استُبدل إلى حد كبير بمناهج أكثر مرونة وشمولية	التطور
أسس قاعدة لدراسة منهجية وإدارة منظمة للموارد البشرية	التأثير على إدارة الموارد البشرية
كتاب تايلور مبادئ الإدارة العلمية (1911)، كتاب فايول الإدارة العامة والصناعية (1949)، كتاب فيبر نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي (1947)	الأعمال البارزة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على المصادر ادناه

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
2. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
3. Bendix, R. (1956). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Transaction Publishers.
4. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
5. Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
6. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
7. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
8. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
9. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
10. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
11. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press

النهج السلوكي لإدارة الموارد البشرية

النهج السلوكي لإدارة الموارد البشرية (HRM) هو نموذج يركز على فهم واستغلال السلوك البشري لتعزيز أداء الموظفين ورضاهم وفعالية المنظمة بشكل عام. على عكس النهج الكلاسيكي الذي يركز على الهياكل الصارمة والكفاءة الموجهة نحو المهام، فإن النهج السلوكي يستند إلى نظريات نفسية واجتماعية تركز على الدوافع الداخلية والمواقف والديناميات الاجتماعية التي تؤثر على سلوك الموظفين. يعتبر دوغلاس مكجريجور، بنظريته X وY، أحد الرواد في هذا المجال، حيث يفرق بين أساليب الإدارة الأوتوقراطية والمشاركة، ويؤكد أن الموظفين ليسوا مجرد مستقبلين سلبيين لتوجيهات الإدارة بل مشاركين نشطين يمكن أن تعزز مشاركتهم وإنتاجيتهم من خلال ممارسات إدارية داعمة وبيئة عمل تشاركية. (McGregor, 1960)

من الزوايا الأساسية للنهج السلوكي هو عمل أبراهام ماسلو، الذي قدم نظرية تسلسل الحاجات، مشيراً إلى أن الموظفين يتم تحفيزهم من خلال تدرج احتياجات من المتطلبات الفسيولوجية الأساسية إلى تحقيق الذات. (Maslow, 1954) لهذه النظرية تداعيات عميقة على إدارة الموارد البشرية، حيث تبرز ضرورة تلبية احتياجات الموظفين العليا لتحقيق الأداء الأمثل. وبالمثل، تميز نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج بين العوامل الصحية، التي يمكن أن تسبب عدم الرضا إذا كانت غير كافية، والعوامل المحفزة التي

يمكن أن تقود إلى الرضا والأداء. (Herzberg, 1966) توضح نتائج هيرزبيرج أهمية إثراء الوظائف والعمل الهادف في تحفيز الموظفين.

يعتمد النهج السلوكي أيضًا بشكل كبير على عمل كريس أرغيريس، الذي أكد على ضرورة أن تخلق المنظمات بيئات حيث يمكن للأفراد تحقيق أهداف شخصية ومنظمة في آن واحد. (Argyris, 1964) جادل أرغيريس بأن الممارسات الإدارية التقليدية غالبًا ما تعامل الموظفين على أنهم غير ناضجين وسلبيين، مما قد يؤدي إلى عدم التفاعل. بدلاً من ذلك، دافع عن الممارسات التي تعزز استقلالية الموظف والنمو. هذا المنظور يتردد صداه في عمل رينسيس ليكرت، الذي طور مفهوم الإدارة التشاركية وأكد على قيمة العلاقات الداعمة والأداء الجماعي العالي. (Likert, 1961)

مساهمة أخرى هامة في النهج السلوكي هي نموذج خصائص الوظيفة الذي طوره هاكمان وأولدهام، والذي يحدد الأبعاد الأساسية للوظيفة التي تعزز تحفيز الموظفين ورضاهم وأدائهم. (Hackman & Oldham, 1976) يقترح نموذجهم أن يتم تصميم الوظائف لتوفير تنوع في المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة لتعزيز التحفيز الداخلي.

عمل إدغار شاين على ثقافة المنظمة يزيد من ثراء المنظور السلوكي من خلال تسليط الضوء على كيف أن المعتقدات والقيم المتجذرة تشكل سلوك الموظفين ونتائج المنظمة

(Schein, 1985) يبرز إطار شاين لتحليل ثقافة المنظمة ضرورة التوافق بين الثقافة

وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

يشمل النهج السلوكي أيضًا مفهوم السلامة النفسية كما عبر عنه ويليام كاهن، الذي يفترض أن الموظفين يكونون أكثر احتمالية للتفاعل والأداء الجيد في البيئات التي

يشعرون فيها بالأمان للتعبير عن أنفسهم دون خوف من العواقب السلبية (Kahn,

1990). كان لهذه الفكرة دور محوري في تطوير ممارسات تعزز بيئات عمل شاملة

وداعمة.

لقد دمجت ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة هذه الرؤى السلوكية لخلق بيئات

أكثر مرونة ومركزية على الموظف. نموذج ديفيد جيست لإدارة الموارد البشرية، على

سبيل المثال، يؤكد على توافق ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة لتعزيز

التزام الموظفين والجودة والمرونة. (Guest, 1987) عمل ديف أولريش يدعو كذلك

إلى أن يكون مهنيو الموارد البشرية شركاء استراتيجيين وعملاء للتغيير ومدافعين عن

الموظفين، مما يعزز القدرات التنظيمية. (Ulrich, 1997)

من خلال فهم وتطبيق النهج السلوكي، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتجاوز الامتثال

والسيطرة نحو خلق بيئات تعزز الابتكار والتكيف ورفاهية الموظفين. هذا النهج ذو

صلة خاصة في المشهد التنافسي والديناميكي للأعمال اليوم، حيث تعتبر القدرة على

جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها أمرًا حاسمًا لنجاح المنظمة (Armstrong, Boxall & Purcell, 2016; 2014). يوفر النهج السلوكي إطارًا شاملاً لإدارة الموارد البشرية الذي لا يعالج الاحتياجات التشغيلية للمنظمات فحسب، بل يعزز أيضًا بيئة عمل إيجابية ومرضية للموظفين.

ويخلص هذا الجدول العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج السلوكي في إدارة الموارد البشرية، مما يوفر نظرة عامة موجزة عن أسسه النظرية وتطبيقاته العملية.

