

إدارة الموارد البشرية... مسيرة تطور بين احتياجات الماضي ومتطلبات الحاضر والمستقبل

Human Resource Management... An Evolutionary Journey Between Past Needs and The Requirements of The Present and The Future



د/وداد سعدي

جامعة الجزائر 3، (الجزائر)

widadsaadi@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2025/12/28

تاريخ القبول: 2025/11/30

تاريخ الارسال: 2025/09/23

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مراحل العمل المختلفة التي مر بها الانسان، والتي غيرت النظرة إليه من طاقة إنتاجية إلى اعتباره موردا فكريا. حيث كانت بداياته باشتغاله في الزراعة والصناعات الحرفية أين كانت التعاملات بسيطة، ثم دخوله مرحلة جديدة عرفت بالثورة الصناعية، لم تكن تستدعي بداية وجود ما يعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية، إذ كان أرباب العمل حينها يديرون شؤون الأفراد بأنفسهم، إلا أنه وأمام تنافس المنظمات على استقطاب الكفاءات، إضافة إلى الضغوطات المفروضة، والحاجة الملحة لمواكبة التطورات الصناعية والتكنولوجية أصبح وجود إدارة للموارد البشرية ضروريا، والتي باتت شريكا استراتيجيا يساهم في رسم مستقبل المنظمة ونجاحها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ إدارة الأفراد؛ إدارة المواهب؛ جودة الحياة الوظيفية؛ الذكاء

الاصطناعي.

Abstract

The study aimed to identify the different stages of work that humans have gone through, which changed the perception of humans from being productive energy to being considered an intellectual resource. Its beginnings were in agriculture and craft industries, where dealings were simple, then entering a new stage known as the industrial revolution, which did not initially require what is today known as human resource management, as employers at that time managed individual affairs themselves. However, with organizations competing to attract talents, in addition to imposed pressures and the urgent need to keep up with industrial and technological developments, the existence of human resource management became necessary, which has become a strategic partner contributing to shaping the future and success of the organization.

Key words: Human Resource Management; Personnel Management; Talent Management; Quality of Work Life; Artificial Intelligence.

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة مست مختلف مجالات الحياة، ولم تكن إدارة الموارد البشرية بمنأى عن هذه التغيرات، بل أصبحت في قلب التحديّات التنظيمية. حيث عرفت وعاشت هذه الأخيرة تطوراً ملحوظاً ودائماً مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المنظمات، ونمت تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الكبير الذي مر به علم الإدارة. فالمورد البشري يعتبر القوة التي تقود للنجاح، كونه العقل المخطط والمنفذ، وإيماناً بأهمية هذا المورد، نجد العديد من المفكرين عبر مختلف النظريات الإدارية حاولوا دراسة سلوكه في المنظمات، وتبين أن هذا الأخير تأثر بسلسلة من التطورات التي مر بها وهو يمارس نشاطه، آخرها التوصل لضرورة تبني أساليب حديثة للتعامل معه مواكبة للتحوّلات والتطورات العميقة التي شهدتها بيئة الأعمال.

إشكالية الموضوع:

لكل حقبة زمنية خصوصياتها ومتطلباتها، ولذلك واستجابة للتحوّلات المتسارعة وجدت المنظمات الحديثة نفسها ملزمة بعدم الاقتصار على الأساليب التقليدية في العمل، وإنما السعي لتبني استراتيجيات معاصرة تواكب التحديات الراهنة والتطلّعات المستقبلية، ذلك أن المورد البشري الذي كنا نحتاجه سابقاً ليس هو نفسه الذي نحتاجه حالياً، ولا هو ذاته الذي سيخدمنا مستقبلاً. وعليه، يا ترى، ما هي أبرز التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية والتي دفعتها لتغيير أدوارها؟ ومن هذه الإشكالية تتفرع التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتطورات في إدارة الموارد البشرية ؟
- ما هي العوامل التي ساهمت في ظهور هذه التحوّلات ؟ وكيف أثرت تلك التطورات على وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية ؟
- هل ساهمت التحديّات الحاصلة في تحسين الأداء ؟

الفرضيات:

كإجابة مؤقتة نقترح الفرضيات التالية:

- كلما تغيرت متطلبات العصر كلما فرضت تحولات جديدة مواكبة لها.
- كلما توجهت بيئة المنظمات نحو الحداثة كلما استوجب على إدارة الموارد البشرية تغيير أساليبها التقليدية في العمل
- كلما كانت إدارة الموارد البشرية قادرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل، كلما تمكنت من تحقيق تطور المنظمة
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:
- التعرف على مختلف التغيرات التي شهدتها بيئة العمل وتوضيح علاقتها بتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- إبراز أهم العوامل المساهمة في هذا التحول ومن ثم التطور.

