



## الفصل الرابع

**دور مؤسسات الدولة والمنظمات الدولية**

**المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة**

**في رفع كفاءة الفرد والاهتمام**

**بالموارد البشرية**

obeikandi.com

## المبحث الأول

### دور الطبقة المثقفة

#### في نشر ثقافة برامج إدارة الموارد البشرية

يعتبر المجتمع المدني من الركائز الأساسية لتحقيق التقدم والازدهار، وتفعيل التنمية البشرية الحقيقية، ويسمى هذا المجتمع بهذا الاسم؛ لأنه يتخذ طابعا اجتماعيا مدنيا وسلميا، كما أنه مستقل عن الدولة والحكومة، وعن كل المؤسسات الرسمية والعسكرية، على الرغم من كونه يتكامل مع المؤسسات الحاكمة تنسيقا واستشارة واقتراحا.

وما يهمننا في هذا المجتمع المدني هو ما يقوم به الأفراد، سيما المثقفين منهم، من أدوار ثقافية جبارة وهائلة ومهمة وقيمة، في مختلف الميادين والمجالات والفنون والمعارف والآداب، لتوعية المواطنين ذهنيا ووجدانيا وحرکيا، ونشر الثقافة بينهم للقضاء على الأمية والتخلف والجهل والفقر والجوع والبطالة، بمعنى أن الثقافة تؤهل الناس لكي يزاولوا أعمالا إيجابية منتجة وهادفة وبناءة، تكون في خدمة الوطن والأمة والإنسانية جمعاء.

#### الجمعيات الثقافية:

لا أحد ينكر أهمية الجمعيات المدنية بمختلف أنواعها (جمعيات ثقافية، وجمعيات رياضية، وجمعيات اجتماعية، وجمعيات سياسية، وجمعيات بيئية، وجمعيات سياحية، وجمعيات نسوية، وجمعيات تربوية وتعليمية...)؛ لما لها من دور ثقافي هام في خدمة التنمية البشرية المستدامة، فهي التي تقوم بتأطير الأفراد تأطيرا مهاريا أو سلوكيا أو عمليا، وتوعيتهم توعية

دينية وأخلاقية وسياسية ووطنية وقومية، وتغيير سلوكهم تغييراً إيجابياً، وتكوينهم تكويناً نوعياً، أو تكويناً شاملاً وموسوعياً. بل تقوم هذه الجمعيات بدور تثقيفي وتنموي وتوعوي لافت للنظر في إطار مبادرات فردية أو جماعية، كما تساهم هذه الجمعيات في تحقيق الأمن والاستقرار والطمأنينة في البلاد؛ لما تقوم به من مهام علاجية نفسية واجتماعية وإرشادية، بغية توجيه الأطفال والشباب والبالغين نحو المواطنة الصالحة، وقد تكون هذه الجمعيات الثقافية مدعمة أو غير مدعمة، لكن هدفها الوحيد هو توعية المواطن، وتكوينه تكويناً مهارياً مفيداً، وتأطيره سياسياً واجتماعياً وثقافياً وعقدياً، وتوجيهه وجهة حسنة.

وكثيراً ما نجد أن ممارسات الكثير من المؤسسات والمنظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية، تؤدي إلى الجنوح بعيداً عن ممارسات المؤسسات الناجحة، وتشتكي الإدارة من أن موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية، فضلاً عن حب المشاركة والتمكين.

وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين، لذلك فإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق في الانتقاء، وإدارة الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات المصيرية التي تبدأ بأهم حلقة في هذه السلسلة، وهي الانتقاء التي قد تعدّ الخطوة الأساسية والقاعدة المفصلية لبقية أدوات وعناصر الموارد البشرية، التي تتعلق: بالتهيئة والتدريب وتطوير الأداء وفهم قيم المؤسسة والتناغم مع النسيج الاجتماعي لبقية أفراد المؤسسة، بحيث تقوم الإدارة بانتقاء موظفين بمواصفات تلتنقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة، ولنعطي مثالا على ذلك، فهناك بعض الناس ممن لا يمكن أن يؤدي أي عمل دون إشراف

وتوجيه واضح، ومنهم من لا يمكنه تأدية أي واجب يحتمل التفكير المستقل، فهو يريد الأمور أن تكون واضحة دون أي مجال للغموض، وكثير من الناس من يحب أن يطلب منه أداء مهام، وأن يُمنَح مع هذه المهام مرشداً بخطوات محددة يسترشد به لتأدية العمل من أوله إلى آخره.

ومنهم بالمقابل من يتمتع بقدرات شخصية وعلمية أو فنية لا يحتمل معها المراقبة المستمرة والإشراف المباشر، هؤلاء يرغبون من مديريهم أن يخبروهم عما هو مطلوب أو عن المهام بشكل عام، ومن ثمَّ أن يُترك لهم المجال والحرية لتأدية عملهم بالطريقة التي تناسبهم، فالناس أنواع، وتستطيع أن تقرر بصفتك مديراً للموارد البشرية، إذا توافرت الظروف المناسبة لاختيار الصنف المناسب من الأفراد دون عشوائية في الانتقاء والتعيين، وبعدها تهون الخطوات اللاحقة، فتكمل البناء على هذه القاعدة الأساسية من خلال التدريب، وتطوير الأداء، وغيرها من أدوات الموارد البشرية المختلفة. فإذا حصلت على موظف بجودة عالية، فلا بد أن تحصل على أداء مشابه، وإن حصلت على موظف بجودة متدنية فلا بد أن تحصل على أداء مشابه أيضاً، فمن يزرع نوعية وجودة وكفاءة فلا بد أن يحصد جودة ونوعية، والعكس صحيح.

وخلاصة القول إنَّ توافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين، التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين، هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات، وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات.

تُعد إدارة الأفراد بشؤون وسياسات العاملين، والاستراتيجيات الخاصة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من العمالة المختلفة في الأجلين الطويل

والقصير، وكذلك باجتذاب أنسب العمال وترغيبهم في العمل، تمهيدا لاختيار أفضلهم، ثم رسم السياسات الخاصة بتدريبهم وتمميتهم، ثم تعويضهم عن الجهود التي يبذلونها، وتقديم نتائج عملهم بالمنظمة.



## المبحث الثاني

### التعاقد الخارجي ودور منظمات المجتمع المدني في تنظيم البرامج التدريبية عالية الجودة

إن علمية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ، ولكنها فرصه ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل ، بشرط أن تتوافر لدى المدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم.

ولقد أجمع المختصون في مجال تنمية الموارد البشرية على وجود علاقة متينة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفر المهارات البشرية ، غير أن كنه هذه العلاقة لا يزال يثر بعض التساؤلات ومحل آراء مختلفة ، فالعديد من المختصين يرون أن توفر مهارات كفاءة عامل هام من بين عديد العوامل المحفزة على الاستثمار ، الذي يمثل الركن الأساسي لكل عملية تنموية ، في حين يرى البعض أن ديناميكية التنمية والاستثمار هي الدافع الأول لتطوير تنمية الموارد البشرية ، والواقع أن العلاقة بين الطرفين متشعبة ومؤثرة في الاتجاهين ، حيث إن ارتفاع نسق نمو الاقتصاد ينمي طلب سوق العمل على المهارات ، وبالتالي يرفع في عدد المقبلين على التدريب ، كما أن وتواجد العمالة المؤهلة والماهرة بأعداد هامة ، مؤشر على توفر عوامل إنتاج تمكن من التقليل في كلفة الإنتاج ، والرفع من مردودية العمل ، وتحسين جودة المنتج ، وكلها مؤشرات على توفر الظروف لاكتساب حصة في السوق ، وبالتالي محفز هام للاستثمار وتوسيع النشاط الاقتصادي ، غير أن المكسب الإضافي المتولد عن تواجد الموارد البشرية المؤهلة أو الصعوبات الناتجة عن النقص فيها لا يمكن تحديده بكل دقة ، والثابت لدى كل الأطراف أن طرق الإنتاج الجديدة ، والتي شهدت تطورا هاما خلال العقدين الأخيرين ، أصبحت تتطلب

أكثر من أي وقت مضى العنصر البشري المدرب التدريب الجيد، والقادر على تأدية دوره الإنتاجي على أحسن وجه.

...إن تنمية القدرات هي أكثر بكثير من مجرد دعم برامج التدريب، واستخدام الخبرات الوطنية - فهذه الأشياء ضرورية وأخذة في الازدياد، لكن علينا أن نضيف إليها استراتيجيات الاستجابة والدعم الرامية إلى إخضاع القيادة للمساءلة، والاستثمار في التعليم والتعلم طويل الأجل، وتعزيز النظم العامة وآليات التعبير بين المواطن والدولة، وإجراء الإصلاحات المؤسسية التي تضمن سرعة استجابة القطاع العام والخاص في إدارة وتقديم الخدمات لمن هم في أمس الحاجة إليها.

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالميا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة و تقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. و يرى بنس Bennis " أن التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، و أنه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، و يرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم". و في عصر العولة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل، فطرح العديد من المقترحات والأفكار، وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري، و لكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، و

أكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت إدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري للقوى العاملة لديها.

وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل.

والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات، فهو نمذجة للسلوك، وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات، لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين، من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم، مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة، فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقا، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير.

ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد، بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي

يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين:

- تغيير المعارف والمعلومات.
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة، مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة.

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها Odiorne (1970) إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي :

1. أهداف تدريبية روتينية : وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.
2. أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة، ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
3. أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية، حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.

ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية:

1. يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية

2. يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم
3. يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه
4. يخلق التدريب علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها، مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة.
5. يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها، وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية
6. يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة، وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة، التي تساعدهم في تحسين أعمالهم.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين، هم موظفي التوظيف، وموظفي العلاقات الصناعية، ومفتشي المصانع لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة، وأنظمة العمل والقرارات الإدارية، والاهتمام بسجلات العاملين في العمل، وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية، واقترح تحسين ظروف العمل، وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرههم، وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات كميادين لها أهميتها، ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين، التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج. كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918م) والحرب العالمية الثانية (1939 - 1945) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج، ودراسة معوقات الأداء سواء

بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين و رفع معدلات الإنتاج، ففي خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد، بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة، ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة، وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب.

وبشكل عام لقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول، نذكر منها الهند، حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث إنه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها، وبذلك اكتسب التدريب الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم، ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد، وإنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التي لعبت فيها الأمم المتحدة دورا هاما.

أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969، تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية، والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية، والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

وكذلك فإن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب، وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

## مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدرسين :

وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفاء يمكن إجمالها فيما يلي:

- ❖ أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية، حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين.
- ❖ أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين،
- ❖ أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها، لأن الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب ، حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين.
- ❖ أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية.
- ❖ أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين، والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات، بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع.
- ❖ أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.
- ❖ أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.
- ❖ أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات، تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته، مما يساعده على تنمية ذاته.

- ❖ أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين، وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم، وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها، أي: دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية، وتدريبهم على أعمال العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.
- ❖ أن تتصف أحكامه ( على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومدارة ذوي النفوذ والسلطان.
- ❖ أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه، والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

### مرحلة اختيار المدربين :

في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فإنه توجد مجموعات يمكن أن

يتم اختيار المدربين منها وهي:

- ❖ الاختصاصيون في مختلف الحقول.
- ❖ الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة، سلوكية وتنظيمية وغيرها.
- ❖ أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات.
- ❖ المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية.
- ❖ أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون.
- ❖ المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين.

❖ الزائرون من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب.

وأخيراً فإن المنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب، أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب، ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة، والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية، لتتاسب المتطلبات البيئية الجديدة .



## المبحث الثالث

### ثقافة تمكين العاملين وحركة الذكاء العاطفي

#### في توجيه داعية الموارد البشرية

##### أولاً: تمكين العاملين:

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم، بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية، وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات، وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية، التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات، كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان، وندرة الخامات، والموارد الطبيعية، وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير، وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة، محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة، وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من

حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعلميات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت، كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة، نما الاتجاه نحو تمكين العاملين Empowerment وإشراكهم في تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات، ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عوامة الأسواق، والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية، التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها.

كما أن الفكرة الأساسية إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء، وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم، وقد يصل الأداء إلى المستويات المخططة والمستهدفة، أو لا تتحقق تلك الأهداف، ولا تملك الإدارة الانتظار لتتبين مدى تحقق نتائج الأداء في نهايته، بل تحاول أن توفر الظروف الموضوعية التي تسمح بتدفق الأداء بسهولة ويسر أثناء العمل من خلال أساليب القيادة والمساندة، التي تتضمنها عملية مهمة في نظام إدارة الأداء هي "توجيه الأداء".

العناصر الأساسية في توجيه الأداء: عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات، وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

- متابعة مستويات وظروف الأداء: وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية [الآنية] بقدر المستطاع لتتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.

- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: تهتم إدارة العاملين بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، بحسب احتياجات الأداء، وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة، يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال، وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنبهم احتمالات الخطأ.

- تمكين العاملين للأداء المتميز تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم "التمكين"، والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية، للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء.

- أساليب توجيه الأداء: تتعدد أساليب توجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه، لينقل إليهم ملاحظاته، ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع، ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم، بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق، كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة، ولكن أفعال الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه الأداء هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرئيس، القائمين بالعمل،

ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها، ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة.

### قواعد توجيه الأداء الفعال:

- تجنب لوم وتقريع العاملين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه، لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقييم الذاتي من العاملين.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لآراء العاملين.

دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين، وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها، والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

وكان من أهم الأسباب لفجوات الأداء في المنظمات أسباب بشرية، أسباب تقنية، أسباب مادية، أسباب تنظيمية، نقص عدم تناسب قدرات للعاملين، عدم ملاءمة التقنيات لمتطلبات العمل، نقص عدم صلاحية الخامات عيوب الهياكل التنظيمية ضعف/ عدم رغبة العاملين في العمل، عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات، نقص عدم صلاحية المعدات والآلات، قصور في تحديد الصلاحيات، وعدم تمكين العاملين تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل، تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء، قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل، شيوع المسئوليات وعدم تحديدها بدقة ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل، ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها، ضعف نظم الصيانة الوقائية

التصحيحية، عدم تحديد المسئول عن كل عملية ضعف، روح العمل الجماعي لدى العاملين، عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة، نقص الاعتمادات المالية، قصور تقادم السياسات والنظم، ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل، عدم تناسق حزمة التقنيات المستخدمة، عدم ملاءمة موقع العمل، تصادم عدم وضوح العلاقات التنظيمية.

## ثانياً: استخدام الذكاء العاطفي:

يعد مفهوم الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً جذب انتباه كثير من الباحثين والعامّة، ورغم أن أول من أطلق مسمى الذكاء العاطفي (Emotional intelligence) هما "سالوفي وماير" وكان ذلك في عام 1990 إلا أن السبب بعد الله في انتشار هذا المفهوم هو "دانيال غولمان" في كتابه المعنون بـ:

(Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ?)

والذي كان إصداره في عام 1995 وثم تبعته بعد ذلك الكثير من المقالات، والتي توضح فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يعتمد على قدرات الفرد الذهنية (الذكاء العقلي)، ولكن على ما يملكه هذا الفرد من قدرات، اصطلاح على تسميتها بالذكاء العاطفي.

كما تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء لأهميته البالغة، فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المنظمات، حيث تهتم المنظمات دائماً برفع مستوى الأداء، وتحسين كفاية العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء وكفاية الإنتاجية للعاملين

بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتتوسع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها ، فالمنظمات أصبحت توجه تحديات داخلية وخارجية متعددة.

فعلى الصعيد الداخلي أصبحت الحاجة ملحة إلى التغيير والتطوير في فلسفة المنظمات ورؤيتها وهياكلها، بل وأهدافها العامة للتماشي وتلبي حاجات العاملين، وتمنحهم المزيد من الاستقرار النفسي والمادي، في سبيل الحصول على المزيد من الإنتاجية، وتحسين أداء العاملين وضمان ولائهم للمنظمات التي يعملون بها، بالإضافة إلى التغييرات في تكوين الموارد البشرية ونظرتها لنفسها كمحرك قوي في المنظمات، وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات للحصول على الموارد البشرية المتميزة.

أما على الصعيد الخارجي فإن التطور الهائل في البيئة الخارجية التي تعيش وتعمل فيها المنظمات، والذي بدوره كان له التأثير العميق والقوي على حياة الأفراد والمنظمات، بل والمجتمعات بما فيه من تغيير جذري شمل أنماط التفكير والتعليم والإدارة في المنظمات، وأيضاً وجود المنافسين وشراسة المنافسة فيما بينهم وضراوتها على مستوى عالمي بدون حدود أو قيود جغرافية، يجعل من المنظمات تبحث في أفضل السبل لاستثمار مواردها المادية والبشرية، وتحقيق أفضل إنتاجية، ورفع مستويات أداء العاملين إلى الحد الأعلى بشتى الطرق والوسائل.

### مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وبتدرجات الموارد البشرية

بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (Hamady,2001: 216).

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهداً وي بذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (محمد، 2000: 209).

وبحسب النموذج الذي قدمه (الدره، 2003: 119) لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسئولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
- متطلبات العمل، كالواجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.
- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

## عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (آل الشيخ، 1994: 21؛ عبد الله، 1979: 18).

## العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف (العماج، 2003: 67).

- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في

المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة (محمود، 1997: 398).

#### ▪ اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية، التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين، ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول، والموظف غير المنتج (محمود، 1997: 400).

#### ▪ مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة (العماج، 2003: 67).

## ▪ التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (العماج، 2003: 68).

## عناصر إدارة الأداء:

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر، وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز، والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها، وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف، ويعرف زايد (2006: 176) إدارة الأداء بأنه الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.

ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي:

- تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تقييم الأداء: وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.
- التغذية العكسية للأداء: ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على

تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة (الخزامي، دت : 8).

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسية أساسية، وهي ما يلي:

- أهداف استراتيجية: حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية، وتحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
- أهداف إدارية: حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية، لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
- أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين، ورفع مستوى أدائهم، وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس (زايد، 2006: 181).

ويرى (روبرت باكال) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي:

- وسيلة لتنسيق العمل. بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حدّ سواء.
- طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.

- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين، التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
- تقدم المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات، وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.
- وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة.
- وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.
- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
- تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء ( باكال، 1999 : 49).

ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من، نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات للإدارة، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كلاً من ما يلي:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارة محددة.
- كيف سيعمل الموظف والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل.
- كيف سيتم تقييم أداء العمل.

- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها (باكال، 1999: 26).

وأخيراً فإنه يمكن تلخيص مبدأ الذكاء العاطفي في الآتي:

يعني الذكاء العاطفي ببساطة الاستخدام الذكي للعواطف، أي أن يطوع الإنسان لتعمل من أجله بأن يجعل توجه سلوكه وتفكيره بطريقة تحقق نتائج إيجابية، ويتكون الذكاء العاطفي من مهارات (مجالات أو قواعد بناء) هي:

1. معرفة الإنسان لعواطفه : إن الوعي بالذات والتعرف على شعور ما وقت حدوثه هو الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي.
2. مهارة إدارة العواطف: ويعني ذلك التعامل مع المشاعر لتكون مشاعر ملائمة، وهي القدرة على تهدئة النفس والتخلص من القلق الجامع والتهجم وسرعة الاستثارة.
3. مهارة تحفيز النفس: وتعني توجيه العواطف في خدمة هدف ما، وتحفيز النفس يعين على التفوق والإبداع.
4. مهارة التعرف على عواطف الآخرين (التقمص الوجداني): ويعني أن يضع نفسه مكان الآخرين مما يدفعه إلى الإيثار والغيرة.
5. مهارة توجيه العلاقات الإنسانية : وتعني إتقان فن إدارة العلاقات بين البشر والمهارة في تطويع عواطف الآخرين.



## المبحث الرابع

### دور الموارد البشرية عالية القدرة

#### في خلق مناخ جاذب للاستثمار

يجمع المختصون في مجال تنمية الموارد البشرية على وجود علاقة متينة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفر المهارات البشرية، غير أن كنه هذه العلاقة لا يزال يثير بعض التساؤلات ومحل آراء مختلفة، فالعديد من المختصين يرون أن توفر مهارات كفئة عامل هام من بين عديد العوامل المحفزة على الاستثمار، الذي يمثل الركن الأساسي لكل عملية تنموية، في حين يرى البعض أن ديناميكية التنمية والاستثمار هي الدافع الأول لتطوير تنمية الموارد البشرية، والواقع أن العلاقة بين الطرفين متشعبة ومؤثرة في الاتجاهين، حيث إن ارتفاع نسق نمو الاقتصاد ينمي طلب سوق العمل على المهارات، وبالتالي يرفع في عدد المقبلين على التدريب، كما أن وتواجد العمالة المؤهلة والماهرة بأعداد هامة، مؤشر على توفر عوامل إنتاج تمكن من التقليل في كلفة الإنتاج، والرفع من مردودية العمل، وتحسين جودة المنتج، وكلها مؤشرات على توفر الظروف لاكتساب حصة في السوق، وبالتالي محفز هام للاستثمار وتوسيع النشاط الاقتصادي، غير أن المكسب الإضافي المتولد عن تواجد الموارد البشرية المؤهلة، أو الصعوبات الناتجة عن النقص فيها، لا يمكن تحديده بكل دقة، والثابت لدى كل الأطراف أن طرق الإنتاج الجديدة، والتي شهدت تطورا هاما خلال العقدين الأخيرين، أصبحت تتطلب أكثر من أي وقت مضى العنصر البشري المدرب التدريب الجيد، والقادر على تأدية دوره الإنتاجي على أحسن وجه، ومن خلال الدراسات التي

تقوم بها أغلب البلدان للنظر في منظوماتها الاقتصادية والاجتماعية، وبخاصة مسألة التشغيل يلاحظ التوقف عند ثلاثة محاور هامة هي :

❖ مناخ الأعمال والمقصود به العوامل الخارجية عن المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في :

- القوانين والتراتب المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية ودرجة الشفافية التي تتعامل بها الإدارة مع الباعثين.
- درجة تعقد أو بساطة الإجراءات المعمول بها في إحداث المؤسسات.
- الحوافز المتوفرة للعمالة.
- الأعباء الموظفة على المؤسسات من أداءات مختلفة وجبائية.
- التمويل والبنية التحتية والنقل وكلفة عوامل الإنتاج الخارجية كالتنقل والاتصالات.
- المناخ القضائي ودوره في ضمان تطبيق القوانين، وحفظ حقوق المتقاضين الاقتصاديين.

❖ منظومة التربية والتعليم والتدريب المهني والتعليم العالي، ومدى تطورها واستجابتها لحاجيات الاقتصاد من المهارات.

❖ قانون العمل والموازنة في الضمانات التي يوفرها للمستثمرين وللعاملين.

وستحدث هنا عن دور التدريب المهني في خلق كفاءات وكوادر مؤهلة لخلق فرص استثمارية من شأنها جذب المستثمرين، وتحقيق أعلى عائد من الدخل للوطن، وعلاقة ذلك بالموارد البشرية، وبالتحديد بمسألة التأهيل والتدريب المهني.

### التدريب المهني عبر التاريخ

يعتبر التدريب المهني والتعليم التقني في شكله النظامي من أحدث أنواع التعليم، حيث لم يبرز بالشكل الذي يمكن مقارنته بما هو عليه الآن إلا بعد

انطلاق الثورة الصناعية، لكن كل الدلائل توحى بأن جل الحضارات القديمة عرفت أشكالاً من التدريب الذي يمكن أن نطلق عليه بالغير نظامي أو الغير مهيكّل.

وتبين الدراسات أن جل أنظمة التكوين المهني في أوروبا كانت متشابهة في العصور الوسطى وحتى أواسط القرن التاسع عشر، فمنذ ظهور الجمعيات المهنية Guildes التي تجمع حرفيين ينشطون في نفس الميدان، نظمت هذه الأخيرة المهن وفرضت القيود للانتماء إليها، وكانت الضامن في جودة المنتج لدى المستهلكين، كما كانت تحدد واجبات المنخرطين في المنظمة المهنية إزاء تدريب المتدربين والمرافقين la formation des apprentis et des compagnons وتحكمها قوانين دقيقة توضح العلاقة بين المتدرب - والمرافق - والمعلم Apprenti - Compagnon - Maître.

بعد الثورة الفرنسية تم إلغاء نظام المنظمات المهنية من هذا النوع، وأطلقت حرية المبادرة، مما ساهم مع تطور الصناعة والحاجة إلى يد عاملة متكونة في وقت وجيز وبأعداد وفيرة، في ظهور تكوين مهيكّل ومبني على التعلم والمعرفة والتطبيق، ولعل من أبرز ما تم تدوينه حول المهن والأدوات التي تستعمل فيها ما جاء في موسوعة ديدورو ودلبار Encyclopédie de Diderot et D'Alembert الصادرة بين سنة 1751 وسنة 1772 والتي تتضمن وصفاً دقيقاً للعديد من المهن، وكيفية ممارستها والأدوات المستعملة فيها.

والمتتبع لتطور التدريب المهني في البلدان الأوروبية يلاحظ أن أهم العناصر التي نحتت منظومات التدريب المهني ترجع إلى ثلاثة عوامل رئيسية :

- إلغاء التنظيمات المهنية المنغلقة من نوع Corporation.
- نسق التصنيع والدخول في الثورة الصناعية.
- تأثير الحركات الفلسفية والثقافية والدينية.

فبرزت ثلاثة نماذج هي :

- النوال اللبرالي ويمثله النظام البريطاني.
- النوال المقنن من طرف الدولة مثل النظام الفرنسي.
- النوال الألماني المعروف بالمزدوج . Systeme dual .

ويمكن تلخيص أهم الفوارق بين هذه النماذج حسب عدد من العوامل

في الجدول الموالي :

العامل	النوال اللبرالي	النوال المقنن	النوال المزدوج Dual
التحكم في التنظيم	تفاوض بين الأعراف والعمال ومؤسسات التدريب	الدولة	الغرف : - الصناعة والتجارة - المهن أو الحرف - الفلاحة
مكان التدريب	معاهد التكوين، المؤسسات الاقتصادية	المعاهد أو مراكز التدريب	المؤسسات الاقتصادية مع تكوين تكميلي بالمدارس
تحديد المحتوى	سوق الشغل أو المؤسسات	الدولة بالتعاون مع الأطراف الاجتماعيين مع اهتمام كبير بالمعارف العامة	لجان ثلاثية التركيبية الأعراف، العمال والدولة
التمويل	الأشخاص المنتفعين بالتكوين بعض المؤسسات بالنسبة لاختصاصات معينة	الدولة ويوجد في بعض الأحيان أداء على التكوين المهني	المؤسسات الاقتصادية يتقاضى المتدرب منحة تمول الدولة التدريب التكميلي بالمدارس

### أنظمة التربية والتدريب المهني والتعليم التقني العربية

اهتمت عديد من الأوساط بالتعليم والتدريب المهني والتعليم العالي بالوطن العربي، وكتبت عديد من المقالات والأوراق القطرية حول هذا الموضوع، ويمكن الرجوع إلى البعض منها عبر موقع واب منظمة العمل العربية.

- وقد حققت البلدان العربية نجاحا هاما في مجال تعميم التعليم وتطويره، وبلغت أهم المؤشرات الكمية المتعلقة بالتعليم درجات متقدمة:
- بلغ معدل الالتحاق الإجمالي في مرحلة التعليم الأساسي في المنطقة العربية 95 % في سنة 2005، وبلغ معدل الالتحاق الإجمالي في مرحلة التعليم الثانوي 88 %، أما في التعليم العالي فقد بلغ في نفس السنة 21 %.
  - يتراوح حجم الإنفاق على التعليم في الدول العربية كنسبة من الناتج القومي الإجمالي بين 1.3% إلى 9.6%.
- ومن المؤكد أن التطور الكمي لم يُمكن من الاعتناء بالجودة والمردودية، فباتت على هذه المنظومات علامات الوهن وضعف النتائج، مما جعلها لا تحتل مراتب متقدمة في التقييمات الدولية، كما تبينه نتائج تقييمات TIMSS لسنة 2007 بالنسبة إلى الرياضيات والعلوم، والتي شاركت فيها مجموعة من الدول العربية.

العلوم		الرياضيات	
المعدل	البلد	المعدل	البلد
567	سنغافورة	598	تيوان
561	تيوان	593	سنغافورة
554	اليابان	572	هون كونغ
<b>500</b>	<b>المعدل العالمي</b>	<b>500</b>	<b>المعدل العالمي</b>
482	الأردن	449	لبنان
467	البحرين	427	الأردن
445	تونس	420	تونس
423	عمان	398	البحرين
418	الكويت	391	مصر

414	لبنان
408	الجزائر
408	مصر
404	فلسطين
403	العربية السعودية
319	قطر

387	الجزائر
384	عمان
367	فلسطين
354	الكويت
329	العربية السعودية
307	قطر

ويعزى ضعف هذه النتائج إلى أهم العوامل التالية :

- اعتماد منهجيات في التدريس تركز على الحفظ، ولا تعد التلاميذ إلى تملك كفايات التحليل، والاعتماد على الذات، والتخطيط، وكل ما ينمي بناء الشخصية، والتشجيع بقييم العمل.
- اعتماد بيداغوجية لا تجعل من التلميذ محور العملية التربوية والتعليمية، بالرغم من أن قوانين التربية والتعليم وكل مشاريع إصلاح منظومات التربية بالوطن العربي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالتلميذ، وبناء الفعل التربوي من أجله ولصالحه.
- هيكلية إدارية تعتمد المركزية المفرطة، ولا تمكن المؤسسة التربوية من أي هامش للمبادرة والتجديد
- نقص في البنية التحتية وفي إطار التدريس في عديد من البلدان، مما تؤد عنه اكتظاظ فصول الدراسة، وضعف تعهد إطار التدريس بالتكوين المستمر.

- غياب التقييم كعمارة تهدف إلى تقييم مردود المنظومة التربوية والمدرسة والمناهج وإطار التدريس، للوقوف على النقائص ومعالجتها.

أما أنظمة التدريب المهني والتعليم التقني بالأقطار العربية فهي متنوعة، وتشتمل على عديد من النماذج، وتصعب مقارنتها، ولكن يمكن استحضار ما جاء في التقرير العربي الأول لمنظمة العمل العربية حول التشغيل والبطالة في الدول العربية، وخالصة ذلك أن كل البلدان العربية لها أنظمتها، وتتميز بتشعب الجهات الرسمية المشرفة على نظم التعليم التقني والتدريب المهني. كما تعرض التقرير لمسألة التمويل، وبين أنه في الأغلب عمومي من خزينة الدولة، وأن دور القطاع الخاص لا زال محتشماً، ولا تتوفر له فرص المنافسة مع القطاع العام الذي يوفر التدريب المهني مجاناً.

وتتميز هذه الأنظمة بضعف نظم المعلومات حول سوق العمل، والنقص في الارتباط بين مؤسسات التدريب وسوق العمل، ولعل من أسوأ ما يعاني منه التدريب المهني نظرة المجتمع له، والتي بقيت تنظر له على أساس كونه مسلك الفاشلين في الحقل الدراسي.

ومن ناحية النتائج لا يختلف الأمر بالنسبة للتدريب المهني عن التعليم، حيث تبقى جودة أداء منظومات التدريب المهني في البلدان العربية دون المأمول، ومنذ سنوات شرعت دول عربية (تونس، المغرب، الإمارات العربية المتحدة، العربية السعودية) في المشاركة في المباريات العربية للمهن، والتي كانت تعرف حتى سنة 1999 بأولبياد المهن، والتي تنتظم كل سنتين. وخلال الدورة الأخيرة التي التأمّت بكندا في شهر 9 من العام 2009 كانت نتائج البلدان العربية ضعيفة، حيث احتلت مراتب متأخرة من بين 46 دولة مشاركة كما يبينه الجدول الموالي :

عدد النقاط	الترتيب	البلد
469.00	39	العربية السعودية
466.60	40	تونس
462.40	41	المغرب
432.89	46	الإمارات العربية المتحدة

### التدريب المهني والعملة

لا يمكن الحديث على التدريب المهني والتعليم التقني دون التقديم للواقع الجديد، الذي فرض نفسه منذ سنوات، والمقصود به العملة. وتعني العملة باختزال شديد، سقوط الحواجز، وتلاقح الحضارات، وتقارب المسافات، واجتياح اقتصاد السوق كل البلدان، وشراكة دولية متشابكة المصالح، وذيوع استخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيات الإعلامية، مما حول العالم إلى قرية كونية.

والاقتصاد المعولم يتسم، إلى جانب ما يوفّره من فرص، بخصائص يؤدي التغافل عنها إلى التفريط في هذه الفرص، والتخلف عن ركب التقدم وربما الخروج من التاريخ :

- فهو اقتصاد يتطور بسرعة مذهلة، تفرض على كل من يروم متابعة نسقه مرونة فائقة وقدرة على التكيف الآني مع المستجدات.
- وهو اقتصاد لا يعترف بالحواجز والحدود، ولا مجال فيه لمن لا يتحكم في شبكاته وقنواته ومسالكه الوعرة.
- وهو اقتصاد حاد التنافس يتطلب مستوى رفيعا من الجدوى والجودة والمصداقية، النزول تحته قيد أنملة يفقد صاحبه ما اكتسبه من حصة في سوق ضارية لا تعترف إلا بقيم المبادلات والمضاربة.

- وهو اقتصاد عماده المعرفة، يتطلب قدرة فائقة على التعلم المستمر، واستنباط الحلول الكفيلة بإحراز السبق والريادة. ويلاحظ المتتبع للتحوّلات التي تجدد في عالم اليوم، أنّ الأمم الأكثر وعياً بطبيعة هذا الطور التاريخي تستعد لمجابهتها ورفع تحدّيتها المستقبلية، بإعطاء الأولوية في اهتماماتها للتربية والتكوين والتعليم، ولا يوجد بلد اليوم ليس منشغلاً بمراجعة جذرية لمنظومته التربوية والتكوينية.

وتدل المؤشرات أن مستقبل المؤسسة التربوية والتكوينية سيشكل مجالاً من أهم مجالات التنافس بين الأمم المتسابقة، من أجل احتلال المواقع الفاعلة في العولمة وتحدياتها الاقتصادية والثقافية، وأن كل أمة تفوت على نفسها فرصة تأهيل تعليمها ستكون "أمة في خطر".

ومن نتائج التحوّلات الاقتصادية والثورة التكنولوجية بروز الموارد البشرية كعنصر محوري في التنمية، وفي احتلال المواقع الفاعلة في الاقتصاد المعولم، وكسب رهان المنافسة العالمية الضارية التي تحركها المصلحة. فالموارد البشرية القادرة على منح المؤسسة الاقتصادية الميزات التفاضلية التي تجعلها تحتل المراكز المتقدمة، تنطبق عليها المواصفات التي تعرض لها بارني Barney في نظريته حول أهمية الموارد وتصنيفها وهي :

- القدرة على تقديم الإضافة للمؤسسة.

- ندرة الوجود.

- لا يمكن تقليدها بسهولة.

- لا يمكن تعويضها بيسر.

ويؤكد خبراء التصرف في الموارد البشرية أن أول تحدّ تواجهه مؤسسة الإنتاج اليوم، يتمثل في قدرة مواردها البشرية على كسب رهان الجودة، والتأقلم مع المستجدات، واستباق التغيرات والقدرة على التجديد والابتكار.

## متطلبات النهوض بالتدريب المهني والتعليم التقني بالوطن العربي :

للنهوض بالتعليم التقني والتدريب المهني، لا بد من تلبية متطلبات من دونها لا يمكن الحديث عن منظومة متكاملة للتعليم التقني والتدريب المهني، ولا يعني ذلك التقيد بمنهج معين، أو نقل تنظيم نجح في بلدان أخرى، فلكل مجتمع خصائصه والنماذج المؤدية للنجاح متعددة، غير أن هذه الاعتبارات لا تمنع من توشي منهجية عامة توحد التفكير في إطار منسجم وموائم لمهام ووظائف التعليم التقني والتدريب المهني، والخيط الناظم في هذا التوجه يقضي بتشخيص دقيق لمهام التدريب المهني، وتحديد ملامح العلاقة بينه وبين احتياجات سوق العمل من المهارات، كما يجب أن يشمل هذا التشخيص العوامل الرئيسية المؤثرة في العملية التدريبية على مستوى المنظومة، وعلى مستوى مختلف مراحل الأداء، ويمكن حصر أهم العوامل في النقاط التالية :

- منظومة للتدريب المهني تمتلك مقومات النجاح.
- نظام معلومات حول سوق العمل جيد الأداء .
- شراكة فاعلة بين منظومة التدريب المهني ومؤسسات الإنتاج.
- الانسجام مع المواصفات العالمية و الاقتراب منها .

## مقومات منظومة التدريب المهني

الشرط الأول والأساسي لنجاح منظومة التدريب المهني أن يتم تحديد الجهات المنتفعة بخدمات هذه المنظومة بصفة شاملة، ولئن تضع عديد الجهات سوق العمل كمستهدف رئيسي لمنظومة التكوين المهني، فإنه يصح أن توضع أطراف أخرى في هذه المعادلة، ومنها خاصة طالبي العمل وحاجيات الاستثمار، والاستجابة إلى حاجيات جهة من هذه الجهات الثلاث لا تتعارض

مع احتياجات الجهات الأخرى، فالمسألة مسألة أبعاد مختلفة لنفس الموضوع، ورؤية شمولية تضع في الميزان جميع العناصر، فكلما حسنت منظومة التدريب المهني من استجابتها لحاجيات القطاعات الإنتاجية، إلا وقدمت خدمة مجدية ونافعة لطالبي العمل بتمكينهم من تحسين تشغيليتهم، وإعطائهم أسلحة إضافية لاقتحام سوق العمل.

وبالنظر إلى ما تم تقديمه حول منظومات التدريب المهني والتعليم التقني بالمنطقة العربية، يتبين أن بناء منظومات متطورة يمر حتما عبر وضع استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار جملة من الخصائص من بينها :

- إطار تشريعي ملائم لمقتضيات المرحلة، ويمكن من توحيد الأهداف والتوجهات وتحديد مجالات التدخل، ويُمكن إما توحيد كل مؤسسات التدريب المهني تحت إشراف إدارة واحدة (وزارة أو هيئة إشراف)، أو الإبقاء على تعدد المتدخلين، لكن مع توحيد الإشراف البيداغوجي فيما يتعلق بالمنهج التدريبي وطرق إعدادها، ومتابعة تنفيذ البرامج وتقييم مكتسبات المتكويين وطرق انتداب المدربين وتدريبهم، .... ويعني ذلك في صورة تواجد عديد من الإدارات المشرفة على التدريب المهني، ضرورة حصر دور الإشراف البيداغوجي في إدارة واحدة تستجيب كل الجهات المتدخلة إلى الضوابط العامة التي تضعها.
- ربط علاقات وطيدة مع جهات الإنتاج، والإصغاء إليها والتعرف المباشر على طلباتها من المهارات، ومدتها بخدمات إضافية، مثل التدريب المستمر للعاملين، والمساعدة الفنية خاصة بالنسبة إلى المؤسسات الصغرى.
- التوجه نحو تطوير حاكمية المؤسسات التدريبية عن طريق بعث مجالس إدارات مستقلة، بإمكانها أخذ القرارات وتسيير التصرف في المؤسسة طبقا لعقود برامج أو أهداف بين المؤسسة التدريبية والجهة الممولة (الدولة أو منظمة أصحاب عمل، ...).

- بناء مؤسسات تدريبية عصرية، وتحتوي على التجهيزات الضرورية للتدريب، وإكساب المتدربين المهارات المستهدفة.
- توفير الموارد المالية طبقاً للأهداف الموضوعية ومراعاة حسن التصرف فيها، والعمل على الحصول على تمويلات ذاتية عبر تقديم خدمات بمقابل للمؤسسات الاقتصادية أو للأفراد.
- العناية بالموارد البشرية في مستوى التأطير والتصرف والتدريب.

### نظام معلومات حول سوق العمل جيد الأداء

منظومات التدريب المهني مطالبة بالتفاعل مع احتياجات سوق العمل، وهو ما يقتضي وجود نظام معلومات جيد الأداء معين باستمرار، موثوق به، ويتصف بالشفافية، ويقدم المساعدة على أخذ القرار لكافة المتدخلين في سوق العمل من مؤسسات إنتاج ومؤسسات تدريب مهني.

### شراكة فاعلة بين منظومة التدريب المهني ومؤسسات الإنتاج

كتب الكثير حول الشراكة بين منظومة التدريب المهني ومؤسسات الإنتاج، وللشراكة عديد من الأوجه ولا يمكنها أن تكون فاعلة إن لم تتطرق إلى جميع المراحل التي تمر بها العملية التدريبية، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- تشخيص حاجيات القطاعات الاقتصادية من المهارات، ويمكن القيام بها عن طريق تبادل المعلومات، والقيام بدراسات مشتركة لتحديد حاجيات النشاطات الاقتصادية المرغوب في توفير المهارات لها، وتستغل في هذه العملية جميع المعطيات المتوفرة من خلال الدراسات التي تقوم بها جهات مختصة.
- إعداد مناهج التدريب، وتشارك مؤسسات الإنتاج في هذه العملية عن طريق العاملين ممن يحذقون المهن المستهدفة ورؤساءهم، كما يتم تطعيم

أعمال الفرق الفنية المشتركة بالتوجهات العالمية في المجال ونتائج الدراسات الاستشرافية، حتى يمكن إثراء المناهج التي يتم إعدادها وإعطائها البعد العالمي والبعد المستقبلي.

- المشاركة في تسيير مؤسسات التكوين، طبقا لما تمت الإشارة إليه سابقا.

- المشاركة في تنفيذ العمليات التدريبية عن طريق التدريب بالمؤسسة الاقتصادية، بما يساعد على تكوين مهارات أقدر على الاندماج السريع في سوق العمل، ومسايرة متطلبات أداء العمل بالمؤسسة الاقتصادية، والتخفيض في كلفة التدريب، وتطوير قدرة استيعاب منظومة التكوين المهني، على أنه ينبغي التثبت من قدرة المؤسسة على توفير الظروف الملائمة لإكساب المتدربين الكفاءات المستهدفة، وتأطيرهم عن طريق عملة مهرة، أو رؤساء فرق لهم القدرة على التبليغ، إلى جانب حذقهم للمهنة المعنية، ومن المستحسن أن لا تتساق المنظومات وراء بغية تحقيق أرقام مرتفعة في هذا المجال، وأن تفضل النوعي على الكمي، فليست كل الاقتصاديات قادرة على محاكاة النمط الألماني الذي بني على مدى قرون.

- المشاركة في تقييم مكتسبات المتكويين عن طريق المساهمة في لجان الامتحانات، والإشراف على إعداد مشروعات ذات بعد تدريبي يمكن إدماجها بالمناهج التعليمية.

### الانسجام مع المواصفات العالمية و الاقتراب منها.

ويمثل هذا الهدف مطمحا شرعيا وتحديا هاما لا بد من رفعه، لأن ما سلف ذكره حول العوامة يؤدي حتما إلى توحيد طرق الإنتاج وأساليب العمل، فضلا عن استعمال نفس الآلات والتكنولوجيات، وسي تدعم هذا التوجه

خلال السنوات القادمة، ولذا سيكون من الضروري والمتأكد تدارس أهم المواصفات العالمية لمنظومات التدريب المهني والاهتداء بها، ولا يعني ذلك نقلها وإنما ملاءمتها لأوضاع كل بلد، بما يحقق له تطوير منظومته، طبقاً للمواصفات التي يرتضيها، وأهم المواصفات العالمية الحالية تتمثل في :

- اعتماد الجودة، والجودة هي تمشي ودراية وتطبيق وتجديد لا يعرف نهاية. فمفهوم الجودة اليوم هو الاستجابة لما يرغب فيه الحريف، طبقاً لمواصفات يتم الاتفاق عليها مسبقاً.
- اعتماد مقاربات بيداغوجية حديثة تنبني على تشخيص الكفايات، انطلاقاً من مواصفات المهن المستهدفة، وتمكن الاستفادة من العمل الهام الذي أنجزته منظمة العمل العربية والمتعلق بالمعايير المهنية، وهو إلى جانب كونه عمل علمي ذو قيمة عالية، يُمكن المشرفين على التدريب المهني، وأصحاب الأعمال من التماور باستعمال مفاهيم موحدة، كما يُمكن من قطع خطوة هامة على درب تقرب منظومات التدريب المهني العربية من بعضها البعض.
- تثمين مكتسبات الخبرة، بما يمكن من اختصار آجال التدريب، وتمكين الأفراد من حقهم في الاعتراف بما اكتسبوه من كفايات خارج مواطن التدريب.
- إعداد المتدربين للتعلم والتكون مدى الحياة.
- وضع الآليات المناسبة لتشجيع المؤسسات الاقتصادية على تدريب العاملين بها، عن طريق التدريب المستمر الذي أصبح ضرورياً وحتماً لكل مؤسسة تروم مساندة نسق التطور التكنولوجي، وتطوير طرق وأساليب الإنتاج.

## الخلاصة : اقتصاد متكامل وتدريب مهني وتعليم تقني ملائم

من أهم الرهانات التي تواجه الأمم اليوم رهان التشغيل، ويتمثل هذا الرهان في الحفاظ على مواطن العمل من ناحية، وخلق مواطن عمل جديدة من ناحية أخرى، فكل البلدان مدعوة لا فقط إلى المحافظة على الرصيد الحالي لمواطن العمل، بل كذلك إلى تعزيز قدرتها على توفير مواطن عمل جديدة، فضلا عن حسن الاستفادة من الفرص التي يتيحها الاقتصاد المعولم، علما أن عالم الإنتاج يتطور باستمرار، وخريطة المهن تشهد تجددًا متسارعا، قد يفضي إلى انحسار دائرة التشغيل إن لم يتم التهيؤ له بما يلزم على كلّ المستويات المعنيّة.

فتجدد خارطة المهن والمهارات وتحول طبيعة العمل الذي بدأ يفقد بعده المادي لصالح طابعه المعرفي والفكري، بالتوازي مع تنامي اقتصاد المعرفة والاقتصاد اللامادي، وما يتطلبه من كفايات مستحدثة، أدت إلى طرح مسألة، إعداد الموارد البشرية وفق معطيات وتمشيّات ومعايير جديدة، تختلف جوهريا عما تعودناه منذ الثورة الصناعيّة، فالثورة التكنولوجيّة الحديثة تحتاج أفرادا قادرين على مجابهة مهام سريعة التغير، ومواكبة آنية لمهن جديدة لم يتدربوا عليها، وعلى مجاراة حياة مهنيّة مرشحة للتحوّل المطرد، وعلى تحسين مهاراتهم وكفاياتهم باستمرار، هذا فضلا عن القدرة على المبادرة، وإيجاد الحلول الوجيهة لكل وضع مستجد، والاستعداد للتجديد والابتكار، فلم يعد اليوم من معنى للمعرفة دون ربطها بالعمل، ولا معنى للعمل ما لم تسنده معرفة معيّنّة وتمكّن من منطلق التكنولوجيا الحديثة...

فهذه الكفايات تكتسب مبكرا، كما تكتسب على امتداد الحياة... وتكتسب في المدرسة وفي مراكز التدريب وفي مواقع العمل، ومنظومة إعداد الموارد البشرية وتأهيلها مطالبة اليوم باستتباط لحلول

الكفيلة، بإكسابها للناشئة، ومواصلة دعمها وتطويرها لدى العاملين في مواطن العمل، وعلى امتداد حياتهم المهنية...ولا يخفى ما يتطلب ذلك من مواكبة مستمرة للتحوّلات واستشراف للمستقبل...

ولأصحاب العمل دور هام في دعم هذه التوجهات، بما يمكن أن يوفره من فرص للالتقاء والتحاور مع المشرفين على التدريب المهني، والتعبير عن حاجياتهم من المهارات، وفتح مؤسساتهم لتدريب الناشئة، والمساهمة في كل ما يحف بالعملية التدريبية، فالمؤسسة الاقتصادية، إلى جانب دورها الهام في الفعل الاقتصادي التنموي، أصبحت تلعب أدواراً أخرى ذات بعد اجتماعي وإنساني، والعديد من المفكرين والسياسيين أصبحوا يقدمون لمواصفات جديدة، يمكن أن تصنف المؤسسات على أساسها، ومن أهمها المحافظة على البيئة ولعب دور "المواطنة"، وهذا الدور يمكن أن تلعبه المؤسسة بمساندتها للثقافة أو العمل الاجتماعي أو الرياضة، وهي مجالات يحق للمؤسسات المساهمة فيها كعمل اجتماعي اختياري وتطوعي، أما المساهمة في عملية تنمية الموارد البشرية، فهي في نفس الوقت عمل مواطنة، وترتقي إلى مرتبة الواجب، لأن النفع العائد إلى المؤسسة مباشر، والضرر المتأتي من عدم القيام به مؤكد.



## المبحث الخامس

### الكفاءات والعقول الوطنية المهاجرة والمقيمة بالخارج

تعتبر هجرة العقول والكفاءات العلمية والفنية من أقدم المسائل التي واجهتها البشرية ، وقد خلقت هذه الهجرات تفاعلا خلاقا بين الحضارات منذ القدم، حيث انتقلت بعض اختراعات الصين إلى العرب، وبعد أن قام العرب بتحسينها انتقلت من خلال الفلاسفة والعلماء العرب إلى أوروبا وهكذا .

غير أن هجرة العلماء والفنيين من الوطن العربي إلى الدول المتقدمة لا تقاس بهذا المقياس، إذ هي تعتبر فى العلاقات الدولية من أهم الظواهر فى عالم الهجرة، حيث تؤدي إلى تأخر الوطن العربي وبطء شديد فى عمليات التطوير العلمى، والتحديث الاقتصادى والاجتماعى، والتي يطلق عليها بعض الباحثين مصطلح النقل المعاكس للتكنولوجيا .

فمع التطورات العالمية الحالية يتراجع حجم الموارد المادية المتاحة أمام المعرفة البشرية، حيث فرضت علينا الحقبة الراهنة بعض المصطلحات، وأصبحت المعرفة ونتاج العقل البشرى هما العنصرين الرئيسيين لإعطاء أى مجتمع فرصة دخول القرن الحالى بقوة .

وفى الوقت الذى يعتبر فيه البحث العلمى أحد أدوات ومفاتيح هذا القرن - عصر العولة وثورة المعلومات -، فإن أعدادا كبيرة من المهنيين يهاجرون بعد حصولهم على دراسات عليا فى أوطانهم، ومن ثم فإنهم يشكلون بصورة جزئية فائض نظام التعليم فى بلدهم .

وبسبب وجود هوة بين أنظمة ومناهج التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل فى المجتمع المحلى، فقد أسفر عدم التوازن هذا عن ناتج زائد، فتعين

على الأفراد أن يسعوا للعمل خارج بلادهم، أو تدفعهم الظروف الحياتية إلى الهجرة ، ومن أشكال هجرة الكفاءات وأهمها أولئك الذين سافروا إلى الخارج لطلب العلم فبقوا في المهجر .

ولقد حاولت بعض الدول العربية تقديم إجراءات معينة وحوافز لعودة الكفاءات العلمية من خلال سن القوانين التي تمنح العائدين عددا من المزايا المالية ، وأهم هذه القوانين إصدار العراق لقانون عودة ذوى الكفاءات العلمية إلى الوطن رقم (189) لعام 1972 ، ثم قرار مجلس قيادة الثورة رقم (9) الذى أعقبه القانون الشامل رقم (154) لعام 1974 لرعاية أصحاب الكفاءات ، وقد منح هذا القانون والروافد التشريعية الأخرى المكملة له للعرب حق التمتع بالجنسية العراقية، وحرية الإقامة والعمل فى العراق، ومنح العائدين من ذوى الكفاءات العلمية منحا وقروضا وأراضى بناء وإعفاءات جمركية على الأثاث والسيارات .

وحاولت كل من ليبيا والكويت توفير مراكز بحوث علمية لجذب عدد من العلماء العرب بالخارج، حيث أدت جهود الكويت إلى إنشاء معهد للبحوث العلمية استقطب عددا محدودا من الكفاءات العلمية المهاجرة، أما فى ليبيا فقد تم إنشاء معهد الإنماء العربى فى كل من طرابلس وبيروت، استقطبا عددا من الباحثين العرب بينهم عدد محدود من المهاجرين .

ومن ثم فإن الجهود المتعددة للدول العربية لإعادة الكفاءات العلمية تبدأ فى الأساس من تغيير البنية الأساسية الفكرية وتطويرها ، حتى تكون بيئة علمية صالحة لجذب العقول الفكرية العربية المهاجرة إلى بلادها من أجل الاستفادة من مهاراتهم وعقولهم .

وعلى الدول أن تقوم بعمل روابط بين الداخل المتمثل فى الحكومات، والخارج المتمثل فى الكوادر والكفاءات المهاجرة، وتنسيق إمكانية الاستفادة الكلية أو الجزئية من خبراتهم ومهاراتهم فى خلق أجيال تعتمد على

الأسلوب العلمي الصحيح في تحقيق الأهداف والأغراض المؤسسية، وكذلك الاستفادة من تجارب هؤلاء العلماء وخبراتهم الحياتية، وذلك لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

إن الموارد الاقتصادية التي تزخر بها دول العالم النامي كبيرة ومتنوعة، من حيث الكم والنوع، وقد كانت تلك المنطقة مركز استقطاب عالمي للدول الاستعمارية التي كانت تبحث ولازالت عن الموارد والثروات الاقتصادية، التي تشكل المحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية في بلدانها، تلك الموارد الاقتصادية الضخمة أصبحت تشكل عامل استقطاب وطرده في نفس الوقت، حيث يتمثل عامل الاستقطاب بالاهتمام الكبير الذي توليه الدول المتقدمة في منطقة الشرق الأوسط، والتنافس الشديد فيما بينها على استنزاف موارد المنطقة الاقتصادية المادية منها والبشرية، أما عامل الطرد فيتمثل في هجرة الكفاءات العلمية لدول العالم المتقدم من مواطنها الأصلية "، نتيجة الكوارث والحروب، والاستبداد السياسي، وانعدام الأمن والاستقرار، وتدني الأجور، وتدهور مستويات الإنفاق على البحوث والمراكز العلمية، تاركين ورائهم حتما هائلا من التكاليف والنفقات التي تحملتها بلدانهم بالوصول بهم إلى مراكز قيادة التنمية الاقتصادية في بلدانهم، وكأن قدر الدول النامية أن تكون حاضنة للعلماء والمبدعين، وما أن تكتمل مراحل نموهم ونضوجهم العلمي، حتى تبدأ مسيرة الهجرة الى جنة العالم المتقدم .

إن قوة الاقتصاد اليوم تقاس بنوعية الموارد البشرية وكفاءتها وحسن استخدامها، من خلال إنتاج العدد اللازم من الكفاءات والعقول الخلاقة، فضلا عن معالجة المشاكل والظواهر التي تتخلل مسيرة التنمية الاقتصادية وتقديم الحلول لها، من هنا تتأتى الأهمية التي توليها الدول المتقدمة في استقطاب العقول الكفاء، باعتبارها عاملا قويا يضاف إلى عوامل القوة المتعددة التي تتميز بها الدول المتقدمة.

إن وجود الإنسان المفكر والعالم في مجتمعه يشكل عامل قوة وعنصراً مهماً في ركيزة البناء الاقتصادي والمعرفي لبلده، وأن المحافظة على هذا العنصر من الضياع والتلف والتدمير بات أمراً ملحا وضرورياً، يستوجب تسخير كل الإمكانيات للمحافظة عليه .

إن الكفاءات والعقول التي حصلت على شهادات جامعية عالية، وعملت ضمن مؤسسات أكاديمية كالجامعات والمؤسسات العلمية أو المصانع والشركات والمستشفيات وغيرها، بحيث باتت تتمتع بامتلاكها الخبرة العلمية والعملية والتقنية في مجال معين، ونشاط الكفاءة يبرز من خلال نشرها للأبحاث العلمية، وبراءات الاختراع، والاشتراك بالمؤتمرات العلمية، وبرامج التطوير العلمي، مما يعزز من مكانتها العالمية والمحلية، لعلها هي الحل الأمثل للخروج بالأوطان العربية من كبواتها الاقتصادية والعلمية، ودخولها عالم التنمية المستدامة.



