

تنمية الموارد البشرية بين النظرية والتجديد: قراءة في الأسس المعاصرة لإدارة رأس المال البشري

Human Resource Development between Theory and Innovation: A
Reading in the Contemporary Foundations of Human Capital
Management

خالد زحزاح *

جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر k.zahzah@lagh-univ.dz

تاريخ الإرسال: 2025/05/28 تاريخ القبول: 2025/06/20 تاريخ النشر: 2025/06/30

الملخص:

لقد رافق التحول من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بروز مقاربات ونماذج نظرية حديثة، يأتي في طليعتها المدخل القائم على اعتبار تنمية الموارد البشرية خيارًا استراتيجيًا للمؤسسات الطامحة إلى التميز والريادة، ويعكس هذا التحول قناعة متزايدة بأن بناء القدرات البشرية من خلال التعلم المستمر، والتكوين النوعي، والتطوير المهني المتواصل، يمثل ركيزة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي، فبفضل هذه المداخل الحديثة، أضحت بإمكان المؤسسات تكوين فرق عمل مرنة ومؤهلة لمواجهة التحديات المستقبلية، قادرة على خلق قيمة مضافة تُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية.

وانطلاقًا من هذا التحول، يسعى هذا المقال إلى تقديم قراءة تحليلية في الأسس النظرية المعاصرة لتنمية الموارد البشرية، مع تسليط الضوء على أوجه التجديد في الفكر الإداري الحديث، وكيفية ترجمتها إلى ممارسات عملية تسهم في تعزيز رأس المال البشري كمورد استراتيجي في بيئات العمل الحديثة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية ، رأس المال البشري.

Abstract:

The shift from classical to strategic human resource management has been accompanied by the emergence of new theoretical models and approaches, foremost among them the perspective that views human resource development as a strategic choice for institutions aspiring to excellence and leadership. This transformation reflects a growing conviction that building human capacities through continuous learning, high-quality training, and ongoing professional development constitutes a fundamental pillar for enhancing institutional performance. Thanks to these modern approaches, organizations are now better positioned to build flexible and competent teams capable of facing future challenges and generating added value that strengthens their competitive advantage.

In light of this shift, the present paper aims to provide an analytical reading of the contemporary theoretical foundations of human resource development, with a focus on the innovative dimensions of modern managerial thought and how these can be translated into practical strategies that reinforce human capital as a strategic asset in today's dynamic work environments.

Keywords: Human Resource Development, Strategic Management, Human Capital.

مقدمة:

أصبحت الشركات الكبرى ولاسيما المحترفة منها تتبنى أساليب معاصرة لتنمية الموارد البشرية وتسعى لتدريب الموظفين على المناهج والجوانب الوظيفية والسلوكية المختلفة، وترمي هاته الأساليب إلى إحداث قفزة نوعية في الموارد البشرية عن طريق التكوين والتعليم والتطوير المستمر ضمن برامج مكثفة تتناول تحسين الكفاءات والمهارات والسلوكيات وزيادة المعارف وبذلك فإن المؤسسة تحرص على تحسين ومعالجة الجانب السلوكي والفني للموظفين عن طريق تعزيز أسلوب

تنمية الموارد البشرية حتى يكون للموارد البشرية معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام في الأداء، هاته الأخيرة تسمح للمؤسسة بتطوير مواردها البشرية وتنمية مهاراتها ومواكبتها للتطور الدائم الجاري حولها ، نظراً لما تحقّقه لها من ميزات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، برزت الحاجة إلى تبني رؤى وتجديدات نظرية تأخذ بعين الاعتبار أهمية الاستثمار في المعرفة، والمهارات، والقدرات الابتكارية للموارد البشرية، بما يتيح للمؤسسات التكيف مع التغير، وتجاوز التحديات، وتحقيق قيمة مضافة مستدامة ومن هنا، أصبحت تنمية الموارد البشرية أكثر ارتباطاً بمفاهيم مثل التعلم التنظيمي، التمكين، إدارة المواهب، والقيادة التحويلية، مما يدل على عمق التحول الذي عرفه هذا الحقل في العقود الأخيرة.

أهمية الموضوع:

تكتسب قضية تنمية الموارد البشرية أهمية متزايدة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل العالمي، حيث أصبح رأس المال البشري يشكل حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة الاقتصادية، وتناول هذا الموضوع من خلال دراسة الأسس المعاصرة لإدارة رأس المال البشري يعد أمراً بالغ الأهمية، خصوصاً في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها الفكر الإداري، وانتقال المؤسسات من النماذج التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى استراتيجيات أكثر تطوراً ومرونة، ففهم المداخل النظرية الحديثة التي تسهم في تطوير وتنمية المورد البشري لا يُعزز فقط الأداء المؤسسي، بل يفتح آفاقاً جديدة لتحسين القدرة التنافسية، ويسهم في تفعيل دور الأفراد داخل المؤسسات بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي والابتكار المستمر.

الإشكالية:

إلى أي مدى أسهمت التحولات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية في ترسيخ تنمية المورد البشري كخيار استراتيجي داخل المؤسسات، وما مدى فعالية هذه المداخل المعاصرة في تحويل

رأس المال البشري إلى عنصر حاسم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئات العمل الحديثة؟

أهداف الموضوع:

يسعى المقال إلى تحليل التحولات الرئيسية التي شهدتها مجال إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على كيفية انتقاله من النموذج التقليدي إلى النموذج الاستراتيجي ، كما يهدف إلى استعراض الأسس النظرية الحديثة التي تركز عليها مقاربات تنمية الموارد البشرية، مثل التعلم المستمر، التكوين النوعي، والتطوير المهني، مع تسليط الضوء على مدى تأثير هذه الأسس في تعزيز رأس المال البشري كمورد استراتيجي.

المنهج:

للإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق الأهداف المحددة في هذه الورقة البحثية، قمنا بإتباع المنهج التحليلي لدراسة تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية ضمن إطار المداخل النظرية المعاصرة، حيث يركز هذا المنهج على تحليل الأدبيات الحديثة وتفسير التحولات التي شهدتها مجال إدارة رأس المال البشري، مع مقارنة دقيقة بين الأسس النظرية التقليدية والنماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ويستند التحليل إلى تقنيات التفسير لفحص العلاقة بين هذه النظريات والممارسات المؤسسية، وتحليل أثرها الفعلي على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

1. تنمية الموارد البشرية وبعض المصطلحات المرادفة:

1.1 التنمية البشرية: تعتبر التنمية البشرية أن يصبح الإنسان مركز عملية التنمية ومحورها، وذلك بالتركيز على تكوين وبناء القدرات البشرية وضرورة استخدام هذه القدرات في أنشطة إنتاجية أوخدمائية بما يضمن استمرارية التنمية، فمفهوم التنمية البشرية هو تنمية البشر (المضمون) من أجل البشر (النتائج)، وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) في تقريره العالمي الصادر سنة 1994 أن التنمية البشرية تعد نموذجًا يُمكن الأفراد من تنمية قدراتهم الإنسانية إلى

أقصى الحدود الممكنة، مع توجيه هذه القدرات نحو الاستخدام الأمثل في مختلف القطاعات، كما يتسم هذا النموذج بالحفاظ على حقوق الأجيال القادمة، من خلال عدم استنزاف الموارد الطبيعية الضرورية لضمان استمرارية التنمية في المستقبل، كما يضيف ذات التقرير أن التنمية البشرية المستدامة هي تنمية مواءمة للناس، ومواءمة للطبيعة فهي تعطي أقصى أولوية للحد من الفقر والعمالة المنتجة والتكامل الاجتماعي ولإعادة تأهيل البيئة وهي تعجل بالنمو الاقتصادي وترجمه إلى تحسينات في حياة البشر دون تدمير رأس المال اللازم لحماية فرص الأجيال القادمة¹.

2.1 علاقة التنمية البشرية بمفهوم تنمية الموارد البشرية : يمكن القول أن تنمية الموارد

البشرية تعد أحد المكونات الجوهرية للتنمية البشرية، وعنصرها مهما من عناصر منظومة التنمية الشاملة وجز لا يتجزأ من تنمية المجتمع، فالتنمية البشرية تهتم بالتعليم وتطويره كحق إنساني أساسي للحياة وتركز على تنمية النفس البشرية أما تنمية الموارد البشرية فتهتم باستخدام العنصر البشري نفسه كأداة لتطوير التعليم ، أي كعنصر اقتصادي للتنمية إلى جانب الإمكانيات المادية والتطورات التكنولوجية ، وكأداة لزيادة الإنتاجية في العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، إذا التنمية البشرية اشمل من تنمية الموارد البشرية.

2. ماهية تنمية الموارد البشرية :

خلال عقد السبعينات من القرن العشرين، ساهمت أعمال المفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler) في ترسيخ وانتشار مفهوم تنمية الموارد البشرية بصيغته الحديثة، حتى بات يُعرف بلقب "مهندس تنمية الموارد البشرية". وقد جاء هذا التأثير بشكل خاص بعد إصداره لكتاب *Developing Human Resource* سنة 1979، حيث قدم من خلاله تصورًا منهجيًا لوظائف الموارد البشرية، مقسمًا إياها إلى ثلاثة مجالات رئيسية: إدارة الموارد البشرية، وتنميتها، وتحسين بيئتها، موضحًا محتوى كل مجال في جدول توضيحي مرفق²:

الجدول 1: الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
- التدريب	- التعيين، الاختيار،	- الإثراء الوظيفي
- التعلم	التوظيف، التقييم، التعويض،	- التوسع الوظيفي
- التطوير	التخطيط القوى العاملة	- التطوير الوظيفي

Leonard Nadler, Garland D-wiggs, 1986, P4. Source

حسب نموذج نادلر فإن تنمية الموارد البشرية تشتمل على عمليات تطويرية أساسية هي :
التدريب، التعلم، التطوير.³

تعرف تنمية الموارد البشرية: " بأنها عملية لتطوير وإطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب وتعليم الموظفين بغرض تحسين الأداء ،⁴ وتعرف بأنها " عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي يستخدمونها الآن أو في المستقبل"⁵ ، وتعرف أيضا بأنها " عملية إكساب المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحسن قدرات ومهارات العاملين لمواجهة التغيرات في متطلبات وظائف الأعمال والزيائن"⁶

وتعرف كذلك بأنها عملية التركيز على ثقافة التعليم لتحقيق استراتيجية المؤسسة من خلال التدريب، التطوير، والتعليم، ومن منظور أشمل يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي " القدرة على دمج التعلم في السلوك"⁷

3. وظائف تنمية الموارد البشرية :

تُشير تنمية الموارد البشرية إلى جملة من الجهود المنظمة والمقصودة التي تهدف إلى تحقيق منافع مزدوجة لكل من العنصر البشري والمؤسسة، وذلك عبر ثلاث وظائف أساسية تتمثل في التدريب، والتعليم، والتطوير. وسنقوم فيما يلي بتقديم عرض موجز لهذه الوظائف:

1.3 التدريب: يمكن التطرق لوظيفة التدريب من خلال النقاط التالية:

- ترتبط هذه الوظيفة بمهام معينة لذلك فنطاقها محدد، وهي تركز على تطور أداء العامل في ظل وظيفته الحالية.
- يهتم بتحسين أداء العامل عن طريق تزيده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أوصقلها، وتغيير أوتعديل سلوكه واتجاهاته.

2.3 التعليم: يمكن التطرق لوظيفة التعلم من خلال ما يلي:

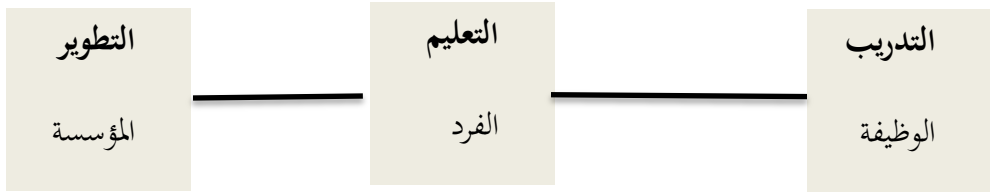
- تركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل العامل للقيام بوظيفة أووظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً.
- يمكن قياس أهدافها في المدى المتوسط.
- عدم إمكانية قياس نتائجها إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة .
- في بعض الحالات، يتم الاستعانة بمؤسسات خارجية ضمن عمليات تنمية الموارد البشرية.

3. التطوير: يمكن تناول وظيفة التطوير من خلال مجموعة من النقاط، من أبرزها: أن

هذه الوظيفة لا تعتمد بالضرورة على أساليب التدريب أوالتعليم الرسمي، رغم استفادتها منهما، إلى جانب توظيفها لأساليب أخرى متنوعة. كما أنها لا تقتصر في نشاطها على تطوير الأداء الوظيفي فحسب، بل تركز بشكل أساسي على تنمية الفرد ذاته بما ينسجم مع تطور المؤسسة واستعدادها لمتطلبات التغيير التنظيمي في المستقبل.

يمكن تلخيص وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها في شكل التالي: ⁸

الشكل رقم (1): وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها



المصدر: حسين يريقي ، 2007، ص 92.

من خلال الشكل رقم (1) يتضح أن وظائف تنمية الموارد البشرية تتركز في ثلاث مجالات مختلفة، المجال الأول يشمل التدريب الذي يبدأ بالعمل فيركز بذلك على الوظيفة، والمجال الثاني يشمل، التعليم والذي يبدأ بالموارد البشري ويركز بذلك عليه، أما المجال الثالث فيشمل التطوير والذي يركز على المؤسسة.

في الأخير يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية لها مهام على مستوى الفرد وعلى مستوى الوظيفة وكذلك على مستوى المؤسسة، وهذا التنوع في وظائف تنمية الموارد البشرية هو الذي يجعلها ضرورية وحتمية لبقاء المؤسسة.

4. الفرق بين وظائف تنمية الموارد البشرية: (التدريب، التعليم، التطوير) سوف نبرز أهم الاختلافات بين هذه الوظائف في النقاط التالية:

4. 1 الفرق بين التعليم والتدريب: اختلف الباحثون بين مفهوم التعليم، التدريب، من حيث الأهداف والأسلوب والمنهاج المستخدم وكذلك طرق التقييم، وهو الاختلاف الذي أكدته الكثير من الباحثين وأثبتته الممارسة الفعلية والتطبيقية.

ولعلى الاختلاف بين التعليم والتدريب يمكن في طبيعة المحتوى، إلا أنه يمكن اعتبار أن التعليم يمثل القاعدة الأساسية لعملية التدريب، خاصة إذا علمنا أن من مبادئ العملية التدريبية هو تقديم

النظري أثناء التطبيق وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن التعليم الذي يعتبر مدخل أساسي لفاعلية التدريب، بمعنى آخر لا توجد ممارسة تطبيقية لا تعتمد على المعرفة النظرية.⁹

في حين يصعب وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم في الجانب التنظيمي، كون البرامج التدريبية على اختلاف أنواعها لا تخلو من المعرفة العلمية بصفة عامة دون أن يتعلق الأمر بوظيفة معينة، كما نجد في المقابل أنظمة التعليم قد تتضمن جوانب تتعلق بالتدريب، وهذا ما نجده في المعاهد الصناعية والزراعية، وبالتالي يمكن اعتبار التعليم والتدريب نشاطين مكملين لبعضهما البعض.

4. 2 الفرق بين التدريب والتطوير :

يختلف التدريب عن التطوير، في كون أن الأول يشمل معظم العاملين خاصة الذين ينتمون في المستويات الإشرافية، في حين أن التطوير أو التنمية تطل الموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا ولأهداف تفريرية وتنفيذية مستقبلية ودالك من أجل مواجهة تحديات البيئة الخارجية، كما يختلف التدريب والتطوير من حيث المدة، فالأول عادة ما يتم في المدى القصير والمتوسط أما التطوير فيكون في المدى البعيد برؤية استراتيجية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التعليم والتدريب والتطوير تعتبر ثلاث وظائف رئيسية متميزة لتنمية الموارد البشرية، إلا أنها تتعرض لكثير من الخلط بينها، نتيجة للغموض الذي يحيط بمفاهيمها في أذهان البعض، ويحدث دالك بشكل أكبر بين التدريب والتعليم، ونظرا لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينهما، التي يمكن توضيحها، من خلال المقارنة التي يتضمنها الجدول التالي:¹⁰

الجدول (02): مقارنة بين أنشطة تنمية الموارد البشرية المختلفة

الوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة اومهام	يركز على تعليم	لا تنصب أنشطة هذه
	معينة ولذلك فإن	المهارات والمعارف	الوظيفة على الجوانب

نطاقه محدد يطور أداء	والاتجاهات الجديدة	المرتبطة بالمهام الوظيفية
الموظف في ظل	التي تؤهل الموظف	فقط، بل تهدف
وظيفته الحالية	للقيام بوظيفة	بالدرجة الأولى إلى
	أوظائف مختلفة	تعزيز النمو الشخصي
		للفرد بما يتماشى مع
		تطور المنظمة
		وتوجهاتها المستقبلية
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى
الأهداف	تتسم هذه العملية	له أهداف محددة
	بامتلاكها لأهداف	يمكن قياسها، أي بعد
	واضحة تُصاغ في هيئة	تسلم الموظف للوظيفة
	أهداف سلوكية قابلة	التي يؤهل لها
	للقياس والتقييم بصورة	
	موضوعية.	
النتائج	تُعد نتائجه قابلة	رغم أن مخرجاته قابلة
	للقياس نظراً لارتباطه	للقياس، إلا أن تقييم
	المباشر بالأداء	فعاليته لا يمكن أن
	الوظيفي وطبيعة المهام	يتم بدقة إلا بعد
	المرتبطة بالوظيفة.	مباشرة الفرد لمهامه
		الوظيفية فعلياً.
التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من
		التدريب، لأنه أطول
		مدى منه، ولأنه
		يستوجب قد تقتضي
		يُعد هذا النوع من
		الاستثمار ذا طابع
		استراتيجي بعيد
		المدى، إذ لا تظهر

الحاجة في بعض آثاره ونتائجه إلا على
الحالات اللجوء إلى المدى الطويل.
جهات خارجية
متخصصة للمساهمة
في تنفيذ بعض أنشطة
تنمية الموارد البشرية.

المصدر : Leonard Naddler,1986,P298

5. أهمية تنمية الموارد البشرية :

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية، مما يفرض ضغوطاً متزايدة عليها لإجراء التعديلات اللازمة لمواكبة هذه التحديات، أصبح من الضروري للمؤسسات التي تسعى للاستمرار في مجالها الصناعي أن تسعى لتحقيق مزايا تنافسية، ومن أبرز هذه المجالات هوالموارد البشرية، التي تعد من أهم الأصول المؤسسية، وتحقيق هذه المزايا يتطلب امتلاك موارد بشرية تتمتع بمهارات وكفاءات عالية، فضلاً عن التزام ومعرفة قوية، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كافياً في ظل التحديات المعاصرة مثل التقدم التكنولوجي والعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة وتغير مكونات القوى العاملة، هذه التحديات تتطلب أدواراً جديدة لإدارة الموارد البشرية، مما يفرض عليها التكيف مع مراحل التطور والتوجه نحو استراتيجيات أكثر فاعلية في التعامل مع العنصر البشري، خصوصاً في مجال تنمية الموارد البشرية.

تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في طبيعة القرارات التي تستند إليها، وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري بشكل مباشر خاصة في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات، ومن أبرز الأسباب التي تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية هي:¹¹

يشهد العالم تحولاً كبيراً في سوق العمل، حيث يتم الانتقال من الوظائف الصناعية إلى الوظائف الخدمية وفقاً لإحصائيات نشرتها مجلة Business Week في عددها الصادر في 20 سبتمبر 1993، أصبح 84% من الأمريكيين العاملين في وظائف تنتمي إلى قطاع الخدمات.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى المؤسسات إلى توجيه الأفراد الجدد من خلال تعريفهم بالأنشطة والمهام الموكلة إليهم، وتوفير الإرشادات اللازمة حول الأداء المتوقع منهم، كما تركز على تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم لرفع مستوى أدائهم بما يتوافق مع معايير الأداء المحددة.

من جانب آخر، تهدف المؤسسات إلى تهيئة الأفراد لتولي وظائف مستقبلية، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي قد تؤثر على أدائهم، وهذا يشمل استعدادهم لمواجهة التحديات الناتجة عن العوامل الخارجية التي تواجه المؤسسات، مثل العولة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات ذات التصاميم والمواصفات المتنوعة.

أيضاً تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في النتائج الملموسة التي يحققها التدريب، خصوصاً عندما يركز على سياسات واضحة ومدعومة من القمة الإدارية لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الإنتاج والأداء، وهما من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها عبر التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية، التي تعزز مستوى أداء الأفراد وإنتاجيتهم، تنمو مع تطور البرامج التدريبية.

من أبرز الفوائد التي يقدمها التدريب للمؤسسات هي:

- زيادة الإنتاج من خلال ضمان تحسين أداء الأفراد بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
- توفير النفقات التي يمكن أن تتحملها المؤسسة نتيجة للتغيرات أو الهدر في الموارد، مثل الآلات والمعدات والمواد.
- تحفيز الأفراد وزيادة الدوافع الذاتية للعمل من خلال تزويدهم بالمهارات التي تعينهم على أداء مسؤولياتهم بكفاءة.

- تعزيز مكانة العمل لدى الأفراد من خلال تطوير مهاراتهم، مما يساهم في تأهيلهم للترقية والانتقال إلى وظائف أعلى.

- تحقيق الاستقرار في دوران العمل، مما يساهم في استمرارية الإنتاج وضمان استقرار الأفراد المدربين في أداء متطلبات المشاريع المختلفة للمؤسسة.

6. أهداف تنمية الموارد البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحسين قدرات الأفراد أي معارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي، في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف أومهام مستقبلية أوتمكنهم من مواكبة نمو المؤسسة وتطورها، وذلك من خلال ثلاث وظائف رئيسية والتي يطلق عليها المحاور الكبرى لتنمية الموارد البشرية ، هي التدريب والتعليم والتطوير، على ان يكون ذلك في إطار الجهود الكلية للتطوير التنظيمي، التي تهيئ المناخ والظروف والعوامل المواتية لتحقيق نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة وفعالية المؤسسة في تحقيقها بصفة عامة.

يشير "ستيفن سترالسر" إلى أن القدرة على توظيف الموظفين الأكفاء تُعد أمرًا مهمًا، لكن الأهم من ذلك هو تحفيز هؤلاء الموظفين ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم، وهو جانب قد يكون أكثر أهمية من التوظيف ذاته، لأن تدريب وتطوير الموظفين يُعتبر عنصرًا أساسيًا في تعزيز قيمة الأصول البشرية داخل الشركات، ويشمل مجموعة من الفوائد مثل¹²:

- تعزيز قيمة وكفاءة الأصول البشرية داخل المنظمة.
- توفير بديل للتوظيف من خلال تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- إعداد قادة محتملين لمستقبل المنظمة.
- المساهمة في تقليل معدلات دوران العمل من خلال الاحتفاظ بالموظفين المتحفزين والملتزمين، مع إتاحة الفرصة للتقدم والتطور المهني.

بناءً على ذلك، يُعد تدريب وتطوير الموظفين من المحاور الأساسية لتحقيق مكاسب استراتيجية في بيئة العمل الحديثة.

7. خصائص تنمية الموارد البشرية :

تُعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجموعة منظمة من برامج التدريب والتطوير المستمر، التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة وتعزيز معارفهم بشكل دائم، تهدف هذه الاستراتيجية إلى تمكين الأفراد من تحقيق تقدم وظيفي وتحسين مساهمهم المهني، كما تسعى إلى بناء قاعدة من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل من خلال ذلك، تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء، الذي يُعتبر من العوامل الحاسمة في استمرارية المؤسسة.