- توضيح الفرق بين الإدارة التقليدية في ظل احتياجاتها السابقة و الإدارة الحديثة وفق متطلباتها الراهنة والمستقبلية.

مناهج الدراسة: تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية تم الاعتماد فيها على المنهج التاريخي الذي من خلاله تم تتبع تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر مراحل تاريخية مختلفة، إضافة إلى المنهج المقارن لتوضيح الفرق بين متطلبات إدارة الموارد البشرية قديماً وحديثاً.

هندسة الدراسة: سنعالج الموضوع من خلال المحورين التاليين

المحور الأول: مراحل تبلور مصطلح إدارة الموارد البشرية في سياق احتياجات الماضي وظروفه

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الراهنة وأفاقها المستقبلية

1. مراحل تبلور مصطلح إدارة الموارد البشرية في سياق احتياجات الماضي وظروفه

إن التتبع التاريخي لظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية والذي حل محل مصطلحات أخرى سبقته كإدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة... سيوفر لنا فهماً عميقاً لمختلف التغيرات التي شهدتها هذا المجال، كما سيسمح لنا بالتعرف كيف تم الانتقال من مرحلة غاب فيها الاهتمام بتنمية العنصر البشري إلى ظهور نوع من التنظيم، بدايته كانت بالتركيز على الوظيفة الإدارية ليمتد بعدها في سياق الظروف إلى الوظيفة الاستراتيجية، وهو ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المحور.

1.1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

مرَّ الإنسان في عمله بعدة مراحل اختلفت فيها العلاقة بين العامل ورب العمل أو بين الرئيس و المرؤوس من حيث طبيعتها والأساليب المستخدمة فيها، وهو ما سنحاول ترجمته من خلال هذه المراحل والتي انطلقت من الحياة البدائية، أين كان الإنسان يعيش في مجتمع زراعي اقطاعي، وكان المالك هو صاحب القرار، مما يعني أن علاقة العمل يحكمها نظام العبودية في ظل غياب نظام للعمال، ثم جاءت الصناعات المنزلية ونظام الطوائف، إذ لم تنشأ حينها تجمعات عمالية كبيرة، بل مجرد بروز فئة من الصناع والحرفيين اعتمدوا على أنفسهم في توفير احتياجاتهم من مأكّل وملبس.... من خلال أدوات بسيطة (الألفي، 2022، الصفحات 8-9). وعليه في هذه الفترة إدارة الموارد البشرية لم يكن لها أي وجود، فالتعاملات كانت بسيطة وعشوائية بين العامل ورب العمل، كما كانت فردية ومباشرة.

1.2 بداية الثورة الصناعية:

في منتصف القرن الثامن عشر صنعت الآلة، وهو الواقع الذي أدخل الإنسان طوراً جديداً اصطلاحاً على تسميته بالثورة الصناعية، والتي اختلفت وضعية الحياة العملية بعدها عما كانت عليه في السابق، حيث تم الانتقال من الحرف الزراعية الموروثة إلى أساليب جديدة في العيش والعمل (حماني، 2023، صفحة 395) كما تميزت تلك الفترة بظروف العمل القاسية بالمصانع، من حيث الجهد المبذول لساعات طويلة تحت وجود رقابة لصيقة تقتل روح الابداع والابتكار بممارساتها السلبية، لا سيما أن ذلك كله مقابل أجر منخفض وبيئة عمل غير آمنة وغير ملائمة. وهو الوضع الذي فرض ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل

و العاملين (عطية، 2016-2017، صفحة 7). ففي بريطانيا مثلاً وأمام إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، إضافة إلى ما سببه الضغط الحكومي، تم إعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين. وفي عام 1890 ظهر مفهوم يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية، والذي يدل على برامج صممها المنظمات الصناعية آنذاك من أجل تحسين مناخ العمل المادي الصحي (قرينعي، 2019، صفحة 65).

