

الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة:**1- خصائص المؤسسات المعاصرة:**

وتتمثل في:

- **الموارد البشرية كمشغل استراتيجي:** تنتقل وظيفة الموارد البشرية من كونها مجرد "حارس" للأنظمة الثابتة لتصبح قائدا لعملية التطور المستمر. ففي ظل التقلبات العالمية، يوازن قادة الموارد البشرية بين احتياجات الأفراد ومرونة الأعمال لضمان الاستمرارية.
- **الاحتراق الوظيفي كمخاطرة مؤسسية:** لم يعد الاحتراق الوظيفي مجرد مسألة رفاهية فردية، بل تحول إلى مخاطرة على مستوى مجلس الإدارة تهدد الامتثال والإنتاجية تجاهل المخاطر النفسية والاجتماعية يؤدي إلى خسائر اقتصادية ضخمة ناتجة عن التغيب ودوران العمالة.
- **الوقت هو العملة الأعلى:** أصبح الوقت المورد الأكثر قيمة لدى الموظفين، متفوقا أحيانا على الحوافز المالية. فالمؤسسات الرائدة في 2026 هي التي تعامل الوقت كمورد استراتيجي من خلال تقديم جدولة مرنة، وأوقات عمل مختصرة، وحماية فترات التركيز العميق.
- **الرقمنة كأساس للتفوق في الذكاء الاصطناعي:** بحلول عام 2026، ستصبح رقمنة العمليات الحد الأدنى المطلوب لتحقيق تأثير حقيقي للذكاء الاصطناعي. فالمؤسسات التي تتجح في هيكلة عملها رقميا تكتسب ميزة تنافسية من خلال أتمتة أسرع، وبيانات أكثر جودة لدعم اتخاذ القرار.
- **تغليب الحكم والمنطق على المعرفة المجردة:** مع سهولة الوصول إلى المعلومات عبر الذكاء الاصطناعي، لم يعد استذكار الحقائق هو الميزة التنافسية للبشر. القيمة الحقيقية للقوى العاملة تكمن الآن في التفكير النقدي، والقدرة على الحكم التحليلي، والتعامل مع المواقف المعقدة والغامضة.
- **المهارات كوحدات أساسية للعمل:** بدأت المسميات الوظيفية التقليدية تفقد بريقها لصالح النماذج القائمة على المهارات. فالمهارات هي لبنات العمل، حيث تتيح للمؤسسات مرونة أكبر في نقل المواهب داخليا والتكيف مع التغيرات المتسارعة في السوق.
- **شفافية الأجور لتعزيز الثقة والتنافسية:** تفرض اللوائح العالمية الجديدة (مثل توجيهات الاتحاد الأوروبي) على المؤسسات تبني سياسات تعويض شفافة. فالشفافية لم تعد مجرد مطلب قانوني، بل أصبحت عنصرا جوهريا في جذب المواهب وبناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل.

- **تأثير العوامل البيئية على التخطيط:** أصبحت الظواهر الجوية المتطرفة كالحرارة الشديدة، حقائق تشغيلية يجب دمجها في تخطيط القوى العاملة. إذ تلتزم المؤسسات بتحديث بروتوكولات السلامة وتعديل جداول العمل لضمان استمرارية الأعمال وحماية صحة الموظفين.
- **الذكاء الاصطناعي المتمركز حول الإنسان:** يتوقف نجاح اعتماد الذكاء الاصطناعي على بناء الثقة والشفافية. فالمؤسسات التي تشرك موظفيها في حوكمة الذكاء الاصطناعي وتوضح كيفية عمل الخوارزميات تضمن تبنيها مستداما وتجنبها للمقاومة الداخلية.

2-التحول الإستراتيجي للموارد البشرية:

يشير التحول الاستراتيجي للموارد البشرية إلى انتقال وظيفة إدارة الموارد البشرية من مجرد دور دعم إداري تقليدي ينعصر في مهام روتينية، إلى مشغل استراتيجي يقود المؤسسات عبر التغيير المستمر. هذا التحول يعني إدماج إدارة المورد البشري في القرارات الاستراتيجية العليا وتخطيط برامج قابلة للتغيير لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية الكلية. وفيما يلي أبرز جوانب هذا التحول الاستراتيجي:

أ-تغير الفلسفة والتوجه الاستراتيجي: ويتضح ذلك من خلال

- **التركيز على الأداء التنظيمي:** حيث انتقلت الموارد البشرية من التركيز على معضلات الأفراد فقط إلى استخدام ممارساتها في حل معضلات المؤسسة ككل، وربط أداء الفرد مباشرة بالأداء العام للمؤسسة.
- **خلق ميزة تنافسية:** فقد أصبح تفعيل الاستراتيجيات الحديثة يُنظر إليه كطريقة لخلق ميزة تنافسية مستدامة تصعب محاكاتها من قبل المنافسين.
- **من العضلات إلى المعرفة:** إذ تحول المنطق من إدارة "القوة العضلية" إلى إدارة "الفكر والمعرفة"، حيث أصبحت المهارات البشرية مثل التفكير النقدي والحكم التحليلي هي المعايير التي تحدد القيمة طويلة المدى للقوى العاملة.

- ب- التحولات الاستراتيجية في وظائف الموارد البشرية:** فقد شمل هذا التحول الاستراتيجي إعادة صياغة جذرية للوظائف التقليدية، ويتضح ذلك فيما يلي:
- **تصميم العمل:** تغير المفهوم من مجرد تحديد واجبات الوظيفة إلى هندسة العمل وإعادة هيكلته، لاستخراج طاقات العاملين وإبداعاتهم.

- **التكوين، الاستقطاب والاختيار:** أصبح التخطيط مرتبطا باحتياجات المؤسسة طويلة المدى، مع التركيز على استقطاب عناصر متعددة المواهب قادرة على العمل ضمن فرق، بدلا من التوظيف التقليدي لمهام ثابتة.
- **التدريب والتطوير:** تحول من نشاط وقتي لعلاج نقاط الضعف إلى استثمار مستدام، يهدف لتمكين المورد البشري من مواجهة تحديات المستقبل.
- **التحفيز وتقييم الأداء:** انتقلت الأنظمة من التحفيز والتقييم الفردي إلى التحفيز الجماعي القائم على نتائج الفريق، واعتبار العاملين شركاء في المؤسسة وليسوا مجرد أجراء.

ج- التوجهات الحديثة والرقمنة: يفرض هذا التحول الاستراتيجي تبني المؤسسة لمفاهيم تقنية وإجتماعية جديدة تتمثل في:

- **سير العمل الرقمي والذكاء الاصطناعي:** تمثل الرقمنة الأساس لاتخاذ قرارات قائمة على الذكاء الاصطناعي "المتركز حول الإنسان"، والذي يعزز الأداء بدلا من مواجهة مقاومة داخلية.
 - **المهارات كلبنة بناء:** بدأت المهارات تحل محل "المسميات الوظيفية" التقليدية، مما يعزز الرشاقة التنظيمية وتحسين التنقل الداخلي للمواهب.
 - **إدارة المخاطر المؤسسية:** أصبح الاحتراق الوظيفي يُعامل كمخاطرة على مستوى مجلس الإدارة، مما يجعل الصحة النفسية أولوية عمل استراتيجية لضمان الإنتاجية.
 - **شفافية الأجور والوقت:** برزت شفافية التعويضات كعنصر لبناء الثقة، وأصبح الوقت هو العملة الأعلى، مما يتطلب تصميم أعباء عمل ذكية وجدولة مرنة لجذب المواهب.
- إن هذا التحول يحتم على إدارة الموارد البشرية فهم القوانين والتشريعات بدقة لتجنب المخاطر القانونية، وتحقيق أقصى درجات التعاون والتنسيق بين المؤسسة والنقابات الممثلة للعاملين كجزء من الاستراتيجية الكلية.

3-خطوات تطبيق التحول الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة:

يعتمد هذا التحول على استراتيجية المهارات أولا لتعزيز الرشاقة التنظيمية، إذ يتم تحويل المهارات إلى الوحدات الأساسية للعمل بدلا من المسميات الوظيفية التقليدية، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة. ويتم ذلك عن طريق:

- ✓ **إحلال المهارات محل المسميات الوظيفية:** يجب البدء بتغيير الفلسفة التنظيمية لتصبح المهارات هي لبنات البناء الأساسية؛ حيث يساهم هذا التحول في تعزيز الرشاقة التنظيمية وتحسين قدرة المواهب على

التنقل الداخلي لسد الفجوات المهارية فور ظهورها. هذا يتطلب إعادة "هندسة العمل" ليكون مرنا وقادرا على استخراج طاقات وإبداعات الموظفين بناء على ما يمتلكونه من مهارات فعلية.

✓ **التكوين والاستقطاب القائم على تعدد المواهب:** عند التوظيف، يجب التركيز على اختيار العناصر متعددة المواهب والمهارات القادرة على العمل في وظائف متعددة وضمن فرق عمل، بدلا من التوظيف لمهام ثابتة لا تتغير لسنوات. الهدف هو بناء قاعدة مهارات قوية تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات البيئية سريعة الإيقاع.

✓ **التحول نحو التدريب والتطوير المستمر:** لا يُنظر للتدريب كنشاط وقتي لعلاج نقاط الضعف، بل كاستثمار مستدام يرافق الموظف طوال مساره المهني. ويجب التركيز على:

- إكساب الموظفين مهارات تمكنهم من مواجهة تحديات المستقبل التي لم تظهر بعد.
- تطوير المهارات البشرية المعقدة مثل التفكير النقدي والحكم التحليلي واتخاذ القرار، وهي المهارات التي تظل ذات قيمة عالية حتى مع انتشار الذكاء الاصطناعي.

✓ **تعزيز الرشاقة عبر التعلم التنظيمي:** تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي (مثل الفرق متعددة المهام والحوار الاستراتيجي) يساهم في تحقيق الانسيابية والمرونة. هذه الفرق تستخدم "الاستخدام العميق للمعرفة والمهارات" لحل المشكلات المعقدة، مما يجعل المؤسسة أكثر استجابة لحاجات السوق.

✓ **تمكين المورد البشري كشريك استراتيجي:** تتطلب الرشاقة تمكين العاملين ومنحهم سلطات أوسع في اتخاذ القرارات، مما يقلل من البيروقراطية ويزيد من سرعة الاستجابة. عندما يمتلك الموظف قاعدة مهارات متنوعة، يصبح إطارا جاهزا لمواجهة أي تغيير، ويخلق مواءمة مستمرة بين احتياجاته وبين أهداف المؤسسة المتغيرة.

✓ **دعم الرقمنة والذكاء الاصطناعي:** يجب بناء سير عمل رقمي يوفر بيانات دقيقة حول المهارات المتاحة داخل المؤسسة، مما يسهل اتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتعزيز الأداء وتجنب المقاومة الداخلية للتغيير.