

## تقديم:

إن مجموع الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية تعبر عن البعد الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب على المنظمات أن تأخذه بعين الاعتبار عند رسم استراتيجياتها في مجال تنمية الموارد البشرية، وهذا حسب ما سيتم توضيحه فيما يلي:

### أولاً: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة

إن عالم اليوم، يشهد تزايداً في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في كافة مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، وأبسط مثال على ذلك هو تزايد الطلب على مبرمجي ومحلي النظم، لذلك يمكن القول بأن القوة داخل المنظمات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، و هم كذلك يتحكمون بمصادر القوة داخل المنظمة، وعليه فإن نجاح العديد من المنظمات الحديثة مرتبط بجودة ما تمتلكه من رأس مال بشري، وتجدد الإشارة إلى أن الجودة هنا تعني مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للموارد البشرية.

وعليه أصبحت المعرفة أحد مجالات الصراع العالمي بدلاً من الصراع على المواد المادية والمعادن من قبل القوى العظمى، لذلك فإن التغيير الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمؤسسات، وأن المعرفة لا شك أنها تعني الكثير لدى العديد من المنظمات، لذلك فإن امتلاك هذه الأخيرة لمصادر المعرفة سوف يكون السبيل الأول لها للاستحواذ على القوة بمعنى قوة المعرفة، ومن هذا يمكن القول بأن المنظمات في الفترات القادمة لن تحرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تمتلك من موارد مادية فقط ولكن في ضوء ما تعرف أيضاً. وبصفة عامة يمكن تحديد عصر المعرفة كما يلي:

- زيادة أهم المورد البشري كميزة تنافسية للمؤسسات؛ فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من أهم الميزات التنافسية خلال السنوات العشر الماضية، وذلك لتراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. وعليه فإن الموارد البشرية ستصبح في عصر المعرفة أهم أصول المنظمة، بل وثروتها الوحيدة.
- تغيير مهمة وهيكل المنظمة؛ ففي السنوات الأخيرة بدأت تظهر آثار المعرفة على إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين بها، وذلك من خلال اتجاه العديد من المنظمات إلى التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (المواد المادية).
- تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية؛ ذلك أن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تتقلص يوماً بعد يوم أما المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع ونشتري ونبيع، لذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمنظمات.
- إن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة من إعادة صياغة مهمة المنظمات لمواجهة التغييرات المعرفية مع أداء عمليات التعليم بدرجة من الكفاءة لاستغلال الموارد المتاحة، وكذا إنشاء مؤسسات قابلة للتعليم لا يتضمن مجرد سعي المنظمات إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيا الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد.

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 السادسة: الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية

وبعبارة أخرى، فإن الموارد البشرية أصبحت المصدر الأساسي الذي تستند إليه المنظمات لتحقيق التقدم المرجو خلال القرن الحالي، فلا شك أن المورد البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الحديثة التي تساعد على الاستفادة من الظروف البيئية الجديدة للقرن الراهن.

فرأس المال الفكري هو تعبير عن ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمنظمات، والتي يساعد على تحقيق كفاءتها.

إن رأس المال الفكري أكبر من مجرد حاصل الجمع بين مجموعة حملة الشهادات العليا في المنظمات، أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الالكترونية أو مجموعة المعامل أو المباني داخل تلك المنظمات، فهو يعبر عن مقدار التراكم في الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون أسلوباً فعالاً في تمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات الأخرى، هذا النوع من رأس المال يمكن التعبير عنه في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التكوين أو الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل و السعي إلى حلها.

وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يصعب تقييمه، وذلك راجع لصعوبة تقييمه مادياً للطبيعة المميزة له، والذي يعكس كل القدرات العقلية للمنظمات، والتي يصعب عليها تحديدها أو استغلالها إلى أقصى درجة ممكنة.

ومع ذلك فإن فرص نجاح المنظمات في مواجهة تحديات هذا القرن يتوقف إلى حد كبير على قدراتها على البحث على هذا النوع من رأس المال البشري، والعمل على تعظيم الاستفادة من الطاقات الكامنة فيه.

وخلاصة القول، أن المنظمات مطالبة بالسعي لتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، لذلك فالاستعداد لمواجهة منافسات هذا القرن يتطلب بالضرورة أن تعمل المنظمات على إدارة مواردها البشرية إدارة جيدة وتنميتها بطرق سليمة، وخلق المناخ المناسب الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهام، وخلق نظم الحوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد، وعليه لا بد من تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات الإبداعية لموارد البشرية والنظر إليها على أنها ميزة إستراتيجية وليست فقط مصدراً من مصادر تخفيض التكاليف.

### ثانياً: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواءً على صعيد المنظمة أو على مستوى فرق العمل، وعليه فإن هذا التوجه استلزم الاستغناء عن أساليب التكوين القديمة، واستبدالها بأساليب حديثة متطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، وتعلم المورد البشري كيف يعمل مع الغير من أجل إنجاز مهمة محددة ومشتركة، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.

هنا تجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تجري في سياق متغير باستمرار نتيجة لضغوط كثيرة، تشمل ما يلي:

- تدويل الأعمال.
- البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية المضطربة.
- تدخلات الحكومات وتوقعات المستهلكين..
- المنافسة.

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 السادسة: الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية

- التحرر من القيود التنظيمية.
  - ازدياد معدل التغيير التكنولوجي.
  - تغير أنماط وعلاقات العمل.
  - نظم المعلومات الإدارية وازدياد حجم المعلومات.
- لذلك فإن تنمية الموارد البشرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة التغيير، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كموارد رأس مالية يمكن تنميتها من حيث المعرفة أو المقدرة أو عدد الموظفين ببساطة. وعليه؛ يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تعتبر محركاً (أو قوة دافعة) للتغيير أو استجابة له، وفي كلتا الحالتين تشكل الجماعات همزة وصل بين الإستراتيجية التنظيمية والتغيير الفردي، لذلك ينبغي التغيير في برامج تكوين وتنمية الموارد البشرية حتى تنسجم مع التغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية بالمنظمات أو خارجية، وأن تشمل جميع المستويات الإدارية وأن يكون العمل الجماعي التعاوني عملاً مشتركاً ومتكاملاً، ولذا لا بد من توفير المهارات للموارد البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

### ثالثاً: تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل

بالنسبة للمديرين وممارسي تنمية الموارد البشرية، فإن توفر المجموعات (فرق العمل) بمثابة مستوى عملي للتركيز، فالتعامل مع جميع الموظفين فدياً طوال الوقت ليس بالأمر العملي والواقعي، وتوفر فرق العمل يعد وسيلة عملية للاتصال ضمن مفهوم المنظمة، لذلك فإن فرق العمل بجميع صورها وأشكالها هي محور تركيز جوهري بالنسبة لتنمية الموارد البشرية. وعليه؛ فإن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على تبني تكوين وتنمية فرق العمل، وهذا بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مسيرة ذاتياً. وبموجب ذلك، فإن تكوين وتنمية الموارد البشرية يعملان على تعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات نذكر ما يلي:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير و التفاعل معه.
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- مهارة التفكير مع الآخرين.
- مهارة التنسيق العمل مع الآخرين.
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

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

**التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية**  
**اعداد البروفيسور: علة مراد**

**مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية**  
**المحاضرة السادسة: الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية**

**رابعاً: تنمية المديرين**

إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية، يؤكد إلى حد كبير على قضية رفع المستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء المديرين يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة المحيطة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل وخطير. من هنا لا بد أن يضم تطوير وتنمية المديرين في المنظمة، وأن تهدف المبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحو النمو وتطوير الذات، وأن تركز على الأداء وعلى متطلبات الغد. وعليه فإن الممارسة الأفضل لتنمية المديرين تتجلى في النقاط التالية:

- النوعية العامة لحياة العمل التي المديرين أكثر انسجاماً مع عمالهم والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية العامة.
- إن التنمية الإدارية بمثابة قلب الأعمال، لذلك لا بد في تحقيق التنمية الإستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الاستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة، والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات تشكيل وتكوين العلاقات والتوجيه العالي للمهام، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.
- إن مدخل الكفاءة يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، هذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، لأن الموارد البشرية تتحرك ضمنه، وخارج المنظمات المختلفة في المراحل المختلفة لحياة أعمالهم.
- تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.

**الجدول رقم (03): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية**

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
- تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من إستراتيجيات المنظمة.	- التكوين سياسة من سياسات المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة.	- التكوين عند الحاجة.
- تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل.	- التكوين لتغطية حاجات الحاضر.
- إستراتيجية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ.	- سياسة التكوين لا تعتمد على التنبؤ.
- تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمنظمة.	- التركيز على تكوين الخط الأول و الإدارة المباشرة.
- تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع.	- مسؤولية التكوين محدودة.
- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري.	- التكوين تكلفة.
- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.	- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.
- تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية.	- التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.
- تقنيات تكوين وتعليم عالي المستوى.	- أدوات ومساعدات تكوينية بسيطة.
- التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة منها.	- التركيز على الجانب النظري و التدريسي.
- التركيز على التنمية بشكل كبير.	- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزاً كبيراً.

### خامساً: تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة

إن أهم عنصر في تطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بنجاح هو المورد البشري، إذاً فمدخل الجودة الشاملة يركز على:

✓ الاعتماد على المورد البشري أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم.

✓ ضرورة إشراك الموارد البشرية في عملية التطوير.

✓ لا بد أن يدرك كل مورد بشري في المنظمة أهمية الجودة وأن يكون مسؤولاً عن تحقيقها.

✓ أهمية التكوين والتعليم مستمرة.

✓ التدعيم المستمر للموارد البشرية ومكافأة الإنجازات.

وعليه؛ يتضح لنا أن هنالك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

إن جهود تنمية الموارد البشرية التي بذلتها المنظمات، والتي حققت نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد أبرزت أن

المنظمات التي قامت بأنشطة التكوين المختلفة، والتي تنفق مع طبيعة التقدم والسير الحسن في خطوات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، قد مرت بأربع مراحل وهي:

■ **التكوين المفاهيمي:** يهدف إلى توضيح الجودة للعاملين، وكذلك إبراز التأثير المحتمل على الأداء الكلي للمنظمة.

■ **التكوين على أدوات الجودة:** هذا النوع من التكوين يركز على أهم أدوات الجودة والتكوين على استعمالها.

■ **التكوين على موضوعات خاصة:** يتعلق هذا التكوين بموضوعات الجودة المحددة والخاصة بأداء الوظيفة.

■ **التكوين على القيادة:** يتعلق بالموارد البشرية في الإدارة العليا، والمديرين الذي سيقومون بمبادرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعليه؛ فإن تحقيق التوازن المناسب للمراحل الأربعة السابقة داخل المنظمة سيضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة .

إذن فتطبيق الجودة على تنمية الموارد البشرية؛ يهدف إلى تحسين جودة الخدمة التكوينية والمنتج التكويني، بمعنى العمل على

رفع كفاءة الأداء التكويني لوحدة تنمية الموارد البشرية، أي تحقيق المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه المورد البشري وما يحتاج

إليه في تطوير أدائه، وهذا سيؤدي إلى زيادة فرص التعليم. ومنه فإن تطبيق الجودة الشاملة في مجال تنمية الموارد البشرية

سيؤدي إلى تحويل المنظمة التي يبدع العاملون بها في التكوين إلى منظمة تعليمية، بمعنى تحويل الموارد البشرية إلى أحد مصادر

التنمية الرئيسية والتي ستساهم بالتأكيد في دعم مكانة المنظمة.

وعلى اعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي نظام مفتوح، فهي تحصل على المدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في شكل

معلومات يستعمل لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر جل الخدمات التكوينية للموارد البشرية بمفهوم

إدارة الجودة الشاملة، هذه العمليات، تضم ما يلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمؤسسة، وتبيين الفرص والتهديدات للنشاط التكويني.

- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة، وتبيين الإمكانيات المساندة للنشاط التكويني والمعوقات القائمة والمحتملة.

- تحديد الإستراتيجية العامة للتكوين في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتكوين.

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 السادسة: الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية

- تحديد سياسات التكوين ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التكوين ومشكلاته.
- تحديد العملاء المباشرين للتكوين وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تكوينية.
- دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء التكوينية والمعوقات المحتملة.
- تطوير المنتجات التكوينية .
- تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التكويني.

جُل هذه العمليات المذكورة آنفاً؛ تمثل منهجاً متكاملأ يُعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التكوين والتنمية والملتزمة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.