

الفصل التاسع

قضايا تطبيقية

في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المبحث الأول

إشكالية توطین الموارد البشرية

في العالم العربي

- تعددت الأسباب المطروحة لتبریر سياسة العودة وفي مقدمتها ما يلي:
- ﴿ تزايد أعداد السعودیین الباحثين عن عمل من خريجي المؤسسات التعليمية والتدريبية في مختلف التخصصات والمستويات.
 - ﴿ التصاعد المستمر في أعداد السعودیین الداخلين سنوياً إلى سوق العمل.
 - ﴿ أهمية الاستفادة من الاستثمارات والجهود المبذولة في إنشاء وتطوير العمل.
 - ﴿ إن النسبة الأكبر من الأعمال التي تمارسها العمالة الوافدة يمكن للعمالة الوطنية اكتساب القدر الملائم من الكفاءة والمهارة للقيام بها.
 - ﴿ إضافة تراكم معرفي للوطن من خلال توطین الوظائف حيث يبقى رصيد التجارب والخبرات المكتسبة داخل البلاد عكس حالة الاعتماد على العمالة الوافدة التي تسحب رصید خبراتها عند مغادرة البلد.
 - ﴿ تفادي الآثار الاجتماعية والسياسية السالبة التي تنشأ عادة نتيجة زيادة أعداد الشباب الباحثين عن أعمال وطول فترات الانتظار لحین توفر فرص عمل حقيقية لهم.

﴿ المساعدة في تصحيح هيكل ميزان المدفوعات بالحد من التحويلات الخارجية لرواتب ومدخرات العمالة غير السعودية.
 محاولات للاقتراب من مفهوم السعودة في ضوء إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

- ﴿ ليست السعودة مطلباً طارئاً فرضته أوضاع اقتصادية غير مواتية.
 ﴿ ليست السعودة مجرد إحلال العمالة السعودية محل العمالة الوافدة.
 ﴿ ليست السعودة مجرد تسكين سلبي للشباب السعودي الباحث عن عمل في وظائف وأعمال غير مطلوبة أو غير منتجة.
 ﴿ النظر إلى عملية استقدام العمالة من خارج المملكة باعتبارها كانت الوسيلة المتاحة لسد العجز في الكفاءات من المواطنين ومعالجة الاختلال الهيكلي في سوق العمل المحلي.
 ﴿ لا تنتهي عملية السعودة بمجرد تعيين فرد سعودي مكان شخص وافد.
 ﴿ ليست السعودة عملية منفردة منعزلة تتم في غيبة من أمور أخرى، بل هي في الحقيقة جزء من عملية أكبر تستهدف إعادة هيكلة المنظمات وتطوير نظم العمل وأساليبه وأسس توزيع السلطات والمسئوليات.
 ﴿ لا يجب النظر إلى السعودة على أنها مجرد عملية تسكين مؤقتة لمشكلة تزايد أعداد الخريجين الباحثين عن عمل.
 ﴿ لا يجب النظر إلى السعودة بمعيار العاطفة الوطنية، بل يجب دراستها من منطلق الأرقام والحقائق التي تشير بوضوح إلى تزايد أعداد الداخلين إلى سوق العمل سنوياً من السعوديين.

لابد من الربط بين سياسات التعليم والتدريب وإعداد الموارد البشرية من ناحية، وبين عمليات التوظيف وخلق فرص العمل ومحاولة استيعاب الباحثين عن أعمال من ناحية أخرى.

محاذير على طريق السعودة:

الإعلان عن برنامج السعودة دون تحديد الأهداف الإستراتيجية التي يرمي إلى تحقيقها.

الاتجاه نحو السعودة بفرض نسب معينة من الوظائف يجب شغلها بالمواطنين من دون تبصر مدى توفر الكفاءات المناسبة.

الاندفاع في برنامج السعودة دون تدرج سواء من حيث نوعيات الوظائف ومستوياتها التي سيشملها البرنامج.

الانطلاق إلى تنفيذ برنامج السعودة من قبل إعداد إمكانيات كافية لتدريب المرشحين لشغل وظائف منتجة وفعالة.

تنفيذ برامج السعودة باعتبارها من اختصاصات الجهة الحكومية المعنية بالتشغيل والقوى العاملة دون إشراك جهات حكومية أخرى ذات علاقة وفي مقدمتها وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وغيرهما من الإدارات الحكومية المسؤولة.

عدم توضيح مجالات تطبيق السعودة ومراحل التنفيذ يخلق شعوراً عاماً بالقلق لدى القوى العاملة الوافدة تجعلهم يستبقون الأحداث ويسعون للبحث عن فرص عمل أخرى في بلادهم الأصلية أو بلدان أخرى.

الاكتفاء في برامج السعودة بتدبير وظائف للمواطنين في جهات عامة أو خاصة بدلاً من الوافدين من دون مراجعة وتعديل شروط ونظم التوظيف.

المبحث الثاني

نماذج

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

النموذج الأول

The Business- Oriented Model

يقوم النموذج الأول على أساس أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، ويركز هذا النموذج على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة، وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة. أي أن إدارة الموارد البشرية ليست منفردة ولا توجد لذاتها، بل هي رافد للإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

النموذج الثاني

The Strategic Fit Model

يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

وأنواع التوافق الاستراتيجي هي:

- 1- التوافق الرأسي: ويتم بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة،

2- التوافق الأفقي: ويتم بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتنمية الأفراد وغيرها.

النموذج الثالث

The High- Commitment Model

يركز هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات المحددة نابغاً منهم دون فرض من جهة خارجية.

النموذج الرابع

The High- Performance Model

يركز النموذج الرابع على إدارة الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وغرضه أن تحقق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تأثيراً أساسياً على المنظمة برفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها مثل الإنتاجية، الجودة، خدمة العملاء، النمو، الأرباح ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال.

النموذج الخامس

The Best Practice Model

يرى أصحاب هذا النموذج أن مدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يكتمل عند وضع الملامح التالية في المنظمة:

- ﴿ ضمان الأمان الوظيفي.
- ﴿ الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر.
- ﴿ التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

﴿ ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد بنتائج الأداء. ﴾

﴿ توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد. ﴾

﴿ تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية. ﴾

﴿ إتاحة المعلومات والمشاركة فيها بحسب متطلبات الأداء، والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسراراً لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين. ﴾

النموذج السادس

يقدم هذا النموذج رؤية أكثر تكاملاً ووضوحاً من حيث مجالات اهتمام إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث يطرح فكرة مؤداها أن غرض المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هو التعامل مع المورد البشري على المحاور التالية في نفس الوقت:

﴿ إدارة الأداء Managing Performance

﴿ إدارة الهياكل التنظيمية Managing Structures

﴿ إدارة التعليم Managing Learning

﴿ إدارة التغيير Managing Change

﴿ إدارة المعاني Managing Meaning

المبحث الثالث

المراجعة الإستراتيجية مرحلة في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية

قسم نموذج "المراجعة الإستراتيجية" إلى الأقسام التالية:

1- البناء الاستراتيجي العام للمنظمة

2- البناء التنظيمي العام للمنظمة

﴿ وصف الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

﴿ اختصاصات التقسيمات التنظيمية الرئيسية.

﴿ الهياكل التنظيمية التفصيلية للتقسيمات التنظيمية المختلفة.

﴿ مدى توافق الهياكل التنظيمية مع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات.

﴿ مدى توافق الهياكل التنظيمية مع ظروف الأداء ومواكبتها للمتغيرات الداخلية والخارجية.

﴿ مدى قابلية الهياكل والاختصاصات للتعديل والتطوير.

﴿ مدى اتفاق الهياكل والاختصاصات المعتمدة مع الواقع التنظيمي في المنظمة.

﴿ مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

3- نظم الاتصالات والعلاقات الوظيفية

﴿ وصف نظم وآليات الاتصالات بين شاغلي الوظائف على المستويات التنظيمية المختلفة.

﴿ وصف نظم وآليات الاتصالات بين شاغلي الوظائف المتكاملة أو المتداخلة على نفس المستوى التنظيمي. ﴾

﴿ وصف نظم وآليات تبادل المعلومات وتنسيقها بين قطاعات التنظيم ومستوياته المختلفة. ﴾

﴿ وصف نظم وآليات توفير فرص المشاركة لأعضاء المنظمة في تبادل الآراء وبحث المشكلات واقتراح مداخل تطوير وتحسين الأداء. ﴾

﴿ رصد وتقييم فعالية نظم وآليات الاتصالات في تحقيق التواصل والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة وقطاعاتها. ﴾

﴿ رصد وتحليل حالات التضارب في الاختصاصات أو الخلافات بين المستويات التنظيمية المختلفة. ﴾

﴿ مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق. ﴾

4- نظم اتخاذ القرارات

﴿ وصف وتحليل نظام توزيع الصلاحيات بين شاغلي الوظائف القيادية المختلفة. ﴾

﴿ تقييم مدى استخدام أصحاب الصلاحية لصلاحياتهم في العمل فعلاً. ﴾

﴿ رصد وتحليل معوقات استخدام الصلاحيات حسب النظم المعتمدة. ﴾

﴿ وصف وتحليل حالات تفويض الصلاحيات ومعايير التفويض. ﴾

﴿ رصد وتقييم مدى استخدام المفوضين للصلاحيات المفوضة إليهم وفي أي المجالات. ﴾

﴿ مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق. ﴾

5- الهيكل الوظيفي للمنظمة:

- ﴿ وصف وتحليل نظام إعداد الهيكل الوظيفي للمنظمة.
- ﴿ وصف وتقييم نظام إعداد بطاقات وصف الوظائف ومدى فاعليتها في الاستخدام الفعلي.
- ﴿ تحليل مكونات بطاقة وصف الوظيفة وبيان مدى تركيزها على إجراءات وآليات الأداء.
- ﴿ وصف أسلوب مراجعة بطاقات الوصف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ﴿ تقييم مدى الاعتماد على بطاقات وصف الوظائف في عمليات الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ﴿ وصف وتقييم مدى إدراك العاملين لتفاصيل بطاقات الوصف الخاصة بهم. واعتمادهم عليها في التعرف على مطالب الأداء.
- ﴿ مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

6- هيكل الموارد البشرية بالمنظمة :

- ﴿ وصف الهيكل المتاح بالمنظمة من حيث النوعيات والأعداد.
- ﴿ وصف توزيع الموارد البشرية المتاحة بين التقسيمات التنظيمية.
- ﴿ بيان التوزيع الجغرافي للموارد البشرية بين قطاعات ومواقع العمل المختلفة بالمنظمة.
- ﴿ وصف حركة الموارد البشرية في المنظمة.

﴿ رصد وتحليل حالات المنازعات الداخلية بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض أو المنازعات بينهم وبين المنظمة ذاتها. ﴾
 ﴿ مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق. ﴾

7- نظم العمل الرئيسية:

﴿ وصف نظم العمل الرئيسية في مجالات النشاط المختلفة. ﴾
 ﴿ رصد وتقييم مدى وضوح المعلومات عن نظم العمل وآليات الأداء لدى العاملين المكلفين. ﴾
 ﴿ رصد وتقييم حالات الانحراف عن نظم وآليات الأداء المعتمدة. ﴾
 ﴿ تقييم مدى التناسق والتكامل بين نظم العمل في قطاعات المنظمة المختلفة. ﴾
 ﴿ تقييم مدى توافق منهجية الأداء ومتطلباته في فروع وقطاعات المنظمة المختلفة مع توجهاتها الإستراتيجية الرئيسية. ﴾
 ﴿ مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق. ﴾

8- منظومة الموارد بالمنظمة:

﴿ حصر الموارد المالية والمادية والتقنية المتاحة بالمنظمة. ﴾
 ﴿ وصف وتقييم أساليب تقدير الاحتياجات من الموارد ومدى التناسق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. ﴾
 ﴿ وصف وتقييم أساليب اقتناء وحفظ وتداول وصيانة وتنمية الموارد المختلفة بالمنظمة. ﴾

- ﴿ وصف وتقييم مدى الاستخدام الفعلي للموارد المتاحة وكفاءة الاستخدام من حيث الالتزام بالمعدلات والتقنيات المقررة للاستخدام. ﴾
- ﴿ تقييم إنتاجية الموارد المستخدمة بالنظر إلى المخرجات المتولدة عنها. ﴾

9- منظومة العملات الإدارية

- ﴿ وصف وتحليل وتقييم نظام التخطيط وأسس ومعايير اختيار الأهداف وبناء الخطط والبرامج. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم نظام إدارة الأداء على مستوى المنظمة. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم نظام متابعة وتشخيص الأداء. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم النظم المالية والمحاسبية. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم نظم التسويق والمبيعات وأسس التعامل في الأسواق. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم النظم والإجراءات المخزنية. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل نظام الرقابة وتقييم الأداء. ﴾
- ﴿ وصف وتقييم نظام تحسين وتطوير الأداء. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم نظام المعلومات الإدارية. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم عمليات وأسس مراجعة النظم الإدارية المختلفة وتطويرها وتناسق مع تطور الاستراتيجيات والأهداف. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل مدى انعكاس النظم الإدارية العامة بالمنظمة على النظم الإدارية القطاعية والوظيفية. ﴾
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم نظام إدارة الموارد البشرية. ﴾

10- منظومة مخرجات المنظمة

- ﴿ وصف وتحليل مخرجات المنظمة من المنتجات السلعية.
- ﴿ وصف وتحليل وتقييم مواصفات المنتجات من حيث تكلفة الإنتاج وسرعة الوصول إلى الأسواق والمساهمة في تحقيق القيمة المضافة.
- ﴿ تقييم مدى تقبل السوق لمنتجات المنظمة، وتطور المركز التنافسي عبر فترة زمنية واتجاهاته المستقبلية.
- ﴿ وصف المخرجات الخدمية سواء الموجهة للسوق الخارجي أو تلك الموجهة للعملاء الداخليين.
- ﴿ مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير المخرجات في ضوء ظروف المنظمة المتغيرة.

المبحث الرابع

نموذج لمحتويات إستراتيجية

الموارد البشرية

عناصر ومحتويات إستراتيجية الموارد البشرية:

القسم الأول

فلسفة الإدارة بالنسبة للموارد البشرية

حيث تطرح الإدارة رؤيتها للموارد البشرية في إطار التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة، وتعتبر عن إدراكها لطبيعة الإضافات المتوقعة من الموارد البشرية والأسلوب الذي تختاره للتعامل معها بصفة عامة. وليس القصد من إيراد هذه الفلسفة أن تكون دائماً إيجابية وملتزمة مع التوجهات الحديثة، ولكن القصد أنه أياً كان محتوى هذه الفلسفة فإنه يمثل الإطار الفكري المركزي الذي سيتم على أساسه بناء وتنمية استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة.

الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية:

وهي النتائج الجوهرية التي تريدها الإدارة من وراء استخدام وتشغيل الموارد البشرية والاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بحيث تكون القيمة النهائية لتلك الأهداف والإنجازات أعلى من كل ما تم استثماره في بناء وتنمية وتشغيل الموارد البشرية، وكذلك أعلى من العائد الذي يمكن تحقيقه حال توجيه تلك الاستثمارات لمجالات توظيف أخرى. وتشمل الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية عادة تعظيم الإنتاجية، تطوير الجودة، منع

الأخطاء في العمل أو في المنتجات، أو ترشيد التكاليف، وغير ذلك من الأهداف المهمة.

رصد الموارد المتاحة للإستراتيجية:

توضح الإستراتيجية الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية المتاحة بالمنظمة وكيفية توجيهها لمساندة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية، والتغييرات أو التعديلات المقرر إدخالها لرفع كفاءتها في التشغيل.

عوامل النجاح الأساسية Major Success Factors:

وتهتم إستراتيجية الموارد البشرية برصد وتقييم العوامل المختلفة ذات التأثير على فرص نجاح أو فشل الإستراتيجية، وفرز ما يمكن اعتباره عامل النجاح الرئيسي الذي سيكون مفتاح تشغيل باقي العناصر، ومن ثم زيادة احتمالات نجاح الإستراتيجية تحقيق أهدافها. وغالباً ما يكون أحد مكونات الهيكل البشري في المنظمة هو عامل النجاح الرئيسي.

القسم الثاني

الاستراتيجيات الوظيفية:

﴿ إستراتيجية تكوين هيكل الموارد البشرية الفعال المحقق لأهداف الإدارة.

﴿ إستراتيجية تشغيل وإدارة أداء الموارد البشرية.

﴿ إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.

﴿ إستراتيجية تعويض وتقدير الموارد البشرية.

﴿ إستراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشرية.

الأهداف وخطط الأداء والآليات التنفيذية

1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

2- تخطيط الاستقطاب وتحديد مصادره.

- 3- تخطيط الاختيار وتعيين معاييرهِ وتقنياته.
- 4- تصميم خطط الأداء بمراحلها الخمس الرئيسية [تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء].
- 5- تصميم برامج الرواتب والمكافآت المالية والمميزات العينية للعاملين.
- 6- تصميم برامج الرعاية المتكاملة للعاملين أثناء وبعد انتهاء العلاقة الوظيفية.
- 7- تصميم نظم وآليات المشاركة في فحص ومعالجة مشكلات الأداء في قطاعات المنظمة المختلفة والتي يكون مصدرها الرئيسي الموارد البشرية.

المبحث الخامس

نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية

إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- ﴿ وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- ﴿ رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية.
- ﴿ تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة، وتطوير مغريات لحفزهم على الانضمام إلى المنظمة باعتبارها من أفضل جهات الاستخدام.
- ﴿ تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.

﴿ ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية. ﴾

﴿ ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة. ﴾

1-موضوعات مهمة في تكوين الموارد البشرية

﴿ المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة. ﴾

﴿ المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة. ﴾

﴿ تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختبار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار. ﴾

﴿ مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه. ﴾

﴿ مراجعة واقتراح تطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل. ﴾

﴿ مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها. ﴾

﴿ مراجعة واقتراح تطوير ونظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة. ﴾

2- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمل مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة.

إن إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

﴿ تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد.

﴿ تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.

﴿ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.

﴿ تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.

﴿ تنمية وتطوير القيادات الإدارية.

﴿ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.

﴿ تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

3- استراتيجيات التعلم الفردي

تهتم هذه الاستراتيجيات بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل.

وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين:

الأول: هو الفعاليات التدريبية التي تنتقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب

والتدرب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل.

الثاني: هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي.

4- استراتيجيات التعلم التنظيمي

يقصد به أن يتم تغير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة ومن أهم عناصر التعلم التنظيمي:

- ﴿ عمليات التغيير المخطط والمتناسق في النظم.
- ﴿ إمكانيات تفاعل أفراد وجماعات العاملين مع النظم الجديدة.
- ﴿ إعادة بناء واستخدام ذاكرة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة.
- ﴿ تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى الطويل.

5- إستراتيجية إدارة المعرفة

المعرفة هي ناتج التعلم ومن ثم تصبح جدوى التعلم أفعال إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق.

وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي:

- 1- المعرفة الكامنة والمختزنة داخل أفراد المنظمة.
- 2- المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيات.
- 3- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنسان من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدرجات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن.

وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:

﴿ تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة. ﴾

﴿ فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة. ﴾

﴿ تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه. ﴾

﴿ تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها. ﴾

﴿ تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز. والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية. ﴾

إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة. وتضم هذه الأصول العلامات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني.

إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية:

تتجه إلى تطوير قدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها. وتهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور التالية:

- ﴿ إدراك القادة لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
- ﴿ فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
- ﴿ إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة.
- ﴿ متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها.
- ﴿ فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمة.

﴿ تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم. ﴾

﴿ تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم. ﴾

وتمر عملية تنمية القيادات الإدارية بمراحل ثلاثة هي:

1- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمنظمة.

2- تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمنظمة.

3- تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية، وبين المستويات الفعلية المتاحة.

أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي:

﴿ التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصيص معرفي ضيق. ﴾

﴿ التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج، مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحويلها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم. ﴾

﴿ إشراك القادة الإداريين في تصميم التدخلات التدريبية، وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش وتبادل الآراء وعصف الأفكار من خلال تقنيات التدريب التفاعلي. ﴾

﴿ تأكيد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية والتركيز على مفاهيم العمليات.

﴿ التركيز على مفهوم "التغيير" ودور القائد الإداري كداعية للتغيير ومسئول عن إدارة التحولات الرئيسية في المنظمة استجابة واستثماراً للتغيرات في المناخ المحيط وتنمية قدراتهم على التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير الكامنة في أنفسهم والتي يبديها العاملون معهم.

إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

1- إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر الثائرة والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف إيجابية.

2- معرفة النفس: وهي قدرة الفرد على معرفة واكتشاف حالاته المعنوية وما يثيره ويغضبه وما يريحه ويرضيه وإدراك دوافعه الشخصية بوضوح، ومصارحة النفس.

3- المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة:

ستكون النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ مجموعات الاستراتيجيات السابقة هي تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة بوجه عام، بما يعني زيادة قدرة المنظمة وقياداتها والعاملين بها على إدراك ورصد حركة المتغيرات السريعة من حولها، وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعاليتها، فهم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعوامل نجاحها، إدراك عملية

صنع الإستراتيجية ومراحلها، والمهارة في الربط بين الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، ثم إدارة المعرفة التنظيمية وتيسير التعلم التنظيمي. تلك القدرات الإستراتيجية تعتبر من أهم الأصول المعرفية للمنظمة المعاصرة والتي تسهم في بناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية.