

تقديم:

لقد بات موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة ذات الحساسية في مجال إدارة الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية، وحتى متخذي القرارات في المنظمات على اختلاف أنواعها، باعتبار أن تنمية الموارد البشرية تُعد وبلا شك وسيلة فعالة تضمن للمنظمات تحقيق أهدافها وغاياتها الإستراتيجية، بل وتجعلها قادرة على الصمود في وجه مختلف التغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال في العصر الحالي.

أولاً: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مرّ تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية، وهي:

- من أوائل القرن العشرين حتى سبعينيات القرن الماضي: حيث خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
 - خلال ثمانينيات القرن الماضي: برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي، وظهر علوم فسّرت في كثير من الأحيان مثل: إدارة الموارد البشرية.
 - من الثمانينيات إلى التسعينيات: حيث ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار، في تحديد أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
 - الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمنظمة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحققة.
- وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين، وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لا سيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية، وتباين المداخل إلى تحقيقات علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.
- إذاً، فالفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

ثانياً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، حيث يشير الأدب الإداري إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمفهومه ومضمونه المعاصر، لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" (Leonard Nedler) سنة 1968.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علّة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الثانية: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

حيث قام "نادلر" بالمساواة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدّل فكرته عندما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية للمنظمة، والتي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء.

بعدها قدّم "نادلر" مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد فروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية، وهي:

- تنمية الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية.
- تحسين بيئة الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويرها، هنا ينبغي الإشارة إلى الفرق الجوهرية بين "تنمية الموارد البشرية" و "التنمية البشرية"، فهذه الأخيرة تعبر عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات المورد البشري لغايات إنسانية، أي بهدف زيادة قدرته على مواجهة صعوبات حياته، فهي تنظر إلى المورد البشري كإنسان، وبذلك تركز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسين حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها: مستوى التعلم، المستوى المعيشي، نسبة البطالة.. الخ ، وهذا عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية بغرض زيادة مساهمته فيها، فهي تنظر إلى المورد البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها، هنا يتم تقييم المورد البشري بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية ومن أمثلتها: الإنتاجية.

وتنمية الموارد البشري بصفة عامة هي: عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة.

حيث يرى الكثيرون أن هنالك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية، وذلك لكون التنمية الاقتصادية كما تتطلب تغييراً كبيراً في عمليات الإنتاج والخدمات، فهي كذلك تتطلب التفكير الجدي في موضوع العمالة، وتوزيع القوى البشرية بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات لإحداث التطور المطلوب.

وتنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة هي: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية، والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي".

يشير البعض إلى أنه وفي الوقت الراهن، ستتحج المنظمات للاستثمار في مواردها البشرية، من منطلق أن التغيرات السريعة التي تحدث في طريقة أداء العمل تتطلب اختيار مهارات وقدرات جديدة لجميع مستويات المنظمة، وأن تنمية الموارد البشرية أصبحت عاملاً حيوياً للفرقة بين المنظمات الأكثر نجاحاً من تلك الأقل، وعلى سبيل المثال: شركة "تويوتا" التي أصبحت من رواد الشركات المتقدمة في صناعة السيارات، وهذا بسبب اهتمامها الرئيسي بالتدريب الشامل والدقيق لمواردها البشرية وتنميتهم.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الثانية: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

☞ إن تنمية الموارد البشرية هي: "تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل،.. إلخ، بهدف تحسين أداءها".

☞ ومفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد به: "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته".
☞ كما تعرف تنمية الموارد البشرية كذلك على أنها: "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم، وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائفهم وأهداف المنظمة".

☞ ومن منظور أشمل يمكن كذلك القول بأن تنمية الموارد البشرية هي: "القدرة على دمج التعلم في السلوك".

☞ كما يُقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات، بغية رفع المستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".

☞ وهنا يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية هي: "تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند المورد البشري وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق".

☞ إذًا، فتنمية الموارد البشرية هي: "المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، عن طريق مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم، والتي تساعد الموارد البشرية والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل، لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة".

وتشمل تنمية الموارد البشرية التدريب الإداري والتعلم المهني؛ فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يساهم في حدوث النمو الفردي والتنظيمي، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي.

ثالثاً: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

1.3. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية: تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنظمات على أربعة مستويات رئيسية: (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين).

✓ **الإدارة العليا:** مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وعليه فإن

كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أي تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بـ:

- مراجعة النظم (هيكل المنظمة).
- سياسات الموارد البشرية.
- خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية وكذا الموارد المالية اللازمة.
- السهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة.
- متابعة الإجراءات التصحيحية اللازمة.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الثانية: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

✓ **الإدارة الإشرافية:** مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواءً كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني ما يلي:

- توفير جو عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري حتى يتمكن من أداء الأعمال المؤكدة بشكل جيد.

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

وفي حقيقة الأمر، يعتبر المسؤول المباشر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأنسب لتحديد احتياجاته التدريبية، وعليه فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المسؤول المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه، مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة للتغلب على مشكلات الأداء.

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

- التدريب أثناء العمل.

- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

✓ **المورد البشري:** المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمنظمة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

✓ **الجهة المتخصصة:** فالمنظمة قد يكون لها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية، وأحياناً تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية، وأحياناً أقسام التدريب سواءً كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحياناً تكون تنمية الموارد البشرية جزء من مجال لنشاط آخر.

2.3. المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة المتطلبات التالية:

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يُمكن من تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة.
- توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية عبر ثلاث مستويات، وهي:

- **مستوى الإدارة العليا:** والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والاعتناء التام بالموارد البشرية، والقناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، وهيئة المناخ المناسب للعمل..

- **مستوى الوحدة أو القسم:** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المسؤول المباشر هو أهم عناصر تنمية

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علّة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الثانية: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

الموارد البشرية لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري، والكشف عن سلوكياته ومشكلاته، وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التنموية.

- **مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، الخبرة الفنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتطوير والتنمية.

- إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمنظمة: وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمنظمة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتطوير وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المنظمة، حيث أن لثقافة المنظمة النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر و واضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص.
- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية: بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمنظمة.
- وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية: حيث توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف، وهي:
- **الإستراتيجية الأولى (معرفية):** تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج وبرامج التدريب، وكلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات.
- **الإستراتيجية الثانية (سلوكية):** هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار.
- **الإستراتيجية الثالثة (بيئي):** بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري، مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية، حيث أنه خلال هذه العملية يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن أداءه على مستوى عالي، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الترقية.. الخ)، وتلعب المكافآت دوراً هاماً وأساسياً للمساهمة في زيادة دافعة المورد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علّة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الثانية: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

لذلك؛ فعند تكوين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، لا بد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان إنجاز أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وكذا الخطط التي تغطي كل نشاط تدريبي وتنموي.

■ ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛ وهذا من خلال توفر مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية وخطط إنجازها.

■ التعلم التنظيمي: بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتسامح وتشارك في الرؤية المستقبلية، وتجدد الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمرة، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتوجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات الكامنة.

رابعاً: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

تقوم تنمية الموارد البشرية على جملة من الخصائص والأهداف نذكر منها ما يلي:

1.4. خصائص تنمية الموارد البشرية: إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

☞ **تنمية الموارد الإستراتيجية عملية إستراتيجية:** فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة. وعليه، فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر و المستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنهم، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والطويل.

☞ **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تُعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين الخصائص أعمالها من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن دائم ومستمر.

2.4. أهداف تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى:

- ✓ تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل.
- ✓ وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك.
- ✓ توعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الثانية: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، و بما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري، فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية الوظيفي، وهي:

✓ الأداء.

✓ الاتجاهات.

✓ الهوية الذاتية.

✓ التكيف.

حيث يهتم كل من الأداء والاتجاهات بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام والصراع.. الخ)، ويُعبر التكيف عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أم الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحداً أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية، وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة، ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.