

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الخامسة: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تقديم:

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة، فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التنمية منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة أو بالتعاون مع وجهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى بانحصار آثاره في المتكون، وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.

لقد تبين أن منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء، كما أن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد يتطلب ثقافة المنظمة وأمناط وأساليب القيادة فيها، بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون عوائق.

ويلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الانحصار من مفهوم التكوين إلى مفهوم التنمية، حيث تفيد التنمية معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في مواقع العمل، فالتنمية تعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، قدرات معرفية ومهارات جديدة تساعده على تحقيق أهدافه، لذلك فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- ❖ تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- ❖ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- ❖ تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة.
- ❖ تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- ❖ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.

أولاً: إستراتيجية التعلم التنظيمي

بناءً على كل هذه الإستراتيجيات؛ فإن إستراتيجية التعلم الفردي مثلاً تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، فإنها بذلك تضم أمرين متكاملين، وهما:

☞ **الأمر الأول:** هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرص الفهم والاستيعاب والتكون على التطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل.

☞ **الأمر الثاني:** هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذلك الوقت تتوفر لديه فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

وهناك إستراتيجيات أخرى منها إستراتيجية التعليم التنظيمي، ويقصد بها أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة بناءً على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها داخل المنظمة.

إن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، فهي تغيرات تدوم فترة مناسبة وليست مجرد فترات طارئة لا تستمر طويلاً ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المنظمة، لذا فإن تيسر تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المنظمة ذاتها، ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تكوين وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:

- ✓ صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي بتبني منهج الإدارة الإستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والافتناع بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة.
- ✓ تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح إستراتيجيات، وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير، الإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمؤسسة.
- ✓ تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيما بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة، بما يثري فرص التواصل في المعارف والخبرات المحتزنة لدى أعضاء المنظمة، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة، ومن ثم تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.
- ✓ تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة

من المعروف أن المعرفة هي ناتج التعلم، ومن ثم يصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق، وتهتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمؤسسة، ولذا تعمل الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المنظمة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاظم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء، وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة نقاط هي

✓ المعرفة الكامنة المخترنة داخل أفراد المنظمة.

✓ المعرفة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة وتكنولوجيا.

✓ معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل المعلومات والمتغيرات المختلفة التي يصل بإدراكها إلى المفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن، وتنبور تلك العمليات التشغيلية في:

- جمع المعلومات ورصدها وتحويلها إلى معرفة، بحيث أن المعلومات تولد المعرفة.
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتغيير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة.
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمجتمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة، بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك يحدث تأثيرها.
- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز، والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية.

ثالثاً: إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة، والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني..، وتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكل رأس المال البشري والذي تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمؤسسة.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الخامسة: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول وخصوم المنظمة معبرا عنها بقيم مالية، تطور أيضا مفهوم "ميزانية رأس المال الفكري" التي قدمها "MAYO" على النحو التالي:
الجدول رقم (02): ميزانية رأس المال الفكري

الأصول	الخصوم
- التعليم المستمر.	- التكوين غير المخطط والمتقطع.
- الخبرة المتجددة.	- الخبرات المتقدمة.
- استمرارية فرق العمل المتعاونة.	- عدم الاستقرار وتفكك الفرق.
- المعرفة المشتركة والقابلية للتداول.	- انحباس المعرفة داخل الفرد.
- التنظيم المرن.	- الهيكل التنظيمي الجامد.
- تشكيلة متكاملة من التخصصات.	- خبرات منعزلة ومتباعدة.
- أخطاء وتجارب كانت مصدر المتعلم.	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الخطأ.
إجمالي الأصول	إجمالي الخصوم

وعلى نحو ما يحدث في المحاسبة المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأصول وتخفيض الخصوم يترتب عليه زيادة الأرباح، وبنفس المنطق فإن تنمية الأصول الفكرية وتخفيض الخصوم الفكرية (أي المعوقات والتوجهات السالبة) يحقق تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق.

رابعاً: إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية

تتجه إستراتيجيات تنمية القيادات الإدارية وقدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، ويقصد بذلك أن تتحول مفاهيم وأساليب القادة في المنظمة إلى نمط مرن متحرر بوابك التغيرات ويتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك من شأنه أن يحدث تأثيراً إيجابياً في العاملين حتى يرفع مستوى أدائهم ليحقق للمؤسسة أهدافها. إن تطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع إستراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المنظمة، وعمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة.

وتهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور الآتية:

- ✓ إدراك القادة إستراتيجية المنظمة وسياساتها وفلسفة الإدارة العامة التي تعتمد عليها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
- ✓ فهم واستيعاب مجموعات الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة، وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
- ✓ إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية واستيعاب مداولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف قواعد المنظمة.
- ✓ متابعة وفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة للخطة وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الخامسة: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

✓ فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمة.

وعلى هذا الأساس تمثل إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظراً لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المنظمة معرضة لفقد القيادات التي تم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب بمعرفة المنافسين، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وابتكار الأساليب والحوافز والمغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمنظمة.

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

1.4. المعارف: وتضم جملة المبادئ التالية:

- إلمام كبير بقواعد العلوم السلوكية.
- معرفة الجوانب الفلسفية في مجال الإدارة، فضلاً عن السياسات والممارسات التنظيمية والنظم الاجتماعية الأوسع نطاقاً.
- إدراك للمناهج التعليمية والتكوينية، وبصفة خاصة ما يتصل منها بالجوانب العملية وتمارين حل المشكلات ولعب الأدوار.
- تفهم لمراحل نمو الأفراد، الجماعات، المنظمات والمجتمعات وسبل الأداء الوظيفي لدى كل فئة خلال مراحل النمو المختلفة.
- قدرة على تصميم عملية التغيير، والقيام بالتوجيه في غمار الاطلاع بها.
- تفهم الأنماط المختلفة من البشر واتجاهاتهم، تكويناتهم وجوانب التغيير التي تطرأ عليهم.
- معرفة الذات ودوافعها وجوانب القوة والضعف بها.
- تفهم للنظم الفلسفية الرائدة باعتبارها إطاراً للفكر وأساسات لمنظومة القيم.

2.4. المهارات: وتحتوي مجموع العناصر التالية:

- مهارات الاتصال: بالإنصات والملاحظة والقدرة على التشخيص وإعداد التقارير.
- مهارات التعليم والإقناع: بالقدرة على استخلاص الأفكار والرؤى الجدية بصورة فعالة وأيضا على تصميم التجارب التعليمية التي تسهم في أحد النمو والتغيير.
- مهارات تقليم المشورة لمساعدة الآخرين على الوصول إلى قرارات مناسبة.
- القدرة على تكوين العلاقات مبنية على الثقة، وعلى العمل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص ذوي الخلفيات المتباينة.
- إمكانية العمل مع المجموعات والفرق العاملة في مجالات تخطيط التغيير وتنفيذه، فضلا عن مهارة استخدام فنون الجماعة وأساليب التكوين باستخدام المختبرات.
- القدرة على استخدام أنواع مختلفة من أساليب التدخل الاستشاري والقدرة على تحديد أنسب الأساليب في الأوقات المختلفة.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الخامسة: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

- مهارة تصميم عمليات المسح وإجراء المقابلات والوسائل الأخرى لجمع البيانات.
- كفاءة تشخيص المشكلات مع العميل وتحديد المصادر المساعدة والفهم و التأثير، علاوة على تفهم قيم العميل وثقافته، وتحديد مدى الاستعداد لخوض غمار عملية التغيير.
- إبداء المرونة في التعامل مع جميع أنواع المواقف.
- مهارة استخدام فنون حل المشكلات ومساعدة الآخرين في التوصل إلى الحلول.

خامساً: إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

يعرف **Goleman** الذكاء الوجداني بأنه: "قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد"، وهو يرى أن الذكاء الوجداني مركب من ثلاثة عناصر، وهي:

1.5. إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف إيجابية، ويحتاج الإنسان في ممارسة إدارة النفس إلى القدرات الست (06) التالية:

▪ الرقابة الذاتية.

▪ المصادقية.

▪ المبادرة.

▪ التكيف.

▪ قبول التغيير.

▪ الرغبة في الإنجاز.

2.5. معرفة النفس: وهي القدرة على معرفة نفسه، واكتشاف حالاته وما يثيره ويغضبه، وما يحزنه ويرضيه.

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