

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

جامعة عمار ثليجي – الأغواط

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

القسم: العلوم السياسية

الميدان: الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مطبوعة (دروس)

موجهة لطلبة: السنة أولى المستوى ماستر

الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

من إعداد: د سالم شرماط

الرتبة: أستاذ محاضر " أ "

جامعة عمار ثليجي الاغواط

الإيميل: s.chermat@lagh-univ.dz

السنة الجامعية: 2026/2025

مقدمة:

لم تعد وظيفة الموارد البشرية (HR) مقتصرة على المهام الإدارية التقليدية كإدارة شؤون الموظفين وكشوف المرتبات؛ بل تحولت لتصبح شريكاً استراتيجياً وحاسماً في تحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام للمنظمات. في عالم يتميز بالتغير التكنولوجي السريع، وشدة المنافسة، وتزايد أهمية العنصر البشري ك"أصل"، أصبح نجاح أي مؤسسة مرهوناً بقدرتها على إدارة وتنمية رأسمالها البشري بشكل فعال.

تهدف هذه المطبوعة إلى تزويدكم بالأسس النظرية والتطبيقات العملية التي تحكم هذا المجال الحيوي. سننتقل عبر مسار متكامل يبدأ بفهم التطور التاريخي والأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية، ثم نتعمق في المناهج الحديثة لإدارة رأس المال البشري وإدارة المعرفة. بعد ذلك، نستكشف الأطر التنفيذية الهامة مثل إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة واستراتيجيات إدارة المواهب الحيوية. ولن تكتمل هذه الرحلة دون استكشاف الاستراتيجيات التشغيلية (مثل التعاقد الخارجي) والعمود الفقري الذي يدعم كل ذلك: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي. و هو ما سنتناوله وفقاً للمخطط التالي:

المحور الأول: إدارة رأس المال البشري

المحور الثاني: إدارة المعرفة

المحور الثالث: التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية

المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية المبنية على الجودة

المحور الخامس: إدارة المواهب

المحور السادس: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية

من خلال هذه المحاور، نسعى إلى تزويد الطالب بالمعرفة والأدوات اللازمة لفهم وتطبيق أحدث الممارسات في إدارة الموارد البشرية، وتمكينه من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة عمل متغيرة وديناميكية.

إن فهم هذه الاتجاهات الحديثة وتطبيقها بشكل فعال يساهم في بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق التميز في الأداء، وتحقيق رضا الموظفين، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

درس تمهيدي: مقدمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة:

في عالم يتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة، لم يعد ينظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد تكلفة تشغيلية، بل أصبح هو الأصل الأكثر قيمة والمصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة لأي منظمة. لقد تطورت إدارة الموارد البشرية عبر الزمن من وظيفة إدارية تقليدية تعنى بحفظ السجلات وشؤون الموظفين (Personnel Management) إلى شريك استراتيجي فعال في صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة.

سنتناول من خلال هذا الدرس ثلاث محاور رئيسية، نبدأ فيها برحلة عبر الزمن لاستكشاف أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وكيف وصلت إلى شكلها الحالي، ثم ننتقل لتسليط الضوء على ثانياً: الأهمية الاستراتيجية لدورها المحوري في صياغة استراتيجية العمل وتحقيقها، وأخيراً نستعرض ثالثاً: التحديات المعاصرة التي تواجه هذا المجال الحيوي في ظل الثورة التكنولوجية والعولمة وتغير طبيعة العمل.

أهداف الدرس:

- (1) فهم التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية ومراحلها الرئيسية.
- (2) إدراك الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- (3) تحديد وتحليل التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال الحالية.

محتوى الدرس:

أولاً: التطور التاريخي¹ لإدارة الموارد البشرية:

1. المرحلة التقليدية (ما قبل الثورة الصناعية): تميزت هذه المرحلة بالتركيز الأساسي

على إدارة العمال، وعلاقات العمل البسيطة، وغياب المفاهيم الحديثة للموارد

البشرية².

2. مرحلة الإدارة العلمية (بداية القرن العشرين): شهدت ظهور مفاهيم الكفاءة وتقسيم

العمل، مع التركيز بشكل كبير على زيادة الإنتاجية ودور محدود للعاملين في اتخاذ

القرارات. يمكن الإشارة إلى أعمال تاييلور وفورد كمثال على هذا التوجه³.

3. مرحلة العلاقات الإنسانية (منتصف القرن العشرين): طرأ تحول في الاهتمام نحو

الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين، مع التأكيد على أهمية الرضا الوظيفي والروح

المعنوية في تعزيز الإنتاجية⁴. تجارب هوثورن تعد مثالاً بارزاً على هذا المنظور.

4. مرحلة إدارة الموارد البشرية⁵ (النصف الثاني من القرن العشرين): ظهر منظور

أكثر شمولية وتكاملاً لإدارة الأفراد، حيث تم التركيز على تخطيط الموارد البشرية،

والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وأنظمة التعويضات¹.

¹ أنظر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل، ط 1، 2005. ص ص 42-48.

² S. Werner, Human Resource Management, 14th ed. (Cengage Learning, 2022), p. 5.

³ G. Dessler, Human Resource Management, 16th ed. (Pearson, 2020), p. 6.

⁴ G. Dessler and J. Trudel, Gestion des ressources humaines, 3e éd. (Pearson ERPI, 2019), p. 6.

⁵ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية. عمان: زمزم، ط 1، 2010. ص ص 30، 31.

5. مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (نهاية القرن العشرين وبداية الألفية): تم

اعتبار الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة، مع

التكامل الكامل بين سياسات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة².

ثانياً: الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

1. تحقيق الميزة التنافسية: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في بناء ميزة تنافسية من خلال

جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة التي يصعب تقليدها³.

2. تحسين الأداء التنظيمي: يتم تحقيق أداء تنظيمي أفضل من خلال ربط ممارسات الموارد البشرية

بشكل مباشر بأهداف المنظمة واستراتيجياتها المختلفة⁴.

3. دعم الابتكار والإبداع: تساهم إدارة الموارد البشرية في تهيئة بيئة عمل محفزة تشجع على التعلم

المستمر وتدعم الابتكار والإبداع بين العاملين⁵.

4. إدارة التغيير والتكيف: من خلال تطوير قدرات العاملين ومرونتهم، تساعد إدارة الموارد البشرية

المنظمة على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها بفعالية⁶.

5. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: تعمل ممارسات الموارد البشرية الفعالة على تعزيز ثقافة تنظيمية

إيجابية تزيد من التزام وولاء وإنتاجية العاملين¹.

¹ عبد الوهاب العلوي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: مدخل مفاهيمي وتطبيقي (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 18.

² P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright, Human Resource Management: Strategy and Practice, 4th ed. (Palgrave Macmillan, 2007), p. 3

³ محمود خيرى زكي، إدارة الموارد البشرية: منظور حديث (المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2005)، ص. 25.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم ونماذج وتطبيقات (دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 50.

⁵ J.-M. Peretti, Ressources humaines, 17e éd. (Vuibert, 2018), p. 15.

⁶ M. De Coster and F. Pichault, Gestion des ressources humaines: Politiques et pratiques, 6e éd. (De Boeck Supérieur, 2017), p. 20.

ثالثاً: التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

1. التغيرات التكنولوجية: يشكل تأثير الأتمتة والذكاء الاصطناعي تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية

من حيث طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة في المستقبل².

2. العولمة والتنوع الثقافي: تتطلب إدارة قوة عاملة متنوعة ومتعددة الثقافات استراتيجيات وسياسات

موارد بشرية حساسة وفعالة³.

3. التنافس على المواهب: يمثل جذب واستبقاء الكفاءات العالية تحدياً مستمراً للمنظمات في ظل

سوق عمل تنافسي⁴.

4. تغير توقعات الأفراد: تتزايد حاجة الأفراد إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والبحث

عن فرص للتطور والنمو المهني، مما يضع ضغوطاً جديدة على إدارة الموارد البشرية⁵.

5. المرونة وسرعة الاستجابة: يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تكون مرنة وقادرة على تكييف

سياساتها وممارساتها بسرعة لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال⁶.

6. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: يزداد الاهتمام بقضايا الاستدامة وحقوق الإنسان

وأخلاقيات العمل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تبني سياسات مسؤولة

وأخلاقية⁷.

¹ Dessler, **Op. cit**, p. 15.

² Werner, **Op. cit**, p. 20.

³ Dessler and Trudel, **Op. cit**, p. 18.

⁴ العلوي، المرجع السابق ، ص. 30.

⁵ زكي، المرجع السابق ، ص. 35.

⁶ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 60.

⁷ Peretti, **Op. cit**, p. 25.

خلاصة: في ختام هذا الدرس التمهيدي، يمكننا تلخيص النقاط الأساسية التي تم تناولها:

لقد أكدنا أن إدارة الموارد البشرية قد اجتازت مراحل تطور طويلة، بدأت كمجرد إدارة للأفراد والشؤون الإدارية، وصولاً إلى دورها الاستراتيجي الحالي كشريك أساسي يسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية العمل الشاملة للمنظمة. هذا التحول التاريخي يعكس الإدراك المتزايد لقيمة العنصر البشري كأصل لا يقدر بثمن.

كما أبرزنا الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، التي تكمن في قدرتها على جذب أفضل الكفاءات، وتطوير مهارات الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وضمان مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق التنافسية.

ومع ذلك، أشرنا إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل في بيئة مليئة بالتحديات المعاصرة، من أبرزها مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة (مثل الذكاء الاصطناعي)، وإدارة قوة عاملة متنوعة جيلياً وثقافياً، وتلبية الحاجة المتزايدة للمرونة في العمل، والتأكيد على رفاهية الموظفين.

في النهاية، يمكن القول إن نجاح أي منظمة في العصر الحديث يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية لديها على تحويل هذه التحديات إلى فرص، وضمان أن يكون رأس المال البشري هو القوة الدافعة للنمو والابتكار. هذا ما سيتم التعمق فيه بشكل أكبر في الدروس القادمة.

المحور الأول: إدارة رأس المال البشري:

بعدما استعرضنا في الدرس التمهيدي التطور التاريخي والأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ننتقل الآن إلى مفهوم أكثر حداثة وعمقاً: إدارة رأس المال البشري (HCM).

لقد أدركت المؤسسات الرائدة أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لم يعد يعتمد فقط على الموارد المادية أو التكنولوجيا، بل على المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية التي يمتلكها موظفوها. هذه المكونات مجتمعة هي ما يعرف برأس المال البشري. إن التحول في التفكير من مجرد "إدارة الأفراد" (Personnel Management) إلى "الاستثمار في رأس المال" (Human Capital Management) يمثل قفزة نوعية في الرؤية الإدارية.

سيتناول هذا المحور أربع نقاط جوهرية: نبدأ أولاً: مفهوم إدارة رأس المال البشري لترسيخ هذا المصطلح، ثم نستكشف ثانياً: أبعاد إدارة رأس المال البشري الرئيسية، وبعدها نوضح ثالثاً: الفرق الجوهرية بين إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية التقليدية، وأخيراً، نسلط الضوء على رابعاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كضمان لمستقبل المنظمة ونموها.

أهداف المحور:

- ✓ فهم مفهوم إدارة رأس المال البشري وأبعاده المختلفة.
- ✓ التمييز بين إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية التقليدية.

✓ إدراك الأهمية الاستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أهداف المنظمة.

محتوى الدرس:

أولاً: مفهوم إدارة رأس المال البشري:

يشير مفهوم إدارة رأس المال البشري إلى اعتبار الموظفين أصولاً استراتيجية ذات قيمة اقتصادية للمنظمة، تماماً كالأصول المادية والمالية¹. يتجاوز هذا المفهوم النظرة التقليدية للموظفين كمجرد تكلفة أو مورد يجب إدارته بكفاءة. يركز على استقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد ذوي المعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة². وينظر إلى الاستثمار في الموظفين (من خلال التدريب، التطوير، الرعاية الصحية، وغيرها) كاستثمار طويل الأجل يحقق عوائد مستقبلية للمنظمة³.

ثانياً: أبعاد إدارة رأس المال البشري:

1. البعد الاستراتيجي: يتضمن ربط أنشطة إدارة رأس المال البشري بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، وضمان مساهمة إدارة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة⁴.

¹ Werner, op.cit p. 35.

² Boxall, Purcell, and Wright, Op. cit, p. 25.

³ العلوي، المرجع السابق، ص. 40.

⁴ Dessler, op.cit, p. 30.

2. البعد الاقتصادي: يركز على قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري،

وإظهار القيمة المضافة التي يحققها الموظفون للمنظمة من خلال أدائهم وإنتاجيتهم وابتكارهم¹.

3. البعد الاجتماعي: يهتم بخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتعزيز رفاهية الموظفين

ورضاهم الوظيفي، وضمان العدالة والمساواة في التعامل معهم².

4. بعد التطوير والتمكين: يركز على الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموظفين

باستمرار، وتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية وتحمل مسؤوليات أكبر³.

ثالثاً: الفرق بين إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية التقليدية:

الميزة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة رأس المال البشري
النظرة للموظفين	مورد يجب إدارته بكفاءة	أصل استراتيجي يجب استثماره وتنميته
التركيز	وظائف وعمليات الموارد البشرية بشكل منفصل	التكامل بين أنشطة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة
المدى الزمني	قصير الأجل، يركز على الاحتياجات الحالية	طويل الأجل، يركز على بناء قدرات مستقبلية وتحقيق عوائد على الاستثمار في الأفراد
القياس	غالباً ما يكون تركيزاً على المدخلات (والأنشطة) مثل عدد الدورات التدريبية	يركز على المخرجات والأثر على الأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار
الدور الاستراتيجي	غالباً ما يكون دوراً تنفيذياً وداعماً	شريك استراتيجي يساهم في صنع القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية
قيمة الموظفين	غالباً ما ينظر إليهم كتكلفة يجب تقليلها	ينظر إليهم كقيمة مضافة ومصدر للميزة التنافسية ⁴

¹ Peretti, op.cit .p. 40.

² زكي، المرجع السابق ، ص. 45.

³ Dessler and Trudel, op.cit, p. 30

⁴ Dessler, Op. cit, p. 30.

رابعاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

1. زيادة الإنتاجية والكفاءة: الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يؤدي إلى تحسين

مهاراتهم ومعارفهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم¹.

2. تعزيز الابتكار والإبداع: الموظفون الذين يتمتعون بمهارات عالية ولديهم فرص

للتطوير يكونون أكثر قدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تخدم مصلحة المنظمة².

3. تحسين جودة المنتجات والخدمات: الموظفون المؤهلون والمدربون بشكل جيد يقدمون

منتجات وخدمات ذات جودة أعلى، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز سمعة

المنظمة³.

4. زيادة القدرة على التكيف مع التغيير: الاستثمار في تطوير مهارات متنوعة لدى

الموظفين يزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة

الأعمال⁴.

5. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: من خلال بناء قدرات فريدة ومتميزة لدى الموظفين،

تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها⁵.

¹ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 70.

² Peretti, **Op. cit**, p. 45.

