

اسم المادة: الاتجاهات الحديثة

لإدارة التنمية البشرية

اسم المدرّسة: تغريد السيد

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

مخطط المادة

- المقدمة
- مفهوم تنمية الموارد البشرية
- أهداف تنمية الموارد البشرية
- فلسفة تنمية الموارد البشرية بالمنظمات
- مبررات تنمية الموارد البشرية بالمنظمات
- الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية :
- الإجراءات المقترحة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة

المقدمة

- يعد العنصر البشري في أي مؤسسة على مختلف مستوياتها الإدارية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها ومن ثم ينبغي على الإدارة حسن تنمية أفرادها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسؤولية والولاء في العمل والرضا الوظيفي وبذلك تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كافة المجالات كعامل فعال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والمحافظة على استمرارها وبقائها وزيادة انتاجيتها وزيادة انتاجيتها في بيئة العمل المتغيرة.
- كما تعبّر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في المؤسسة على اعتبار أنها تمثل العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية أو الخدمية كما أنها تضم كل العاملين بها مهما تنوّعت مهاراتهم وختلفت أعمالهم وتبينت جنسياتهم ونظرًا لأنها تمتلك عقلاً تفكّر به وأحاسيساً ومشاعرًا تتفاعل بها فمن ثم فهي قادرة على العطاء إذا وظفت ما تملك من فكر ومشاعر وأحاسيس توظيفاً إيجابياً وبناءً على ذلك جاء هذا البحث لدراسة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات في ضوء الاتجاهات الحديثة.

مفهوم تنمية الموارد البشرية

- تعرف بأنها أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات والمعارف والاتجاهات للعاملين بالمؤسسة وهي بذلك تكون جزء من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية وتهتم بالأنشطة التدريبية بالإضافة إلى أنها تغطي جوانب أخرى مثل تخطيط التدرج الوظيفي ودورة العمل.
- تعرف أيضاً : مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة تقوم بتصميمها المؤسسة لتزويدهم بأعضائها بفرص تعلم المهارات الالازمة لمواكبة المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة .

أهداف تنمية الموارد البشرية

- تحقق عملية تنمية الموارد البشرية التي تقوم بها المؤسسة بشكل نظامي مجموعه من الأهداف تمثل فيما يلي :

- تقوية القدرات المطلوبة لأداء مهام مختلفة مرتبطة بأدوار الفرد الحالية والمستقبلية في المؤسسة .
- تطوير وتحسين قدرات الأفراد واكتشاف واستخدام طاقاتهم الكامنة لأغراض شخصية تخصصهم وتحصص المؤسسة .
- تطوير تنظيم الثقافة المؤسسية التي يكون فيها العلاقات بين الرئيس و المرؤوسيين و العمل الجماعي و التعاون بين الوحدات الفرعية ويساهم في احتراف الأفراد و زيادة الدافعية وتحفيز العاملين .

أهداف تنمية الموارد البشرية

- فضلاً عن تحقيقها مجموعة الأهداف التالية:

- تحسين وتطوير الأداء المهني لكافة العاملين بالمؤسسة.
- إحداث التعديلات والتغيرات في أداء العاملين بالمؤسسة بما يتفق ومتغيرات العصر الحديث.
- تحقيق مزيد من الترقى لدرجة علمية أعلى وأفضل.
- اكتساب المزيد من المهارات والخبرات والمعارف والمعلومات التي تسهم في رفع المستوى الفكري والثقافي.
- التزويد بالطرق والأساليب العلمية الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الأداء.
- زيادة الخبرات لدى العاملين بما يمكنهم من اتخاذ القرارات في كافة الأعمال المناطقة بهم في مختلف المواقف داخل المؤسسة.

فلسفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات

- تنبثق الفلسفة التي تقوم عليها تنمية الموارد بالمؤسسات من التحديات التي تقف حائلاً أمامها لتنمية مواردها البشرية حيث أن التحدي اليوم أمامها لتنمية مواردتها البشرية هو «إيجاد ثقافة عمل تتنبئ بها (OCTAPACE) لروح البشرية للارتقاء» ويتم ذلك من خلال تبني بعض سياسات التنمية البشرية ودعم مناخ تنمية الموارد البشرية الذي يتميز والذي يعد جزءاً متكاملاً من المناخ المؤسسي وتعارف هذه الثقافة بمدى قدرة الأفراد على إدراك البيئة التنموية لمؤسساتهم وتتضمن عدد من الخصائص هي:

- مقدار الأهمية المعطاة للموارد البشرية
- مدى انفتاح عملية الاتصال بين أفراد المؤسسة
- مدى تشجيع الأفراد لمواجهة المخاطر واكتساب الخبرة
- التغذية الراجعة المعطاة للعاملين لجعلهم على وعي بنقاط القوة والضعف لديهم
- توفير مناخ عام من الثقة في المؤسسة
- الثقة في قدرات الأفراد والعاملين
- مدى رغبة العاملين في التعاون ومساعدة بعضهم البعض

فلسفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات

- إشاعة روح الفريق بين أفراد المؤسسة
- الرغبة في تثبيط الأفكار المسبقة والواسطة
- السياسات والتدريبات الداعمة لأفراد العمل

يتضح مما سبق أن ثقافة (OCTAPACE) تعد مطلباً أساسياً للمؤسسة الفعالة ومناخاً أكثر دعماً لنجاح برامج تنمية الموارد البشرية حيث يجلب الانفتاح أفكاراً وطرق ومهارات المؤسسة ويحقق الرضا ويقدم التعاون والقوة للمؤسسة لكي تعمل وتواجه المشكلات وتعمل على حلها والاستقلالية وخوض التجربة تمنح الأفراد فرصة للابتكار وهكذا.

فلسفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات

- كما تستند فلسفة تنمية الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها ومنها:
 - ❖ ضرورة استثمار الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وتحقيق الاستفادة القصوى لكل المعنيين بالمؤسسة.
 - ❖ دمج خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية.
 - ❖ ضرورة ارتباط برامج تنمية الموارد البشرية دائمًا بالأداء وضرورة تصميمها لتحقيق تحسين محددة في الأداء المشترك والفردي والجماعي والوظيفي وتحقيق مساهمة كبيرة في الحد الأدنى للنتائج.
 - ❖ ضرورة تشجيع أفراد المؤسسة وإعطائهم الفرصة للتعلم وتطوير مهاراتهم و المعارف لهم إلى أقصى درجة.
 - ❖ ضرورة توفير إطار للتعليم الفردي من خلال التطوير الشخصية التي ترتكز على تدريب التحكم في الذات وتكون مدعومة من قبل التدريب الرسمي والتوجيه.
 - ❖ ضرورة دعم المؤسسة الاستثمار في التطوير من خلال توفير فرص ووسائل عمل مناسبة.

عناصر فلسفة تنمية الموارد البشرية

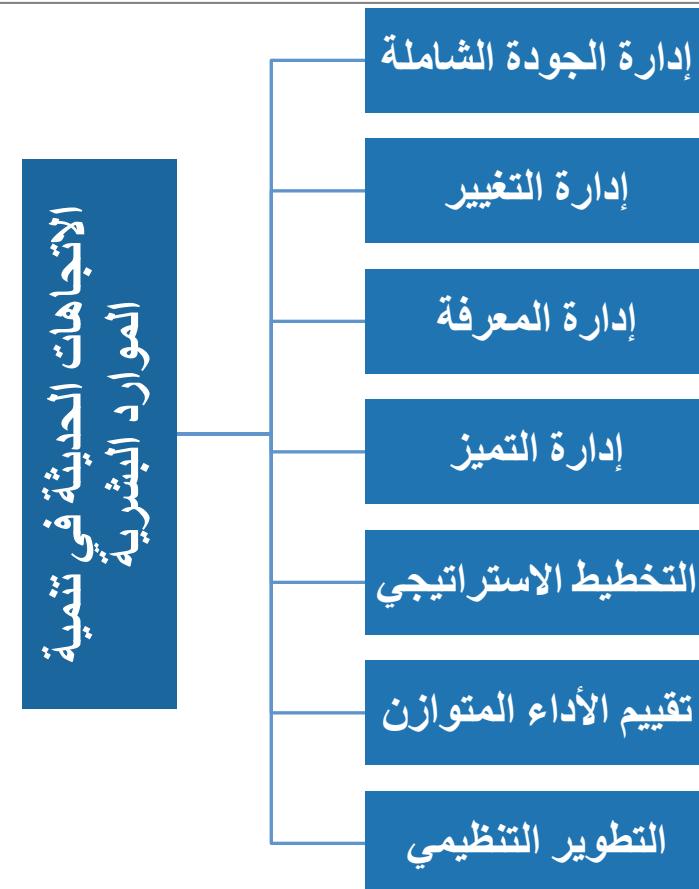
التنمية أو
التطوير

التدريب

التعلم

التعليم

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية



الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

1- إدارة الجودة الشاملة: تعرّف بأنها طريقة مختلفة لتنظيم جهود الأفراد بهدف توحيد جهودهم بطريقة لا تجعل الأفراد يتناولون المهام الموكلة إليهم بحماس فحسب بل المشاركة في كيفية تحسين العمل الذي يتم إنجازه فضلاً عن أنها تدخل تغييراً ملموساً في العلاقات بين الذين يديرون والذين يعملون بالفعل كما أنها ترتكز على :

- ✓ التحسين المستمر والدائم لكل عمليات التخطيط والإنتاج والخدمات
- ✓ القضاء على الخوف لدى القيادة والعاملين
- ✓ كسر الحواجز في الاتصالات بين العاملين
- ✓ بدء برنامج قوي للتنفيذ والتحسين الذاتي لكل فرد

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

1- إدارة الجودة الشاملة: تتضح العلاقة بين الجودة والتنمية البشرية من خلال ما يلي :

- التدريب على الوظيفة
- وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم
- تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام الوظيفية لبناء فرق العمل
- إلغاء الانتقاءات التي توجه للعمال بصفة دورية أو سنوية بعد تقارير الأداء ويستبدل بها تقارير توضح القدرات والمهارات التي يتميز بها الأفراد
- التأكيد على الرقابة الذاتية والاستقلالية والإبداع بين العاملين
- دعم التعاون بدل الإذعان والخضوع للأوامر والتعليمات

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

2- إدارة التغيير: وتعزز إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة والتغيير قد يكون:

* من أعلى إلى أسفل أي يأخذ اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطتها في توجيه التغيير من تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي أو إعادة التنظيم ويتحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين ونقص التأييد والتدعم من جانب المستويات الإدارية الدنيا.

* من أسفل إلى أعلى تأتي المبادرة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير ويتم التغيير في هذه المستويات الدنيا بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة أو إدخال جماعات وإدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال أو تطبيق التغيير.

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

2- إدارة التغيير: ويدعم التغيير تنمية الموارد البشرية من خلال ظهور بعض نماذج التغيير التي تمتلك أدوات متنوعة ومميزات تساعد القائمين على تنمية الموارد البشرية في اختيار الاستراتيجية المتاحة من أجل إحداث التغيير سواء الفردي أو التنظيمي ومن أهم هذه النماذج :

نماذج ماكنزي Mckinsy آخرون: يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسين هما الفاعلية التنظيمية التي تتأتى من التفاعل بين العوامل المتعددة المكونة له والثاني يتمثل في احتياج التغيير الناجح للاهتمام بالارتباط الداخلي بين متغيراته ويتالف هذا النموذج من (7) عوامل تتوقف على بعضها البعض وهي :

- البنية
- الاستراتيجية
- الأسلوب
- النظم
- المهارات
- فريق العمل
- القيم المشتركة

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

3- إدارة المعرفة: تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المؤسسة حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء المؤسسي في الأبعاد المختلفة (الأفراد-العمليات-المنتجات) فضلاً عن الأداء العام للمؤسسة وذلك بطريقتين هما:

- توليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المؤسسة في المستويات الأربع.
- التأثير المباشر في التحسينات الضرورية للأبعاد الأربع.
 - * ومن أهم أهداف إدارة المعرفة التي تدعم تنمية الموارد البشرية ما يلي:
- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها.

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

- التأكيد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية.
- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (الاقتصاد القائم على المعرفة).
- تطوير الأداء المؤسسي من خلال التخطيط وإدارة وتطوير أداء العاملين وإدارة المؤسسة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمتطلباتها

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

4- ادارة التميز: يعرف التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات و القدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز وتساعدهم على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة .

بينما تعرف ادارة التميز بأنها جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المميزات التنافسية والدائمة للمؤسسة وتدعم الإدارة في بعدين هما:

✓ **البعد الأول** : أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم .

✓ **البعد الثاني** : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات ينبغي أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف .

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

4- إدارة التميز: كما ظهرت نماذج عديدة لإدارة التميز تعمل على تحديد معايير التميز ومقومات نجاحه وهذه النماذج لها خصائصها التي تتفرد بها ولكنها تشتراك في محاولة تحسين الأداء وصولاً إلى التميز ومن هذه النماذج النموذج الياباني لديمنج والنموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي ومن المعايير التي تركز عليها هذه النماذج «الأفراد» أو «الموارد البشرية» ويتناول هذا المعيار إدراك الجودة ووعي الإدارة بمهمة مراقبة الجودة من خلال وضع خطط لتعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة لتطوير نتائج أدائهم كما يتناول قدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق التميز في الأداء حيث أن امتلاك الموارد وحدها لا يضمن التميز في الأداء ولكن في كيفية تخصيص الموارد وإدارتها من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية لتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لاستخدام تلك المهارات وثقافتهم المعرفية لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة الأداء.

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

5- التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بهذا التنظيم ويسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة منها تغيير اتجاه المؤسسة والإسراع بالنمو وتعظيم العائد وتركيز الموارد على المهم وتطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة وتطوير عملية التصال والرقابة على العمليات الجارية والاهتمام بالممارسات المستمرة وتدريب الرؤساء وتنمية ذوي الأداء المتدني ووضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.

ومن هنا فالحاجة ماسة للتأكيد على دور التخطيط الاستراتيجي الفردي أي لكل فئات الموارد البشرية بالمؤسسة وأهميته للتغلب على الصعوبات التي تعرّض التخطيط الاستراتيجي المؤسسي وتجاوز القبات التنموية التي تواجه نظام العمل المؤسسي من كافة النواحي الاجتماعية والاقتصادية والإدارية على حد سواء وذلك ضماناً لتحقيق الجودة المطلوبة.

ويبرز دوره في تنمية الموارد البشرية باعتباره مدخلاً للتخطيط القومي في المرحلة القادمة وضرورة أساسية وخاصة في إطار الإصلاح الاقتصادي كتمهيد لدخول القرن الجديد بفكر تنموي يرتكز على الإنسان ودوره في إحداث التنمية والاستفادة منها فيقوى السوق والقطاع الخاص بأساليبه الإنتاجية المتغيرة.

كما وتبّرّز أهميته في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات من أجل التعرف على القدرات والإمكانات البشرية المتاحة بداخلها وما إذا كانت الموارد البشرية بها على مستوى عال من المهارات واتخدام التكنولوجيا الحديثة وتوسيع العمل بطريقة عالية من الأداء أم لا وما إذا كانت أعدادقوى العاملة بها تتناسب مع حجم الأعمال الموجودة بها أم لا كما يكشف عن مدى العلاقات بين العاملين داخل المؤسسات.

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

6- تقييم الأداء المتوازن: ويعرف بأنه قياس الأفراد والحكم عليه في ضوء الوحدات التنظيمية والأقسام التي يعملون بها وأداء الوحدات التنظيمية والأقسام في ضوء المؤسسة ككل وأداء المؤسسة في ضوء البيئة والمجتمع المحيط بها بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث العلمي ونقلها من خلال التدريب وتوظيفها في خدمة البيئة المحيطة وتنمية المجتمع بالشكل الذي يحقق طموحات وتوقعات المجتمع الذي وجدت فيه المؤسسة ومن أجله ويصل إلى حالة الاتزان بين مكوناتها والمحافظة عليها بإعطائها الوزن والقيمة المناسبة لكل بعد من أبعاد الأداء والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية، بعد الابتكار) وبالتركيز على بعد العاملين «الموارد البشرية» يتضح أنه يتمثل في البنية الأساسية اللازمة لنجاح المؤسسة حيث يهدف إلى رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة وتهيئة المناخ اللازم لأدائهم بل وإبداعهم بما يمكنهم من التفاعل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية و يؤدي إلى رفع المستوى لتحقيق رضا العملاء وتحسين وضع المؤسسة ككل.

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

6- تقييم الأداء المتوازن: ويحقق هذا التوجه (تقييم الأداء المتوازن) التنمية والنمو المطلوبين للموارد البشرية عن طريق الاهتمام بما يلي:

- تنمية قدرات العاملين التي تمكّنهم من أداء أدوارهم عن طريق تأهيلهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم التنظيمية التي تستطيع إنجاز الأهداف التنظيمية خاصة عندما يحدث تحول في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها وطرق عملها.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة وخاصة الأكفاء منهم.
- تقييم الرؤساء والعاملين بالمؤسسة.
- قياس إنتاجية العناصر البشرية من العاملين
- إنشاء نظام معلوماتي متتطور يزود الأفراد بما يحتاجونه من معلومات لإنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المنشودة
- تهيئة مناخ ملائم للإبداع تسوده الحرية والعدالة والمحاسبية على الأداء.

الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

7- التطوير التنظيمي : يعد صيغة من صيغ التغيير التنظيمي و مدخلًا سلوكيًا لتسهيل التغيير في قيم ومعتقدات و مدركات و اتجاهات و قدرات و سلوكيات العاملين فرادى و جماعات و في ممارستهم لأدوارهم و مهامهم التنظيمية .

** كما يعرّف أنه : التغيير المنشود الذي يتضمن المؤسسة بالكامل ويستهدف زيادة الفاعلية المؤسسية

◆ أهداف التطوير التنظيمي: يهدف إلى:

- تغيير الاتجاهات و الاعتقادات و القيم و الهياكل التنظيمية لأفراد المؤسسة من أجل التأقلم مع الظروف التكنولوجية المتغيرة و التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية في المجتمع .

- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل و ديناميكية الجماعة داخل التنظيم و إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها .

التطوير التنظيمي

زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة وزيادة درجة ولائهم وانت茂them بها وتعويذهـم على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخلها.

تطوير وتنمية وتعديل ثقافة المؤسسة والتي تمثل في مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتنظيم علاقاتهم ومعاملاتهم

زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة مما يجعل منها نظاماً متجداً.

استخدام طرق وتقنيات لإحداث تغيير في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد وتصميم الوظائف.

توفير نوع من الاستشارة (المستشار الداخلي أو الخارجي) أو وكلاء التغيير والتي تشجع الأفراد على تعاون كل منهم مع الآخر لحل المشكلات.

التطوير التنظيمي

- تتبع أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة من خلال تحقيقه مايلي:
- توفير الفرصة لكل فرد في المؤسسة لتطوير الحد الأقصى من قدراته.
 - يسعى إلى زيادة فاعلية المؤسسة من حيث تحقيق كافة أهدافها.
 - توفير المعرف والمهارات بحيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على إدارة التغيير في المستقبل .
 - مساعدة المؤسسة على تغيير نفسها فضلاً عن تقييم نفسها وبيئتها وتنشيط وإعادة بناء استراتيجيات بنياتها وعملياتها.

التطوير التنظيمي

*الأسس والقيم التي يعتمد عليها التطوير التنظيمي من أجل تحقيق أهدافه :

الموثوقية

العلاقات

المشاركة

الاحترام

البيئة
التعليمية

الشمول
والتوالص

الاستباقية

المرونة

التمكين

الإجراءات المقترنة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة

- الاهتمام بالتدريب المستمر على رأس العمل.
- تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام الوظيفية لبناء فرق العمل.
- عقد اللقاءات والندوات العلمية وغيرها حيث تمثل هذه الرواوفد آليات لنقل وتبادل وتطوير اتلمعرفة داخل المؤسسة وخارجها بالشكل الذي يسهم في تنمية مواردها البشرية.