ومن خلال ما سبق، يتضح أنه بالرغم من ظهور الاهتمام بأحوال العاملين، لكن مع هذا لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية.

3.1 مرحلة القرن العشرين:

كان أرباب العمل في البداية يديرون شؤون الأفراد بمفردهم ولم تكن لديهم كل الميكانيزمات للتسيير، فاعتمدوا حينها على الطرق التقليدية. وبعد ظهور النقابات العمالية ومختلف المساعي الرامية لحماية حقوق العمال وتحسين ظروفهم إضافة إلى دور الحكومات، بدأ الاهتمام لاحقاً داخل المؤسسات الصناعية بتنظيم شؤون العمال والاهتمام الجزئي بمتطلباتهم. ونظراً لعدم قدرة صاحب المصنع على القيام بأعباء إدارة الأفراد لوحده تم إنشاء مصلحة الأفراد التي ميزت بداية القرن العشرين، وهي مصلحة تهتم بإدارة مناصب العمل (بن مرزوق، حفيظي، قرقاد، و بن ناعة، 2018، الصفحات 75-77)، وفق رؤية قانونية تحدد الحقوق والالتزامات (رقام، 2009، صفحة 121). كما أن إدارة الأفراد اعتبرت هؤلاء موارد إنتاجية لا تفهم، فيتم توجيهها فقط بالتعليمات، أي تتعامل مع الفرد كعضلات تشتغل وليس كشخص له القدرة على التفكير (مهمل، 2022-2023، صفحة 6).

وتجدر الإشارة أن هناك مدارس ظهرت وقامت بإعطاء أفكار للتسيير، من خلال مادة علمية سمحت بالانتقال من الممارسات البدائية لإدارة الأفراد إلى نظام إداري ساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية، تمثلت في ما يلي:

- ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور:

يعتبر تايلور أول من رسم ملامح المادة العلمية لإدارة الموارد البشرية، حيث كان أول من نظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ (Mousli, 2006, p. 83) أهمها:

- اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب: وهو ما جعل تايلور يسن التوصيف الوظيفي وقواعد الاختيار والتعيين.

- التخصص وتقسيم العمل.

- تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت (ابو قطة، 2025، الصفحات 116-120).

- مدرسة العلاقات الإنسانية بريادة التون مايو:

بالرغم من الإقرار بدور المدرسة الكلاسيكية في تحسين نمط التسيير، إلا أنها تعرضت للانتقادات من مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن تمكن المنظمة من الوصول لتحقيق أهدافها

يتوقف على زيادة كفاءة عاملها، إلا أن هذه الأخيرة لا تتحدد وفقا لقدرتهم الجسدية ولا على ظروف العمل المادية فقط، وانما تركز بدرجة كبيرة على نمط الاشراف والتفاعلات التي تنشأ بين جماعات العمل في جو من التواصل والتعاون والاحترام (فلوري و فتاش، 2022، الصفحات 605-606).

ونتيجة لدراسات التون مايو ظهرت ممارسات جديدة ساهمت في تحسين ظروف العمل، إلا أن ما شهده العالم من أحداث خلال تلك الفترة سواء ما تعلق بالأزمة الاقتصادية العالمية أو الحرب العالمية الثانية كان له انعكاسا سلبيا تمثل في حرمان الأفراد من حقوق وامتيازات عديدة، غير أنه مع انتهاء الحرب العالمية الثانية تم تجاوز هذه المشكلات.

عموما، فقد تميزت هذه المرحلة ببناء وتطوير أنشطة إدارة الأفراد الأساسية، والمتمثلة أساسا في التوظيف، التدريب، والتحفيز، وأقيمت مصالح ومديريات للأفراد تتولى الاهتمام بشؤونهم الاجتماعية (بن مرزوق ع.، حفيظي، قرقاد، و بن ناعة، 2018، صفحة 78).

- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية :

لم يكن أرباب العمل والمسؤولين في السابق يؤمنون أن البشر مورد مثله مثل الموارد الباقية، لكن مع مرور الوقت بدأوا يشعرون بذلك، فتغيرت النظرة نحو مهام الأفراد لتتغير بدورها التسمية وتصبح إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد، تقديرا لقيمتها كمورد. ومن أهم العوامل التي ساهمت في هذا التحول وجعلت الشركات بحاجة لإنشاء هذا القسم نذكر ما يلي:

- التنافس بين المنظمات لجلب العمالة المتميزة وتوفير ظروف العمل المناسبة لها: والذي يتطلب إدارة متخصصة تقوم بذلك.

- ضغوطات اتحادات العمال والحكومات : والتي كان لها دورا في تحقيق الاستقرار للعمال، فسهلت حينها عملية التحول من القضايا الجماعية المرتبطة بالعلاقات الصناعية للقضايا الفردية المرتبطة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بعد أن أدركت المصانع أن الفرد العامل لا بد أن يكون جزءا من كيان الشركة ومورد يجب المحافظة عليه.

- الحاجة الملحة لوجود عمال بمهارات عالية لمواكبة التطورات الصناعية و التكنولوجية : وهذا فرض على الشركات الاهتمام بالعمال من خلال تدريبهم وتنميتهم وتطوير مهاراتهم (عبد السلام علي و مثنى محمد، 2020، الصفحات 4-5)، ذلك أنه تعدى زمن اعتبارهم مجرد وسائل للتنفيذ، وإنما هم موارد ثمينة يتطلب حسن استثمارها.

- التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية :

بعد أن كانت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا تنفيذيا بالدرجة الأولى، انتقلت لممارسة دور أعمق من ذلك، حيث أصبحت شريكا في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وهو ما يسمح بربط سياسات الموارد البشرية من

توظيف وتدريب وغيره، برؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ما يجعلها تسعى للتأكد من امتلاك المهارات اللازمة التي تحافظ من خلالها على ميزتها التنافسية في ظل بيئة متغيرة يتطلب فهم فرصها وتهديداتها (ارمسترونج، 2020، الصفحات 50-51). إضافة إلى هذا نجد أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم بالمشاركة في اتخاذ القرار (بغداد، 2020، الصفحات 123-124)، وهو ما يخلق أثارا إيجابية لا محالة، كون المشاركة تفتح باب التمكين للموظف وتعزز من التزامه بالتنفيذ من جهة، ومن جهة أخرى فإن الموظفين بحكم معرفتهم عن قرب للواقع الميداني بإمكانهم تقديم حلول وبدائل أفضل من الاقتصار على القرارات المركزية.

2. إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الراهنة وأفاقها المستقبلية

إن الأفراد مختلفون بطبيعتهم، وحتى الوظائف التي يشغلونها أصبحت مختلفة تماشيا مع متطلبات العصر، لا سيما في ظل التطورات المتسارعة سواء كانت تكنولوجية أو اجتماعية أو اقتصادية، والتي فرضت بدورها ضرورة وجود مهام جديدة لم تكن لها حاجة من قبل. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت الثروة الحقيقية للمنظمة، والتي نجدها تسعى للتوفيق ما بين الموظفين المختلفين في طباعهم وفي تكوينهم وتخصصاتهم، وفي طبيعة الوظائف وما تحتاجه من مهام تخصصية.

ويجدر الذكر أن إدارة الموارد البشرية بأدوارها الحديثة أصبحت الشريك الاستراتيجي، والخبير الإداري الذي يطور عمليات التوظيف و يقيم ويدرب، ذلك أنها لا تختار الموظف وتقيمه فقط وإنما تعلمه وترفع خبرته أيضا وتدعمه بدل أن تكتفي بمراقبته، وهو ما يؤهلها أيضا لقيادة التغيير مواكبة للظروف المعاشة والتي كانت في كل مرة تفرض موردا بشريا بمواصفات فكرية وسلوكية تختلف عما سبق. وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المحور.