جدول 3: العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج السلوكي في إدارة الموارد البشرية

الوصف	البعد
دوغلاس مكجريجور، أبراهام ماسلو، فريدريك هيرزبيرج، كريس أرغيريس، رينسيس ليكرت، إدغار شاين	النظراء المؤسسون
فهم السلوك البشري، الدوافع الداخلية، المواقف، الديناميات الاجتماعية	المبادئ الرئيسية
تميز مكجريجور بين أساليب الإدارة الأوتوقراطية (نظرية X) والتشاركية (نظرية Y) (McGregor, 1960)	نظرية X ونظرية Y
نظرية ماسلو عن تدرج الحاجات من الأساسية الفسيولوجية إلى تحقيق الذات (Maslow, 1954)	تسلسل الحاجات
تميز هيرزبيرج بين العوامل الصحية التي تسبب عدم الرضا والمحفزات التي تقود إلى الرضا والأداء (Herzberg, 1966)	نظرية الحافز والصيانة
التركيز على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية	مشاركة الموظفين

تحليل شاين للمعتقدات والقيم المتجذرة التي تشكل السلوك والنتائج (Schein, 1985)	ثقافة المنظمة
نموذج هاكمان وأولدهام الذي يحدد أبعاد الوظيفة التي تعزز التحفيز والرضا والأداء (Hackman & Oldham, 1976)	نموذج خصائص الوظيفة
مفهوم كاهن أن الموظفين يتفاعلون بشكل أفضل في البيئات التي يشعرون فيها بالأمان للتعبير عن أنفسهم (Kahn, 1990)	السلامة النفسية
داعمة وتشاركية، تركز على تطوير إمكانيات الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية	دور الإدارة
مفتوح وثنائي الاتجاه، يشجع على التغذية الراجعة والمشاركة النشطة	الاتصال
مدفوع بالعوامل الداخلية مثل النمو الشخصي، إثراء الوظائف، التقدير، والعمل ذو المعنى	تحفيز الموظفين
تصميم الوظائف لتشمل تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة	تصميم الوظيفة
لامركزي، يشمل الموظفين على مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات
فرص التعلم والتطوير المستمر التي تهدف إلى النمو الشخصي والمهني	التدريب والتطوير
يخلق بيئة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف وتركز على الموظفين، تعزز الابتكار والنجاح على المدى الطويل	التأثير على إدارة الموارد البشرية
كتاب مكجريجور The Human Side of Enterprise (1960)، كتاب ماسلو Motivation and Personality (1954)، كتاب هيرزبيرج Work and the Nature of Man (1966)، كتاب شاين Organizational Culture and Leadership (1985)	الأعمال البارزة

المراجع

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
2. Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. Wiley.
3. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
4. Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
5. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
6. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
7. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
8. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
9. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
10. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
11. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
12. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.

النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية

النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية (HRM) هو نموذج تحولي يدمج استراتيجياً ممارسات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، مؤكداً على إشراك الموظفين، والمرونة، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات لتعزيز قوة عمل مرنة ومبتكرة. يمثل هذا النهج تحولاً كبيراً عن النماذج التقليدية من خلال وضع الموارد البشرية كشريك استراتيجي أساسي لقيادة نجاح الأعمال، وتعزيز الابتكار، والحفاظ على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية بشكل متزايد (Ulrich, 1997; Boxall & Purcell, 2016). يعتمد هذا النهج على مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف التجارية طويلة الأجل، مما لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء والإنتاجية ولكن أيضاً يعزز الثقافة والمناخ التنظيمي العام. (Becker & Huselid, 2006)

أحد العناصر الرئيسية للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية هو دمج التقنيات المتقدمة مثل تحليلات الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي (AI)، والبيانات الكبيرة. تمكن هذه الأدوات المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات في الوقت الفعلي والرؤى التنبؤية، مما يسمح بتحديد أكثر دقة لاكتساب المواهب، وإدارة الأداء، وتخطيط التعاقب. (Bersin, 2013) من خلال الاستفادة من هذه التقنيات، يمكن لمحترفي الموارد البشرية تحديد الأنماط والاتجاهات التي توجه المبادرات الاستراتيجية، مما يعزز في النهاية الكفاءة والفعالية عبر المنظمة. (Cascio, 2014)

تُعد مشاركة الموظفين وتجربتهم أيضًا في طليعة إدارة الموارد البشرية الحديثة. إدراكًا أن الموظفين المشاركين والمرتاحين هم أساسيون لنجاح المنظمة، تركز ممارسات الموارد البشرية الحديثة على خلق أماكن عمل شاملة تعزز التنوع، والإنصاف، والشمول (DEI). يتضمن ذلك تنفيذ السياسات والممارسات التي تضمن شعور جميع الموظفين بالقيمة والاحترام، بغض النظر عن خلفيتهم أو هويتهم (Cappelli, 2008). علاوة على ذلك، فإن توفير فرص التعلم والتطوير المستمرين ضروري، حيث يساعد الموظفين على النمو شخصيًا ومهنيًا، مما يعزز التزامهم بالمنظمة (Armstrong, 2014).

تُعتبر المرونة أيضًا إحدى السمات المميزة للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية. في بيئة الأعمال سريعة التغير، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة. تركز ممارسات الموارد البشرية المرنة على المرونة والاستجابة والتحسين المستمر، مما يمكن المنظمات من الحفاظ على التنافسية والابتكار (Swart & Kinnie, 2014). يشمل ذلك اعتماد منهجيات مرنة في إدارة المشاريع، وتعزيز ثقافة التجريب والتعلم، وتشجيع التعاون بين الوظائف المختلفة.

تطوير القيادة وإدارة المواهب هما جانبان محوريان في النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية. يجب على المنظمات تنمية القادة الذين يمكنهم التنقل بين التعقيدات، وتحقيق النمو، وإلهام فرقهم. يتضمن ذلك ليس فقط تحديد وتطوير الموظفين ذوي الإمكانيات

العالية ولكن أيضًا توفير الدعم المستمر وفرص التطوير للقادة الحاليين (Cappelli, 2008).
تضمن إدارة المواهب الفعالة أن المنظمة لديها الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب، وهو أمر حاسم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Sparrow & Cooper, 2012).

يؤكد النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية أيضًا على أهمية خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز رفاهية ورضا الموظفين. يتضمن ذلك تنفيذ ممارسات تعزز التوازن بين العمل والحياة، برامج الصحة العقلية والرفاهية، والاعتراف بمساهمات الموظفين ومكافأتهم (Guest, 2017).
من خلال التركيز على الرفاهية الشاملة للموظفين، يمكن للمنظمات تعزيز ولاء الموظفين، وتقليل معدل الدوران، وتحسين الأداء العام (Kahn, 1990).

