

## دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

### A study of Development human resources in contemporary institutions

تاريخ الاستلام: 2017/12/30

تاريخ القبول: 2018/10/01

1

بن عمارة أحلام

طالبة دكتوراه

جامعة الجزائر 3

الجزائر

#### المخلص:

الاتجاه المتزايد نحو الاقتصاد الرقمي يفرض تنمية المؤسسات و تطويرها، فأصبحت تنمية الموارد البشرية تشغل بال مدراء المؤسسات، و أصبح التركيز على إعادة النظر في التدريب، و تقييم الأداء، و تخطيط المسار الوظيفي، ثم توظيف الموارد البشرية ما يفرض على المؤسسة اعتماد الاستراتيجية المناسبة لتنمية مواردها البشرية.

تسعى هذه الدراسة إلى التطرق لعنصر تنمية الموارد البشرية و إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، كما تسعى لشرح المراحل التي تعتمدها المؤسسة المعاصرة في تصميم استراتيجية مناسبة لتنمية مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الرقمي، تنمية الموارد البشرية، المؤسسة المعاصرة، استراتيجية التنمية.

<sup>1</sup> بن عمارة أحلام طالبة دكتوراه /جامعة الجزائر 3

#### Abstract:

The increasing trend towards the digital economy imposes the development of enterprises. The development of human resources has become the responsibility of the enterprises' managers, focus on reviewing training, evaluating performance, planning the career path and then employing human resources requires the enterprise to adopt the appropriate strategy for developing its human resources.

This study is concerned with the human resources development and showing its importance for the contemporary enterprises. It also explains the steps adopted by this latter in designing an appropriate strategy for the development of its human resources.

Keywords: Digital economy, Human Resources Development, Contemporary enterprise, Development strategy.

#### مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى مواكبة التطورات الاقتصادية و التكنولوجية لضمان استقرارها و استمرارية نشاطها في السوق و ذلك بإتباع إستراتيجية تمكّنها من تحقيق أهدافها؛ ففي ظل الأعمال المعاصرة التي تتسم بزيادة حدة المنافسة و فضلاً عن التغيرات المستمرة التي تمس بيئة المؤسسة و الاتجاه نحو الاقتصاد الرقمي، انتقل التركيز إلى قيمة القدرات الفكرية و المعرفية للموظف نظراً لأهميتها البارزة في تنمية و تطوير المؤسسة.

وكما نعلم فالانتقال إلى الاقتصاد الرقمي يتطلب قدرات فكرية و معرفية معينة ما يفرض تنمية المؤسسة لمواردها البشرية لمسايرة التطورات الحاصلة في بيئتها.

اشكالية الدراسة: انطلاقاً من المقدمة تتبلور الإشكالية الرئيسية التالية:

في ظل الاقتصاد الرقمي، ما هي المكانة التي تحتلها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة؟

انطلاقاً من الإشكالية المقترحة نضع مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية تنمية الموارد البشرية؟ و ما أهميتها الاستراتيجية؟

- كيف يتم تصميم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها، كما تتوضح أهمية الدراسة في ما توفره تنمية الموارد البشرية للمؤسسة بشكل خاص و للاقتصاد بوجه عام.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعريف بتنمية الموارد البشرية.
  - إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية و أهميتها الاستراتيجية.
  - التعرف على مراحل تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- هيكل و تقسيمات الدراسة:** شملت هذه الدراسة أربعة محاور:

**المحور الأول:** الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

**المحور الثاني:** تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية.

**المحور الثالث:** تنمية المؤسسة اعتماداً على تنمية مواردها البشرية.

**المحور الرابع:** إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.

### **المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية**

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة و فعاليتها في أداء مهامها، باعتباره محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة و قدرتها على تحقيق التميز داخلياً و خارجياً.

#### **1- ماهية تنمية الموارد البشرية**

أشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور و لم يعد يقتصر فقط على التعليم و التدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، و نوعية التعليم و

التدريب، ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم<sup>1</sup>.

و تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة و معرفة و قدرة الإنسان، يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته و جهوده"<sup>2</sup>.

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى استخدام الموارد أفضل استخدام لتحقيق تغير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان، و مواجهة مشكلاته، و تنمية القدرات الذاتية و تدعيم القيم و الاتجاهات ومنهجية التفكير و المعايير و السلوكيات و غيرها من الجوانب المناسبة مع طبيعة المجتمع و ثقافته<sup>3</sup>.

و يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى إعداد الموارد البشرية و الاهتمام بها و متابعتها، وذلك بتوظيفهم و تدريبهم و تقييم أدائهم و تخطيط مسارهم الوظيفي بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم بهدف تمكّنها من ضمان البقاء و الاستمرارية.

## 2- أهمية تنمية الموارد البشرية

يمكن إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال:

- 1- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفؤ و الفعّال للأفراد؛
- 2- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد)؛
- 3- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل، كذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
- 4- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات و شروط مختلف مشاريع المؤسسة<sup>4</sup>.

## 3- دوافع تنمية الموارد البشرية

من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- 1- توجيه الأفراد الجدد و تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، و إرشادهم و تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم؛
  - 2- تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد، و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛
  - 3- تهيئة الأفراد لوظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية؛
  - 4- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها :عولمة اليد العاملة، و الانتشار الواسع للمساحات التنافسية؛
  - 5- التنوع و التعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج و حلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع و التعداد الثقافي؛
  - 6- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات و قدرات و معارف لمواكبة مختلف التطورات<sup>5</sup>.
- يتضح لنا مما سبق أن تنمية الموارد البشرية أصبحت أهم ما تركز عليه المؤسسة لمُسايرة التطورات و مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها.

### المحور الثاني: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

أصبحت تنمية الموارد البشرية استراتيجية تعتمد على المؤسسة بعد أن كانت تعتبر سياسة و ذلك راجع إلى التطور الذي شهدته الوظائف في المؤسسة.

#### 1- الفرق بين السياسة و الاستراتيجية:

سعيًا منا لمعرفة الفرق بين السياسة و الاستراتيجية لابد من التعرف على مفهوم المصطلحين أولاً.

\* مفهوم الإستراتيجية:

لقد اشتقت كلمة "الإستراتيجية" من الكلمة اليونانية strategia، وهي في الأصل مشتقة من عبارة strategos وهو علم الجنرال أو علم الحرب وفقاً للأدبيات اليونانية.

قام بعض الاقتصاديين بإعطاء و وضع تعريفات للإستراتيجية منها:

- عرف ولكر الإستراتيجية بأنها "النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها"<sup>6</sup>.

- كما عرفها توماس على أنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، و التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية وفي نفس الوقت"<sup>7</sup>.

- كما تعرف الإستراتيجية بأنها "هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساساً إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه"<sup>8</sup>.

- كما عرف Chandler الإستراتيجية بأنها " : تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"<sup>9</sup>.

#### \* الفرق بين السياسة و الإستراتيجية:

- السياسة هي مجموعة الأدوات و المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما تُعتبر السياسة منهجية عمل ثابتة نرجع إليها لنعرف كيف نتعامل مع الأمور.
- أما الإستراتيجية فهي الإطار العام الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحديد الأهداف طويلة المدى.

#### 2- تعريف إستراتيجية المؤسسة

إستراتيجية المؤسسة هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ بمعنى أنها خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك اعتماداً على تخصيص أمثل لمواردها<sup>10</sup>.

#### 3- تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل على خدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث تضع في ضوء متطلبات نجاحها الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية، و بالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا

التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التنمية إلى إستراتيجية متكامل وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف و البعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب<sup>11</sup> .

### 1- الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

أصبح من الضروري أن تركز المؤسسات على الدور الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحسين أدائها الكلي اعتماداً على تحسين أداء موردها البشري.

#### أولاً: المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية

إن المدخل الذي يتم الاعتماد عليه لدراسة أثر تنمية الموارد البشرية على أداء المورد البشري، هو مدخل يعتمد على النظرة المتكاملة لدراسة الأنشطة الأساسية لنظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بناء على فكرة "مدخل النظم"، باعتبار هذه الأنشطة حزمة متكاملة، ولهذا يتم الحرص على إتباع النظرة المتكاملة أو الشمولية والتي تتسم بالدقة، الموضوعية والواقعية، لأنها تجمع بين كل من المدخل الجزئي و المدخل المتكامل. لذلك فإن تصور المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يتطلب تحليل الآتي:

- أ. العوامل البيئية سواءاً كانت داخلية أو خارجية.
- ب. تحديد مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل أهم العناصر في أي مؤسسة، وهي القوى العاملة التي نستطيع الحصول عليها سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها، والتي تمثل المحور الذي تدور حوله كافة عمليات النظام، بحيث تصبح في النهاية ذات مواصفات محددة تجعلها قادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها وفقاً للمعدلات المطلوبة لها.
- ج. توفر مجموعة البيانات والمعلومات التي على أساسها يتم تشغيل عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي دونها يمكن لهذه العمليات أن تتوقف، ومنها<sup>12</sup> :  
- قوة العمل في المؤسسة على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، وماهية المعايير التي تتطلبها المؤسسات لاختيار الجودة المطلوبة؛

-الإمكانات التدريبية في المؤسسة؛

-درجة التكنولوجيا المطبقة؛

-الخدمات والإمكانات الصحية والثقافية والأنظمة الحالية للأجور والحوافز والأنظمة الإدارية واللوائح المطبقة.

د .عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل مجموع السياسات والبرامج التي لابد للإدارة من إتباعها لتنمية مواردها البشرية في ظل تفاعل العوامل البيئية (داخلية وخارجية)، للوصول إلى موارد بشرية عالية الجودة.

و .مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية، وهي الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وكذلك وجود مقاييس للحكم على كفاءة المخرجات وهي جزء من النظام، ذلك لأنه عن طريقها يتم تحديد ما إذا كانت المخرجات الناتجة مطابقة لما هو متوقع أم لا.

هذه المخرجات تتمثل في تكوين قوة عمل منتجة، ملتزمة، مرنة، مبتكرة، قادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة حتى تتمكن من الوصول لمعدلات إنتاجية عالية<sup>13</sup>.

وبناء على ذلك فإن سياسة التوظيف تمثل حلقة الاتصال بين سياسات الموارد البشرية التي تسبقها (توصيف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية ) وبين بقية السياسات التي تتبعها (التدريب، تقويم الأداء، الترقيات، الأجور والحوافز)، وأن هناك تفاعل مستمر بين هذه الأنظمة الفرعية، أي أن مدخلات عملية شغل الوظائف مثلاً (الحصول على مرشحين جدد بمواصفات معينة ) يمكن اعتبارهم مدخلات لوظائف الإعداد والتهيئة، ثم التعويضات ... وهكذا؛ و عليه فإنه وكلما اتصلت الموارد البشرية بوظيفة معينة داخل إدارة الموارد البشرية إلا واكتسبت شيئاً يمكن أن يساهم في رفع درجة جودتها والعكس صحيح<sup>14</sup>.

### ثانياً: تنمية الموارد البشرية و الإستراتيجية التنظيمية

تواجه المؤسسات في جميع أنحاء العالم منافسة واضطراباً وعدم تأكد بصورة مستمرة، ولهذا كان من الضروري وجود صلات و روابط واضحة ومباشرة بين استراتيجية العمل وأي أولوية للإدارة، ومنها تنمية الموارد البشرية .وعليه فإن محدودية الموارد البشرية يتطلب ضرورة إدارتها وتقييمها في سياق الاستراتيجيات والسياسات الكلية للمؤسسة، الأمر الذي يعد ضرورياً لتنمية المقدر

الاستراتيجية بمعنى تحقيق الترابط بين الموارد المادية والمعنوية والاستخدام المناسب لها، و تحديد الموقف التنافسي والمحافظة على الالتزامات تجاه الأطراف ذات المصلحة<sup>15</sup>.  
ومن المسلم به منذ زمن طويل أنه يوجد ارتباط بين الكيفية التي تدار بها الموارد البشرية من ناحية والأداء التنظيمي من ناحية أخرى، هذه القناعة التي عززتها الدراسات الحديثة بقولها إن الممارسات الأفضل مثل: الحوافز، إدارة الأداء والتدريب المكثف، أمور تعادل في أهميتها الميزة التنافسية، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والحصة السوقية.  
ومع ذلك فإن قوى السوق التي تجعل رأس المال البشري أكثر أهمية هي أيضا التي تغير العقد الضمني بين أرباب العمل و الموظفين. وعليه و إضافة للممارسات التنظيمية الجيدة، يحتاج الموظفون كذلك إلى تحمل المسؤولية عن حياتهم المهنية تحديث مهاراتهم.  
إذن، إن الرؤية والقيم التنظيمية ستساعد في صياغة استراتيجية ذات أهداف محددة، هذه الأهداف التي يمكن وضعها من خلال التركيز على احتياجات العمل وحل المشاكل، أو الأخذ بمناهج أكثر شمولية مثل: النظام الكامل. وأيا كان المنهج المفضل من الناحية المفاهيمية، فإن المؤسسات تبحث بشكل عام عن إطار ما، يمكن من خلاله رسم وتنفيذ الاستراتيجية.  
وفي الختام لابد من ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط و أهداف على المستوى التشغيلي، مع ضرورة توفر إجراءات و أعمال محددة و قنوات للتغذية تمكن من تقييم مساهمة تنمية الموارد البشرية.  
غير أن المقدر الاستراتيجية معقدة و قد لا تحتاج فقط إلى وضوح الرؤية والتخطيط المتأني و الأهداف ممكنة التحقيق، بل تتطلب كذلك وجود بؤرة تركيز للعمل. هذه المقدر الاستراتيجية قد تحتوي على صفات عند مختلف المستويات التنظيمية للإدارة والمعرفة والقيادة، قد تساهم فيها تنمية الموارد البشرية وتوجهها.  
وتشمل القدرات الاستراتيجية و التي من الممكن أن تتطلب من المدراء مهارات و صفات جديدة،  
الجوانب التالية<sup>16</sup> :

-عندما يكون الابتكار هدفاً، لابد من توفر التوازن بين النشاط التشغيلي و الإبداعي؛

- ضرورة أن يسيطر المدراء على إحساسهم بعدم الأمان، لأنهم وفقاً لهذا المفهوم يقومون بتسليم مسؤولية التحكم التفصيلي في العمليات بشكل صادق؛  
- النظم التي ينخفض فيها الشعور بالأمان الوظيفي قد تحتاج إلى إدارة دقيقة ومدروسة بصفة خاصة لكي يتسنى المحافظة على القيمة الاستراتيجية.  
هذه الحالات تظهر لنا أين تسهم تنمية الموارد البشرية في المقدر الاستراتيجية، ومع هذا فإن جملة الاحتياجات و الظروف الخاصة بكل مؤسسة قد تحول دون إتباع منهج واحد شامل أو عام، وكذلك لا توجد حلول جاهزة للقضايا المتعلقة بما ينبغي عمله وما هي الموارد التي سيتم تخصيصها.

تحديد المنظورات الاستراتيجية وتنمية المدراء ليس نشاطا يحدث مرة واحدة فقط أو يطرح حلا سريعا، كما أنه ليس اختياريا، فمن خلال ما تقوم به الإدارة من أعمال لمواجهة تحديات العصر، تنشأ ظروف مساعدة على ظهور تحديات جديدة.  
لذلك فتنمية الموارد البشرية يمكن أن تنشأ من خلال الخبرة أو التعلم من الأخطاء والنجاحات، وهذا النوع من الاستراتيجيات الناشئة سليم و لا حديث عنه، بيد أن ما يحدث في بعض الأحيان هو أن فرصة التعلم من التجربة (أو الخبرة) لا يتم استغلالها بالقدر الكافي. إن الإدارة تؤثر بحياة الموارد البشرية، لذا فهي ظاهرة لا يمكن أن تترك للصدفة وأن تنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التعلم، وعلى غرار ذلك فقد تدرك أحيانا مؤسسة ما وجود فجوة بين حالتها الحالية وحالتها المستقبلية المرغوب فيها، هذه الفجوة تسهل رسم استراتيجية مخططة، هذا الإدراك الذي يمكن أن ينبع من ضغوط بيئية تزيد الوعي بأن الأساليب الماضية للقيام بالأشياء لا تعبر تلقائيا عن أفضل الخيارات للمستقبل، فتنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التخطيط.

### **المحور الثالث: تنمية المؤسسة اعتماداً على تنمية مواردها البشرية**

إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تندرج في الاستراتيجية الكلية لتنمية المؤسسة فتكملها كذلك، لذلك تعد تنمية الموارد البشرية مفهوما راسخا و مجالا للممارسة يهتم بتحسين قدرات المؤسسة ككل؛ وعليه فإن مصطلح تنمية المؤسسة يستخدم لوصف الحاجة إلى أن تتغير المؤسسات، وتصبح أكثر مرونة وتكيفاً في مواجهة التغيرات الخارجية للتأثيرات التكنولوجية، التجارية،

الاجتماعية والبيئية. لذلك فعندما تكون جزءا من استراتيجية أوسع فإن ذلك يمكنها من تحقيق التغيير من خلال تركيزها التقليدي على الاستراتيجيات، الهياكل والعمليات وعلى قضايا الاتصال بين الموارد البشرية والمجموعات.

إذن فتنمية المؤسسة تعد جهدا طويل المدى يدعم من قبل الإدارة العليا بهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وعملية التجديد فيها، وخاصة عن طريق تشخيص وإدارة أكثر فاعلية للثقافة التنظيمية ... بمساعدة استشاري واستخدام نظرية وتكنولوجيا علم السلوك التطبيقي، ويشمل ذلك البحث الميداني.

كما أن المؤثرات الداخلية تلعب دورا فيما يتعلق بتوفير فرص لتنمية المؤسسة تركز على التوترات الناشئة من نمو المؤسسة أو تتطلب من الموظفين تبين وجهات نظر مختلفة حول الوضع المؤسسي والوضع الخاص بهم و الاتصال بين الإدارات، خدمة العملاء ... الخ. أما فيما يخص مسؤوليات تنمية المؤسسة فهي تتعلق بالرئيس التنفيذي وفريق عمله، مدير إدارة الموارد البشرية والمدير التنفيذي لتنمية العاملين واستشاري تنمية المؤسسة أو العمليات الخارجية.

و منه تساعد تنمية المؤسسة المشاركين فيها على اكتساب فهم أفضل من خلال الوقوف خارج محيط مواقف السياسة و القوة، وتوفير منظور أوسع يركز نمطيا على ثلاثة أسئلة استراتيجية:

- أين توجد المؤسسة الآن؟

- إلى أين تريد الذهاب؟

- كيف تصل إلى هناك؟

إذن فتنمية المؤسسة تمثل نظرة تقليدية نوعا ما للتغيير، ومع هذا فإن ممارستها تتضمن تدخلات قائمة على تعلم الموارد البشرية بطريقة ما مثل<sup>17</sup>:

- صياغة رسالة المؤسسة و رؤيتها؛

- تنمية الفعالية والعلاقات التعاونية داخل فرق العمل؛

- العمل على تحسين الفاعلية بين الفرد و الإدارات؛

- التركيز على العملية وليس على المضمون؛

- مراجعة وإعادة تشكيل القيم والمعتقدات داخل المؤسسة؛
- تصميم هياكل تنظيمية مساندة للأهداف والعمليات الأساسية.

### المحور الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

اعتماد استراتيجية في مؤسسة ما يتطلب تدخّل و تكييف وظائف لضمان نجاح هذه الاستراتيجية، و العمل على تحقيق الأهداف التي سطرّتها المؤسسة .

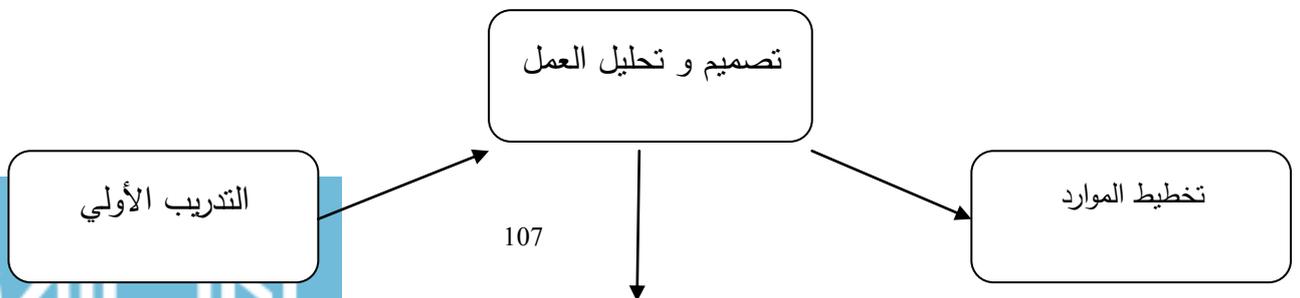
#### 1- الوظائف التي تستخدمها المؤسسة لتنمية مواردها البشرية:

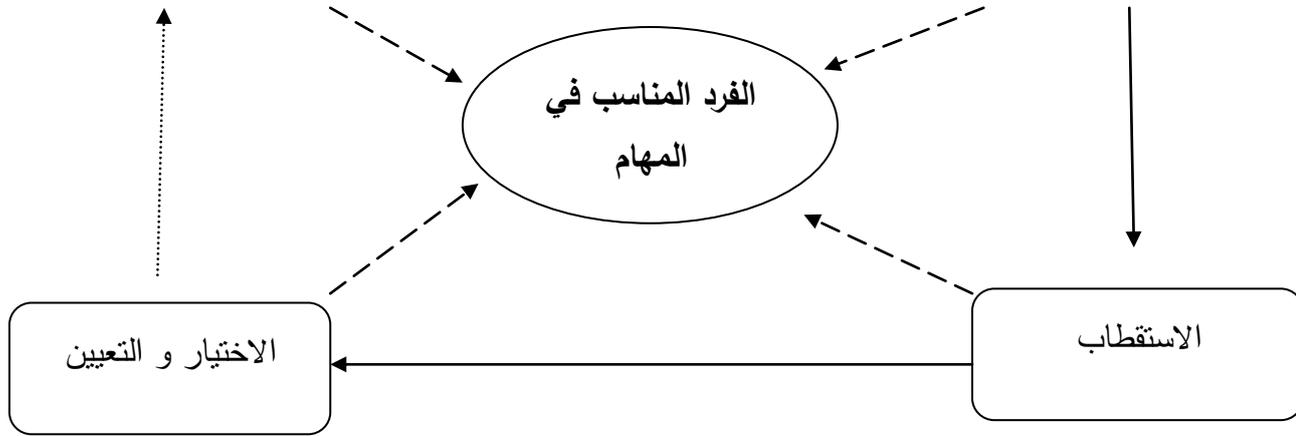
تتمثل الأنشطة و الوظائف التي تعتمدها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية فيما يلي:

#### ✓ أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية

نشاط رئيسي يضم سلسلة من الأنشطة المتكاملة لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب ما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية.





المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 16.

من خلال الشكل يتضح لنا أن وظيفة تكوين الموارد البشرية تتمثل في:

- تحليل و تصميم العمل من خلال تحديد واجبات و مسؤوليات كل وظيفة في المؤسسة؛
- تخطيط الموارد البشرية بوضع قائمة للكفاءات التي تحتاجها المؤسسة و الوقت اللازم لتوفرها؛
- استقطاب الموارد البشرية و يكون من خلال المصادر الداخلية بالترقية أو النقل لعمالها، أو من خلال المصادر الخارجية عن طريق الإعلانات أو الاستعانة بعقود ما قبل التشغيل...الخ؛
- اختيار و تعيين الموارد البشرية بإنشاء أفضل الموظفين الذين تتوفر فيهم المعايير المطلوبة للتقدم للوظيفة؛
- التأهيل بتدريب الموظفين لتمكينهم من تولي وظائفهم بشكل جيد؛
- و منه الهدف الأساسي لوظيفة تكوين الموارد البشرية تتمثل في انتقاء أفضل الموظفين و توليهم للأعمال المناسبة لهم.

✓ ثانياً: وظيفة التعويضات

تتمثل هذه الوظيفة في تقديم مكافآت و تعويضات للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق قواعد موضوعية و عادلة.

#### ✓ ثالثاً: تنمية و تدريب الموارد البشرية

التدريب لاكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة، أما التنمية فلجعلها مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل؛ و منه الهدف الرئيسي لوظيفة التدريب و التنمية هو خلق التميّز و الأداء العالي للموارد البشرية و جعلها كفوءة.

#### ✓ رابعاً: صيانة الموارد البشرية

بوضع إجراءات للحماية من حوادث العمل سعياً لتوفير السلامة لمواردها البشرية، و بوضع برامج صحية و طبية و بيئية للحرص على صحة مواردها البشرية.

#### ✓ خامساً: علاقات الموارد البشرية

تتمثل هذه الوظيفة في دمج الموارد البشرية بوضع برامج لحل النزاعات التنظيمية و تحقيق الولاء و الانتماء لدى الموارد البشرية في المؤسسة التي تعمل فيها، و أيضاً تتمثل في علاقات العمل و إبرام الاتفاقيات مع النقابات فيما يخص شؤون العمّال.

### 2- استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية وسيلة مهمّة و فعالة تعمل على تجديد حيوية المؤسسة باستمرار ما يجعلها قادرة على مسايرة التطورات الحالية.

#### 1- تصميم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

تصمم إستراتيجية التنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين التاليين<sup>18</sup>:

#### أولاً: نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة

يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية التنمية في المؤسسة، والتي ينظر إليها أنها مركز يسوده مناخ دائم التعلم.

إن وجهة نظر هذا المدخل هي أن المؤسسة تعمل و تعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، و بالتالي فاحتياجات التنمية فيها في حالة تغير و تتوع دائم و مستمر، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التنمية عملية مستمرة من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، و تحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، بناءً على ذلك تصمم استراتيجية التنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة كما يلي:

- 1- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية للكفاءات البشرية، و المهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، و ذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها، و التي تخدم عادة رسالتها و إستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية؛
- 2- في ضوء احتياجات و متطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية التنمية، و التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت و غطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية؛
- 3- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق و تلبية أهداف الإستراتيجية؛
- 4- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، و بشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي و مجدول زمنياً؛
- 5- المباشرة بتنفيذ برامج التنمية حسب جدولها الزمني، كتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، و رصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة؛
- 6- بعد الانتهاء من برنامج التنمية يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له و المرجوة منه، و تشخيص الثغرات التي حدثت فيه و معرفة أسبابها؛
- 7- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التنمية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية، يتم بتجميع نتائج تقييم هذه البرامج و تلخيصها و تبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام و شامل لتنفيذ استراتيجية التنمية، و معرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها؛

8- نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف و الثغرات التي ظهرت فيها، و تحديد أسبابها للعمل على اجتنابها في الاستراتيجية المستقبلية، و كذلك تحليل جوانب القوة و معرفة أسبابها، للاستفادة منها مستقبلا.

### ثانيا :النموذج التشخيصي

ينظر هذا النموذج إلى التنمية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة، و لتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات و تشخيصها لمعرفة أسبابها و أثرها الايجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية التي تمثل حاجات التنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات و تحقيق الأهداف المطلوبة، و جعل المؤسسة و مواردها البشرية في حالة تكيف مستمر مع التغيرات البيئية.

مما سبق نلاحظ أن هذا النموذج يقوم على أساس تحديد ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة و مواردها البشرية، و لابد من الإشارة أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب تتمثل في:

1- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها للعمل على معالجتها و اجتنابها؛

2- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر؛

3- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية، في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها، و بتحديد أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.

ثم بعد تصميم برامج التنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة سابقاً و تنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف استراتيجية التنمية، و معرفة مدى النجاح الذي تحقق جزاء تنفيذ البرامج، و بالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية التنمية، و معرفة الثغرات و الفجوات للعمل على اجتنابها في المستقبل.

## 2- المؤسسة المعاصرة و خصائص تنمية الموارد البشرية فيها:

تتمثل الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية فيما يلي<sup>19</sup>:

### أولاً: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، و تعمل ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار و دور إدارة الموارد البشرية فيها. و تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من البرامج المستمرة، تهدف و تسعى إلى تطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد، و في الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية و فاعليتها التنظيمية باستمرار، و كذلك التأقلم و التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعلم و إكساب الموارد البشرية للمؤسسة لمهارات جديدة تخلق التنمية، و تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية. حيث تنظر هذه المؤسسات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل.

### ثانياً: تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية و عملية منتظمة تعتمد على التعلم، تهدف إلى بناء معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات الموارد البشرية، من أجل تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبلي، و التكيف مع تغيرات البيئة، هي مساعي حثيثة و جادة لإحداث المطابقة و المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، و خصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة أخرى، و جعل أدائها في حالة تحسن دائم و مستمر.

## الخاتمة:

في الختام، تعتبر الموارد البشرية حجر الأساس و أهم مورد تعتمد عليه إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبعد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن من الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة؛ فالحاجة لبناء مؤسسة قوية يتطلب أن يتم تكيف برامج المؤسسة و تنمية مواردها البشرية و اعتماد الاستراتيجية المناسبة لتنمية مواردها البشرية.

## النتائج و التوصيات:

بدراستنا لموضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، من النتائج التي توصلنا لها ما يلي:

- المؤسسات في الوقت المعاصر تهتم بتنمية مواردها البشرية لتحسين أداء عمالها و الارتقاء بأداء مميز لها؛
- التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المستمرة تجعل من تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لاستمرارية بقاء المؤسسة و تطورها؛
- من المهم أن تكون للمؤسسة القدرة على تعيين موظفين جيدين، و ما يحتل الأهمية البالغة هو كيفية مساعدتهم لإبراز إمكانياتهم و كيفية توجيه قدراتهم لخدمة أهداف المؤسسة؛

و من التوصيات التي نراها مهمة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ما يلي:

- ينبغي على المؤسسات المعاصرة تنمية قدرات موظفيها بتدريبهم و تطويرهم لمواكبة التطورات الحادثة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، و تتضح أهمية ذلك في صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة، زيادة قيمة و قدرة الأصول البشرية داخل المؤسسة، الاحتفاظ بأفراد موظفين متحرفين و مهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع الاستفادة منهم في تقدّم و تطوّر المؤسسة، تطوير و تدريب الموظفين الحاليين يعطي للمؤسسة إمكانية الحصول على بدائل للتعيين لشغل مناصب معينة في المستقبل.

## الهوامش والاحالات:

- <sup>1</sup> مجلة العمل العربي، الموارد البشرية العربية و دورها في الحياة الاقتصادية، العدد 18، القاهرة، مصر، 1997، ص 117.
- <sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية- المفاهيم ، الأسس، التطبيقات-، دار وائل للنشر و الطبع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 87.
- <sup>3</sup> مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 194.
- <sup>4</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 239.
- <sup>5</sup> حسن ابراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص 237.
- <sup>6</sup> تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية، 2008، ص 25 .
- <sup>7</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2013 ، ص 38 .
- <sup>8</sup> شيقارة هجيرة ، " الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة" ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، 2004 ، ص 10 .
- <sup>9</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص 167 .
- <sup>10</sup> فوراية بليشير، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة آكلي محند أولحاج-البويرة-، 2014/2013، ص 05.
- <sup>11</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 441.
- <sup>12</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 85.
- <sup>13</sup> محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 86.
- <sup>14</sup> سراج وهيبية، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة سطيف-"، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2012/2011، ص 42.
- <sup>15</sup> جينيفر جوي ماثيوز و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 38.

<sup>16</sup> جينيفر جوي ماثيوز و آخرون، نفس المرجع السابق، ص40، بتصرف.

<sup>17</sup> جينيفر جوي ماثيوز و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 124.

<sup>18</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص ص 451-454.

<sup>19</sup> حسين يرقى، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك-"، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص ص 96-97.