

نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال

د. يحييه سهلاي

جامعة الهلك فيصل-المهلكة العربية السعودية

المخلص

تهدف هذه الدراسة الى بلورة الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في ظل تنامي الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية والكفاءات باعتبارها أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، حيث تركز الدراسة على تحليل البعد التاريخي والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وصولا الى المنظور الحديث لهذه الوظيفة والمرتكز على التدريب والتنمية وتطوير المنظمة وتطوير المسار الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تستطيع أن تقوم بدور استراتيجي يتمثل في المساهمة في صياغة استراتيجية المنظمة، والمشاركة في إدارة التغيير، وتقديم برامج التدريب والتنمية في مجال الإدارة الاستراتيجية، والتأكد من ارتباط الخطط التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، تطوير المنظمة، إدارة التغيير.

Astract

This study aims to formulate the strategic role of human resource development in view of the growing interest in investing in human resources and competencies, that are considered as one of the most important factors responsible for the organization's competitive advantage. It focuses on analyzing the historical and conceptual dimension of human resources development. It has reached the modern perspective of this function, which is based on training & development, organization development and career development. The study also found that human resource development can play a strategic role in contributing to the formulation of the organization's strategy, participation in change management, training and development programs in strategic management, and ensuring that the training plans are linked to the strategic goals of the organization.□

key words: human resource development, organization development, Strategic management, change management.□

مقدمة

ساهمت عولة الاقتصاد وتحرير التجارة الدولية وزيادة المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي في زيادة اهتمام الباحثين والممارسين بالموارد البشرية وضرورة تطويرها واستثمارها، فهي تمثل رأس مال فكري وبشري فاق

في أهميته رأس المال المادي، الأمر الذي يتطلب مزيدا من تطوير وظيفة تنمية الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال بما يساهم في استثمار الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة التي تواجه منظمات الاعمال.

ذلك لأن بقاء المنظمة واستمرارها في السوق يتوقف على مدى جودة عمل مواردها البشرية باعتبارها عنصرا مؤثرا ومساهما في خلق القيمة المضافة لبقية الموارد التنظيمية⁽¹⁾، إذ يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية⁽²⁾، ومعه تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي⁽³⁾، تزامنا مع زيادة الاهتمام بأحد أهم وظائفها ممثلة في وظيفة تنمية الموارد البشرية (Human Resources Development Function) كوظيفة استراتيجية محورية، فقد أكد المختصون في مجال الإدارة وفي مجال الموارد البشرية على نقطة التحول الهامة التي حدثت في عمل إدارة الموارد البشرية، حيث لم يصبح ينظر إلى ما ينفق على أنشطة تنمية الموارد البشرية كتكلفة لا عائد لها، بل استثمار له عائد⁽⁴⁾، طالما تم استثمار الموارد البشرية والعقول الذكية ذات المعرفة والمهارات والقدرات المؤهلة للإبداع والابتكار.

1. البعد المفاهيمي للتنمية البشرية

لقد احتلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، باعتبارها مدخلا لاستثمار الموارد البشرية وأحد محددات النمو الاقتصادي، ولقد توصلت الجهود الدولية في المجال إلى إدراج عدد كبير من مؤشرات التنمية البشرية بغرض قياس جهود دول العالم في تحقيق أعلى مؤشرات التنمية.

وتتمثل التنمية البشرية في " توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي

بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة"⁽⁵⁾. فهي تعد جهداً استثمارياً يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، علاوة على أنها تقوم بتجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعّالة.

وإذا كانت التنمية البشرية (كأحد السياسات الكلية) تهتم بتشكيل القدرات البشرية من خلال التّعلم والتدريب والرعاية الصحية، والانتفاع منها بخلق فرص العمل المنتجة بما يؤدي إلى تحقيق الرفاهية كهدف لمختلف الجهود الإنمائية، فإنّ تنمية الموارد البشرية كوظيفة على مستوى المنظمة تركز على تنمية الموارد والكفاءات البشرية من خلال إتاحة فرص التّعلم التنظيمي المرتكز على اكتساب المعارف والخبرات والاتجاهات الملائمة لمساراتهم الوظيفية والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2. البعد المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

بالرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين والمهتمين تجاه مفهوم تنمية الموارد البشرية، فقد اتجه الكثير منهم إلى تجاوز النظرة التقليدية لتطبيقات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التدريب والتطوير، وتبني نظرة حديثة ترى أن تنمية الموارد البشرية تشمل العديد من التطبيقات والممارسات الهادفة إلى إتاحة فرص التّعلم التنظيمي للموظفين والقيادات بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

فمثلاً يرى مانكين (Mankin) أن تنمية الموارد البشرية ذات مدلول شامل يضم مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات⁽⁶⁾. أما سوانسون (Swanson) فيعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "عملية لتطوير وإطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب الموظفين بغرض تحسين الأداء"⁽⁷⁾، في حين يعرفها جون وارنر (Werner) تنمية الموارد البشرية على بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل المنظمة لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.⁽⁸⁾ ويعرفها غيلي (Gilley) بأنها "مجمول

العمليات التي تؤدي إلى تسهيل التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء والتغيير من خلال الإجراءات والمبادرات المنظمة التي تتخذها الإدارة لتعزيز أداء المنظمة وزيادة درجة استعدادها للتنافسية.⁽⁹⁾

أما باس(Pac) وآخرون يعتقدون أن تنمية الموارد البشرية تضم التنمية الفردية، والتطوير الوظيفي، والتي من شأنها تحقيق الإنتاجية والجودة، والوفاء لأعضاء المنظمة المساهمين في تحقيق أهدافها،⁽¹⁰⁾ بينما يرى بيدلر (Pedler) أن أنشطة تنمية الموارد البشرية تشمل "إحلال الموظفين والتقييم الوظيفي وهيكله المسار المهني والتدريب والتعلم المفتوح أو الخاص".⁽¹¹⁾

وعلى هذا الأساس فإن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية،⁽¹²⁾ كما أن التعلم يعد جوهر جهود تنمية الموارد البشرية والتي تسعى لتطوير معرفة الناس وخبراتهم وزيادة إنتاجيتهم، ومستوى الرضا لديهم كفريق عمل أو كأفراد. وبالتالي شملت تنمية الموارد البشرية مختلف الممارسات الهادفة إلى إيجاد قوة العمل وتدريبها وتطويرها، وزيادة رغبتها في التغيير والتعلم التنظيمي من خلال نظام حوافز مشجع على الأداء المتميز، وتمكين ومشاركة فعالة في صناعة القرارات المهمة بالمنظمة.

أن تنمية الموارد البشرية كعملية متكاملة ومخططة قائمة على المعلومات الصحيحة تهدف إلى تطوير القدرات والمعارف والمهارات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها للعمل بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية.

3. البعد التاريخي لوظيفة تنمية الموارد البشرية

رغم أن مصطلح تنمية الموارد البشرية (Human resource development) مستخدم على نطاق واسع في الثمانينات من القرن العشرين، إلا أن ذلك المفهوم تواجد قبل ذلك بكثير، فلقد مرت تنمية الموارد البشرية بمراحل مختلفة بدأت ببرامج تدريب التمهين المبكرة في القرن 18م حيث عمل

أصحاب الورش الحرفية على تدريب عمالهم بأنفسهم مقابل أجر بسيط أو من دون أجر، وما تبعه من الاهتمام ببرامج التعليم المهني المبكرة، كما أسس ديوييت كليلنتون أول مدرسة مهنية بنيويورك بتمويل خاص عرفت بمدرسة الدليل (Manual School) كان هدفها تقديم تدريب مهني للشباب غير المهرة العاطلين عن العمل، تبع ذلك ظهور مدارس المصنع المبكرة حيث عمد أصحاب المصانع الى تدريب العمال غير المهرة بالتركيز على تنمية المهارات الضرورية لأداء العمل.⁽¹³⁾

خلال الستينات والسبعينات أدرك المدربون المهنيون أن دورهم امتد لأبعد من قاعات التدريب بالاقتراب من العاملين لتطوير مهاراتهم وحل مشكلات العمل وتسهيل عمل فرق العمل⁽¹⁴⁾، حيث استخدم نادلر (Nadler) عام 1970 مفهوم تنمية الموارد البشرية (HRD) مقترحا له ثلاثة عناصر وهي التدريب، والتعليم، والتنمية، بالتزامن مع تركيز العديد من المؤتمرات والأبحاث على التوسع الذي طرأ على مفهوم تنمية الموارد البشرية والذي شمل النمو والتغيير وتحسين الأداء، كما بذلت جهود لتأكيد الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة،⁽¹⁵⁾ بالإضافة إلى مساهمة كل من التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث والابتكار على بلورة أهمية الموارد البشرية وضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية المسار الوظيفي⁽¹⁶⁾.

أما فترة الثمانينات من القرن الماضي فقد شهدت تحولات كبيرة أثرت بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية ساهم فيها النقاش الواسع الذي شهدته مؤتمرات التدريب والتنمية، مما دفع بالجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية إلى اعتماد مصطلح " تنمية الموارد البشرية " كاستجابة للنمو والتغيير المعرفي، بالإضافة إلى ظهور مؤلفات (Leonard) و (Zeace Nadler) التي ساهمت في توضيح علم تنمية الموارد البشرية.⁽¹⁷⁾ وما تبع ذلك من جهود دعمت الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، كما ركزت تلك الجهود على كيفية الربط بين جهود تنمية الموارد البشرية وأهداف وغايات المنظمة.⁽¹⁸⁾

4. المنظور الحديث لوظيفة تنمية الموارد البشرية

لقد حدثت قفزة نوعية ضمن وظيفة تنمية الموارد البشرية من مجالات تقليدية كاللدريب والتنمية إلى مجالات حديثة كتطوير المسار الوظيفي وتطوير المنظمة بفضل ما اقترحه بات ماكلان (McLagan) وبرعاية من الجمعية الأمريكية لللدريب والتنمية (ASTD)،⁽¹⁹⁾ حيث قام بتحديد الأدوار والكفاءات التي تحتاجها وظيفة تنمية الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء دورها بكفاءة وفاعلية، ضمن دراسته التي ربطت بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية في شكل عجلة ميزت بين وظائف تنمية الموارد البشرية ممثلة في ثلاث وظائف كبرى هي اللدريب والتنمية، وتطوير المنظمة، وتطوير المسار الوظيفي.

في ما يتعلق بوظيفة اللدريب والتنمية (Training and development) فإن اللدريب يركز بشكل أساسي على تغيير و/أو تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارة والاتجاهات التي تمكنهم من أداء مهام وظائفهم بكفاءة، في حين تركز التنمية على إعداد الموظفين لتحمل المسؤوليات المستقبلية مع زيادة قدرتهم على أداء مهام وظائفهم الحالية.⁽²⁰⁾

تشير بعض الأدبيات إلى أن جهود أنشطة اللدريب والتنمية يجب أن تبدأ مع اللتحاق العامل بالمنظمة بتوجيهه وتدريبه على المهارات وتعليمه القيم والمعايير التنظيمية المهمة في العمل وبناء العلاقات. ولا يتوقف دور هذه الوظيفة عند هذا الحد بل تستمر معه طوال حياته الوظيفية، إذ بعد تمكن العامل من أداء مهام وظيفته تركز وظائف تنمية الموارد البشرية على أنشطة التنمية واللدريب الخاص حيث تشجع الأفراد على قبول المسؤولية والتعامل مع مشكلات العمل، وتحقيق مستويات أداء عالية والحفاظة عليها.⁽²¹⁾

أما وظيفة تطوير المنظمة (Organization development) فتهدف إلى تحسين فاعلية المنظمة وزيادة رفاهية موظفيها من خلال القيام بمجموعة من الجهود القائمة على تطبيق مبادئ العلوم السلوكية.⁽²²⁾

وفيما يتصل بتطوير المسار الوظيفي (Career development) كوظيفة
ثالثة لتنمية الموارد البشرية فيعرفها جرين هاوس (Greenhaus) كعملية
مستمرة يمكن للأفراد من خلالها التقدم عبر سلسلة من المراحل لكل
منها مجموعة فريدة نسبيا من القضايا والخصائص والمهام،⁽²³⁾ كما يتضمن
تطوير المسار الوظيفي عمليتين أساسيتين هما تخطيط المسار الوظيفي
وإدارة المسار الوظيفي.⁽²⁴⁾

5. الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

وإذا كانت منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تواجه العديد من التغيرات
الداخلية والخارجية والتي تفرض عليها إحداث تغييرات تحقق من خلالها
مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والنمو ضمن بيئة الأعمال شديدة التنافسية،
فإن الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعارف تعد أهم المصادر
الاستراتيجية التي تمكن تلك المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
إن التحديات التنافسية المتعلقة بالعملة والتطور التقني وتنوع المهارات
المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة فرضت أدواراً استراتيجية
جديدة على إدارة الموارد البشرية، لذا أصبح لزاماً عليها مواكبة مراحل
التطور، وتبنى توجهات استراتيجية مختلفة في تعاملاتها مع مواردها البشرية،
خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية.⁽²⁵⁾

لقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال بسبب زيادة
الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي، حيث تؤكد أدبيات
المنظور الحديث المرتكز على الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية
(Mac Williams, McMahan, Wright) أن تلك الموارد تعد مصدراً أساسياً
للميزة التنافسية المستدامة.⁽²⁶⁾

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل
الإنتاجي الأساسي الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم
كفاءتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع،⁽²⁷⁾
فالموارد البشرية التي تحلق القيمة تعتبر نادرة وغير قابلة للاستبدال أو
للتقليد بشكل كامل، وبالتالي تعد الموارد البشرية خزّاناً لرأس المال

البشري، مما يجتم معاملة المورد البشري كشرط استراتيجي يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافه الشخصية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة على حد سواء.

المنظمات الحديثة بحاجة إلى ابتكارات جديدة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الموارد البشرية ذات المعرفة العالية والخبرات المتنوعة، بالإضافة إلى زيادة حاجة منظمات الأعمال إلى كفاءات تحسن استخدام تقنية المعلومات، ذلك أن المنظمات الحديثة تعاني من صعوبة في تشغيل الكميات الكبيرة من المعلومات وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة منها بسبب سرعة تغيير البيئة التنافسية.

إن تراجع اعتماد العديد من الشركات على التكنولوجيا لسرعة تغييرها أو تقليدها جعل التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، فقد أدت حرية وسرعة تحرك المعلومات والموارد والتكنولوجيا عبر الشركات والحدود إلى قابلية تبادل أصول المؤسسة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة التزجيج والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من قدرات معرفية، ومهارات تطبيقية، واتجاهات إيجابية. (28)

وتبرز الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في سعيها إلى إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة، والرفع من روحها المعنوية بما يؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية، وخلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة وأهدافها وسياساتها، وإكساب تلك الموارد السلوكيات الإيجابية التي تخدم مصلحتها ومصالح المنظمة معا من جهة، وتقوية قدرة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، وزيادة درجة تكييفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية وجعلها قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة حاليا ومستقبليا.

6. الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

تشير ادبيات تنمية الموارد البشرية إلى "أن التركيز المتنامي على الدور الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية يعد جزءا من التوجه نحو

بناء بيئة عمل قوية داعمة لبرامج تنمية الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على مركزية استراتيجية الشركة ضمن عجلة التعلم والأداء.⁽²⁹⁾ كما يواجه اختصاصيو تنمية الموارد البشرية تحديا كبيرا يتعلق بقيامهم بدور استراتيجي أكبر في عمل منظماتهم بالرغم من أنهم أحرزوا تقدما في الانتقال نحو نظام لتنمية الموارد البشرية أكثر تكاملا استراتيجيا،⁽³⁰⁾ الأمر الذي يتطلب من المدراء التنفيذيين والمختصين في تنمية الموارد البشرية بشكل خاص أن يوضحوا الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من خلال أداء الأدوار الاستراتيجية التالية:

6-1: المساهمة في صياغة استراتيجية المنظمة يرتبط الدور الاستراتيجي الأول لتنمية الموارد البشرية في مساهمتها المباشرة في صياغة الخطة الاستراتيجية، حيث يتطلب الأمر من "المدراء التنفيذيين لتنمية الموارد البشرية المساهمة بالمعلومات والأفكار والاقتراحات خلال مرحلة صياغة استراتيجية المنظمة، والتأكد من أن استراتيجية قسم تنمية الموارد البشرية متلائمة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة،⁽³¹⁾ سواء تعلق الأمر بالمعلومات والمقترحات المؤثرة في صياغة رؤية ورسالة المنظمة، أو ما تعلق بتحديد أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى.

إن إنجاز ذلك الدور يتطلب قيام اختصاصيي تنمية الموارد البشرية بالتأكد من مدى وجود تناسق وارتباط كبير بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال التأكد أولا من مدى وضوح كل من أهداف وسياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية من جهة، والتأكد ثانيا من أن هناك تطابقا بين أنشطة تنمية الموارد البشرية مع رسالة وأهداف وسياسات المنظمة.

وضمن نفس الدور يجب على اختصاصيي تنمية الموارد البشرية تقييم درجة المواثمة بين الموظف والوظيفة من خلال التأكد من مدى فعالية أنشطة تنمية الموارد البشرية في تعزيز التلاؤم بين الموظف ووظيفته، ومدى توظيف المفاهيم والتقنيات المناسبة لتقييم الأداء الوظيفي وتطويره.⁽³²⁾

6-2: المشاركة في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة ينظر إلى التغيير بأنه عملية الانتقال بالمنظمة من واقع حالي، إلى واقع مستقبلي أفضل، بقيام المنظمة بمجموعة من الجهود والأنشطة المتكاملة والطويلة المدى من خلال اعتماد خطة استراتيجية مستقبلية ذات أهداف محددة، مرتبطة بفترة زمنية.

ذلك أن التغيير التنظيمي يتطلب قيام المنظمة بتصميم وتنفيذ وتقييم مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تستهدف بشكل كبير تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية السائدة لكي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة لبيئة المنظمة الداخلية من جهة، وبما يمكنها من التعامل مع التحديات الخارجية التي تفرضها العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية من جهة أخرى، فالتغيير التنظيمي غالبا ما يؤدي إلى إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أحد عناصر العمل التنظيمي،⁽³³⁾ "فالتغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".⁽³⁴⁾

إن إدارة التغيير كعملية غالبا ما تستهد زيادة قدرة المنظمة على تحقيق مزيد من النمو والتكيف مع البيئة المحيطة، حيث يشير العقيلي⁽³⁵⁾ إلى أن أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة غالبا ما يكون الهدف منها إما تطوير المنظمة، وإما تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها، وتوفير المعلومات الضرورية لإدارات المنظمة والتي تمكنهم من التعامل مع المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لحلها، مما يستوجب من وظيفة تنمية الموارد البشرية اقتراح وتنفيذ مجموعة من المبادرات كبرمجة برامج تدريبية لصالح المدراء التنفيذيين تتصل بطرق تشخيص واقع البيئة التنافسية، وباستراتيجيات التغيير، وطرق حل المشكلات، والإحاطة بأساليب الإدارة بالأهداف، والإدارة بالقيم، والإدارة بالمشاركة حسب متطلبات التغيير المرغوب.

كما تهدف إدارة التغيير إلى زيادة درجة التعاون بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة من أجل إنجاز أهداف الخطة الاستراتيجية وتشجيع قيادات المنظمة وموظفيها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحفيزهم لزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، وتحسين مستوى الثقة التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي مجالات أساسية تتطلب مشاركة من تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى المهارات الضروري على قيادات وموظفي المنظمة امتلاكها لإحداث التغيير المنشود من جهة، والقيام بجهود بغية تغيير إيجابي في الاتجاهات يساند أهداف التغيير ويجول دون حدوث المقاومة المعيقة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إن تركيز تنمية الموارد البشرية على تغيير معارف ومهارات واتجاهات وقيم قيادات وموظفي المنظمة، يفرض على اختصاصي تنمية الموارد البشرية المشاركة في تطوير المنظمة بشكل عام كونهم وسطاء للتغيير، حيث أن قبول التغيير يتطلب تقديم الاستشارات للمدراء التنفيذيين خاصة ما يتعلق بالاستراتيجيات المطلوب انتهاجها لتحقيق التغيير المرغوب، علاوة على المشاركة المباشرة في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.⁽³⁶⁾

6-3: تقديم برامج التدريب والتعليم في مجال الإدارة الاستراتيجية
إن نجاح المدراء التنفيذيين في تطبيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة يتوقف على مدى امتلاكهم قدرة التطبيق الصحيح للاستراتيجيات من جهة، ورغبتهم العالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، مما يعني حاجتهم للتدريب على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأساليب تطبيق الاستراتيجيات والتقييد بالقواعد والسياسات ووضع الخطط والبرامج وتنفيذها بدقة عالية، ذلك أن التدريب على مفاهيم الإدارة وأساليبها يساعد أولئك المدراء على تطوير منظور عالي للإدارة الفعالة في بيئة عالمية شديدة التنافس،⁽³⁷⁾ وهو ما يجب أن تحرص عليه وظيفة تنمية الموارد البشرية من خلال قيامها بتقدير الاحتياجات التدريبية للمدراء التنفيذيين، وتصميم البرامج التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتنفيذها تقويمها بدقة عالية.

ولقد بينت بعض الدراسات الاستقصائية أن 50% من الشركات قدمت تدريباً في مجال التخطيط الاستراتيجي،⁽³⁸⁾ علاوة على تركيز برامج التعليم الجامعي على قضايا الإدارة الاستراتيجية وبشكل خاص ضمن كليات إدارة الأعمال، حيث يتلقى الطلاب مفاهيم وأدوات الإدارة الاستراتيجية بما يجعلهم مؤهلين لصياغة رؤية ورسالة وأهداف المنظمات التي سيلتحقون بها بعد انتهاء دراستهم الجامعية، يضاف إلى ذلك قيام برامج إدارة الموارد البشرية بالتركيز على قضايا ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وارتباطها الكبير باستراتيجية وأهداف المنظمة.

4-6: التأكد من ارتباط الخطط التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة يؤدي عدم ارتباط خطط وبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل دقيق وواضح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى هدر كبير للموارد المالية، وسوء توظيف للقدرات البشرية والتكنولوجية المتاحة بالمنظمة، بسبب عدم التقيد بالمنهجية العلمية والخبرات التطبيقية في تقدير احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية، أوفي تصميم برامجها وتقييمها، مما دفع ببعض الشركات إلى "الحد من التدريب بسبب فشل المدراء التنفيذيين في فهم طبيعة الارتباط المفترض أن يكون بين التدريب والنتائج التي يسعى لتحقيقها".⁽³⁹⁾

7. متطلبات الدور الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية يتطلب أداء تنمية الموارد البشرية لدورها الاستراتيجي حصولها على الدعم المادي والمعنوي من قيادة المنظمة، ولن يتأتى ذلك ما لم يكن لتلك القيادة نظرة استراتيجية للموارد البشرية ك رأس مال بشري وفكري مؤثر بشكل رئيسي في تحقيق التفوق التنافسي في ظل التحولات الداخلية والخارجية شديدة التعقيد.

كما أن من متطلبات تحقيق الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية قيام إدارة المنظمة بتطوير بيئة تنظيمية تضمن مشاركة إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، بالإضافة إلى وجود تكامل بين وظائف وسياسات الموارد البشرية، ذلك أن امكانية اكتساب

الأفراد للمعارف والمهارات الضرورية لأداء مهامهم الوظيفية يتوقف على فعالية نظام الاستقطاب والاختيار من حيث مساهمته في توظيف الموارد البشرية ذات الاستعداد والقابلية للتطوير الوظيفي.

كما أن قدرة وظيفة تنمية الموارد البشرية على أداء دورها الاستراتيجي يرتبط بمدى إدراك إدارة المنظمة لأهمية التغيرات الضرورية المطلوب تحقيقها في بيئة الموارد البشرية كتغيير قيم واتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمنظمة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم تحقيقاً للأمان الوظيفي.

ولا يتوقف الأمر عند الموظفين بل يتعدى الأمر إلى تغيير معارف ومهارات قيادات المنظمة، ذلك أن نجاح استراتيجية المنظمة يتوقف على مدى قدرة وظيفة تنمية الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم التخطيطية والتنظيمية، وتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية وتباين الأنماط السلوكية.

الخاتمة

حاولت الدراسة استقراء أدبيات تنمية الموارد البشرية من خلال تحليل البعد المفاهيمي والتاريخي لمصطلح تنمية الموارد البشرية وصولاً إلى المنظور الحديث لتنمية الموارد البشرية المرتكز على ثلاث وظائف متمثلة في التدريب والتنمية، وتطوير المنظمة، وتطوير المسار الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال التي تواجه تحديات تنافسية مرتبطة بالتحولات الشديدة في البيئة الخارجية.

كما توصلت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية على عاتقها دور استراتيجي مهم ومؤثر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، ومن بين أهم معالم ذلك الدور ضرورة مشاركتها في صياغة الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، ومشاركتها الفعلة في إدارة التغيير التنظيمي، وتكفلها بتقديم برامج التدريب والتنمية في مجال الإدارة الاستراتيجية،

وأخيرا التأكد من وجود ارتباط كبير بين الخطط التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. الهوامش والمراجع المعتمدة

- (1) وارنر جون، ساعون راندي، تنمية الموارد البشرية، ترجمة نعلاني عبد الحسن، جامعة الملك سعود، الرياض 2012، ص ز.
- (2) سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، السنة 2000، ص 19.
- (3) Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/AUF, Paris, 1998, P 331. □
- (4) وارنر جون، مرجع سبق ذكره ص ز.
- (5) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية، 1990.
- (6) Mankin, D.P. (2001), "A model for human resource development", Human Resource Development International, Vol. 4 No. P 74
- (7) Kit Brooks and Fredrick Muyia Nafukho, Human resource development, social capital, emotional intelligence Any link to productivity? Journal of European Industrial Training Vol. 30 No. 2, 2006 , P118
- (8) وارنر جون، مرجع سبق ذكره ص 6.
- (9) Gilley, J.W. and Maycunich, A. (2000), Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development, Perseus Books, Cambridge, MA. P6.
- (10) Vilmante Kumpikaite (2008) Human resource development in learning organization, Journal of Business Economics and Management, P 27.
- (11) جنيفر جوي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 207، ص55.
- (12) بارك، نعيمة، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد12، جوان 2014، 35.
- (13) Jon M. Werner, Randy L. Desimone, Human Resource Development, Sixth Edition, South-Western, P5.
- (14) المرجع نفسه، ص 10.
- (15) Vilmante Kumpikaite (2008) Human resource development in learning organization, Journal of Business Economics and Management, P 27.
- (16) المرجع نفسه، ص 10.
- (17) Nadler & Nadler (1989), supra note 11; Nadler, L. (Ed.) (1990). The handbook of human resource development (2nd ed.). New York: Wiley.
- (18) Gilley, J. W., & Maycunich, A. (1998). Strategically integrated HRD: Partnering to maximize organizational performance.P23.
- (19) وارنر جون، مرجع سبق ذكره ص 14.
- (20) Jon M. Werner, Randy L. Desimone, ibid , p10.
- (21) وارنر جون، مرجع سبق ذكره ص 15.
- (22) Jon M. Werner, Randy L. Desimone, ibid , p11.

(23) ibid , p12.

(24) Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. Journal of Management, P35.

(25) حسن راوية، مدخل استراتيجي لتنمية ومخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

(26) محضيه سملاي، أحمد بلالي، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004.

(27) أشوك شاندا، شلبا كوبرا، ترجمة الخزامي عبد الحكم، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، السنة 2002، ص10.

(28) قدي، عبد المجيد، سملاي محضيه، نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول الشفافية ومخافة الأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جاون 2003، ص5.

(29) وارنر جون، مرجع سبق ذكره ص 14.

(30) Jon M. Werner, Randy L. Desimone, ibid , p11.

(31) وارنر جون، مرجع سبق ذكره ص 19.

(32) المرجع نفسه، ص 19.

(33) اللوزي، موسى (2009) التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط10 عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. ص 49.

(34) العنزي، يوسف صالح الحمد (2013)، أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

(35) العقيلي، عمر وصفي، (2010) ادارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع. ص356.

(36) وارنر جون، مرجع سبق ذكره ص 19.

(37) المرجع نفسه، ص 19.

(38) المرجع نفسه، ص 19.

(39) Watad, M., & Ospina, S. (1999). Integrated managerial training: A program for strategic management development. Public Personnel Management, 28, P185.