

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 الثامنة: التحديات المستقبلية في مجال تنمية الموارد البشرية

تقديم:

لا شك أن موضوع تنمية الموارد البشرية يمثل وبلا شك أحد أهم المحاور العملية لتطوير المنظمات، حيث تركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ملاءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات المحيط التنافسي، وتواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة، ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة وتسيير الموارد البشرية نستعرض أبرز التوقعات المبنية على الدراسات حديثاً، كما نستعرض أهم الاستشرافات المستقبلية في مجال تنمية الموارد البشرية.

أولاً: تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة

تبين دراسة أجراها فريق اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية نشرت في أواخر التسعينيات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة، فيما يتعلق بما يلي:

☞ عولمة الأسواق.

☞ عولمة نظم المعلومات.

☞ عولمة تقنيات الاتصالات.

كما أن بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال مغايراً للأنماط التنظيمية التقليدية وظيفياً، حيث أن تداخل الثقافات والنظم الاجتماعية يعني تغييراً كبيراً في مفهوم الموارد البشرية في كل ما يتعلق بمحيط العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة وأخلاقيات العمل..، هذا بالإضافة إلى:

- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم واعتمادها على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
- توجيه التكوين وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والعنصر البشري في المنظمة الحديثة.
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في المنظمة التي تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل ذات الطابع الجماعي.
- اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتكوينية.
- تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية، وزيادة مستوى الاحتياج ونقص في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الداخلي والخارجي، مما يعني احتمال تزايد حدة التنافس والتركيز على تحقيق الأكل بالأقل.
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمة عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تكوين العاملين والتركيز على تنمية تغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات.

ثانياً: التوقعات المستقبلية في مجال الموارد البشرية

على ضوء هذه التحديات المتعددة، يكلف الخبراء والمختصون في مجال تنمية الموارد البشرية بوضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها آنفاً سواءً أكانت تنظيمية أو تكوينية، ويمكن في هذا المقام إبراد أهم التوقعات التي يستشرها خبراء الموارد البشرية، على النحو التالي:

- ❖ لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.
- ❖ استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التكوين مستمدة من:

- ◀ الثقافة التنظيمية للجهة، مناخها التنظيمي، خططها، إستراتيجيتها وسياساتها.
- ◀ التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.
- ◀ التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.
- ◀ تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمؤسسة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.
- ◀ الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
- ◀ التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها، هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.

هذا بالإضافة إلى:

- ❖ اكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها.
- ❖ الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.
- ❖ التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.
- ❖ تكوين العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق بين الفرد والتقنية.
- ❖ ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتحديد والتواجد المرئي الفعال.
- ❖ أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.

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 الثامنة: التحديات المستقبلية في مجال تنمية الموارد البشرية

- ❖ أن يركز التكوين على استخدام التقنية في التنمية، وابتكار أساليب تكوينية ذات كفاءة وفاعلية عالية على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.
- ❖ أن تركز إدارة التكوين على دورها كوسيط لإحداث التغيير وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة لديها الخدمات ومنتجات واضحة ومحددة.
- ❖ التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمؤسسة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.

ثالثاً: عوامل نجاح الموارد البشرية

من أهم الخطوات والإجراءات المطلوبة لتفعيل الموارد البشرية، وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة، لا بد من مراعاة العوامل الآتية:

1. تكوين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق:

- ✓ أن تتحول إلى شريك كامل في وضع الخطط والإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ أن تحدد لنفسها أهدافاً ذكية بالتحديد والقياس الواقعية، وأن تكون مقبولة لدى الآخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الأساسية وأن يحدد لها مواعيد إنجاز واضحة.
- ✓ أن تركز على إدارة النتائج وخدمة العملاء ولا تكفي بما يخص العمليات والإجراءات.
- ✓ أن تتصرف كإدارة قيادية.
- ✓ أن يستغل العاملون بها مهاراتهم الإدارية والسلوكية، لترك انطباع مثالي وقوة حسنة لدى الآخرين.
- ✓ أن تتصرف كإدارة تسعى للتعلم، وذلك عن طريق الاستماع لآراء الآخرين وتقبل النقد والعمل على تطور الذات، واستمرار التعلم والانفتاح على التغيير واعتباره فرصة للوصول إلى الأفضل، والتعامل مع الآخرين بصدق ووضوح وصراحة وتقدير واحترام متبادل.
- ✓ أن تبادر بتقديم برامج وخدمات وأنشطة تؤدي إلى تغيير إيجابي في السلوك والاتجاهات والأداء، بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمنظمة.
- ✓ تحديد المعوقات والمشكلات اللاتي تحول دون الإنجازات، والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.

2. أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير، من خلال ما يلي:

- ✓ أن يهيئ العاملون في إدارة الموارد البشرية التغيير وإدارة التكوين أنفسهم لتقبل التغيير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.
- ✓ أن يتكون العاملون في إدارة الموارد البشرية على مهارات إدارة التغيير.
- ✓ أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتكوين مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.
- ✓ أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى والعمل على تسويقها لهم.
- ✓ أن تعود إدارة التكوين دائماً على التخطيط للفعل بدلا من ممارسة الاستجابة للفعل.

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 الثامنة: التحديات المستقبلية في مجال تنمية الموارد البشرية

- ✓ المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة.
- ✓ الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية، بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
- ✓ مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغييرات الإيجابية.
- ✓ التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور منظمي مؤثر.
- ✓ التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات التنظيمية كافة.
- 3. دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم والتطوير الذاتي، وهذا عن طريق:
 - ✓ التكوين على مهارة وضع الأهداف الذكية.
 - ✓ التكوين على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها.
 - ✓ التكوين على العمل في مجموعات وفرق عمل.
- 4. تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين، وهذا من خلال:
 - ✓ الإحاطة الجيدة لمفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الأداء المؤسسي، والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة، والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل.
 - ✓ التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر، وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلا من أساليب التحكم والتدبير المركزي.
 - ✓ تشجيع مركزية العمليات والإجراءات اللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - ✓ التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المنظماتية.

بدلاً من الخاتمة:

ما يمكن قوله؟ هو إلزامية تنمية وتطوير الموارد البشرية ضمن ما يفترضه سوق العمالة من متطلبات وما يشوبه من حركية مستمرة تستدعي أن تقوم منظمات الأعمال بإجراء توقعاتها المستقبلية، أي الاعتماد على المنهج الإستراتيجي في التحليل والتوقع. وعلى هذه الأساس تتجلى ملامح التغيير الكلي للنظرة التقليدية التي تأخذ في أجدياتها تكوين وتنمية الموارد البشرية مجرد تكلفة لا تدر عائداً إلى الاعتقاد الجازم - وبمفهوم أوسع وأشمل - وعلى أنها أصل إستراتيجي يؤدي عند استثماره الفعلي، إلى خلق مزايا تنافسية تضمن لمنظمات الأعمال من خلاله فرص البقاء، النمو والانطلاق نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، في إطار التوجه الاستراتيجي العام لها.