³ زكي، المرجع السابق ، ص. 50.

⁴ Boxall, Purcell, and Wright, **Op. cit**, p. 30.

⁵ العلوي، المرجع السابق ، ص. 45.

6. زيادة جاذبية المنظمة والاحتفاظ بالموهب: المنظمات التي تستثمر في موظفيها

تعتبر أكثر جاذبية للكفاءات العالية وتكون قادرة على الاحتفاظ بهم لفترة أطول¹.

خلاصة المحور الأول:

في ختام هذا المحور، نكون قد رسخنا فهمنا لمفهوم إدارة رأس المال البشري (HCM)، الذي يعتبر الأفراد أصولاً استثمارية بدلاً من كونهم مجرد تكلفة تشغيلية.

لقد أوضحنا أن إدارة رأس المال البشري تتمحور حول مجموعة من الأبعاد المترابطة، والتي تشمل استراتيجيات متكاملة لجذب المواهب، وتطوير الكفاءات، وإدارة الأداء، وتحفيز الموظفين، بما يضمن تعظيم قيمة الأفراد للمنظمة.

كما قمنا بتمييز إدارة رأس المال البشري عن إدارة الموارد البشرية التقليدية؛ حيث تتميز الأولى بنظرة استراتيجية طويلة الأمد وتركيز على القيمة المضافة، بينما كانت الثانية تركز بشكل أكبر على المهام الإدارية الروتينية قصيرة الأمد.

أخيراً، أكدنا على أن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل تمتد لتشمل تعزيز الابتكار، ورفع الإنتاجية، وبناء ميزة تنافسية مستدامة على مستوى المنظمة ككل. هذه الرؤية الاستثمارية هي مفتاح نجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

¹ Dessler and Trudel, Op. cit, p. 35.

المحور الثاني: إدارة المعرفة

بعدما تناولنا في المحور السابق مفهوم رأس المال البشري كأصل استثماري للمنظمة، ننتقل الآن إلى مفهوم مرتبط به ارتباطاً وثيقاً ويعد أساساً لبناء هذا الرأس المال: إدارة المعرفة (Knowledge Management - KM).

في اقتصاد المعرفة الحالي، لم تعد الميزة التنافسية تقتصر على امتلاك الموارد، بل على القدرة على توليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها بفعالية. إن المعرفة المتراكمة لدى الأفراد والمنظمة ككل هي الوقود الذي يشغل محرك الابتكار والنمو. سوف ينقسم هذا المحور إلى جزأين رئيسيين:

1. المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة: حيث سنقوم بتعريف أولاً: مفهوم إدارة المعرفة وتوضيح ثانياً: أهميتها، وتمييز ثالثاً: أنواع المعرفة المختلفة، ثم استعراض رابعاً: دورة حياة المعرفة، وأخيراً، سنناقش خامساً: استراتيجيات اكتساب وتخزين ونشر المعرفة.
2. آليات وأدوات إدارة المعرفة: حيث سنكتشف الأدوات العملية التي تستخدمها المنظمات لتطبيق هذه الاستراتيجيات، مثل نظم إدارة المعرفة (KMS)، ومجتمعات الممارسة (CoPs)، والدروس المستفادة (Lessons Learned)، ودور تكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين أساسي.

تهدف هذه الرحلة المعرفية إلى تزويدكم بالإطار اللازم لتحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة قابلة للتطبيق تحدث فارقاً في الأداء المؤسسي.

1- المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة:

أهداف الدرس:

- ✓ فهم مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في السياق التنظيمي الحديث.
- ✓ التعرف على أنواع المعرفة المختلفة التي تمتلكها المنظمات.
- ✓ استيعاب دورة حياة المعرفة ومراحلها الأساسية.
- ✓ الإلمام بالاستراتيجيات المختلفة لاكتساب وتخزين ونشر المعرفة داخل المنظمة.

محتوى الدرس:

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية لتحديد وخلق وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة والخبرات داخل المنظمة¹. وتهدف إلى الاستفادة القصوى من الأصول المعرفية للمنظمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يمكن تعريفها أيضاً بأنها مجموعة من

¹ Dessler, op.cit.p. 180.

العمليات والممارسات المستخدمة لتحديد وإدارة الأصول المعرفية للمؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها¹. وهي تركز على تحويل المعلومات² والبيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ وتوفيرها للأفراد المناسبين في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات بكفاءة³.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

1. تحسين عملية صنع القرار: توفر إدارة المعرفة الوصول إلى المعلومات والخبرات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة⁴.

2. زيادة الابتكار والإبداع: من خلال تسهيل تبادل الأفكار والمعرفة بين الموظفين، تشجع إدارة المعرفة على توليد حلول جديدة ومبتكرة⁵.

3. تحسين الكفاءة التشغيلية: تساعد في تقليل تكرار الأخطاء وتسريع العمليات من خلال توفير الوصول إلى أفضل الممارسات والدروس المستفادة⁶.

4. الحفاظ على الخبرات المؤسسية: تضمن عدم فقدان المعرفة القيمة عند مغادرة الموظفين من خلال توثيقها وتخزينها بشكل منهجي⁷.

¹ Werner, op.cit.p. 165

² أنظر: خضر مصباح إسماعيل طيطي . إدارة المعرفة: التحديات و التقنيات و الحلول. عمان: دار الحامد، ط1، 2010 . ص28.

³ العلوي، المرجع السابق ، ص. 150.

⁴ Peretti, op.cit.p. 150.

⁵ Dessler and Trudel, op.cit.p. 160.

⁶ زكي، المرجع السابق ، ص. 165.

⁷ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 180.

5. تعزيز التعلم التنظيمي: تخلق ثقافة التعلم المستمر وتساعد المنظمة على التكيف مع

التغيرات في البيئة الخارجية¹.

6. بناء ميزة تنافسية: من خلال الاستفادة الفريدة من المعرفة والخبرات المتراكمة، يمكن

للمنظمة بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها².

ثالثاً: أنواع المعرفة³:

1. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): هي المعرفة الشخصية التي يصعب

تدوينها أو نقلها بسهولة، وتستند إلى الخبرات والمهارات والحدس⁴. غالباً ما توجد في

رؤوس الأفراد.

2. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): هي المعرفة التي يمكن تدوينها

وتوثيقها ونقلها بسهولة، مثل السياسات والإجراءات والكتيبات وقواعد البيانات⁵.

رابعاً: دورة حياة المعرفة:

1. الخلق/الاكتساب (Creation/Acquisition): توليد معرفة جديدة من خلال البحث

والتطوير، والتعلم من التجارب، واستقطاب المعرفة من مصادر خارجية¹.

¹ M. De Coster and F. Pichault, Gestion des ressources humaines: Politiques et pratiques, 6e éd. (De Boeck Supérieur, 2017), p. 170.

² Boxall, Purcell, and Wright, op.cit. p. 150.

³ أنظر: طيطي . المرجع السابق، ص ص 43-44.

⁴ M. Polanyi, The Tacit Dimension (Anchor Books, 1966) as cited in I. Nonaka and H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (Oxford University Press, 1995).

⁵ I. Nonaka and H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (Oxford University Press, 1995).

2. التخزين (Storage): تنظيم وتوثيق المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها واستخدامها

في المستقبل². يمكن أن يكون ذلك في قواعد بيانات، وأنظمة إدارة الوثائق، وغيرها.

3. المشاركة/النشر (Sharing/Dissemination): نقل المعرفة بين الأفراد والأقسام

داخل المنظمة من خلال الاجتماعات، وورش العمل، وشبكات التواصل، وأنظمة

تكنولوجيا المعلومات³.

4. التطبيق (Application): استخدام المعرفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

وتحسين العمليات⁴.

5. المراجعة والتحديث (Review and Update): التأكد من أن المعرفة لا تزال ذات

صلة ودقيقة وتحديثها عند الحاجة⁵.

خامساً: استراتيجيات اكتساب وتخزين ونشر المعرفة:

1. استراتيجيات الاكتساب:

✓ البحث والتطوير الداخلي: استثمار الموارد في توليد معرفة جديدة داخل

المنظمة⁶.

¹ Dessler, **Op. cit**, p. 185

² Werner, **Op. cit**, p. 170.

⁴ Peretti, **Op. cit**, p. 155.

⁶ Dessler, **Op. cit**, p. 188-192

³ العلوي، المرجع السابق ، ص. 155.

⁵ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 185.

✓ التعلم من الخبرات: تحليل النجاحات والإخفاقات لاستخلاص الدروس المستفادة¹.

✓ استقطاب الخبراء: توظيف أفراد يمتلكون معرفة متخصصة.

✓ الشراكات والتحالفات: التعاون مع منظمات أخرى لتبادل المعرفة.

✓ مسح البيئة التنافسية: تتبع وتحليل معلومات المنافسين وأفضل الممارسات في الصناعة.

2. استراتيجيات التخزين:

✓ قواعد البيانات وأنظمة إدارة المحتوى: لتخزين المعرفة الصريحة بشكل منظم وسهل الوصول إليه².

✓ شبكات الخبراء: تحديد وتوثيق الأفراد الذين يمتلكون معرفة ضمنية محددة.

✓ مجتمعات الممارسة: إنشاء مجموعات من الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة لتبادل المعرفة والخبرات³.

✓ توثيق العمليات والإجراءات: لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

¹ زكي، المرجع السابق ، ص. 170-175.

² Werner, Op. cit, p. 172-175.

³ Ibid

3. استراتيجيات النشر:

✓ بوابات المعرفة (Knowledge Portals): منصات مركزية للوصول إلى

المعلومات والمعرفة.

✓ الاجتماعات وورش العمل: لتسهيل التفاعل المباشر وتبادل المعرفة.

✓ شبكات التواصل الاجتماعي الداخلية: لتعزيز التواصل غير الرسمي وتبادل

الأفكار.

✓ برامج الإرشاد والتوجيه: لنقل المعرفة الضمنية من الخبراء إلى الأفراد الأقل

خبرة.

✓ أنظمة التعلم الإلكتروني: لتوفير التدريب والمعرفة بشكل مرّن وسهل الوصول

إليه.

2- آليات وأدوات إدارة المعرفة:

أهداف الدرس:

1. التعرف على الآليات والأدوات الرئيسية المستخدمة في إدارة المعرفة داخل

المنظمات.

2. فهم كيفية عمل نظم إدارة المعرفة ودورها في تسهيل عمليات إدارة المعرفة.
3. استيعاب مفهوم مجتمعات الممارسة وأهميتها في تبادل المعرفة الضمنية.
4. إدراك أهمية الدروس المستفادة كآلية لتوثيق ونشر المعرفة من التجارب.
5. تحليل الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات في دعم مختلف جوانب إدارة المعرفة.

محتوى الدرس:

أولاً: نظم إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems - KMS):

تعرف نظم إدارة المعرفة بأنها أنظمة تكنولوجيا المعلومات المصممة لدعم عمليات خلق وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة والمعلومات داخل المنظمة¹. وتهدف إلى تسهيل الوصول إلى المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب للأفراد المناسبين لتحسين اتخاذ القرارات والأداء². تشمل أنواعاً مختلفة من الأنظمة مثل قواعد البيانات المعرفية، وأنظمة إدارة الوثائق، وبوابات المعرفة، وأنظمة التعلم الإلكتروني، وأدوات التعاون³. وتساعد في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال توثيق الخبرات وأفضل الممارسات، وتسهيل مشاركة المعرفة الصريحة عبر المنظمة.

¹ G. Dessler, Human Resource Management, 16th ed. (Pearson, 2020), p. 195.

² S. Werner, Human Resource Management, 14th ed. (Cengage Learning, 2022), p. 178.

³ العلوي، المرجع السابق، ص. 160.

ثانياً: مجتمعات الممارسة (Communities of Practice - CoPs):

هي مجموعات من الأفراد الذين يشتركون في اهتمام أو شغف بموضوع معين ويتفاعلون بانتظام لتبادل المعرفة والخبرات وحل المشكلات المتعلقة بمجال اهتمامهم¹. وتعتبر مجتمعات الممارسة آلية قوية لنقل المعرفة الضمنية من خلال التفاعل المباشر والمحادثات وتبادل القصص والخبرات². كما تساعد في بناء علاقات الثقة والتعاون بين الأفراد، وتعزيز ثقافة التعلم والمشاركة داخل المنظمة³. ويمكن أن تكون مجتمعات الممارسة رسمية أو غير رسمية، وتعتمد على التواصل وجها لوجه أو عبر الإنترنت باستخدام منتديات النقاش أو منصات التعاون.

ثالثاً: الدروس المستفادة (Lessons Learned):

هي عملية منهجية لتوثيق المعرفة والخبرات المكتسبة من المشاريع أو الأحداث أو التجارب (الناجحة والفاشلة) بهدف تحسين الأداء المستقبلي وتجنب تكرار الأخطاء⁴. تتضمن عادة تحديد ما حدث، وتحليل الأسباب الجذرية، وتوثيق الدروس المستفادة، ونشر هذه الدروس على نطاق واسع داخل المنظمة⁵.

¹ E. Wenger, R. McDermott, and W. M. Snyder, Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge (Harvard Business School Press, 2002).

² Peretti, op.cit.p. 160.

³ زكي، المرجع السابق ، ص. 178.
⁴ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 190.

⁵ Dessler and Trudel, op.cit.p. 170.

تعتبر أداة قيمة للحفاظ على المعرفة المؤسسية ونقلها إلى الموظفين الجدد أو المشاريع المستقبلية.

يمكن توثيق الدروس المستفادة في تقارير أو قواعد بيانات أو من خلال جلسات عصف ذهني منظمة.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة المعرفة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حاسماً في دعم مختلف جوانب إدارة المعرفة¹:

1. تسهيل التخزين والوصول إلى المعرفة: من خلال قواعد البيانات وأنظمة إدارة

المحتوى وبوابات المعرفة.

2. دعم المشاركة والتعاون: من خلال منصات التعاون، وأدوات الاتصال، والشبكات

الاجتماعية الداخلية.

3. تمكين التعلم الإلكتروني: من خلال أنظمة إدارة التعلم (LMS) وتوفير محتوى

تعليمي تفاعلي.

4. تحليل المعرفة واستخلاص الرؤى: من خلال أدوات تحليل البيانات والتنقيب عن

البيانات.

5. أتمتة بعض عمليات إدارة المعرفة: مثل تجميع وتصنيف المعلومات.

¹ Coster and Pichault, op.cit., p. 175.

و تشمل بعض تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة:

✓ بوابات المعرفة المؤسسية (Enterprise Knowledge Portals): توفر نقطة وصول

موحدة للمعلومات والمعرفة.

✓ أنظمة إدارة الوثائق (Document Management Systems): لتنظيم وتخزين

واسترجاع الوثائق.

✓ أنظمة إدارة محتوى التعلم (Learning Content Management Systems -

LCMS): لإنشاء وإدارة وتوزيع المحتوى التعليمي.

✓ أدوات التعاون الجماعي (Collaboration Tools): مثل منصات Wiki والمنديات

والمدونات.

✓ أدوات تحليل البيانات (Data Analytics Tools): لاستخلاص الأنماط والرؤى من

البيانات المعرفية¹.

خلاصة المحور الثاني:

في نهاية هذا المحور الشامل، نكون قد أدركنا أن إدارة المعرفة (KM) هي عملية منهجية

ومقصودة تهدف إلى استغلال الأصول الفكرية للمنظمة لتعزيز الكفاءة والابتكار.

¹ Werner, Op. cit, p. 180-185.

لقد ميزنا بين نوعي المعرفة الرئيسيين: المعرفة الصريحة (Explicit) القابلة للتوثيق والترميز، والمعرفة الضمنية (Tacit) المتجذرة في الخبرات والمهارات الشخصية. وقمنا بتغطية دورة حياة المعرفة التي تشمل مراحل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق.

كما استعرضنا الاستراتيجيات اللازمة لتعظيم قيمة المعرفة، ثم انتقلنا إلى الجانب العملي،

حيث سلطنا الضوء على آليات وأدوات إدارة المعرفة الهامة:

- ✓ نظم إدارة المعرفة (KMS): كمنصات تقنية لتخزين واسترجاع المعرفة.
- ✓ مجتمعات الممارسة (CoPs): كأطر اجتماعية لتسهيل تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد ذوي الاهتمام المشترك.

✓ الدروس المستفادة: كعملية منهجية لتحويل الخبرات السابقة إلى معرفة مستقبلية.

✓ ودور تكنولوجيا المعلومات كعنصر حاسم لربط هذه الأدوات ببعضها البعض.

باختصار، إدارة المعرفة لم تعد رفاهية، بل هي ضرورة استراتيجية تضمن بقاء واستمرارية المنظمة في بيئة الأعمال القائمة على المعرفة، وهي الجسر الذي يربط بين رأس المال البشري والإنجاز المؤسسي.

المحور الثالث: التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية

بعدما استعرضنا أهمية إدارة رأس المال البشري ودور إدارة المعرفة في المحاور السابقة، ننتقل الآن إلى استراتيجية حديثة ومؤثرة تتبعها العديد من المنظمات لتعظيم كفاءة وظيفة الموارد البشرية لديها و هي ما يطلق عليه بالتعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية (HR Outsourcing).

ففي بيئة الأعمال التنافسية، تسعى الشركات باستمرار للتركيز على أنشطتها الأساسية (Core Competencies) لزيادة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. وهنا يأتي دور التعاقد الخارجي كحل استراتيجي يسمح لقسم الموارد البشرية بالتححرر من المهام الروتينية والإدارية والتركيز بدلاً من ذلك على الأدوار الاستراتيجية الأكثر أهمية.

سيتناول هذا المحور خمس نقاط أساسية: نبدأ بأولاً: مفهوم التعاقد الخارجي (HR Outsourcing) ، ثم نستكشف ثانياً: الأسباب والمبررات التي تدفع المنظمات إلى تبني هذا الخيار. بعد ذلك، نحدد ثالثاً: أنواع المهام التي يمكن إسنادها لجهات خارجية. وأخيراً، نقوم بتحليل رابعاً: المزايا والعيوب لهذه الاستراتيجية، ونختتم بتحديد خامساً: عوامل نجاح التعاقد الخارجي لضمان تحقيق أقصى استفادة منه للمنظمة .

أهداف الدرس:

✓ فهم مفهوم التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية.

- ✓ تحديد الأسباب والمبررات التي تدفع المنظمات إلى تبني هذا الخيار الاستراتيجي.
- ✓ التعرف على أنواع المهام المختلفة في إدارة الموارد البشرية التي يمكن التعاقد عليها.
- ✓ تحليل المزايا والعيوب المرتبطة بالتعاقد الخارجي في هذا المجال.
- ✓ تحديد العوامل الحاسمة لنجاح عمليات التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية.

محتوى الدرس:

أولاً: مفهوم التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية (HR Outsourcing):

يشير التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية إلى قيام المنظمة بإسناد بعض أو كل وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى مزود خدمة خارجي متخصص¹. يمكن أن يشمل ذلك مجموعة واسعة من المهام، بدءاً من معالجة الرواتب والمزايا وصولاً إلى التوظيف والتدريب والتطوير وحتى إدارة الأداء². و يعتبر قراراً استراتيجياً يهدف إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف والتركيز على الأنشطة الأساسية للمنظمة³.

ثانياً: الأسباب والمبررات للتعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية

1. التركيز على الأنشطة الأساسية (Core Business): يسمح للمنظمة بتوجيه مواردها

وجهودها نحو الأنشطة التي تحقق لها ميزة تنافسية⁴.

¹ Dessler, op.cit., 58.

² Werner, op.cit., 55.

³ العلوي، المرجع السابق ، 200.

⁴ Peretti, op.cit., 180

2. **خفض التكاليف:** قد يكون التعاقد الخارجي أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة

بالحفاظ على قسم داخلي للموارد البشرية، خاصة بالنسبة للمهام المتخصصة أو ذات

الحجم الكبير¹.

3. **الوصول إلى خبرات متخصصة:** يوفر الوصول إلى مزودي خدمات متخصصين

يتملكون معرفة وخبرة أعمق في مجالات معينة من إدارة الموارد البشرية².

4. **تحسين الكفاءة والجودة:** يمكن لمزودي الخدمات المتخصصين تقديم خدمات أكثر

كفاءة وجودة بفضل تخصصهم واستخدامهم لأحدث التقنيات وأفضل الممارسات³.

5. **زيادة المرونة:** يتيح للمنظمة تكييف حجم خدمات الموارد البشرية المطلوبة وفقاً

لاحتياجاتها المتغيرة دون الحاجة إلى تحمل تكاليف ثابتة كبيرة⁴.

6. **الامتثال للقوانين واللوائح:** يمكن لمزودي الخدمات المتخصصين المساعدة في

ضمان امتثال المنظمة للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل والموارد البشرية⁵.

ثالثاً: أنواع المهام التي يمكن التعاقد عليها في إدارة الموارد البشرية:

1. **معالجة الرواتب والمزايا (Payroll and Benefits Administration):** من أكثر

المهام شيوعاً في التعاقد الخارجي نظراً لطبيعتها الروتينية والمتخصصة.

¹ زكي، المرجع السابق ، 190.

² Dessler and Trudel, op.cit., 180.

³ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، 205.

⁴ Coster and Pichault, op.cit., 185.

⁵ Boxall, Purcell, and Wright, op.cit.170.

2. التوظيف والاختيار (Recruitment and Selection): يمكن الاستعانة بمزودي

خدمات متخصصين في البحث عن الكفاءات وتقييم المرشحين.

3. التدريب والتطوير (Training and Development): يمكن التعاقد مع شركات

متخصصة لتقديم برامج تدريبية متخصصة.

4. إدارة الأداء (Performance Management): يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين

لتصميم وتنفيذ أنظمة تقييم الأداء.

5. إدارة علاقات الموظفين (Employee Relations): في بعض الحالات، يمكن

الاستعانة بمستشارين خارجيين لحل النزاعات وتقديم المشورة القانونية.

6. خدمات الموارد البشرية الشاملة (Comprehensive HR Outsourcing - HRO):

حيث يتم إسناد معظم أو كل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مزود خارجي واحد¹.

رابعاً: المزايا والعيوب للتعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية

المزايا	العيوب
توفير التكاليف	فقدان السيطرة المباشرة على وظائف الموارد البشرية
الوصول إلى خبرات متخصصة	مخاطر تتعلق بأمن وسرية بيانات الموظفين
تحسين الكفاءة والجودة	صعوبة التكامل مع العمليات الداخلية للمنظمة
زيادة المرونة	احتمال انخفاض مستوى الخدمة إذا لم يتم اختيار المزود بعناية
التركيز على الأنشطة الأساسية	قضايا تتعلق بالتواصل والتنسيق مع المزود الخارجي
تقليل المخاطر المتعلقة بالامتثال	احتمال فقدان المعرفة الداخلية بمرور الوقت ²

¹ Werner, Op. cit, 58–60.

² العلوي، المرجع السابق ، 205–208؛ Dessler, Op. cit, 60–61.

خامساً: عوامل نجاح التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية

1. **تحديد واضح للأهداف والتوقعات:** يجب أن تكون المنظمة واضحة بشأن الأسباب التي تدفعها للتعاقد الخارجي وما تتوقعه من المزود.
2. **اختيار مزود الخدمة المناسب:** يجب إجراء تقييم دقيق لمختلف المزودين واختيار الأنسب من حيث الخبرة والسمعة والتكلفة والتوافق الثقافي.
3. **تحديد نطاق الخدمات بوضوح:** يجب تحديد المهام والمسؤوليات التي سيتم إسنادها إلى المزود الخارجي بدقة.
4. **وضع اتفاقيات خدمة واضحة (Service Level Agreements - SLAs):** تحدد مستويات الأداء والجودة المتوقعة.
5. **بناء علاقة شراكة قوية مع المزود:** يجب أن تقوم العلاقة على الثقة والتواصل الفعال والتعاون.
6. **إدارة العلاقة بفعالية:** يجب تخصيص موارد لمراقبة أداء المزود وتقييمه بانتظام ومعالجة أي قضايا تنشأ.
7. **ضمان أمن وسرية البيانات:** يجب اتخاذ تدابير لحماية بيانات الموظفين الحساسة.
8. **التخطيط للانتقال والتكامل:** يجب وضع خطط واضحة لعملية الانتقال وتسريع تكامل الخدمات الخارجية مع العمليات الداخلية¹.

¹ زكي، المرجع السابق ، 195-198-64-62، Werner, op.cit.

خلاصة المحور الثالث:

في ختام هذا المحور، نكون قد استوعبنا أن التعاقد الخارجي لمهام الموارد البشرية (HR Outsourcing) يمثل قراراً استراتيجياً هاماً وليس مجرد خيار تشغيلي لخفض التكاليف.

لقد عرفنا هذا المفهوم كإسناد مجموعة من أنشطة أو وظائف الموارد البشرية إلى طرف ثالث خارجي ومتخصص، وقمنا بتحليل مبرراته الرئيسية التي تشمل خفض التكاليف، والوصول إلى خبرات متخصصة، والتحول للتركيز على الوظائف الاستراتيجية الداخلية.

كما قمنا بتصنيف أنواع المهام التي يمكن التعاقد عليها، بدءاً من المهام الروتينية ككشف المرتبات وحتى المهام المتخصصة كالتوظيف والتدريب. وقد أوضحنا أن هذه الاستراتيجية تحمل مزايا واضحة مثل الكفاءة والامتثال القانوني، ولكنها لا تخلو من عيوب محتملة تتعلق بفقدان السيطرة أو تسرب البيانات.

وفي الأخير، أكدنا أن نجاح التعاقد الخارجي يعتمد بشكل حاسم على عوامل نجاح متعددة، أبرزها الاختيار الدقيق للشريك، ووضوح الاتفاقيات، والإدارة الفعالة للعلاقة مع المورد الخارجي.

إن الإدارة الحكيمة للتعاقد الخارجي تمكن قسم الموارد البشرية من الارتقاء بدوره ليصبح محركاً استراتيجياً للتغيير والنمو في المنظمة.

المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة

بعدما تناولنا استراتيجيات التفكير (إدارة رأس المال البشري وإدارة المعرفة) وأساليب التنفيذ (التعاقد الخارجي)، ننتقل الآن إلى إطار عمل متكامل يربط كل هذه العناصر معا لضمان أعلى مستويات الأداء: إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة (CBHRM).

تختلف المنظمات الناجحة عن غيرها ليس فقط في ما تفعله (المهام الوظيفية)، بل في كيفية فعله (الكفاءات والسلوكيات). إدارة الجدارة هي نظام يركز على تحديد، وتطوير، وقياس المهارات، والمعارف، والقدرات، والسمات الشخصية (التي تسمى الجدارات) التي تدفع الموظف لتحقيق أداء متفوق. هذا النظام يضمن أن تكون كل أنشطة الموارد البشرية موجهة نحو بناء قوة عاملة تمتلك بالضبط ما تحتاجه المنظمة للنجاح الاستراتيجي.

سيتناول هذا المحور ثلاثة أجزاء متكاملة:

1. المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة: حيث نوضح مفهوم

إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة، وأهميتها، ونحلل العلاقة بين الجدارة

والأداء، ونحدد أنواع الجدارات (الأساسية، الفنية، والقيادية).

2. بناء نماذج الجدارات: وفيه نستعرض خطوات تصميم نموذج الجدارات المخصص

للمنظمة وطرق تحديد الجدارات، ونتعرف على كيفية استخدام هذه النماذج كركيزة

لجميع عمليات الموارد البشرية.

3. تطبيق إدارة الجدارات: وهو الجزء التطبيقي الذي يبين كيفية استخدام الجدارات بشكل

عملي في التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتخطيط للمسار

الوظيفي.

1- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة:

أهداف الدرس:

✓ فهم مفهوم إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة وأهميته في الإدارة الحديثة للموارد

البشرية.

✓ إدراك العلاقة الوثيقة بين جدارات الموظفين وأدائهم الوظيفي.

✓ التعرف على الأنواع الرئيسية للجدارات المستخدمة في المنظمات (الأساسية، الفنية،

القيادية).

محتوى الدرس:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة (Competency-Based HRM):

تعرف إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة بأنها إطار عمل يركز على تحديد وتوصيف الكفاءات (الجدارات) المطلوبة لأداء الوظائف والأدوار المختلفة بفعالية داخل المنظمة، ثم ربط مختلف ممارسات الموارد البشرية بهذه الجدارات¹. وتعتبر نهجاً استراتيجياً يهدف إلى ضمان امتلاك المنظمة للأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات اللازمة لتحقيق أهدافها². وهي تركز على ما "يستطيع" الموظف فعله وكيف "يفعل" الأشياء، بدلاً من التركيز فقط على المؤهلات والخبرات السابقة³.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة:

1. تحسين عملية التوظيف والاختيار: تساعد في تحديد المعايير الواضحة لاختيار

المرشحين الذين يمتلكون الجدارات المطلوبة للنجاح في الوظيفة⁴.

2. تعزيز تقييم الأداء: توفر معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين بناءً على الجدارات

المطلوبة لوظائفهم⁵.

¹ Werner, op.cit.p. 195.

² Dessler, op.cit.p. 210.

⁴ Peretti, op.cit.p. 200.

³ العلوي، المرجع السابق ، ص. 220.

⁵ زكي، المرجع السابق ، ص. 210.

3. توجيه جهود التدريب والتطوير: تساعد في تحديد الفجوات في الجدارات لدى

الموظفين وتصميم برامج تدريبية وتطويرية لسد هذه الفجوات¹.

4. دعم التخطيط للمسار الوظيفي والترقية: توفر إطارا واضحا لتحديد الجدارات اللازمة

للتقدم في المسار الوظيفي واتخاذ قرارات الترقية بناء على الكفاءة².

5. تحسين التواصل والتفاهم: توفر لغة مشتركة لوصف متطلبات الأداء والتوقعات بين

المديرين والموظفين³.

6. ربط ممارسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية: تضمن أن جهود الموارد

البشرية تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال

التركيز على الجدارات التي تدعم هذه الأهداف⁴.

ثالثاً: العلاقة بين الجدارة والأداء:

✓ تعتبر الجدارات بمثابة اللبنات الأساسية للأداء الوظيفي الفعال. الموظفون الذين

يتملكون الجدارات المطلوبة لوظائفهم هم أكثر عرضة لتحقيق مستويات أداء عالية⁵.

✓ تحدد الجدارات "كيف" يحقق الموظفون النتائج، فهي تشمل السلوكيات والمهارات

والمعرفة التي يستخدمونها في أداء مهامهم.

¹ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 225.

² Dessler and Trudel, op.cit.p. 200

³ Coster and Pichault, op.cit.p. 205.

⁴ Boxall, Purcell, and Wright, op.cit.p. 190.

⁵ Werner, Op. cit, p. 198.

✓ يساعد التركيز على الجدارات في تقييم ليس فقط "ماذا" تم إنجازه، بل أيضا "كيف" تم إنجازه، مما يوفر رؤية أشمل لأداء الموظف¹.

✓ يمكن استخدام نماذج الجدارات لتحديد مستويات الأداء المتوقعة لكل جدارة، مما يوفر معايير واضحة لتقييم الأداء ومكافأته.

رابعاً: أنواع الجدارات:

1. الجدارات الأساسية (Core Competencies): هي الجدارات العامة التي يتوقع أن يمتلكها جميع أو معظم الموظفين في المنظمة، بغض النظر عن وظائفهم. تعكس ثقافة وقيم المنظمة وتساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها². أمثلة على ذلك: العمل الجماعي، التواصل الفعال، خدمة العملاء، الالتزام.

2. الجدارات الفنية/الوظيفية (Technical/Functional Competencies): هي الجدارات الخاصة بالمعرفة والمهارات المطلوبة لأداء مهام محددة في وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف. ترتبط بالكفاءة الفنية والمهنية³. أمثلة على ذلك: مهارات البرمجة، تحليل البيانات المالية، إدارة المشاريع، إتقان لغة أجنبية.

3. الجدارات القيادية (Leadership Competencies): هي الجدارات المطلوبة للأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمة. ترتبط بالقدرة على توجيه وتحفيز وإلهام

¹ العلوي، المرجع السابق، ص. 225.

² Dessler, Op. cit, p. 212.

³ Peretti, op.cit.p. 205.

الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية¹. أمثلة على ذلك : التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات، بناء الفريق، التفويض.

2- بناء نماذج الجدارات:

أهداف الدرس:

- ✓ فهم الخطوات المنهجية لتصميم نموذج جدارات فعال للمنظمة.
- ✓ التعرف على الطرق المختلفة لتحديد الجدارات المطلوبة للوظائف والأدوار (الملاحظة، المقابلات، تحليل الوظائف).
- ✓ إدراك كيفية استخدام نماذج الجدارات في مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية.

محتوى الدرس:

أولاً: خطوات تصميم نموذج الجدارات:

يعد تصميم نموذج الجدارات عملية منهجية تضمن أن تكون الجدارات المختارة ذات صلة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعكس متطلبات الأداء الفعلي.

¹ زكي، المرجع السابق ، ص. 215.

1. الخطوة الأولى: تحديد الغرض من النموذج: يجب تحديد الهدف من بناء نموذج

الجدارات (مثل استخدامه في التوظيف، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، أو التخطيط

للمسار الوظيفي) لأن ذلك سيؤثر على أنواع الجدارات ومستوى التفصيل المطلوب¹.

2. الخطوة الثانية: تشكيل فريق العمل: يجب تشكيل فريق عمل يضم ممثلين من

مختلف الأقسام والمستويات في المنظمة لضمان الحصول على رؤية شاملة

ومتنوعة².

3. الخطوة الثالثة: جمع المعلومات وتحليلها: استخدام طرق مختلفة لتحديد الجدارات

المطلوبة (سيتم تفصيلها في القسم التالي). تتضمن هذه الخطوة جمع بيانات حول

متطلبات الوظائف، وأداء الموظفين المتميزين، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة³.

4. الخطوة الرابعة: تحديد وتوصيف الجدارات: بناء على تحليل المعلومات، يتم تحديد

قائمة بالجدارات الأساسية والفنية والقيادية المطلوبة. يجب توصيف كل جدارة

بوضوح من خلال تحديد تعريفها، ومستويات الكفاءة المختلفة (من مبتدئ إلى

خبير)، والمؤشرات السلوكية القابلة للملاحظة التي تدل على وجود الجدارة بالمستوى

المطلوب⁴.

¹ Werner. op.cit. p. 200.

² Dessler, Op. cit, p. 215.

³ العلوي، المرجع السابق ، ص. 230.

⁴ Peretti, op.cit.p. 210.

5. الخطوة الخامسة: التحقق من صحة النموذج: يجب التأكد من أن نموذج الجدارات

يعكس بدقة متطلبات الأداء الفعلية ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة. يمكن القيام

بذلك من خلال استطلاعات الرأي، ومراجعات الخبراء، وتحليل العلاقة بين الجدارات

والأداء¹.

6. الخطوة السادسة: توثيق النموذج ونشره: يجب توثيق نموذج الجدارات بشكل واضح

وتوفيره لجميع المعنيين في المنظمة (المديرين والموظفين) لضمان فهمه واستخدامه

بشكل فعال².

7. الخطوة السابعة: مراجعة وتحديث النموذج بشكل دوري: يجب مراجعة نموذج

الجدارات بشكل دوري للتأكد من أنه لا يزال مناسباً لاحتياجات المنظمة المتغيرة

وظروف العمل³.

ثانياً: طرق تحديد الجدارات:

لتحديد الجدارات اللازمة لنجاح المنظمة، تعتمد إدارات الموارد البشرية على مجموعة متنوعة

من الأساليب المنهجية:

¹ زكي، المرجع السابق ، ص. 220.

² الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 230.

³ Dessler and Trudel, op.cit.p. 205.

1. الملاحظة (Observation): مراقبة الموظفين المتميزين أثناء أدائهم لمهامهم لتحديد

السلوكيات والمهارات التي تميزهم عن غيرهم. يمكن أن تكون هذه الملاحظة مباشرة أو من خلال تسجيلات الفيديو¹.

2. المقابلات (Interviews):

✓ مقابلات السلوك الموجه (Behavioral Event Interviews - BEI): يطلب

من الموظفين وصف مواقف أو أحداث محددة واجهوها في عملهم وكيف تصرفوا فيها، مما يساعد في الكشف عن الجدارات التي استخدموها².

✓ مقابلات الخبراء (Expert Panels): استشارة خبراء في مجال معين لتحديد

الجدارات الأساسية للنجاح في وظائف ذلك المجال³.

3. تحليل الوظائف (Job Analysis): جمع معلومات مفصلة حول المهام والمسؤوليات

ومتطلبات المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة معينة. يمكن استخدام

طرق مختلفة لتحليل الوظائف مثل:

✓ الاستبيانات (Questionnaires): توزيع استبيانات على شاغلي الوظائف

والمديرين لجمع معلومات حول مهام الوظيفة ومتطلباتها.

¹ Werner, Op. cit, p. 202.

² J. C. Flanagan, "The critical incident technique," Psychological Bulletin 51, no. 4 (1954): 327-358 as cited in Dessler, Op. cit, p. 216.

³ العلوي، المرجع السابق، ص. 232.

✓ **المقابلات (Interviews):** إجراء مقابلات مع شاغلي الوظائف والمديرين

للحصول على معلومات تفصيلية.

✓ **الملاحظة (Observation):** مراقبة شاغلي الوظائف أثناء أدائهم لمهامهم.

✓ **تحليل الوثائق (Document Analysis):** مراجعة توصيفات الوظائف،

وإجراءات العمل، وتقارير الأداء¹.

4. ورش العمل (Workshops): جمع مجموعة من الخبراء والمديرين والموظفين في

ورشة عمل منظمة لتحديد ومناقشة الجدارات المطلوبة².

5. تحليل الأداء المتميز (High-Performer Analysis): دراسة خصائص وسلوكيات

الأفراد الذين يحققون أداء متميزاً لتحديد الجدارات التي تساهم في نجاحهم³.

3- تطبيق إدارة الجدارات:

أهداف الدرس:

✓ فهم كيفية تطبيق نماذج الجدارات في عملية التوظيف والاختيار لضمان اختيار

المرشحين المناسبين.

¹ Peretti, Op. cit, p. 212.

² زكي، المرجع السابق ، ص. 222.
³ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 232.

✓ إدراك كيفية استخدام الجدارات كمعايير لتقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف.

✓ التعرف على كيفية توجيه برامج التدريب والتطوير بناء على الفجوات في الجدارات.

✓ فهم دور الجدارات في دعم عملية التخطيط للمسار الوظيفي وتطوير الموظفين على المدى الطويل.

محتوى الدرس:

أولاً: تطبيق إدارة الجدارات في التوظيف والاختيار:

ويتم ذلك عن طريق:

1. تحديد الجدارات المطلوبة: تبدأ عملية التوظيف بتحديد الجدارات الأساسية والفنية والسلوكية اللازمة للنجاح في الوظيفة الشاغرة، وذلك بالرجوع إلى نموذج الجدارات الخاص بالمنظمة وتحليل متطلبات الوظيفة¹.

2. تصميم أدوات الاختيار: يتم تصميم أدوات الاختيار (مثل نماذج طلبات التوظيف، وأسئلة المقابلات السلوكية، واختبارات تقييم الجدارات، وتمارين المحاكاة) لتقييم مدى امتلاك المرشحين للجدارات المحددة².

¹ Werner, op.cit.p. 208.

² Dessler, Op. cit, p. 220.

3. إجراء المقابلات السلوكية: تركز المقابلات السلوكية على استكشاف خبرات

المرشحين السابقة وسلوكياتهم في مواقف محددة للكشف عن الجدارات التي

أظهروها¹. يتم طرح أسئلة تبدأ بـ "صف موقفًا..." أو "أخبرني عن وقت..."².

4. استخدام اختبارات تقييم الجدارات: توجد اختبارات مصممة خصيصا لتقييم مستوى

امتلاك الأفراد لجدارات معينة، مثل اختبارات القدرات المعرفية، واختبارات الشخصية،

ومراكز التقييم (Assessment Centers) التي تحاكي مواقف العمل لتقييم الجدارات

السلوكية³.

5. تقييم المرشحين واتخاذ قرار التوظيف: يتم تقييم أداء المرشحين في مختلف أدوات

الاختيار بناء على معايير الجدارات المحددة، ويتم اختيار المرشح الذي يمتلك أعلى

مستوى من الجدارات المطلوبة للوظيفة⁴.

ثانياً: تطبيق إدارة الجدارات في تقييم الأداء :

ويكون ذلك بـ:

¹ J. C. Flanagan, "The critical incident technique," Psychological Bulletin 51, no. 4 (1954): 327–358 as cited in Dessler, Op. cit, p. 216.

² العلوي، المرجع السابق ، ص. 238.

³ Peretti, op.cit.p. 220.

⁴ زكي، المرجع السابق ، ص. 230.

1. استخدام الجدارات كمعايير للتقييم: يتم استخدام نموذج الجدارات كإطار لتقييم أداء

الموظفين بشكل دوري. يتم تقييم مدى إظهار الموظفين للسلوكيات المرتبطة بالجدارات الأساسية والفنية والقيادية المطلوبة لوظائفهم¹.

2. توفير تغذية راجعة بناء على الجدارات: يتم تقديم تغذية راجعة محددة للموظفين حول

نقاط قوتهم وضعفهم في كل جدارة، مع أمثلة سلوكية تدعم التقييم. يساعد ذلك الموظفين على فهم المجالات التي يتفوقون فيها والمجالات التي تحتاج إلى تطوير².

3. ربط التقييم بخطط التطوير الفردية: يتم استخدام نتائج تقييم الأداء بناء على

الجدارات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية الفردية، وتصميم خطط تطوير شخصية تهدف إلى تعزيز الجدارات الحالية وتطوير جدارات جديدة³.

4. استخدام مقياس التقييم السلوكي المثبت (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS): يربط هذا المقياس مستويات الأداء المختلفة بأمثلة سلوكية

محددة تعكس مستويات مختلفة من إظهار الجدارة⁴.

ثالثاً: تطبيق إدارة الجدارات في التدريب والتطوير:

وهو ما يتجسد في اتباع ما يلي:

¹ Werner, Op. cit, p. 210.

² Dessler, Op. cit, p. 225.

³ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 235.

⁴ العلوي، المرجع السابق ، ص. 240.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على فجوات الجدارات: يتم مقارنة مستوى الجدارات

الحالي لدى الموظفين بالمستوى المطلوب لأداء وظائفهم أو للتقدم في مساهمهم الوظيفي، وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى معالجة من خلال برامج التدريب والتطوير¹.

2. تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير الجدارات: يتم تصميم محتوى وأنشطة البرامج

التدريبية بشكل مباشر لتنمية المعرفة والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالجدارات المستهدفة².

3. استخدام أساليب تدريب متنوعة: يمكن استخدام مجموعة متنوعة من أساليب

التدريب (مثل المحاضرات، وورش العمل، ودراسات الحالة، وتمارين المحاكاة، والتدريب أثناء العمل، والإرشاد) لتنمية الجدارات المختلفة بشكل فعال³.

4. تقييم فعالية برامج التدريب من حيث تطوير الجدارات: يتم تقييم مدى مساهمة

البرامج التدريبية في تحسين مستوى الجدارات لدى المشاركين من خلال اختبارات المعرفة، وتقييمات السلوك، وملاحظات الأداء⁴.

رابعاً: تطبيق إدارة الجدارات في التخطيط للمسار الوظيفي:

وفي هذا الإطار نجد الآتي:

¹ Peretti, Op. cit, p. 225.

² زكي، المرجع السابق ، ص. 235.

³ Werner, Op. cit, p. 212

⁴ Dessler and Trudel, op.cit.p. 210.

1. تحديد الجدارات المطلوبة للتقدم الوظيفي: يتم تحديد الجدارات الفنية والقيادية اللازمة

ل للنجاح في المناصب الأعلى في مختلف المسارات الوظيفية داخل المنظمة¹.

2. مساعدة الموظفين في تحديد أهدافهم المهنية: يتم توجيه الموظفين لفهم الجدارات

المطلوبة لتحقيق أهدافهم المهنية وتحديد الجدارات التي يحتاجون إلى تطويرها للتقدم

في مسارهم الوظيفي².

3. توفير فرص التطوير بناء على احتياجات الجدارات: يتم توفير فرص التطوير (مثل

التدريب، والتوجيه، والمشاريع الخاصة، والتناوب الوظيفي) التي تساعد الموظفين

على اكتساب وتطوير الجدارات اللازمة للتقدم الوظيفي³.

4. تسهيل عملية تخطيط التعاقب الوظيفي: يتم استخدام معلومات الجدارات لتقييم

جاهزية المرشحين المحتملين لشغل المناصب القيادية المستقبلية وتحديد احتياجاتهم

التطويرية⁴.

خلاصة المحور الرابع:

في ختام هذا المحور، نكون قد أدركنا أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة هي

الإطار الأكثر شمولية وعمقاً لربط استراتيجية المنظمة بأداء الأفراد. لقد عرفنا هذا المفهوم

كنظام متكامل يركز على الجدارات كعناصر أساسية تضمن الأداء المتميز، وأكدنا على أن

¹ العلوي، المرجع السابق ، ص. 245.

² Peretti, Op. cit, p. 230.

³ زكي، المرجع السابق. ص. 240.

⁴ Werner, Op. cit, p. 215

العلاقة بين الجدارة والأداء هي علاقة سببية؛ فامتلاك الجدارات المطلوبة هو ما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة. وميزنا بين أنواع الجدارات المختلفة التي تحتاجها المنظمات على جميع المستويات. الأهم من ذلك، استعرضنا كيف أن نماذج الجدارات تستخدم كلغة مشتركة لتوحيد وتوجيه جميع أنشطة الموارد البشرية:

✓ في التوظيف والاختيار: نستخدمها لتحديد أفضل المرشحين القادرين على تحقيق الأداء المتميز.

✓ في تقييم الأداء: نستخدمها لتقييم كيف يتم العمل وليس ماذا يتم إنجازه فقط.

✓ في التدريب والتطوير: نستخدمها لسد فجوات الجدارة الحالية والمستقبلية.

✓ في التخطيط للمسار الوظيفي: نستخدمها لتحديد متطلبات الجدارات للانتقال إلى مستوى وظيفي أعلى.

المحور الخامس: إدارة المواهب

(Talent Management)

إذا كانت إدارة الجدارة (كما رأينا في المحور السابق) تركز على تحديد الكفاءات اللازمة للنجاح، فإن إدارة المواهب تركز على الأشخاص الذين يمتلكون هذه الكفاءات، وعلى الأفراد ذوي الإمكانيات العالية القادرين على قيادة مستقبل المنظمة. في ظل "حرب المواهب" العالمية، أصبح استقطاب أفضل الأفراد، وتطويرهم باستمرار، والاحتفاظ بهم، هو الفارق الحاسم بين المنظمات.

سيتناول هذا المحور ثلاثة أجزاء متسلسلة ومتكاملة:

1. المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب: حيث سنعرف مفهوم إدارة المواهب، ونوضح الأهمية الاستراتيجية لتبنيها، ونتعرف على مراحل إدارة المواهب الأربع الرئيسية (الجذب، التطوير، الاحتفاظ، والإحلال).
2. استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب: وفيه نغوص في كيفية بناء علامة تجارية جاذبة للموظفين (Employer Branding)، واستخدام قنوات التوظيف الحديثة، وتطبيق تقنيات الاختيار المبتكرة.

3. تطوير والاحتفاظ بالمواهب: وفيه نركز على استراتيجيات ما بعد التوظيف، بما في

ذلك برامج التدريب والتطوير المتقدمة، وأهمية إدارة الأداء الفعالة، وتصميم برامج

الحوافز والمكافآت التنافسية، وضرورة تهيئة بيئة عمل جاذبة.

إن إدارة المواهب ليست مجرد وظيفة، بل هي عقلية استثمارية تضمن أن المنظمة لديها

دائماً القادة والموظفون القادرون على تحقيق أهدافها المستقبلية.

1- المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب :

أهداف الدرس:

- ✓ فهم مفهوم إدارة المواهب وأهميته في سياق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- ✓ إدراك الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ✓ التعرف على المراحل الأساسية لعملية إدارة المواهب (الجذب، التطوير، الاحتفاظ، الإحلال).

محتوى الدرس:

أولاً: مفهوم إدارة المواهب (Talent Management):

تعرف إدارة المواهب بأنها العملية الاستراتيجية المتكاملة لجذب وتطوير وإشراك والاحتفاظ

بالأفراد الموهوبين (ذوي الكفاءات العالية والقدرات المتميزة) الذين يساهمون بشكل كبير في

تحقيق أهداف المنظمة¹. وهي تركز على إدارة دورة حياة الموظف الموهوب بأكملها داخل المنظمة، من لحظة الانضمام وحتى مغادرة المنظمة (إذا حدث ذلك)، بهدف تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم ومساهماتهم². وتتضمن تبني منظور طويل الأجل للاستثمار في المواهب وتطويرها كأصل استراتيجي للمنظمة³.

ثانياً: الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب:

1. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: في ظل اقتصاد المعرفة، يعتبر الموظفون

الموهوبون مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها⁴.

2. تحسين الأداء التنظيمي: يساهم الموظفون الموهوبون بشكل كبير في تحقيق

مستويات أداء أعلى ونتائج أفضل للمنظمة⁵.

3. دعم الابتكار والإبداع: يمتلك الأفراد الموهوبون غالباً قدرات إبداعية وابتكارية أعلى،

مما يدعم قدرة المنظمة على التجديد والتطور⁶.

4. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير: يتمتع الموظفون الموهوبون بمرونة

وقدرة أكبر على التعلم والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال¹.

¹ Werner, op.cit.p. 225; D. G. Collings and K. Mellahi, "Strategic talent management: A review and research agenda," Human Resource Management Review 19, no. 4 (2009): 935.

² Dessler, Op. cit, p. 235.

³ العلوي، المرجع السابق ، ص. 250.

⁴ Boxall and Purcell, op.cit. p. 1.

⁵ Peretti, op.cit.p. 240.

⁶ I. Tarique and R. S. Schuler, "Global talent management: Literature review, integrative framework, and future research agenda," Journal of World Business 45, no. 2 (2010): 122.

5. بناء ثقافة تنظيمية عالية الأداء: يساعد وجود قوى عاملة موهوبة على بناء ثقافة

تنظيمية تركز على التميز وتحقيق الأهداف الطموحة².

6. تحسين سمعة المنظمة كجهة توظيف مفضلة: تجذب المنظمات التي تدير مواهبها

بفعالية المزيد من الكفاءات وتسعى إليها أفضل المواهب في السوق³.

ثالثاً: مراحل إدارة المواهب:

تتكون إدارة المواهب من عدة مراحل متكاملة⁴ تشكل دورة حياة الموهبة داخل المنظمة:

1. الجذب والاستقطاب (Attraction and Acquisition): و يتم ذلك ب:

✓ الجذب: بناء علامة تجارية قوية وجذابة للموظفين (Employer)

(Branding) لجذب أفضل المواهب في سوق العمل⁵.

✓ الاستقطاب: استخدام قنوات توظيف متنوعة وفعالة للوصول إلى

المرشحين الموهوبين (مثل منصات التوظيف عبر الإنترنت، ووسائل

التواصل الاجتماعي، والمعارض الوظيفية، وبرامج إحالة الموظفين)⁶.

¹ زكي، المرجع السابق ، ص. 250.

² الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 245.

³ Dessler and Trudel, op.cit.), p. 220.

⁴ أنظر: د. فهد بن معقل العلي. أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، العدد الاقتصادي 30(02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، أبريل 2017. ص ص 5،7.

⁵ Werner, Op. cit, p. 228.

⁶ Dessler, Op. cit, p. 238..

الاختيار: تطبيق عمليات اختيار وتقييم فعالة لتحديد المرشحين الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات المطلوبة.

2. التطوير (Development): عن طريق:

- ✓ تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير متقدمة لتنمية مهارات وقدرات الموظفين الموهوبين وإعدادهم لأدوار قيادية مستقبلية¹.
- ✓ توفير فرص للتعليم المستمر والتحديات الوظيفية التي تساهم في نموهم المهني.

- ✓ تقديم التوجيه والإرشاد من قبل قادة ذوي خبرة (Mentoring and Coaching).

3. الاحتفاظ (Retention):

- ✓ خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تقدر مساهمات الموظفين الموهوبين وتوفر لهم فرصا للنمو والتطور².
- ✓ تصميم برامج حوافز ومكافآت تنافسية تعترف بالأداء المتميز وتكافئه.
- ✓ توفير فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع نطاق مسؤولياتهم.
- ✓ بناء علاقات قوية بين المديرين والموظفين وتقديم الدعم والتقدير المستمر.

¹ العلوي، المرجع السابق، ص. 255..

² Peretti, Op. cit, p. 245

4. الإحلال (Succession Planning):

✓ تحديد المناصب الرئيسية في المنظمة وتحديد الأفراد الموهوبين الذين لديهم

القدرة على شغل هذه المناصب في المستقبل¹.

✓ تطوير خطط فردية لتنمية هؤلاء الأفراد وإعدادهم لتولي المسؤوليات القيادية.

✓ ضمان وجود قادة مؤهلين في المستقبل للحفاظ على استمرارية النجاح

التنظيمي².

2- استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب

أهداف الدرس:

✓ فهم أهمية بناء علامة تجارية قوية وجذابة للموظفين في جذب أفضل المواهب.

✓ التعرف على قنوات التوظيف الحديثة وكيفية استخدامها بفعالية للوصول إلى

المرشحين الموهوبين.

✓ استكشاف تقنيات الاختيار المبكرة لتقييم مهارات وكفاءات المرشحين بشكل شامل.

¹ Werner, Op. cit, p. 235

² زكي، المرجع السابق ، ص. 255.

محتوى الدرس:

أولاً: بناء علامة تجارية جاذبة للموظفين (Employer Branding):

تعرف العلامة التجارية الجاذبة للموظفين بأنها تصور المنظمة كجهة توظيف مفضلة في نظر المرشحين الحاليين والمحتملين والموظفين الحاليين¹. وهي تتضمن توصيل قيم المنظمة وثقافتها وبيئة العمل والمزايا التي تقدمها للموظفين بطريقة جاذبة وأصيلة².

1. عناصر بناء علامة تجارية جاذبة للموظفين:

2. تحديد عرض قيمة الموظف (Employee Value Proposition - EVP): تحديد

المزيج الفريد من المزايا والمكافآت التي تقدمها المنظمة لموظفيها³.

3. توصيل العلامة التجارية عبر قنوات متنوعة: استخدام موقع الشركة الإلكتروني،

ووسائل التواصل الاجتماعي، والمحتوى التسويقي، وشهادات الموظفين، والمشاركة

في المعارض الوظيفية⁴.

4. ضمان اتساق تجربة الموظف مع العلامة التجارية: يجب أن تعكس تجربة

الموظفين داخل المنظمة الوعود التي تقدمها العلامة التجارية الجاذبة⁵.

¹ Werner, op.cit.p. 230; K. Backhaus and S. Tikoo, "Conceptualizing and researching employer branding," Career Development International 9, no. 5 (2004): 502.

² Dessler, Op. cit, p. 240

³ العلوي، المرجع السابق، ص. 258.

⁴ Peretti, Op. cit, p. 250.

⁵ F. Lievens, G. Van Hove, and F. Anseel, "Employer image research: Past, present and future," Career Development International 12, no. 1 (2007): 41.

5. قياس فعالية العلامة التجارية: تتبع مؤشرات مثل عدد المتقدمين المؤهلين، وتكلفة التوظيف، ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين¹.

ثانياً: قنوات التوظيف الحديثة:

1. منصات التوظيف عبر الإنترنت (Online Job Boards): مواقع ويب متخصصة في نشر إعلانات الوظائف وتلقي طلبات التوظيف (مثل LinkedIn، و Indeed، و Bayt.com)².

2. وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media): استخدام منصات مثل LinkedIn، و Twitter، و Facebook للتواصل مع المرشحين المحتملين وبناء علاقات³.

3. شبكات التواصل المهني (Professional Networking Sites): منصات مثل LinkedIn تسمح للمنظمات بالتواصل المباشر مع المحترفين ذوي المهارات المطلوبة⁴.

4. برامج إحالة الموظفين (Employee Referral Programs): تشجيع الموظفين الحاليين على ترشيح معارفهم وأصدقائهم لشغل الوظائف الشاغرة⁵.

5. المعارض والفعاليات الوظيفية (Job Fairs and Career Events): فرص للتفاعل المباشر مع عدد كبير من الباحثين عن عمل¹.

¹ زكي، المرجع السابق ، ص. 258.

² Werner, Op. cit, p. 232.

³ Dessler, Op. cit, p. 242.

⁴ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 250.

⁵ علي الهاشمي، استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018)، ص. 120.

6. وكالات التوظيف المتخصصة (Specialized Recruitment Agencies): الاستعانة

بوكالات متخصصة في العثور على المواهب في مجالات محددة².

7. الذكاء الاصطناعي في التوظيف (AI in Recruitment): استخدام أدوات الذكاء

الاصطناعي لتحليل السير الذاتية، وتحديد المرشحين المناسبين، وأتمتة بعض جوانب

عملية التوظيف³.

ثالثاً: تقنيات الاختيار المبتكرة:

1. مقابلات الفيديو (Video Interviews): إجراء مقابلات عن بعد باستخدام

تقنيات الفيديو لتوفير الوقت والتكاليف وتوسيع نطاق الوصول إلى المرشحين⁴.

2. اختبارات المحاكاة والتمارين العملية (Simulation and Work Sample)

(Tests): تقييم قدرة المرشحين على أداء مهام فعلية مرتبطة بالوظيفة⁵.

3. مراكز التقييم (Assessment Centers): استخدام مجموعة من التقييمات (مثل

تمارين جماعية، ودراسات حالة، ومحاكاة الأدوار، واختبارات الشخصية) لتقييم

مجموعة متنوعة من الكفاءات⁶.

¹ العلوي، المرجع السابق ، ص. 260.

² Peretti, Op. cit, p. 252.

³ ميركوري للتدريب، "استخدام الذكاء الاصطناعي AI في إدارة الموارد البشرية" (2023)، ص. 3.

⁴ Werner, Op. cit, p. 234

⁵ Dessler, Op. cit, p. 245.

⁶ G. C. Thornton, Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004), p. 169

4. الاختبارات النفسية والتقييمات الشخصية (Psychometric Tests and)

(Personality Assessments): تقييم سمات الشخصية والقدرات المعرفية

والمهارات الأخرى التي قد تكون مؤشرا على الأداء الوظيفي¹.

5. تحليل البيانات الضخمة في التوظيف (Big Data in Recruitment): استخدام

تحليلات البيانات لتحديد الأنماط في بيانات المتقدمين والموظفين الحاليين للتنبؤ

بالنجاح الوظيفي وتحسين عملية الاختيار².

6. الواقع الافتراضي في التقييم (Virtual Reality in Assessment): استخدام

تقنيات الواقع الافتراضي لمحاكاة بيئات العمل وتقييم أداء المرشحين في

سيناريوهات واقعية³.

و في كل هذا تحتاج عمليات الإختيار إلى خبراء متخصصين ، تمكنهم خبراتهم و مهاراتهم من الإختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات و إنجاز المهمات⁴.

¹ Peretti, Op. cit, p. 255.

² كريم محمد حافظ القاضي ومحمد محمد محمود حماد، "تطبيقات البيانات الضخمة كأحد آليات تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية في ظل عصر الرقمنة: ورقة بحثية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 13، ع. 3 (2022): 78.

³ Z. A. Bhatti et al., "Virtual reality-based assessment for employee selection: A systematic literature review," Applied Sciences 11, no. 3 (2021): 1017

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان . إدارة المواهب في المنظمة . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، 2021، ص 12.

3- تطوير والاحتفاظ بالمواهب

أهداف الدرس:

- ✓ فهم أهمية تطوير المواهب كاستثمار استراتيجي للمنظمة.
- ✓ التعرف على أنواع برامج التدريب والتطوير المتقدمة التي تساهم في نمو المواهب.
- ✓ إدراك دور إدارة الأداء الفعالة في تطوير وتحفيز والاحتفاظ بالمواهب.
- ✓ استكشاف أنواع برامج الحوافز والمكافآت التي تجذب وتحتفظ بالمواهب.
- ✓ فهم أهمية تهيئة بيئة عمل جاذبة في الاحتفاظ بالمواهب المتميزة.

محتوى الدرس:

أولاً: برامج التدريب والتطوير المتقدمة لتنمية المواهب:

1. التدريب على القيادة (Leadership Development Programs): برامج مصممة

لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد ذوي الإمكانات القيادية، وإعدادهم لتولي

مناصب قيادية مستقبلية¹.

2. التدريب على المهارات المتخصصة (Specialized Skills Training): برامج

متقدمة تركز على تطوير مهارات فنية أو مهنية محددة تعتبر حيوية لأداء وظائف

معينة أو لتحقيق أهداف استراتيجية¹.

¹ Werner, op.cit.p. 240; P. G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, 8th ed. (Sage Publications, 2018)

3. برامج التدوير الوظيفي (Job Rotation Programs): نقل الموظفين بين وظائف

مختلفة داخل المنظمة لتوسيع خبراتهم وتطوير مجموعة متنوعة من المهارات².

4. برامج الإرشاد والتوجيه (Mentoring and Coaching Programs): ربط

الموظفين ذوي الإمكانيات العالية بمرشدين أو مدربين ذوي خبرة لتوجيههم ودعم نموهم المهني³.

5. التعلم الإلكتروني المتقدم (Advanced E-Learning): استخدام منصات وأدوات

تعليم إلكتروني تفاعلية ومخصصة لتلبية احتياجات تطوير محددة للمواهب⁴.

6. التعليم التنفيذي (Executive Education): برامج متخصصة تقدمها كليات إدارة

الأعمال والجامعات لتطوير مهارات القيادة والاستراتيجية لدى المديرين التنفيذيين والمواهب القيادية⁵.

ثانياً: إدارة الأداء الفعالة كأداة لتطوير والاحتفاظ بالمواهب:

1. تحديد أهداف واضحة وتوقعات أداء عالية: وضع أهداف طموحة وواضحة للمواهب

وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء متميزة¹.

¹ Dessler, Op. cit, p. 250.

² العلوي، المرجع السابق ، ص. 265.

³ Peretti, Op. cit, p. 260.

⁴ زكي، المرجع السابق ، ص. 265.

⁵ H. Mintzberg, Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development (Berrett-Koehler Publishers, 2004)

2. تقديم تغذية راجعة مستمرة وبناءة: توفير ملاحظات منتظمة ومفصلة حول أدائهم،

مع التركيز على نقاط القوة ومجالات التحسين، وربط ذلك بخطط التطوير².

3. ربط الأداء بالمكافآت والتقدير: الاعتراف بالأداء المتميز ومكافأته بشكل عادل

ومناسب (سيتم تفصيله في القسم التالي).

4. توفير فرص للنمو والتطور بناء على تقييم الأداء: استخدام نتائج تقييم الأداء

لتحديد الاحتياجات التطويرية وتوفير الفرص المناسبة للمواهب لتنمية مهاراتهم

وقدراتهم³.

5. إجراء حوارات مهنية وتطويرية: عقد اجتماعات منتظمة بين المديرين والمواهب

لمناقشة أهدافهم المهنية وتطلعاتهم وتحديد سبل دعم نموهم⁴.

ثالثاً: برامج الحوافز والمكافآت لجذب والاحتفاظ بالمواهب:

1. الحوافز المالية التنافسية (Competitive Financial Incentives): تقديم رواتب

ومكافآت وأرباح أسهم ومزايا تقاعد تنافسية تجذب وتحتفظ بالمواهب⁵.

2. المكافآت القائمة على الأداء (Performance-Based Rewards): ربط جزء من

تعويضات الموظفين بتحقيق أهداف محددة أو تجاوز توقعات الأداء¹.

¹ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 255.

² Dessler and Trudel, Op. cit, p. 230

³ Werner, Op. cit, p. 242

⁴ الهاشمي، المرجع السابق ، ص. 140.

⁵ Peretti, Op. cit, p. 265.

3. المكافآت غير المالية (Non-Financial Rewards): تقديم تقدير علني، وفرص

لتولي مشاريع مهمة، ومرونة في العمل، وتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وفرص للتطوير المهني².

4. برامج الاعتراف بالموهب (Talent Recognition Programs): إنشاء برامج

رسمية للاعتراف بمساهمات وإنجازات الموظفين الموهوبين والاحتفاء بهم³.

5. مزايا وظيفية فريدة (Unique Benefits Packages): تقديم مزايا مبتكرة تلبي

احتياجات الموظفين الموهوبين المختلفة (مثل برامج الصحة والعافية الشاملة، ودعم رعاية الأطفال، والإجازات المرنة)⁴.

رابعاً: تهيئة بيئة عمل جاذبة للاحتفاظ بالموهب:

1. ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة: بناء ثقافة تقوم على الاحترام المتبادل، والتعاون،

والتواصل المفتوح، والثقة⁵.

2. فرص للنمو والتطور المهني: توفير مسارات وظيفية واضحة وفرص للتعليم المستمر

وتنمية المهارات⁶.

¹ E. E. Lawler, Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy (Jossey-Bass, 2000)

² Dessler, Op. cit, p. 255

³ Werner, Op. cit, p. 245.

⁴ العلوي، المرجع السابق، ص. 270.

⁵ E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 4th ed. (Jossey-Bass, 2010)

⁶ Peretti, Op. cit, p. 270.

3. توازن بين العمل والحياة الشخصية: دعم جهود الموظفين لتحقيق توازن صحي بين

مسؤولياتهم المهنية والشخصية¹.

4. تمكين الموظفين ومنحهم الاستقلالية: تفويض المسؤوليات وتشجيع المبادرة ومنح

الموظفين حرية اتخاذ القرارات ضمن نطاق عملهم².

5. قيادة فعالة وملهمة: وجود قادة يقدمون رؤية واضحة ويدعمون موظفيهم ويوفرون

لهم التوجيه والإرشاد³.

6. الاهتمام برعاية الموظفين وصحتهم: توفير برامج وموارد تدعم الصحة البدنية

والعقلية للموظفين⁴.

خلاصة المحور الخامس:

في ختام هذا المحور ، نكون قد رسخنا فهمنا لإدارة المواهب كعملية استراتيجية متكاملة

تهدف إلى تحديد، وجذب، وتطوير، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي والمحتملين

لدور القيادة، بما يضمن استمرارية النجاح المؤسسي.

¹ Dessler and Trudel, Op. cit, p. 235.

² J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Motivation through the design of work: Test of a theory," Organizational Behavior and Human Performance 16, no. 2 (1976): 250–279.

³ Northouse, Leadership.

⁴ Werner, Op. cit, p. 248

لقد أوضحنا أن الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب تنبع من دورها في سد الفجوات القيادية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الابتكار. كما قمنا بتغطية المراحل الأربعة لإدارة المواهب (جذب، تطوير، الاحتفاظ، الإحلال) كدورة مستمرة.

التركيز على أهمية بناء علامة تجارية قوية جاذبة للموظفين (Employer Branding) كخطوة أولى لجذب المواهب، واستعرضنا كيف أن قنوات التوظيف الحديثة وتقنيات الاختيار المبتكرة تساعد في تحديد أفضل الأفراد بشكل أكثر كفاءة.

أخيراً، تناولنا الاستراتيجيات الحاسمة للتطوير والاحتفاظ بالمواهب، حيث أكدنا على أن:

- ✓ التدريب والتطوير المتقدم هو استثمار في مستقبلهم.
- ✓ إدارة الأداء الفعالة توجه الأفراد نحو التميز.
- ✓ برامج الحوافز والمكافآت تضمن العدالة والتحفيز.
- ✓ تهيئة بيئة عمل جاذبة ومرضية هي المفتاح لتقليل دوران العمل والاحتفاظ بالموظفين المتميزين على المدى الطويل.

النتيجة أن إدارة المواهب هي المحرك الذي يضمن استدامة رأس المال البشري للمنظمة، وهي الاستراتيجية النهائية التي تضمن انتقال المنظمة من الإدارة التشغيلية إلى القيادة الاستراتيجية للأفراد.

المحور السادس: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية

بعد استكشاف الجوانب الاستراتيجية (إدارة رأس المال والجدارة والمواهب)، نختتم هذه السلسلة بدراسة العامل الأساسي الذي يربط كل هذه الاستراتيجيات ويجعلها قابلة للتطبيق على نطاق واسع: تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية (HR Technology).

لقد حولت التكنولوجيا وظيفة الموارد البشرية من كونها مجرد وظيفة إدارية ورقية إلى شريك استراتيجي قائم على البيانات. إن دمج التكنولوجيا لم يعد خياراً، بل ضرورة لرفع كفاءة العمليات، تحسين تجربة الموظف، واتخاذ قرارات مستنيرة.

سيتناول هذا المحور ثلاثة أقسام جوهرية:

1. المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية : حيث نحدد

مفهوم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، ونوضح أهميتها الكبيرة، ونستعرض أنواع نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) المختلفة.

2. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد البشرية المختلفة: وفيه نغوص

في كيفية تطبيق التكنولوجيا في الوظائف اليومية للموارد البشرية، مثل التوظيف الإلكتروني، وإدارة الأداء الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وصولاً إلى الدور المحوري للتحليلات البيانية للموارد البشرية (HR Analytics).

3- الاتجاهات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: حيث

نستشرف الاتجاهات المستقبلية التي تقودها تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، وتعلم الآلة (ML)، والبيانات الضخمة (Big Data)، ونحلل تأثير هذه الاتجاهات على مستقبل وظيفة الموارد البشرية نفسها.

1- المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية :

يهدف هذا المحور إلى تزويدكم بالمعرفة اللازمة لقيادة التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية.

أهداف الدرس:

- ✓ فهم مفهوم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية (HR Technology).
- ✓ إدراك الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على الأنواع الرئيسية لنظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) ووظائفها الأساسية.

محتوى الدرس:

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية (HR Technology):

تشير تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية إلى استخدام مختلف أنواع الأجهزة والبرامج والشبكات لتنفيذ وإدارة وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية¹.

تتضمن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)، والتطبيقات السحابية، ومنصات التواصل، وأدوات التحليل البياني، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من التقنيات الرقمية لتحسين العمليات واتخاذ القرارات².

وتهدف إلى أتمتة المهام الروتينية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين التواصل، وتوفير تحليلات قيمة لدعم القرارات الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية³. و كل هذا يساعد في سرعة تحقيق التنمية الإدارية⁴.

¹ Werner, op.cit.p. 255; M. J. Kavanagh, M. Thite, and R. D. Johnson, Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions (Sage Publications, 2012).

² Dessler, Op. cit, p. 265.

³ العلوي، المرجع السابق ، ص. 275.

⁴ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب . عمان: دار المسيرة، ط4، 2007، ص350.

ثانياً: أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

1. زيادة الكفاءة والإنتاجية: تعمل على أتمتة العديد من المهام الروتينية مثل معالجة

الرواتب وإدارة المزايا وتتبع الحضور، مما يوفر وقت وجهد متخصصي الموارد

البشرية للتركيز على الأنشطة الاستراتيجية¹.

2. تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء: تساعد في مركزية البيانات وتوحيدها، مما

يقلل من الأخطاء البشرية ويحسن دقة المعلومات المتعلقة بالموظفين².

3. تسهيل الوصول إلى المعلومات: توفر للمديرين والموظفين إمكانية الوصول الذاتي

إلى المعلومات ذات الصلة بسياسات وإجراءات الموارد البشرية، وملفاتهم الشخصية،

ومزاياهم، وغيرها³.

4. تحسين التواصل والتعاون: تسهل التواصل الفعال بين أقسام الموارد البشرية

والموظفين والمديرين من خلال منصات التواصل الداخلية وأدوات التعاون⁴.

5. دعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات: توفر أدوات تحليل البيانات والتقارير التي

تساعد متخصصي الموارد البشرية على فهم الاتجاهات وتحديد المشكلات واتخاذ

قرارات أكثر استنارة⁵.

¹ Peretti, Op. cit, p. 280

² زكي، المرجع السابق ، ص. 270.

³ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 260.

⁴ Dessler and Trudel, Op. cit, p. 240.

⁵ Werner, Op. cit , p. 258.

6. تحسين تجربة الموظف: من خلال توفير أدوات سهلة الاستخدام وخدمات ذاتية،

تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين تجربة الموظفين ورضاهم¹.

7. دعم الامتثال القانوني: تساعد في تتبع وتطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل

والموارد البشرية، وتقليل مخاطر عدم الامتثال².

ثالثاً: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information Systems)

:(- HRIS

1. نظم إدارة العمليات الأساسية للموارد البشرية (Core HR Systems): تركز على

إدارة البيانات الأساسية للموظفين (مثل المعلومات الشخصية، وتاريخ التوظيف،

والهيكل التنظيمي) وأتمتة العمليات الروتينية مثل إدارة الغياب والإجازات³.

2. نظم إدارة الرواتب والمزايا (Payroll and Benefits Administration Systems):

تتولى معالجة الرواتب وحساب الضرائب وإدارة برامج المزايا المختلفة (مثل التأمين

الصحي والمعاشات)⁴.

¹ D. L. Stone and D. L. Deadrick, "Human resource management, human capital and technology: Evolution and future directions," Human Resource Management Review 25, no. 1 (2015): 103–116.

² الهاشمي، المرجع السابق ، ص. 150.

³ Dessler, Op. cit, p. 268.

⁴ Werner, Op. cit, p. 260

3. نظم إدارة المواهب (Talent Management Systems): تدعم عمليات جذب

واستقطاب وتطوير وإدارة أداء والاحتفاظ بالمواهب. تشمل وحدات مثل التوظيف

الإلكتروني، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي¹.

4. نظم إدارة التعلم (Learning Management Systems - LMS): تستخدم لإنشاء

وإدارة وتوزيع وتتبع برامج التدريب والتطوير الإلكترونية والتقليدية².

5. نظم إدارة الوقت والحضور (Time and Attendance Systems): تتبّع ساعات

عمل الموظفين والإجازات والحضور والانصراف، وتساعد في ضمان الامتثال

لسياسات العمل وقوانين الأجور³.

6. نظم إدارة علاقات الموظفين (Employee Relations Management Systems):

تساعد في إدارة التواصل مع الموظفين، وتتبع الشكاوى والاستفسارات، وإدارة قضايا

علاقات الموظفين⁴.

7. نظم التحليلات البيانية للموارد البشرية (HR Analytics Systems): توفر أدوات

لتحليل بيانات الموارد البشرية واستخلاص رؤى قيمة لدعم اتخاذ القرارات

الاستراتيجية⁵.

¹ Peretti, Op. cit, p. 285.

² زكي، المرجع السابق ، ص. 275.

³ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 265..

⁴، العلوي، المرجع السابق ، ص. 280.

⁵ Qsalar، "أهمية البيانات وتحليلات الموارد البشرية: كيف تُحدث ثورة في اتخاذ القرارات؟" (30 أغسطس 2024).

2- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد البشرية المختلفة:

أهداف الدرس:

- ✓ فهم كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسهيل وتحسين عملية التوظيف والاختيار الإلكتروني.
- ✓ التعرف على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأداء الإلكتروني وتقييم أداء الموظفين.
- ✓ استكشاف دور تكنولوجيا المعلومات في توفير برامج التدريب والتطوير الإلكتروني الفعالة.
- ✓ إدراك كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الرواتب والمزايا بكفاءة ودقة.
- ✓ فهم أهمية التحليلات البيانية للموارد البشرية المدعومة بتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ قرارات استراتيجية.

محتوى الدرس:

أولاً: التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment):

يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل عملية التوظيف، بدءاً من الإعلان عن الوظائف الشاغرة وصولاً إلى اختيار المرشحين وتعيينهم¹.

¹ Werner, Op. cit, p. 265.

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في التوظيف الإلكتروني:

1. نشر إعلانات الوظائف عبر الإنترنت: استخدام منصات التوظيف الإلكترونية، ومواقع التواصل المهني، ومواقع الشركة الإلكترونية لنشر إعلانات الوظائف¹.
2. تلقي وإدارة طلبات التوظيف الإلكترونية: استخدام نظم تتبع المتقدمين (Applicant Tracking Systems - ATS) لتلقي وتنظيم ومتابعة طلبات التوظيف².
3. الفحص الأولي للسير الذاتية باستخدام الذكاء الاصطناعي: استخدام برامج تعمل بالذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية وتحديد المرشحين الأكثر تطابقاً مع متطلبات الوظيفة، مما يقلل من التحيز ويزيد الكفاءة³.
4. إجراء المقابلات عبر الفيديو: تسهيل إجراء المقابلات عن بعد لتوفير الوقت والتكاليف وتوسيع نطاق الوصول إلى المرشحين⁴.
5. إجراء الاختبارات والتقييمات عبر الإنترنت: استخدام اختبارات القدرات والمهارات الشخصية عبر الإنترنت لتقييم المرشحين⁵.
6. التواصل مع المرشحين عبر البريد الإلكتروني والرسائل النصية: تسهيل عملية التواصل الفعال مع المرشحين في مختلف مراحل عملية التوظيف.

¹ Dessler, Op. cit, p. 270.

² العلوي، المرجع السابق ، ص. 285.

³ "ما هو تأثير الذكاء الاصطناعي على التوظيف؟" (11 سبتمبر 2024). AssessFirst.

⁴ Peretti, Op. cit, p. 290.

⁵ زكي، المرجع السابق ، ص. 280.

ثانياً: إدارة الأداء الإلكترونية (E-Performance Management):

تشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تخطيط ومتابعة وتقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة وتحديد خطط التطوير¹.

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأداء الإلكترونية:

1. نظم إدارة الأداء الإلكترونية: توفير منصات مركزية لتحديد الأهداف ومتابعة التقدم وتقييم الأداء وتوثيق التغذية الراجعة².

2. تحديد الأهداف الذكية (SMART Goals) ومتابعتها إلكترونياً: تسهيل عملية تحديد الأهداف ومراقبة تحقيقها بشكل مستمر.

3. تقديم التغذية الراجعة عبر الإنترنت: تمكين المديرين والموظفين من تقديم وتلقي التغذية الراجعة في الوقت المناسب وبشكل منظم.

4. تقييم الأداء متعدد المصادر (Degree Feedback-360): جمع تقييمات الأداء من مصادر متعددة (المدير، الزملاء، العملاء، التقارير المباشرة) عبر الإنترنت³.

5. ربط تقييم الأداء بخطط التطوير الفردية إلكترونياً: تسهيل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية بناء على نتائج تقييم الأداء وتوثيق خطط التطوير.

¹ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 270.

² Werner, Op. cit, p. 270

³ Dessler, Op. cit, p. 275.

ثالثاً: التدريب الإلكتروني (E-Learning):

يقصد به استخدام تكنولوجيا المعلومات في تصميم وتقديم وإدارة وتقييم برامج التدريب والتطوير¹.

طرق استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب الإلكتروني:

1. نظم إدارة التعلم (Learning Management Systems - LMS): توفير منصات

لإدارة محتوى التدريب وتسجيل المتدربين وتتبع التقدم وتقييم النتائج².

2. إنشاء محتوى تدريبي تفاعلي: استخدام أدوات لإنشاء وحدات تدريبية جذابة تتضمن

وسائط متعددة (فيديو، صوت، رسوم متحركة) واختبارات تفاعلية.

3. تقديم التدريب عن بعد (Webinars and Virtual Classrooms): إجراء جلسات

تدريبية مباشرة عبر الإنترنت.

4. التعلم القائم على الألعاب (Gamification in Learning): استخدام عناصر

تصميم الألعاب لجعل عملية التعلم أكثر جاذبية وتفاعلية³.

5. التعلم المتنقل (Mobile Learning - M-Learning): توفير محتوى تدريبي يمكن

الوصول إليه عبر الأجهزة المحمولة.

¹ العلوي، المرجع السابق ، ص. 290.

² Peretti, Op. cit, p. 295.

³ زكي، المرجع السابق ، ص. 285.

رابعاً: إدارة الرواتب والمزايا الإلكترونية (E-Payroll and Benefits Administration):

وهي كل ما يشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة عمليات الرواتب وحساب الاستحقاقات وتوزيع المدفوعات وإدارة برامج المزايا¹.

أساليب استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الرواتب والمزايا:

1. نظم إدارة الرواتب (Payroll Systems): أتمتة عملية حساب الرواتب والضرائب

والاستقطاعات وإصدار قسائم الدفع الإلكترونية².

2. نظم إدارة المزايا (Benefits Administration Systems): تسهيل عملية تسجيل

الموظفين في برامج المزايا المختلفة وإدارة هذه البرامج.

3. بوابات الخدمة الذاتية للموظفين (Employee Self-Service Portals): تمكين

الموظفين من الوصول إلى معلومات الرواتب والمزايا وتحديث بياناتهم الشخصية

وتقديم طلبات الإجازات وغيرها عبر الإنترنت³.

4. تكامل نظم الرواتب والمزايا مع نظم الموارد البشرية الأخرى: ضمان تدفق البيانات

بسلسلة بين مختلف أنظمة الموارد البشرية.

¹ Werner, Op. cit, p. 275.

² Dessler, Op. cit, p. 280.

³ الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 275.

خامساً: التحليلات البيانية للموارد البشرية (HR Analytics):

هي استخدام البيانات وتقنيات التحليل لاستخلاص رؤى قيمة من بيانات الموارد البشرية لدعم اتخاذ قرارات استراتيجية وتحسين أداء المنظمة¹.

صور استخدام تكنولوجيا المعلومات² في التحليلات البيانية للموارد البشرية:

1. تجميع وتخزين بيانات الموارد البشرية: استخدام قواعد البيانات وأنظمة تخزين

البيانات لتجميع وتنظيم كميات كبيرة من بيانات الموارد البشرية.

2. أدوات تحليل البيانات والتقارير: استخدام برامج وأدوات لتحليل البيانات واستخلاص

الأنماط والاتجاهات وإنشاء تقارير مفصلة.

3. تحليل معدلات الدوران (Turnover Analysis): تحديد أسباب مغادرة الموظفين

وتطوير استراتيجيات للاحتفاظ بهم.

4. تحليل تكلفة التوظيف (Cost-Per-Hire Analysis): قياس تكلفة عملية التوظيف

وتحسين كفاءتها.

5. تحليل فعالية التدريب (Training Effectiveness Analysis): قياس تأثير برامج

التدريب على أداء الموظفين.

¹ , "أهمية البيانات وتحليلات الموارد البشرية: كيف تُحدث ثورة في اتخاذ القرارات؟" (30 أغسطس 2024) Werner, op.cit., p. 278.

² أنظر : عبد النبي، المرجع السابق، ص ص 301-319.

6. التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية (Workforce Planning and Forecasting):

استخدام البيانات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين، بما في ذلك التنبؤ

بمعدلات الدوران والاحتياجات المهارية¹.

3- الاتجاهات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

أهداف الدرس:

- ✓ فهم الدور المتزايد للذكاء الاصطناعي في تحويل وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على تطبيقات تعلم الآلة في تحسين عمليات الموارد البشرية واتخاذ القرارات.
- ✓ إدراك تأثير البيانات الضخمة وتحليلاتها المتقدمة على مستقبل إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تحليل كيف ستشكل هذه الاتجاهات المستقبلية دور ومسؤوليات متخصصي الموارد البشرية.

محتوى الدرس:

أولاً: الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI) في إدارة الموارد البشرية:

يقصد به استخدام أنظمة الكمبيوتر القادرة على محاكاة القدرات الذهنية للبشر، مثل التعلم

وحل المشكلات واتخاذ القرارات¹.

¹ "استخدام تحليل البيانات في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية والتخطيط للموارد البشرية المستقبلية" (02 أكتوبر 2023). Menaitech.

تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستقبلية في إدارة الموارد البشرية:

1. التوظيف الذكي: استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل السير الذاتية، وإجراء

مقابلات أولية افتراضية، والتنبؤ بنجاح المرشحين، مما يقلل وقت التوظيف بنسبة

كبيرة².

2. مساعدو الموارد البشرية الافتراضيون (HR Chatbots): توفير إجابات فورية على

استفسارات الموظفين حول السياسات والإجراءات والمزايا، مما يحسن تجربة الموظف

ويزيد كفاءة خدمة³ HR.

3. تحليل المشاعر وتحديد المخاطر: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات

الموظفين (مثل رسائل البريد الإلكتروني واستطلاعات الرأي) لتحديد المشاعر السلبية

ومخاطر الاستقالة المبكرة⁴.

4. تخصيص تجربة التعلم: استخدام الذكاء الاصطناعي لتكييف محتوى التدريب

ليناسب الاحتياجات الفردية للموظفين، بناء على تحليل الأداء والفجوات المهارية⁵.

5. إدارة الأداء الذكية: استخدام الذكاء الاصطناعي لتقديم تغذية راجعة مستمرة وتحديد

مجالات التحسين وتخصيص خطط التطوير¹.

¹ S. Russell and P. Norvig, Artificial Intelligence: A Modern Approach, 4th ed. (Pearson, 2020)

² AssessFirst. (2024 سبتمبر 11) "ما هو تأثير الذكاء الاصطناعي على التوظيف؟"

³ AIHR, "How HR Chatbots Can Improve HR Processes (Includes Company Examples)" (AIHR, 2023).

⁴ M. Gupta and S. Aggarwal, "Predicting employee attrition using machine learning techniques," Materials Today: Proceedings 45 (2021): 3681–3685.

⁵ Werner, Op. cit, p. 285.

ثانياً: تعلّم الآلة (Machine Learning - ML) في إدارة الموارد البشرية:

هو فرع من الذكاء الاصطناعي يسمح للأنظمة بالتعلم من البيانات دون أن تتم برمجتها بشكل صريح.²

تطبيقات تعلّم الآلة المستقبلية في إدارة الموارد البشرية:

1. التنبؤ بمعدلات الدوران: استخدام نماذج تعلم الآلة لتحليل البيانات التاريخية والتنبؤ

باحتمالية مغادرة الموظفين وتحديد العوامل المؤثرة، مما يمكن HR من التدخل

الوقائي.³

2. تحديد الكفاءات الأساسية للنجاح: تحليل بيانات الأداء لتحديد الجدارات التي ترتبط

بالأداء العالي في أدوار مختلفة.⁴

3. توصية فرص التطوير الوظيفي: استخدام نماذج تعلم الآلة لتوصية مسارات وظيفية

وفرص تطويرية مناسبة للموظفين بناء على مهاراتهم وخبراتهم وأهدافهم.⁵

4. تحسين مطابقة المرشحين للوظائف: استخدام نماذج تعلم الآلة لتحليل متطلبات

الوظائف والسير الذاتية بدقة أكبر لتحسين عملية المطابقة.⁶

¹ Dessler, Op. cit, p. 288.

² I. Goodfellow, Y. Bengio, and A. Courville, Deep Learning (MIT Press, 2016)

³ Success Academy, "استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية AI", p. 300.

⁴ Peretti, op.cit., p. 300.

⁵ العلوي، المرجع السابق ، ص. 295.

⁶ زكي، المرجع السابق ، ص. 290.

ثالثاً: البيانات الضخمة (Big Data) في إدارة الموارد البشرية:

نعني بها مجموعات البيانات الكبيرة والمعقدة التي يصعب معالجتها باستخدام طرق معالجة البيانات التقليدية¹.

تأثير البيانات الضخمة وتحليلاتها المتقدمة على مستقبل إدارة الموارد البشرية:

1. رؤى أعمق حول سلوك الموظفين: تحليل البيانات من مصادر متنوعة (مثل أنظمة

HRIS ، واستطلاعات الرأي، وبيانات التواصل) لفهم دوافع الموظفين ورضاهم

ومشاركتهم بشكل أفضل².

2. تخطيط القوى العاملة الاستراتيجي: استخدام البيانات الضخمة للتنبؤ بالاحتياجات

المستقبلية من المهارات والموهب وتطوير استراتيجيات لسد هذه الفجوات³.

3. قياس تأثير مبادرات الموارد البشرية: تحليل البيانات لتقييم فعالية برامج التدريب

والتطوير والمكافآت وغيرها من مبادرات الموارد البشرية على أداء المنظمة⁴.

4. تحسين تجربة الموظف بشكل شخصي: استخدام البيانات لفهم احتياجات وتفضيلات

الموظفين وتقديم تجارب مخصصة في مجالات مثل التعلم والمزايا والتواصل، مما

يعزز الاستدامة في العمل⁵.

¹ D. Laney, "3D data management: Controlling data volume, velocity, and variety," META Group Research Note, (2001).

² الطائي وآخرون، المرجع السابق ، ص. 280.

³ Werner, Op. cit, p. 288.

⁴ Dessler and Trudel, Op. cit, p. 245.

⁵ DP Centre.(2025 أغسطس 16) "دور تحليلات البيانات الضخمة في إدارة الموارد البشرية: تمهيد الطريق نحو الاستدامة"

رابعاً: تأثير هذه الاتجاهات على مستقبل وظيفة الموارد البشرية:

1. تحول دور متخصصي الموارد البشرية: من دور إداري وتشغيلي إلى دور استراتيجي وتحليلي يعتمد على البيانات والرؤى، والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة¹.

2. زيادة الحاجة إلى مهارات جديدة: سيحتاج متخصصو الموارد البشرية إلى تطوير مهارات في تحليل البيانات، وفهم الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، وإدارة التغيير الرقمي².

3. أتمتة المهام الروتينية: سيؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة إلى أتمتة العديد من المهام الروتينية، مما يتيح لمتخصصي الموارد البشرية التركيز على الاستراتيجية³.

4. تعزيز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي: ستساهم القدرة على تقديم رؤى قائمة على البيانات في تعزيز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة.

5. أهمية الأخلاقيات والخصوصية: سيزداد التركيز على ضمان الاستخدام الأخلاقي والمسؤول لتكنولوجيا المعلومات وحماية خصوصية بيانات الموظفين⁴.

¹ D. L. Stone and D. L. Deadrick, "Human resource management, human capital and technology: Evolution and future directions," Human Resource Management Review 25, no. 1 (2015): 103–116

² W. F. Cascio and A. R. Montebello, "Managing human resources, productivity, quality of work life, profits: A call for evidence-based management," Academy of Management Perspectives 30, no. 4 (2016): 383–398.

³ E. Brynjolfsson and A. McAfee, The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies (W. W. Norton & Company, 2014).

⁴ Stone and Deadrick, Op. cit. 103–116.

خلاصة المحور السادس:

في ختام هذا المحور، نكون قد استوعبنا الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات كقوة دافعة وراء تحديث وكفاءة إدارة الموارد البشرية الحديثة.

لقد أكدنا على أن نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) ليست مجرد أدوات لحفظ السجلات، بل هي منصات متكاملة تهدف إلى أتمتة العمليات، وتحسين الوصول إلى المعلومات، وتوفير الأساس للتحليل الاستراتيجي. وقد أظهرنا أهمية هذه التقنيات في تحرير متخصصي الموارد البشرية للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة.

كما استعرضنا كيف أحدثت التكنولوجيا ثورة في جميع وظائف الموارد البشرية، من تسريع عملية التوظيف الإلكتروني، مروراً بتبسيط إدارة الأداء والتدريب الإلكتروني، وصولاً إلى الأهمية الاستراتيجية لتحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) في تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ.

أخيراً، ألقينا نظرة على المستقبل الواعد، حيث تلعب تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وتعلم الآلة (ML) دوراً متزايداً في أتمتة القرارات، وتحسين التنبؤات، وتخصيص تجربة الموظف. هذا التحول يشير إلى أن مستقبل وظيفة إدارة الموارد البشرية يتجه نحو المزيد من التخصص، والتحليل الاستراتيجي، والعمل كشريك أعمال رقمي يقود التحول المؤسسي استناداً إلى البيانات.

إن تبني هذه التقنيات هو المفتاح لضمان أن تظل إدارة الموارد البشرية ملائمة وفعالة وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة في العصر الرقمي.

خاتمة:

في ختام هذه المطبوعة لدروس مقياس الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، نكون قد استوعبنا الأبعاد المتعددة والتحول الجذري الذي طرأ على هذه الوظيفة المحورية.

لقد أثبتنا أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها البشري، وتعرفنا على الإطار المنهجي لإدارة المعرفة الذي يضمن تحويل الخبرات الضمنية إلى أصول تنظيمية صريحة. كما استكشفنا كيف أن تطبيق إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة يوفر اللغة المشتركة اللازمة لربط الأداء الفردي بأهداف المنظمة الاستراتيجية.

و قد توج شرحنا بالتركيز على إدارة المواهب كعملية مستمرة من الجذب، والتطوير، والاحتفاظ، والإحلال، وهي الاستراتيجية التي تضمن توفر القادة والموظفين ذوي الإمكانيات العالية للمستقبل. وقد رأينا أيضا أن قرارات مثل التعاقد الخارجي تسمح لأقسام الموارد البشرية بالتححرر من المهام الروتينية والتركيز على هذا الدور الاستراتيجي.

أخيراً، أكدنا على أن تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي (AI) هي القوة الدافعة التي تمكن كل هذه الاستراتيجيات من خلال الأتمتة، وتوفير البيانات الدقيقة، وتطوير تحليلات الموارد البشرية.

إن الرسالة النهائية هي: إدارة الموارد البشرية الحديثة هي إدارة استثمارية. و أن المنظمات التي تنجح هي تلك التي تتبنى عقلية استثمار رأس المال البشري، وتستخدم التقنيات

الحديثة، وتجعل من الجدارة والموهبة ركيزة لكل قرار يتعلق بالأفراد. و هو ما يعني إضافة قيمة استراتيجية حقيقية لأي منظمة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع والمصادر باللغة العربية:

الكتب:

1. العلوي، عبد الوهاب *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: مدخل مفاهيمي وتطبيقي*. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2010.
2. الطائي، يوسف حليم، وآخرون *إدارة الموارد البشرية: مفاهيم ونماذج وتطبيقات*. دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
3. الطائي، يوسف حليم ، هاشم فوزي العبادي. *إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري*. عمان : دار صفاء . ط1، 2015.
4. الهاشمي، علي *استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
5. كافي ، مصطفى يوسف ، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي). عمان: مكتبة المجتمع العربي. ط1، 2014.
6. رضوان ، محمود عبد الفتاح . *إدارة المواهب في المنظمة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، 2021.
7. زكي، محمود خيرى *إدارة الموارد البشرية: منظور حديث*. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2005.
8. خضر مصباح إسماعيل طيطي . *إدارة المعرفة: التحديات و التقنيات و الحلول*. عمان: دار الحامد، ط1، 2010 .
9. عبد النبي ، محمد أحمد ، *إدارة الموارد البشرية*. عمان: زمزم ، ط1، 2010.

10. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار

وائل، ط 1، 2005.

11. عصفور، محمد شاكر، أصول التنظيم و الأساليب. عمان: دار المسيرة، ط 2007، 4.

المقالات:

1. القاضي، كريم محمد حافظ، ومحمد محمد محمود حماد". تطبيقات البيانات الضخمة كأحد آليات

تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية في ظل عصر الرقمنة: ورقة بحثية "المجلة العلمية

للدراست والبحوث المالية والإدارية، مج 13، ع 3، جامعة مدينة السادات - كلية التجارة،

مصر، 2022، ص 78-85 <https://search.mandumah.com/Record/1291278/Description>

2. د. العلي، فهد بن معقل. أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في

المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 30(02)،

جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، أبريل 2017. ص 1-20.

مواقع إلكترونية:

1. **AIHR**. "How HR Chatbots Can Improve HR Processes (Includes Company Examples)." AIHR, 2023. <https://www.aihr.com/blog/hr-chatbots/>.
2. **AssessFirst**. "ما هو تأثير الذكاء الاصطناعي على التوظيف؟" AssessFirst, 11 سبتمبر 2024. <https://tinyurl.com/ywmz3y47>
3. **DP Centre**. "دور تحليلات البيانات الضخمة في إدارة الموارد البشرية: تمهيد الطريق نحو الاستدامة." DP Centre, 16 أغسطس 2025. <https://ar.dpcentre.org/articles/-/البيانات-الضخمة-في-إدارة-الموارد-البشرية-تمهيد-الطريق-نحو-الاستدامة>
4. **Menaitech**. "استخدام تحليل البيانات في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية والتخطيط للموارد البشرية المستقبلية." Menaitech, 02 أكتوبر 2023. <https://tinyurl.com/bdd8acdk>
5. **Qsalary**. "أهمية البيانات وتحليلات الموارد البشرية: كيف تُحدث ثورة في اتخاذ القرارات؟" Qsalary, 30 أغسطس 2024. <https://qsalary.com/ar/blog/hr-analytics/>.
6. **Success Academy**. "HR في الموارد البشرية AI استخدام الذكاء الاصطناعي." Success Academy, 12 مارس 2025. <https://tinyurl.com/32xju97t>

ثانياً: المراجع والمصادر باللغة الأجنبية:

:Books (الكتب)

1. **Brynjolfsson, E., and A. McAfee.** *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company, 2014.
2. **Dessler, G.** *Human Resource Management*. 16th ed., Pearson, 2020.
3. **Dessler, G., and J. Trudel.** *Gestion des ressources humaines*. 3e éd., Pearson ERPI, 2019.
4. **Goodfellow, I., Y. Bengio, and A. Courville.** *Deep Learning*. MIT Press, 2016.
5. **Kavanagh, M. J., M. Thite, and R. D. Johnson.** *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. Sage Publications, 2012.
6. **Lawler, E. E.** *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass, 2000.
7. **Mintzberg, H.** *Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
8. **Northouse, P. G.** *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed., Sage Publications, 2018.
9. **Peretti, J.-M.** *Ressources humaines*. 17e éd., Vuibert, 2018.
10. **Russell, S., and P. Norvig.** *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed., Pearson, 2020.
11. **Schein, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed., Jossey-Bass, 2010.
12. **Thornton, G. C.** *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.
13. **Werner, S.** *Human Resource Management*. 14th ed., Cengage Learning, 2022.

:Articles (المقالات)

1. **Backhaus, K., and S. Tikoo.** "Conceptualizing and Researching Employer Branding." *Career Development International*, vol. 9, no. 5, 2004, pp. 501–517.
2. **Bhatti, Z. A., et al.** "Virtual Reality-Based Assessment for Employee Selection: A Systematic Literature Review." *Applied Sciences*, vol. 11, no. 3, 2021, p. 1017.
3. **Cascio, W. F., and A. R. Montebello.** "Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits: A Call for Evidence-Based Management." *Academy of Management Perspectives*, vol. 30, no. 4, 2016, pp. 383–398.
4. **Flanagan, J. C.** "The Critical Incident Technique." *Psychological Bulletin*, vol. 51, no. 4, 1954, pp. 327–358.
5. **Gupta, M., and S. Aggarwal.** "Predicting Employee Attrition Using Machine Learning Techniques." *Materials Today: Proceedings*, vol. 45, 2021, pp. 3681–3685.
6. **Hackman, J. R., and G. R. Oldham.** "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, no. 2, 1976, pp. 250–279.
7. **Lievens, F., G. Van Hove, and F. Anseel.** "Employer Image Research: Past, Present and Future." *Career Development International*, vol. 12, no. 1, 2007, pp. 41–58.
8. **Stone, D. L., and D. L. Deadrick.** "Human Resource Management, Human Capital and Technology: Evolution and Future Directions." *Human Resource Management Review*, vol. 25, no. 1, 2015, pp. 103–116.

(المواقع الإلكترونية) Websites:

1. **Laney, D.** "3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety." META Group Research Note, 2001. <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>.

فهرس المحتويات

1.....	مقدمة:
3.....	درس تمهيدي: مقدمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة:
4.....	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
5.....	ثانياً: الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:
6.....	ثالثاً: التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية:
7.....	خلاصة: في ختام هذا الدرس التمهيدي، يمكننا تلخيص النقاط الأساسية التي تم تناولها:
8.....	المحور الأول: إدارة رأس المال البشري:
9.....	أولاً: مفهوم إدارة رأس المال البشري:
9.....	ثانياً: أبعاد إدارة رأس المال البشري:
10.....	ثالثاً: الفرق بين إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية التقليدية:
11.....	رابعاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:
12.....	خلاصة المحور الأول:
13.....	المحور الثاني: إدارة المعرفة:
14.....	1- المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة:
14.....	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:
15.....	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:
16.....	ثالثاً: أنواع المعرفة:
16.....	رابعاً: دورة حياة المعرفة:
17.....	خامساً: استراتيجيات اكتساب وتخزين ونشر المعرفة:
19.....	2- آليات وأدوات إدارة المعرفة:
20.....	أولاً: نظم إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems - KMS):
21.....	ثانياً: مجتمعات الممارسة (Communities of Practice - CoPs):
21.....	ثالثاً: الدروس المستفادة (Lessons Learned):
22.....	رابعاً: تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة المعرفة:
23.....	خلاصة المحور الثاني:
25.....	المحور الثالث: التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية

- أولاً: مفهوم التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية (HR Outsourcing): 26.....
- ثانياً: الأسباب والمبررات للتعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية: 26.....
- ثالثاً: أنواع المهام التي يمكن التعاقد عليها في إدارة الموارد البشرية: 27.....
- رابعاً: المزايا والعيوب للتعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية: 28.....
- خامساً: عوامل نجاح التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية: 29.....
- خلاصة المحور الثالث: 30.....
- المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة: 31.....
- 1- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة: 32.....
- أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة (Competency-Based HRM): 33.....
- ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة: 33.....
- ثالثاً: العلاقة بين الجدارة والأداء: 34.....
- رابعاً: أنواع الجدارات: 35.....
- 2- بناء نماذج الجدارات: 36.....
- أولاً: خطوات تصميم نموذج الجدارات: 37.....
- ثانياً: طرق تحديد الجدارات: 38.....
- 3- تطبيق إدارة الجدارات: 40.....
- أولاً: تطبيق إدارة الجدارات في التوظيف والاختيار: 41.....
- ثانياً: تطبيق إدارة الجدارات في تقييم الأداء: 42.....
- ثالثاً: تطبيق إدارة الجدارات في التدريب والتطوير: 43.....
- رابعاً: تطبيق إدارة الجدارات في التخطيط للمسار الوظيفي: 44.....
- خلاصة المحور الرابع: 45.....
- المحور الخامس: إدارة المواهب: 47.....
- 1- المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب: 48.....
- أولاً: مفهوم إدارة المواهب (Talent Management): 48.....
- ثانياً: الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب: 49.....
- ثالثاً: مراحل إدارة المواهب: 50.....
- 2- استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب: 52.....

53.....	أولاً: بناء علامة تجارية جاذبة للموظفين (Employer Branding):
54.....	ثانياً: قنوات التوظيف الحديثة:
55.....	ثالثاً: تقنيات الاختيار المبتكرة:
57.....	3- تطوير والاحتفاظ بالمواهب
57.....	أولاً: برامج التدريب والتطوير المتقدمة لتنمية المواهب:
58.....	ثانياً: إدارة الأداء الفعالة كأداة لتطوير والاحتفاظ بالمواهب:
59.....	ثالثاً: برامج الحوافز والمكافآت لجذب والاحتفاظ بالمواهب:
60.....	رابعاً: تهيئة بيئة عمل جاذبة للاحتفاظ بالمواهب:
61.....	خلاصة المحور الخامس:
63.....	المحور السادس: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
64.....	1- المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية :
65.....	أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية (HR Technology):
66.....	ثانياً: أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:
67.....	ثالثاً: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information Systems - HRIS):
69.....	2- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد البشرية المختلفة:
69.....	أولاً: التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment):
71.....	ثانياً: إدارة الأداء الإلكترونية (E-Performance Management):
72.....	ثالثاً: التدريب الإلكتروني (E-Learning):
73.....	رابعاً: إدارة الرواتب والمزايا الإلكترونية (E-Payroll and Benefits Administration):
74.....	خامساً: التحليلات البيانية للموارد البشرية (HR Analytics):
75.....	3- الاتجاهات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:
75.....	أولاً: الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI) في إدارة الموارد البشرية:
77.....	ثانياً: تعلم الآلة (Machine Learning - ML) في إدارة الموارد البشرية:
78.....	ثالثاً: البيانات الضخمة (Big Data) في إدارة الموارد البشرية:
79.....	رابعاً: تأثير هذه الاتجاهات على مستقبل وظيفة الموارد البشرية:
80.....	خلاصة المحور السادس:
81.....	خاتمة:
83.....	قائمة المراجع:

