دورتكوين المورد البشري في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية: استراتيجيات و آفاق التطوير

The Role of Human Resource Development in Enhancing the Performance of Economic Institutions: Strategies and Development Perspectives

لمياء زعيتر*
أستاذ محاضر، جامعة المسيلة
Lamia Zaiter
Lecturer, PhD, University of M'sila
lamia.zaiter@univ-msila.dz

عمر بوسكرة
أستاذ التعليم العالي، جامعة المسيلة
Amar Boussakra
Professor, University of M'sila
amar.boussakra@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/03 تاريخ القبول: 2026/05/26 تاريخ النشر: 2026/06/02

- **الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على الاستراتيجيات الممكنة وآفاق التطوير في السياق الجزائري. تنطلق الدراسة من فكرة أساسية مفادها أن الاستثمار في التدريب والتنمية لم يعد نشاطا إداريا فرعيا، بل أصبح آلية استراتيجية تسهم في تحسين الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات، والقدرة على الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الحديثة ذات الصلة بتنمية المهارات وسوق العمل.

حيث أظهرت نتائج التحليل أن أثر التكوين لا يتحقق بمجرد تنظيم دورات تدريبية متفرقة، وإنما يرتبط بوجود منظومة متكاملة للتكوين داخل المؤسسة، تبدأ بتشخيص دقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية، من خلال تحديد النقائص المعرفية والمهارية لدى العاملين. كما تتطلب هذه المنظومة ربط البرامج التكوينية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حتى يكون التكوين موجها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية. ولا يكتمل هذا المسار إلا من خلال تقييم أثر التدريب بعد تنفيذه، سواء على مستوى الأداء الفردي أو على مستوى الأداء المؤسسي.

كما بينت الدراسة أن التحولات الرقمية والاقتصاد المعرفي يفرضان تحديات جديدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ مما يستدعي تبني مقاربات حديثة في إدارة الموارد البشرية، قائمة على التعلم المستمر وتنمية الكفاءات الرقمية والقيادية. ويبرز في هذا السياق دور المؤسسة في تحفيز الابتكار داخل بيئة العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يساعد العاملين على التكيف مع التغيرات المتسارعة والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتوصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال الانتقال من الدور الإداري التقليدي إلى الدور الاستراتيجي القائم على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتنميتها، وربط التكوين بمؤشرات قابلة للقياس مثل الإنتاجية، الجودة، الرضا الوظيفي، والقدرة التنافسية.

- **الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية.، تدريب المورد البشري. تنمية المورد البشري، الميزة التنافسية.

Abstract: This study analyzes the role of human resource development in enhancing the performance of economic institutions, with particular emphasis on strategies and development perspectives in the Algerian context. It is based on the assumption that investment in training and development is no longer a secondary administrative activity, but a strategic mechanism that improves productivity, product and service quality, innovation capacity, and competitive

*- المؤلف المرسل

advantage. The study adopts a descriptive-analytical approach by reviewing relevant literature, previous studies, and recent reports on skills development and labour-market transformation.

The analysis results revealed that the effectiveness of training cannot be achieved merely through the organization of isolated training sessions. Rather, it depends on the existence of an integrated training system within the organization. Such a system begins with an accurate assessment of actual training needs by identifying employees' knowledge and skill gaps. It also requires aligning training programs with the institution's strategic objectives to ensure that training efforts are directed toward improving performance and enhancing organizational effectiveness. Furthermore, this process can only be completed through the evaluation of training outcomes after implementation, both at the individual and organizational levels.

The study also demonstrated that digital transformation and the knowledge-based economy are creating new challenges for Algerian economic institutions, making it essential to adopt modern approaches to human resource management based on continuous learning and the development of digital and leadership competencies. In this context, organizations play a crucial role in fostering innovation within the workplace and creating an organizational environment that enables employees to adapt to rapid changes and contribute effectively to the achievement of organizational objectives.

The study recommends shifting HRM from a traditional administrative function toward a strategic role focused on attracting, retaining, and developing talent, while linking training to measurable indicators such as productivity, quality, job satisfaction, and competitiveness.

- Keywords: human resource management Human resource training; Human resource development; competitive advantage.

مقدمة:

تعد المؤسسات الاقتصادية إحدى الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة لأنها لا تكتفي بإنتاج السلع والخدمات، بل تسهم أيضا في خلق مناصب العمل، وتوليد القيمة المضافة، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. غير أن قدرة هذه المؤسسات على الاستمرار لم تعد مرتبطة فقط بحجم رأس المال المادي أو بامتلاك التكنولوجيا، بل أصبحت مرتبطة أساسا بقدرتها على بناء مورد بشري مؤهل، قادر على التعلم والتكيف والابتكار في بيئة تتسم بالمنافسة والتحول المستمر.

