

إستراتيجية التدريب

مقدمة

يعتبر التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهو كوظيفة يمكن أن يكون له قسم مستقل داخل إدارة الموارد البشرية، كما يمكن القيام به من خلال الإدارات الأخرى في المنظمة كالتسويق والإنتاج والتمويل وغيرهم.

إضافة إلى ما سبق فإنه مهما تطورت طرق وأساليب التدريب ومهما تغيرت أشكاله وأنماطه، إلا أننا دائماً نحتاج للتدريب إما للعلاج (الأخطاء في أداء الوظيفة) أو للتعليم أو للتطوير، وسواء تم تنفيذ البرامج التدريبية بطرق تقليدية أو طرق حديثة تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات، فإن التدريب يعتبر من المتطلبات الضرورية لنمو وتقدم المنظمة في بيئة الأعمال التي تتفاعل معها.

1- مفهوم التدريب

تعريف التدريب: بالرغم من تنوع المفاهيم و التعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة، فالتدريب يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم و وظائفهم، فعلى سبيل المثال، عند شراء آلة جديدة يتطلب الأمر تعلم الأفراد طرق جديدة لأداء وظائفهم على هذه الآلة، وأيضا عند تغيير الوظيفة سواء بالنقل أو الترقية صعودا ونزولا، أو عند تغيير نوع النشاط في المنظمة أو تغيير الهيكل الوظيفي والتنظيمي وهكذا

1- مفهوم التدريب

ومن ناحية أخرى، قد نحتاج للتدريب عندما يخطئ العاملون في أداء وظائفهم وبما يؤدي إلى وجود انحرافات عن المعايير المحددة للأداء، وفي جميع الحالات يمكن القول بأن التدريب يستخدم لتصحيح وعلاج ضعف نقص المهارات لدى الأفراد.

2- أهمية التدريب

في إطار ما سبق يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية :

- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الافراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
- يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب.
- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية، وبالتالي زيادة الولاء و الإلتزام للمنظمة من قبل العاملين بها.
- يستمد التدريب أهميته أيضا من كونه إستثمارا في أفضل وأهم ما تمتلك المنظمة وهم الافراد العالمين بها، والذين يمثلون ثلث رأسمالها.
- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب والحوادث و دوران العمل .
- يعتبر التدريب أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وادخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
- التدريب يساعد الافراد العاملين على بناء واكتساب وتلمم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.

3-أنواع التدريب

تتعد أنواع وتصنيفات التدريب نذكر من بينها :

3-1-التدريب المهاري : وهو التدريب الذي يركز على اكتساب وتعلم وتنمية المهارات التي يحتاج إليها الأفراد أو التي تعالج جوانب القصور والضعف في الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة ويتسم هذا النوع من التدريب بما يلي:

- عملية التدريب واضحة ومحددة، حيث أن الحاجات أو جوانب القصور تكون محددة بوضوح.
- أهداف التدريب تكون واضحة ومحددة.
- برامج التدريب تكون موضوعة من أجل خدمة الأهداف المحددة.
- إن معيار تحديد كفاءة التدريب يعتمد على الأهداف المحددة عند احتياجات التدريب.

3-أنواع التدريب

3-2-التدريب على إثراء وتنوع العمل: لكل منظمة من الناحية التقليدية وظائف محددة ومتخصصة يقوم بها الأفراد، لكن معظم المنظمات اليوم تركز على التنوع أكثر من التركيز على التخصص ويمكن القول بأن التدريب على التنوع أو التداخل الوظيفي يشمل تدريب الموظفين لكي يؤديوا العمليات والتشغيل في مناطق أخرى عبر الوظائف المحددة أو الأصلية (التدوير الوظيفي).

3-3-التدريب من خلال فرق العمل: تتجه المنظمات بسرعة كبيرة تجاه فرق العمل لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية على مستوى المنظمة.

وفيما يلي بعض العناصر التي تزيد من كفاءة تدريب فرق العمل:

□ -تدريب الأعضاء على مهارات الاتصال التي تشجع احترام كل الأعضاء لبعضهم البعض.

3-أنواع التدريب

- يجب أن يركز التدريب على التفاعل والعلاقات المتداخلة بين مختلف الأعضاء.
 - يجب أن يوضح التدريب لأعضاء الفريق أن أهداف الفريق والأهداف الشخصية لهم ليست متساوية مع تقديم و وضع الاستراتيجيات التي تعالج الصراع بين هذين النوعين من الأهداف.
 - التأكيد على المرونة حيث أن فرق العمل دائما ما تتعرض لمواقف وحالات غير متوقعة.
- 3-4-التدريب الإبداعي:** حيث يتم تدريب العاملين على الابتكار والإبداع، وتتجه معظم المنظمات إلى هذا التدريب، إن التدريب الإبتكاري يعتمد على فرضية أن الإبداع أو الابتكار يمكن تعلمه، ويحاول هذا التدريب مساعدة الأفراد على حل المشكلات بطرق جديدة ومتميز.

3-أنواع التدريب

3-5- التدريب على إدارة الأزمات: يمكن القول بأن الحوادث والأخطاء والكوارث وحالات العنف تمثل جزءا من الحياة العامة والعملية للأفراد ولذلك تقوم الشركات بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية على كيفية إدارة هذه الأزمات والتصرف فيها بأقل قدر من الخسائر والأخطاء، وأيضا منع هذه الحوادث من الوقوع، كما أن التدريب في هذا المجال يمكن أن يتم من خلال ملتقيات وحلقات بجانبه في إدارة الضغوط وحل الصراعات وبناء فرق العمل.

3-6-التدريب على أداء خدمات العملاء: تتيح المنظمات بشكل أساسي بمقابلة احتياجات وتوقعات العملاء، خاصة تلك المنظمات التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالإضافة إلى تحديد فلسفة ومعايير ونظم دعم العملاء، فإن هذه الشركات تقدم برامج تدريبية في مجال خدمة العملاء لتنمية مهارات العاملين المتصلين بالعملاء.

4-مخطط التدريب

مخطط التدريب هو عملية تسمح للمؤسسة بتحديد مختلف المراحل الضرورية لوضع في العمل برنامج التدريب. ويعتبر مخطط التكوين بالنسبة لقسم الموارد البشرية ورقة موجهة تسمح بتوجيه المتدرب والمسير فيما يخص تصور، إعداد وتنفيذ مخطط التدريب.

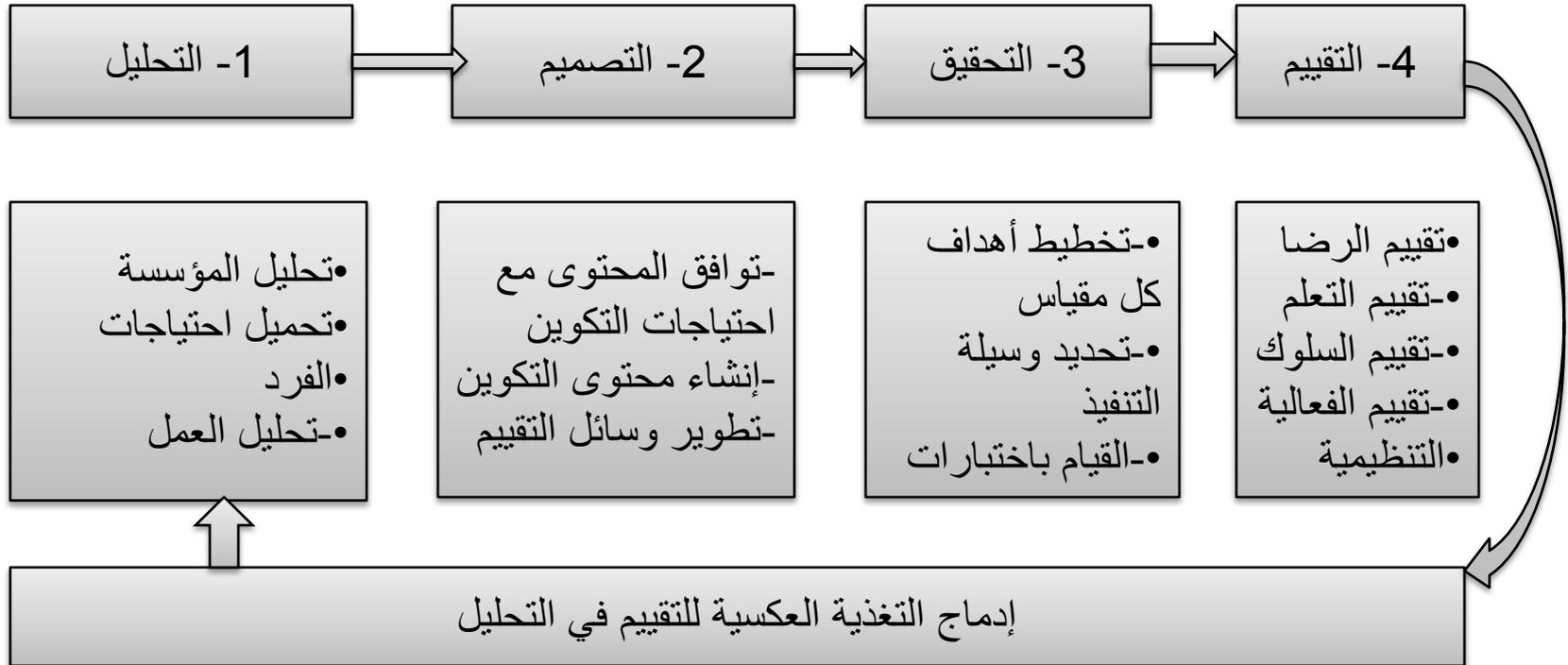
تعتبر الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مجمع لكل تخصصات التكوين في الولايات المتحدة وقد طورت عملية تتكون من خمسة مراحل تسمى **ADDIE** (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation)

هذه المراحل هي: تحليل الاحتياجات، تصور (تصميم) البرنامج، تنفيذ وتطوير البرنامج أخيرا تقييم البرنامج، حيث يمكن يلاحظ أن هذا النموذج بسيط ويمكن تكيفه مع العديد من الحالات.

كما أن هذه المرحلة مدمجة بطريقة منطقية مما يسمح للمكونين ببناء محتوى مكيف مع احتياجات الموظفين وعليه يقترح Sid Ahmed Benraoune تكيف هذا النموذج **ADRE** (Analyse, Réalisation, Evaluation, Design)

4-مخطط التدريب

تحميل، تصميم، تنفيذ وتقييم ويوضح الشكل الموالي النموذج الموافق لهذه الطريقة.



4-مخطط التدريب

4-1-التحليل: في المرحلة الأولى من المخطط يتم تحليل احتياجات المؤسسة وهي مرحلة مهمة في إعداد برنامج التدريب، حيث تسمح للمؤسسة بتحديد المشاكل والنقائص فيما يخص الكفاءات والمؤهلات، كما تعطي هذه المرحلة الفرصة للمؤسسة لإجراء تشخيص كامل يعطي للمسير المعلومات اللازمة فيما يخص اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتدريب وتطوير الأفراد.

وبالتالي تسمح المرحلة الأولى من التحليل بإعلام المسير ومدير الموارد البشرية بكفاءات موظفيه ومن أجل أن تكون هذه المرحلة أكثر فعالية يجب أن تركز على العناصر الأساسية التالية :

- **تحليل العمل:** يتمثل الهدف العام من هذا التحليل في تحديد الكفاءات العامة والخاصة المطلوبة للمنصب محل التدريب وعميه يتم تعريف منصب العمل على أساس المؤهلات الضرورية له وتحديد مواصفات المرشح الأمثل لهذا المنصب
- **تحليل المنظمة :** يهدف هذا التحليل إلى تحديد التوافق بين برنامج التكوين مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد الموارد الضرورية والمشاكل المتعلقة بها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

4-مخطط التدريب

➤ **تحليل الفرد:** في هذا النوع من التحليل تقوم المؤسسة عادة بإعداد ميزانية الكفاءات الخاصة بالفرد، هذه الميزانية تمر عبر مناقشة الأسئلة المتعمقة بالتدريب القاعدي للفرد (المستوى التعميمي مثلا)، وكذا مخطط المسار الوظيفي في المؤسسة بالإضافة إلى خبرته خارج المؤسسة وأهدافه فيما يخص الترقية.

4-2-التصميم: تشير المرحلة الثانية من نموذج ADRE إلى العملية التي تسمح لمدير الموارد البشرية بالتفكير في برنامج التدريب وتصميمه، وعليه يتم إنشاء برنامج التدريب في هذه المرحلة بحيث يتم الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتوافق بين أهداف برنامج التدريب مع الأهداف المحددة في مرحلة التحليل وما يتعلق بمحتوى البرنامج وأدوات التقييم ومواصفات القائمين على التدريب إن الإجابة عن هذه الأسئلة مهم جدا لإدارة الموارد البشرية ليس فقط من أجل إعداد برنامج التدريب الذي يوافق احتياجات مرحلة التحليل وإنما مهم كذلك لتوافق سياسات الموارد البشرية في إطار المؤسسة.

4-3-التحقيق: في المرحلة الثالثة من نموذج ADRE يتم إنشاء محتوى المقاييس والمواد و المحاضرات لبرنامج التدريب. فمثلا في الحالة التي يتم فيها التدريب وجها لوجه مع الافراد محل التدريب فإن القائم عمى عملية التدريب يجب أن يطور ويخطط أهداف لكل محاضرة ولكل مقياس

4-مخطط التدريب

وعليه تحضيراً لإمكانيات البيداغوجية الضرورية لكل حصة بالإضافة لإعداد فروض وامتحانات لتقييم مدى تعلم الموظف في نهاية كل حصة. وفي حالة إذا كان التكوين يتم على أساس الانترنت E-Learning فعلى القائم على التدريب إنشاء موقع انترنت "site" " web وتصميم مختلف وحدات التعلم وتنظيم الحصص، وفق طريقة تدريس معينة ولكن يجب اختبار مدى فعالية الموقع الالكتروني وتجربته قبل إجراء التدريب واعتماده من قبل الأفراد محل التدريب.

4-4-التقييم: في المرحلة الرابعة من نموذج ADRE وتخص تقييم برنامج التكوين وهي مرحلة مهمة في عملية التدريب حيث يسمح التقييم للمؤسسة بالحصول على تغذية عكسية من برنامج التكوين، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة باتخاذ القرار بشأن فعالية التدريب وقياس أثره على أداء الأفراد.

كما تعد هذه المرحلة ضرورية لإدارة الموارد البشرية فيما يخص الإجراءات المستقبلية الواجب اتخاذها من أجل تحسين مخطط التدريب. ويجب القيام بهذه المرحلة مباشرة بعد انتهاء برنامج التدريب من أجل السماح للأفراد محل التدريب بإعطاء تغذية عكسية ذات أهمية والتي تعكس الخبرة التدريبية التي مروا بها في هذا البرنامج.

4-مخطط التدريب

ماذا سنقيم؟ هو سؤال مهم وصعب حله لكن على العموم ومن أجل أن تكون هذه العملية فعالة يجب أن تقوم على أربع مجالات: تقييم رضا الفرد الخاضع للتدريب، تقييم مستوى التعلم أو اكتساب الكفاءات الجديدة، تقييم التغير في سلوك الفرد، تقييم الفعالية التنظيمية للفرد (في مكان العمل) بعد الخضوع للتدريب.

4-4-1-تقييم رضا الفرد: إن تقييم رضا الفرد الخاضع للمتدرب يقوم على تصور برنامج التدريب من وجهة نظره. حيث يسمح هذا التقييم للمؤسسة بالحصول على فكرة حول جودة برنامج التدريب والإمكانية التسويقية لهذا البرنامج في المستقبل (إمكانية اعتماد هذا البرنامج مجددا في المستقبل)، بالإضافة إلى الحكم على جودة الأدوات المستعملة في التدريب والقائمين عليه.

4-4-2- تقييم التعلم: يركز هذا التقييم على تقييم الكفاءات التي تم الحصول عليها من خلال التدريب. في هذه المرحلة على مدير الموارد البشرية تطوير أدوات تحليل تسمح له بقياس القيمة المضافة للمتدرب، ويمكن تقييم هذه القيمة المضافة على أساس ثلاث مستويات:

4-مخطط التدريب

المستوى المعرفي: ويقوم على اكتساب الأفعال، الطرق، وطرق التعليم الموفرة من قبل البرنامج.
مستوى الكفاءات: والذي يشير إلى اكتساب معرفة عملية تقنية تسمح للموظف بالقيام بمهام بطريقة فعالة.

المستوى السلوكي: ويتعلق بإعطاء معلومات حول التغيير في تصور، سلوك، شعور، ومواقف الفرد، أي اكتساب الفرد روح جديدة

4-4-3- تقييم السلوك: يقوم المستوى الثالث على تقييم سلوك الفرد في منصبه و الهدف هنا هو الحصول على فكرة فيما يتعلق بتحويل المعارف والكفاءات المكتسبة في التدريب إلى منصب العمل، وعلى المسير ملاحظة التغيير السلوكي للفرد في القيام بالأشياء مثلا في اتخاذ القرار، حل المشاكل، التفاوض وتسير الوقت.

4-4-4-تقييم الفعالية التنظيمية: يقوم المستوى الرابع على تقييم الفعالية التنظيمية أو تأثير التدريب على أداء المؤسسة. فمثلا إذا كان هدف مخطط التدريب هو تحسين أداء المؤسسة في السوق فيجب تطوير أدوات من أجل قياس أثر التدريب على التنافسية وعلى تموقع المؤسسة في السوق.

4-مخطط التدريب

ويعتبر قياس وتقييم برامج التدريب من الأمور الصعبة والمعقدة وذلك للأسباب التالية :

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن نتائج عملية التدريب.
- الحاجة إلى مرور وقت طويل لقياس العائد من التدريب.
- صعوبة فصل الأثر التدريبي على الأداء عن الآثار الأخرى (التكنولوجيا، الحوافز، بيئة العمل،...الخ)
- تتأثر عملية التدريب بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة تؤثر على كفاءة عملية التقييم.
- هناك بعض القضايا القانونية التي يتداخل تأثيرها في عملية التدريب.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

من التعاريف التي وردت في تعريف هذا النوع من التخطيط:

- هو عبارة عن ذلك التخطيط الذي يهدف إلى حصول منظمات الأعمال على الموارد البشرية بالحجم والنوعية، والوقت المناسب من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- هو ذلك العملية التي تقوم بها منظمات الأعمال - إدارة الموارد البشرية - لجمع واستخدام كافة المعلومات لاتخاذ القرارات المثلى المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية.

وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن عملية تقدير الاحتياجات من المهارات والمعارف والخبرات التي من خلالها نحقق الأهداف الإستراتيجية وهذا يجب ان يكون بالحجم والنوعية والوقت المناسب حيث تكون المنظمات أمام ثلاثة بدائل هي:

- الحالة المثلى :يكون هناك توازن بين الاحتياجات المستقبلية والحالية - الموارد المتاحة -وفي مثل هذه الحالة فان منظمات الأعمال تميل نحو الاحتفاظ بالكفاءات.
- حالة العجز :عندما تكون الاحتياجات المستقبلية أكبر من الموارد المتاحة وهنا يجب عليها أنتنتهج استراتيجيات الاستقطاب والتدريب.
- حالة الفائض :عندما تكون الموارد المتاحة أكبر من الاحتياجات المستقبلية وعلى اثر ذلك تنتهج المنظمات استراتيجيات تخفيض العمالة من خلال التسريح إلا إذا كان هناك نقص في الكفاءات في سوق العمل.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة جدا فهو يؤثر مباشرة على أداء الأفراد الذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة ككل كما أنه يعتبر صمام أمان أمام التغيرات البيئية من

خلال العمل على تكييف الموارد البشرية مع كل تغير قد يحدث في المستقبل، كما أن هذا النوع من التخطيط له دور كبير في نجاح برامج التدريب والسلامة المهنية وتقييم الأداء من خلال توفير كافة المعلومات عن ذلك.

3- أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- ✓ يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الاستخدام الأمثل لها حيث أن المنظمة سوف تعمل على التخلص من الزائد أو سد العجز في الوقت المناسب.
- ✓ جعل الموارد البشرية أكثر تكييفاً مع المتغيرات البيئية.
- ✓ تحديد الاستراتيجيات المناسبة للموارد البشرية أي انه يزيد من فعالية أداء إدارة الموارد البشرية.
- ✓ المساهمة في تخفيض التكاليف.
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية ومن ثم الاستثمار في القوة وتفاذي الضعف من خلال إستراتيجية تنمية فعالة.
- ✓ معرفة كل المشكلات التي من شأنها أن تعرقل أداء الموارد البشرية ومن ثمة العمل على حلها في الوقت المناسب.

4- عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي عناصر التخطيط الاستراتيجي وهي ما يبين العلاقة الوطيدة بينها أي بين الخطة الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية للموارد البشرية حي حيث تتمثل العناصر في :

- رسالة المنظمة؛
- البيئة الخارجية؛
- البيئة الداخلية؛
- الأهداف؛

• الخيارات الإستراتيجية؛

ففي كل عنصر من هذه العناصر يجب أن يكون لإدارة الموارد البشرية دورا فيه.

كما يمكن أن نبين العلاقة بين الخطة الإستراتيجية وخطة الموارد البشرية من خلال:

خطة الموارد البشرية	الخطة الإستراتيجية
لعمل على تحديد المهارات والكفاءات والخبرات المطلوبة لتنفيذ كل نشاط	يتم تحديد طبيعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة
تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي من شأنها التأقلم مع المتغيرات	تشخيص متغيرات البيئة الخارجية التي من شأنها التأثير على عمل المنظمة
معرفة مدى توفر الموارد البشرية الحالية على الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية	تحديد الموارد الحالية المتاحة أمام المنظمة لنجاح الاستراتيجية
تحديد مختلف النقائص الموجودة في مواردها البشرية والتي ستحد من الأداء ومن ثم من تنفيذ الإستراتيجية	العمل على تحديد النقائص الموجودة والتي ستحد من فعالية تنفيذ الإستراتيجية
التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في الموارد البشرية لتتكيف مع التغيرات البيئية	التنبؤ بالتغيرات البيئية

5- مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- ❖ وضوح الاهداف
- ❖ وضوح خطط الانتاج و المبيعات
- ❖ وضوح السياسات الانتاجية و التسويقية و المالية و الموارد البشرية
- ❖ وجود وصف تحليلي للوظائف
- ❖ وجود معلومات كافية عن معدلات الاداء المستهدفة للفرد/الجماعة

❖ وجود تنظيم اداري واضح

6- مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لقد حدد الباحثون المراحل الآتية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- دراسة استراتيجية المنظمة واهدافها؛
- دراسة أنشطة وممارسات المنظمة؛
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛
- تحديد أثر المتغيرات البيئة الداخلية على تقدير الحاجة للموارد البشرية؛
- تحديد أثر المتغيرات البيئة الخارجية على تقدير الحاجة للموارد البشرية؛
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية؛
- تحديد قوة العمل؛
- تحديد الطلب على العمل؛
- المقارنة بين القوة والطلب؛
- تسوية نتائج المقارنة من خلال:

التخفيض

الاحتفاظ

التوظيف

تحقيق التوازن

تسيير رأس المال البشري

1 مفهوم راس المال البشري

تعريف رأس المال البشري: هناك العديد من التعاريف و لكن سنكتفي بالتعاريف التالية:

1 تعريف Nick Bontis and Jac Fitz-enz : حصيلة تفاعل أربعة عناصر تتمثل في: الإرث

التاريخي، التعليم، والتجارب، ومواقف الفرد خلال حياته وعمله.

2 تعريف (Daft and Marcic 2006) فقد عرفا رأس المال البشري بأ نه القيمة الاقتصادية

لمعارف و خبرات ومهارات و قدرات العاملين.

3 تعريف (George and Ekaterina,2007) : أن رأس المال البشري يتكون من ثلاث خواص،

وتتجسد في القدرة (المعرفة، المهارات الجماعية، المعرفة العملية)، والمواقف (مستوى الحافز،

الأنماط السلوكية)، وخفة الحركة (الابتكار، الإبداع، المرونة، التكيف).

مما سبق نجد أن التعاريف قد ركزت على الخبرات و المعارف و المهارات سواء كانت

جماعية أو فردية.

2 أهمية رأس المال البشري:

- زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء جيد؛
- زيادة رضا الزبائن والمحافظة عليهم، وذلك بتقديم خدمات جيدة لهم؛
- تحقيق الإبداع والابتكار من خلال القدرة على خلق معارف جديدة، وتجسيد هذه المعارف سواء كانت منتجات جديدة أو عمليات أو خدمات؛
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فوجود رأس مال بشري في المؤسسة يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية نظرا لما يمتلكه من معارف ضمنية يصعب تقليدها من قبل المنافسين

تسيير راس المال البشري

1 تعريف Kearns :يصف تسيير رأس المال البشري بأنه" تطوير الإمكانيات البشرية لتصبح ذات

قيمة تنظيمية"

2 تعريف سعد علي العنزي وأحمد علي صالح: أن تسيير رأس المال البشري لا يتم بمعزل عن

وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وقد أكد أنها الأساس الذي تبدأ به إستراتيجية الأعمال أو المقدره الجوهرية لها.

ومن خلال التعاريف التي تم ذكرها سابقا نجد أنها ركزت على تعريف تسيير رأس المال البشري بأنه جزء من تسيير الموارد البشرية و أنه فرع في فروع إدارة الأعمال، إلا أن هناك من الباحثين من أشار إلى عكس ذلك باعتبار تسيير رأس المال البشري هو تطور فقط لتسيير الموارد البشرية، فبتزايد الاهتمام بالمعارف و المهارات و الخبرات نتيجة التحول إلى اقتصاد المعرفة أدى إلى اعتبار الموارد البشرية كراس مال بشري له أهميته ومكانته في المؤسسة، أن التأكيد على أهمية العنصر البشري في المؤسسة أدى إلى تغيير المصطلح المستخدم لتسييره من تسيير شؤون الافراد إلى تسيير الموارد البشرية و مؤخرا إلى تسيير رأس المال البشري وهذا الأخير يرجع إلى محاولة التأكيد على النظرة إلى العاملين كأصل ثابت من أصول المؤسسة، وليس كمورد يمكن استهلاكها أو كمجرد عنصر من عناصر التكلفة، والأصول هي الأشياء التي يستثمر فيها لكي توتي بثمار وقيمة مضافة في المدى الطويل، وبالتالي فإن النظر إلى البشر بهذه الطريقة يؤكد أن الأسلوب الوحيد لتحقيق النجاح في أي مؤسسة يكون من خلال الاستثمار فيها مثلما نستثمر في أي نوع آخر من الأصول.

إذن تسيير رأس المال البشري يهدف إلى استقطاب وتطوير وتنشيط والمحافظة على أفضل العاملين، وبالتالي فإن تسيير المؤسسة بشكل جيد يتوقف على مدى قدرتها على تسيير مجموعة من الافراد الذين لديهم أهداف مشتركة، وبالنظر إلى أن رأس المال البشري يتكون من المعارف و المهارات و الخبرات فإنه يمكن تعريف تسيير رأس المال البشري على أنه :

تسيير للمعارف و المهارات و الخبرات التي يمتلكها الافراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويرجع السبب في تسيير رأس المال البشري إلى السعي إلى تطوير الاستثمار فيه وتحسين الإنتاجية.

كما يجدر بنا الإشارة إلى أن تسيير رأس المال البشري هو تطور فقط ل وظيفة تسيير الموارد البشرية التي عرفت تطورات منذ ظهورها إلى يومنا هذا، ويرجع ذلك إلى تزايد الاهتمام بالموارد البشرية التي تملك المعارف و المهارات و الخبرات ، والتي تشكل رأس المال البشري ينبغي الاستثمار فيه، وتنمية معارفه و مهارته لتحقيق الأهداف المشتركة.

3- أهداف تسيير رأس المال البشري:

- تحديد أثر الافراد على الأعمال، ومساهمتهم في خلق قيمة للمساهمين؛
- إثبات أن ممارسات رأس المال البشري تنتج قيمة مضافة على سبيل المثال العائد على الاستثمار.
- المساعدة في التوجيه نحو مستقبل رأس المال البشري و استراتيجيه الأعمال؛
- توفير التشخيص والبيانات المنتبأ بها، والتي من خلالها يمكن التعرف على الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين فعالية رأس المال البشري في المؤسسة.

4- ممارسات تسيير رأس المال البشري:

إن ممارسات تسيير رأس المال البشري تتعدد و تنتوع من مؤسسة الى أخرى و من منظر الى آخر الا اننا سنعتمد على الممارسات التالية:
استقطاب رأس المال البشري، وتطوير رأس المال البشري، وتنشيط رأس المال البشري، و المحافظة على رأس المال البشري:

أولاً: استقطاب رأس المال البشري:

إن الاستقطاب الجيد لا بد أن يكون مخطط بشكل علمي خاصة من قبل المؤسسات الكبيرة التي تتطلب موارد بشرية كفؤة. وتبرز أهمية الاستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار المؤسسة، فكلما كان هناك عدد كبير من المترشحين أصبحت الاختيارات واسعة أمام المؤسسات لاختيار الأفضل، كما أن النجاح في عملية الاستقطاب يرتبط ببناء قوة عمل فعالة ، وهو أمر لا يمكن أن تستغني عنه المؤسسات التي تسعى للحصول على الأفراد الذين يملكون المؤهلات والخصائص التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة. وتتعدد المصادر التي تستخدمها المؤسسات لاستقطاب رأس المال البشري، إذ يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية:

المصادر الداخلية: و تتمثل في المخزون الداخلي للمؤسسة و المتمثل في الكفاءات و المهارات المخزنة و كذا ترقية الافراد و تحفيزهم من خلال مكافئتهم عن طريق الترقية خاصة الأفراد المنضبطين و المبدعين.

المصادر الخارجية: وفي هذه الحالة تتجه المؤسسة الى الخارج اما الى سوق العمل أو شراء العقول أو اغرائها أو التوجه الى مؤسسات العلمية مثل الجامعات و المعاهد.

ثانياً: تطوير رأس المال البشري: فقد حدد المختصين طريقتين لتطوير رأس المال البشري إما عن طريق التعليم أو التدريب.

وتتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد تتمثل في:

- زيادة قدرة الأفراد على التفكير والإبداع؛
- ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية والمستجدات؛
- توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛
- استخدام التكنولوجيا التعليمية؛
- ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط واحتياجات السوق

أما عملية التدريب: في إطار رأس المال البشري وان كان ينطلق من المنظومة التدريبية المألوفة نفسها (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد الحقائق وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها) إلا أنه ينبغي

أن يكون مختلفا جدا من حيث النوعية، ذلك أن هذه الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة نتيجة لتجاربهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية. ذلك أن تدريب هذه الفئة ينبغي أن يكون قائما على أساس تبادل الخبرات فيما بينهم، واطاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها. كذلك فإن أي برنامج تدريبي بالنسبة لهذه الفئة يجب أن لا يغفل جوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك فإن برنامج تسيير رأس المال البشري يركز على ضرورة استثمار خبرات و مهارات هذه الفئة في التدريب بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين، ويجعل مورد رأس المال البشري موردا متوصلا من حيث العطاء والفاعلية الإدارية.

ثالثا: تنشيط رأس المال البشري:

تعتبر عملية تنشيط رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدم لتسيير رأس المال البشري، وتتمثل هذه العملية في الاهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الانجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات.

و تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال الفقرات التالية:

ابتكار العاملين النشطين؛

ابتكار مكان العمل النشط؛

فتح قنوات الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة؛

تطوير مهارات ومعارف العاملين.

رابعا: المحافظة على رأس المال البشري:

إذن يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين واطاحة فرص الترويج عن النفس. ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم

على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

ويرى (نجم عبود نجم) أن المحافظة على رأس المال البشري تتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة من الإدارة الكامنة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات و إزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة.

إستراتيجية التمكين الإداري

مقدمة

إن المنافسة الحادة و المتسارعة في عالم الأعمال أدى إلى السرعة في اتخاذ القرارات و التكيف مع المتغيرات السريعة هو ما يضع العاملين في حيرة من أمرهم من أجل السرعة في رد الفعل مما أدى بالمديرين بالتخلي عن بعض صلاحياتهم لمرووسيتهم من أجل التحرك وهو ما أثبت نجاعته و حفز المرووسين على المبادرة و الإبداع وهو ما يطلق عليه التمكين الإداري .

وهو ما سنتطرق إليه في هذه المحاضرة:

1- مفهوم تمكين العاملين

تعريف التمكين الإداري: هناك العديد من التعاريف للتمكين و لكن نكتفي بالتعريفين التاليين:
تعريف روبينز (Robins) : الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين، وهو لايعني فقط تفويض الصلاحيات لصنع القرار و لكنه أيضا وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة.

تعريف (Daft et Neo) : هو تفويض القوة و السلطة للمرؤوسين القادرين على العمل بصورة متميزة و ذات كفاءة

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد تمكين العاملين من خلال :

- هو وصف لفلسفة ادارة المنظمة و التي تسمح للعاملين بالسلطة و المسؤولية و صنع القرارات التي تؤثر في أعمالهم.
- هو شعور بملكية العمل و الالتزام به من خلال زيادة قدرة العامل على صنع القرارات و تحمل المسؤوليات.
- التمكين هو استجابة لتطورات الاتجاهات الحديثة في الادارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة و تحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر.
- حالة ذهنية للفرد تعطيه : الشعور بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل ، الوعي و الاحساس بإطار العمل الكامل ، حالة من المساواة ضد مبدأ الطبقيّة من حيث التعامل و اتخاذ القرارات

1- مفهوم التمكين الإداري

من خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي لتمكين العاملين:
أنه أحد المبادرات المهمة و الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين فيها و التي يمنح لهم بموجبها مزيد من السلطات بما يسمح لهم باتخاذ القرارات و التفكير و أداء أعمالهم بمرونة مع التزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات مما يؤدي الى تحقيق نتائج مرضية للعاملين و المؤسسة

2- أهمية و مزايا التمكين

يحقق التمكين مزايا عديدة و متنوعة لكل من العاملين و المؤسسة يمكن إجمالها فيما يلي:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات و بيانات فعلية.
- سرعة اتخاذ القرارات و الإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا خاصة في المستوى التشغيلي.
- الاستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير و الابداع و قبول التحدي في حل المشكلات.
- تحقيق أكبر استفادة ممكنة من البيانات و المعلومات المتاحة على مختلف المستويات التشغيلية.
- تحقيق رضا العاملين و تعزيز الفخر و الانتماء لديهم الى المؤسسة و الى وظائفهم.
- يعزز التمكين التواصل بين الفرد و المؤسسة و يفتح له آفاق التعلم المستمر و بناء استعداداته الفكرية و فرص الالتحاق بمناصب أعلى

3- مبادئ تمكين العاملين

إن مبادئ تمكين العاملين عبارة عن مجموعة من العناصر الواجب توافرها لنجاح التمكين و يمكن تجميع هذه المبادئ في العناصر التالية:

1- القيادة والإشراف : إن توجهات و نمط القيادة و الإشراف يعتبر أحد العوامل الأساسية في تمكين العاملين وهناك عدة أبعاد نذكر منها:

□ **مدى ايمان القائد بالتمكين و أهميته في المنظمة :** فمهما كان المستوى الإداري الذي يوجد فيه القائد فيجب عليه أن يؤمن بالتمكين و يقتنع به من أجل نجاح التمكين .

□ **نمط القيادة و الإشراف:**فالتمكن لا يتماشى مع القائد المتسلط لا يمكن أن يكون مرؤوسيه يجب ان تكون وظيفة القائد تنسيقية مما يتيح الفرصة للمرؤوسين من أجل المبادرة واتخاذ القرارات و توفير الجو الملائم لذلك.

□ **التحويل و التفويض لصلاحيات اتخاذ القرار إلى المنفذين:** وذلك من خلال اعطاء درجة من السيطرة و التحكم بالوظيفة عن طريق المسؤولية المستقلة و لإغراض التمكين يجري التحويل و التفويض للصلاحيات.

□ **الثقة بين المدير و المرؤوسين:** وذلك من خلال استعداد الفرد للتعامل مع الاخرين معتقدا بكفائتهم و أمانتهم و صدقهم و الثقة في قدراتهم و ليس الاعتقاد المغاير للاول.

3- مبادئ تمكين العاملين

2- الاتصالات: و تأخذ الاتصالات عدة أشكال منها:

ان الاتصالات تلعب دورا بارزا في نجاح المنظمة و تكون في مختلف الاتجاهات :من الاعلى الى أسفل أي من الرؤساء الى المرؤوسين و من أسفل الى أعلى أي من المرؤوسين الى الرؤساء و الاتصالات الفقية عبر كل المنظمة وتكمن أهمية الاتصالات في التمكين من خلال :

□ تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات يتطلب توفير البيانات و المعلومات للمرؤوسين لتكون بصورة صحيحة وفي غياب الاتصالات الفعالة قد يحصل التردد و عدم القدرة على اتخاذ القرارات و هو ما يحبط عملية التمكين.

□ ان الاتصالات و تبادل المعلومات تلعب دورا في تمكين الذات لدى العاملين و خلق الاستجابة لديهم اتجاه تحمل المسؤولية، فالمعلومات و تداولها تزيد ثقة الفرد بنفسه و تفرز النجاحات لديه و تدفعه للنمو و التطور، ناهيك عن تأثيرات الاتصال في مشاعر الفرد و ادراكه

3- بناء المعارف و المهارات: فإن بناء المعارف و المهارات يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة

بالاضافة لاكتساب مهارات متخصصة يحتاجها الفرد لكي يصبح جزءا من عملية تمكينية .
حيث أن التمكين يتطلب من الفرد أن يصبح مستخدما للمعرفة وأن ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية و دافعية قد تجعله مولدا للمعرفة من خلال الابتكار و الإبداع الذي يقدمه الفرد مما ينتج لدى الفرد النمو و زيادة الثقة بالنفس و احترام الذات .

3- مبادئ تمكين العاملين

4- التحفيز: إن الأبحاث الإدارية في الخمسين سنة الماضية تذهب إلى أن الحوافز المادية لديها تأثير قصير الأمد مقارنة بالحوافز المعنوية فمن أجل إنجاز التمكين لابد من وضع نظام للتميز و المكافأة و التميز كان يأخذ شكل من أشكال الثناء الرسمي عند المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و المشاركة في النجاح .

5- فرق العمل:

- القدرة على التعامل مع أنواع مختلفة من المشاكل المعقدة التي هي خارج قدرة الفرد الواحد
- توفير التنوع في المعارف و القدرات و المهارات و الخبرات لمواجهة المشكلة و حلها بكفاءة أكبر
- ان فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات او المقترحات الصادرة عن الفرد
- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية و تعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة و اتخاذ القرار

4- مراحل عملية تمكين العاملين

قدم Ranlaw نمزدا يتكون من ستة مراحل لخطوات عملية التمكين و هي تعتمد على التدرج حتى تتكامل هذه العملية

❖ **المرحلة الاولى:** تعريف و توصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المؤسسة.

❖ **المرحلة الثانية:** تحديد الأهداف و الاستراتيجيات التي تحقق التمكين.

❖ **المرحلة الثالثة:** تدريب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة و بأساليب و طرق تتوافق مع أهداف المؤسسة و في اطار توسيع و تقوية التمكين.

❖ **المرحلة الرابعة:** تعديل هياكل المؤسسة بحيث تتطلب إدارة أقل و بيروقراطية أقل ، و يساهم في الابتكار و الاستقلالية بدرجة و حرية أكبر في أداء العمل.

❖ **المرحلة الخامسة:** تعديل أنظمة المؤسسة مثل نظم التخطيط و الرقابة و المكافآت و الترقية و النقل و التدريب و التطوير و نظم التشغيل و ذلك لدعم عملية تمكين العاملين.

4- مراحل عملية تمكين العاملين

❖ المرحلة السادسة: تقييم و نتابعه عملية التمكين من خلال قياس التحسين الذي تم و التعرف على آراء العاملين أو أعضاء المؤسسة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية.

مراحل عملية تمكين العاملين:

