

النهج النظري الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية

النهج النظري الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية(HRM) ، الذي يعود جذوره إلى نظريات التنظيم في أوائل القرن العشرين، يؤكد على أهمية الأطر الإدارية المنظمة، والإجراءات الموحدة، والتحكم الهرمي لتحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمات. هذا النموذج، الذي يرتبط أساساً بأعمال فريدريك تايلور وهنري فايلر، يدعو إلى مبادئ الإدارة العلمية حيث يتم تحليل المهام بعناية وتجزئتها إلى مكونات أبسط، مما يضمن تحديد أدوار الموظفين بدقة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة, Fayol, 1911; Taylor, 1911).
1949). تركز الإدارة العلمية لتايلور على أهمية دراسات الوقت والحركة، والاختيار المنهجي، وتدريب العمال، إلى جانب المكافآت المستندة إلى الأداء لتحسين الإنتاجية من ناحية أخرى، سلط نظرية الإدارة الإدارية لفایول الضوء على أهمية الوظائف الأساسية الخمس للإدارة: التخطيط، التنظيم، القيادة، التسويق، والرقابة، التي تهدف مجتمعة إلى إنشاء هيكل تنظيمي متماسك وتدفق عمليات سلس, Fayol, 1911).
1949).

علاوة على ذلك، يتضمن النهج الكلاسيكي عناصر من نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي تؤكد على أهمية القواعد الرسمية، والتسلسل الهرمي الواضح، والعلاقات غير الشخصية لضمان العقلانية، والتتبؤ، والحيادية في عمليات التنظيم, Weber, 1947). تم تصميم هذا الهيكل البيروقراطي لتخفييف المحسوبية وضمان المعاملة

العادلة عبر القوة العاملة من خلال التأكيد على معايير موضوعية لاتخاذ القرارات والترقيات. (Weber, 1947) يفترض النموذج الكلاسيكي أن بيئه منظمة كهذه لا تعزز الكفاءة فقط بل تزرع أيضًا شعوراً بالانضباط والمساءلة داخل المنظمة.

على الرغم من أهميته التاريخية وتأثيره الأساسي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، فقد واجه النهج الكلاسيكي انتقادات كبيرة على مدى العقود. يجادل النقاد بأن صلابته والتركيز المفرط على التحكم والكفاءة غالباً ما يتغافل عن العنصر البشري في المنظمات، مما يؤدي إلى عيوب محتملة مثل انخفاض رضا الموظفين، وتقليل التحفيز، وخنق الإبداع والابتكار. (Bendix, 1956; McGregor, 1960) تتناقض نظرية X و Z الدوجلاس مكريجور مع افتراضات النموذج الكلاسيكي حول تحفيز العمال، مشيرة إلى أن الموظفين لا يتحفرون فقط بالمكافآت المالية والإشراف الصارم ولكن أيضاً بفرص النمو الشخصي والرضا. (McGregor, 1960) وبالمثل، تسلط نظرية العاملين لهيرزبيرج وتسلسل الحاجات لاماسلو الضوء على قيود النهج الكلاسيكي من خلال التأكيد على أهمية المحفزات الجوهرية مثل الرضا الوظيفي، والتقدير، وتحقيق الذات في دفع أداء الموظفين. (Herzberg, 1966; Maslow, 1954).

استجابة لهذه الانتقادات، تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لتضمين نهج أكثر مرونة وشمولية تعطي الأولوية لمشاركة الموظفين، والتحفيز، والتطوير كمحركات أساسية لنجاح المنظمة. هذه النهج الحديثة، التي يدافع عنها علماء مثل ديفيد جيست

وديف أولريش، تدعو إلى منظور أكثر تركيزاً على الموظف يعترف بقيمة زراعة ثقافة تنظيمية داعمة وشاملة، وتعزيز التعلم والتطوير المستمر، واستغلال نقاط قوة الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأعمال Ulrich, 1987; Guest, 1997).

ورضا الموظفين بما أمران حيويان لاحفاظ على الأداء التنظيمي والتنافسية على المدى الطويل في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم & Armstrong, 2014; Boxall, 2014; Purcell, 2016).

ومع ذلك، فإن فهم الأسس النظرية الكلاسيكية يبقى أمراً أساسياً لفهم تطور إدارة الموارد البشرية والحوار المستمر بين الفلسفات الإدارية الموجهة نحو الكفاءة وتلك الموجهة نحو الموظفين. تركيز النهج الكلاسيكي على العمليات المنظمة والسلطة الإدارية قد ترك بصمة لا تمحي في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يوفر إطاراً حاسماً بُنيت عليه النظريات والممارسات الحديثة وتحسن باستمرار Armstrong, 2014; Boxall & Purcell, 2016).

ويخلص هذا الجدول العناصر الأساسية والمبادئ والنقد للنهج الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية، مما يوفر نظرة عامة موجزة عن أسسه النظرية وتطبيقاته العملية.

جدول 2: العناصر الأساسية والمبادئ والنقد للنهج الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية

الوصف	البعد
فريديريك تايلور، هنري فايلو، ماكس فيير	النظراء المؤسسين
الإدارة العلمية، نظرية الإدارة الإدارية، الإدارة البيروقراطية	المبادئ الرئيسية
تركز على تخصص المهام، دراسات الوقت والحركة، والكفاءة (تايلور، 1911)	الإدارة العلمية
تركز على وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، القيادة، التسويق، الرقابة (فايلو، 1949)	نظريّة الإدارة الإداريّة
تؤيد القواعد الرسمية، التسلسل الهرمي، والعلاقات غير الشخصية لضمان العدالة (فيير، 1947)	الإدارة البيروقراطية
السلطة المركزية، سلسلة أوامر واضحة، الرقابة والإشراف الصارم	دور الإدارة
نموذج اتصال من الأعلى إلى الأسفل، توجيهات واضحة من الإدارة إلى الموظفين	الاتصال
تحفيز خارجي في المقام الأول، يعتمد على الحوافز المالية والإجراءات التأديبية	تحفيز الموظفين
تبسيط وتخصص المهام لزيادة الكفاءة والإنتاجية	تصميم الوظيفة
اتخاذ القرارات مركزياً مع تحمل المدراء المسؤولية الأساسية	اتخاذ القرارات
تدريب محدد للمهام لتحسين الكفاءة، مع تركيز محدود على التطوير الأوسع للموظفين	التدريب والتطوير
يفتقر إلى النظر في رفاهية الموظفين، يعيق الإبداع والابتكار، صارم للغاية	الانتقادات
أثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ولكنه استبدل إلى حد كبير بمناهج أكثر مرنة وشمولية	التطور
أسس قاعدة لدراسة منهجية وإدارة منظمة للموارد البشرية	تأثير على إدارة الموارد البشرية
كتاب تايلور مبادئ الإدارة العلمية (1911)، كتاب فايلو الإدارة العامة والصناعية (1949)، كتاب فيير نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي (1947)	الأعمال البارزة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على المصادر أدناه

المراجع

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
2. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
3. Bendix, R. (1956). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Transaction Publishers.
4. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
5. Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
6. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
7. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
8. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
9. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
10. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
11. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press

النهج السلوكي لإدارة الموارد البشرية

النهج السلوكي لإدارة الموارد البشرية (HRM) هو نموذج يركز على فهم واستغلال السلوك البشري لتعزيز أداء الموظفين ورضاهם وفعالية المنظمة بشكل عام. على عكس النهج الكلاسيكي الذي يركز على الهياكل الصارمة والكفاءة الموجهة نحو المهام، فإن النهج السلوكي يستند إلى نظريات نفسية واجتماعية ترتكز على الدافع الداخلي والمواقف والديناميات الاجتماعية التي تؤثر على سلوك الموظفين. يعتبر دوغلاس مكريجور، بنظريته X وY، أحد الرواد في هذا المجال، حيث يفرق بين أساليب الإدارة الأوتوقراطية والمشاركة، ويؤكد أن الموظفين ليسوا مجرد مستقبلين سلبيين لتوجيهات الإدارة بل مشاركيين نشطين يمكن أن تعزز مشاركتهم وإنجاحيّتهم من خلال ممارسات إدارية داعمة وبيئة عمل تشاركية. (McGregor, 1960)

من الزوايا الأساسية للنهج السلوكي هو عمل أبراهام ماسلو، الذي قدم نظرية تسلسل الحاجات، مشيراً إلى أن الموظفين يتم تحفيزهم من خلال تدرج احتياجات من المتطلبات الفسيولوجية الأساسية إلى تحقيق الذات. (Maslow, 1954) لهذه النظرية تداعيات عميقه على إدارة الموارد البشرية، حيث تبرز ضرورة تلبية احتياجات الموظفين العليا لتحقيق الأداء الأمثل. وبالمثل، تميز نظرية العاملين لفريديريك هيرزبيرج بين العوامل الصحية، التي يمكن أن تسبب عدم الرضا إذا كانت غير كافية، والعوامل المحفزة التي

يمكن أن تقود إلى الرضا والأداء . (Herzberg, 1966) توضح نتائج هيرزبيرج أهمية إثراء الوظائف والعمل الهداف في تحفيز الموظفين.

يعتمد النهج السلوكي أيضًا بشكل كبير على عمل كريس أرغيريس، الذي أكد على ضرورة أن تخلق المنظمات بيئات حيث يمكن للأفراد تحقيق أهداف شخصية ومنظمة في آن واحد . (Argyris, 1964) جادل أرغيريس بأن الممارسات الإدارية التقليدية غالباً ما تعامل الموظفين على أنهم غير ناضجين وسلبيين، مما قد يؤدي إلى عدم التفاعل. بدلاً من ذلك، دافع عن الممارسات التي تعزز استقلالية الموظف والنمو. هذا المنظور يتردد صداه في عمل رينسيس ليكرت، الذي طور مفهوم الإدارة التشاركية وأكَّد على قيمة العلاقات الداعمة والأداء الجماعي العالي . (Likert, 1961)

مساهمة أخرى هامة في النهج السلوكي هي نموذج خصائص الوظيفة الذي طوره هاكمان وأولدهام، والذي يحدد الأبعاد الأساسية للوظيفة التي تعزز تحفيز الموظفين ورضاهם وأدائهم . (Hackman & Oldham, 1976) يقترح نموذجهم أن يتم تصميم الوظائف لتوفير تنوع في المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة لتعزيز التحفيز الداخلي.

عمل إدغار شайн على ثقافة المنظمة يزيد من ثراء المنظور السلوكي من خلال تسليط الضوء على كيف أن المعتقدات والقيم المتجلدة تشكل سلوك الموظفين ونتائج المنظمة

(Schein, 1985). يبرز إطار شайн لتحليل ثقافة المنظمة ضرورة التوافق بين الثقافة

وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

يشمل النهج السلوكي أيضاً مفهوم السلامة النفسية كما عبر عنه ويليام كاهن، الذي

يفترض أن الموظفين يكونون أكثر احتمالية للتفاعل والأداء الجيد في البيئات التي

يشعرون فيها بالأمان للتعبير عن أنفسهم دون خوف من العواقب السلبية (Kahn,

1990). كان لهذه الفكرة دور محوري في تطوير ممارسات تعزز بيئة عمل شاملة

داعمة.

لقد دمجت ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة هذه الرؤى السلوكية لخلق بيئات

أكثر مرنة ومركبة على الموظف. نموذج ديفيد جيست لإدارة الموارد البشرية، على

سبيل المثال، يؤكد على توافق ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة لتعزيز

الالتزام الموظفين والجودة والمرنة. (Guest, 1987) عمل ديف أولريش يدعو كذلك

إلى أن يكون مهنيو الموارد البشرية شركاء استراتيجيين وعملاء للتغيير ومدافعين عن

الموظفين، مما يعزز القدرات التنظيمية. (Ulrich, 1997)

من خلال فهم وتطبيق النهج السلوكي، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتجاوز الامتثال

والسيطرة نحو خلق بيئات تعزز الابتكار والتكيف ورفاهية الموظفين. هذا النهج ذو

صلة خاصة في المشهد التنافسي والديناميكي للأعمال اليوم، حيث تعتبر القدرة على

جذب الموهوب والاحتفاظ بها وتحفيزها أمراً حاسماً لنجاح المنظمة (Armstrong, 2014; Boxall & Purcell, 2016). الموارد البشرية الذي لا يعالج الاحتياجات التشغيلية للمنظمات فحسب، بل يعزز أيضاً بيئة عمل إيجابية ومرضية للموظفين.

ويخلص هذا الجدول العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج السلوكي في إدارة الموارد البشرية، مما يوفر نظرة عامة موجزة عن أسسه النظرية وتطبيقاته العملية.

جدول 3: العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج السلوكي في إدارة الموارد البشرية

الوصف	البعد
دوغلاس مجريجور، أبراهام ماسلو، فريديريك هيرزبيرج، كريس أرغيريس، رينسيس ليكرت، إدغار شاين	النظراء المؤسسين
فهم السلوك البشري، الدوافع الداخلية، المواقف، الديناميات الاجتماعية	المبادئ الرئيسية
تمييز مجريجور بين أساليب الإدارة الأوتوقراطية (نظرية X) والمشاركة (نظرية Y) (McGregor, 1960)	نظرية X ونظرية Y
نظرية ماسلو عن تدرج الحاجات من الأساسية الفسيولوجية إلى تحقيق الذات (Maslow, 1954)	سلسل الحاجات
تمييز هيرزبيرج بين العوامل الصحية التي تسبب عدم الرضا والمحفزات التي تقود إلى الرضا والأداء (Herzberg, 1966)	نظرية الحافز والصيانة
التركيز على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية	مشاركة الموظفين

تحليل شайн للمعتقدات والقيم المتجذرة التي تشكل السلوك والنتائج (Schein, 1985)	ثقافة المنظمة
نموذج هاكمان وأولدهام الذي يحدد أبعاد الوظيفة التي تعزز التحفيز والرضا والأداء (Hackman & Oldham, 1976)	نموذج خصائص الوظيفة
مفهوم كاهن أن الموظفين يتفاعلون بشكل أفضل في البيئات التي يشعرون فيها بالأمان للتعبير عن أنفسهم (Kahn, 1990)	السلامة النفسية
داعمة ومشاركة، تركز على تطوير إمكانيات الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية	دور الإدارة
مفتوح وثنائي الاتجاه، يشجع على التغذية الراجعة والمشاركة النشطة	الاتصال
مدفع بالعوامل الداخلية مثل النمو الشخصي، إثراء الوظائف، التقدير، والعمل ذو المعنى	تحفيز الموظفين
تصميم الوظائف لتشمل تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة	تصميم الوظيفة
لامركزي، يشمل الموظفين على مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات
فرص التعلم والتطوير المستمر التي تهدف إلى النمو الشخصي والمهني	التدريب والتطوير
يخلق بيئه تنظيمية مرنة وقابلة للتكييف وتركتز على الموظفين، تعزز الابتكار والنجاح على المدى الطويل	التأثير على إدارة الموارد البشرية
كتاب مكريجور (1960) The Human Side of Enterprise، كتاب ماسلو (1954) Motivation and Personality، كتاب هيرزبوج (1966) Work and the Nature of Man، كتاب شайн (1985) Organizational Culture and Leadership	الأعمال البارزة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على المصادر أدناه

المراجع

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
2. Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. Wiley.
3. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
4. Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
5. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
6. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
7. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
8. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
9. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
10. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
11. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
12. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.

النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية

النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية (HRM) هو نموذج تحولي يدمج استراتيجياً ممارسات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، مؤكداً على إشراك الموظفين، والمرنة، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات لتعزيز قوة عمل مرنة ومبتكرة. يمثل هذا النهج تحولاً كبيراً عن النماذج التقليدية من خلال وضع الموارد البشرية كشريك استراتيجي أساسي لقيادة نجاح الأعمال، وتعزيز الابتكار، والحفاظ على ميزة تنافسية في بيئه الأعمال المعقدة والдинاميكية بشكل متزايد (Ulrich, 1997; Boxall & Purcell, 2006). يعتمد هذا النهج على مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف التجارية طويلة الأجل، مما لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء والإنتاجية ولكن أيضاً يعزز الثقافة والمناخ التنظيمي العام.

أحد العناصر الرئيسية للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية هو دمج التقنيات المتقدمة مثل تحليلات الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي (AI)، والبيانات الكبيرة. تمكن هذه الأدوات المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات في الوقت الفعلي والرؤى التنبؤية، مما يسمح بتحديد أكثر دقة لاكتساب المواهب، وإدارة الأداء، وتخطيط التعاقب. (Bersin, 2013) من خلال الاستفادة من هذه التقنيات، يمكن لمحترفي الموارد البشرية تحديد الأنماط والاتجاهات التي توجه المبادرات الاستراتيجية، مما يعزز في النهاية الكفاءة والفعالية عبر المنظمة. (Cascio, 2014)

تُعد مشاركة الموظفين وتجربتهم أيضًا في طليعة إدارة الموارد البشرية الحديثة. إدراكًا أن الموظفين المشاركون والمرتاحين هم أساسيون لنجاح المنظمة، تركز ممارسات الموارد البشرية الحديثة على خلق أماكن عمل شاملة تعزز التنوع، والإنصاف، والشمول. (DEI) يتضمن ذلك تنفيذ السياسات والممارسات التي تضمن شعور جميع الموظفين بالقيمة والاحترام، بغض النظر عن خلفيتهم أو هويتهم (Cappelli, 2008). علاوة على ذلك، فإن توفير فرص التعلم والتطوير المستمر ضروري، حيث يساعد الموظفين على النمو شخصيًّا ومهنيًّا، مما يعزز التزامهم بالمنظمة (Armstrong, 2014).

تعتبر المرونة أيضًا إحدى السمات المميزة للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية. في بيئة الأعمال سريعة التغير، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة. تركز ممارسات الموارد البشرية المرونة على المرونة والاستجابة والتحسين المستمر، مما يمكن المنظمات من الحفاظ على التنافسية والابتكار. (Swart & Kinnie, 2014) يشمل ذلك اعتماد منهجيات مرونة في إدارة المشاريع، وتعزيز ثقافة التجريب والتعلم، وتشجيع التعاون بين الوظائف المختلفة.

تطوير القيادة وإدارة المواهب هما جانبان محوريان في النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية. يجب على المنظمات تنمية القادة الذين يمكنهم التقليل بين التعقيدات، وتحقيق النمو، وإلهام فرقهم. يتضمن ذلك ليس فقط تحديد وتطوير الموظفين ذوي الإمكانيات

العالية ولكن أيضاً توفير الدعم المستمر وفرص التطوير للقادة الحاليين (Cappelli, 2008). تضمن إدارة المواهب الفعالة أن المنظمة لديها الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب، وهو أمر حاسم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Sparrow & Cooper, 2012).

يؤكد النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية أيضاً على أهمية خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز رفاهية ورضا الموظفين. يتضمن ذلك تنفيذ ممارسات تعزز التوازن بين العمل والحياة، برامج الصحة العقلية والرفاهية، والاعتراف بمساهمات الموظفين ومكافأتهم (Guest, 2017). يمكن للمنظمات تعزيز ولاء الموظفين، وتقليل معدل الدوران، وتحسين الأداء العام (Kahn, 1990).

يمثل النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية تكاماً شاملاً واستراتيجياً لممارسات الموارد البشرية المصممة لدفع نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعقدة والдинاميكية اليوم. من خلال التركيز على إشراك الموظفين، والاستفادة من التقنيات المتقدمة، وتعزيز المرونة، وإعطاء الأولوية لتطوير القيادة، تخلق ممارسات الموارد البشرية الحديثة قوة عمل مرنة ومبتكرة قادرة على الحفاظ على ميزة تنافسية طويلة الأجل (Armstrong, 2014; Boxall & Purcell, 2016).

بل يعزز أيضًا ثقافة التحسين المستمر والابتكار، وهو أمر ضروري للنجاح في بيئة الأعمال الحديثة. (Becker & Huselid, 2006; Sparrow & Cooper, 2012).

ويخلص هذا الجدول العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية، مما يوفر نظرة عامة موجزة عن أسسه النظرية وتطبيقاته العملية.

جدول 4: العناصر الأساسية والمبادئ والتأثيرات للنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية

الوصف	البعد
ديف أولريش، براين بيكر، مارك هوسيلد، جون بيرسن	النظراء المؤسسين
التكامل الاستراتيجي، إشراك الموظفين، المرونة، اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، التطوير القيادي	المبادئ الرئيسية
مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف التجارية طويلة الأجل لتحسين الأداء والإنتاجية (Becker & Huselid, 2006)	التكامل الاستراتيجي
استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت الفعلي (Bersin, 2013)	تحليلات الموارد البشرية
خلق بيئة عمل شاملة تعزز التنوع، والإنصاف، والشمول (DEI) وضمان شعور الموظفين بالقيمة والاحترام (Cappelli, 2008)	إشراك الموظفين
اعتماد ممارسات مرنة تستجيب للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، بما في ذلك منهجيات إدارة المشاريع المرنة (Swart & Kinnie, 2014)	المرونة

<p>تنمية القيادة القادرين على التنقل بين التعقيدات، تحقيق النمو، وإلهام الفرق. توفير الدعم المستمر وفرص التطوير للقيادة الحاليين والمستقبلين (Cappelli, 2008)</p>	<p>التطوير القيادي</p>
<p>التركيز على رضا الموظفين ورفاهيتهم من خلال توازن العمل والحياة، برامج الصحة العقلية، والاعتراف بمساهماتهم (Guest, 2017)</p>	<p>تجربة الموظف</p>
<p>تعزيز الولاء وتقليل معدل الدوران وتحسين الأداء العام من خلال ممارسات تعزز الرفاهية الشاملة للموظفين (Kahn, 1990)</p>	<p>المناخ التنظيمي الإيجابي</p>
<p>تشجيع ثقافة التحسين المستمر والابتكار لتمكين المنظمات من الحفاظ على ميزة تنافسية طويلة الأجل (Armstrong, 2014; Boxall & Purcell, 2016</p>	<p>الإبداع والابتكار</p>
<p>استخدام أدوات تحليل البيانات والتكنولوجيا لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية (Cascio, 2014)</p>	<p>التكنولوجيا في الموارد البشرية</p>
<p>التأكد من وجود الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Sparrow & Cooper, 2012</p>	<p>إدارة المواهب</p>
<p>إنشاء بيئة عمل تعزز الابتكار والمرونة والتعلم المستمر من خلال ممارسات تركز على رفاهية الموظفين وإشراكهم (Guest, 2017)</p>	<p>الثقافة التنظيمية</p>
<p>دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي حاسم في دفع نجاح الأعمال وتعزيز الابتكار (Ulrich, 1997)</p>	<p>الشراكة الاستراتيجية</p>

توفير فرص التعليم والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نموهم الشخصي والمهني والتزامهم بالمنظمة (Armstrong, 2014)	التعلم والتطوير المستمر
استخدام البيانات والتحليلات لتحسين إدارة الأداء وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Bersin, 2013)	إدارة الأداء
كتب وأبحاث مؤثرة مثل كتاب أولريش Human Resource Champions (1997)، وأبحاث بيكر وهوسيلد حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Becker & Huselid, 2006)	الأعمال البارزة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على المصادر أدناه

المراجع

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
2. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
3. Bersin, J. (2013). Predictions for 2013: Corporate talent, leadership, and HR—Nexus of global forces drives new models for success. *Bersin by Deloitte*.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
5. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
6. Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management, and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Management*, 53(3), 313-327.
7. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

8. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
9. Sparrow, P., & Cooper, C. L. (2012). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*. Routledge.
10. Swart, J., & Kinnie, N. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53(2), 291-310.
11. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.