## المبحث السادس

### نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره في إدارة الموارد البشرية

**مفهوم الجودة الشاملة:** الجودة الشاملة هي طريقة تفكير جديد للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، إنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، إنها نظام متكامل موجهة نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل وتعتمد على:

- 1 -التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة Wide Participation.
- 2 -إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ في الإدارة العليا ورؤيتها Vision، ويعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلانها الالتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة، واعتماد فلسفة تقوم على التميز والإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات وإرضاء العميل، وتهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير اللازمة، والتأكيد على مبدأ التحسين المستمر في الإنتاج Continuous Improvement. وعلى عمليات البحث والتطوير اللازمة للنمو المستمر في حصة المنظمة في السوق، والإشراف على إتمام كل مرحلة من مراحل الإنتاج، والتأكد من مطابقتها مجرياتها لتفاصيل التصميم، وهذا يعني أيضاً تأكيد مبدأ التحسين في كل مرحلة.
- 3 -إدراك أن العملاء هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها Quality Defined by Customers، وبالتالي لابد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء، فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، وبالتالي لابد

من التعامل معه باحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراهن أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد.

4- التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، وبالتالي رضا العملاء،

وهذا يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات من غير تعقيدات، كذلك التدريب المستمر والتحفيز المناسب والمشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية.

5- إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم، لا في الأفراد، وبالتالي لأبد من وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة.

6- فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة والرقابة والفحص وتحسين الجودة، إن مختصر " TQM " مكون من ثلاثة أحرف هي:

7- " T " ويعني تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة، ويشير حرف " Q " إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون، ويعني حرف " M " إدارة المواد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة عملية.

8- التزام الإدارة العليا: ويتمثل هذا الالتزام في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين، وتطوير مهارات العاملين، وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

9- القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يفرض توفير نظام معلومات فعال.

10- إيجاد معايير ومقاييس موضوعية، تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير.

11- توفير المناخ التنظيمي المحابي للجودة الشاملة.

## • مؤشرات الجودة الشاملة:

تتمثل هذه المؤشرات في الآتي:

- 1- العمل المتواصل على إرضاء العملاء، والمرونة العالية في تلبية طلبات السوق، والالتزام بجدول تسليم السلع والخدمات للعملاء.
- 2- التحسين المستمر للعملية الإنتاجية، والتحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة.
- 3- الاستخدام الأفضل للعاملين في المنظمة.
- 4- قصر مراحل العمليات باستخدام تكنولوجيات مناسبة ووسائل إدارية حديثة، وقصر فترة تطوير المنتجات الجديدة.
- 5- تبني عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- 6- الحدود الدنيا من السلع التالفة وغير المطابقة للمعايير.

## • عوامل الاهتمام بالجودة الشاملة:

بعد ثلاثين عاماً أو أكثر من اهتمام اليابان بالجودة الشاملة، أخذت تظهر منذ عشر سنوات بوادر الاهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ ذلك الوقت، نشطت بعض الجهود في الشركات الأمريكية لإدخال برامج الجودة الشاملة، وأصبحت هذه البرامج من ضروريات نجاح المنظمات.

### إن العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة ماثلة في الآتي:

- 1- اشتداد حدة المنافسة في التجارة، وما يترتب عليها من إنتاج سلع أفضل وبأسعار أقل، كما أن إدراك المنظمة لإمكانية توجه المستهلك إلى شراء سلع مماثلة قد جعلها تبتعد عن فكرة رفع الأسعار، وراحت بدلاً من ذلك تطبق الجودة الشاملة، حتى تستطيع إشباع حاجات المستهلك في مثل هذه الأسواق التنافسية.

- 2 - كونية أو عالمية التفاضس Globalization: فالمنتج الذي كانت تحتكر إنتاجه شركة دون أخرى، غدا الآن، وبسبب التكنولوجيا ورأس المال المتنقل، ينتج في أماكن مختلفة.
- 3 - تنامي الاتجاه العام نحو الخصخصة Privatization.
- 4 - تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً، مثل كوريا الجنوبية، وتايوان، والفلبين، وأندونيسيا، وغيرها.
- 5 - العجز المتواصل في الميزان التجاري Trade Deficit الأمريكي كان سبباً آخر من أسباب وضع استراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة.

## نظام إدارة الجودة الشاملة

### ♦ المتطلبات الأساسية للنظام:

#### 1 - التغيير في رؤية الإدارة:

تبدأ عملية التغيير في الإدارة ورؤيتها Vision، وتعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة، وتوصف هذه الإدارة بما يلي:

أ - الفعالية والتأثير لا داخل المنظمة فحسب بل وخارجها أيضاً، وخاصة في توضيح أهمية الجودة ونشرها.

ب - عدم الاكتفاء بالتحسين الجزئي، بل التركيز على التحسين الشامل المستمر.

ج - تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على تنفيذ برامج الجودة الشاملة. كذلك رسم السياسات ووضع الإجراءات المؤدية إلى تحقيق ذلك.

د - القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين، وأن يمارس المدير دور المدرب.

هـ - تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما رغبوا.

و - الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

## 2 - الانفتاح في عملية الاتصال:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:

- ❖ من أعلى إلى أسفل بين الإدارة والعاملين، بما يفضي إلى نقل المعلومات والتعليمات.
- ❖ من أسفل إلى أعلى، بما يكفل نقل الاستفسارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
- ❖ أفقياً، بما يعمل على التنسيق وعلى تبادل الاستفسارات والشكاوى ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة، وبتنسيق ما يجب اتخاذه.

## 3 -مراعاة العوامل الإنسانية:

إذا كانت ثقافة المنظمة تمثل المعتقدات والقيم المشتركة Shared Beliefs التي تمنح المنتسبين إلى المنظمة سلوكاً معيناً مقبولاً من الجميع، فإن هذه الثقافة ينبغي أن تقوم على احترام الفرد، وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وأن تقوم كذلك على تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المنظمة وخدماتها، بحيث يصبح جميع العاملين فريقاً واحداً، ويصبح الموردون والعملاء شركاء في المنظمة.

## 1 - الاعتماد على فرق العمل:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة التحلل من الفلسفة التي تقوم على أن الفرد هو وحده المحور الذي يحرك العمل في المنظمات، وبالتالي انتقل

التركيز من الفرد إلى الجماعة أو فريق العمل، فتقسيم المنظمة إلى جماعات عمل من شأنه أن يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، اعتماداً على أن واحداً من أهم دوافع الفرد في مجال العمل هو انتمائه إلى جماعة، وأن العمل في كنف هذه الجماعة يرتفع بكفاءة الفرد، وتزداد وفقاً لذلك إنتاجية المنظمة بشكل عام.

## 5 - إدراك أنواع الجودة:

### تتنوع الجودة إلى:

أ - جودة التصميم Quality Of Design: وتعني معرفة الأسباب التي أدت إلى استقطاب المنظمة للعملاء.

ب - جودة المطابقة Quality Of Conformance: وتعني المدى الذي وصلت إليه المنظمة والموردون في إشباع حاجات العملاء.

ج - جودة الأداء Quality Of Performance: تتمثل في قابلية المنتج لإجراء تحسينات أخرى.

2 - التأكيد على الجودة الشاملة برسالة المنظمة.

### مراحل بناء النظام:

يمكن بناء نظام الجودة الشاملة عبر عدة مراحل يمكن بلورتها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1 - ما السبب من وجود المنظمة، وما هو الغرض من إنشائها؟ (الرسالة ( Mission

2 - كيف ستكون صورة المنظمة في المستقبل، أي ماذا تريد أن تكون؟ (الرؤية المستقبلية Vision )

3 - ما الذي تؤمن به المنظمة، وماذا تريد المنظمة أن يلتزم به الجميع؟ ( القيم Values ).

4 - ما هي الإرشادات العامة التي ستساعد بها الإدارة الأفراد في المنظمة على الالتزام بالصورة التي ينبغي أن تقدم بها سلعتها أو خدماتها للعملاء؟ ( السياسات Policies ).

5 - ما هي الإنجازات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة؟ ( الأهداف العامة والتفصيلية Goals & Objectives )

6 - كيف ستتحرك المنظمة تجاه الصورة المستقبلية وتحقق أهدافها العامة والتفصيلية؟ ( أسلوب ومنهاج العمل Methodology ).

تمثل الإجابات عن الأسئلة الثلاثة الأولى الأركان الرئيسية للإطار العام اللازم لعمليات الجودة الشاملة ، فالسؤال الأول ( الرسالة ) يحدد سبب وجود المنظمة.

والسؤال الثاني ( الرؤية المستقبلية ) يجيب عن ما تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل.

والسؤال الثالث ( القيم ) يحدد كيفية العمل في هذا الإطار. أما إجابات الأسئلة الثلاثة اللاحقة فإنها تملأ الفراغات ما بين هذه الأركان الثلاثة الرئيسية.

**وبالتالي تتحدد مراحل بناء نظام الجودة الشاملة في الآتي:**

**تحديد رسالة المنظمة Mission:**

لابد أن تتضمن رسالة المنظمة الآتي:

أ - التأكيد على دور العاملين وأنهم أهم موجودات المنظمة، وعلى عملية التدريب واستمرارها وشمولها للجميع، وعلى تنمية روح الفريق، وعلى تفويض السلطات، كذا التأكيد على توفير نظم الضمان والسلامة في

العمل، وإذا كانت هناك حاجة إلى عاملين لإشغال وظائف معينة في المنظمة، فالعاملون من داخل المنظمة أحق بإشغالها إذا توافرت متطلبات إشغالها.

ب - التأكيد على رضا العملاء، وأن المنظمة تسعى لإشباع حاجاتهم.

ج - التأكيد على دور المساهمين Stakeholders وذلك بالتركيز على تطبيق القواعد الأخلاقية المقبولة لديهم واحترامها في التعامل مع العملاء.

### تحديد الرؤية المستقبلية Vision :

عادة ما تحدد الرؤية المستقبلية بمجرد تحديد رسالة المنظمة، وهي تصف الوضع الذي ترغب في أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وعند صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة لابد من أن تكون واقعية.

هناك أخطاء ثلاثة أساسية، لابد من تفاديها في صياغة الرؤية المستقبلية:

أ - الإخفاق في تحديد رؤية مبتكرة فريدة، تتميز بالأهمية والتحدي والواقعية في آن واحد.

ب - الإخفاق في توصيل ونشر الرؤية المستقبلية لجميع أعضاء المنظمة.

ج - الإخفاق في دعم كل عضو في المنظمة لرسالتها.

وحتى تكون الرؤية المستقبلية فعالة، لابد من أن تتوفر فيها العناصر الأساسية التالية:

1 - الوضوح والتحدي والتميز: وهنا يتمثل دور القائد في إيجاد روح التحدي لدى العاملين، وكذا التصميم والإصرار على تحقيق التميز.

2 -المعقولية والواقعية: تتضمن الرؤية المستقبلية كلا النقيضين: الثبات، والتغير كلما تغيرت الظروف المحيطة.

3 -توضيح الاتجاه المرغوب فيه، فالرؤية كالبوصلة تحدد الاتجاه وتغير مع كل تغير خارجي، وهي تفرض تطويع السلوك للسير في الاتجاه المطلوب.

4 -دعم العاملين أولاً ثم العملاء، فمن غير دعم العاملين لا يتحقق رضا العملاء، كما لا يتوقع خدمة متميزة من موظف ليس راضياً.

5 -الاختصار والدقة في صياغة الرؤية المستقبلية، والبعد عن العبارات الجوفاء مثل " بالروح... بالدم... نفذيك يا فلان "، أو " نحن نعمل كفريق واحد "، فهذه شعارات جوفاء لا تعكس أية قيم واقعية يلتزم بها أحد.

### قيم المنظمة Values :

لابد من أن تكون القيم واقعية، وكمثال عليها يمكن استعراض القيم التي حددتها إحدى شركات السيارات الأمريكية:

أ -الأفراد: إن الأفراد مصدر قوة الشركة فهم يعبرون عن ذكائها، وهم المسئولون عن سمعتها الحسنة وحيويتها، إن القيم الأساسية لدى الشركة ذات الارتباط بالعاملين تتمثل في المشاركة الكاملة للجميع والاعتماد على عمل الفريق.

ب -المنتجات: إن منتجات الشركة هي حصيلة جهود جميع العاملين، ويجب أن تكون هذه المنتجات هي الأفضل دائماً لخدمة العملاء أينما كانوا في العالم، إن رؤية الشركة تستمد من رؤية الآخرين لمنتجاتها.

ج - الأرباح: هي المقياس النهائي لدرجة فعالية الشركة في إمداد عملائها بأفضل المنتجات المشبعة لحاجاتهم. إن الأرباح مهمة لتحقيق بقاء الشركة ونموها.

### صياغة السياسات Policies:

لسياسات الجودة عناصر يجب الاهتمام بالتعبير عنها بشكل واضح، ومثال ذلك:

عناصر سياسة الجودة	التعبير عنها
أهمية الجودة	الجودة هي الأولوية الأولى للمنظمة.
الجودة مقارنة بين المنافسين	المنظمة هي الأولى بين الشركات المنافسة.
العلاقات بالعملاء	هدف المنظمة إشباع حاجات العملاء من السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.
مشاركة القوى العاملة	تقوم سياسة الشركة على تدريب جميع العاملين على الجودة الشاملة.
تحسين الجودة	ستحسن المنظمة منتجاتها بشكل مستمر.

### 1 - تحديد الأهداف العامة والتفصيلية:

لا بد للأهداف أن تكون:

1 - محددة:

مثال: تحقيق أرباح مقدارها مليون دينار أردني بنهاية عام 2001.

2 - تصف النتائج أو الإنجازات المطلوبة، لا أن تصف الأنشطة:

**مثال:** زيادة رقم المبيعات من (30) مليون وحدة إلى (35) مليون وحدة خلال عام 2001، بالشكل الذي يرفع قيمة المبيعات من (30) مليون دولار إلى (35) مليون دولار، مع بقاء سعر الوحدة كما كانت عليه في العام الماضي.

### 3 - قابلة للقياس الكمي:

**مثال:** زيادة الحصة السوقية من (8%) إلى (10%) خلال عام 2001، عن طريق زيادة نسبة الإنفاق على الإعلان بمقدار (15%) عن العام الماضي.

### 4 - محددة التوقيت:

**مثال:** الانتهاء من تحويل نظام المعلومات الحالي بالمصرف بجميع فروعهِ إلى الحاسب الآلي قبل 2000/12/31.

### 5 - واقعية وفيها قدر من التحدي في الوقت نفسه:

**مثال:** الانتهاء من حوسبة حاسبات العملاء في (70%) من فروع البنك قبل نهاية عام 2001.

### 6 - أسلوب ومنهاج العمل:

بعد تحديد الأهداف التي تعبر عن ما هو مطلوب إنجازه خلال فترة زمنية، محددة تتمثل الخطوة التالية في تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف، ويتم ذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات وخطط العمل اللازمة، وتحديد الأنشطة اللازم القيام بها، ومن يقوم بها، ومتى يتم القيام بها.

### • معايير قياس الجودة الشاملة:

ثمة عدد من المعايير تقيس مدى اهتمام إدارة المنظمة بتحقيق الجودة الشاملة، تتمثل في:

1 - دعم وتشجيع الإدارة العليا للأنشطة التي تحقق الجودة الشاملة.

- 2 -الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي.
- 3 -الحرص على إرضاء العميل وإجراء الدراسات التي تمكن من معرفة حاجاته وآرائه فيما تنتجه المنظمة من سلع وخدمات.
- 4 -الاهتمام بتدريب العاملين، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، وتطوير معارفهم، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم.
- 5 -تطبيق مبدأ تفويض السلطات وتنمية روح العمل الجماعي.
- 6 -اهتمام المنظمة بقياس وتحليل مستويات الجودة.
- 7 -التركيز على جودة السلع والخدمات المنتجة.
- 8 -التقدم الذي حققته المنظمة في مستوى الجودة في مجالات عمل المنظمة.



## المبحث السابع

### برامج تدريب العاملين لرفع الكفاءة التكنولوجية والإدارة والتسويق

#### وأثرها على المؤسسات

إن العنصر البشري له أهميه كبرى في منظمات الأعمال، وهو الذي يقود بدفع بقيه العناصر للمشروع، وأهمها الموارد المالية، وهو أيضا يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغييرات التنظيمية والتغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة، وعلي هذا المنطق أردنا أن نحدد في هذا المرجع كيفية عمليه الإعداد والتدريب في إدارة المواد البشرية، فلقد أصبحت العملية التدريبية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية مختلف أنواع المنظمات علي اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها، وطبيعة العمل داخل المنظمات المختلفة، تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها علي درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل، وإذا كان من سمات وفكر وممارسة العمل الإداري أنهما يعكسان الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في مختلف فترات تطورها، فإن العالم يشهد ثوره علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واجتماعية وسياسية وثقافية ضخمة تتسم بالإيقاع السريع، ومما لا شك فيه أن نظم ومناهج وبرامج التعليم الحالية وبطء التغيير والتطوير والتحديث فيما يجعلها غير قادرة علي نقل ومتابعة تكنولوجيا العصر ومتغيراته، وبالتالي عدم قدرتها علي توفير احتياجات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة حيث المعارف والمهارات والتقنية اللازمة لموكبه

هذا التطور فان التدريب يتمتع بقدر كبير من المرونة والاستجابة لهذه التغيرات.

لذلك يكون له دورا هاما في إعداد و تدريب الكوادر البشرية الملائمة ، من حيث القدرة علي استيعاب العلوم والمعارف والمهارات والتقنية الفنية والتكنولوجية ، والممارسات العلمية والعملية بمعدلات أسرع ، حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير ومفاهيمه وأبعاده، تحقيقا لقدرات تنموية أكبر، خاصة وأن الإنسان هو أهم العناصر في التنمية قدرة وفاعلية.

لذلك فإن التدريب يجب أن يحظى بأهمية كبرى ، خاصة في دول العالم الثالث ، ومنها مصر لإسهاماتها إيجابيا في اعداد وتدريب القوى البشرية اللازمة لبناء الدولة المصرية، على أسس علمية تمكنها من ملاحقة هذه التطورات، لتتخلص من التخلف وللحاق بركب التقدم والتنمية والرخاء، ويتطرق في ذهن الأفراد في إدارات الموارد البشرية المختلفة أن التدريب هو وسيلة من وسائل إضاعة الوقت أو الترفيه، وأن أهميته العلمية بسيطة ولا تضيف إليهم مزيدا من الخبرات، قبل أن نحكم على هؤلاء الأفراد إن كان كلامهم خطأ أم صواب، يجب أن نسأل أنفسنا إن كانت إداره التدريب في هذه المنظمات تعمل بطريقة سليمة وعلمية في تدريب هؤلاء الأفراد أم أن الخطأ من الإدارة نفسها!.

إن هناك بعض المفاهيم، التي تحدد الإطار الفكري الذي يحدد الاتجاه الصحيح نحو التعامل مع قضية التدريب وتفعيله في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية، ومن أهم هذه المفاهيم:

❖ أهمية "التكامل" بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.

- ❖ تكامل عمليات التدريب في ذاتها كمنظومة متناغمة ومتجانسة، تساند بعضها بعضاً من أجل الوصول إلى التأثير المستهدف في أداء المتدرب.
- ❖ تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم.
- ❖ الربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.
- ❖ أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات الفرد، وإتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال "التمكين"
- ❖ أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

### الاحتياجات التدريبية هي :

مجموعه من التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في الجوانب المعرفية والمهارية والانفعالية والسلوكية بالنسبة للمتدرب، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج، أو تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة، أو تحول دون تحقيق أهدافها، ويمكن أن تعتبر الاحتياجات التدريبية بناءً على ذلك الفرق بين ما هو مطلوب من معرفه أو مهارات أو اتجاهات، وبين ما هو موجود فعلاً منها.

وذلك في حدود الإمكانيات المتوفرة، ومن مقارنة ذلك الفرق يمكن معرفه نوع التدريب المطلوب والأفراد الذين يوجه لهم.

إن التخطيط للتدريب ومعرفة كيفية إنشاء أنواع التخطيط له مستوياته، حيث يوجد التخطيط للتدريب في المستوى القاعدي، ثم المستوى القطاعي، ومن التخطيط القطاعي يمكن وضع خطة التدريب على المستوى القومي.

### أهمية التدريب :

إن علمية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن تتوافر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم.

وتتضح أهميه التدريب من النقاط التالية :

- ❖ يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.
- ❖ يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه.
- ❖ يساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
- ❖ يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل إيجابية.
- ❖ يعمل المتدرب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- ❖ يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدى أفراد قوي العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه

زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لديه كل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية مما يحقق كفاءته وفاعليه الأداء بالمنظمة.

### تقسيم التدريب :

وفقا للأساس الأول أي وفقا لنوعية المتدربين يصبح هناك الأنواع التالية من التدريب :

1. تدريب العمال .
2. تدريب المشرفين .
3. تدريب الموظفين.
4. تدريب القيادات الإدارية.

وهذا ينقسم بدوره إلى إدارة عليا وإدارة وسطى وتدريب أشرايف، أما إذا تم تقسيم التدريب على أساس الوقت الذي يتم فيه بالنسبة للالتحاق بالوظيفة يكون هناك :

1 - التدريب قبل الخدمة .

2 - التدريب أثناء العمل أو الخدمة .

إذا قسم التدريب على أساس الغرض منه فيكون هناك :

1 -التدريب لتجديد المعلومات: حيث إن بقاء الموظف لمزاولة عمل

معين ولمدة طويلة قد يؤدي إلى نوع من الجمود والعزلة.

2 -تدريب المهارات: ويقصد به الزيادة من قدرة الموظف على أداء ورفع كفايته في أدائه

3 -التدريب السلوكي: ويقصد به العمل على تغيير اتجاهات وسلوك المتدربين تجاه أعمالهم

4 -التدريب للترقية: ومن أهدافه العمل على تحسين ورفع إمكانات الموظف، بغرض رفع مستوى أدائه الوظيفي بهدف تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى.

إن هناك بعض المفاهيم التي تحدد الإطار الفكري الذي يحدد الاتجاه الصحيح نحو التعامل مع قضية التدريب وتفعيله في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية. ومن أهم هذه المفاهيم:

❖ أهمية "التكامل" بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.

❖ تكامل عمليات التدريب في ذاتها كمنظومة متناغمة ومتجانسة، تساند بعضها بعضاً من أجل الوصول إلى التأثير المستهدف في أداء المتدرب.

❖ تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم.

❖ الربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

❖ أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات الفرد، وإتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال "التمكين"

❖ أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

❖ لا بد أن يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية:

❖ الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات، تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.

❖ تتربط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً (تتمير الفرص المتاحة وتجنب المهددات).

❖ الإدارة عملية حركية [ديناميكية] تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظفها لتعزيز فرص المنظمة.

يضم البناء الاستراتيجي المتكامل:

1 -الرؤية والتي تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية.

2 -الرسالة والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها.

3 -الأهداف الاستراتيجية والنتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصلحة.

4 - الإستراتيجية وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد.

- ❖ يمثل الهيكل التنظيمي في الإدارة الاستراتيجية إطار مرن لتسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة، والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي.
- ❖ الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به، ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الاستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.
- ❖ تعتبر المنافسة بمعناها الشامل لأي القدرة على التفرد والتميز وتكوين قدرات خاصة تسمح بالنفوق على الآخرين] عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.

وأيضاً لا بد عند وضع المنهج الاستراتيجي أن يكون هناك بناء لنظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته، بما يتناسب مع متطلباته الاستراتيجية، ووضع بعض الأفكار المحورية في تلك الاستراتيجية نحو عملية التدريب وهي:

- 1 - إن التدريب نشاط يجب أن يهدف لتعظيم كفاءة الموارد البشرية.
- 2 - إن التدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي.
- 3 - إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة.

4 - إن التدريب مهمة إدارة استراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة.

### **مبادئ مهمة في تفعيل نظام التدريب وفق مفهوم إستراتيجية ناجحة :**

تكاملت لدينا من خلال الدراسات المستمرة والممارسة المتصلة لعمليات التدريب مجموعة المبادئ التالية، التي توضح حقيقة التدريب باعتباره في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء.

1 - إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب [العميل الأساسي] حين يحدد احتياجاته، وأن أهم أسباب قصور التدريب وانحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.

2 - إن التدريب ليس علاقة منحصرة بين [المدرّب - والمتدرب]، ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب، فهو الذي يغذي المدرّب بالمعلومات الأساسية عن الاحتياجات التدريبية، ويحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب، كذلك فإن زملاء المتدرب المتعاونين معه في الأداء والموردين والعملاء الذين يقوم على خدمتهم، كل هؤلاء الأطراف مهمين في العلاقة التدريبية، ينبغي أن يشاركوا بالمعلومات في صياغة الاحتياجات التدريبية، ويشاركوا أيضاً في الحكم على كفاءة التدريب.

3 - إن المدرّب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية ووسط سلبي في العملية، إنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر

في المتدرب، والاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملاءه، من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرب، التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب، وهذا يوضح مشكلة الاعتماد كلياً على مدربين خارجيين لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المدربين وزملاء المتدربين، وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المنظمة.

4 - إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية، إذ يمارس دوراً ثلاثي الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات ويشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، وهو متلقي للخدمة التدريبية، وهو أيضاً مشارك في فعاليات التدريب، يناقش ويسأل ويقدم أفكاره وخبراته للمتدربين الآخرين لوللمدرب أيضاً.

### قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

يبدو أن المنطق الذي تتعامل به الإدارة في المنظمات العربية بشكل عام [هناك استثناءات بالطبع]، يعتبر الإنفاق على التدريب نوعاً من المصروفات التقليدية، التي لا تدر عائداً، وتعتبر مستغرقة بمجرة، إنفاقها، بينما يتجه المنطق الحديث في التدريب إلى اعتباره نوع خاص من "الاستثمار" ينبغي أن يتحقق عنه عائد يمكن قياسه "العائد على الاستثمار"، ويكون عنصراً مهماً في تحديد حجم ومدى الإنفاق التدريبي مقدماً، إن التعامل مع التدريب على أنه استثمار سيؤدي إلى تغيير جذري في منطق وتوجهات وآليات إدارات الموارد البشرية، ونظم تخطيط وتقويم التدريب.

## مفهوم "العائد على الاستثمار"

يعتبر "العائد على الاستثمار" من المفاهيم التقليدية في الإدارة المالية، باعتباره مقياساً للأداء في المجال المالي يعتمد على المعلومات التاريخية. فمقياس العائد على الاستثمار ينظر إلى الوراثة لكي يبين ماذا تحقق من نتائج مالية، ثم ينسبها إلى الاستثمارات التي تم توظيفها ونتجت عنها تلك النتائج، ليستخرج العلاقة بين العائد وبين الاستثمار الأصلي في شكل نسبة يمكن تتبعها عبر فترات زمنية مختلفة، كما يمكن مقارنتها بين مجالات الاستثمار المختلفة أو عبر منظمات متعددة.

وبذلك فإن مقياس العائد على الاستثمار وإن كان يركز على ما تحقق فعلاً من نتائج، إلا أنه يسهم ولو بشكل غير مباشر في توجيه الإدارة نحو اتخاذ إجراءات للتصحيح والتطوير، بهدف تحسين النتائج ورفع كفاءة استخدام الاستثمارات الموظفة فعلاً، أو توجيه الاستثمارات الجديدة نحو مجالات التوظيف التي تعد بعائد أعلى، ويتم قياس العائد على الاستثمار من خلال قياس [تقدير] الأمور التالية:

1 - إجمالي قيمة العائد من النشاط [النتائج والمزايا الناشئة عن النشاط] ويشمل كل الأموال [أو ما يمكن إعطائه قيمة نقدية] التي حصلت عليها المنظمة.

2 - إجمالي نفقات النشاط : وتشمل كافة أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة

3 - حساب الفائض: وهو الفرق بين إجمالي العائد وإجمالي النفقات.

4 - تقدير العائد على الاستثمار = [(العائد على الاستثمار - إجمالي العائد - إجمالي النفقات) / إجمالي النفقات] × 100

### العائد على المؤسسات من القيام بالعملية التدريبية :

إن تحديد النتائج المستهدفة من التدريب تعتبر خطوة مهمة تالية لتحديد الاحتياجات التدريبية بقياس فجوة الأداء، وتمثل تلك النتائج المستهدفة الأساس في تطبيق مفهوم "العائد على الاستثمار"، حيث تجري عملية رصد للنتائج التي تم تحقيقها، ثم محاولة تقدير قيمتها النقدية أو تقويمها مالياً لإمكان مقارنة العائد بالتكلفة، ثم احتساب العائد على الاستثمار التدريبي بناء على ذلك.

وتتراوح النتائج التي تستهدفها الإدارة من وراء التدريب حسب خصوصيات كل منظمة وما تواجهه من مشكلات في الأداء، ولكن يمكن بصفة عامة طرح قائمة النتائج التالية باعتبارها الأكثر تردداً في أدبيات التدريب:

### تحسين الكفاءة في الأداء:

ويقصد بها ارتفاع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول، ومن ثم يستهدف التدريب أن يرتفع معدل أداء المتدرب لـ في أي من عناصر الأداء أو جميعها بحسب الحالة، مع بقاء الجهد المبذول على مستواه أو حتى مع تخفيض الجهد المبذول.

## تحسين الإنتاجية :

أي تحسين النسبة بين المخرجات [ناتج الأداء] وبين المدخلات [الموارد المختلفة التي استخدمت في الأداء]. ومن المفهوم أن الإنتاجية تتحسن في أي من الحالات التالية [مع ثبات الجودة في جميع الحالات]:

- 1 -ارتفاع المخرجات [كمية/ قيمة] مع ثبات المدخلات.
- 2 -ارتفاع المخرجات بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع المدخلات.
- 3 -انخفاض المخرجات بنسبة أقل من نسبة انخفاض المدخلات.
- 4 -ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات.

## تحسين معدلات إنجاز الأداء في مواعيده:

حين يكون الوقت هو المعيار الأهم في الأداء، إن التخلص من أسباب إهدار الوقت وترشيد الوقت المستغرق في الأداء ليتفق مع خطط الأداء هو من أهم النتائج التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة، حيث تتبلور المنافسة الحقيقية في الأسواق على عنصر الوقت، والسبق في الوصول إلى العملاء بالمنتجات والخدمات التي يرغبونها في الوقت الصحيح.

## تنمية الترابط والتشابك بين العاملين:

إن أحد أهم النتائج التي يستهدفها التدريب هو تنمية القدرة بين العاملين للعمل الجماعي، ومباشرة الأداء كفريق متكامل ومتربط حتى ولو تباعدت أماكنهم في العمل، إن أحد أهم أهداف التدريب هو تنمية إحساس العاملين

في المنظمة بأنهم فريق متكامل يؤثر أداء كل منهم في فرص الآخرين على الأداء المتميز سلباً أو إيجاباً، وكونهم في النهاية أعضاء في منظمة واحدة تتأثر مصالحهم بما يحققونه لها من منافع.

### **تحسين اقتصاديات الأداء:**

وذلك بترشيد النفقات والتخلص من أشكال الفاقد والضائع في الموارد المستخدمة، وتنمية الإيرادات الناتجة من الأداء، ومن ثم تحسين الفائض المتحقق وارتفاع القيمة المضافة للأداء.

### **تحسين [تغيير] أنماط السلوك:**

تتعدد مظاهر السلوك البشري غير المتوافق مع توجهات المنظمة وأهدافها، ويصبح التدريب وسيلة مهمة في كثير من الأحيان لإحداث تغيير سلوكي يؤدي إلى مزيد من التوافق بين توجهات الأفراد وأهداف المنظمة.

### **تحسين الميزات التنافسية للمنظمة:**

تسعى المنظمات إلى تنمية ميزات التنافسية وتحسين معدلات استثمارها لقدراتها المحورية، وذلك من خلال تطوير قدرات واتجاهات ومستويات أداء العاملين بها، وتنمية إحساسهم بمفاهيم الجودة الشاملة، وخدمة العملاء وإرضائهم كأسس مهمة في زيادة القوة التنافسية للمنظمة.

## تنمية الابتكارات وأنماط التفكير الخلاق:

تعتمد المنظمات المعاصرة التطوير المستمر للمنتجات، والعمليات والتقنيات التي تستخدمها كوسائل للانطلاق في المنافسة نحو مزيد من خدمة العملاء، وكسب مكانة أقوى في السوق، وتتبنى عمليات التطوير على أساس توفر الطاقة الابتكارية والتفكير الخلاق بين العاملين في المنظمة، واستخدامهم لتلك الطاقات وتوظيفها في خدمة أهداف التطوير، وتسعى كثير من المنظمات إلى استخدام التدريب كوسيلة لتحريك تلك الطاقات الابتكارية، وحفزها وتنمية إحساس العاملين بها من ناحية، وتدريب القيادات الإدارية على توفير الظروف المناسبة لتفعيلها وتوظيفها بكفاءة من ناحية أخرى.

### وبصفة عامة تتبلور أهداف التدريب عادة فيما يلي:

- 1 - أهداف اقتصادية تتعلق بتطوير الكفاءة والإنتاجية، وتحسين النتائج المالية والاقتصادية للمنظمة ومركزها التنافسي.
- 2 - أهداف معرفية تتعلق بزيادة معلومات ومعارف المتدربين ومستوى التعلم لديهم.
- 3 - أهداف سلوكية تتعلق بتغيير اتجاهات ودوافع ومدركات العاملين، ومحاولة توفيق أنماط سلوكهم في الأداء مع مقتضيات الأداء المستهدف، وما يحقق أهداف المنظمة ويرضي عملائها، في ذات الوقت الذي يحقق للعاملين الاستقرار النفسي والرضا عن العمل، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم.

وفي الختام فإن هذا الكتاب محاولة لعرض المعالم الرئيسية الخاصة بواقع الموارد البشرية، وأهم الصعوبات والعوائق التي تعترض استثمارها بالشكل الأمثل، انطلاقاً من هذا الواقع، ثم وضع السمات والسبل الأساسية التي يتوجب السعي لتحقيقها.

ثم قدمنا مقترحات عملية لتنمية الموارد البشرية العاملة في البحث العلمي والتطوير التقني والابتكار، تناولت هذه المقترحات أبعاداً متعددة ومتكاملة، كالبعد المالي والمادي، والبعد التنظيمي والإداري، وأيضاً البعد العلمي وتأهيل الكوادر، بالإضافة إلى البعد الثقافي والمجتمعي والسياسي. ذلك للوصول إلى النتائج المرجوة من هذا عرض موضوع الكتاب.

والله الموفق والمستعان