يمثل النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية تكاملاً شاملاً واستراتيجياً لممارسات الموارد البشرية المصممة لدفع نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية اليوم. من خلال التركيز على إشراك الموظفين، والاستفادة من التقنيات المتقدمة، وتعزيز المرونة، وإعطاء الأولوية لتطوير القيادة، تخلق ممارسات الموارد البشرية الحديثة قوة عمل مرنة ومبتكرة قادرة على الحفاظ على ميزة تنافسية طويلة الأجل (Armstrong, 2014; Boxall & Purcell, 2016). لا يعزز هذا النهج الأداء التنظيمي فحسب،

بل يعزز أيضًا ثقافة التحسين المستمر والابتكار، وهو أمر ضروري للنجاح في بيئة الأعمال الحديثة. (Becker & Huselid, 2006; Sparrow & Cooper, 2012)

ويخلص هذا الجدول العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية، مما يوفر نظرة عامة موجزة عن أسسه النظرية وتطبيقاته العملية.

جدول 4: العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية

الوصف	البعد
ديف أولريش، براين بيكر، مارك هوسيلد، جون بيرسن	النظراء المؤسسون
التكامل الاستراتيجي، إشراك الموظفين، المرونة، اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، التطوير القيادي	المبادئ الرئيسية
مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف التجارية طويلة الأجل لتحسين الأداء والإنتاجية (Becker & Huselid, 2006)	التكامل الاستراتيجي
استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت الفعلي (Bersin, 2013)	تحليلات الموارد البشرية
خلق بيئة عمل شاملة تعزز التنوع، والإنصاف، والشمول (DEI) وضمان شعور الموظفين بالقيمة والاحترام (Cappelli, 2008)	إشراك الموظفين
اعتماد ممارسات مرنة تستجيب للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، بما في ذلك منهجيات إدارة المشاريع المرنة (Swart & Kinnie, 2014)	المرونة

<p>تتمية القادة القادرين على التنقل بين التعقيدات، تحقيق النمو، وإلهام الفرق. توفير الدعم المستمر وفرص التطوير للقادة الحاليين والمستقبليين (Cappelli, 2008)</p>	<p>التطوير القيادي</p>
<p>التركيز على رضا الموظفين ورفاهيتهم من خلال توازن العمل والحياة، برامج الصحة العقلية، والاعتراف بمساهماتهم (Guest, 2017)</p>	<p>تجربة الموظف</p>
<p>تعزيز الولاء وتقليل معدل الدوران وتحسين الأداء العام من خلال ممارسات تعزز الرفاهية الشاملة للموظفين (Kahn, 1990)</p>	<p>المناخ التنظيمي الإيجابي</p>
<p>تشجيع ثقافة التحسين المستمر والابتكار لتمكين المنظمات من الحفاظ على ميزة تنافسية طويلة الأجل (Armstrong, 2014;) (Boxall & Purcell, 2016)</p>	<p>الإبداع والابتكار</p>
<p>استخدام أدوات تحليل البيانات والتكنولوجيا لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية (Cascio, 2014)</p>	<p>التكنولوجيا في الموارد البشرية</p>
<p>التأكد من وجود الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Sparrow &) (Cooper, 2012)</p>	<p>إدارة المواهب</p>
<p>إنشاء بيئة عمل تعزز الابتكار والمرونة والتعلم المستمر من خلال ممارسات تركز على رفاهية الموظفين وإشراكهم (Guest, 2017)</p>	<p>الثقافة التنظيمية</p>
<p>دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي حاسم في دفع نجاح الأعمال وتعزيز الابتكار (Ulrich, 1997)</p>	<p>الشراكة الاستراتيجية</p>

توفير فرص التعليم والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نموهم الشخصي والمهني والتزامهم بالمنظمة (Armstrong, 2014)	التعلم والتطوير المستمر
استخدام البيانات والتحليلات لتحسين إدارة الأداء وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Bersin, 2013)	إدارة الأداء
Human Resource كتيب وأبحاث مؤثرة مثل كتاب أولريش Champions (1997)، وأبحاث بيكر وهوسيلد حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Becker & Huselid, 2006)	الأعمال البارزة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على المصادر أدناه

المراجع

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
2. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
3. Bersin, J. (2013). Predictions for 2013: Corporate talent, leadership, and HR—Nexus of global forces drives new models for success. *Bersin by Deloitte*.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
5. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
6. Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management, and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Management*, 53(3), 313-327.
7. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

8. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
9. Sparrow, P., & Cooper, C. L. (2012). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*. Routledge.
10. Swart, J., & Kinnie, N. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53(2), 291-310.
11. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.

مراحل إعداد خطة تكوين للموارد البشرية

خطط التكوين للموارد البشرية أساسية لضمان تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية. خطة التكوين المنظمة بشكل جيد لا تعزز أداء الموظفين فحسب، بل تساهم أيضًا في النجاح العام للمنظمة. يستكشف هذا التحليل الشامل مراحل إعداد خطة تكوين للموارد البشرية، مع تسليط الضوء على أهمية كل مرحلة، وأفضل الممارسات، والتحديات. تم دعم الرؤى المقدمة بمراجع واسعة من مجالات أكاديمية ذات تأثير كبير وكتب موثوقة، مما يوفر فهمًا شاملاً لعملية تخطيط تكوين الموارد البشرية.

فهم خطة التكوين للموارد البشرية

قبل الخوض في مراحل إعداد خطة تكوين للموارد البشرية، من الضروري فهم ما تعنيه خطة التكوين. وفقًا لنوي (Noe, 2017)، خطة التكوين هي وثيقة مفصلة تحدد احتياجات التكوين والأهداف والطرق والموارد واستراتيجيات التقييم. إنها بمثابة خارطة طريق توجه محترفي الموارد البشرية والمدربين خلال عملية تطوير وتنفيذ برامج التكوين الفعالة.

المرحلة الأولى: تقييم الاحتياجات

المرحلة الأولى في إعداد خطة تكوين للموارد البشرية هي إجراء تقييم للاحتياجات. يتضمن ذلك تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة داخل المنظمة وتحديد احتياجات التكوين للموظفين. وفقًا لجولدستين وفورد (Goldstein & Ford, 2002) ، يشمل تقييم الاحتياجات الشامل تحليل الأهداف التنظيمية ومتطلبات الوظائف وأداء الموظفين. يمكن أن تساعد تقنيات مثل الاستبيانات والمقابلات وتقييمات الأداء في جمع البيانات ذات الصلة. النتيجة لهذه المرحلة هي فهم واضح لماهية التكوين المطلوب ولمن.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف التكوين

بمجرد تحديد احتياجات التكوين، تكون المرحلة التالية هي تحديد أهداف التكوين الواضحة والقابلة للقياس. يجب أن تتماشى هذه الأهداف مع الأهداف التنظيمية وتعالج احتياجات التكوين المحددة. وفقًا لكيركباتريك وكيركباتريك (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)، تكون أهداف التكوين الفعالة محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بوقت (SMART). توفر الأهداف الواضحة اتجاهًا لبرنامج التكوين وأساسًا لتقييم فعاليته.

المرحلة الثالثة: تصميم برنامج التكوين

تشمل مرحلة التصميم إنشاء محتوى وهيكل برنامج التكوين. يتضمن ذلك اختيار طرق التكوين والمواد والأنشطة التي ستستخدم لتحقيق أهداف التكوين. وفقاً لسالاس وآخرون (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012)، يجب أن يأخذ التصميم في الاعتبار أساليب التعلم وتفضيلات الموظفين. التعلم المدمج، الذي يجمع بين التكوين التقليدي في الفصول الدراسية والتعلم الإلكتروني، هو نهج فعال يلبي احتياجات التعلم المتنوعة. تتضمن مرحلة التصميم أيضاً تطوير جدول تكوين مفصل واختيار المدربين المؤهلين.

المرحلة الرابعة: تطوير مواد التكوين

تركز مرحلة التطوير على إنشاء مواد التكوين والموارد اللازمة للبرنامج. يتضمن ذلك إعداد العروض التقديمية والنشرات والكتيبات والوحدات الإلكترونية. وفقاً لبراون وسيتزمان (Brown & Sitzmann, 2011)، تعد مواد التكوين عالية الجودة ضرورية لتسهيل التعلم الفعال. يجب أن تكون المواد جذابة وتفاعلية ومتوافقة مع أهداف التكوين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعزز تضمين العناصر المتعددة الوسائط مثل الفيديوهات والمحاكاة من تجربة التعلم.

المرحلة الخامسة: تنفيذ برنامج التكوين

تتضمن مرحلة التنفيذ تقديم برنامج التكوين للموظفين. تتطلب هذه المرحلة تخطيطًا وتنسيقًا دقيقين لضمان سير جلسات التكوين بسلاسة. وفقًا لتاننباوم ويوكل (Tannenbaum & Yukl, 1992)، يتطلب التنفيذ الفعال خلق بيئة تعلم مواتية، وإدارة اللوجستيات، وتقديم الدعم للمدربين والمشاركين. من المهم أيضًا مراقبة جلسات التكوين وإجراء التعديلات حسب الحاجة لمعالجة أي قضايا تنشأ.

المرحلة السادسة: تقييم فعالية التكوين

يعد تقييم فعالية برنامج التكوين مرحلة حاسمة في عملية تخطيط التكوين. يتضمن ذلك تقييم ما إذا كانت أهداف التكوين قد تحققت وقياس تأثير التكوين على أداء الموظفين ونتائج المنظمة. وفقًا لكيركباتريك وكيركباتريك & Kirkpatrick (Kirkpatrick, 2006)، يجب أن تتضمن عملية التقييم مستويات متعددة من التقييم، بما في ذلك ردود الفعل الفورية ونتائج التعلم وتغييرات السلوك والنتائج. يمكن أن يوفر جمع التغذية الراجعة من المشاركين وإجراء التقييمات اللاحقة رؤى قيمة لتحسين برامج التكوين المستقبلية.

التحديات في إعداد خطة تكوين

على الرغم من فوائد خطة التكوين المنظمة، غالبًا ما يواجه محترفو الموارد البشرية عدة تحديات خلال عملية الإعداد. تشمل هذه التحديات الميزانيات والموارد المحدودة، والمقاومة للتغيير، والصعوبات في قياس فعالية التكوين. وفقًا لسكس وبورك (Saks & Burke, 2012)، يتطلب معالجة هذه التحديات تخطيطًا استراتيجيًا، وتواصلًا فعالًا، واستخدام أساليب تكوين مبتكرة. يجب على المنظمات أيضًا إعطاء الأولوية للتحسين المستمر وتكييف خطط التكوين مع الاحتياجات والظروف المتغيرة.

أفضل الممارسات لخطط تكوين فعالة

لضمان نجاح خطط التكوين للموارد البشرية، يجب على المنظمات تبني أفضل الممارسات التي تعزز عملية التخطيط والتنفيذ. وفقًا لثرنو، ساكس، وموور (Tharenou, Saks, & Moore, 2007)، تشمل أفضل الممارسات:

1. إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية تخطيط التكوين لضمان التوافق مع الأهداف التنظيمية.
2. استخدام النهج القائم على البيانات لتحديد احتياجات التكوين وتحديد الأهداف.
3. تضمين أساليب تكوين متنوعة لتلبية أساليب التعلم المختلفة.

4. توفير الدعم المستمر والموارد للمدربين والمشاركين.

5. التقييم المستمر وتحسين برنامج التكوين بناءً على التغذية الراجعة وبيانات

الأداء.

إن إعداد خطة تكوين للموارد البشرية هو عملية متعددة المراحل تتطلب تخطيطًا دقيقًا وبحثًا وتنفيذًا. كل مرحلة من العملية، بدءًا من تقييم الاحتياجات إلى التقييم، تلعب دورًا حاسمًا في ضمان فعالية برنامج التكوين. باتباع نهج منظم وتبني أفضل الممارسات، يمكن للمنظمات تطوير خطط تكوين تعزز أداء الموظفين وتساهم في النجاح العام للمنظمة. توفر الرؤى المقدمة في هذه المقالة، مدعومة بالاستشهادات الواسعة من المجالات الأكاديمية ذات التأثير الكبير والكتب الموثوقة، فهمًا شاملاً لعملية تخطيط التكوين للموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز التنظيمي.

وفيما يلي جدول يصف مراحل إعداد خطة تكوين للموارد البشرية بشكل موجز ومفصل:

جدول 5: مراحل إعداد خطة تكوين للموارد البشرية

المرحلة	الوصف
المرحلة الأولى: تقييم الاحتياجات	تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة داخل المنظمة باستخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتقييمات الأداء.
المرحلة الثانية: تحديد أهداف التكوين	تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع الأهداف التنظيمية وتعالج احتياجات التكوين المحددة باستخدام نموذج SMART.

اختيار طرق التكوين المناسبة وتصميم هيكل البرنامج بما يتناسب مع أساليب التعلم المختلفة، مثل التعلم المدمج، وتطوير جدول تكوين مفصل واختيار المدربين المؤهلين.	المرحلة الثالثة: تصميم برنامج التكوين
إعداد العروض التقديمية والنشرات والكتيبات والوحدات الإلكترونية لضمان جودة عالية في المواد التعليمية وجعلها جذابة وتفاعلية ومتوافقة مع أهداف التكوين.	المرحلة الرابعة: تطوير مواد التكوين
تخطيط وتنفيذ جلسات التكوين وضمان سيرها بسلاسة من خلال إدارة اللوجستيات وتقديم الدعم اللازم للمدربين والمشاركين ومراقبة الجلسات وإجراء التعديلات عند الحاجة.	المرحلة الخامسة: تنفيذ برنامج التكوين
تقييم تحقيق أهداف التكوين وقياس تأثيره على أداء الموظفين باستخدام مستويات تقييم متعددة وجمع التغذية الراجعة من المشاركين وإجراء التقييمات اللاحقة.	المرحلة السادسة: تقييم فعالية التكوين

من إعداد الباحث بناء على المصادر أدناه

المراجع

1. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
2. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
3. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
4. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
5. Brown, K. G., & Sitzmann, T. (2011). Training and employee development for improved performance. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*.

6. Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
7. Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118-127.

تقييم الأداء في الموارد البشرية

يعد تقييم الأداء للموارد البشرية وظيفة حاسمة في المنظمات الحديثة، حيث يمثل حجر الزاوية لتطوير الموظفين، والنمو التنظيمي، والتوافق الاستراتيجي. يتناول هذا التحليل الشامل الجوانب المتعددة لتقييم الأداء، بما في ذلك منهجياته، أهميته، تحدياته، واتجاهاته المستقبلية. يستند التحليل إلى أدبيات واسعة من مجالات أكاديمية ذات تأثير كبير وكتب موثوقة، مقدماً فهماً مفصلاً لكيفية إجراء تقييمات الأداء بشكل فعال والاستفادة منها لتعزيز الأداء التنظيمي.

فهم تقييم الأداء

تقييم الأداء، هو العملية المنهجية لتقييم أداء الموظف وإنتاجيته بالنسبة لمعايير معينة وأهداف تنظيمية محددة مسبقاً. (Aguinis, 2013) يشمل ذلك تقنيات وأدوات مختلفة مصممة لقياس فعالية الموظف، وتقديم التغذية الراجعة، وتوجيه القرارات المتعلقة بالترقيات والتعويضات والتطوير المهني.

منهجيات تقييم الأداء

الأساليب التقليدية

تشمل الأساليب التقليدية لتقييم الأداء الترتيب، مقاييس التقييم، والمقالات. تتضمن أساليب الترتيب ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على الأداء (Murphy)

(Cleveland, 1995) & تقيس مقاييس التقييم، مثل مقياس ليكرت، أبعاد الأداء المختلفة باستخدام درجات رقمية. (Bretz, Milkovich, & Read, 1992) تتطلب طرق المقالات من المقيمين كتابة تقييمات وصفية لأداء الموظف، مبرزين نقاط القوة ومجالات التحسين. (Landy & Farr, 1980)

الأساليب الحديثة

تركز تقنيات تقييم الأداء الحديثة على التغذية الراجعة المستمرة، ومشاركة الموظفين، والجوانب التطويرية. تشمل هذه الأساليب التغذية الراجعة بزوايا 360 درجة، والإدارة بالأهداف (MBO) ، وبطاقة الأداء المتوازن. تتضمن طريقة التغذية الراجعة بزوايا 360 درجة جمع بيانات الأداء من المشرفين والزملاء والمرؤوسين وأحياناً العملاء (Bracken, Timmreck, & Church, 2001) تحدد الإدارة بالأهداف أهدافاً محددة وقابلة للقياس يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والموظفين. (Drucker, 1954) تدمج بطاقة الأداء المتوازن مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتوفير رؤية شاملة لأداء الموظف. (Kaplan & Norton, 1996)

أهمية تقييم الأداء

تعد تقييمات الأداء ضرورية لأسباب متعددة. فهي توفر تغذية راجعة منظمة للموظفين، تساعد على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين. هذه التغذية الراجعة أساسية للنمو

الشخصي والمهني (Kluger & DeNisi, 1996). كما تساهم تقييمات الأداء في تحديد احتياجات التدريب والتطوير، لضمان أن الموظفين يمتلكون المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. (Goldstein & Ford, 2002)

علاوة على ذلك، تلعب تقييمات الأداء دورًا حاسمًا في اتخاذ قرارات الموارد البشرية المستتيرة بشأن الترقيات والمكافآت والإجراءات التأديبية. (Grote, 2002) كما تلعب دورًا حيويًا في التوفيق بين أداء الفرد وأهداف المنظمة، مما يعزز الأداء والإنتاجية العامة. (Armstrong, 2006)

التحديات في تقييم الأداء

على الرغم من أهميتها، تواجه تقييمات الأداء عدة تحديات. إحدى القضايا الرئيسية هي احتمال التحيز والذاتية، مما قد يقوض عدالة ودقة عملية التقييم (Murphy & Cleveland, 1995). تشمل التحيزات الشائعة التساهل، والاتجاه المركزي، وتأثير الهالة، حيث تتأثر تصورات المقيمين بعوامل غير ذات صلة.

تحد آخر هو تردد المديرين في تقديم تغذية راجعة صادقة خوفًا من إتلاف العلاقات أو إحباط الموظفين. (Pulakos & O'Leary, 2011) يمكن أن يؤدي ذلك إلى تضخم التقييمات وتقليل فعالية عملية التقييم. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تتعرض

دورة التقييم السنوية التقليدية للنقد بسبب عدم تكرارها وعدم استجابتها لطبيعة العمل الديناميكية. (Adler et al., 2016)

أفضل الممارسات لتقييم الأداء الفعال

للتغلب على هذه التحديات، يمكن للمنظمات تبني أفضل الممارسات التي تعزز فعالية تقييمات الأداء. وتشمل هذه:

1. تدريب المقيمين: تقديم تدريب شامل للمديرين والمقيمين للتعرف على التحيزات والحد منها، وتقديم تغذية راجعة بناءة، واستخدام أدوات التقييم بشكل فعال (DeNisi & Sonesh, 2011).

2. التغذية الراجعة المستمرة: تنفيذ نظام التغذية الراجعة المستمرة الذي يشجع المناقشات المنتظمة حول الأداء على مدار العام، بدلاً من الاعتماد فقط على المراجعات السنوية. (Culbert, 2010).

3. استخدام التكنولوجيا: الاستفادة من برامج إدارة الأداء لتبسيط عملية التقييم، والحفاظ على سجلات دقيقة، وتقديم تغذية راجعة في الوقت الفعلي (Aguinis, 2013).

4. مشاركة الموظفين: إشراك الموظفين في عملية تقييم الأداء من خلال تشجيع

التقييم الذاتي وتحديد الأهداف، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم (Locke &

Latham, 2002).

5. التغذية الراجعة متعددة المصادر: دمج آليات التغذية الراجعة متعددة المصادر

مثل التغذية الراجعة بزواوية 360 درجة للحصول على رؤية شاملة لأداء

الموظف من وجهات نظر متعددة. (Bracken et al., 2001)

الاتجاهات المستقبلية في تقييم الأداء

من المحتمل أن يتشكل مستقبل تقييم الأداء من خلال التقدم التكنولوجي والديناميكيات

التنظيمية المتغيرة. من المتوقع أن تحدث الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي ثورة

في التقييمات من خلال توفير رؤى مستندة إلى البيانات، وتقليل التحيزات، والتنبؤ

باتجاهات الأداء المستقبلية. (Bersin, 2018) بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التحول

نحو نماذج العمل عن بُعد والهجينة نهجًا جديدًا لتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار التعاون

والإنتاجية الافتراضية. (Larson & DeChurch, 2020)

كما تعترف المنظمات بشكل متزايد بأهمية رفاهية الموظف ومشاركته كعناصر حاسمة

في الأداء. يمكن أن يوفر دمج مقاييس الرفاهية في تقييمات الأداء رؤية شاملة لأداء

الموظف ويعزز بيئة عمل صحية. (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002)

تقييم الأداء للموارد البشرية هو عملية معقدة ولكنها ضرورية تؤثر بشكل كبير على نجاح المنظمة. من خلال تبني أفضل الممارسات والاستفادة من المنهجيات الحديثة، يمكن للمنظمات تعزيز دقة وعدالة وفعالية نظم تقييم الأداء الخاصة بها. مع استمرار تطور مكان العمل، يجب أيضًا أن تتطور الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء لضمان بقائها ذات صلة ومفيدة في دفع أداء الموظفين والمنظمات.

المراجع

1. Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
2. Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219-252.
3. Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). London, UK: Kogan Page.
4. Bersin, J. (2018). AI in HR: A real killer app. *Forbes*.
5. Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6. Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, 18(2), 321-352.
7. Culbert, S. A. (2010). *Get Rid of the Performance Review!: How Companies Can Stop Intimidating, Start Managing--and Focus on What Really Matters*. New York, NY: Business Plus.

8. DeNisi, A. S., & Sonesh, S. C. (2011). The appraisal and management of performance at work. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 255-279). Washington, DC: American Psychological Association.
9. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper & Row.
10. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
11. Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. New York, NY: AMACOM.
12. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association.
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254-284.
15. Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). *Performance Rating*. *Psychological Bulletin*, *87*(1), 72-107.

الواقع وآفاق تنمية الموارد البشرية في الجزائر

تعد تنمية الموارد البشرية جزءًا حيويًا من الاستراتيجية الوطنية في الجزائر لتعزيز النمو الاقتصادي، والتطور الاجتماعي، والازدهار العام. يستكشف هذا التحليل الشامل الوضع الحالي لتنمية الموارد البشرية في الجزائر، مع التركيز على الجوانب الرئيسية مثل التعليم، والتدريب، ومشاركة القوى العاملة، والأطر المؤسسية. كما يحدد التحديات والفرص، ويقدم فهماً متعمقاً للآفاق المستقبلية لتنمية الموارد البشرية في البلاد. يستند هذا النقاش إلى أدبيات واسعة من مجلات أكاديمية ذات تأثير كبير وكتب موثوقة، مما يوفر منظورًا شاملاً ومفصلاً حول الموضوع.

الوضع الحالي لتنمية الموارد البشرية

التعليم والتدريب

يعد التعليم والتدريب من الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية. في الجزائر، تم الاستثمار بشكل كبير لتوسيع الوصول إلى التعليم على جميع المستويات. ارتفعت معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي والثانوي بشكل كبير، وقد نفذت الحكومة إصلاحات مختلفة لتحسين جودة التعليم. (UNESCO, 2019) كما شهد التعليم العالي نموًا ملحوظًا، مع إنشاء العديد من الجامعات والمؤسسات المهنية لتلبية الطلب المتزايد على العمالة الماهرة. (World Bank, 2020)

ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات في موازنة نتائج التعليم مع احتياجات سوق العمل. غالبًا ما لا يتوافق المنهج الدراسي مع المتطلبات المتطورة للصناعات، مما يؤدي إلى عدم توافق المهارات. (Benabdallah, 2017) بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز برامج التدريب المهني لتحضير الطلاب بشكل أفضل للأدوار الفنية والمتخصصة (European Training Foundation, 2019).

مشاركة القوى العاملة

تعد مشاركة القوى العاملة جانبًا حيويًا آخر من تنمية الموارد البشرية. حافظ معدل المشاركة في القوى العاملة في الجزائر على استقراره النسبي، ولكن هناك تفاوتات كبيرة في فرص العمل، خاصة بين النساء والشباب (Algerian Ministry of Labour, 2020). لا تزال مشاركة النساء في القوى العاملة منخفضة مقارنة بالمعايير العالمية، متأثرة بالمعايير الثقافية وغياب السياسات الداعمة (El Feki, Heilman, & Barker, 2017).

تعتبر بطالة الشباب قضية ملحة، حيث يواجه العديد من الخريجين الشباب صعوبة في العثور على وظائف مناسبة. تتفاقم هذه المشكلة بسبب الفجوة بين نظام التعليم واحتياجات سوق العمل. (International Labour Organization, 2018) تشمل الجهود المبذولة لسد هذه الفجوة المبادرات الحكومية لتعزيز ريادة الأعمال والابتكار بين الشباب. (OECD, 2019)

الأطر المؤسسية والسياسات

نفذت الجزائر أطراً مؤسسية وسياسات متنوعة تهدف إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية. تركز الاستراتيجية الوطنية للتوظيف على خلق فرص عمل من خلال التنوع الاقتصادي والاستثمار في القطاعات الرئيسية مثل التكنولوجيا والتصنيع (Algerian Government, 2019). تم تقديم سياسات تهدف إلى تحسين تنظيم سوق العمل وتعزيز حماية العمال لخلق بيئة أكثر ملاءمة لتنمية القوى العاملة (World Bank, 2018).

على الرغم من هذه الجهود، هناك حاجة إلى سياسات أكثر تكاملاً وتنسيقاً لمواجهة الطبيعة المتعددة الأوجه لتنمية الموارد البشرية. يعد التنسيق بين الوكالات الحكومية المختلفة وأصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية لضمان تنفيذ السياسات بشكل فعال وتحقيق نتائجها المرجوة. (Benhabib, 2018)

التحديات في تنمية الموارد البشرية

هناك العديد من التحديات التي تعيق تنمية الموارد البشرية في الجزائر. إحدى القضايا الرئيسية هي الاعتماد الاقتصادي على الهيدروكربونات، مما يحد من تنوع سوق العمل وخلق فرص عمل متنوعة. (Mahjoub, 2018) بالإضافة إلى ذلك، تحتاج جودة برامج التعليم والتدريب إلى تحسين كبير لتلبية متطلبات الاقتصاد الحديث (Brahimi, 2016).

تعد الفجوة في فرص العمل بين المناطق والديموغرافيات المختلفة تحديًا كبيرًا آخر. تواجه المناطق الريفية، على وجه الخصوص، معدلات بطالة أعلى وتوافرًا محدودًا للمرافق التعليمية والتدريبية عالية الجودة. (Charrad, 2001) يتطلب معالجة هذه التفاوتات تدخلات واستثمارات مستهدفة لتعزيز التنمية الشاملة.

الفرص للتحسين

على الرغم من هذه التحديات، هناك فرص كبيرة لتحسين تنمية الموارد البشرية في الجزائر. يمكن أن يلعب الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار دورًا حيويًا في تحويل قطاعي التعليم والتدريب. يمكن أن تحسن الأدوات الرقمية ومنصات التعلم الإلكتروني الوصول إلى التعليم والتدريب عالي الجودة، خاصة في المناطق النائية والمحرومة (El Feki et al., 2017).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تدفع الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى موازنة البرامج التعليمية مع احتياجات الصناعة. يمكن أن تضمن الجهود التعاونية بين المؤسسات التعليمية والشركات أن تكون المناهج الدراسية ذات صلة وأن يكتسب الطلاب المهارات والخبرة العملية. (OECD, 2019)

الآفاق المستقبلية

تبدو الآفاق المستقبلية لتنمية الموارد البشرية في الجزائر واعدة، بشرط أن تتخذ الحكومة وأصحاب المصلحة إجراءات استباقية لمواجهة التحديات الحالية. يعتبر تنفيذ الإصلاحات الشاملة في قطاعات التعليم والتدريب، وتعزيز المساواة بين الجنسين في القوى العاملة، وتعزيز الأطر المؤسسية خطوات حاسمة نحو تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية. (UNDP, 2020)

علاوة على ذلك، ستخلق الجهود المستمرة لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على الهيدروكربونات فرص عمل جديدة وتدفع بالنمو الاقتصادي. من خلال تعزيز سوق عمل ديناميكي وشامل، يمكن للجزائر الاستفادة من إمكاناتها البشرية لتحقيق أهداف التنمية طويلة الأجل. (International Monetary Fund, 2018)

تقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر عند مفترق طرق حاسم، حيث تم تحقيق تقدم كبير في مجالات متعددة، ولكنها تواجه أيضًا تحديات كبيرة. يتطلب التصدي لهذه التحديات نهجًا شاملاً يدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. من خلال الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، يمكن للجزائر تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية تفيد جميع مواطنيها.

ويوضح هذا الجدول الوضع الحالي لتنمية الموارد البشرية في الجزائر ويسلط الضوء على الفرص المحتملة للتحسين في مختلف المجالات الرئيسية.

جدول 6: الوضع الحالي لتنمية الموارد البشرية في الجزائر والفرص المحتملة لتحسين في مختلف المجالات الرئيسية

المجال	الوضع الحالي	آفاق التحسن الممكنة
التعليم والتدريب	- ارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي والثانوي. - نمو كبير في التعليم العالي. - تحديات في مواهبة المناهج مع احتياجات سوق العمل.	- تبني مناهج حديثة ومواءمة مع سوق العمل. - تعزيز برامج التدريب المهني. - استخدام التكنولوجيا والابتكار في التعليم والتدريب.
مشاركة القوى العاملة	- استقرار معدل المشاركة في القوى العاملة. - تفاوتات كبيرة في فرص العمل بين النساء والشباب. - بطالة مرتفعة بين الشباب.	- تعزيز السياسات الداعمة لمشاركة النساء في القوى العاملة. - تعزيز ريادة الأعمال والابتكار بين الشباب. - تحسين برامج التوجيه المهني والتوظيف.
الأطر المؤسسية والسياسات	- تنفيذ استراتيجيات وطنية للتوظيف. - سياسات لتحسين تنظيم سوق العمل وحماية العمال.	- تطوير سياسات متكاملة ومنسقة بشكل أفضل. - تعزيز التنسيق بين الوكالات الحكومية وأصحاب المصلحة.
التحديات الاقتصادية	- الاعتماد الكبير على إيرادات الهيدروكربونات. - محدودة تنوع سوق العمل.	- تنوع مصادر الدخل والاقتصاد. - جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية في القطاعات غير النفطية.
الجودة في التعليم والتدريب	- قضايا في جودة التعليم بسبب المناهج القديمة وتدريب المعلمين غير الكافي. - نقص الموارد.	- تحسين جودة التعليم من خلال تبني مناهج حديثة وتدريب المعلمين بشكل دوري. - زيادة الاستثمارات في التكنولوجيا التعليمية.
التفاوتات الإقليمية	- تفاوتات في فرص العمل بين المناطق الريفية والحضرية. - معدلات بطالة أعلى في المناطق الريفية.	- استثمارات مستهدفة في التعليم والتدريب في المناطق الريفية. - تعزيز التوظيف والتنمية الاقتصادية في المناطق المحرومة.
المساواة بين الجنسين	- تقدم ملموس في الإصلاحات القانونية ومشاركة المرأة في التعليم وسوق العمل.	- تعزيز التوعية والتثقيف لتعزيز دور المرأة. - تنفيذ سياسات داعمة لحقوق المرأة وزيادة مشاركتها في القيادة والفرص الاقتصادية.
الرعاية الصحية	- تقدم في تحسين المؤشرات الصحية مثل متوسط العمر المتوقع وصحة الأم والطفل. - توفر الرعاية الصحية المجانية.	- زيادة الاستثمارات في البنية التحتية الصحية. - تحسين توزيع الكوادر الطبية. - تعزيز نظام الرعاية الصحية الأولية لتقديم خدمات صحية أكثر شمولية.
التنوع الاقتصادي	- جهود لتنويع الاقتصاد من خلال الاستثمار في الزراعة والصناعة والخدمات.	- تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحسين التعليم المهني والتقني. - دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتعزيز الاقتصاد المحلي.
التحسين في البنية التحتية	- استثمارات كبيرة في البنية التحتية التعليمية والصحية. - تحديات في صيانة وتحديث البنية التحتية.	- زيادة الاستثمارات في تحديث وصيانة البنية التحتية. - تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتحسين الخدمات والبنية التحتية.

1. Algerian Government. (2019). *Vision Algeria 2030: Sustainable Development Goals*.
2. Algerian Ministry of Labour. (2020). *Labour Market Statistics*.
3. Benabdallah, K. (2017). Education reform in Algeria: Progress and challenges. *International Journal of Educational Development*, 53, 1-9.
4. Benhabib, Z. (2018). Gender equality and women's empowerment in Algeria. *Gender and Development*, 26(3), 457-475.
5. Brahim, M. (2016). Health care system in Algeria: Challenges and opportunities. *Journal of Global Health*, 6(1), 010302.
6. Charrad, M. M. (2001). *States and Women's Rights: The Making of Postcolonial Tunisia, Algeria, and Morocco*. University of California Press.
7. El Feki, S., Heilman, B., & Barker, G. (2017). *Understanding Masculinities: Results from the International Men and Gender Equality Survey (IMAGES) - Middle East and North Africa*. UN Women and Promundo-US. library/publications/2017/5/understanding-masculinities-results-from-the-international-men-and-gender-equality-survey
8. European Training Foundation. (2019). *Skills Mismatch in Algeria: An Analysis*.
9. International Crisis Group. (2019). *Post-Bouteflika Algeria: Growing Protests, Signs of Impasse*.
10. International Labour Organization. (2018). *Labour Market Trends in Algeria*. dcomm/documents/publication/wcms_627890.pdf
11. International Monetary Fund. (2018). *Algeria: Economic Outlook*.
12. Mahjoub, A. (2018). Economic diversification in Algeria: Challenges and opportunities. *The Journal of North African Studies*, 23(4), 1-14.

13. OECD. (2019). *Economic Diversification in MENA: The Case of Algeria*.
14. UNDP. (2020). *Human Development Report 2020*.
15. UNESCO. (2019). *Education for All in Algeria: Progress and Prospects*.
16. World Bank. (2018). *Algeria Education Sector Review*
17. World Bank. (2020). *Algeria Economic Update*.

الخاتمة

في ختام هذه المطبوعة البيداغوجية حول إدارة الموارد البشرية، نجد أنه من المهم أن نلخص الرحلة المعرفية التي قطعناها ونسلط الضوء على النقاط الرئيسية التي تم تناولها. تهدف هذه الخاتمة إلى إعادة التأكيد على الأهمية الحيوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، واستعراض بعض الدروس المستفادة، والتطلع إلى المستقبل.

لقد تبين لنا أن الموارد البشرية تمثل أحد الأصول الحيوية التي لا غنى عنها في أي منظمة تسعى للتميز والنجاح المستدام. بدءاً من جذب المواهب المناسبة وتوظيفها، مروراً بتدريبها وتطويرها، وصولاً إلى الحفاظ على هذه المواهب وتحفيزها، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز الأداء التنظيمي والكفاءة. إن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ويدعم الابتكار، ويحقق ميزة تنافسية مستدامة.

استعرضنا عبر الفصول المختلفة التحولات النظرية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، بدءاً من النهج الكلاسيكي الذي يركز على الهياكل الصارمة والتحكم الهرمي، وصولاً إلى النهج السلوكي الذي يركز على الدوافع والسلوكيات البشرية. وانتهاءً بالنهج الحديث الذي يمزج بين التقنيات المتقدمة والاستراتيجيات الشمولية لتعزيز مشاركة الموظفين

ومرونة العمل. هذه التحولات النظرية ليست مجرد تغييرات في المفاهيم، بل تعكس تطوراً في كيفية فهمنا وتقديرنا لرأس المال البشري وأهميته في تحقيق النجاح التنظيمي. من خلال استعراضنا لاستراتيجيات التوظيف والتدريب والتطوير، ومراحل إعداد خطط التكوين، تعلمنا العديد من الدروس القيمة. من بين هذه الدروس أهمية التقييم المستمر لاحتياجات التدريب، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتصميم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات الموظفين وأساليب تعلمهم المتنوعة. كما تعرفنا على أهمية المرونة في ممارسات الموارد البشرية لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة والمتجددة باستمرار.

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، يظل مستقبل إدارة الموارد البشرية مفعماً بالتحديات والفرص على حد سواء. يجب على محترفي الموارد البشرية أن يكونوا على استعداد لتبني التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحسين عمليات التوظيف وإدارة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز التنوع والشمولية في بيئات العمل سيظل أحد الأولويات الرئيسية لضمان بيئة عمل مبتكرة وشاملة تدعم جميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم.

مع استمرار تطور إدارة الموارد البشرية، سيكون من الضروري أن يظل محترفو الموارد البشرية على اطلاع دائم بأحدث الاتجاهات والممارسات. يتطلب ذلك التزاماً بالتعلم

المستمر وتطوير الذات، بالإضافة إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والتقنيات الحديثة. إن بناء ثقافة تنظيمية قوية وداعمة تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر هو مفتاح النجاح في المستقبل.

إن تنمية الموارد البشرية في الجزائر تعد قضية محورية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في البلاد. تواجه الجزائر، كغيرها من الدول النامية، تحديات كبيرة تتعلق بتطوير رأس المال البشري وتعزيز الكفاءات والقدرات المهنية لمواطنيها. في السنوات الأخيرة، أدركت الحكومة الجزائرية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات التعليمية أهمية الاستثمار في رأس المال البشري. تم إطلاق العديد من المبادرات والبرامج الهادفة إلى تحسين نظام التعليم والتدريب، وزيادة فرص العمل، وتعزيز ريادة الأعمال. تشمل هذه الجهود تطوير مناهج تعليمية تتماشى مع متطلبات السوق، وتوفير فرص تدريب عملي للشباب، وتشجيع الابتكار والتكنولوجيا.

في الختام، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عنصر استراتيجي يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية. من خلال استثمار الوقت والموارد في تطوير وتحفيز الموظفين، يمكن للمنظمات تحقيق مستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي والابتكار. نأمل أن تكون

هذه المطبوعة قد قدمت لكم فهماً شاملاً لإدارة الموارد البشرية وأهميتها، وزودتكم بالأدوات والمعرفة اللازمة لتطبيق هذه المفاهيم في بيئات العمل المختلفة.

ندعوكم للاستمرار في استكشاف هذا المجال الواسع والمليء بالتحديات والفرص، والتطلع دائماً إلى كيفية تحسين وتعزيز إدارة الموارد البشرية في منظماتكم المستقبلية. إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة، بل هي دعامة أساسية تسهم في بناء مستقبل أكثر إشراقاً ونجاحاً.

