

المحور الثالث:

الممارسات الحديثة في الموارد البشرية

المقدمة:

في عالم يتسارع فيه التغيير وتتصاعد فيه التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، أصبحت إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح واستدامة المؤسسات. لم تعد الموارد البشرية تقتصر على المهام الإدارية التقليدية مثل التوظيف والرواتب وشؤون العاملين، بل تطورت لتلعب دورًا استراتيجيًا محوريًا في قيادة التحول المؤسسي، وتحقيق التميز التنافسي، وتعزيز الثقافة التنظيمية.

لقد فرضت الثورة الصناعية الرابعة، التي تتمثل في الذكاء الاصطناعي، والأتمتة، وتحليل البيانات الضخمة، واقعًا جديدًا على بيئة الأعمال. وأصبح لزامًا على أقسام الموارد البشرية أن تتبنى ممارسات حديثة تتماشى مع هذه المتغيرات. من بين هذه الممارسات: التوظيف القائم على البيانات، وإدارة الأداء بالذكاء الاصطناعي، والتعلم والتطوير المستمر، وإدارة تجربة الموظف، وبناء ثقافة عمل شاملة ومستدامة.

كما أصبحت المرونة، والعمل عن بُعد، والرفاه الوظيفي من المحاور الأساسية التي تركز عليها الشركات الحديثة، خاصة بعد جائحة كورونا التي أعادت تشكيل النظرة التقليدية لبيئة العمل. وبرز دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وتعزيز التواصل الداخلي، والمحافظة على الإنتاجية في ظل بيئات العمل الهجينة أو الافتراضية.

ومن جهة أخرى، فإن التركيز على تحسين تجربة الموظف (Employee Experience) أصبح أمرًا جوهريًا، حيث تسعى الشركات الآن إلى خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة تضمن الاحتفاظ بالمواهب واستقطاب الكفاءات. ويشمل ذلك تبني تقنيات حديثة مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية، ومنصات التدريب الإلكتروني، وأدوات تحليل البيانات لفهم سلوك الموظفين واحتياجاتهم.

ولا يمكن إغفال أهمية التمكين القيادي، وتعزيز المهارات المستقبلية، وتطبيق مبادئ العدالة والتنوع والشمول في جميع ممارسات الموارد البشرية الحديثة، بما يتماشى مع معايير الحوكمة المؤسسية وأهداف التنمية المستدامة.

وفي ضوء هذه المتغيرات، يتناول هذا المقال (أو هذا البحث) تحليلًا معمقًا للممارسات الحديثة في الموارد البشرية، مع تسليط الضوء على أبرز الاتجاهات العالمية والتحديات التي تواجه المؤسسات، خصوصًا في السياق العربي والخليجي، حيث تسعى الحكومات والشركات إلى بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار ورأس المال البشري.

أولاً: الموارد البشرية الاستراتيجية:

مدخل لإدارة رأس المال البشري بكفاءة

مقدمة

في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية العالية، والتغيرات السريعة، والتقلبات الاقتصادية، لم تعد الموارد البشرية تُدار بمنظور تقليدي يعتمد على النماذج الإدارية البيروقراطية. بل تطورت إلى ما يُعرف اليوم بـ "الموارد البشرية الاستراتيجية"، وهي مقاربة حديثة تسعى إلى مواءمة إدارة الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يصبح رأس المال البشري عاملاً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مفهوم الموارد البشرية الاستراتيجية

تعني الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resources) الربط المنهجي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويهدف هذا النموذج إلى ضمان أن السياسات المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، والتطوير، وإدارة الأداء، تتماشى مع الرؤية والأهداف بعيدة المدى للمؤسسة.

وبكلمات أخرى، لم يعد يُنظر إلى الموارد البشرية كوظيفة دعم مساندة، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يساهم في التخطيط واتخاذ القرار وصياغة مستقبل المؤسسة.

أهداف الموارد البشرية الاستراتيجية

١. تحقيق المواءمة بين الموارد البشرية وخطة العمل المؤسسية:

الشرح:

يقصد بهذا الهدف أن تكون جميع قرارات الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي) مرتبطة بشكل مباشر بأهداف المؤسسة الكبرى، سواء كانت توسعاً في السوق، أو إطلاق منتج جديد، أو رفع الحصة السوقية.

مثال:

إذا كانت شركة سعودية تعمل في قطاع التقنية تسعى لدخول السوق الإقليمي خلال ٣ سنوات، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تضع خطة لتوظيف كفاءات تقنية متخصصة، وتطوير مهارات فرق العمل الحالية لتواكب التوسع.

٢. تحسين استقطاب الكفاءات والمحافظة على المواهب.

الشرح:

في ظل التنافس الكبير على الكفاءات، أصبح من المهم أن تمتلك المؤسسة استراتيجية لجذب أفضل المرشحين من السوق، وفي نفس الوقت ضمان بقاء الموظفين المتميزين من خلال توفير بيئة محفزة، ومسارات واضحة للنمو الوظيفي، ومزايا تنافسية.

مثال:

شركات مثل "طيران الإمارات" أو "سابك" تعتمد استراتيجيات تسويقية لجذب الكفاءات من خلال سمعتها القوية، وبرامج التطوير الوظيفي، والحوافز المستدامة.

٣. تطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع المتطلبات المستقبلية.

الشرح:

الأسواق تتغير بسرعة، والتقنيات تتطور، لذلك من الضروري أن تواكب مهارات الموظفين هذه المتغيرات من خلال برامج التدريب المستمر، والتأهيل التقني، والتعليم الذاتي، خاصة في مجالات الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، وإدارة المشاريع.

مثال:

شركة تعمل في مجال الخدمات اللوجستية في دبي بدأت بتحويل عملياتها إلى رقمية،

فخصّصت ميزانية لتدريب السائقين والموظفين الإداريين على أنظمة التتبع الحديثة، وتقنيات إدارة الأسطول الذكي.

٤. تحسين الإنتاجية وتعزيز الثقافة المؤسسية.

الشرح:

الهدف هنا هو خلق بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين لبذل أفضل ما لديهم. يشمل ذلك تحسين ظروف العمل، تعزيز روح الفريق، تطبيق مبادئ العدالة والشفافية، وتقدير الأداء الجيد، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وجودة الخدمة أو المنتج.

مثال:

مؤسسة حكومية في قطر بدأت بتطبيق نظام "الدوام المرن"، ووجدت أن الإنتاجية ارتفعت بنسبة ١٥٪ نتيجة لزيادة رضا الموظفين وتوازن حياتهم العملية والشخصية.

٥. تمكين القيادة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الشرح:

يُقصد بتمكين القيادة إعداد الصف الثاني من القادة، وتطوير القيادات الحالية لتكون قادرة على إدارة الفرق بفعالية، واتخاذ قرارات استراتيجية، وتحفيز الآخرين. وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بالكامل.

مثال:

في بعض الشركات الكبرى مثل "أرامكو" و"الاتصالات السعودية" (STC)، يتم إعداد قادة المستقبل من خلال برامج "قيادات واعدة"، حيث يتلقى الموظفون الشباب تدريباً عالي المستوى لإعدادهم لأدوار قيادية مستقبلية.

خصائص الموارد البشرية الاستراتيجية:

1- نظرة مستقبلية:

الشرح:

الموارد البشرية الاستراتيجية لا تنتظر حدوث المشكلات لتتفاعل معها، بل تعتمد على التخطيط الاستباقي. فهي تدرس الاتجاهات في السوق، والتغيرات التكنولوجية، والاحتياجات المحتملة للمؤسسة، وتضع خططاً لتوفير الكفاءات مسبقاً.

مثال:

شركة تقنية في الرياض تتوقع توسعها في مجال الذكاء الاصطناعي خلال عامين، فتبدأ من الآن بتوظيف وتدريب موظفين متخصصين في هذا المجال، بدلاً من الانتظار حتى تظهر الحاجة فجأة.

2- الشراكة في اتخاذ القرار

الشرح:

في السابق، كانت إدارة الموارد البشرية جهة تنفيذية فقط. أما في النموذج الاستراتيجي، فهي تُعتبر شريكاً حقيقياً في صنع القرار، وتُشارك في صياغة السياسات والخطط التي تؤثر على النمو والتوسع، مثل دخول أسواق جديدة أو إعادة هيكلة الأقسام.

مثال:

عند رغبة شركة إماراتية في فتح فرع جديد في دولة أخرى، تشارك إدارة الموارد البشرية في دراسة الموارد المطلوبة، والقوانين المحلية، وخطط التوظيف، والتكاليف البشرية.

3- الاعتماد على البيانات

الشرح:

تستخدم الموارد البشرية الحديثة تحليل البيانات (HR Analytics) لاتخاذ قرارات

دقيقة. يمكنها تحليل أداء الموظفين، معدل الدوران الوظيفي، نسبة رضا الموظفين، فجوات المهارات، وغيرها، مما يساعد في وضع استراتيجيات دقيقة وفعالة.

مثال:

باستخدام بيانات الأداء، تكتشف شركة أن فرق المبيعات في جدة تحقق نتائج أعلى عند العمل الهجين مقارنة بالدوام الكامل، فتتبنى هذه السياسة في باقي الفروع.

4- المرونة والتكيف

الشرح:

القدرة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية (مثل إعادة الهيكلة) أو الخارجية (مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات التشريعية) أصبحت من أبرز سمات الموارد البشرية الحديثة. وتتمثل في تعديل السياسات، وتغيير أنماط العمل، وتوفير حلول مبتكرة بسرعة.

مثال:

خلال جائحة كورونا، قامت مؤسسات عديدة في الخليج بتمكين العمل عن بُعد خلال أيام قليلة، بفضل وجود بنية مرنة داخل الموارد البشرية سمحت بتكييف العقود، وآليات العمل، والتواصل الافتراضي.

الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية الاستراتيجية

١. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

تحليل الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتخطيط سد الفجوات.

٢. إدارة الأداء الاستراتيجية:

ربط تقييم الأداء الفردي بأهداف المؤسسة الشاملة.

٣. برامج التطوير والقيادة:

إعداد قادة المستقبل من خلال مبادرات منهجية ومدروسة.

٤. إدارة المواهب والاحتفاظ بها:

تبني برامج تهدف إلى تعزيز ولاء الموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

٥. ثقافة التحفيز والتمكين:

بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، التقدير، والعدالة في الفرص.

🔍 دور التحول الرقمي في الموارد البشرية الاستراتيجية:

أولاً: التحول الرقمي – نظرة عامة في سياق الموارد البشرية

التحول الرقمي لا يعني فقط "أتمتة" العمليات اليدوية أو استخدام البرمجيات بدلاً من الورق، بل يعني إعادة تصميم العمليات الداخلية بالكامل للاستفادة من التكنولوجيا في تحسين الكفاءة، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، ورفع مستوى تجربة الموظف، وتحقيق التكامل مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومع التوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتقنيات السحابية، أصبحت إدارة الموارد البشرية أمام فرصة غير مسبوقة لتقديم قيمة استراتيجية حقيقية.

ثانياً: المجالات الرئيسية التي يحدث فيها التحول الرقمي أثراً في الموارد البشرية

✓ 1. إدارة البيانات وتحليل الأداء (HR Analytics)

- يمكن من خلال التحول الرقمي جمع وتحليل كميات ضخمة من بيانات الموظفين: الأداء، الغياب، الإنتاجية، معدلات الاحتفاظ، إلخ.
- يسمح هذا التحليل باتخاذ قرارات استراتيجية، مثل تعديل هيكل المكافآت، أو إعادة توزيع القوى العاملة.

مثال:

شركة في السعودية تستخدم أدوات تحليل الأداء لاكتشاف أن هناك ارتفاعاً في معدل الاستقالات بين فئة عمرية معينة، فتجري دراسة تفصيلية وتعديل سياسات العمل المرنة لتلبية احتياجات هذه الفئة.

2. التوظيف الذكي (Smart Recruitment) ✓

- باستخدام الذكاء الاصطناعي، يمكن فرز السير الذاتية بسرعة، وتحديد المرشحين الأنسب بناءً على الكلمات المفتاحية، والخبرة، والمهارات.
- كما يمكن استخدام المقابلات الافتراضية المعززة بالتحليل السلوكي لقياس ردود فعل المرشح.

مثال:

شركة توظيف في الإمارات تعتمد نظام توظيف ذكي يقيم المتقدمين بناءً على اختبار إلكتروني وتقييم آلي للسلوك المهني، ما يقلل زمن التوظيف بنسبة ٥٠٪.

3. أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) ✓

- هذه الأنظمة الرقمية الشاملة تُستخدم لإدارة سجلات الموظفين، الرواتب، الإجازات، التدريب، تقييم الأداء، وكل ما يخص دورة حياة الموظف.
- تُقلل هذه الأنظمة الأخطاء، وتحسن الكفاءة، وتوفر تقارير فورية للإدارة العليا.

أمثلة على أنظمة HRMS مستخدمة في الوطن العربي:

- SAP SuccessFactors
- Oracle HCM Cloud
- Zoho People
- (Menaitech نظام عربي محلي منتشر في الخليج والأردن)

4. التعلم والتطوير الإلكتروني (E-learning & LXP) ✓

- أصبح بإمكان المؤسسات توفير برامج تدريبية رقمية للموظفين عبر منصات تعليمية داخلية أو خارجية.
- يمكن تتبع التقدم، وتحديد الفجوات المهارية، وتخصيص المسارات التدريبية لكل موظف.

مثال:

مؤسسة حكومية في قطر تطلق منصة داخلية للتعليم المستمر تتيح للموظفين دراسة مهارات المستقبل مثل تحليل البيانات والتفكير التصميمي عن بُعد.

5. إدارة تجربة الموظف (Employee Experience Platforms) ✓

- التحول الرقمي يُتيح بناء بيئة عمل رقمية متكاملة: من لحظة التوظيف، وحتى التقييم والمغادرة.
- يمكن استخدام أدوات مثل استبيانات رضا الموظف الرقمية، ونقاط التفاعل اللحظية (Pulse Surveys)، وأنظمة إدارة الملاحظات.

مثال:

شركة طيران خليجية تطلق تطبيقًا داخليًا يُتيح للموظف متابعة مستحقاته، طلب إجازة، التفاعل مع مديره، وتقديم ملاحظات بسرية تامة.

ثالثًا: الفوائد الاستراتيجية للتحول الرقمي في الموارد البشرية:

التأثير الاستراتيجي	الفائدة
خفض النفقات التشغيلية وتقليل عدد المعاملات اليدوية	تقليل التكلفة
بفضل التحليلات والتقارير المبنية على بيانات دقيقة	اتخاذ قرارات دقيقة
من خلال الخدمات الذاتية وسهولة الوصول للمعلومات	زيادة رضا الموظفين
اختيار الأنسب والتخطيط طويل المدى للقيادات المستقبلية	تحسين التوظيف وتخطيط التعاقب
من خلال خلق ثقافة رقمية حديثة تدعم الابتكار والتغيير	دعم التحول المؤسسي والثقافي

رابعاً: تحديات تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية

١. مقاومة التغيير من بعض الموظفين أو الإدارات.
٢. الحاجة لاستثمار مالي أولي في الأنظمة التقنية.
٣. نقص المهارات الرقمية لدى بعض فرق الموارد البشرية.
٤. أهمية تأمين البيانات والخصوصية في البيئات الرقمية.

خامساً: كيف تبدأ المؤسسة في تبني الموارد البشرية الرقمية؟

- تقييم جاهزية البنية التحتية التقنية.
- تدريب كوادر الموارد البشرية على الأدوات الرقمية.
- اختيار نظام HRMS يتناسب مع حجم واحتياجات المؤسسة.
- البدء بشكل تدريجي (pilot projects) لتقليل مقاومة التغيير.
- ربط كل أدوات الموارد البشرية الرقمية بالأهداف الاستراتيجية العامة.

أمثلة من السوق العربي

- في المملكة العربية السعودية، أطلقت العديد من الجهات مبادرات لتمكين الموارد البشرية الاستراتيجية ضمن رؤية ٢٠٣٠، مثل "برنامج تنمية القدرات البشرية".
- في الإمارات، تُعد إدارة المواهب والابتكار من الركائز الأساسية في التوجهات الحكومية والشركات الكبرى، مثل "دو"، "اتصالات"، و"مصرف الإمارات الإسلامي".