

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية

Human Resources Development Strategies: Descriptive Study

د. ميمونة سعيد ادم عبدالله: باحث في الدراسات الاستراتيجية، ادارة العلاقات العامة والاعلام ،
جامعة كرري، ورئيس هيئة تحرير مجلة السودان العلمية، السودان

د. سلمي محمد صالح مصطفى محمد صالح: باحث في التخطيط الاستراتيجي، السودان

Dr. Mimona Saeed Adam Abdallah: Researcher in strategic studies,
Department of Public Relations and Media, Karary University, and
Chairman of the Editorial Board of Sudan Scientific Journal, Sudan

Email: Omkhaledsaeed@gmail.com

Dr. Salma Mohamed Salih Mustafa Mohamed Salih: Researcher in
strategic planning, Sudan

Email: salmasalih712@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i9.1234>

المستخلص:

تناولت الدراسة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الموارد البشرية، ومكونات وأهداف وأهمية الموارد البشرية، التطور التاريخي للموارد البشرية واستراتيجيات وطرق تنمية الموارد البشرية وتحدياتها. تمثلت مشكلة الدراسة في أن التطور المتسارع الذي يشهده العالم في مجال العمل، يحتاج إلى ضرورة وجود استراتيجيات واضحة لتنمية الموارد البشرية، حتى تواكب هذا التطور، وعلى هذا جاء السؤال الرئيس محل الدراسة متلخصاً في: ما هي استراتيجيات وطرق تنمية الموارد البشرية؟ ومنه تفرعت عدة أسئلة، منها: ما هو مفهوم الموارد البشرية؟ ما هي مراحل تطور الموارد البشرية؟ ما هي أهداف وأهمية الموارد البشرية؟. للإجابة على التساؤلات اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي. توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: نجاح المنظمات والمجتمع ككل مرتبط بتدريب الأفراد، ومدى فاعلية تنفيذ هذا النشاط، ونجاحه في تحقيق أهدافه. تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل متتابعي. قدمت الدراسة مجموعة توصيات، منها: الاعتماد على التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية. الاهتمام بالتطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات وتوظيفها لتطوير العاملين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات، تنمية، تطوير، موارد بشرية

Abstract:

The study dealt with human resources development strategies. The aim of the study was to identify the concept of human resources, the components of human resources, their objectives and importance, the historical development of human resources, and the strategies and challenges of human resources development. The problem of the study was that the miraculous development that the world has witnessed in the field of work requires the presence of sufficient human resources for this development to take place. For this reason, the main question under study was summarized in: What are the strategies and methods for developing human resources? From this, several questions emerged, including: What is the concept of human resources? What are the stages of human resources development? What are the objectives and importance of human resources? To answer the questions, the study

relied on the historical and descriptive approaches. The study reached several results, including: The success of organizations and society as a whole is linked to training individuals, the effectiveness of implementing this activity, and its success in achieving its goals. The human resources management strategy represents an integrated system in which each element affects the other in a sequential manner. The study presented a set of recommendations, including: relying on the strategic direction to implement human resources policies. Paying attention to modern technological developments and techniques and using them when determining strategies and employing them to develop employees.

Keywords: strategies, development, human resource.

المقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تطوراً مذهلاً يشمل كافة الأصعدة، وفي ظل هذا التطور المذهل أدركت المؤسسات على اختلاف أحجامها وصناعاتها دور تنمية الموارد البشرية الذي تلعبه في سبيل انجاح المؤسسات من خلال الدور الذي يلعبه العاملين في مؤسساتهم، ومن ثم انعكاس هذا النجاح على المؤسسات ذاتها، إذ تلمس هذه العملية كل مرحلة من مراحل دورة حياة الموظف، كما أنها توائم الأهداف التنظيمية مع التطلعات الفردية، ولذلك فقد عملت المؤسسات على تجاوز الكل التقليدي في مجال الموارد البشرية.

وفقاً للنظريات الحديثة للإدارة ان ادارة الموارد البشرية في سبيل تكوين قوة بشرية تسعى إلى ايجاد عمل مستقرة يتميز بالفاعلية وبقدرات عالية، بالإضافة الى التفاهم والانسجام والرضا، لذلك فإن الاستراتيجيات المطبقة في إدارة الموارد البشرية تعد أحد أهم العناصر الداعمة لنجاح استراتيجيات المنظمة، فإذا أنه من غير الممكن ان تكون هنالك استراتيجية لمنظمة ما، دون ان تتضمن استراتيجية الموارد البشرية، حيث لان الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها والأهداف المرسومة للمنظمة إلا من خلال العناصر البشرية الفاعلة كالقادة أو المرؤوسين، وفي ظل التحديات الحالية كالعولمة والتحديات التقنية فإن المنظمات لا تعاني من نقص المعلومات وتوفر التكنولوجيا الخاصة بل التسابق في هذا المجال جعلها متوفرة ، لكن التحدي هو صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيفها، وهنا تظهر اهمية العنصر البشري ذو الكفاءة العالية، ومن ثم تبني استراتيجية تواكب وتساهم متطلبات الوضع التكنولوجي الراهن، وتكوين إطاراً منهجياً من اجل استهداف تعظيم قدرات الموارد البشرية لدى المنظمة بالتالي تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها الاستراتيجية العامة.

وفقاً لما سبق فإن الدراسة تعالج التساؤلات بناءً على المحاور المتمثلة في: المبحث الأول : مفهوم ومكونات الموارد البشرية. المبحث الثاني : التطور التاريخي للموارد البشرية. المبحث الثالث : استراتيجيات وطرق تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم ومكونات الموارد البشرية

يمثل الموظفون والعاملين في مؤسسة ما أو شركة موردها البشري، ويشتمل هذا القسم على كل ما من شأنه إدارة العاملين والعمليات الخاصة، لا سيما إدارة العمليات الإدارية الأخرى المتعلقة بالموظفين كتوظيفهم وتدريبهم وتقييمهم وتطوير مهاراتهم بالإضافة إلى إدارة العلاقات العامة بينهم. ومستحقاتهم من أجور وتحفيزهم ومزايا اجتماعية خاصة بهم،⁽¹⁾.

من ذلك فإن الغرض من الوقوف على الموارد البشرية يهدف إلى تحسين أداءهم وتعزيز الإنتاجية والجودة في العمل، وتسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الاستفادة المثلى من القدرات وتطويرها، بالإضافة إلى ذلك أيضاً توفير البيئة المحفزة والصحية والأمنة للعاملين، بعدها يمكن زيادة حجم الميزة التنافسية للمؤسسة.

بهذا الشكل، فإن هذه الإدارة تعد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الكلية للمؤسسة مهما كانت صغيرة أو كبيرة، وهنا يبرز الدور الفعال للمسؤولين والقادة والإدارة في إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها المتمثلة في النجاح والاستمرارية.

تعريف تنمية الموارد البشرية:

هذا المصطلح Human resource development (HRD)، يشير إلى عدد كبير من برامج التدريب والتعلم التي توفرها المنظمات لرفع وتعزيز قدرات ومهارات العاملين لديها ومساعدتهم حتى يتكيفوا مع الأدوار التي يقومون بها والتطلع للمزيد من المعلومات عن المنظمة وأهدافها وثقافتها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها⁽²⁾. ومن خلال تلك البرامج، يستقي الموظفون قسطاً من العلم واكتساب المهارات والكفاءات التي قد يحتاجونها في وظائفهم، وتمكنهم من القيام بادوارهم.

تتم عملية تنمية الموارد البشرية بصورة رسمية وغير رسمية، وذلك على النحو التالي⁽³⁾:

1. أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات للنشر، 2003م، ص31.
2. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2010م، ص17.
3. عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المكتبة العصرية، 2007م، ص11.

- **تنمية الموارد البشرية الرسمية:** وفيها تستعين المنظمات بمستشارين لتنمية الموارد البشرية الخاصة بها، إذ يقودون دورات تدريبية ودورات دراسية بشكل احترافي منظم.
- **تنمية الموارد البشرية غير الرسمية:** وفيها يقدم المديرين للموظفين الجدد التوجيه والإرشاد، دون التقيد بتدريب أو جدول زمني رسمي.

الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية:

يمكن توضيح الفرق بين الموارد البشرية والتنمية البشرية من خلال أن **الموارد البشرية** يُقصد بها رأس المال البشري، أي القوى العاملة التي تمتلكها الشركات، ويقومون بتأدية مجموعة من المهام الوظيفية، وتتبع الشركات نهجاً أو أكثر لإدارتهم. أما **التنمية البشرية** تعني استمرار التطور البشري، فيكون الإنسان هو محور عملية التنمية، بهدف تحسين القدرات البشرية والاستفادة منها في مختلف الأنشطة، وهو ما يؤدي بدوره إلى استمرار التنمية⁽¹⁾.

مكونات عملية تنمية الموارد البشرية:

تشمل عملية تنمية الموارد البشرية أربعة عناصر أساسية وهي⁽²⁾:

1. **التدريب:** في المنظمة، قد يتولى أحد الموظفين أو المدير مهمة تدريب موظف جديد، إذ يعلمه كيفية قيامه بأدواره الوظيفية، ويحدد له التوقعات وأهداف الأداء لتكون مرجع طوال فترة التدريب، ويعد هذا النهج من تنمية الموارد البشرية غير رسمي، لأنه يشمل التدريب الشخصي من المديرين إلى الموظفين، وهو يفيد في تعديل استراتيجية الموارد البشرية الخاصة به بأقل قدر من تكاليف التحضير أو التدريب.
2. **التوجيه:** الموجه هو شخص لديه خبرة في المجال أو كان يشغل في السابق وظيفة الموظف الجديد، وهو يقوم بتوجيه الموظف الذي التحق بالعمل مؤخراً ويساعده في التعرف على قوته ويقدم له إجابات على أسئلته، وذلك من أجل تقديم أفضل أداء في وظيفته.
3. **ردود الفعل:** تعد ردود الأفعال من أهم العناصر التي تقوم عليها عملية تنمية الموارد البشرية، إذ تقدم المنظمة للموظفين الجدد التعليقات التي تساعد على التفكير في كيفية أدائهم.
4. **التخطيط لتعاقب الموظفين:** المقصود بتخطيط التعاقب تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات القيادية الذين يمكنهم تولي مناصب في الإدارة بعد تقاعد المديرين من الشركة، فمن خلال هذه العملية يتم

¹ عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 23.

² نسرين شاكر رضوان سمارة، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية – محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2017م، ص 46.

تأهيلهم لأدوار الإشراف والقيادة. وتساعد عملية التخطيط هذه في إبقاء الشركة مزودة بكامل الموظفين بغض النظر عن معدل دورانها.

أهداف تنمية الموارد البشرية:

تشمل أهداف عملية تنمية الموارد البشرية ما يلي⁽¹⁾:

1. تعزيز مهارات الموظفين: تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تطوير وتعزيز معارف ومهارات وقدرات الموظفين، من أجل تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.
2. تعزيز النمو الوظيفي: من خلال عملية تنمية الموارد البشرية، تُتاح للموظفين العديد من الفرص التي تمكنهم من النهوض بوظائفهم واكتساب كفاءات جديدة واستكشاف مسارات مُحتملة داخل المؤسسة.
3. تعزيز إشراك الموظفين: من أبرز أهداف عملية تنمية الموارد البشرية، خلق بيئة عمل إيجابية ودعم التوازن بين العمل والحياة من أجل إشراك الموظفين.
4. بناء القدرات القيادية: تقدم عملية تنمية الموارد البشرية برامج التدريب على القيادة والتدريب والتوجيه، والتي تعمل على تأهيل القادة المستقبليين، حتى تضمن المنظمة وجود قادة أكفاء داخلها.
5. تشجيع التعلم المستمر: تشجع عملية تنمية الموارد البشرية الموظفين على اكتساب معارف جديدة، وتبني تقنيات جديدة، والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، وبالتالي فهي تُكسبهم ثقافة التعلم مدى الحياة.
6. تحسين الأداء التنظيمي: تهدف تنمية الموارد البشرية إلى مواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة، وزيادة مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، من أجل تحسين الأداء التنظيمي العام.
7. دعم إدارة التغيير: تزود هذه العملية الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع التكنولوجيات والعمليات واستراتيجيات العمل الجديدة، بهدف إدارة التغيير التنظيمي.
8. تعزيز التنوع والشمول: تهدف تنمية الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل تستوعب الموظفين ذوي الخلفيات والثقافات المتنوعة، ويشعرون فيها بالتقدير والدعم والمساواة في الوصول إلى فرص التنمية.

¹. المرجع نفسه، ص48.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تحقق عملية تنمية الموارد البشرية العديد من الأهداف للموظفين والمنظمات، وهي كما يلي⁽¹⁾:

1- تعزيز جودة العمل: من خلال برامج تنمية الموارد البشرية، يتعلم الموظفون كيفية إكمال مهامهم الوظيفية بكفاءة، إذ تزداد جودة العمل الذي قد يقدمونه عندما يفهموا توقعات الإدارة.

2- بناء علاقات مثمرة في مكان العمل: تساعد برامج تنمية الموارد البشرية على تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين، لأنها تتيح للموظفين الجدد فرص للقاء زملائهم والتواصل بشكل مباشر مع المديرين.

3- تشجيع التعاون في مكان العمل: من أهم فوائد برامج تنمية الموارد البشرية، أنها تسهل من بناء العلاقات الفعالة بين الموظفين، فيعملون معًا بشكل أفضل، وهو ما يظهر آثاره الإيجابية على إنتاجية الفريق ككل.

4- تحسين تشغيل مكان العمل: يمكن أن يؤدي إنشاء استراتيجية الموارد البشرية إلى تحسين تشغيل مكان العمل، إذ تعمل تلك البرامج على تحديد مشاركة الموظفين وطرق تحسينها، مع تحديد العقبات التي تحول دون الانتهاء من تطوير طرق تحسين كفاءة التشغيل.

5- تحديد فجوات الأداء: تُصاغ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أساس القائمة المرجعية التي تحتوي على معلومات تشرح الأداء العام للموظفين، وبالتالي فهي تكشف عن فجوات الأداء، أي المجالات التي يفتقر فيها الموظفون إلى المهارة والكفاءة، ومن ثم تحدد أفضل الطرق التي تساعد على تنميتهم.

6- تعزيز الرضا الوظيفي: تساعد مبادرات تنمية الموارد البشرية على التطوير المهني للموظفين، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي وتحسين معنوياتهم والاحتفاظ بهم.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للموارد البشرية

على مدى العصور نجد أن الموارد البشرية في تطورت متمر لا يتوقف، ومنذ تاريخ الموارد البشرية والذي يرجع إلى أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، نجد أن هنالك انفتاح كبير من قبل الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية يسعى لتطبيق مناهج علمية تحسن

¹. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، بحث مقدم إلى اجتماع استشاري تنمية الإدارة العامة والمالية العامة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا، منظمة الأمم المتحدة، في الفترة من 1 - 3 يوليو 2003م، بيروت، ص9.

في عملية إدارة العاملين لديها، خاصة بعد اتساع رقعة النزاعات بين المسؤولين والموظفين والظروف التي صاحبت بيئة العمل، وحينها نجد ان هذه العملية كانت تتمثل في إدارة الموظفين وكيفية تعزيز الإنتاج ورفع الكفاءات، ومع تسارع عملية التطور التي صاحبت الصناعة والاقتصاد في تلك الفترة فإن الحاجة كانت ماسة إلى إدارة مستقلة تهتم بالموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، وفي القرن الماضي، وسرعان ما بدأت الأفكار تتبلور نحو إدارة فاعلة تخص الموارد البشرية بشكل واضح، وهنا فقد أسس الدكتور دوجلاس ماكجريغور مركزاً يخصص إدارة الموارد البشرية عام 1960م، ويعتبر من أوائل البرنامج الدراسية التي صاحبت هذا المجال⁽¹⁾.

ومنذ ذلك الوقت، فقد شهدت الموارد البشرية تطوراً ملموساً، أصبحت حينها تعنى بجميع الجوانب ذات الصلة بالعملية الإدارية التي تخص الموظفين، وكل ما يتعلق بهم (من توظيف وتدريب وتطوير، ومكافآت)، إضافة الى تبني نهج الإدارة الاستراتيجية لهذا العنصر.

التطور التاريخي للموارد البشرية:

تزامن هذا التطور مع بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر واستمرت عملية التطور الى اليوم وتسلسلت في عدة خطوات، وصاحبه ظهور العديد من النظريات والتقنيات الهادفة إلى تحسين هذا المورد البشري في كل المنظمات والمؤسسات والشركات، وتظهر هذه الخطوات فيما يلي:

الخطوة الأولى: ظهور الثورة الصناعية: شهدت أواخر القرن الثامن عشر بداية عصر الثورة الصناعية، وتميزت هذه المرحلة بالعديد من المميزات أهمها بداية التطور في مجال الصناعة ومجال التكنولوجيا وتغيير الكبير من الممارسات التقليدية في مجال كسب العيش، إضافة الى انتشار الصناعات المتقدمة التي كانت تنحصر في طبقات معينة، ظهور الثورة الصناعية المتقدمة أدى إلى تطور عام في نظام الموارد البشرية ومن هذه الملامح ظهور ما يلي⁽²⁾:

- وجود فئات من العمال منخفضي الدخل كانوا يتلقون أجوراً منخفضة مقابل ساعات عمل طويلة، كالذين يعملون في المصانع والمناجم والمحاجر.
- الفئات الأعلى كالمدرء في المصانع والمنشآت الصناعية، وهم الذين يتحكمون في سير العملية التوظيفية، بدءاً من عملية التوظيف وحتى إدارة العمليات الإنتاجية ختاماً.
- هاتين للفئتين لهما دوراً مهماً، هو تركيب المعدات في المصانع والمنشآت، بالإضافة الى الصيانة والإصلاح.

¹. نسرین شاکر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص34.

². سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر، 2006م، ص31.

- هنالك فئة مهمة تتمثل في العلماء والمخترعين والمفكرين، وهم الذين قادوا التطور التكنولوجي، والابتكار بتطوير الآلات، كما أجروا العديد من الدراسات والعمليات الإنتاجية وتحسينها.
- مما ذكر أصبح هناك توسع في استخدام الآلات الحديثة وتجلي مبدأ التخصص وتقسيم العمل الى فئات، ومن ثم تم اعداد أماكن مخصصة تجمع العمال كالمصانع، الا ان هذه الاجراءات جعلت من العمال سلعة تباع وتشترى في سوق العمل بعد الاعتماد على الآلات، الامر الذي ادى الى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالجانب الإنساني.

الخطوة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: في العام 1890م ظهرت التحركات الخاصة بالإدارة العلمية بقيادة فردريك تاييلور والذي اطلق عليه لقب أب الإدارة وفرانك جيلبرث وهنري فايول، ففي ذلك الوقت كانت الموارد البشرية تتمحور حول العمال والموظفين في المؤسسات الصناعية، فقد كانت الحركة العلمية في هذا المجال تهتم بتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاج في الغالب⁽¹⁾، وهذا قد ادى الى إعادة تصميم العمليات الخاصة بالعمل وتقسيمها إلى مهام صغيرة ومتخصصة حسب مهارة كل عامل، وصاحب ذلك تحليل العمل بشكل أدق يمكن من تحديد الوقت اللازم لإنجاز أي مهمة، وتدريب العمال والموظفين على أساليب الإنتاج العلمية وتطبيقها بشكل صحيح. وتمكنت الحركة العلمية أيضًا من تطوير أساليب لقياس وتقييم أداء العمال والموظفين، وتحليل نتائج هذه القياسات لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية⁽²⁾.

كما تطورت الأساليب الحديثة لتحديد متطلبات الوظيفة واختيار الكفاءات الوظيفية المناسبة للوظائف، وذلك بأجراء الاختبارات والمقابلات وغيرها من أساليب الاختيار المتبعة. وبشكل عام، ونتيجة لهذا التطور فقد تحول المورد البشري من مجرد قوة عاملة إلى مورد إنتاج هام يمكن تحسينه وتطويره وثقله بالمعارف والقدرات باستخدام المبادئ العلمية والتكنولوجية المناسبة، مما يحقق اهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة: الاتجاه نحو العمالية: انتشرت المنظمات العمالية في بداية القرن العشرين في الدول الصناعية الكبرى، وذلك نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية الحديثة التي صاحبها اعتقاد أنها تجاوزت مصلحة العمال لصالح مصلحة رؤساء العمل. هذه المنظمات اضافت تحسينات تصب في زيادة الأجور مع خفض ساعات العمل، وتحسين بيئة العمل، بالإضافة الى انها حافظت على حقوق العمال والموظفين، وتمثيلهم أمام أصحاب العمل والحكومات، وسمحت لهم بالتعبير عن حقوقهم من خلال الإضراب عن العمل والمقاطعة حتى أصبح قاعدة عامة للعمال للاحتجاج

¹. عبدالعزيز علي حسن، مرجع سابق، ص53.

². مروة محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين بالمنظمة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2013م، ص47.

واسترداد الحقوق.

وفي الوقت نفسه فقد كانت المنظمات العمالية تعمل على تطوير مهارات العمال وتدريبهم، حتى تستطيع تحسين مستواهم المهني بالتالي زيادة الفرص التوظيف وتحسين الرواتب، كما أنها بالإضافة الى تقدم النصح والارشاد والاستشارات في كل ما من شأنه ان يتضمن قضايا العمل، مثال الصحة والسلامة المهنية والضمان الاجتماعي، وغيرها من مما يحتاجونه⁽¹⁾.

يلاحظ أن هذه النواحي لا زالت من صميم عمل ادارة الموارد البشرية واهتماماتها حتى الوقت الراهن. ومن ذلك، فقد أصبحت البرامج المتعلقة بالصحة تحظى باهتمام متزايد بين المؤسسات، مما يدل على اهتمام المؤسسات بموظفيها وسلامتهم وصحتهم وأصبح نهج متبع، واستباقي، يهدف الى الوقاية من الأمراض والحوادث والاصابات من خلال تعزيز أنماط الحياة الصحية وتقديم الدعم لمواجهة التحديات التي تواجه الموظفين يومياً واثناء اداء اعمالهم. والتدخل على وجه السرعة لمجابهتها.

الخطوة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

صاحب فترة الحرب العالمية الأولى وجود تغيرات سريعة في تطوير إدارة شؤون الموظفين، وفي ذلك استخدمت الادارة طرق فعالة لاجتياز الاختبارات قبل التعيين في الوظائف للتأكد من إمكانياتهم وقدراتهم. وهذا ما جعل التوظيف والتدريب والإدارة في هذه الفترة من أهم المهام التي تمسكت بها ادارة الموارد البشرية، لان الحوجه في تلك الفترة كانت ماسة للجنود وتدريبهم، وتوفير الدعم اللوجستي اللازم لهم. كما أنها عملت على تهيئة بيئة وظروف العمل بالإضافة الى اهتمامها بتوفير الإمداد اللازم للجنود. كانت هذه الفترة من اهم الفترات التي شهدت فيها الموارد البشرية تزايد بالاهتمام الرعاية الاجتماعية للعمال، وصاحب ذلك إنشاء المراكز الخدمية الاجتماعية والمراكز الترفيهية والتعليمية والسكنية. وبدأت الأقسام بالظهور في الشركات، وتركزت هذه الاقسام الادارية على تطوير السياسات والعلاقات العامة⁽²⁾.

واستمر الحال بحثاً عن التطور والمواكبة حتى عام 1920، حيث أصبح المجال بشكل ملائم، وأنشئت العديد من الإدارات والاقسام، وانصب التركيز على التحسين والاستفادة القصوى من القدرات لتحقيق الأهداف⁽³⁾.

¹. عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص52.

². سعد العنزي، فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية، العدد 45، جامعة بغداد، 2007م، ص23.

³. عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص59.

الخطوة الخامسة: التطور فترة ما بين الحربين الأولى والثانية

خلال هذه الفترة، تجلت العديد من التغييرات في هذا المجال، منها⁽¹⁾:

- توسعت الصناعة توسعاً كبيراً خلال فترة ما بين الحربين، وتزايدت الحاجة الماسة إلى العمال سواء المهرة وغير المهرة.
- صاحب عملية التوظيف والتعاقد تغيرت جذرية، وتحولت الشركات من العمل بنظام العقود الدائمة إلى العمل بنظام العقود المؤقتة.
- تلا تلك الفترة تزايد الضغوط على الحكومات لتعزيز حقوق العمال، كتحديد ساعات العمل والأجور الدنيا وغيرها.
- شهدت تلك الفترة أيضاً نقصاً حاداً في القوى العاملة بسبب التجنيد في الحرب العالمية الثانية.
- نقص العمال الذكور بسبب التجنيد للحرب، وتزايد عدد النساء في القطاعات العمالية التي كانت تقتصر على الرجال.
- تحسين مستوى العمالة وتأهيلها للعمل في الصناعة المتزايدة والقطاعات الأخرى بسبب التدريب وتطوير القدرات.
- تطور في مجال العلاقات الإنسانية على يد المفكر إلتون مايو حيث أقر بمدى أهمية رضا العامل والحماية الاجتماعية وضمان حقوقهم.

الخطوة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية

منذ الحرب الثانية وإلى اليوم تعتبر هذه من الفترة أواخر مراحل التطور حيث شهدت الموارد البشرية تحولات جذرية، وتطورات هائلة، من بينها⁽²⁾:

- ظهر مفهوم الموارد البشرية المطورة، واعتبر عامل أساسي من عوامل نجاح المؤسسات.
- أصبح العمال لا ينتمون إلى تصنيف واحد أو اتجاه واحد.
- ظهرت عمليات تحديث نظم وأساليب العمل وتجسدت الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، استخدمت التكنولوجيا الحديثة بشكل واسع وادخل الذكاء الاصطناعي.
- شهدت المجالات الإدارية تطوراً كبيراً، بهدف تطوير قدرات العمالة وتحسين الوضع الإداري.
- هكذا أصبح الإداريون بوصفهم مشرفون على التغيير والتطوير، يقودون العمليات الإدارية والناجحة والمبادرات الرامية إلى دفع التحول التنظيمي والتكيف مع ديناميكيات السوق المتطورة.

¹. سعيد شعبان حامد، مرجع سابق، ص43.

². مروة محمد، مرجع سابق، ص61.

وقد قادت هذه الأدوار المتنوعة والمبتكرة التي تؤكد الدور المبحني للموارد البشرية الى تشكيل الثقافة التنظيمية الجديدة، وتحفيز الابتكار، وتعظيم إمكانات الموظفين ومن ثم تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي الرضاء الوظيفي.

المبحث الثالث: استراتيجيات وطرق تنمية الموارد البشرية

تختلف أساليب تطوير الموارد البشرية عن كل بيئة شركة وباختلاف الحياة المهنية لكل موظف، وهناك عدة طرق وأساليب يمكن اتباعها عند تنمية الموارد البشرية في المنظمة وهي كما يلي⁽¹⁾:

- **التدريب خلال العمل:** وهي طريقة يكتسب خلالها الموظفون المعارف والمهارات خلال انخراطهم في العمل، وتُعد هي الطريقة المُفضلة لدى الكثير نظرًا لأنها تتيح للموظفين العمل مع القيادات دون تعطلهم عن أعمالهم.
- **التعلم في الفصل الدراسي:** وهو من أساليب التدريب الجماعي، يعتمد على جمع المتدربين في مكان واحد وإلقاء المحاضرات عليهم، ويساعد على إعداد الموظفين للعمل الفعلي من خلال لعب الأدوار للاستفادة من المعرفة والمهارات التي تعلموها، فتصبح لديهم القدرة على أداء عملهم بسلاسة أكبر⁽²⁾.
- **تناوب الوظائف:** يعد برنامج التناوب الوظيفي من البرامج التي تساعد على تطوير الموارد البشرية لتعزيز النمو طويل الأجل، وهو طريقة لتدريب الموظفين من خلال إعادة تكليفهم بهدف تطوير مهاراتهم، وذلك بهدف وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة.
- **التدريب:** يعد تدريب الموظفين أحد الطرق الرئيسية لتنمية الموارد البشرية، ويتولى مهمة التدريب مشرفاً مطلعاً وذو خبرة، يقدم المشورة للموظفين ويساعدهم على حل المشكلات، من أجل تعزيز استقلاليتهم وتحقيق أهدافهم⁽³⁾.
- **التدريس:** يعتمد أسلوب التدريس على نقل المعارف الأساسية والقواعد الأساسية للموظفين الجدد لبدء العمل، دون التركيز على التواصل المتبادل، وهو الدور الذي يقوم به المشرفون

¹. عبدالعزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 89.

². صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2016م، ص 124.

³. عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 103.

وكبار الموظفين⁽¹⁾.

- **تمديد المهام:** وهي طريقة تعتمد على تكليف المتدربين بمهام تتجاوز مهاراتهم الحالية، إذ يتم وضعهم في بيئة مليئة بالتحديات، من أجل تطوير مهارات جديدة لديهم، وهي مناسبة للموظفين الشباب لتحديد المرشحين التنفيذيين المستقبليين⁽²⁾.

مع تطور الفكر الإداري والحاجة إلى تطوير الأعمال إلى جانب الطرق التقليدية الأخرى برزت استراتيجيات وتوجهات حديثة فيما يخص تقييم الأداء في المؤسسات، ومن أهم تلك الطرق⁽³⁾:

- **الإدارة بالأهداف أو تقييم النتائج:** هذه الطريقة تعتمد على المشاركة في العمل بين الرؤساء والمرؤوسين في رسم وتحديد الأهداف المنشودة والآليات والسبل التي تحققها، وذلك فضلاً عن المعايير الموضوعية لقياس أداء العاملين. بالإضافة للاجتماعات الدورية بين الاطراف أثناء تنفيذ تقييم المستويات، ومن ثم سبل تجاوز معوقاتها، وفي ذلك يجوز اجراء بعض التعديلات على الأهداف والآليات الموضوعية والمتفق عليها سلفاً من اجل تحقيق الاهداف. وتقوم الطريقة هذه على التقييم الكلي لقياس مدى تحقق الاهداف. أذن هو قياس كلي لمجموع النتائج الكلية وليس على الأداء الفردي والسمات الشخصية للفرد العامل، ومن ايجابياتها دور الرئيس الذي يمارسه تجاه المرؤوسين، حتى يتجاوزوا الاشكاليات التي تعوق التنفيذ وتحقيق الأهداف.

- **المشاركة:** بدأت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية في المنظمات ذات الثقل الكبير، لاعتمادها في مصادرها على أكثر من مصدر. خاصة في تقييمها الفرد، (المدراء، الزبائن)، بالإضافة إلى التقييم الذاتي. ومن ايجابياتها تعدد مصادر التقييم، مع اختلاف المعايير التي يتم على أساسها التنفيذ، فضلاً عن التفاعل الإيجابي الآراء المتبادلة التي من شأنها أن تبين تقييم العاملين إثناءها.

إن تبني هذه الطرق التي وسمت بالحديثة تؤدي إلى تعزيز استدامة العاملين من جهة والإدارة، من جهة أخرى، وإحداث حالة من التفاعل والإيجابية، بما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها .

¹. محمود سعيد، البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2017م، ص75.

². عبدالعزيز علي حسن، مرجع سابق، ص97.

³. حرز الله محمد خضر، دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2015م، ص32.

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

إنَّ وضع استراتيجية فعالة لاستثمار وإدارة الموارد البشرية يعد أمر غاية الأهمية. وإن تحقق أهداف المنظمة والاستجابة لمتغيرات البيئة التنظيمية والتنافسية هو. تجسيد لتلك الاستراتيجية امر لا بد منه أثناء بناء استراتيجيات الموارد البشرية التي تتوافق وتتسجم مع الاستراتيجية العامة لأي منظمة، بالإضافة الى رسم السمات البارزة للأنشطة والوظائف الادارية التي تسير توجهات تلك الاستراتيجية، وفي ذلك هنالك استراتيجيات تم التركيز عليها لتنمية المورد البشري، وتشمل الأنشطة والوظائف الرئيسة وهي الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء. وهذه الخطوات تمثل نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً للأنشطة والوظائف الإدارية للمورد البشري، وتفصح عن النهج الاستراتيجي والمسار الصحيح داخل المنظمة.

استراتيجية الاستقطاب والتعيين

تعد استراتيجية الاستقطاب والتعيين لموارد إحدى استراتيجيات الموارد البشرية التي استخدمت حديثاً، وتمتلك عدداً من المهارات المتعددة التي تتمكن من خلالها العمل في الوظائف والمجالات المختلفة ضمن العمل الجماعي ويعتبر هذا هو التوجه الحديث، والذي وصف بانه اسلوب العمل الجماعي وليس الفردي من خلال فرق عمل، ما يضمن لهذا الفريق اكتساب المهارات المتعددة. هذه الخاصية جعلت من السهل جعل التخصصات الفريد تكون في ايدي فريق العمل، مما يسهل عملية اكتساب الخيرات وتبادلها وينعكس ذلك على بيئة العمل⁽¹⁾.

هذا السلوك الاداري جعل ادارة الموارد البشرية تعمل على اعتماد منهاج جديدة واساليب حديثة لاستقطاب العاملين، وأن هذه الاساليب الحديثة تؤدي الى استخدام اساليب متعددة في عملية الاختيار الكشف عن الفروق الفردية لدى المتقدمين، وغيرها من اهداف المنظمة في البحث عن عاملين. ولا يخرج ذلك رؤية المؤسسة واهدافها المستقبلية وتوقعات المستقبل، ومن ثم تحديد الأعداد المناسبة التي يتم استيعابها من الأفراد اللازمين لأداء الاعمال حسب المطلوب وحجم العمل خلال فترة زمنية محددة⁽²⁾.

على هذا الأساس أصبحت عملية استقطاب وتعيين الموظفين في المنظمة ذات رؤية استشرافية وليست آنية، أو بهدف ملء الشواغر الوظيفية. ذ ان هفها الاسمى هو الاسهام في إدارة المورد البشري الذي يعنبر من اولويات تحقيق رسالة وأهداف المنظمة في الوقتين الحالي والمستقبلي. وفي هذا الاطار يرى دكتور. وصفي عقيلي: حاجة المنظمة الاساسية من الموارد

¹. عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص124.

². صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص139.

البشرية ترتبط بشكل مباشر بحاجتها الاستراتيجية من حيث نوع ومواصفات الموارد، إضافة الى التركيز على مراعاة نوعية المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباتها الحالية والمستقبلية من الأفراد مع الأخذ في الاعتبار الكم والتخصص وعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة⁽¹⁾.

بالإمكان القول أن استراتيجية الاستقطاب والتعيين بالمنظمات هي نشاط تقوم به المنظمة من أجل ان تصل لأكبر عدد من المتقدمين المؤهلين من داخل وخارج المنظمة لتتم عملية اختيار وتعيين الأفضل من بين من تقدموا لشغل هذه الوظائف⁽²⁾.

ويعرف آخرون هذه العملية أنها نشاط من خلاله يتم استكشاف احتياجات المنظمة من والوصول اليها وفي ذات الوقت يمكن الحصول على أفضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة بشكل مستدام، بالإضافة الى رصد المرشحين واختيار الأفضل والأصلح ومن ثم تثبيتهم في تلك الوظائف⁽³⁾.

ايضاً تستند هذه العملية على مصدرين رئيسيين هما:

أ. المصادر الداخلية: ويقصد بالاستقطاب الداخلي عمليات الترقية من مستوى إداري في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى أو نقله من وظيفة إلى أخرى جديدة بنفس المستوى الإداري،

ب. المصادر الخارجية: فهو يعتمد على السوق المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي أو الإقليمي أو الدولي⁽⁴⁾.

استراتيجية التدريب والتطوير:

الهدف من هذه الاستراتيجية هو التأكد من أن هذا المورد يمتلك المهارات والقدرات والكفاءة الضرورية المطلوبة لشغل الوظيفة على المستوى الآني والمستقبلي، وصقل معارفهم وإدراكهم ببيئة العمل وأجواء التنافس لتعزيز جودة الخدمة المقدمة للزبون، إضافة إلى تحفيزهم على الاستثمار في الفرص والمجالات الخاصة بالتعلم الذاتي لضمان المرونة في انفاذ الأعمال⁽⁵⁾.

عليه فإن نظرة المنظمة الحديثة للتدريب تتضمن ثلاث عناصر هي:

¹. وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص182.

². محمد تركي البطاينة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات العلوم الإدارية، بغداد، 2016م، ص21.

³. ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2007م، ص 25.

⁴. محمود سعيد، مرجع سابق، ص89.

⁵. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص162.

أ. التعلم الذاتي للفرد.

ب. تنمية القدرات والإمكانات.

ت. اكتساب المهارات المهنية.

وتلازم هذه العناصر مراحل دورة الفرد العملية، وترافقه ضمن مسيرته حتى يترك للعمل، لتتجه الى مسار آخر الى ان تتم إحالته للتقاعد في كثير من الأحيان، فهذه العملية تعتبر وسيلة من انجح والوسائل وفاعلة ليكون الفرد أكثر انسجاماً وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. وفي ذات الوقت تمكن من تحقيق اعلى المستويات التي تحقق الرضاء عن الخدمات، ومن ثم تقوية المركز التنافسي في سوق العمل⁽¹⁾.

ومن ذلك فأن التعليم والعمل صارا مرتبطين بشكل وثيق، فالتعليم يسمح للفرد اغتنام فرص عمل متنوعة وعديدة بالإضافة الى الحصول على عمل خاص⁽²⁾.

على ذلك فإن الفئات المؤهلة بالتعليم والتدريب تقوم بدور كبير في إحداث التطوير الإداري لها بالإضافة الى التفوق في مجال المنافسة التسويقية، بالتالي الحصول على الحيز المطلوب والتميز في سوق العمل، بالتالي فأن النجاح مرتبط بعملية التدريب، ومدى فاعليته، وتحقيق أهدافه. فاستراتيجية التدريب والتطوير هي وسيلة من وسائل تنمية الإنتاج والنشاط، كما هو وسيلة للازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف⁽³⁾.

في ذات الوقت أن التدريب يسعى إلى نقل المعلومات المهارات والخبرات إلى العامل متلقي التدريب بقصد إحداث تغيرات تؤدي الى تحسين الاداء ونهج العمل والتأثير في الميول والتصرفات بالإضافة الى السلوك⁽⁴⁾.

إن النهج الخاص بالتدريب والتطوير عملية دائمة الاستمرار مصمم لها تزويد العامل بالخبرات وصولاً إلى النتائج، وهذا لا يقع على المسئول، وإنما يقع على الإدارة نفسها.

الاستراتيجية التحفيزية:

هي الاستراتيجية المسؤولة عن توفير المورد وفقاً لمواصفات محددة مسبقاً، ومحفزة بشكل

¹. منير علي، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر، 2015م، ص204

². نورالدين حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017م، ص152.

³. خالد عبدالرحيم الهبيي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2005م، ص223.

⁴. محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتب، 2003م، ص197.

يتناسب ومستوى الأداء المطلوب، لتحقيق التفاعل التنظيمي وتعزيز مكانة مركزها التنافسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يطلبه سوق العمل، وهذا لا يتأتى الا بتصميم سياسة التحفيز الجديدة التي تركز على جانبين:

أ. التحفيز الفردي.

ب. والتحفيز الجماعي.

على أن تتماشى هذه السياسة مع التوجه المعاصر لدى العنصر البشري. ومشاركته في العمل وصنع القرار ⁽¹⁾.

وفقاً ذلك فقد بدأت استراتيجية التحفيز بأسلوب المشاركة في صناعة القرار بالداخل، وليس فلسفة المشاركة في الأرباح ووضع هذه الاستراتيجية نهج تحفيز معنوي وجماعي يتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الانساني، وذلك لتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء.

في ذات الوقت نجد ان فلسفة التحفيز قد تغيرت بما تحتويه من عناصر كالمكافآت والتعويضات إلى استثمار له ما بعده، حتى تتمكن من تحقيق الحاجات والرغبات، فضلاً عن اضافتها بعداً آخرًا للفرد داخل المنظمة والمجتمع ⁽²⁾، بالتالي اصبح نظام المكافآت والحوافز يرتبط ارتباطاً ايجابياً بكل الأبعاد مثل الجودة والرضا والنمو، مما يؤدي الى تحسين البيئة الاجتماعية وتحفيزهم نحو أداء أعلى ⁽³⁾.

مما يجدر ذكره أن أهمية هذا النظام تنعكس على الاحتفاظ بالعاملين، بالإضافة الى تحقيق معدلات دوران العمل، وتطوير الأداء، والقدرة على المنافسة، ويعزز التنافس. وهذا يؤكد أن استراتيجية الحوافز تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد ومن ثم الارتقاء ورفع مستوى البذل في انجاز العمل، لتحقيق هدف الرضا والولاء، الذي يأتي بشعور الاستقرار والأمن الوظيفي داخل المنظمة.

عليه فان هذا النهج التحفيزي يتمثل في القيمة المالية أو المعنوية التي ينالها الفرد العامل بطرق متعددة في عملاً ما، أو مقابل نهج سلوكي معين باتجاه ما تبتغيه وتطمح إليه الإدارة ⁽⁴⁾.

¹. موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم الأسس التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 2000م، ص169.

². منير علي، مرجع سابق، ص214.

³. أحمد منصور، مرجع سابق، ص263.

⁴. محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص192.

استراتيجية تقييم الأداء :

إن المعيار الرئيس الذي تنتهجه تقييم الاداء هو مدى اسهامها في تحقيق فاعلية أعلى لمستويات أداء العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي ترنو إليها المنظمة، وهذا يتطلب قيامها بحالة تحقق دائم لقياس أعلى درجة لمستويات أداء العاملين بطريقة دورية، وفقاً لمعايير موضوعية مسبقاً تتوافق مع متطلبات العمل وظروف المنظمة، ومن ثم التقييم الفعلي بهذه المعايير وبصيغته المطلوبة للوصول إلى أعلى درجة كفاءة وفاعلية في الأداء⁽¹⁾.

على هذا الأساس يرى بعضهم أن هذا التقييم له دور ذو تأثير فاعل تكون مخرجاته متمثلة في التقدم الوظيفي ونمو الإنتاج، يؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء ، فضلاً عن مساهمته في نظام الحوافز ورفع الهمم، بالإضافة إلى تعديل السلوك الوظيفي والتزام بمتطلبات سوق العمل.

مما سبق تعتبر هذه الاستراتيجية تغذية راجعة لمستوى نتائج ملموسة نتجت عن الاستراتيجيات السابقة الذكر وتأثيراتها في إطار عمل مكتمل الأركان للاستراتيجيات الأربع سالفه الذكر.

الخاتمة:

جاءت الدراسة متناولة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، حيث حاولت الدراسة توضيح أبعاد هذه الاستراتيجيات، وذلك من خلال تقسيم هذا التناول إلى ثلاث محاور، تطرق المبحث الأول فيها إلى مفهوم ومكونات الموارد البشرية، وفيه جاء التناول مبنياً مفهوم الموارد البشرية، وتعريفها وكذلك أهمية الموارد البشرية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى عناصر ومكونات الموارد البشرية.

خلال المبحث الثاني جاء التناول متطلعاً لتوضيح التطور التاريخي للموارد البشرية، وذلك بالتطرق إلى المراحل التاريخية التي مرت بها الموارد البشرية، ومن ثم في المبحث الثالث ذهبت الدراسة إلى تبين استراتيجيات وطرق تنمية الموارد البشرية، وذلك بالتركيز على أربع استراتيجيات أساسية لا بد لمنظمات العمل اتباعها لتحقيق تنمية الموارد البشرية بصورة أمثل، مع اتباع الطرق الحديثة لتنمية الموارد البشرية المشار إليها في متن الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

1. نجاح أي عملية يرتبط ارتباط كلي بتدريب أفرادها، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة.
2. تعتبر الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية عملية مستمرة تهدف إلى صقل العامل بالخبرات

¹. محمود سعيد، مرجع سابق، ص213.

والمهارات التي تناسبه ليصل إلى الأداء المنشود،

3. لا تقع مسؤولية انفاذ هذه الاستراتيجيات على الرئيس فقط، بل على الإدارة ككل.
4. تمثل هذه الاستراتيجيات تكاملاً يؤثر كل منه على الآخر.
5. قياس الأداء يؤثر على تحقيق التقدم وزيادة الإنتاج وبدوره يؤثر على الأداء العام.
6. تحتاج عملية تنمية الموارد البشرية إلى المال والوقت والموارد، وهو ما لا تستطيع الشركات المتوسطة والصغيرة توفيره، وبالتالي تكون غير قادرة على تقديم برامج تدريبية تطور من إمكانيات الموظفين.
7. تعتبر استراتيجية تقييم الأداء روح التغذية الراجعة من تنفيذ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في مجملها.

توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. بناء استراتيجيات الموارد البشرية يجب ان يتوافق والاستراتيجية الكلية للمنظمة.
2. يجب تحديد الملامح والسمات العامة للأنشطة والوظائف.
3. الاهتمام بمدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
4. الاعتماد على التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية.
5. الاهتمام بالتطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات وتوظيفها لتطوير العاملين.
6. تبني سياسة التحفيز من اجل شحذ الهمم والبذل حتى تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في بيئتها.

قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات للنشر، 2003م.
- حرز الله محمد خضر، دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2015م.
- خالد عبدالرحيم الهبيي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2005م.
- سعد العنزي، فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية، العدد 45، جامعة بغداد، 2007م.

- سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر، 2006م.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2016م.
- عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، القاهرة: المكتبة العصرية، 2007م.
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2010م.
- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، بحث مقدم إلى اجتماع استشاري تنمية الإدارة العامة والمالية العامة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا، منظمة الامم المتحدة ، في الفترة من 1 - 3 يوليو 2003م، بيروت.
- ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2007م.
- محمد تركي البطاينة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات العلوم الإدارية، بغداد، 2016م.
- محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتب، 2003م.
- محمود سعيد، البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2017م.
- مروة محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين بالمنظمة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2013م.
- منير علي، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر، 2015م.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم الأسس التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 2000م.
- نسرين شاكر رضوان سمارة، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2017م.
- نورالدين حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017م.