1.2 إدارة الجدارات:

يمكن اعتبار مصطلح الجدارة من الأسس التي أصبحت تبني عليها أنظمة الموارد البشرية، والذي نجده يتكون من ثلاث عناصر أساسية متمثلة في كل من المعارف والمهارات والسلوكيات، ليضيف البعض السمات الشخصية (خليل، 2025، الصفحات 10-11)، حيث أن بعض الوظائف تتطلب مواصفات معينة، وهو ما يسمح بالتمييز بين المستويات المختلفة من الأداء في وظيفة ما أو في بيئة العمل، وهي التي تجعل صاحبها هو الأجدر لشغل تلك الوظيفة، فيكون سببا في إحداث نقلة نوعية في الأداء.

إلا أن الجدارات ليست نفسها في كل الوظائف، بل نجدها تبني على أساس هدف المنظمة واحتياجاتها، ولذلك فهي تكون ضمن توصيف الوظيفة (Jabbara, 2023, p. 338)، هذه الأخيرة التي قد نجدها تختلف متطلباتها من سنة لأخرى في رحلة مواكبتها للمستجدات، فعلى سبيل المثال بتوسع استخدام نظم العمل عن بعد، بات يتوجب على شاغل الوظيفة أن يكتسب المعرفة والمهارات التقنية التي تمكنه من أداء عمله.

من جهة أخرى، فإن توفر الجداريات لدى العاملين بالمنظمة (معارف ومهارات وسلوكيات) لن يؤدي إلى النتائج المرجوة ما لم يكن هنالك تمكينا للعاملين، والمقصود بالتمكين هو التأهيل والتدريب، والأهم من ذلك هو إعطاء الصلاحيات المطلقة أو الجزئية لكي يؤديوا أعمالهم بثقة واقتدار. وعليه، هناك علاقة وثيقة بين الجدارة والتمكين نجسدها في أربع مناطق:

- المنطقة الأولى تسمى منطقة البيات : حيث أن هنالك موظفين وكأنهم نيام جدارياتهم متدنية وصلاحياتهم متدنية، يعني بالكاد نشعر بوجودهم في المؤسسة.

- المنطقة الثانية تسمى منطقة اللجام : وغالبا ما تكون في فئة الشباب كالأحصنة، كونهم لديهم الدافعية والجداريات العالية لكن نلجمهم بعدم إعطاءهم الصلاحيات لتأدية عملهم والانطلاق نحو الابداع والتميز.

- المنطقة الثالثة تسمى بمنطقة النقيق : كالضفادع بكثرة صوته ونقيقها، للأسف أشخاص يتمتعون بصلاحيات عالية وكثيرا ما يظهرون في الاجتماعات والمحافل، إلا أن تأثيرهم ضعيف على إدارة المنظمة بسبب تدني جدارياتهم.

- المنطقة الرابعة منطقة الزئير : كالأسد جداريات عالية وتمكين عالي، وهي التي ينبغي حقيقة أن تدعم وتوضع لها استراتيجيات للاستفادة من أصحاب هذه المنطقة مثل إدارة المواهب ورواد المستقبل...الخ. وعليه، فالجداريات من خلال التمكين تدعم العرين وتوقف النقيق، وتميط اللجام وتوقظ النيام (عريف، 2016).

2.2 إدارة المواهب:

إن كانت إدارة الموارد البشرية في فترة ما تهتم بالبحث عن الجداريات والكفاءات، فنجدها اليوم قد أصبحت تصب اهتمامها للبحث عن المواهب، فكان التحول في بداية التسعينات من القرن الماضي إلى إدارة المواهب التي تعد مصدرا للأداء المتميز، ففي ظل التطور المطرد الذي يشهده عالمنا المعاصر يزداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، فبات من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعيينها على مواكبة متطلبات السوق المتجددة، لكن هذه المنظمات لا يمكنها استقطاب و توظيف الاحتفاظ بهذه المواهب إلا من خلال تطبيق برنامج متكامل و متناسق لإدارة المواهب (الرحيم و الحديثي، 2024، الصفحات 136-138)، هذه الأخيرة التي نجد أن لها علاقة وثيقة بإدارة الأداء والتي زاد الاهتمام بها مؤخرا.

3.2 إدارة الأداء:

لطالما اعتبرت إدارة الموارد البشرية في السابق الجهة المسؤولة على تنظيم عملية ختامية فقط متمثلة في تقييم الأداء، والتي تسمح بالتعرف على نقاط ضعف وقوة الموظف من خلال ما أنجزه، إلا أن الحاضر والمستقبل أصبح يتطلب منها التركيز على كيفية تطوير هذا الأداء أمام الطبيعة التنافسية المتزايدة، ما

جعلها معنية بعملية تخطيط الأداء وتوجيهه والحصول على التغذية الراجعة التي تساعد على تقييمه. فإدارة الأداء هي أهم الأدوات المستخدمة للتخطيط لرأس المال البشري، وتساهم في إيجاد تصور واضح ومشارك عن الأداء الذي يتوقعه المدير من موظفيه، هؤلاء الذين قد حدد المطلوب منهم تحقيقه، ووفر لهم الدعم المطلوب للوصول للأداء المأمول (العليجي، 2018، الصفحات 198-199).

وفي سياق متصل وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية أصبحت شريكا استراتيجيا فاعلا في تحقيق أهداف المنظمة، لابد أن نشير إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تعد واحدة من أحدث الابتكارات الإدارية في عملية قياس وتقييم الأداء، وهي تعد إطارا إداريا أوسع وأشمل يترجم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من المؤشرات والأهداف التشغيلية (نصير و أحمد ناجي، 2025، صفحة 29). ونستنتج مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تحدد الاتجاه الشامل في حين تختص إدارة الأداء بمتابعة وتطوير الأداء اليومي للموظفين في ضوء الأهداف العامة مع حرص إدارة الموارد البشرية على تنمية الكفاءات وتطويرها وتحفيزها، أي تركيزها على بعد التعلم والنمو.

ويتضح من خلال ما سبق، أن عملية إدارة الأداء تخلص المنظمة من معاشية الحاضر أو انتظار المستقبل بشكل سلبي، بل العكس من ذلك فهي من خلال التقييمات المنظمة و استنادها إلى بيانات الأداء الفعلية، نجدها تضمن اختيار الخلفاء المناسبين للمناصب الحيوية عند الحاجة، وهوما يعرف بخطط التعاقب الوظيفي، فتساعد بذلك المنظمات على استثمار وقتها وفكرها في تحديد الكفاءات المتميزة والتي يمكن إعدادها لتولي مناصب قيادية مستقبلية، وهو ما يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي بتقليل الفجوات الناتجة عن مغادرة الموظفين الرئيسيين (المطيري حسن و الزيدي، 2021، صفحة 146).

4.2 جودة الحياة الوظيفية:

إن اهتمام إدارة الموارد البشرية حديثا بكل ما سبق ذكره، لا يغنيها أيضا عن ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، والتي تشير إلى السعي لخلق بيئة عمل ذات الظروف المناسبة للعاملين والمشجعة لهم (Daud, 2010, pp. 75-82)، وذلك من خلال تبني ممارسات وسياسات تحرص على تحقيق التوازن الصحي بين الحياة المهنية والشخصية، وتركز على رفاهية الموظف وتطويره المهني، فتعمل بذلك على إسعاد الموظف بدل جعله يشعر أنه ذاهب للسجن، وهذا التكامل لا يسهم فقط في تحسين بيئة العمل بل ينعكس أيضا على نجاح المنظمة ككل (لبسيس و خطاش، 2018، صفحة 142).

ذلك أن جودة الحياة الوظيفية هي في الحقيقة تقود إلى الرضى الوظيفي الذي يترجم إلى سلوكيات تنظيمية إيجابية. فالوصول إلى حالة التوازن والتكامل الديناميكي بين عدة متغيرات مرتبطة ببيئة الموظف سواء بيئة العمل الداخلية أو بيئته الخارجية، تشعره بتواجده الفعال ومشاركته الهادفة، وأنه وفق في إشباع حاجاته بمختلف مستوياتها، وتحقيق أهداف المنظمة دون تجاوز أهدافه الذاتية. (Swamy, 2015, p. 281)

وأكد أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا ومزدوجا، يتمثل في توفير الإمكانيات المادية والمعنوية القادرة على ضمان المناخ المناسب المشجع على بلوغ أعلى مستويات في الأداء.