علاوة على ذلك، تركز الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، سواء في الأجل القصير أو الطويل، وتتطلب هذه التغيرات تزويد الموارد البشرية بالمهارات الجديدة والقدرات المتنوعة لمواجهتها والتكيف معها، لدى فإن تطوير هذه المهارات يساهم بشكل كبير في تخفيف الضغوط الناتجة عن التغيرات البيئية على الأفراد ويعزز قدرتهم على التعايش مع التحديات الجديدة¹³.

تعد تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة عنصراً أساسياً في استراتيجياتها التنموية، حيث تحولت من وظيفة محورية إلى عملية استراتيجية ومنهجية تعتمد على التعلم المستمر، تهدف هذه العملية إلى تطوير معارف الأفراد، مهاراتهم، اتجاهاتهم وسلوكياتهم، مما يساهم في تحسين أدائهم على المدى الحالي والمستقبلي، بالإضافة إلى تعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، حيث تسعى المنظمات من خلال هذا التوجه إلى تحقيق التوازن والمواءمة بين خصائص مواردها البشرية ومتطلبات أعمالها الحالية والمستقبلية، بهدف تحقيق تحسين مستمر في الأداء.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الإنفاق على برامج التدريب أصبح يُعتبر استثماراً طويل الأجل بدلاً من كونه مجرد تكلفة، إذ ترى المؤسسات في تنمية مواردها البشرية أداة استراتيجية

تساهم في تحقيق مصالحها المستقبلية، من خلال بناء القدرات اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية وضمان تحسين الأداء بشكل مستمر.

8. متطلبات تفعيل مقارنة تنمية الموارد البشرية:

يتطلب تحقيق إدارة فعالة لتنمية الموارد البشرية أن تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة عالية، ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة مجموعة من المتطلبات الأساسية من أبرزها:

- إعادة تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بمواءمة الخصائص الفردية للموظفين مع متطلبات الوظيفة.

- توفير كفاءات متخصصة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات تنظيمية.

- ✓ المستوى الإداري الأعلى: يتطلب هذا المستوى توفر صفات قيادية تؤمن بأهمية العنصر البشري، وتدرك الدور الاستراتيجي لتنميته، مع السعي إلى تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة.

- ✓ مستوى الوحدات أو الأقسام: يمكن هذا المستوى من التعاون الوثيق مع المديرين المباشرين (الخط الأول للإشراف) في صياغة خطط تنمية الموارد البشرية، نظرًا لقربهم من العاملين، وقدرتهم على ملاحظة أدائهم وسلوكهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية.

- ✓ مستوى العمليات: يشمل تحديد المهارات التقنية والعلاقات المطلوبة، مع امتلاك خبرة ميدانية كافية في البرامج التدريبية والإجراءات التنفيذية الخاصة بها.

- تحقيق كفاءة في تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية، ما يستلزم وجود موارد بشرية متخصصة تجمع بين التأهيل العلمي والخبرة العملية.

• التكامل بين تنمية الموارد البشرية والإدارة العامة للموارد البشرية، من خلال تشخيص دقيق للاحتياجات على المستويات الاستراتيجية والإدارية والتكوينية، ووضع خطط تتماشى مع تلك الاحتياجات¹⁴.

• تطوير منظور استراتيجي وثقافي لتنمية الموارد البشرية، يقوم على ترسيخ قيم إيجابية حول أهمية هذا المورد داخل المؤسسة، مع تبني رؤية مستقبلية واضحة لارتباط التدريب المتواصل بتحقيق الأهداف المؤسسية.

• صياغة أهداف واضحة وسياسات محددة في مجال تنمية الموارد البشرية، وذلك بتحويل الرؤية المستقبلية إلى توجهات تنظيمية محددة.

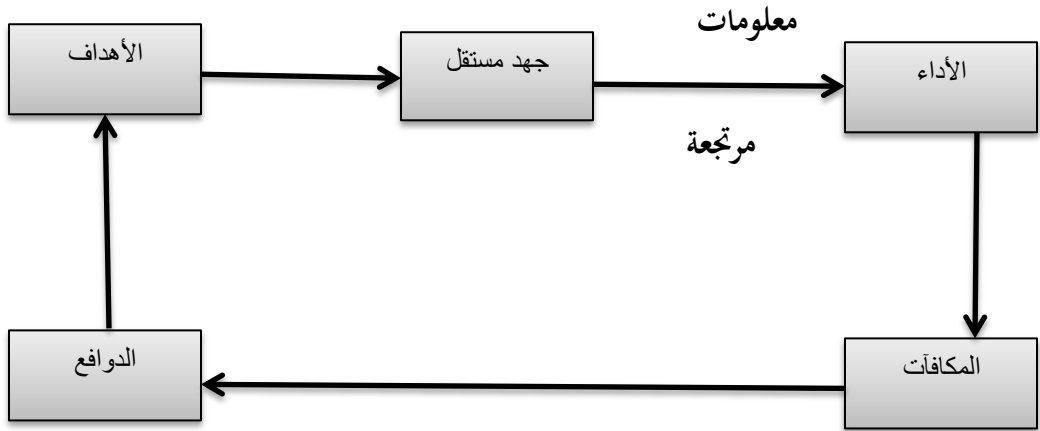
• تصميم استراتيجيات تنمية ملائمة، ويمكن التمييز بين ثلاث توجهات رئيسية لتحقيق هذه الغاية:

✓ الاستراتيجية المعرفية: وتهدف إلى إعادة تشكيل الأفكار والمفاهيم من خلال أدوات معرفية مثل الكتب، الوسائط المتعددة، والبرامج التدريبية.

✓ الاستراتيجية السلوكية: تركز على تعديل سلوك الأفراد داخل بيئة معينة باستخدام أساليب مثل تقمص الأدوار أو النمذجة السلوكية.

✓ الاستراتيجية البيئية: تسعى إلى تعديل بيئة العمل المحيطة بالفرد، عبر أساليب مثل التدوير الوظيفي أو بناء فرق العمل، وذلك بهدف تنمية مهارات وسلوكيات جديدة، بما يحقق ما يعرف بـ "دورة النجاح السيكلوجية" الموضحة في الشكل رقم (2):

الشكل رقم (02)، دورة النجاح السيكلوجية



المصدر: مُجَّد سمير أحمد ، 2009، ص83.

في سياق هذه العملية، يسعى المورد البشري إلى تحقيق الهدف من خلال مجهود فردي يتسم بالاستقلالية، معتمداً على وعيه بالمعلومات المرتدة التي تؤكد كفاءة أداؤه، ويتربط على ذلك تحقيق مكاسب ذات طبيعة داخلية كإحساس بالرضا، وأخرى خارجية كالمكافآت المادية، واكتساب المعرفة، وفرص الترقية، وتُعد الحوافز أحد العناصر الجوهرية التي تسهم في تعزيز دافعية الأفراد للاستمرار في الأداء المتميز مستقبلاً، مما يؤدي إلى خلق حلقة إيجابية يُفضي فيها النجاح إلى مزيد من النجاح.

لذلك فعند تكوين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان إنجاز أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تعطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية.

- ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفير مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع وضع أهداف تدريب وتنمية المورد البشرية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.

● التعلم التنظيمي، بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

ومن ثم، فإن الاستجابة لهذه المتطلبات تُعد خطوة محورية في تفعيل منهجية تنمية الموارد البشرية، سواء على مستوى الإعداد أو التنفيذ، ويؤدي ذلك إلى تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على بلوغ الأهداف المرجوة وتحقيق الغايات المرسومة، انطلاقاً من القناعة بأن المورد البشري، والاستثمار الفعّال فيه، يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق تلك الطموحات.

9. تحديات تنمية الموارد البشرية:

تواجه تنمية الموارد البشرية مجموعة من التحديات قد تشمل زيادة تنوع قوة العمل والمنافسة في الاقتصاد العالمي وإلغاء فجوة المهارات والحاجة إلى التعلم مدى الحياة، وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدة.

✓ **زيادة تنوع قوة العمل:** أصبحت زيادة تنوع قوة العمل تشكل تحدياً لإدارة الموارد البشرية في مجال تنمية الموارد البشرية بسبب ما ينتج عنها من تميزات عنصرية وعرقية وخلق الحساسية الثقافية والاختلافات اللغوية وغيرها.¹⁵

✓ **المنافسة في الاقتصاد العالمي:** إن دخول المؤسسات للاقتصاد العالمي يحتم عليها استخدام الكثير من التقنيات الجديدة والمتطورة، الأمر الذي يتطلب عمال أكثر تعلماً وتدريباً لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية تعيين عاملين لديهم مستويات عالية من المعرفة لتتمكن من التنافس في سوق متزايد التعقيد إضافة إلى إعادة تدريب قوة العمل وتأسيس عمليات لتحسين جودتها وتطوير قدرتها على التغيير.

✓ **إلغاء فجوة المهارات:** يتوجب على إدارة الموارد البشرية التي تريد النجاح تعيين عمال متعلمين ومواجهة أصحاب العمل حقيقة أن الكثير من العاملين لا يمكنهم أن يلبوا متطلبات العمل الحالية، ففجوات المهارات تفرض تواجب خطيرة لإدارة الموارد البشرية مثل كيف يمكن أن يتعلم المتدربون كيفية تشغيل المعدات الجديدة إذا لا يمكنهم قراءة وفهم أدلة التشغيل.

✓ **الحاجة إلى التعلم مدى الحياة:** نتيجة التغيرات السريعة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية فهي تقف أمام ضرورة تعلم العاملين بشكل مستمر طيلة مساهمهم الوظيفي، فالتعلم مدى الحياة يعني أشياء مختلفة للعاملين المختلفين إذ يمكن أن يعني بالنسبة للمهنيين الحاصلين على الشهادات إكمال عدد من مقررات التعلم المستمر للحفاظ على شهاداتهم وبالنسبة للمديرين يمكن أن يشمل حضور ملتقيات تتعلق بالطرق الإدارية الجديدة ويكون التحدي لمهني تنمية الموارد البشرية أن يقدموا مدى كاملاً من فرص التعلم لكل أنواع العاملين.¹⁶

مما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية تواجهها عدة صعوبات تتعلق بالتنسيق بين العاملين نتيجة لزيادة تنوع قوة العمل، ومساعدة المؤسسات على البقاء في ظل المنافسة العالمية، وإلغاء الفجوة الموجودة بين المهارات، إضافة إلى توفير فرص التعلم المستمر لكل أنواع العاملين.

الخاتمة:

في ضوء ما تم عرضه وتحليله، يتضح أن تنمية الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل غدت رهاناً استراتيجياً يركز على أسس نظرية وتجديدات فكرية تتماشى مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة، فقد أظهرت المداخل المعاصرة في إدارة رأس المال البشري تحولاً عميقاً في المفاهيم، بحيث أُعيد توجيه الاهتمام نحو الإنسان كعنصر فاعل في خلق القيمة وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسات، فالتركيز على التعلم المستمر، التمكين، وتطوير الكفاءات لم يعد خياراً، بل ضرورة تفرضها تحولات السوق وسرعة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية.

ومن خلال القراءة التحليلية للأسس النظرية الحديثة، يتأكد أن نجاح أي مؤسسة في بيئة العمل المعاصرة يظل مشروطاً بقدرتها على ترجمة هاته المداخل إلى ممارسات فعالة تستثمر في العنصر البشري وتدفع به نحو الإبداع والابتكار وعليه، فإن مستقبل تنمية الموارد البشرية يرتبط بمدى التزام المؤسسات بتبني مقاربات مرنة، تشاركية، وشمولية، تجعل من رأس المال البشري ليس فقط مورداً، بل شريكاً أساسياً في البناء والتطوير.

المصادر والمراجع:

1. بشير بن حبيب، تنمية الموارد البشرية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9001، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2019.
2. جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008.
3. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، 2002.
4. حسين يرقى، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
5. خالدي الزهرة، دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة الأغواط والجلفة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، سنة 2022.
6. عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل عمان، 2005.
7. علي حسون فندي الطائي، ومُجد معتوق عبود، الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي وزارة التخطيط، دراسة مقارنة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 03، العدد 06، 2011، ص 83.

8. محمد سمير أحمد؛ الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ؛الطبعة الأولى ؛دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ؛عمان ؛2009.

9. Arvey, R.D., Cole,D.A, Haunch, J.F.,& Hartland,F.M, (1985) Statistical Power of training evaluation designs, Personnel Psychology,38,P493.

10. Hatcher,T. Ethics and HRD, A new approach to leading responsible organization, Cambridge, MA :Perseus,. 2002.

11. Leonard Nadler,Garland D-wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey- Bass,San Francisco,1986.

12. Books,K and Nafukho,F,M,Human Resource Development,Social Capital,Emotional International Anylink To Productivity ? Journal of European Industrial Training vol 30,No2,2006,P118.

13. Noe et Al, Strategic Human Resource Management,Inc, New york,1994.

14. UNDP, Human Development Report 1990,New York,1990.

الهوامش:

¹ - UNDP, Human Development Report 1990,New York,1990,P :10.

² - خالدي الزهرة، دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الغقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة الأغواط والجلفة ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، سنة 2022، ص 29.

³ - Leonard Nadler,Garland D-wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey- Bass,San Francisco,1986,P4.

⁴ - Books,K and Nafukho,F,M,Human Resource Development,Social Capital,Emotional International Anylink To Productivity ? Journal of European Industrial Training vol 30,No2,2006,P118.

⁵ - علي حسون فندي الطائي، ومحمد معتوق عبود، الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي وزارة التخطيط،دراسة مقارنة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 03، العدد 06، 2011، ص 83.

⁶ - Noe et Al, Strategic Human Resource Management,Inc, New york,1994,P140.

7- جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008، ص37.

8- : حسين يرقى، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص92.

9- بشير بن لحبيب، تنمية الموارد البشرية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9001، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2019، ص16.

10 - Leonard Naddler, OP Cit, P298

11- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص237.

12- بشير بلحبيب مرجع سابق، ص14.

13- عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل عمان، 2005، ص437.

14- مُجد سمير أحمد؛ الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية؛ الطبعة الأولى؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة؛ عمان؛ 2009؛ ص79.

15 - Arvey, R.D., Cole, D.A, Haunch, J.F., & Hartland, F.M, (1985) Statistical Power of training evaluation designs, Personnel Psychology, 38, P493.

16 - Hatcher, T. Ethics and HRD, A new approach to leading responsible organization, Cambridge, MA :Perseus, . 2002, p214.