

## تعريف الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (HR) تمثل جانباً جوهرياً في الإدارة الاستراتيجية لقوة عمل المنظمة، حيث يركز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الذين يمتلكون المهارات والصفات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية (Kwan, 2009; Yusriadi, 2009). وقد عرف جيست (Guest, 1987) إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات المصممة لتعظيم الاندماج التنظيمي، والالتزام من قبل الموظفين، والمرونة، وجودة العمل، وقد تطورت من مجرد إدارة شؤون الأفراد إلى نهج استراتيجي شامل يعزز من أداء الموظفين ونجاح المنظمة. (Guest, 1987) تتنوع ممارسات الموارد البشرية، حيث تدمج وظائف مثل التوظيف، التدريب، التطوير، والتوعيـض لمواءمة قدرات القوى العاملة مع الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من أداء المنظمة وقابليتها للتكيـف. (Zakaria, 2011; Arbatani et al., 2016).

الأوسع لإدارة الموارد البشرية، مع التأكـيد على رفاهية الموظفين والمواءمة الاستراتيجية، يـيرز دورها المحوري في دعم الابتكار التجاري والميزة التنافسية في المشهد الاقتصادي المتغير.

فمنذ العقود الماضية، شهدت إدارة الموارد البشرية تحولاً كبيراً من كونها مجرد وظيفة إدارية ترـكـز على المهام الروتينية مثل توظيف ورواتب العاملين إلى أن أصبحت عاملـاً استراتيجياً يؤثـر على كل جوانب الأداء التنظيمي. هذا التحـول يعكس الاعتراف المتزايد

بأهمية رأس المال البشري كمورد حيوي للمنافسة في اقتصاد المعرفة, (Zakaria, 2011).

تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر تحديات متعددة تتبع من التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية. من بين هذه التحديات ضرورة التكيف مع التكنولوجيا الرقمية والابتكارات التي تغير طريقة العمل وتتطلب مهارات جديدة من الموظفين. كما أن العولمة والتنوع الثقافي في بيئات العمل تطرح تحديات في توحيد السياسات والممارسات عبر الحدود الجغرافية والثقافية. (Arbatani et al., 2016)

لمواجهة هذه التحديات، يتطلب من إدارات الموارد البشرية أن تكون أكثر استراتيجية ومرنة في ممارساتها. الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين يصبح أمراً حاسماً لحفظ قدرات الموظفين وتعزيز مرونتهم في مواجهة التغيرات. كذلك، الاهتمام بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتقديم بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار يمكن أن يزيد من الالتزام والرضا الوظيفي بين الموظفين; (Kwan, 2009; Yusriadi, 2020).

في ظل المشهد الاقتصادي المتغير باستمرار، يظل دور إدارة الموارد البشرية محورياً في تحقيق النجاح التنظيمي. من خلال التركيز على تطوير ورعاية الموارد البشرية،

يمكن للمنظمات ليس فقط الاستجابة بفعالية للتحديات الراهنة، بل أيضاً الاستفادة من الفرص المستقبلية للنمو والابتكار.

## المراجع

1. Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
2. Kwan, P. (2009). Beginning teachers' perceptions of school human resource practices. *Asia Pacific Journal of Education*, 29, 373-386.
3. Yusriadi, Y. (2020). Human Resource Management in an Organization. *Proceeding of International Conference on Engineering, Technology, and Social Sciences (ICONETOS)*.
4. Zakaria, S. (2011). Transforming Human Resources into Human Capital. *Information Management and Business Review*, 2(2), 48-54.
5. Arbatani, T., Farhangi, A., & Dadashzadeh, Y. (2016). Framing the Current Challenges and Trends in Human Resource Management. *International journal of humanities and social sciences*.

## **التعريفات الوظيفية للموارد البشرية**

فيما يلي خمس تعريفات مهمة للموارد البشرية (HR) بناءً على مراجعة الأدبيات الأكاديمية:

### **الموارد البشرية كوظيفة تنظيمية:**

يتم تعريف إدارة الموارد البشرية (HRM) على أنها مجموع الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص ذوي المعرفة والمهارات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. ويؤكد هذا التعريف على إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة حاسمة في تعزيز قدرات القوى العاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .(Kwan, 2009)

### **الموارد البشرية كإدارة استراتيجية:**

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق أقصى قدر من التكامل التنظيمي، والتزام الموظفين، والمرونة، وجودة العمل. يميز هذا المفهوم إدارة الموارد البشرية عن إدارة شؤون الموظفين التقليدية ويسلط الضوء على دورها الاستراتيجي في تعزيز قوة عاملة ملتزمة ومرنة (Guest, 1987)

**الموارد البشرية كرأس مال بشرى:**

تشير الموارد البشرية إلى مخزون المهارات الإنتاجية والمعرفة التقنية المتجلسة في العمل، ولا يُنظر إليها على أنها عمل فحسب، بل كعنصر رئيسي في رأس المال البشري الذي يعزز قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. ويعامل هذا المنظور مع الإنفاق على الموظفين كاستثمار وليس كصرف (Zakaria, 2011).

**الموارد البشرية باعتبارها محوراً تنموياً:**

تنمية الموارد البشرية (تنمية الموارد البشرية) هو مجال ناضل من أجل تعريف نفسه، وغالباً ما يتم تصوّره على أنه تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد داخل السياق التنظيمي. ويعد هذا التعريف جزءاً من خطاب أوسع حول دور الموارد البشرية في تسهيل التعلم والتطوير المستمر (Chalofsky, 1992).

**الموارد البشرية كمورد ورأس مال:**

يتم تعريف الموارد البشرية على أنها الموهب والخصائص الأساسية التي يمتلكها الأشخاص، والتي تعتبر بالغة الأهمية للمؤسسات. تضع هذه الرؤية الموارد البشرية كأحد الأصول الحيوية التي تدفع النجاح التنظيمي من خلال ضمان توظيف القوى العاملة وإدارتها وتطويرها بشكل فعال لتلبية احتياجات العمل الإستراتيجية (Boxall, 2014).

توضح هذه التعريفات مجتمعة الطبيعة المتطرفة للموارد البشرية، مع تسلیط الضوء على أهميتها الإستراتيجية في مواءمة قدرات الموظفين مع الأهداف التنظيمية، وإدارة المواهب كاستثمار ، وتعزيز بيئة تغذي النمو المهني والتطوير لقوى العاملة.

## المراجع

1. Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
2. Kwan, P. (2009). Beginning teachers' perceptions of school human resource practices. *Asia Pacific Journal of Education*, 29, 373-386.
3. Zakaria, S. (2011). Transforming Human Resources into Human Capital. *Information Management and Business Review*, 2(2), 48-54.
4. Chalofsky, N. (1992). A Unifying Definition for the Human Resource Development Profession. *Human Resource Development Quarterly*, 3, 175-182.
5. Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 56, 578-593.

## **التوظيف في الموارد البشرية**

يعد التوظيف في الموارد البشرية وظيفة حاسمة في أي منظمة، وتلعب دوراً محورياً في اكتساب المواهب المناسبة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه العملية المعقّدة مراحل متعددة، بدءاً من جذب المرشحين المحتملين إلى توظيفهم في النهاية، وكل منها يتطلب تفكيراً دقيقاً وتنفيذًا.

### **عملية التوظيف**

تبدأ رحلة التوظيف بتطوير الوصف الوظيفي الدقيق. هذه الأوصاف هي أساس عملية التوظيف حيث تحدد المسؤوليات والمهارات والمؤهلات المطلوبة للمنصب. إنها تعمل كنقطة الاتصال الأولى للمرشحين المحتملين، حيث توفر لهم فهماً واضحاً للدور وتوقعات المنظمة. (Feng, 2006) دقة ووضوح الوصف الوظيفي يؤثران بشكل مباشر على جودة وملاءمة المتقدمين، مما يجعل هذه الخطوة حاسمة في جذب المرشحين المناسبين.

بعد ذلك، تتواصل المنظمات مع المرشحين المحتملين من خلال قنوات متعددة. في عصر الرقمنة، توسيع هذا النطاق ليشمل وسائل الإعلام التقليدية مثل الصحف والمجلات وكذلك المنصات الرقمية مثل LinkedIn ومواقع الشركات وبابات الوظائف. (Gavade & Babar, 2017).

الديموغرافية للمرشحين المرغوبين. على سبيل المثال، غالباً ما يتم الإعلان عن الأدوار التقنية على منصات تخدم المحترفين التقنيين بشكل خاص.

### الفرز والاختيار

بمجرد تقديم المرشحين لطلباتهم، يأتي الخطوة التالية وهي عملية الفرز والاختيار الصارمة. تتضمن هذه العملية مراجعة الطلبات، وإجراء المقابلات، وتقدير مهارات المرشحين وتوافقهم مع ثقافة الشركة. (John, 2019) غالباً ما تستخدم التوظيف الحديث الأدوات الرقمية وتحليلات البيانات لتبسيط هذه العملية، مما يسمح بالتعامل مع كميات كبيرة من الطلبات والمساعدة في تحديد أكثر المرشحين وعدها بكفاءة أكبر.

على سبيل المثال، تتيح أنظمة التوظيف الإلكترونية أتمتة عمليات الفرز من خلال استخدام خوارزميات يمكنها مطابقة السير الذاتية مع الوصف الوظيفي، وبالتالي تسريع مرحلة الفرز الأولية. ومع ذلك، فإن الاعتماد على الأدوات الرقمية يقدم أيضاً تحديات مثل إمكانية حدوث تزوير في التوظيف الإلكتروني، حيث قد تقاد الكيانات الاحتيالية محركات التوظيف المشروعة لجمع البيانات الشخصية أو المعلومات المالية من الباحثين عن عمل دون وعي. (Reddy et al., 2018)

## التنوع والشمولية

الجانب المتزايد الأهمية في التوظيف هو التركيز على التنوع والشمولية. تعرف المنظمات بقيمة القوى العاملة المتنوعة في تعزيز الإبداع واتخاذ القرار والأداء العام. وبالتالي، تتطور استراتيجيات التوظيف لتشمل السياسات والممارسات التي تعزز التنوع، مثل الوصف الوظيفي الحالي من التحيز، ولجان التوظيف المتنوعة، وسياسات العمل الشاملة. (Tabachnik, 2019) هذه الاستراتيجيات لا تقصر فقط على ملء الحصص ولكنها تهدف إلى دمج مجموعة واسعة من الآراء والخلفيات في نسيج المنظمة، وبالتالي إثراء ثقافة مكان العمل وتعزيز فعاليته.

## التأثير الاستراتيجي

التوظيف ليس مجرد ملء الشواغر ولكنه وظيفة استراتيجية تؤثر على النجاح طويلاً للأمد للمنظمة. استراتيجيات التوظيف الفعالة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، مما يدعم ليس فقط احتياجات التوظيف الفورية ولكن أيضاً التطوير التنظيمي طويلاً للأمد والابتكار. دمج التقنيات والمنهجيات المتقدمة في التوظيف، جنباً إلى جنب مع التزام قوي بالتنوع والشمولية، يضع التوظيف كرافعة حاسمة لدفع النجاح التنظيمي للأمام.

مع استمرار تطور بيئة الأعمال، يجب أيضًا أن تتطور استراتيجيات التوظيف. المنظمات التي يمكنها تكييف ممارسات التوظيف الخاصة بها بشكل فعال مع المشهد المتغير، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والالتزام بالشمولية، ستكون في وضع أفضل لجذب والاحتفاظ بالمواهب الازمة لنجاحها المستمر.

## المراجع

1. Feng, G. (2006). Research of Recruitment Based on Human Resource Marketing. *Journal of Qinghai Normal University*.
2. Gavade, P., & Babar, V. M. (2017). Study of Recruitment process: Mayur industries, Kolhapur. *Asian journal of multidisciplinary studies*.
3. John, J. (2019). Effective recruitment strategy to improve your hiring process. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*.
4. Reddy, M. N., Talakoti, M., & Balaram, A. (2018). Analysis of e-Recruitment Systems and Detecting e-Recruitment Fraud. *Lecture Notes in Electrical Engineering*.
5. Tabachnik, P. (2019). CONCEPTS OF RECRUITING IN LABOR LAW OF UKRAINE. *Social Law*.

## **التدريب في الموارد البشرية**

يعد التدريب في مجال الموارد البشرية (HR) عنصراً حاسماً في التطوير التنظيمي والفعالية، ويلعب دوراً رئيسياً في تشكيل قوة عاملة تتمتع بالمهارة والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لبيئة الأعمال. ويشمل هذا التدريب مجموعة متنوعة من الأساليب المصممة لتعزيز قدرات الموظفين ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتجلّ التفاعل الديناميكي بين التدريب والنجاح التنظيمي بشكل خاص في سياق التغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة العالمية، مما يؤكد الحاجة إلى التحسين المستمر للمهارات وتنمية قوة عاملة مطلعة قادرة على قيادة التغيير.

يتضمن تدريب الموارد البشرية مجموعة واسعة من الأنشطة، بدءاً من التدريب التقليدي أنشاء العمل وحتى أساليب التعلم الأكثر تقدماً من خلال التكنولوجيا. وفقاً لكومبيكايتتي (2007)، فإن تقييم التدريب على الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية، لأنّه يؤثّر بشكل مباشر على فعالية هذه البرامج في تحسين الأداء الفردي وبالتالي الإنتاجية التنظيمية. وقد أبرز سانتوس وستيوارت (2003) أنّ تصور الموظفين فيما يتعلق بفعاليّة التدريب يؤثّر بشكل كبير على نتائجه، مما يشير إلى أن برامج التدريب يجب أن تكون ذات صلة وجذابة على حد سواء لضمان موافقة الموظفين وتحقيق أقصى استفادة.

## **التقدم التكنولوجي في التدريب**

لقد أدى تطور منهجيات التدريب، وخاصة التحول نحو التعلم الإلكتروني، إلى تغيير قواعد اللعبة في مجال الموارد البشرية. وكما لاحظ لي (2011)، أصبح التعلم الإلكتروني جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية، استجابةً لاتجاهات العالمية والطلب المتزايد على المرونة في بيئة التعلم. لا يستوعب هذا النمط من التعلم الجداول الزمنية المزدحمة للموظفين المعاصرين فحسب، بل يوفر أيضاً إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من المواد والخبرات التفاعلية التي يمكن أن تعزز عملية التعلم.

## **التطوير الاستراتيجي من خلال التدريب**

تبين أيضاً أن التدريب الفعال على الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على التعلم التنظيمي والقدرة على التكيف. يرى لوبيز وبيون وأوردادس (2006) أن إدارة الموارد البشرية هي عامل حاسم في التعلم التنظيمي، حيث لا يُنظر إلى التدريب على أنه أداة لتعزيز المهارات فحسب، بل أيضاً كعنصر حاسم في رضا الموظفين والاحتفاظ بهم. ومن خلال الاستثمار في برامج التدريب الشاملة، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية وقدرتها على الاستمرار على المدى الطويل.

## التدريب كأصل استراتيجي

إلى جانب الضرورة التشغيلية، يتم الاعتراف بشكل متزايد بالتدريب في مجال الموارد البشرية باعتباره أصلًا استراتيجيًّا. من خلال تعزيز رأس المال البشري، يساهم التدريب بشكل مباشر في نمو ونجاح المنظمة. فهو يساعد على بناء قوة عاملة مرنَّة ورشيقَة ومجهزة لمواجهة التحديات الحالية وتوقع الاحتياجات المستقبلية. وبهذه الطريقة، لا يقتصر التدريب على الامتثال أو اكتساب المهارات فحسب؛ إنه جزءٌ أساسيٌّ من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويهدف إلى تطوير قوة عاملة يمكنها المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وقيادتها.

الطبعة المتعددة الأوجه للتدريب على الموارد البشرية، بدءًًا من التقنيات التقليدية وحتى منصات التعلم الإلكتروني المتطرفة، تهدف بشكل جماعي إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. هذا النهج الاستراتيجي للتدريب لا يعِد الموظفين لأداء أدوارهم الحالية بشكل أكثر فعالية فحسب، بل يزودهم أيضًا بالمهارات والمعرفة الازمة للأدوار والتحديات المستقبلية، وبالتالي يلعب دورًا محوريًّا في نجاح المنظمات واستمراريتها على المدى الطويل.

## المراجع

1. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *The Engineering Economics*, 55, 29-36. Link.

2. Santos, A., & Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13, 27-45
3. López, S., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37, 215-239.
4. Li, H. (2011). New Personnel Training Mode ——Role of E-learning in Human Resource Management. *Journal of Xidian University*.

## **التكوين للموارد البشرية**

لقد تطور الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل كبير في القرن الواحد والعشرين، متباوًزاً الوظائف الإدارية التقليدية ليصبح عنصراً محورياً في تحقيق التميز التنظيمي. يشكل التكوين والتطوير (T&D) مكونات حيوية لهذا الدور الاستراتيجي، حيث تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. تتناول هذه المقالة الأبعاد المتعددة لتكوين الموارد البشرية، مسلطة الضوء على أهميته، ومنهجياته، وتحدياته، واتجاهاته المستقبلية. من خلال الاستناد إلى أدبيات واسعة من مجالات أكاديمية ذات تأثير كبير وكتب موثوقة، يقدم هذا التحليل فهماً شاملًا للواقع الحالي لتكوين الموارد البشرية ومساره المستقبلي.

## **أهمية التكوين في الموارد البشرية**

يعد التكوين ركيزة أساسية للإدارة الفعالة للموارد البشرية، حيث يزود الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء أدوارهم بكفاءة. وفقاً لنوي (2017)، يمكن للبرامج التكوينية الفعالة أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين معنويات الموظفين، وارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفيين. علاوة على ذلك، يتماشى التكوين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، مما يضمن أن كفاءات الموظفين متواقة مع احتياجات المنظمة (ساكس وبورك، 2012). كما أن التكوين يعزز ثقافة التعلم المستمر داخل

المنظمة، مما يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. (Tharenou et al., 2007)

### منهجيات وأساليب التكوين

#### الأساليب التكوينية التقليدية

تظل الأساليب التكوينية التقليدية، مثل التعليم في الفصول الدراسية والتكوين أثناء العمل (OJT)، شائعة في العديد من المنظمات. هذه الأساليب راسخة وتتوفر تفاعلاً مباشراً بين المدربين والمتدربين، مما يسهل التغذية الراجعة الفورية والخبرة العملية. وفقاً لسالاس وأخرون (2012)، يعد التكوين أثناء العمل فعالاً بشكل خاص في الصناعات التي تتطلب مهارات عملية وتطبيقاً مباشراً للمعرفة. وتحتاج هذه الأساليب أيضاً للموظفين فرصة لتطوير العلاقات المهنية والتواصل الفعال مع زملائهم ومديريهم، مما يعزز بيئة العمل التعاونية.

#### التعلم الإلكتروني والتكوين الرقمي

لقد أحدثت التكنولوجيا ثورة في تكوين الموارد البشرية، حيث توفر منصات التعلم الإلكتروني حلولاً تكوينية مرنّة وقابلة للتطوير وفعالة من حيث التكلفة. يتيح التعلم الإلكتروني للموظفين الوصول إلى مواد التكوين في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز بيئة التعلم الذاتي. يشير براون وتشارلييه (2013) إلى أن التعلم الإلكتروني يمكن أن

يعزز الاحتفاظ بالمعرفة من خلال المحتوى التفاعلي والجذاب، على الرغم من أنه يتطلب بنية تحتية تقنية قوية وداعماً من المتعلم. وتشمل منصات التعلم الإلكتروني الدورات عبر الإنترن特، والويبيناوات، والفصول الافتراضية، التي توفر تجارب تعليمية تفاعلية ومحفزة.

### **التعلم المدمج**

يوفّر التعلم المدمج، الذي يجمع بين الأساليب التكوينية التقليدية وال الرقمية، نهجاً متوازناً يستفيد من نقاط قوّة كلّ منها. يوفّر هذا الأسلوب المرونة مع الحفاظ على التفاعل الشخصي والتطبيق العملي. يجادل جاريسون وكانوكا (2004) بأن التعلم المدمج يمكن أن يعزز بشكل كبير تجربة التعلم، مما يؤدي إلى نتائج أفضل مقارنة بالأساليب التقليدية أو الرقمية فقط. ومن مزايا التعلم المدمج أنه يتيح للمنظمات تلبية احتياجات مختلف أنواع المتعلمين، سواء كانوا يفضلون التعلم التقليدي أو الرقمي، مما يزيد من فعالية البرامج التكوينية وتوافقها مع الأهداف التعليمية.

### **التحديات في تكوين الموارد البشرية**

#### **القيود المالية**

تواجّه العدّيد من المنظمات ميزانيات وموارد محدودة، مما يؤثّر على جودة ونطاق البرامج التكوينية. يشير فيليبس وفيليبس (2016) إلى أنّ القيود المالية يمكن أن تؤدي

إلى تكوين غير كافٍ، مما يؤثر على أداء الموظفين ونمو المنظمة. وللتغلب على هذه التحديات، يمكن للمنظمات استكشاف طرق لتمويل برامج التكوين، مثل الشراكات مع المؤسسات التعليمية والحكومية، واستخدام التكنولوجيا لتوفير التكوين بتكلفة أقل.

### المقاومة للتغيير

قد يقاوم الموظفون المبادرات التكوينية الجديدة بسبب الخوف من التغيير، أو نقص الدافع، أو عدم الإدراك لملاءمة محتوى التكوين. يؤكد أرميناكيس وبيدييان (1999) على أهمية معالجة المقاومة من خلال التواصل الفعال، وإشراك الموظفين في عملية التكوين، وإظهار الفوائد الملحوظة للتكنولوجيا. يمكن أيضًا استخدام استراتيجيات التحفيز والتشجيع لتعزيز قبول الموظفين للتكنولوجيا الجديدة، مثل تقديم مكافآت وشهادات لإكمال البرامج التكوينية بنجاح.

### قياس فعالية التكوين

يعد تقييم فعالية البرامج التكوينية أمراً بالغ الأهمية ولكنه يمثل تحدياً. يعد نموذج تقييم التكوين ذو المستويات الأربع لكيركباتريك (كيركباتريك وكيركباتريك، 2006) من النماذج المستخدمة على نطاق واسع لتقدير نتائج التكوين، بدءاً من التفاعلات الفورية إلى التغييرات السلوكية طويلة الأجل وتأثير المنظمة. ومع ذلك، يتطلب قياس هذه النتائج بدقة جمع وتحليل بيانات شامل، مما قد يكون مكلفاً بالموارد. يمكن للمنظمات

استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة لجمع وتحليل البيانات بكفاءة، مما يسهم في تحسين عملية تقييم التكوين.

### الاتجاهات المستقبلية في تكوين الموارد البشرية

#### التعلم الشخصي

تفتح التقدم في الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي الطريق لتجارب التعلم الشخصية التي تلبي احتياجات وفضائل الأفراد. يشير باسي وماكمورير (2007) إلى أن التعلم الشخصي يمكن أن يعزز المشاركة والفعالية من خلال معالجة فجوات المهارات والأنماط التعليمية المحددة. يمكن للمنظمات استخدام أنظمة التعلم الذكي التي تتكيف مع مستوى المعرفة واحتياجات كل موظف، مما يوفر تجارب تعلم مخصصة تعزز من فعالية التكوين.

#### الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR)

توفر تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز تجارب تعلم غامرة يمكن أن تحاكي السيناريوهات الواقعية، مما يوفر تكويناً عملياً دون المخاطر أو التكاليف المرتبطة. يبرز بانتليديس (2010) أن الواقع الافتراضي والواقع المعزز يمكن أن يكونا مفیدین بشكل خاص في الصناعات ذات المخاطر العالية مثل الرعاية الصحية والتصنيع،

حيث تكون الممارسة العملية أمراً حيوياً. يمكن لهذه التقنيات توفير بيئة تكوين آمنة وواقعية تمكن الموظفين من اكتساب المهارات العملية بدون التعرض لمخاطر حقيقة.

يعد تكوين الموارد البشرية جزءاً لا غنى عنه في نجاح المنظمات، حيث يزود الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتغلق في بيئة الأعمال الديناميكية. في حين تظل الأساليب التقليدية ذات قيمة، فإن دمج التقنيات الرقمية والأساليب المبتكرة يعيد تشكيل مشهد التكوين. يعد معالجة التحديات مثل القيود المالية والمقاومة للتغيير أمراً أساسياً لتعظيم فوائد البرامج التكوينية. مع استمرار تطور المنظمات، يعد مستقبل تكوين الموارد البشرية بأن يكون أكثر تخصيصاً وجاذبية وفعالية، مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي وفهم أعمق لعمليات التعلم.

## المراجع

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
2. Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 85(3), 115-123.
3. Brown, K. G., & Charlier, S. D. (2013). An integrative model of e-learning use: Leveraging theory to understand and increase usage. *Human Resource Management Review*, 23(1), 37-49.
4. Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *The Internet and Higher Education*, 7(2), 95-105.

5. Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
6. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
7. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Pantelidis, V. S. (2010). Reasons to use virtual reality in education and training courses and a model to determine when to use virtual reality. *Themes in Science and Technology Education*, 2(1-2), 59-70.
9. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Routledge.
10. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
11. Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118-127.
12. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499.
13. Tamkin, P., Yarnall, J., & Kerrin, M. (2002). *Kirkpatrick and Beyond: A Review of Models of Training Evaluation*. Institute for Employment Studies.
14. Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
15. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.