

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 الثالثة: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

تقديم:

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، والقدرة المستهدفة في المورد البشري التي تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه، وتوقعات المهام التي يمكن أن تعهد إليه في المستقبل سواءً في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية، كما هو شائع في كثير من المنظمات على التعامل مع الفرد، بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان، ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية وهما: "العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعة الأفراد، والتنظيم الذي يعمل الفرد فيه أو مجموعة الأفراد في نطاقه، لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم والانعزال، كما يجري في ساحة العمل الفعلية، ومن ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه وعدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي، وهذا ما يطلق عليه: "انحصار التكوين في الإنسان".

أولاً: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

إن الهدف العام من النشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، هو وضع إستراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين حسب ظروف المنظمة والضغوطات الخارجية. إن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية؛ تتمثل في اعتبار مجموعة أفراد المنظمة موارد موضوعة تحت تصرفها وفق شروط محددة، وبالتالي فهي استثمار ضروري ومطلب اقتصادي واجتماعي. وهنا يمكن أن تكون النتائج الحاصلة من تنمية الموارد البشرية، على النحو التالي:

- ◀ جودة محيط العمل.
- ◀ مستوى عال من الإنتاجية.
- ◀ توفر عنصر الرضا أثناء العمل.
- ◀ استفادة الموظف بالتطور فيما يتعلق بجانبه الشخصي (التنمية الفردية).
- ◀ امتلاك الفرد قدرة المواجهة وعنصر الاستعداد للتغيير.

ثانياً: مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير المورد البشري: وتضم العناصر الآتية:

- الاستقطاب.
- الاختيار.
- الإعداد والتهيئة.
- الإشراف والتوجيه.
- التعويض.
- تقييم الأداء.
- المساءلة.
- الترقية.

○ تدوير العمل.

○ تخطيط الحركة الوظيفية.

○ التكوين.

○ التنمية الذاتية.

○ التعويض.

○ التمكين.

وغاية هذه المكونات هو تكوين استراتيجيات شاملة، تتعامل مع كل أبعاد الأداء الإنساني، وضمان الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل، وتحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان ومتطلبات العمل، وبذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى، عملية مستمرة لا تتوقف، وتغذي كل مرحلة منها باقي المراحل وتتأثر بها، وهذا يؤكد أن التكوين إنما هو حلقة متكاملة من العمليات التي لا يجوز التعامل معها منعزلاً بل في نطاقها.

ثالثاً: مكونات التنمية المرتكزة على العمل

تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توصيف العمل وتحسين العمل، وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج.

ومن هنا تقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، ونتيجة لكل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل في عملية تنمية الموارد البشرية.

رابعاً: مكونات التنمية المرتكزة على التنظيم

1.4. تحليل الهيكل التنظيمي:

يتم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والخاص بتنمية وتطوير قدرات الأفراد وهذا بوضع هيكل تنظيمي يناسب التطور الفكري للأفراد، تماشياً والتطورات التقنية الحديثة، وعليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية عند رفع مستوى إنتاجيتهم.

2.4. إعادة الهيكلة:

إن تنمية وتكوين الموارد البشرية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأوضح في تفصيل استراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة، من أجل تنمية القدرة على مواجهة موجة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات

3.4. تحليل العمليات:

حيث يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وأهم التنظيمات الخاصة بالمنظمة.

4.4. تحليل الجودة:

باعتبار التكوين نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التكوينية لعملاء النظام ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وتظم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والتهديدات للنشاط التكويني.
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة.
- تحديد الإستراتيجية العامة للتكوين في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

5.4. تحليل التدفق المعلوماتي:

تواجه مختلف المنظمات في مختلف قطاعات على المستوى العالمي ضروبا شتى من تدفق المعلومات الهائلة، فضلاً عن أساليبها التي تعيق من حدة المشاكل وتقلل من مواجهة التحديات الخارجية. وأخيراً، يتضح من رصد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، حقيقة أساسية وهي أن التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي مكونات تنمية الموارد البشرية، بل إنه يستمد مدخلاته وتحقق فعاليته بالترابط الوثيق والتناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة على الفرد، العمل والتنظيم ومن ثم فإن غاية التكوين في رأينا أن يسهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة، إذ أشار "الشقاوي" في كتابه (التدريب الإداري للتنمية) على أن: "التكوين عملية مستمرة، ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر الحياة العملية هي عملية تعليم مستمر".