5.2 الذكاء الاصطناعي:

ساهمت التكنولوجيا عموماً والذكاء الاصطناعي تحديداً اليوم في تغيير عميق لملامح وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث عملت على تطويرها وإحداث نقلة نوعية بها واقعياً وليس نظرياً فقط، وذلك بيئة العمل ككل، بدايةً من عمليتي الاستقطاب والتوظيف، حيث تتمكن إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي من المعالجة الدقيقة والسريعة في نفس الوقت لكميات كبيرة من المعلومات، والتي تسمح لها بالمفاضلة بين المترشحين واختيار الموظف الأنسب، إضافة إلى تقييم أدائهم والذي يسمح بتحليل مستوياتهم ومعرفة الثغرات ومن ثم تصميم برامج تدريبية حسب الاحتياجات الفردية المختلفة وحسب أهداف المنظمة المتغيرة، إضافة إلى التمكن من التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الكفاءات وتصميم برامج استباقية لها، وهو ما يعزز من فعالية التعلم ويزيد من الإنتاجية من خلال التحكم في إدارة المسار المهني (نصير، أحمد، و نصير، 2022، صفحة 16).

وعلاوة على ما سبق، فإن اعتماد إدارة الموارد البشرية على التحول التقني من شأنه خلق رضى وظيفي داخل المنظمة، حيث ستحرر الأنظمة الالكترونية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي الموظف من أداء الأعمال الروتينية التي أضحت تشكل مللاً لديه، لتتركه يتفرغ لأعمال أخرى (زقوت، 2024، صفحة 82)، ولعل الإبداع والابتكار يأتي في صدارتها، كيف لا والله سبحانه وتعالى ميز الإنسان عن غيره بنعمة العقل، ما يجعله دائماً قادراً على ابتكار أفكار جديدة وفق قيمه الإنسانية ومشاعره، عكس الذكاء الاصطناعي الذي يبقى الإنسان يتحكم في استخدامه وبرمجته.

وعليه، فالذكاء الاصطناعي لن يستبدل الموارد البشرية، بل سيكمل دورها ويؤدي إلى زيادة قدراتها، حيث الآلات بتنبؤها بالنتائج تسهل على البشر اتخاذ القرارات المناسبة (زقوت، إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي الفرص والتحديات، 2024، صفحة 84). فإدارة الموارد البشرية أصبحت تعتبر تقنيات الذكاء الاصطناعي داعماً استراتيجياً لها في عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم تحليلات وفق مؤشرات دقيقة مبنية على بيانات موضوعية بعيدة عن التحيز أو الحدس (نصير، أحمد، و نصير، 2022، صفحة 16). وبالتالي هذا الوضع أصبح يتطلب التحول في نوع المهارات المطلوبة، بالاعتماد على المعرفة منها أكثر من اليدوية التي لا تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ولذا فالتحدي الأكبر يكمن في إعداد الإنسان لهذه الشراكة والمساهمة في خلق بيئة تعاونية.

3. الخاتمة:

في الأخير، يمكن القول أن التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة تفرضها مختلف التحولات، فلم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد قسم إداري يهتم بالحضور والانصراف والعطل والأجور...، ولم يعد دورها التقليدي كافياً، بل بات لزاماً على المنظمات أن تتبنى نهجاً استراتيجياً حديثاً يوظف التقنية ويعزز مرونة بيئة العمل ويهتم بالعنصر المرتبط بالوظائف والمهارات والسلوكيات، لأن عالم الأعمال والسوق يتطور ويتغير بشكل مستمر وسريع، وهذا التغير يؤثر على الوظائف والمهارات المطلوبة، مما

يستدعي ضرورة القدرة على توفير هذه الأخيرة، بنائها أو استقطابها من الخارج في حال عدم توفرها والعمل على الاحتفاظ بها وتطويرها، فالاستثمار في تطوير الموارد البشرية هو استثمار في مستقبل المنظمة ونجاحها.

وكل ما سبق يؤكد أن الموارد البشرية التي كنا نحتاجها سابقا ليست هي الموارد البشرية التي نحتاجها حاليا ولا هي نفسها التي سنحتاجها مستقبلا فلكل حقبة زمنية مقتضياتها، ولعل القدرة على مواكبة مختلف المستجدات عبر مختلف الفترات الزمنية من شأنه تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التميز والاستدامة في بيئات العمل الحديثة.

4. قائمة المراجع:

• قائمة المراجع بالعربية:

- أحمد قرينعي. (25 مارس، 2019). إدارة الموارد البشرية المفهوم التطور والاستراتيجية. مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية.
- إياد محمود الرحيم، و ابراهيم خليل الحديثي. (18 أبريل، 2024). تحسين جودة أداء منظمات الأعمال باعتماد أنشطة إدارة المواهب. مجلة كلية التراث الجامعة.
- إيمان بغداددي. (جوان، 2020). التحول إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية. مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية.
- تامر محمد خليل. (جانفي، 2025). إدارة الجدارات الوظيفية وخطة التنمية المستدامة رؤية مصر 2030. المجلة المصرية للدراسات التجارية.
- تمارا محمد محمود زقوت. (أكتوبر، 2024). إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي الفرص والتحديات. مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات.
- حسين النوري عبد السلام علي، و عقلة عموش مثنى محمد. (2020). الفلسفة النظرية في دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية.
- خالد درجم، رشيد مناصرية، العربي عطية. (2016-2017). محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية. معهد التكنولوجيا، الجزائر: جامعة ورقلة.
- رهام أرشيد نصبر، عبد السلام علي أحمد، و أحمد أرشيد سامي نصبر. (2022). دور الذكاء الاصناعي في تحسين أداء وكفاءة إدارة الموارد البشرية. المؤتمر الإفريقي الدولي الخامس للدراسات المعاصرة. القاهرة.
- سامية فلوري، و نورة فتاش. (2022). العلاقات الانسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية. مجلة البحوث والدراسات الانسانية.

- عادل أمين مهمل. (2023-2022). محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- عبد الرحمن عريف. (25 جويلية، 2016). الموارد البشرية الحلقة الأولى الجدارة. تم الاسترداد من جدارة تيوب: www.youtube.com/@Oraiforaif
- عماد لبسيس، و ربيعة خطاش. (جوان، 2018). واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية.
- عنتر بن مرزوق، نور الدين حفيظي، عادل قرقاد، و طاهر بن ناعة. (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- فضيلة حماني. (2023). الثورة الصناعية الرابعة وإعادة صياغة مستقبل العمل والوظائف. مجلة آفاق للبحوث والدراسات (2)، صفحة 395.
- كريم حسين نصير، و حسنية أحمد ناجي. (2025). تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في العلاقة بين أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي. مجلة الريادة للمال والأعمال.
- ليلى الألفي. (2022). الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: المصرية للنشر والتوزيع.
- ليندة رقام. (24 جوان، 2009). إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية. مجلة التواصل.
- مايكل ارمسترونج. (2020). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- محمد أمين لعلجي. (جوان، 2018). الأداء في المؤسسة الجزائرية: البحث في العلاقة بين إدارة الأداء والتزام الموظفين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل.
- محمد حسن ابو قطة. (2025). إدارة المؤسسات التربوية: نظريات واتجاهات مؤثرة. طنطا: مكتبة الفرقان.
- محمد خلف المطيري حسن، و ناظم جواد الزيدي. (جانفي، 2021). دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

قائمة المراجع بالأجنبية:

- Swamy Devappa., Nanjundeswaraswamy, T S. & Rashmi, Srinivas (2015). " Quality of Work Life: Scale Development and Validation ", **International Journal of Caring Sciences**.
- Daud, Normala. (2010). investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firm. **international journal of business and management**.

- Jabbara, S. S. (2023, October 01). The Impact of Functional Competencies on Human Resource Management. **IbnKhalidoun Journal for Studies and Researches**. .
- Mousli, M. (2006, octobre). Taylor et l'organisation scientifique du travail. **Alternatives Economiques** .