لقد أصبح تكوين المورد البشري من القضايا المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لأن المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون تمثل أحد أهم مصادر الأداء والميزة التنافسية. وتؤكد نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في التعليم والتدريب يرفع إنتاجية الأفراد ويزيد قدرتهم على خلق قيمة

اقتصادية، كما يذهب منظور الموارد والقدرات إلى أن الموارد البشرية المؤهلة يصعب تقليدها عندما تكون مرتبطة بثقافة تنظيمية ومعرفة تراكمية داخل المؤسسة.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الرقمية والتكنولوجية الراهنة. فقد أشار تقرير مستقبل الوظائف الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن أرباب العمل يتوقعون تغير 39% من المهارات الأساسية للعاملين بحلول سنة 2030، وهو ما يعكس الحاجة المتزايدة إلى إعادة التأهيل والتعلم المستمر. كما تؤكد منظمة العمل الدولية أن أنظمة المهارات والتعلم مدى الحياة تعد من الآليات الأساسية لربط عرض المهارات باحتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

وفي السياق الجزائري تكتسب مسألة تكوين المورد البشري أهمية خاصة بالنظر إلى التحولات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات، وإلى الحاجة المتزايدة لتحسين الجودة، ورفع الإنتاجية، وتطوير القدرة التنافسية. كما تشير تقارير حديثة حول التعليم والتكوين والتشغيل في الجزائر إلى استمرار الحاجة إلى تطوير السياسات المرتبطة بالمهارات، والانتقال من التكوين التقليدي إلى منظومات أكثر مرونة وارتباطا بسوق العمل.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال إبراز أهميته، واستعراض الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتطوير الكفاءات، وتحليل التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، ثم اقتراح آفاق تطويرية تساعدها على الانتقال من منطق التدريب الظرفي إلى منطق الاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الجودة أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية في الأسواق المحلية والدولية. ففي ظل العولمة والاندماج الاقتصادي، أصبح من الضروري أن تركز المؤسسات على تحسين جودة الإنتاج بما يلبي احتياجات المستهلكين ورغباتهم حيث تشكل الجودة إحدى الأولويات الرئيسة لضمان القدرة على الصمود في المنافسة العالمية. ومع ذلك فإن الجودة وحدها لا تكفي لتحقيق هذا الهدف؛ إذ أن النجاح يتطلب تبني استراتيجيات ونظم إدارية حديثة تتماشى مع متطلبات العصر وتساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق هذه الأهداف.

ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة تطوير وتحسين جودة الإنتاج كإحدى القضايا الرئيسية التي شغلت اهتمام العديد من الدول في العقد الأخير، حيث يعتبر تحسين الجودة أحد أهم عناصر الاستثمار. وبناء على ذلك ظهرت العديد من المداخل الإدارية التي تسعى إلى تقديم حلول مبتكرة

لإدارة الجودة بشكل شامل ومستدام. ومن أبرز هذه المداخل هو مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" الذي يشكل استراتيجية محورية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية في مختلف أنحاء العالم إلى التوسع في الأسواق مستفيدة من التطور المستمر في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلى جانب ظهور أنواع جديدة من السلع والخدمات التي تستجيب لمتطلبات الأسواق الخارجية. وقد تم تطبيق معايير الجودة الشاملة كأداة لتحقيق هذا التوسع. إلا أن العديد من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا تزال في مراحل مبكرة من تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها بما يتناسب مع التحديات العالمية. وفي هذا السياق تبرز إشكالية الدراسة:

- ما مدى فعالية تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق؟

للإجابة على هذه الإشكالية، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- أن تدريب الموارد البشرية يسهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة خدمات ومنتجات المؤسسة.
- أن تمكين العاملين من اكتساب مهارات جديدة يعزز أداءهم ويسهم في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.
- أن تحسين جودة السلع والخدمات يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية في السوق، مما يساعدها على التوسع والنجاح في الأسواق المحلية والدولية.

2- أهمية وأهداف الدراسة:

2- 1- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعا يرتبط مباشرة بقدرة المؤسسات الاقتصادية على تحسين أدائها ومواجهة المنافسة. فالمورد البشري لم يعد مجرد عنصر تنفيذ داخل المؤسسة، بل أصبح موردا استراتيجيا يشارك في خلق القيمة، وتحسين الجودة، وتطوير الابتكار وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على السياق الجزائري، حيث تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير ممارساتها في مجال إدارة الموارد البشرية، والانتقال من التدريب التقليدي إلى التكوين المخطط والمبني على الكفاءات. وتساعد هذه الدراسة على توضيح العلاقة بين التكوين والأداء، وتقديم إطار نظري يمكن أن يفيد الباحثين والمسيرين في بناء برامج تدريبية أكثر ارتباطا بالنتائج.

2-2- أهداف الدراسة:

- تحليل دور تكوين المورد البشري في تعزيز الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- توضيح العلاقة بين التدريب والتنمية من جهة، والإنتاجية والجودة والميزة التنافسية من جهة أخرى.
- استعراض أهم الاستراتيجيات الحديثة في تدريب وتطوير الكفاءات البشرية.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال تطوير الموارد البشرية.

3- الدراسات السابقة:

أوضحت دراسة أجينيس وكرايغر (2009) أن التدريب والتنمية يحققان منافع متعددة على مستوى الأفراد والفرق والمنظمات، من خلال تحسين المعرفة والمهارات والاتجاهات، ورفع مستويات الأداء والقدرة على التكيف. وتعد هذه الدراسة من المراجع الأساسية التي ربطت بين التدريب ونتائج الأداء التنظيمي.

كما بينت دراسة سالاس وآخرين (2012) أن فعالية التدريب لا تتوقف على محتوى البرنامج فقط، بل ترتبط بدقة تصميمه، وملاءمته لاحتياجات العمل، ودرجة دعم الإدارة، وأساليب تقييم انتقال أثر التدريب إلى مكان العمل. وبذلك فإن التدريب الفعال هو عملية نظامية تبدأ قبل تنفيذ البرنامج وتستمر بعد انتهائه.

أما دراسة أبو رمان والعبادي والشوابكة (2020) فقد اختبرت أثر ممارسات تنمية الموارد البشرية، مثل التدريب والتمكين والترقية، على اندماج العاملين وأدائهم، وخلصت إلى وجود علاقات إيجابية بين هذه الممارسات والأداء، مع إبراز أهمية التمكين والتدريب في تحسين النتائج التنظيمية.

وفي سياق حديث توصلت دراسة كيلتو (2024) إلى وجود علاقة موجبة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين، مع دور وسيط للرضا الوظيفي. وتدعم هذه النتيجة فكرة أن أثر التكوين لا ينتج فقط عن اكتساب المهارات، بل يتعزز أيضا من خلال تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل والمؤسسة.

كما أظهرت دراسة وهابي وآخرين (2024) في سياق إداري مغاربي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنها التدريب وفرص المسار المهني، تؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، وأن هذين المتغيرين ينعكسان بدورهما على الأداء الوظيفي. وتبرز أهمية هذه الدراسة لقربها من السياق الثقافي والإداري للمؤسسات الجزائرية.

وتؤكد تقارير حديثة صادرة عن منظمة العمل الدولية والمنتدى الاقتصادي العالمي أن التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي، وتغير طبيعة الوظائف تفرض على المؤسسات اعتماد استراتيجيات تكوين مستمرة، لا سيما في المهارات الرقمية، والتفكير التحليلي، والمرونة، والتعلم مدى الحياة. كما تكشف بيانات البنك الدولي أن نسبة المؤسسات الجزائرية التي قدمت تدريبا رسميا لموظفيها بلغت 17.3% في البيانات الدولية المتاحة لسنة 2007، وهو مؤشر قديم لكنه يعكس الحاجة إلى توفير بيانات أحدث وإلى تعزيز الاستثمار في التدريب داخل المؤسسات.

4- مفاهيم الدراسة:

4- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين فضلا عن التعامل معهم عبر كافة المستويات التنظيمية. كما تشمل العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة من خلال تحقيق العدالة، وخلق بيئة تعاونية تساهم في الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية للمؤسسة". (السلمي، 1998، صفحة 30) لقد تعددت التسميات التي أطلقت مفهوم العلاقات الاقتصادية والقيم الاجتماعية في العمل داخل المؤسسات. وهذا لكثرة المترادفات. فهناك من يسميها" إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو الموظفين" (رجراج، 2013، ص. 143).

كما تعرف بأنها" إدارة الموارد البشرية هي التي يمكن لموظفيها ومستخدميها من أداء عملهم وفقا لاستراتيجياتها مع المحافظة على العنصر البشري فيها بما يتناسب مع طموحاته ورضاه." (رجراج، 2013، ص. 144). وتعرف أيضا بأنها "الوظيفة داخل التنظيم التي تختص بتوفير الموارد البشرية اللازمة، ويتضمن ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها، ثم توظيفها وتدريبها وتعويضها، وأخيرا استغنائها عند الحاجة". (حنا، 2002، ص.14) ومن جهة يعرف "سكيلا" إدارة الموارد البشرية" بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة. ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة. الاختيار والتعيين وتقييم الأداء. والتدريب والتنمية. والتعويض والمرتبات. والعلاقات الصناعية. وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين" (صلاح الدين، 2002، ص. 16). وبناء على ما سبق يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الأعمال الرئيسية في المؤسسة التي تحسن استخدام العنصر البشري، وتجعله أداة فعالة لأداء أنشطتها الرئيسية والتي من أهمها يمكن ذكر ما يلي:

- **التوظيف:** تحديد الافراد المراد توظيفهم وانتقاءهم وفقا لاحتياجات المؤسسة. مع وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمرتبات والمكافآت.

- **التخطيط:** ويشمل تحيد الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية.

- **الرقابة:** وتضم المعايير التي يمكن أن تحقق الأهداف. كحجم المبيعات ونوعية المنتجات ومستويات الإنتاج والأداء داخل المؤسسة من أجل اتخاذ التدابير الترقيعية والتصحيحية في وقتها وفي مكانها.

- **القيادة:** جعل الافراد العاملين يقدمون مستوى أداء أعمالهم وفقا لاستراتيجيات المؤسسة وباتجاه الأعمال التي أوكلت إليهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

- **تنظيم العمل:** ويشمل تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم وفقا لبرنامج العمل الموضوع ضمن أهداف المؤسسة.

4- 2- مفهوم تدريب الموارد البشرية:

يعرف التدريب على أنه "عبارة عن أنشطة وخطوات منظمة متتالية تنفذ على فترات وفي أماكن مختلفة يكتسب ويتعلم عن طريقها العاملون المهارات والاتجاهات ويحصلون على المعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة." (بسيوني، 2008، ص. 181) ويرى البعض أن التدريب يتضمن تزويد العاملين بالمهارات التي تستخدم لمواجهة المشاكل الحالية في وظائفهم. أما التنمية فإنها تعني تزويدهم بالمعارف والمعلومات التي ربما تستخدم لمواجهة المشاكل في المستقبل وتزيد قدرتهم على ذلك. والتدريب الناجح يتطلب مجهودات عالية قبل التدريب وبعده. ولذلك فإن من الأفضل النظر للتدريب على أنه نظام معقد مكون من مراحل متميزة ولكنها ترتبط ببعضها ارتباطا قويا.

4- 2- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

قد تكون اجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية سهلة وواضحة نتيجة لوضوح الحاجة إلى التدريب مثل حاجة العاملين الجدد إلى برنامج تعليمي يعرفهم بالمنظمة وأهدافها وواجباتهم ومسؤولياتهم وحقوقهم. وينظم الحوافز والأجور والتأمين الصحي ونظم العقاب والإجازات..... الخ. ولكن تحديد الحاجات التدريبية قد يتطلب القيام ببحوث مكثفة كما هو الحال عند رسم خطة تنمية المسار الوظيفي لأحد العاملين. حيث يتطلب الأمر مراجعة أداء العامل وتوصيف المشاكل التي واجهها، وكذلك التعرف على الوظائف المخطط له شغلها والمهارات التي يحتاجها وطرق اكتساب تلك المهارات. ثم تحديد وتوصيف احتياجاته التدريبية ونسب الوسائل والأساليب لإشباعها.

حيث تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تقدير احتياجات إدارات المؤسسة بدقة قبل تنفيذ استراتيجية التغيير، مع مراعاة عدد الموظفين المطلوبين، ومواصفاتهم، وكفاءاتهم، ومهاراتهم. بعد ذلك، يتم تحديد المصادر المناسبة لتوفير هذه الموارد البشرية، يلي ذلك تصميم برامج لاستقطابهم

واختيار الأنسب منهم، ممن يمتلك القدرة على تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليه خلال عملية التغيير. ويمكن تقسيم استراتيجية تكوين الموارد البشرية في المرحلة الأولى من تنفيذ استراتيجية التغيير إلى عدة استراتيجيات، هي: استراتيجية تصميم وتحليل الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة بما يتماشى مع استراتيجية التغيير، استراتيجية تغيير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة استراتيجية الاستقطاب، واستراتيجية الاختيار والتوظيف (عزالدين، 2013، ص. 182)

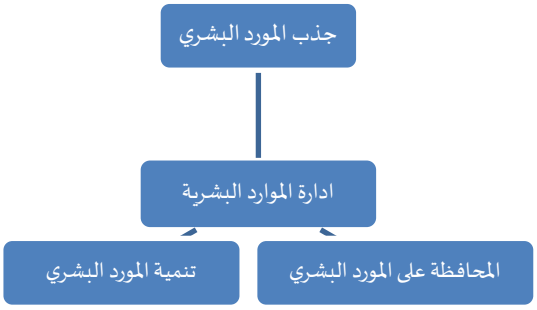
وعموما فإنه يمكن إتباع بعض الوسائل الآتية لتحديد وتوصيف الاحتياجات التدريبية:

-لجنة من المستشارين. - بحوث الاتجاهات. - المقابلات الشخصية. - طلب الإدارة. - تقييم الأداء.

-قوائم جمع البيانات- مراكز التقييم- المناقشة الجماعية.- مقابلات ترك العمل. - ملاحظة سلوك العامل. - وثائق تقييم الأداء.- اختبار المهارات.

4- 2- 2- مجالات إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أبرز العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح المؤسسة وقدرتها على التنافس في الأسواق المحلية والدولية. فالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود عنصر بشري مؤهل قادر على الابتكار والإبداع في بيئة العمل. ومن هنا، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحديد النجاح المؤسسي من خلال التفاعل المستمر مع هذه الموارد وتوظيفها بالشكل الأمثل. إن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتجسد من خلال ثلاث مجالات رئيسية تمثل الأسس التي تقوم عليها أي استراتيجية فعالة لإدارة العاملين في أي مؤسسة (زايد، 2003، ص. 50).



الشكل1: المجالات الأساسية للموارد البشرية. المصدر: (زايد، 2003، ص. 51)

ويتضمن المجال الأول عملية جذب الموارد البشرية والتي تتم من خلال الأنشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية بغرض تزويد المنظمة بأفضل العمالة المتاحة في السوق العمل، والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومنة أمثلة تلك الأنشطة ما يلي: تخطيط القوى البشرية؛ تحليل وتصميم الوظائف؛ الاختيار والتعيين.

أما المجال الثاني فهو مجال الحفاظ على الموارد البشرية، فيكون الهدف الأساسي إدارة الموارد البشرية هو تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة. إن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف يساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال عمالة متميزة زمن أمثلة الأنشطة التي تؤدي في هذا المجال مايلي: الأجور والحوافز؛ مزايا العمل؛ الأمن الوظيفي.

أما المجال الثالث من مجلات إدارة القوى البشرية فهو مجال تنمية العاملين والهدف الأساسي من هذا المجال هو زيادة كفاءة العاملين وذلك من خلال: التدريب؛ تنمية المسار الوظيفي؛ تقييم وإدارة الأداء.

5- الاستراتيجيات التنافسية المبنية على تطوير المورد البشري:

تعد الاستراتيجيات التنافسية المبنية على تطوير المورد البشري من المداخل الحديثة التي تساعد المؤسسات على تعزيز مكانتها في السوق. فالمؤسسة التي تستثمر في مهارات موظفيها ومعارفهم تكون أكثر قدرة على تحسين الجودة، وتخفيض الأخطاء، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة. ومن ثم فإن التكوين يصبح جزءا من الاستراتيجية التنافسية وليس مجرد نشاط إداري منفصل.

وتتمثل أولى هذه الاستراتيجيات في التدريب المبني على الكفاءات، أي تصميم البرامج التدريبية انطلاقا من المهارات الفعلية المطلوبة في الوظائف، وليس انطلاقا من عناوين عامة. ويقتضي ذلك إعداد مصفوفة للكفاءات، وتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة، ثم بناء مسارات تدريبية قصيرة ومتدرجة تقيس أثر التعلم على الأداء.

أما الاستراتيجية الثانية فتتمثل في ربط التكوين بإدارة الأداء، بحيث لا يتم تقييم التدريب بعدد الدورات أو عدد المشاركين فقط، بل بمؤشرات واضحة مثل تحسن الإنتاجية، انخفاض الأخطاء، ارتفاع رضا العملاء، تقليص وقت إنجاز المهام، وتحسن جودة المنتجات والخدمات. وبهذا يصبح التدريب استثمارا قابلا للقياس وليس تكلفة يصعب تبريرها.

وتتعلق الاستراتيجية الثالثة بتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، من خلال تشجيع التعلم الذاتي، والتعلم الإلكتروني، والتعلم أثناء العمل، وتبادل المعرفة بين الموظفين. كما يمكن اعتماد برامج التوجيه المهني، والمرافقة، وتكوين القادة، بما يسمح بتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية جماعية.

وتبرز الاستراتيجية الرابعة في إدماج التحول الرقمي داخل برامج تكوين الموارد البشرية، من خلال تنمية المهارات الرقمية، وتحليل البيانات، واستخدام المنصات الرقمية للتدريب، وتطوير

قدرات العاملين على التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي والأنظمة المعلوماتية الحديثة. وتنسجم هذه الاستراتيجية مع التقارير الدولية التي تؤكد تسارع تغير المهارات الأساسية في سوق العمل.

وعليه فإن تكوين وتفعيل وتنمية القوى العاملة البشرية يشكل عنصرا أساسيا في أي عملية تحول نحو إدارة المعرفة. وهذا التحول يتطلب اهتماما خاصا ورعاية دقيقة من الإدارة العليا للمؤسسة، حيث يجب عليها أن تدير هذه العملية بفعالية لضمان تحسين أداء المنظمة. وفي إطار الانتقال من إدارة الأصول الملموسة إلى إدارة الاستثمارات غير الملموسة، أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات التي تطمح إلى التفوق التنافسي بتحسين استثمارها في الأصول الفكرية، والتي تشمل المعرفة والابتكار والقدرات البشرية.

ويشمل ذلك جذب الكفاءات ذات المهارات الاستثنائية والقدرات المتميزة، إذ تلعب هذه الكفاءات دورا محوريا في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التميز والتفوق. وفيما يتعلق بالتفوق التنافسي، أشار العديد من الباحثين في مجال إدارة رأس المال الفكري إلى أن النجاح في تحقيق هذا التفوق يتأثر بعدة عوامل، غالبا ما تكون مرتبطة برأس المال الفكري الذي يعد من أكثر الأصول قيمة في ظل الاقتصاد المعرفي المعاصر (بن عبد الرحمان، 2012، ص. 364)

6- التحديات التي تواجه المؤسسات في تطوير المورد البشري:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتطوير المورد البشري، تواجه العديد من المؤسسات تحديات عدة تؤثر على قدرتها في تحسين مواردها البشرية. في الأسواق النامية أو في المناطق التي تعاني من مشاكل اقتصادية، تظهر العديد من الصعوبات التي تحد من فعالية استراتيجيات تطوير الموارد البشرية. ومن أبرز هذه التحديات، قلة الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث لا تزال بعض المؤسسات تعتبر الموارد البشرية وظيفة إدارية ثانوية وليست أداة استراتيجية يمكنها أن تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. وكذلك يمكن أن يكون غياب الاستراتيجيات المبتكرة لتطوير الكفاءات أحد التحديات التي تواجه المؤسسات. ففي بعض الأحيان، تقتصر برامج التدريب على المهارات الأساسية دون أن تشمل الابتكار أو التطوير المستدام للموظفين. كما تواجه المؤسسات مشاكل تتعلق بالموارد المالية التي قد تعيق قدرتها على استثمار الوقت والمال في التدريب وتطوير مهارات الموظفين. وهذه العقبات قد تكون مرتبطة أيضا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث قد تكون هناك فجوات في التنسيق بين الأقسام المختلفة؛ مما يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

7- آفاق التطوير المستقبلي في مجال تكوين المورد البشري:

تتجه آفاق تطوير المورد البشري نحو بناء منظومات تعلم مرنة ومستمرة، تستجيب للتحولات الرقمية والاقتصادية. فلم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد على تكوين تقليدي متقطع بل أصبحت بحاجة إلى نماذج تعلم تعتمد على السرعة، والتخصيص، وقياس الأثر، وربط التدريب باحتياجات العمل الفعلية.

ومن أهم آفاق التطوير اعتماد التعلم الرقمي والمختلط، من خلال الجمع بين التدريب الحضوري والمنصات الرقمية، بما يسمح بتوسيع الوصول إلى برامج التكوين وتقليل التكلفة وتحسين المتابعة. كما يمكن للمؤسسات استخدام قواعد البيانات ولوحات القيادة لمتابعة تقدم العاملين وقياس أثر التدريب على الأداء.

كما يبرز التكوين في المهارات المستقبلية بوصفه أولوية استراتيجية، خاصة المهارات الرقمية وتحليل البيانات، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، والاتصال، والقيادة، والمرونة. ولا ينبغي أن يقتصر التكوين على المهارات التقنية، بل يجب أن يشمل المهارات السلوكية والتنظيمية التي تساعد العاملين على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

ومن الآفاق المهمة أيضا تطوير الشراكات بين المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز التكوين المهني بما يسمح بتقريب البرامج التدريبية من حاجات سوق العمل. كما يمكن اعتماد شهادات مهنية قصيرة، وبرامج تكوين داخل المؤسسة، وآليات للاعتراف بالخبرة المكتسبة، بما يعزز قابلية التشغيل والتنقل المهني.

8- دور القيادة والإدارة العليا في تطوير الموارد البشرية:

تلعب القيادة والإدارة العليا دورا محوريا في نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، لأنها الجهة التي تحدد الأولويات، وتوفر الموارد، وتربط التكوين بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فإذا غاب دعم الإدارة العليا تحولت برامج التدريب إلى أنشطة شكلية محدودة الأثر.

ويتطلب الدور القيادي تبني رؤية واضحة تعتبر المورد البشري أصلا استراتيجيا لا مجرد تكلفة تشغيلية. وتترجم هذه الرؤية من خلال تخصيص ميزانية للتكوين، وتحديد مسؤوليات واضحة لإدارة الموارد البشرية وتشجيع المسؤولين المباشرين على متابعة أثر التدريب داخل فرق العمل.

كما يجب على القيادة بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والابتكار، وتسمح بتبادل المعرفة بين الأقسام، وتحفز العاملين على اقتراح حلول جديدة. فالتكوين لا ينتج أثره الكامل إلا

عندما يجد العامل بيئة عمل تسمح بتطبيق ما تعلمه، وتكافئ المبادرة، وتتعامل مع الخطأ بوصفه فرصة للتعلم والتحسين.

ومن جهة أخرى، ينبغي للإدارة العليا أن تربط تطوير الموارد البشرية بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال دراسة المنافسين، وتحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد المهارات التي تسمح للمؤسسة بالتميز في السعر أو الجودة أو الابتكار أو خدمة العملاء. وبهذا يصبح تكوين المورد البشري جزءا من بناء المركز التنافسي للمؤسسة (عميش، 2020، ص. 184).

9- أفضل الممارسات في إدارة وتطوير الموارد البشرية لتحقيق التفوق المؤسسي:

لتنفيذ استراتيجيات تطوير الموارد البشرية بنجاح، يمكن للمؤسسات الاستفادة من أفضل الممارسات التي اعتمدتها بعض الشركات الرائدة في هذا المجال. فعلى سبيل المثال شركات مثل "جوجل" و"آبل" التي تميزت بخلق بيئات عمل مبتكرة تدعم الإبداع وتضمن تدريبا مستمرا لموظفيها. وهذه الشركات تبنت نهجا يستند إلى استراتيجيات فعالة لإدارة وتطوير رأس المال البشري، مثل برامج التدريب المتخصصة، وتوفير فرص للتعلم الذاتي، وبرامج تبادل المعرفة بين الموظفين.

كما يمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة من هذه التجارب الناجحة من خلال تبني سياسات تعليمية متطورة، وتركيز جهودها على تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاهية الموظفين. وعلاوة على ذلك يجب على المؤسسات أن تدمج الثقافة المؤسسية التي تشجع على التعلم والابتكار في جميع المستويات؛ مما يؤدي إلى تحقيق التفوق المؤسسي المستدام.

10- نتائج الدراسة:

بما أن هذه الدراسة ذات طبيعة وصفية تحليلية، فإن نتائجها تستند إلى تحليل الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الحديثة، وليس إلى بيانات ميدانية أصلية. لذلك فإن الإثباتات المعتمدة في تحقق النتائج تتمثل في المرجعيات النظرية، والدراسات التطبيقية السابقة، والتقارير الدولية المتعلقة بالمهارات وسوق العمل.

- تؤكد الدراسة أن المورد البشري يمثل أصلا غير ملموس ذا قيمة استراتيجية، لأن مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم تسهم في تحسين قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف وتحقيق الأداء. وتدعم هذه النتيجة نظرية رأس المال البشري ومنظور الموارد والقدرات.
- تبين الدراسة أن التدريب والتنمية يؤثران في الأداء عندما يتم ربطهما باحتياجات العمل ومؤشرات الأداء. فالدراسات السابقة بينت أن ممارسات تنمية الموارد البشرية، ومنها التدريب والتمكين وفرص المسار المهني، ترتبط إيجابا بأداء العاملين واندماجهم ورضاهم الوظيفي.

- تشير الدراسة إلى أن فعالية التكوين لا تتحقق من خلال عدد الدورات فقط، بل من خلال جودة التشخيص والتصميم والتنفيذ والتقييم. ولذلك فإن المؤسسات التي لا تقيس أثر التدريب على السلوك والنتائج التنظيمية قد تجد صعوبة في إثبات جدوى الاستثمار في التكوين.
- توضح الدراسة أن الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لتفعيل دور التكوين تتمثل في: التدريب المبني على الكفاءات، التعلم الرقمي والمختلط، ربط التكوين بإدارة الأداء، تطوير المسارات المهنية، بناء ثقافة التعلم المستمر، وتعزيز الشراكات مع مؤسسات التكوين والجامعات.
- تكشف الدراسة عن جملة من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال تكوين المورد البشري، من أبرزها ضعف البيانات الحديثة حول التدريب داخل المؤسسات محدودية الموارد، ضعف الربط بين التكوين والاستراتيجية، مقاومة التغيير، وعدم انتظام تقييم الأثر.
- تؤكد الدراسة أن آفاق التطوير ترتبط بالانتقال من التكوين التقليدي إلى منظومة تعلم مستمرة مبنية على المهارات المستقبلية، وخاصة المهارات الرقمية، والقيادية، والتحليلية والسلوكية، بما يسمح للمؤسسات بمواكبة التحول الرقمي وتحقيق أداء تنافسي مستدام.

11- خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن تكوين المورد البشري يعد من العوامل الأساسية في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية، لأنه يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. فالمؤسسة التي تستثمر في مواردها البشرية لا تطور مهارات الأفراد فقط، بل تبني قدرة تنظيمية جماعية يصعب تقليدها.

وقد بينت الدراسة أن أثر التكوين لا يكون فعالا إلا عندما يندمج ضمن استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية، تبدأ بتشخيص الاحتياجات التدريبية، وتمر بتصميم برامج ملائمة، وتنتهي بتقييم الأثر على السلوك والأداء والنتائج التنظيمية. كما أوضحت أن القيادة والإدارة العليا تتحملان مسؤولية أساسية في توفير الدعم وربط التكوين بالأهداف التنافسية للمؤسسة.

كما تبين أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحتاج إلى تطوير مقارباتها في مجال التدريب والتنمية، من خلال اعتماد التكوين المبني على الكفاءات، والرقمنة، والتعلم المستمر، وبناء شراكات مع الجامعات ومراكز التكوين. ولا يمكن لهذه المؤسسات أن تحقق التفوق التنافسي في ظل التحولات الراهنة إلا إذا تعاملت مع المورد البشري بوصفه استثمارا استراتيجيا طويل الأمد.

وعليه فإن آفاق التطوير المستقبلية تقتضي الانتقال من ثقافة التدريب الظرفي إلى ثقافة التعلم المؤسسي المستمر، مع ربط برامج التكوين بمؤشرات دقيقة مثل الإنتاجية، الجودة، الرضا الوظيفي، الابتكار والقدرة التنافسية. وبهذا يصبح تكوين المورد البشري أحد المسارات الأساسية لتحقيق الأداء المستدام داخل المؤسسات الاقتصادية.

- قائمة المراجع:

- السلمي علي. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- بسيوني إسماعيل علي. (2008). إدارة الموارد البشرية. جامعة الأزهر مصر.
- بن عبد الرحمان نصيرة. (2012). رأس المال الفكري وإشكالية تحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي. مجلة الاقتصاد الجديد، الصفحات 355-368.
- حنا نصر الله. (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار زهران.
- رجراج زهير. (2013). العنصر البشري وأهميته في التنمية الاقتصادية من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية والقيم الاجتماعية في العمل داخل المؤسسة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الصفحات 141-151.
- زايد عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. القاهرة.
- صلاح الدين عبد الباقي محمد. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عزالدين عبد الرؤوف. (2013). المقاربة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ضمن نموذج كارت لوين لإدارة التغيير. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الصفحات 175-187.
- عميش سميرة. (2020). أسس التسويق الاستراتيجي للخدمات. دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع.