

الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية

البرفسور الدكتور فاضلة سلمان داود
جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد

مراحل تطور ادارة الموارد البشرية





أهم مبادئ الإدارة عند هنري فايول



- حركة الإدارة العلمية ومن روادها هنري فايول (Henri fayol) التي كان لها دور في استثمار العامل لمصلحة مالك العمل ولها دور كبير في ظهور النقابات العمالية.
- شهدت أواخر العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أجريت تجارب (هوثورن) في مصانع جنرال إلكتريك عن طريق (التون مايو)، وأقنعت العديد بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف الملائمة للعمل مما أدى الى ظهور مبادئ جديدة تقودها حركة العلاقات الانسانية.

الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية

- الرئيس التنفيذي للموارد البشرية (Chief Human Resources Officer. CHRO): يُسمى أيضاً "مدير الموارد البشرية"، وهو المسؤول عن كل الجوانب المتعلقة بإدارة القوى العاملة في الشركة.
- من أهم أدواره صياغة الاستراتيجية الملائمة التي تضمن حاجات الشركة الحالية والمستقبلية من المهارات كماً ونوعاً، والإشراف على خطط التطوير الوظيفي، وتسهيل اندماج العمال الجدد وتقييم برامج التدريب

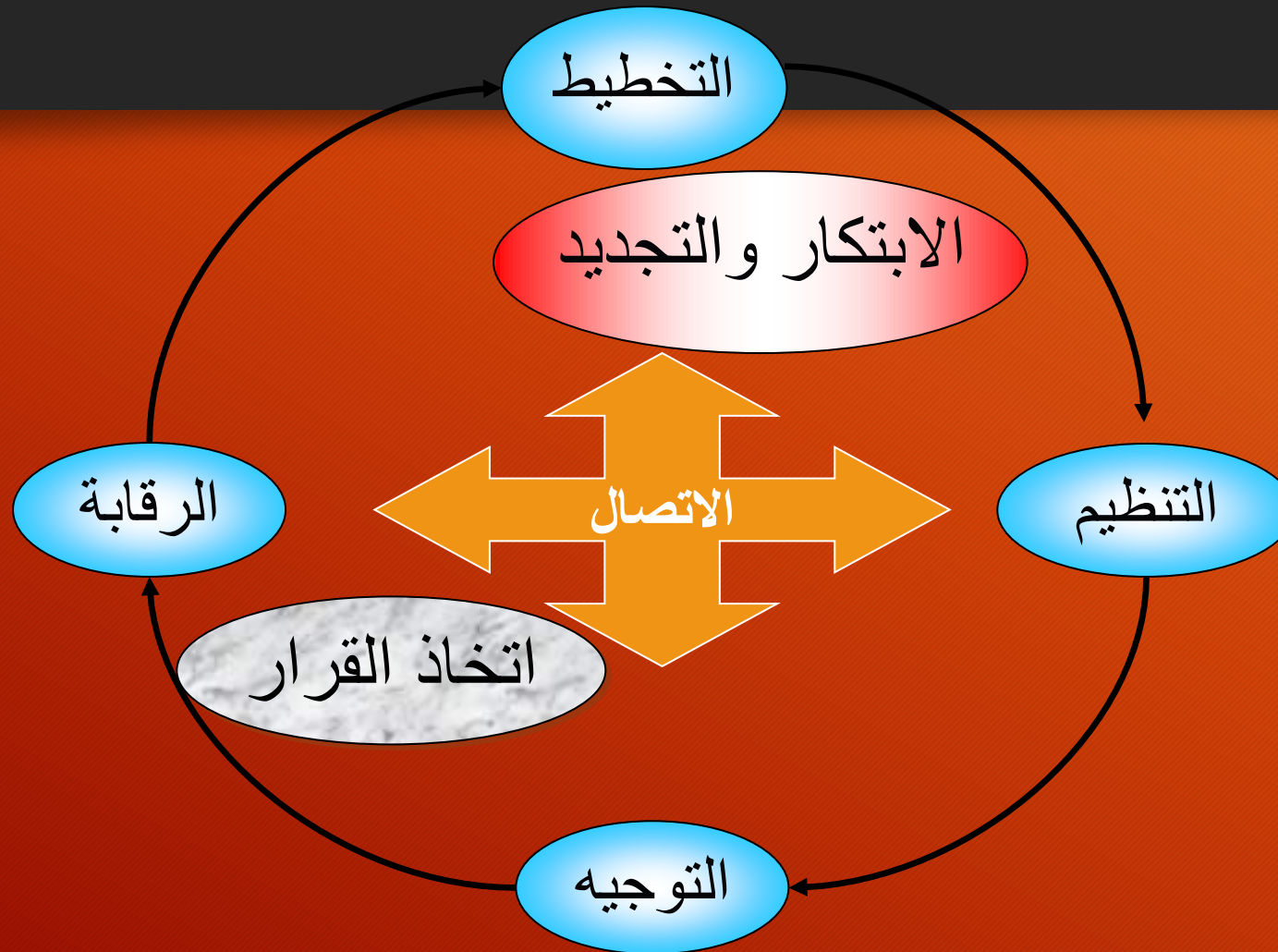


مهام ومسؤوليات مدير الموارد البشرية

- يمكن تلخيص أهم مسؤوليات مدير الموارد البشرية فيما يلي:
- التعاون مع مدراء الإدارات الأخرى في تخطيط حاجات الشركة من الموارد البشرية على جميع المستويات.
- رسم طرق توفير العماله المطلوبه وإنشاء علاقات مع مكاتب التوظيف والتدريب المختلفة.
- الإشراف على إختبارات التعيين المبدئيه بالتعاون مع مدراء الإدارات المختلفة.
- تحديد أدوات التقييم ومؤشرات أداء الموظفين بالتعاون مع مدراء الإدارات الأخرى ومتابعة تطبيقها.
- إعداد نظام الأجور والمرتبات والحوافز والإشراف على تنفيذه.
- التأكد من مطابقة إجراءات التعيين وظروف العمل مع قوانين العمل المعمول بها.
- تخطيط الهيكل التنظيمي للشركة ومتابعته بما يضمن كفاءة العاملين.
- إنشاء قاعدة بيانات خاصه بالموظفين.



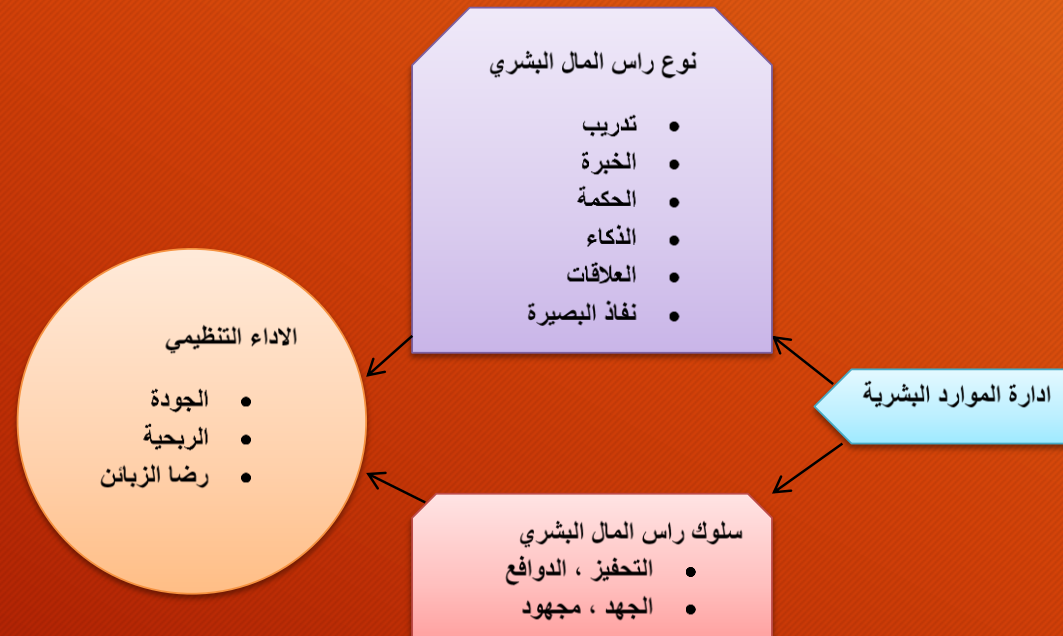
مخطط العملية الإدارية:



راس المال البشري

- إن أصل مفهوم رأس المال البشري يعود لأكثر من ٢٠٠ عام قد مضى، فقد أدرك الاقتصادي آدم سميث عام ١٧٧٦ أهمية المهارات الانسانية كمحدد لثروة الفرد والمجتمع، وقد استخدم المصطلح منذ بداية القرن العشرين وتحديدًا عام ١٨٩٠ عندما اعتبر الاقتصادي ألفريد (Alfred) الموارد البشرية في المنظمة كرأس مال مهما ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته وطاقاته البناء ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الاستكشاف والتحليل الابداع، حاله كحال رأس المال المادي. وهذا ما دفع فيما بعد بالكثيرين أمثال الاقتصادي شولتز (Schultz) إذ اقترح في الستينات من القرن العشرين عام ١٩٦٠ في كتاباته ضرورة التعليم بوصفه استثمارا في الانسان، لأنه يصبح جزءا من المتلقي له، وفي عام ١٩٦٤ نشر الاقتصادي بيكر (Becker) كتابا بعنوان رأس المال البشري، والذي يرى فيه من وجهة خاصة أنه يجب التعامل مع رأس المال البشري بوصفه وسيلة من وسائل الانتاج الطبيعية كالمعامل والمكائن. ولقد اهتم الكثير من الاقتصاديين العالميين برأس المال البشري لأنه هو القادر على استثمار بقية الموارد الاقتصادية.

راس مال بشري وأداء المنظمات





راس المال المعرفي

- هو الموجودات غير الملموسة التي يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الابداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد، الذي يعد الوسيلة الاساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع" وعده بانه يمثل، الصفوة من العاملين الذين يمتلكون القدرات المعرفية والذهنية والمهارات بحيث يكونون قادرين على الإبداع والابتكار للأفكار الجديدة القادرة على المحافظة على الوضع التنافسي للمنظمة،

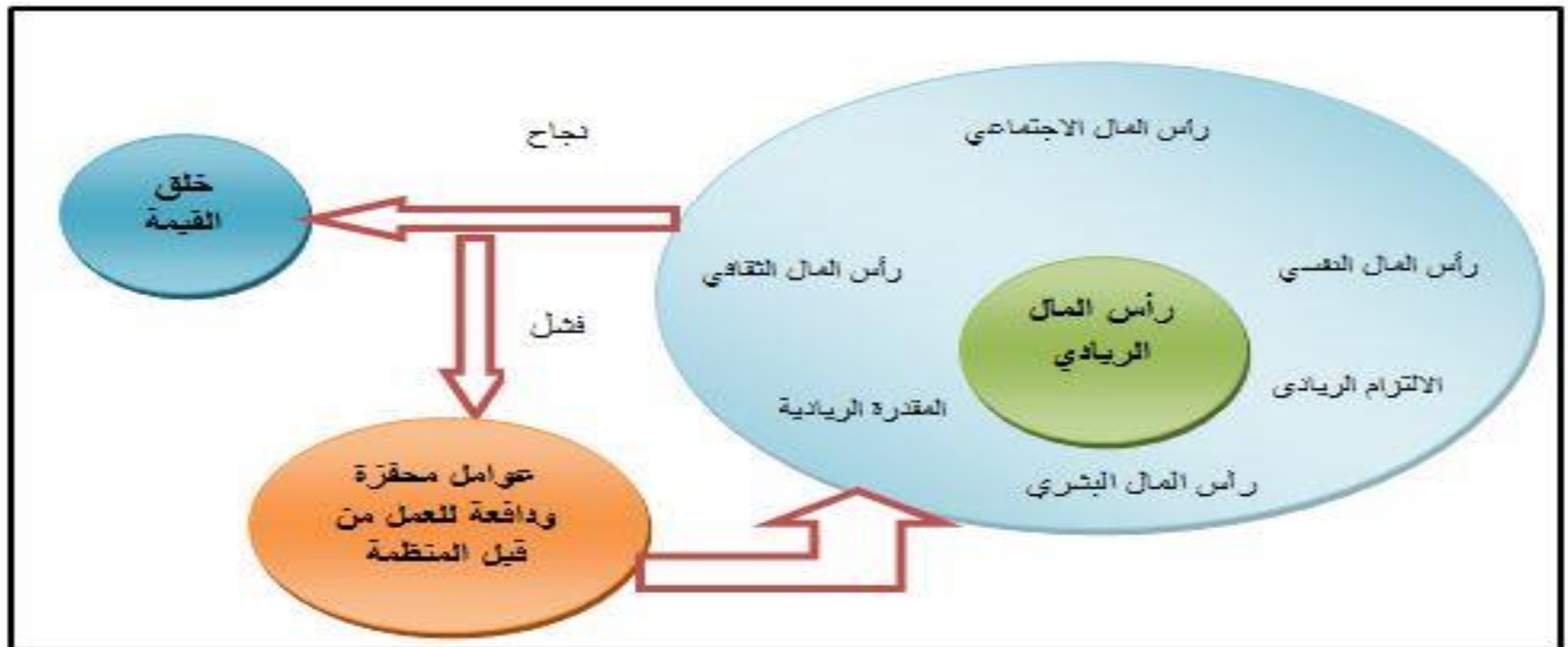
رأس المال البشري والمعرفي في بناء المنظمات



فلسفة إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

- التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة
.Self-managed teams
- التوسع في إشراك الأفراد في اتخاذ قرارات تطوير وتحسين الأداء بتطبيق أساليب مثل **حلقات الجودة**
.Workout Programs
- التوسع في استخدام تقنية المعلومات لربط فرق العمل وتمكين العاملين .

المورد البشري وبناء رأس مال ريادي لخلق القيمة



النتائج الأفضل من المورد البشري في القطاع العام

- هؤلاء هم الأشخاص الذين تم تجهيزهم بالمعرفة والخبرة في إدارة الموارد البشرية الحديثة / المتقدمة. عندما لا تكون احتياجات الناس راضية أو عندما تكون النتائج غير مرضية ، قد يتم الشعور بالإحباط مما يؤدي إلى مواقف سلبية تجاه التوظيف وحتى السلوك المعادي للمجتمع في مكان العمل (كول ، ٢٠٠٢) أظهرت تجربة هوثورن أنه عندما يشعر الموظفون أنهم مهمون وعملهم تم تقديره من قبل الإدارة وسوف يؤدون بشكل أفضل.
- يجب على القادة في الوزارات المختلفة إعطاء التوجيه اللازم وتعزيز أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية. يجب أيضاً تمكين المديرين التنفيذيين.
- هناك حاجة للانتقال من ثقافة التحكم والقواعد واللوائح إلى أسلوب إدارة أكثر تمكيناً مع تقييم الأداء والجدارة وكذلك تعزيز الابتكار.
- لا يمكن القيام بذلك إلا إذا كانت الحكومة مسؤولة اجتماعياً تجاه عمالها. وهذا يعني ، ضمان وجود التزام ومساهمة كبيرين من قبل الحكومة لرفاهية الموظفين والتأكد من أنهم يعيشون حياة ذات معنى. هذا هو مفتاح تقديم نتائج أفضل في القطاع العام.



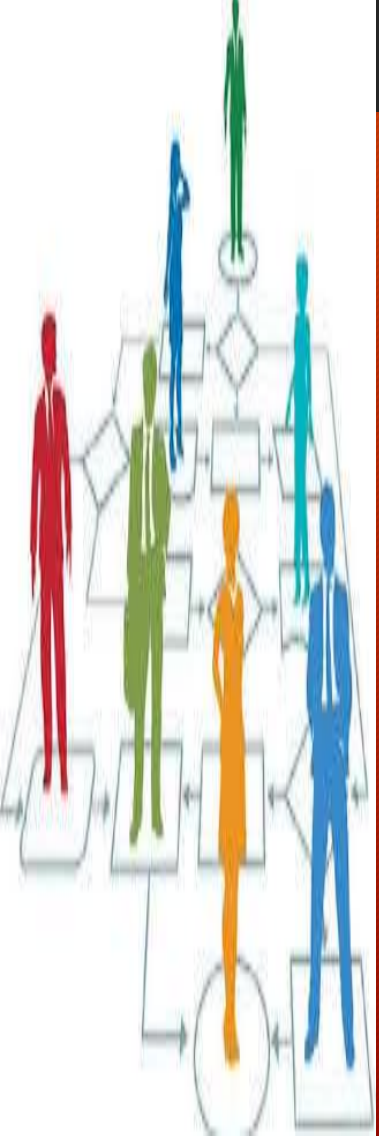
ماذا يتطلب لنجاح الموارد البشرية في العمل؟؟؟

- يجب أن يحصل الموظفون على أجور عملية ويمكن أن تحدث فرقاً في حياتهم والتي تأخذ في الاعتبار الحقائق. لن يحدث تغيير الثقافة إلا بمرور الوقت ، إذا تم تمكين المجتمعات بمعرفة حقوقها. يعد نظام الإبلاغ ضرورياً لتغيير طريقة تقديم الخدمات.
- يُطلب من القادة دائماً وضع حجر الأساس في تحديد معايير السلوك وبناء ثقافة مؤسسية أخلاقية.
- يتم تحديد النجاح الاقتصادي والتنافسي الوطني بشكل متزايد من خلال الأسواق المفتوحة سريعة الحركة والمؤسسات الديناميكية والقوى العاملة ذات المهارات العالية وقوى العولمة ، يجب أن تدخل الخدمة العامة المعادلة كلاعب نشط ، وتطوير وإدارة أعمال الإطار التنظيمي بشكل استباقي ، والاستجابة لتوقعات متزايدة من جودة الخدمة. وفوق كل شيء آخر ، فإن إصلاحات القطاع العام هي مؤشر على أن الخدمة العامة أصبحت متغيراً ديناميكياً في معادلة الحكومة الناجحة. في عصر تعتمد فيه النجاحات التنافسية بشكل كبير على الإنتاج الأولي والأسواق المدارة والقدرة الصناعية الآمنة ، تمثل الخدمة العامة قوة لتشجيع الاستقرار. يتمثل دورها في إدارة الأطر التنظيمية المستقرة في سياق التوقعات العامة المنخفضة نسبياً للخدمات الحكومية. يجب أن ترتفع الخدمة العامة فوق كل قطاع ، وأن تحجب صورتها السيئة وأن تقود الطريق في ضمان النمو الاقتصادي.



نموذج بيرما للسعادة والرفاهية

- وضع الدكتور سيليجمان مبدئيًا نظريته حول اللبنة الأساسية للرفاهية - نموذج PERMA. يأخذ نموذج PERMA خمسة عناصر بسيطة يعتقد Seligman أنها ركائز أساسية لرفاهية الإنسان ويسلط الضوء على كيف أن التركيز على ضمان منح هذه العناصر الوقت والاهتمام والتركيز يمكن أن يؤدي إلى حياة أكثر سعادة وأكثر مشاركة وإرضاءً. يعتقد بعض الباحثين والفلاسفة الذين يتبنون مصطلح المتعة أن الرفاهية تزداد مع تعظيم المتعة وتقليل الألم ، بينما هناك باحثين وفلاسفة يشيرون إلى أن السعادة تكمن في الحياة المليئة بالاخلاق الفضيلة والمعنى للحياة والعيش بسلام وهناء وتحقيق الذات (Henderson & Knight:2021,147) .





تتضح عناصر نظرية سيليجمان:

- المشاعر الإيجابية البناءة: ذات الفاعلية الأسمى، وترتبط بالانطباعات الجيدة، التي تتحقق شعوريًا في نفس الإنسان، ويرمز إليها بالرمز. (P)
- المشاركات الفعالة: بما يعني الانغماس التام في الواقع المحيط، في إطار تفاعلي، ينم عن المشاركة الوجدانية، والعملية، في المهام، والأنشطة المحيطة، ويرمز إليها بالرمز. (E)
- التواصل التفاعلي: من خلال الانخراط مع الآخرين، في المحيط الاجتماعي، وتكوين علاقات سامية فيما بينهم، ويرمز إليه بالرمز. (R)
- المعنى: لا بد أن يكون للحياة معنى فاضل، يسهم في تبني أهداف واعية، تتطلب السعي لإدراكها، ويرمز إليه بالرمز. (M)
- الإنجازات: هي بمثابة تحقيق النجاحات، للمعاني، والأهداف المرجوة، مما يرفع من مكانة الإنسان، ويعود عليه بالسواء النفسي، الغامر بمشاعر السعادة الفياضة، ويرمز إليها بالرمز. (A)



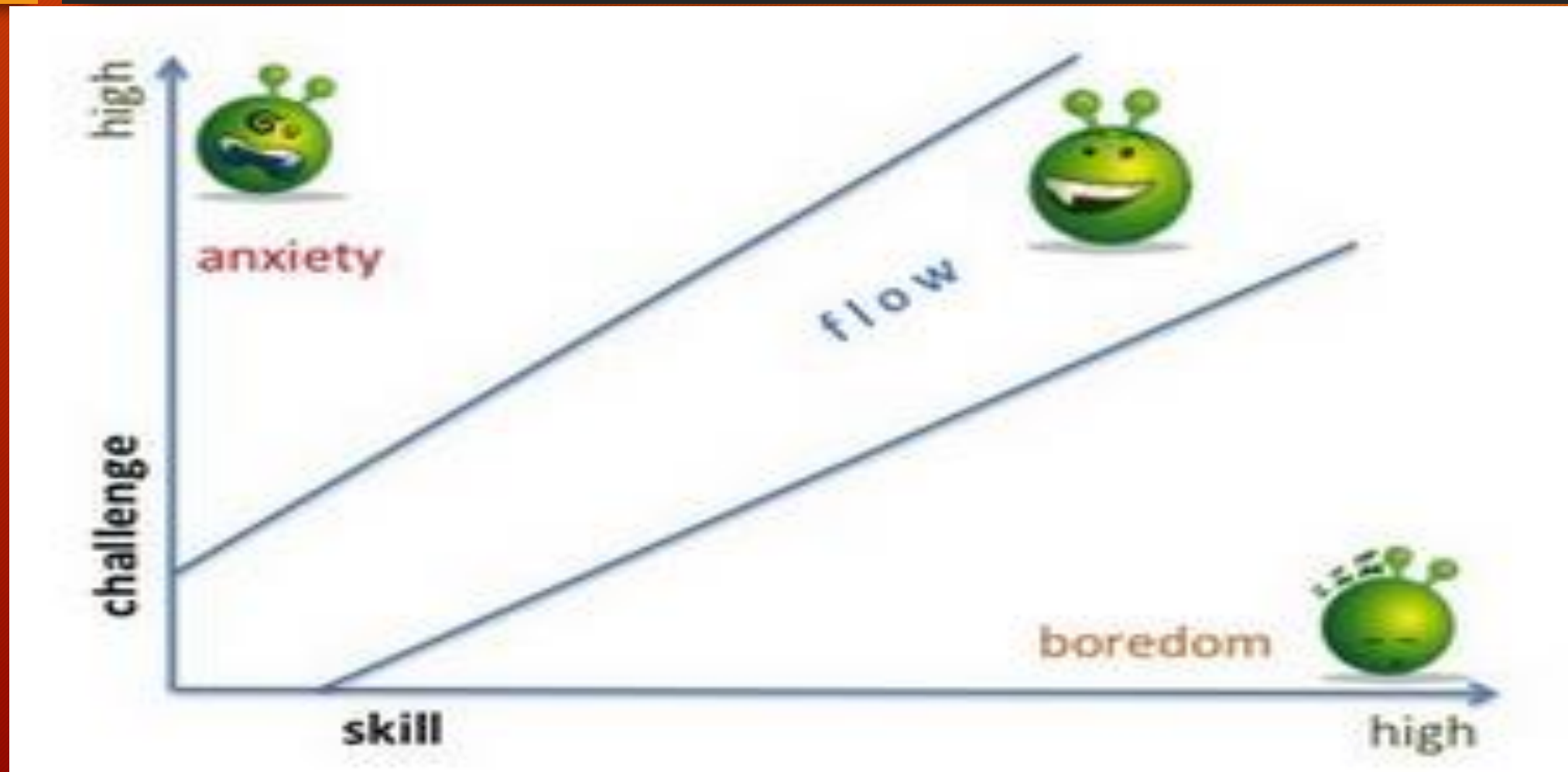
التطبيق العملي لنظرية البيرما:

- المشاعر الإيجابية: وتتطلب النظرة إلى الواقع المأمول بإيجابية، وأمل، والتخلص من النظرات السلبية تجاه الحياة، التي حتمًا، تعرقل وصول الإنسان إلى مراده، مهما كان سهلاً؛ لذا، انظر إلى الحياة، برحابة صدر، وسعة أفق، وأمل لا حد له.
- المشاركة: وتتطلب أن تنغمس بذاتك وسط المجتمع الذي تألفه، وتجد ذاتك من صفوته، مجتمع يساعدك على العلو، والسمو، والرفعة، لا يحط من شأنك، ولا يحقر من إنجازاتك، وطموحاتك، اجعل نفسك وسط بيئة إيجابية، تشجعك على تحقيق أهدافك.
- التواصل: لا يعني انخراطك في بيئة محددة، انعزالك عن المجتمعات الأخرى، فكن على علم، وصلة، بكل ما يجري حولك، من طفرات علمية، وتكنولوجية، وواقعية، اعرف، ولو قليلاً عن كل شيء، حتمًا هذا سيشعرك بالسعادة؛ لأنك ستكون إنسانًا متفتحًا، ناضجًا، على علم بما يدور حولك من أحداث، مما يشكل لديك خلفية ثقافية، جديرة بالاحترام.

نموذج بيرما

- المعنى: لا بد أن يكون لك هدف أسمى في الحياة، إن لم يكن، فلماذا تعيش من الأساس؟! كن ذا هدف، كن ذا أثر جليل، حدد بنفسك ما أنت بارع فيه حقًا، وما يمكنك الإنجاز، والابتكار فيه، حدد إلى أي نقطة ترغب في الوصول، ابدأ من حيث أنت، لا ترجئ شيئًا إلى الغد.
- الإنجاز: طالما أنك حددت هدفك من الحياة، فاسع إلى تحقيقه، إياك أن تتوانى، أسعد نفسك بنفسك، حقق أمنياتك، أهدافك، آمالك، طموحاتك، أنت تستحق العيش في رغد، ورفاهية، وغبطة.





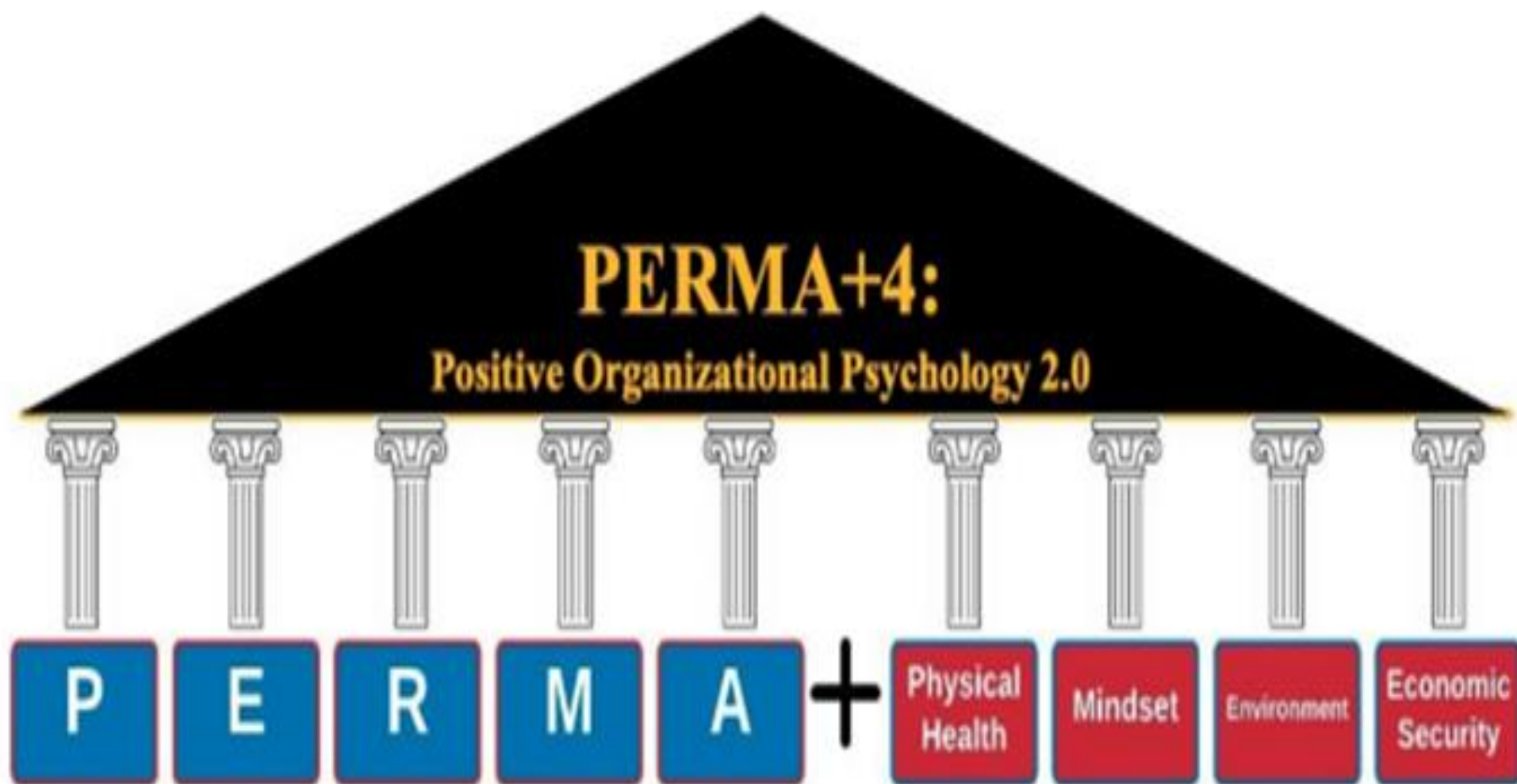


FIGURE 1 | The PERMA+4 framework.



التركيز على الإنتاجية من خلال توفير ساعات ومساحات عمل مرنة

- مع اتباع سياسات أكثر مرونة في بيئة العمل تزداد التوقعات بانتهاء العصر الذي كانت تعتمد فيه المؤسسات على جدول الأعمال الذي يعتمد على عدد ساعات مُحددة، ودورية عمل تلزم الموظفين على العمل لمدة ٨ ساعات تبدأ من ٩ إلى ٥.
- في الوقت نفسه لا يوجد سياسة مرنة واحدة تناسب الجميع، ففي بعض الأحيان يتم السماح بالعمل من بعد، وأحياناً أخرى يُسمح للموظفين بالعمل لعدد ساعات معينة، ويصبح من الممكن أن يعمل كل موظف بالطريقة التي تناسبه.
- ويتوقع الخبراء الوظيفيين أن يشهد سوق العمل تحولاً كبيراً في الفترات المقبلة، إذ يصبح الموظفون قادرين على الانتقال من مكان إلى مكان، والتعامل بطريقة أكثر مرونة مع مهامهم، فهناك مثلاً إحدى الشركات التي قررت السماح لموظفيها بالخروج من المكتب لفترة زمنية تتراوح ما بين ساعة إلى ٣ ساعات من أجل إنهاء مصالحهم الشخصية، أو القيام بأي شيء يتعلق بحياتهم الشخصية إذا كان ضرورياً وطارئاً.



أكثر إنتاجية؟؟؟

- مع اتباع سياسات أكثر **مرونة** في بيئة العمل تزداد التوقعات بانتهاء العصر الذي كانت تعتمد فيه المؤسسات على جدول الأعمال الذي يعتمد على عدد ساعات مُحددة، ودورية عمل تلزم الموظفين على العمل لمدة ٨ ساعات تبدأ من ٩ إلى ٥.
- في الوقت نفسه لا يوجد سياسة مرنة واحدة تناسب الجميع، ففي بعض الأحيان يتم السماح بالعمل من بعد، وأحياناً أخرى يُسمح للموظفين بالعمل لعدد ساعات معينة، ويصبح من الممكن أن يعمل كل موظف بالطريقة التي تناسبه.
- ويتوقع الخبراء الوظيفيين أن يشهد سوق العمل تحولاً كبيراً في الفترات المقبلة، إذ يصبح الموظفون قادرين على الانتقال من مكان إلى مكان، والتعامل بطريقة أكثر **مرونة** مع مهامهم، فهناك مثلاً إحدى الشركات التي قررت السماح لموظفيها بالخروج من المكتب لفترة زمنية تتراوح ما بين ساعة إلى ٣ ساعات من أجل إنهاء مصالحهم الشخصية، أو القيام بأي شيء يتعلق بحياتهم الشخصية إذا كان ضرورياً وطارئاً.



أكثر إنتاجية

- وتكشف دراسة أجرتها شركة الاستشارات العالمية Deloitte أن ٧٧ في المئة من الموظفين يعتقدون أنهم سيكونون أكثر إنتاجية عندما يعملون من المنزل، ويصف خبراءها النموذج الجديد بأنه "موزع تبعاً للتخطيط"، بالتالي على أرباب العمل أن يركزوا على تحسين تجربة القوة العاملة من خلال تقليل عدد الاجتماعات الإلزامية ورسائل البريد الإلكتروني، والتركيز على الثقافة والرفاهية.
- كما تؤكد تقارير أكثر من نصف المنظمات التي اعتمدت نموذج العمل الهجين، على زيادة الرفاهية والرضا لدى الموظفين.
- وتجادل غالبية الآراء على أن هذا النموذج يحقق توازناً مثالياً ويمنحهم أفضل ما في كلا الخيارين، المنزل ومكان العمل، وبما أن الوصول إلى الحد الأقصى من الإنتاجية هو أحد أهم أهداف أي عمل تجاري، فإن فهم مقاييس إنتاجية نموذج العمل الهجين أمر أساسي لتقييم مستويات الإنتاجية.
- لا شك في أن العمل من المنزل أكثر راحة وسهولة ومرونة، نسبة إلى العمل من المكتب والوصول والمواصلات وبيئة العمل المتغيرة والمفتوحة والملهيات، أظهر استطلاع نشرته Wakefield Research، وهي شركة متخصصة في الأبحاث الاستراتيجية للشركات، أن نصف الموظفين تقريباً (٤٧ في المئة) من المحتمل أن يبحثوا عن وظيفة إذا لم يتبن صاحب العمل نموذج عمل مرناً، لذلك يشعر الموظفون بشكل واضح بقيمة العمل الهجين.



كيف يؤثر في الإنتاجية؟

- وتسمح المرونة في العمل الهجين، للموظفين باختيار مكان وزمان العمل، فيختارون العمل من المنزل في الوقت الذي يناسبهم تبعاً لطبيعتهم وتفضيلاتهم النفسية والجسدية، فالبعض مثلاً يناسبه العمل في الصباح الباكر، بينما البعض الآخر يعمل بشكل أفضل في المساء. وأكدت أهمية هذا التفصيل دراسة حديثة أجرتها منصة slack لاتصالات الأعمال والشركات، وجدت فيها أن المرونة هي السبب الرئيس لانجذاب الموظفين إلى العمل الهجين، وهذه المرونة تمنح بدورها التوازن في ترتيب والتحكم بجدول الأعمال وتخصيص الوقت لتفاصيل الحياة الخاصة خارج إطار العمل، بالتالي يشعر الشخص أنه أكثر تحفيزاً وإبداعاً وأكثر إنتاجية وما يعزز الرضا الوظيفي.
- كما يساعد نموذج العمل الهجين الشركات على توظيف الكفاءات من جميع أنحاء العالم، وهذا يعني الوصول إلى مجموعات مواهب أوسع، وأشخاص ذوي مهارات متخصصة، الأمر الذي يمكن أن يمنح هذه المؤسسات ميزة تنافسية، ويساعد على الانتقال إلى أسواق جديدة، ويضمن الإنتاجية على مدار الساعة.
- لقد استطاع نموذج العمل الجديد أن يدعم أخيراً فكرة أن الإنتاجية لا تتعلق بمكانك الحالي أو عدد الساعات التي تقضيها في العمل، بل بالمنجز النهائي أي (بما تنجزه) فعلاً.
- وعلى الرغم من أن غالبية الآراء ترجح مدى جدوى العمل عن بعد واعتماد نموذج العمل الهجين، إلا أن التصريحات المشككة ما زالت تتدفق حتى اليوم، بالتالي ربما يكون الرأي الأقرب للدقة هو أن مدى فاعلية هذا النموذج تتعلق بشكل أساسي بنمط حياة الشخص نفسه أولاً، وبقدرة المؤسسة على إدارة الاجتماعات بطريقة صحيحة، بحيث تحافظ على وقت موظفيها وتركيزهم قبل الاجتماع وبعده، وعلى إتقان كيفية تتبع مقاييس إنتاجية العمل الهجين لضمان وصول عملهم إلى مستويات مرتفعة.

الدوام المرن هو مفتاح الإبداع

- يكشف عدد هائل من الدراسات، والاستقصاءات، واستطلاعات الرأي أن الدوام المرن هو الملك عندما يتعلق الأمر بالامتيازات في مكان العمل. في أحد الاستبيانات، أظهر موقع Glassdoor أن ٨٠٪ من عينة البحث اختارت الامتيازات على زيادة الرواتب، وذكر ٦٠٪ أن الامتيازات كانت عاملاً رئيسياً في اتخاذ القرار بشأن قبول الوظيفة من عدمه. ووجدت دراسة أخرى من قبل موقع CV Library أن ميزة الدوام المرن تجاوزت بكثير الامتيازات الأخرى لبيئة العمل، بما في ذلك قانون الزي غير الرسمي والمكافآت الموسمية. ووجد موقع Modis أيضاً أن ٥٠٪ من العمال يعتبرون المرونة أعلى ميزات وظائفهم، حتى عند المقارنة بإجازة غير محدودة والرعاية المجانية للأطفال. وعلاوة على ذلك، ذكرت مجلة (Harvard Business Review) أن ٨٨٪ من العمال يشعرون بأن ساعات الدوام المرنة يمكن أن تحملهم على الانتقال من وظيفة أعلى إلى وظيفة أدنى أجراً.



مزايا الدوام المرن بالنسبة للشركات

- لا يكفي ببساطة أن يرغب الموظفون بالدوام المرن - فالشركات بحاجة إلى رؤية مزايا الأمر. لحسن الحظ، تشير الدلائل إلى أن للعمل المرن ميزة مالية على العمل التقليدي. فالعمال عن بعد أكثر سعادة، وبالتالي أكثر إنتاجية من نظرائهم في المكاتب، هذا أولاً. علاوة على ذلك، يمكن للعمل المرن أن يعزز بشكل ملحوظ الولاء للشركة، وهذا يعني انخفاض معدل تبديل الموظفين وتسهيل عملية التعيين. يوسع الانتماء بالمرونة أيضاً نطاق مواردك للموهوبين. فبدلاً من توظيف شخص ما لمجرد أنه يعيش في المكان المناسب، يمكنك توظيف أفضل شخص لهذه الوظيفة. وتشجع المرونة والعمل عن بعد الأداء الذي يُركّز على النتائج، و الذي له التأثير المباشر على الإنتاجية. ويمكن للدوام المرن أن يقود لتعزيز الولاء والأداء والحماسة مع تخفيضه للمصاريف الإدارية. من خلال تنفيذ خطة الدوام المرن استطاعت شركة American Express توفير ١٠ - ١٥ مليون دولار سنوياً في تكاليف العقارات. وعلى الرغم من كل ذلك، فإن ٣٧٪ فقط من الشركات الأمريكية لديها سياسة عمل مرنة، وقلما ما تُطرح المرونة ضمن مواصفات الوظيفة. وهنا يبرز السؤال



التواصل الداخلي

- من فوائد الاتصال الداخلي الفعال أنه يساهم في تطوير التواصل داخل مكان العمل بين الموظفين والقائد أو المدير، وأنه يحقق استدامة النجاح والتوافق داخل تنظيم العمل، ويزيل الكثير من المشاكل التي يمكن أن تنشأ وتؤثر على الإنتاجية، أو يمكن أن تسهم في توقف العمل. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال الداخلي الفعال بشكل فعال في تحديد التطور الداخلي للمنظمة ويحفز الموظفين على إخراج أقصى طاقاتهم من أجل نجاح المنظمة وزيادة قيمته التنافسية. كما تعمل على تفادي العديد من الأفكار والخلافات والأحقاد السلبية التي يمكن أن تحدث بين العاملين في الصحة أو التعليم أو الإسكان أو أي وزارة لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين ضمن بيئة عمل هادئة وفعالة وإيجابية، خاصة أنها منظمات عمالية خدمية. حيث المهن والمؤهلات وطبيعة الخدمات المقدمة، ولكن الاتصال الداخلي يؤسس مبدأ التفاهم والانسجام بين العمال.

ضوابط فعالة على الاتصال الداخلي

- هناك مجموعة من الضوابط التي تحكم عملية نشر ثقافة الاتصال داخل مكان العمل، بحيث تكون عملية الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة أو الشركة عملية فعالة ومثمرة، ومن بينها:
- أن منظمة أو بيئة العمل تتمتع بثقافة قوية وراسخة ومتأصلة يؤمن بها جميع العاملين داخل الشركة أو المصنع أو أي بيئة عمل، وهذا لا علاقة له بكثافة العمال سواء كانوا قليلون أو كثيرون، يجب أن يكون لبيئة العمل ثقافة والتفاهم، هذا يجلب السعادة والرضا دائماً.

ضوابط فعالة على الاتصال الداخلي

- اختر نبرة صوت هادئة عند مخاطبة العمال والموظفين، وهي لغة تجمع بين الهدوء في العلاقات الرسمية، وبين الود والتناغم بين صاحب المشروع والعاملين تحت إدارته.
- تحديد الطريقة المناسبة لإيصال ونشر المعلومات التي تساعد على التواصل الداخلي الجيد بين الموظفين، وقد يكون من المفيد اختيار لوحة إعلانية موضوعة على مدخل المنظمة وطرقها أكثر فائدة من المعالجة عبر قناة فضائية أو يوتيوب أو وسائل التواصل الاجتماعي.
- إن مشاركة الموظفين في مناسباتهم المختلفة، حتى بكلمة تهنئة أو رسالة تعزية، تخلق جوًا مناسبًا ضمن بيئة العمل المناسبة.
- السلوك المناسب والملائم في وقت الأزمات، سيزيد ثقة العمال بينهم وبين براءاتهم، على عكس ما إذا ظهر أن القائد يعاني من عجز واضح عند حدوث مشكلة كبيرة ولا يديرها بشكل صحيح.
- لا تسمح للشائعات أن تنتشر والتي تهم الموظفين وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، حيث يمكن أن يتسبب ذلك في انهيار المنظمة أو تدمير بيئة العمل مما يؤثر على الإنتاجية.

شروط قائد الاتصال الداخلي للشركة

- تعمل الشركات الكبيرة على خلق فرص عمل ومكاتب داخلها، بهدف تحسين الاتصال الداخلي بين أعضاء الشركة، وتختار تلك الشركات قائدًا للتواصل الداخلي، ويجب أن تتوفر لديه الشروط التالية:
- يجب أن يكون الرواد على دراية بأساسيات الاتصال الداخلي وكيفية التواصل مع الجماهير ؛ حتى تنجح في عملها كرائدة في الاتصال الداخلي بين العمال والموظفين.
- يحتاج رائد أعمال وسائل التواصل الاجتماعي أيضًا إلى معرفة المبادئ الأساسية للتواصل الاجتماعي.
- أن يتسم بالإبداع والابتكار ولديه أساليب مبتكرة وحديثة لحل المشكلات التي تنمو داخل بيئة العمل.
- كن موضوعيًا وعلى نفس المسافة بين جميع الموظفين داخل المؤسسة.

الشفافية حول أداء الموظفين وتقديرهم

- شفافيته من خلال أفعاله و تعامله الصادق و هذا ما يدفعنا للثقة به و زيادة احترامه ، و عندما نقول عن شخص أنه غامض فنحن فعلا نلتبس فيه غموضا في أفعاله و أقواله و كل تصرفاته و هذا ما يجعلنا نتخوف من التعامل معه و نبتعد .
- استنادا لما قلناه فإن الشفافية مبدأ ضروري لابد من توافره فينا لكسب ثقة الغير ، و خاصة في مجال العمل حيث يدفع هذه المبدأ في أداء العمل إلى إتقانه و رفع منتوجية الشركة ، و ما نحن بصدد التحدث عنه في هذا المقال ليس التعريف بالشفافية أو مظاهرها و إنما فكرة أخرى قد تساعدك كقائد أو مدير لشركة ما من تحقيق الاهداف المرجوة ، ما نود ان نتطرق إليه هو كيف تخلق بيئة عمل شفافة بين موظفيك لرفع الإنتاج ؟
- هناك عدة خطوات يجب اتخاذها لتحقيق هذا الهدف ، تأتي في مقدمتها :
 - - شفافية القائد : يجب أن يتسم القائد بهذه الصفة و أن يكون صادقا مع موظفيه في كل تعاملاته و أقواله لأنه القدوة الأولى لهم بالشركة ، و كلما ازداد وضوحه في تطبيق قوانين العمل الداخلية و أدائه لمهامه كلما جعل ذلك بيئة العمل أكثر وضوحا و سهولة لأداء المهام .
 - - تجاوز الفوارق الاجتماعية : تلعب الفوارق الاجتماعية بين الموظفين دورا مهما في تحقيق مبدأ الشفافية ، و غالبا ما يقف هذا العامل كعائق في وجه تشكيل فريق عمل موحد ، و بالتالي خلق نوع من الأنانية و عدم التعاون بين أعضاء الفريق ، كما تعمل الفوارق الاجتماعية على كبح قدرات بعض الموظفين و إحجامها وهذا ما يؤثر سلبا على مردودية الإنتاج .
 - - إتاحة الفرص : إعطاء الموظفين فرصة جديدة لإثبات الذات داخل الشركة و دعمهم ، يزيد هذا من ثقتهم بأنفسهم و يعزز مبدأ الصدق في العمل و إتقانه ، كما يخلق جوا من الشفافية بين الموظف و قائده .

- المساواة في الحقوق : تساوي حقوق الموظفين داخل الشركة بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية و الدينية و بغض النظر عنهم إن كانوا ذكورا أو إناثا ، له فضل كبير في إيجاد بيئة عمل متوازنة و شفافة ، يقوم كل موظف فيها بأداء مهامه كاملة و بكل انسيابية ، فإن اختل عامل المساواة بين الموظفين سيؤدي حتما إلى اختلال بيئة العمل و سيرفع درجة الغموض بين الموظفين ما يجعل كل واحد منهم يحتفظ بأداء مهامه لوحده و بالتالي غياب روح العمل الجماعي الذي تعتمد عليه الشركات اليوم لصنع النجاح.
- - الملاحظات : مهمتك كقائد تستوجب عليك إسداء النصائح و تقديم الملاحظات للموظفين باستمرار مهما كانت نوعية هذه النصائح و مواضيعها ، فأحيانا تكون هذه الملاحظات على صعيد شخصي و ليس لها صلة بالعمل ، و كلما زادت الملاحظات زاد ذلك من إلتزام الموظفين و توطيد جسر التواصل معهم الذي يخلق بدوره جوا من الشفافية في أداء المهام .
- هناك الكثير من الخطوات و النقاط التي يجب تتبعها و تطبيقها ببيئة العمل لتحقيق مبدأ الشفافية ، لكن هذا يعتمد على درجة ذكاء القائد و فطنته حول كيفية غرس هذا المبدأ بنفوس الموظفين لينعكس ذلك على مستوى الأداء الفردي و الجماعي لهم .

من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتعزيز دور الشفافية تتضمن ما يلي

- ١. ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة وتمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة ويسر، ودون التعرض للإجراءات الطويلة والمعقدة .
- ٢. التركيز علي تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل المؤسسة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي
- ٣. تحفيز الموظفين بضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح التي يمكن أن ينتج عنه شبهة في إظهار الفساد الإداري من خلال العمل علي توفير نظام للحوافز يشجع الموظف بالتمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة والتمسك بقواعد العمل ونظمه بهدف تعزيز الشفافية الإدارية .
- ٤. تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين في هذه المؤسسة بهدف تشجيع الموظف على الابتعاد عن السلوكيات التي تقربه من الانحراف الإداري .
- ٥. الاعتماد علي تدوير الموظف بحيث لا يستمر الموظف في مكان واحد لفترة طويلة تمكنه من بناء علاقات شخصية وتعرضه لضغوطات خارجية حتى يتم تعزيز النزاهة والشفافية علي أكمل وجه ممكن .
- ٦. مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها سواء كان للموظف أو المواطن

- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير .
- ٨. تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منتظم .
- ٩. نشر الوعي وإيضاح فوائد توفر النزاهة والشفافية للمواطنين في مختلف نواحي الحياة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد في جميع العمال داخل وخارج المؤسسة .
- ١٠. تطوير آليات الإشراف من قبل المدراء على ادعاء موظفيهم ومتابعتهم وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة وإشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي .
- ١١. ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل وهذا لا يأتي إلا بوجود قيادات تتصف بنزاهة والمسؤولية .
- ١٢. المهنة الإدارية وهذا يعني أن الإدارة يجب أن تبنى على أهداف وسياسات واضحة ومحددة تقوم على توجيه موظفين مدربين على العمل تتوفر فيهم صفات النزاهة وتحمل المسؤولية ويتقاضون رواتب وأجور معقولة وفقا للأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة .

فرق ذاتية الادارة

- ن أعضاء فريق العمل سيتمتعون بقدر من الحرية في أداء المهام المُلقاة على عواتقهم، والتي هي نابعة، في الأساس، من تلك الاستراتيجية العامة التي وضعها المدير.
- مهمة المدير، إذاً، هي التركيز على المهمة الحقيقية للإدارة وهي تلك التي تتمثل في وضع الاستراتيجية، ثم يترك فريق عمله يدير نفسه بنفسه، وأن يتابع سير هذه العملية دون أن يتدخل فيها، طالما أنه يحصل على ما يريد من نتائج، وإذا فعل المدير غير ذلك يكون انصرف عن مهمته الأساسية، وامسى وجوده عبئاً على المؤسسة أو كعازف لحن نشاز.
- والآن، وبعد أن كف المدير عن التدخل في الطريقة أو الكيفية التي ينجز بها أعضاء فريقه مهامهم المُنوطة بهم، فإنه من الواجب أن يولي أمراً آخر اهتمامه، وهو ذاك المتعلق بإشراك هذا الفريق معه فيما يفكر فيه، وأن يقتنعهم بأن ما يفعلونه مهم، ويصنع فرقاً، ويسر حياة بشر آخرين.

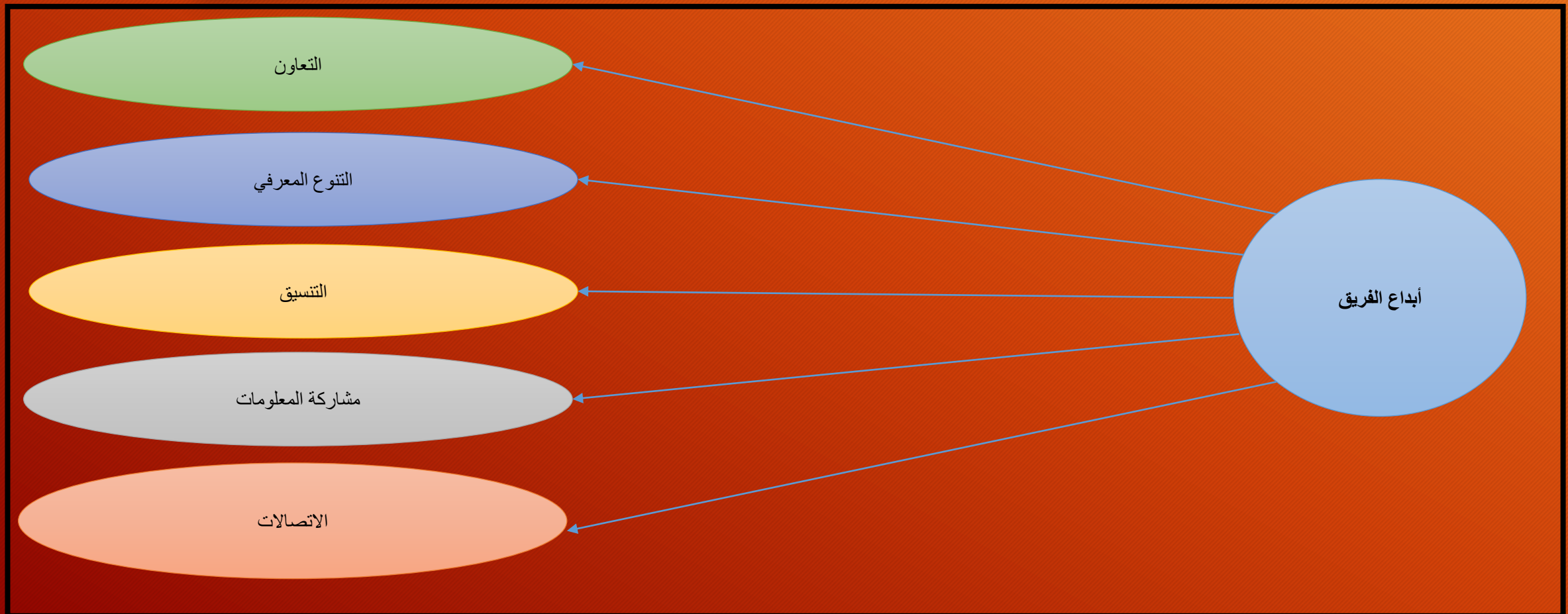


تحقيق الإنجازات وفق الفرق ذاتية الادارة

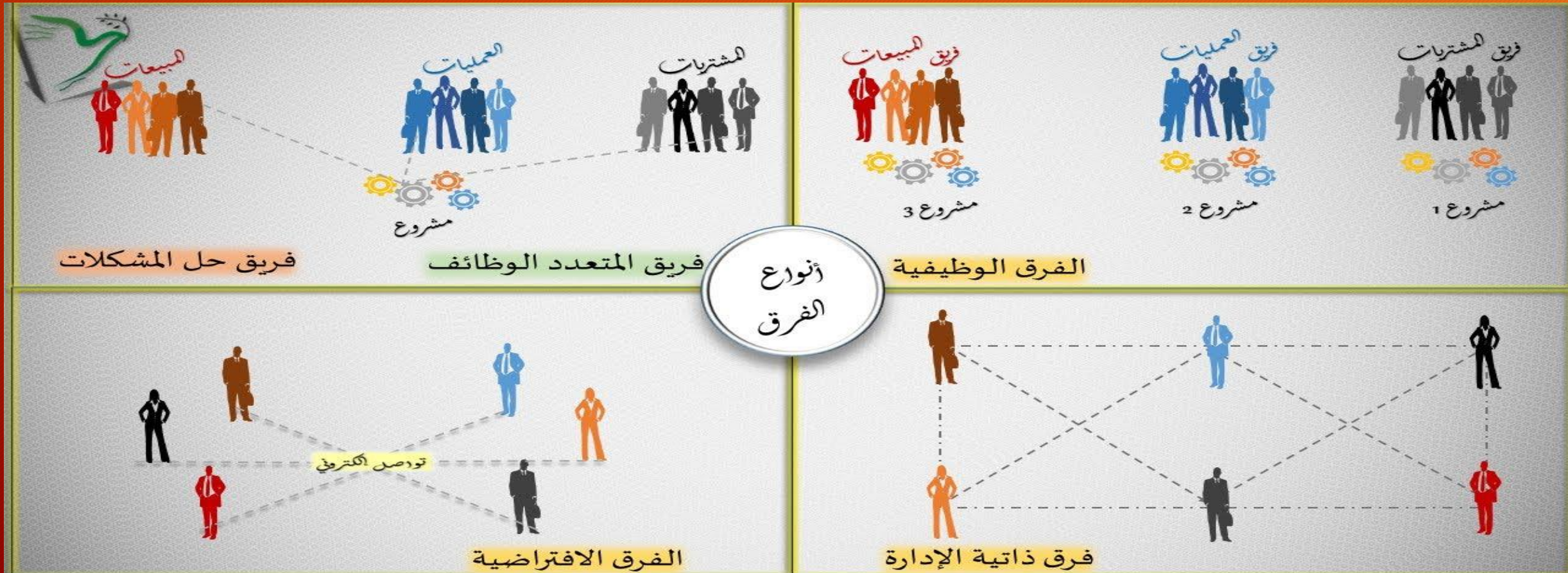
- قد يكون من السهل على مجموعة من الأشخاص المهرة والأكفاء تحقيق إنجازات، لكن جعل هؤلاء الناس يعملون معاً، ويؤدون وظائفهم في تناغم مع بعضهم ومع الاستراتيجية العامة التي وضعتها المؤسسة هو الأمر الأهم في الموضوع، وهذه المهمة (أي خلق نوع من التناغم بين فريق العمل) من بين
- أبرز مهام المدير؛ وهو ما سيؤدي إلى تحقيق الإنجازات العظيمة.
- وثمة أمر آخر على قدر من الأهمية مفاده: أنه لا نجاح لفريق يعمل فيه عضو من أجل مصالحه الشخصية؛ فديناميكية فريق العمل تُحتم على الجميع أن
- يعزف نفس السيمفونية وأن يغرد في السرب ذاته، لكن بطريقته الخاصة وليس من أجل مصلحته الخاصة.
- فهنا الآن أن الإدارة الذاتية لفريق العمل هي عبارة عن ترك كل عضو في فريق العمل ينجز مهامه الخاصة بالطريقة التي تروق له، لكن شرط أن يؤدي ذلك إلى رقي المجموعة، وتقدم المؤسسة.
- وتعتمد هذه الطريقة في الإدارة على النتائج فحسب، فالطريقة أو الكيفية التي يُنجز بها العمل ليست مهمة في هذا الصدد، إنما ما يجب التركيز عليه هو المحصلة النهائية لهذه الطريقة أو تلك.



ابداع الفريق المدار ذاتيا



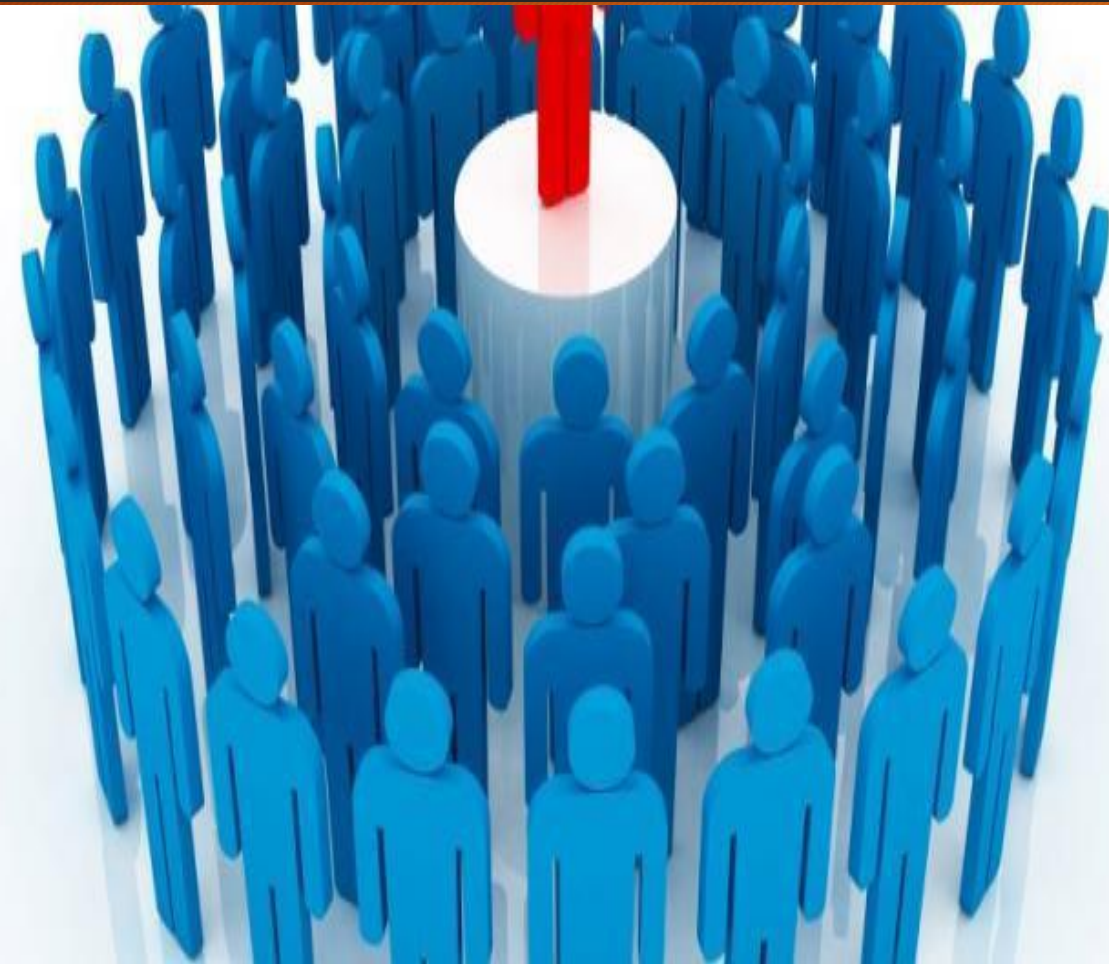
أنواع فرق العمل؟؟؟؟؟



الجواب؟؟؟



سمات فريق العمل الفعال



الذكاء الاصطناعي في الشركات

- سهّل الذكاء الاصطناعي التواصل بين الأشخاص والماكينات وتبادل المعلومات، مما يسهل تصنيع المنتجات وتعزيز الكفاءة في العمليات. وكما استفاد الكثير من الشركات المصنعة من مبادئ الإدارة، من المتوقع أن يشكل الذكاء الاصطناعي خطوة عظيمة إلى الأمام في مجال تعزيز الإنتاجية.
- بحسب التقرير السنوي الصادر عن مجلة “ذا مانيفاستشرز” (أو الشركة المصنعة) البريطانية، يعتقد ٩٢% من كبار الرؤساء في شركات التصنيع أن تقنيات “المصنع الذكي” كالذكاء الاصطناعي ستساعدهم على زيادة الإنتاجية وتمكين العمال من العمل على نحو أدكى.
- وكما سيسهل الذكاء الاصطناعي على العمال التعامل مع الأجهزة التكنولوجية والتفاعل معها، سيتسبب أيضًا بالاستغناء عن خدمات الإنسان في الكثير من مراحل التصنيع. في الحقيقة، إن الذكاء الاصطناعي البراغماتي – أي التطبيق العملي للذكاء الاصطناعي على مهام وعمليات محددة – يتخلص من الحاجة إلى التدخل البشري في الحالات المتقدمة، أي تلك التي يتفوق فيها أداء الماكينات وسرعتها على سرعة البشر وأدائهم. وقال كبير أخصائي الحلول في شركة مايكروسوفت جيمي هول:
- “في حين تقوم شركات التصنيع بتجميع البيانات من الأجهزة المتصلة بتقنيات الذكاء الاصطناعي سريعة التطور من أجل تمكين ‘الأجهزة الذكية’، سيؤدي ذلك بالمقابل إلى تحفيز سلوك ذكي تنعدم بموجبه الحاجة إلى التدخل البشري أو تقل.”

زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال الذكاء الاصطناعي

- تُعتبر زيادة الكفاءة والإنتاجية من أهم الفوائد لتطبيق الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسة، فالتكنولوجيا سهّلت أمور الحياة في تعاملها مع المهام بنطاق لا يستطيع الإنسان التعامل فيه، فإن حذف مثل هذه المهام من مسؤوليات العاملين البشرين يُمكن الإنسان من الانتقال إلى مهام أخرى لا تستطيع التكنولوجيا عملها لسرعة الإنجاز، ويسمح هذا للمؤسسات بتقليل تكاليف المهام العادية التي تتكرر والتي تستطيع التكنولوجيا تأديتها مع تعظيم مواهب رأس المال البشري لديها.
- تحسين سرعة إنجاز العمل يُؤكّد كارين بانيتا أنّه عند تقدّم الأعمال في هذا العصر الرقمي سيساعدها الذكاء الاصطناعي على التحرك بسرعة، كما أنّه يوفر الوقت عند الانتقال من التصميم إلى التسويق ويُوفر دورات تطوير مهارات متنوعة وسريعة، وهذا بدوره يُوفر استثمارًا أفضل وأكثر تطورًا.
- سهولة تطوير العمل ورفع كفاءة الإدارات يُؤكّد كريس براهم أنّ المديرين التنفيذيين يستطيعون استعمال الذكاء الاصطناعي لتوسيع نموذج الأعمال والسياسات التي تتبعها الشركة لتحسين أدائها.
- رفع مستوى خدمة الزبائن بحيث يُوفر خدمة الزبائن سريعة وسهلة في أيّ وقت وفي أيّ مكان دون الحاجة لانتظار موظف الخدمة لمدة طويلة، تتم هذه العملية باستخدام روبوت المحادثة الذي يُعدّ برنامجًا يُقلد المحادثة البشرية أو الدردشة مع العملاء عبر مواقع الويب وتطبيقات الهواتف وما إلى ذلك، فهو تسويق رقمي يعمل بالذكاء الاصطناعي ويتواصل مع الأفراد.



تحسين مراقبة الأعمال لتجنب الأعطال والمشكلات

- إنّ الذكاء الاصطناعي قادر على استيعاب ومعالجة كميات كبيرة من البيانات، فمثلاً، يستطيع الذكاء الاصطناعي أن يأخذ المعلومات التي جمعتها الأجهزة الموجودة على معدّات المصنع لمعرفة المشاكل في تلك الآلات والتنبؤ بالصيانة التي ستكون مطلوبة ووقتها، وبذلك يمنع الأعطال المكلفة، ويمكن لقدرات المراقبة للذكاء الاصطناعي أن تكون فعّالة بالمثل في مجالات أخرى، مثل عمليات الأمن السيبراني للمؤسسات حيث تحتاج إلى تحليل كميات هائلة من البيانات وفهمها.
- إدارة المواهب بشكل أفضل في العمل تستعمل الشركات الذكاء الاصطناعي لتحسين جوانب إدارة المواهب، بدءاً من تبسيط عملية التوظيف إلى التخلص من التحيز في اتصالات الشركة، وحسب رأي المستشارة المستقلة كاثرين جونز، التي كتبت عن الاستعمال المتزايد للذكاء الاصطناعي في التوظيف، أنّ العمليات التي يدعمها الذكاء الاصطناعي تؤثر على إنتاجية الأيدي العاملة في فحص المرشحين من الدرجة الأولى بدقّة.
- كما تستعمل الشركات أيضاً روبوتات آلية للمحادثة وذلك لتوجيه المرشحين للوظائف المناسبة لهم ومساعدة الموظفين على اختيار الأفضل منهم حسب معايير مُحددة، كما يساهم في قياس قدرات الموظفين، ومعرفة ذوي الأداء العالي والاحتفاظ بهم، وإعطائهم الأجر العادل ومكافأتهم.
- تعزيز العلامة التجارية بزيادة التخصيص تستخدم العلامات التجارية البيانات من عمليات شراء قديمة ونشاط وسائل التواصل الاجتماعي مثلاً، لمعرفة نوع المنتجات المرغوب بها من قبل المستهلكين، وهذا يُمكنهم من تقديم محتوى ورسائل خاصة بالعملاء، ويمكن دور الذكاء الاصطناعي في اختيار أنماط اتخاذ القرار، ثم توجيه المحتوى للمستخدمين بما يتلاءم مع شخصياتهم، وتدل الدراسات على أن تخصيص اتصالات العملاء باستعمال الذكاء الاصطناعي يزيد من معدلات الظهور عند البحث بمعدل ١٤%.





التوظيف وفق الذكاء الاصطناعي

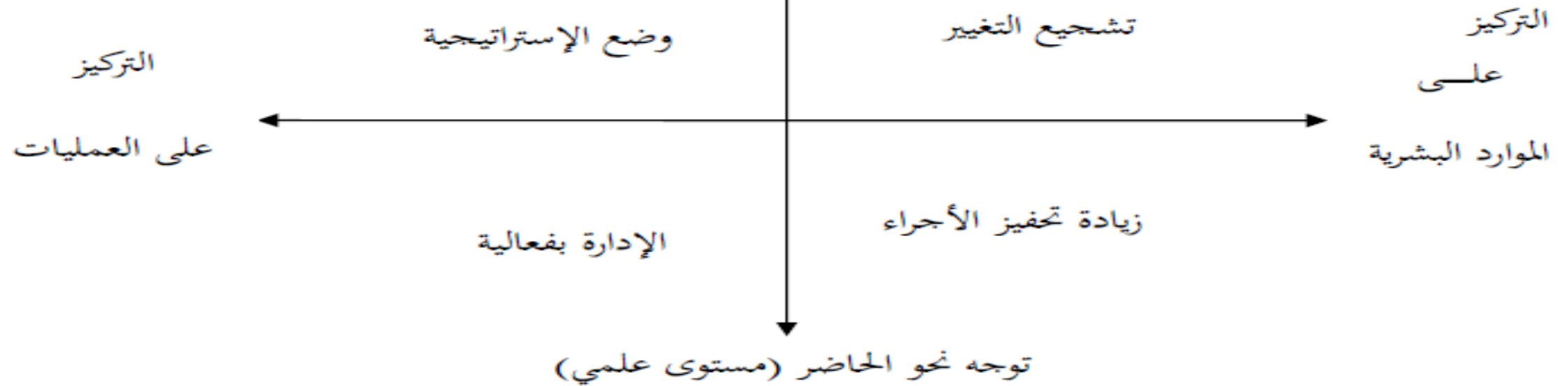
- التوظيف بشكل محايد ودقيق يزيد الذكاء الاصطناعي الكفاءة في عملية التوظيف، وذلك بواسطة مكالمات الفحص الآلي وأتمتة تحليل التطبيقات المرشحة، فمثلاً: يُساعد في تسريع عملية مراجعة المرشح، والقضاء على التحيز اتجاه موظفين معينين في بيئة العمل، أمّا في المجالات شديدة التنافس فإنّ أدوات الذكاء الاصطناعي تختار أسرع من البشر، وهذا يقلل من الوقت لملء الشواغر المفتوحة

يوفر الذكاء الاصطناعي توفير المال؟؟؟

- توفير المال وإتاحة المزيد من الفرص تستطيع تقنيات الذكاء الاصطناعي العمل طوال الأسبوع على مدار الساعة دون الشعور بالتعب، ودون الحاجة للراحة كالبشر، وهذا دليل على موثوقيتها في أي وقت للعمل، كما يُمكنها تحليل كميات هائلة من البيانات في غضون ثوانٍ قليلة، كما تستغرق وقتًا أقل لاتخاذ القرارات عندما تتوفر لديها المعلومات ذات الصلة، فهذا يزيد من فرص عمل الشركات أكثر ويوفر من المال فيها.

•

الشكل رقم : (1-1) مهام وظيفة الموارد البشرية
توجه نحو المستقبل (الإستراتيجية)



الجدول رقم (01): أدوار الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر (Hunter)

النتائج	النشاط	دور الإدارة	الدور المجازي
تنفيذ الإستراتيجية	دمج الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة والأعمال معا	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	الشريك الاستراتيجي
بناء بنية تحتية	عملية إعادة الهندسة	إدارة البنية التحتية للمنظمة	الخبير الإداري
زيادة التزام الموارد البشرية وقدراتهم	الاستمتاع بشكاوى الموارد البشرية والاستجابة لها	إدارة مشاركة الموارد البشرية	نصير للموارد البشرية
خلق بنية تحتية ناجحة	إدارة التمويل والاتصالات المرغوبة	إدارة التغيير	وكيل التغيير

المصدر: العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار الياروزي



ممارسات إدارة الموارد البشرية

- : تعبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع النظم والسياسات والبرامج وتنفيذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:
- - استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
- - انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة، في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.
- - تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكانا للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة.
- - وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.
- - وضع نظام تعويضات وحوافز سليم يفي بمتطلبات وحاجات الموارد البشرية.
- - توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.

تخطيط الموارد البشرية في ظل التغيرات الاستراتيجية

- ١. أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢. أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة، والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي وذلك خلال التوقيتات المناسبة.
- ٣. أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني ويقوم هذا التخطيط على أساسيين:
- الأول: يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة.
- الأساس الثاني: هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة والخبرة مهما عظمت لا تغني عن البيانات والمعلومات، فهما يمثلان معاً هيكلاً متكاملاً وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.



تخطيط الموارد البشرية في ظل التغيرات الاستراتيجية

- ٤. إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث أن احتياجات المنظمة من القوى العاملة يعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها.
- ٥. إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها. فمن الممكن إعداد خطط قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل وثالثة متوسطة الأجل، غير أنه كلما طالبت فترة التخطيط زادت درجة عدم التأكد والعكس صحيح.



أهمية تخطيط الموارد البشرية

- خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- يوفر للمنظمة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.



اهداف التخطيط للموارد البشرية؟؟؟

- ٢. ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة
- ٣. تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام. وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية، وكذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية والخدمية.
- ٤. مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة،
٥



اهداف التخطيط للموارد البشرية؟؟؟

- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين.
- ٦. ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة
- ٧. وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
- ٨. التعاون في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.
- ٩. إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

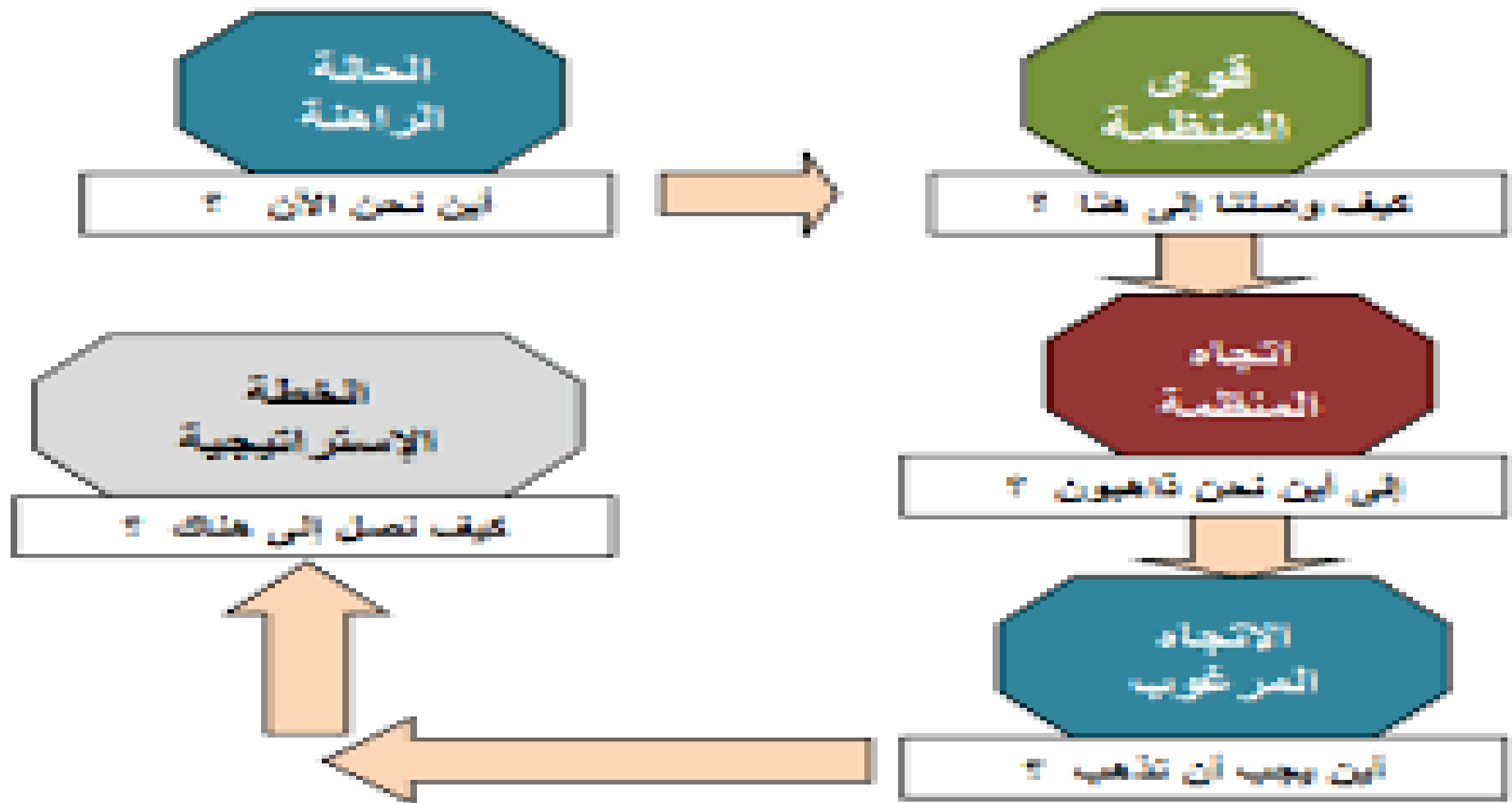


التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (HR Strategic Planning) هو عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية للمنظمة وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة.

ما هو الهدف من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- الغرض العام من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو:
 ١. ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة.
 ٢. توفير الأشخاص المناسبين الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب.
 ٣. مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية.
 ٤. المحافظة على المرونة حتى تتمكن المنظمة من إدارة التغيير إذا كان المستقبل مختلفًا عما هو متوقع.



مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أهداف المنظمة / خطة المنظمة

تخطيط الموارد البشرية

تقدير الاحتياجات - تحليل العرض والطلب - تحليل مخزون المهارات - تخطيط المسار الوظيفي

استراتيجية الموارد البشرية

استراتيجية المنظمة

استراتيجية المنظمة

تحليل وتوصيف الوظائف

تقويم الأداء

الأجور والرواتب والحوافز

التدريب والتطوير

المسار الوظيفي

الاستقطاب والاختيار
التعيين



مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية: بناءً على الخطة الاستراتيجية للمنظمة، تتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية.
- يجب تحديد مهارات وقدرات الموظفين الحاليين من خلال وضع قائمة لكل موظف تجمع فيها المهارات التي يمتلكها. وتشمل هذه القائمة كل شيء مثل الأنشطة الترفيهية والتطوعية للموظف والشهادات في مختلف مستوياتها.
- يمكن مراجعة وتقييم هذه القائمة لكل موظف من أجل تحديد إذا كان الموظف جاهزاً وراغباً في تحمل المزيد من المسؤولية والنظر في خطط التطوير الحالية للموظف.

•



التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية

- الخطوة التالية تتمثل بالتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمستقبل بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يجب الأخذ بعين الاعتبار التحديات الخارجية التي ستواجهها في تلبية احتياجاتك من الموظفين والتي يمكن أن تؤثر على منظمتك.
- بعض الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذه المرحلة هي:
- ما هي مجموعة المهارات التي سيحتاجها الموظفون؟
- ما الوظائف التي يجب شغلها؟
- كم عدد الموظفين المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟
- هل يؤثر الاقتصاد على قدرتنا في اجتذاب موظفين جدد؟
-



تحليل الفجوة

- يتم في هذه الخطوة تحديد المكان الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن وتحديد الفجوة بينهما. يتضمن تحليل الفجوة تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة المستقبلي.
- يجب أيضًا في هذه المرحلة الاطلاع ومراجعة جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها أو الممارسات الجديدة اللازمة لدعم قدرة المنظمة على المضي قدمًا.
- الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذه المرحلة تشمل:
- ما الوظائف الجديدة التي سنحتاجها؟
- ما هي المهارات الجديدة المطلوبة؟
- هل يمتلك الموظفون الحاليون المهارات المطلوبة؟
- هل الموظفون حاليًا في مناصب تتوافق مع نقاط قوتهم؟
- هل لدينا عدد كاف من المديرين / المشرفين؟
- هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية مناسبة لتحقيق أهدافنا المستقبلية؟
-

تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية

- هناك خمس استراتيجيات للموارد البشرية يمكن اتباعها لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية:
- استراتيجيات التدريب والتطوير.
- استراتيجيات التوظيف.
- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية.
- استراتيجيات التعاون.
- استراتيجيات إعادة الهيكلة.
-

استراتيجيات الموارد البشرية

١. استراتيجيات التدريب والتطوير ((Training and Development Strategies)

- تشمل هذه الاستراتيجيات على:
- تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة.
- تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في المنظمة.
- يمكن تلبية احتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، قد يشمل ذلك إرسال الموظف لأخذ دورات أو شهادات، أو قد يتم إنجازه من خلال التدريب أثناء العمل. يمكن تلبية العديد من احتياجات التدريب والتطوير من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة.

استراتيجيات التوظيف (Recruitment Strategies)

- يتم في هذه الاستراتيجيات:
- تعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل
- النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم.
- في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي. على سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة العديد من المشرفين الذين اقتربوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بك تعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing Strategies)

- في هذه الاستراتيجيات تقوم المنظمة ب:
- الاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام.
- تبحث العديد من المنظمات خارج مجموعة موظفيها وتتعاقد للحصول على مهارات معينة. هذا مفيد بشكل خاص لإنجاز مهام محددة ومتخصصة لا تتطلب عملاً مستمراً بدوام كامل.
- تقوم بعض المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع. على سبيل المثال، قد يتم إجراء كشوف المرتبات من قبل منظمة خارجية بدلاً من موظف، أو يمكن تنفيذ مشروع قصير الأجل بالاستعانة بخبير استشاري، أو يمكن شراء خبرة محددة مثل المشورة القانونية من مصدر خارجي.

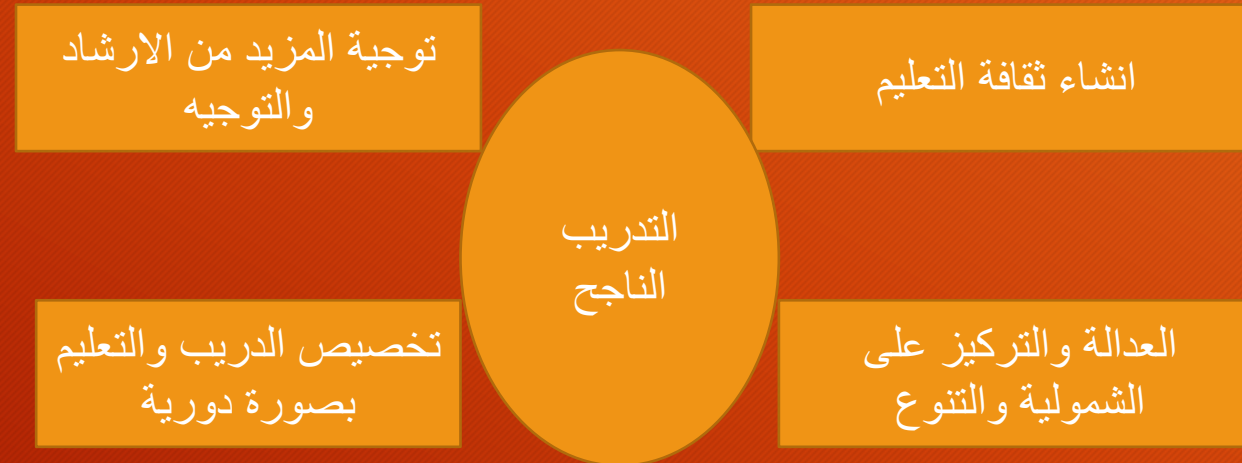
استراتيجيات التعاون (Collaboration Strategies)

- قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطبيق استراتيجيات غير مباشرة تتجاوز منظمتك من خلال التعاون مع منظمات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة.
- تتضمن أمثلة التعاون ما يلي:
- العمل مع المنظمات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين.
- تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين.
- السماح للموظفين بزيارة المنظمات الأخرى لاكتساب المهارات.

استراتيجيات إعادة الهيكلة (Restructuring Strategies)

- إذا كان تقييمك يشير إلى وجود فائض في المهارات، فهناك مجموعة متنوعة من الخيارات المفتوحة للمساعدة في التحسين.
- تشمل هذه الاستراتيجيات:
- تقليل عدد الموظفين.
- إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً.
- إعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.
-

الاستثمار في الموظفين من خلال التدريب



فوائد التدريب للمنظمات وللعاملين

- – التوظيف أداة للاحتفاظ بالموظفين، لأنه يغرس الولاء والالتزام فى الموظفين الجيدين، ولأنه يجعل الموظفين فى تطلع دائم للتحدى الجديد الناتج عن توفيرك لهم لفرص التعلم والنمو، وهذا يجعل تركهم للعمل بمجرد تعلم المهارات الأساسية أقل احتمالية.
- – التدريب يزيد المرونة والكفاءة، يمكنك أن تدرب الموظفين على اتقان أكثر من جانب فى العمل، وأن تعلمهم أن يكونوا ذوى كفاءة فى المبيعات، وخدمة العملاء، والإدارة، والعمليات، وهذا من شأنه جعل العمل أكثر تشويقاً، ويساعدك على اتمام العمل فى حالة غياب أحد العاملين، كما أن التدريب على عمل الأقسام الأخرى يجعل الموظفين مقدرين للتحديات التى تواجه زملاءهم.
- – التدريب ضرورى لنقل المعرفة، فمن الضرورى أن تشارك المعلومات بين طاقم العمل لديك، فإذا كان هناك أحد العاملين لديك يتمتع بمهارة خاصة، فسوف تواجه وقتاً صعباً إذا ترك الشركة بشكل مفاجئ، ويعد نشر المعرفة، مثل تنويع استثماراتك.
- – التدريب يعطى الموظفين الموسمين دافعاً للرجوع، لأنه إذا كان الموظف الموسمى يعرف أن مهاراته سوف تتطور فى كل مرة يرجع فيها إلى العمل لديك، فسوف توفر على نفسك تكلفة توظيف أناس جدد وتدريبهم. ويبدأ تدريب الموظفين من اليوم الأول فى الشركة، وبالتأكيد، قد يتطلب الأمر بعض الوقت لترى ثمار استثماراتك فى العاملين لديك، ولكن المكاسب طويلة الأجل المرتبطة بالتدريب تحدث فرقاً.

كيفية وضع أهداف ذكية لعملية تدريب الموظفين



اتجاهات ادارة الموارد البشرية

اتجاهات العولمة : Globalization Trends

تشير العولمة Globalization : إلى اتجاهات الشركات نحو توسيع إنتاجها أو مبيعاتها ، وملكيته ، وعمليات التصنيع لديها لأسواق جديدة في الخارج . وتمثل سوني Sony ، وأبل Apple ، وزارا Zara ، ونيك Nike وكذلك مرسيدس بنز Mercedes benz بعضاً من الشركات التي تسوق منتجاتها في كل أنحاء العالم . شركة تويوتا Toyota تنتج السيارات Saniry في مدينة جورج تاون Georgetown بولاية كينتكي Kentucky . كما تقوم شركة دل Dell بإنتاج حواسيبها في الصين . إن عولمة الأسواق والإنتاج تبرر وجود ملكية عالمية Globaized ownership .

تداعيات أو مضامين العولمة Globalization Implications : بالنسبة لرجال الأعمال ، فإن السمة أو الخاصية الجوهرية للعولمة هي : عولمة أكثر تعني منافسة أكبر ، والمنافسة الأكبر تعني ضغوطاً أكبر لكي تصبح "عالمي المستوى" ولكي تخفض التكاليف . كما أن العولمة تحتم أن يكون العاملون في الشركات أكثر إنتاجية ، وأن يؤدوا الأعمال بشكل أفضل ، وبتكاليف أقل . وكما قال أحد الخبراء : "إن النقطة الجوهرية تتمثل في أن التكامل المتنامي للاقتصاد الدولي لكي يتوحد على شكل سوق ضخم عالمي يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة في دائرة واسعة من الصناعات الخدمية والتصنيعية .

ولهذا السبب ، فإن العولمة يترتب عليها منافع وفرص وأيضاً تهديدات . فبالنسبة للمستهلكين ، فهي تعني أسعاراً أرخص ، وجودة أعلى في كل شيء ، بدءاً من الحواسيب إلى السيارات إلى الرحلات الجوية ، بل أيضاً يتوقع أن تعمل بجدية واجتهاد أكبر ، ولكن ربما يكون هناك أمان وظيفي أقل . «إن التوريد الخارجي لوظيفة "job outsourcing" - بمعنى أن يكون لديك موظفون في الخارج يؤدون الوظيفة ، كما كان الأمريكيون يفعلون في الماضي - يعتبر واحداً من التهديدات . وعلى سبيل المثال ، قامت إحدى الشركات بتوفير نحو 3 ملايين وظيفة من وظائف الولايات المتحدة - بما في ذلك وظائف الدعم المكتبي ، ووظائف الحاسب ، والإدارة والمبيعات ، وحتى الوظائف القانونية . وبالنسبة لأصحاب الأعمال ، فإن العولمة تعني تحقيق المنافع مثل الوصول والمبيعات والنفاذ إلى ملايين من المستهلكين الجدد ، ولكن أيضاً تمثل تهديداً له اعتباره من مواجهة منافسين عالميين أقوىاء وجدد داخل الديار .

اتجاهات تكنولوجية : Technological Trends

إن شركة زارا Zara الإسبانية للبيع بالتجزئة ، ليست في حاجة إلى مخازن تمثل عبئاً ثقيلاً كما هو الحال مع منافسيها مثل شركة جاب Gap . حيث تشغل زارا شبكة توزيع عالمية خاصة بها ، تعتمد على شبكة الإنترنت ، ترتبط هذه الشبكة بالقائمين على متاجرها حول العالم وذلك يتيح للشركة مراقبة مبيعات تلك المتاجر بشكل دائم . فعندما يرى المركز الرئيس للشركة أن إحدى قطع الملابس «تطير» من أحد المتاجر ، عندئذ يبدأ نظام التصنيع المبرمج في العمل فوراً ، حيث يبدأ صباغة القماش ، وقص وتصنيع قطعة الملابس ، ويتم إرسالها بسرعة إلى ذلك المتجر خلال أيام .

- ومثل زارا ، فإن نفراً قليلاً من الناس أو من منظمات الأعمال تمارس نشاطها اليوم بنفس الطريقة التي كانوا يؤدونها منذ ثلاث أو أربع سنوات مضت . فنحن نستخدم الـ PC لتتواصل مع المكتب ، والتخطيط للرحلات ، ولإدارة الأموال ، وطلب شراء الحواسيب عبر الإنترنت . وتستخدم الشركات المجتمعات الافتراضية على الشبكة لتحسين الكفاءة . وعلى سبيل المثال ، لكي تكسب صفقة لسفينة بحرية بقيمة 300 مليون دولار ، أسست شركة لوكهيد البحرية تصميماً افتراضياً لبيئة من نحو 200 مورد عالمي ، من خلال شبكة إنترنت خاصة توجد كلياً خارج الجدار المانع للحريق لكل شركة على انفراد .

اتجاهات جديدة في طبيعة العمل، Trends in The nature of Work

إن واحد من مضامين العولمة يتمثل في أن التكنولوجيا لها تأثير ضخم على الكيفية التي يؤدي بها الناس عملهم ، وعلى المهارات ، وعلى عملية التدريب التي يحتاجها العاملون في الوقت الحالي .

الوظائف عالية التقنية High-Tech Jobs : فعلى سبيل المثال ، يمثل الميكانيكي الماهر شاد تولويس Chad Toulouse أحد العمال العصريين . وبعد اجتياز برنامج تدريبي مدته 18 أسبوعاً ، فإن الطالب الجامعي السابق يعمل الآن قائداً لفريق في أحد المصانع التي تتجاوز نسبة الآلية فيه 40% من حجم الآلات . وفي المصانع القديمة كان يتوجب على الميكانيكيين أن يتحكموا يدوياً في الآلات التي تقطع قطعاً من المعدن إلى أجزاء من محرك . والآن فإن شاد ورفاقه من أعضاء الفريق يقضون معظم وقتهم في كتابة الأوامر على آلتهم التي تعمل عن طريق الحاسب ، والتي بالتالي تستحدث أجزاء لمنتجات مثل طلمبات الماء . ومثل الميكانيكيين العصريين الآخرين ، فإنه يحقق دخلاً يقدر بنحو 45 ألف دولار في السنة (بما فيه الأجر الإضافي) . ولقد تحول المزيد والمزيد من الوظائف التقليدية في المصانع لتصبح عالية التقنية وكما ذكر أحد التقارير الأمريكية ، فإن عمليات التصنيع التي تعتمد على الاستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات في صناعات مثل الفضاء ، الحاسبات ، الاتصالات ، الأجهزة الإلكترونية المنزلية ، والصناعات الدوائية والطبية احتلت مكان وظائف المصانع للصلب ، وصناعة السيارات والمطاط والصناعات النسيجية .

طبيعة العمل (مضامين لإدارة الموارد البشرية) Nature of Work : Implications HR : وبسبب أن وظيفة الموارد البشرية والتي تقليدياً تتضمن استقطاباً ، اختباراً ، تدريباً ومكافأة العاملين تتغير ، فإن أصحاب الأعمال يعولون كثيراً على إدارة فعالة للموارد البشرية . وعلى سبيل المثال ، فإن مفتاح الانتفاع أو الاستخدام الفعال لكل تلك التقنية الجديدة عادة ما لا تكون التقنية نفسها ، بل هم البشر الذين يستخدمون تلك التقنية . فقد استخدم أحد البنوك برمجية خاصة جعلت من اليسير على ممثلي خدمة العملاء التعامل مع استعلامات هؤلاء العملاء . وفي سعيه للانتفاع التام من البرمجية الجديدة رفع البنك من مستوى وظائف ممثلي خدمة العملاء . ولقد أخضعهم البنك لبرنامج تدريبي جديد ، وعلمهم كيف يبيعون المزيد من خدمات البنك ، ومنحهم سلطة أكبر لصنع واتخاذ القرارات ، ورفع من مستوى أجورهم . وهنا يظهر أن نظام الحاسب قد حسن وبشكل دراماتيكي من الربحية .

أسباب التحول الى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

- في ظل توجهات العولمة وما يرافقها من حرية تبادل الخبرات وانتقال الافكار والافراد و الخدمات ازالة الفوارق والحواجز بين الدول .
- ب- تسارع التطور التكنولوجي والتقدم العلمي الذي انعكس على الكثير من العمل الاداري والتطبيقات ز
- ت- الاستجابة للمتطلبات البيئية والتكيف معها عن طريق تقديم السلع والخدمات وفقا للمعايير والفاعلية وميول الناس نحو الادارة الالكترونية بسبب انتشار الثقافة الالكترونية
- ان التعقيد في العمليات والاجراءات واثرها في ازدياد تكاليف العمل ، وصعوبة توفير البيانات لجميع العاملين في المنظمة ، وصعوبة الوقوف على معدلات قياس الاداء، والعجز في توحيد البيانات على مستوى المنظمة تعد من اهم اسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
- وهناك أسباب أخرى أدت إلى التحول إلى الإلكترونية :
- الاستمرار بتحسين الخدمات وزيادة مشاركة الموظفين وضبط ادائهم وفق مواصفات معينة .
- التطورات السريعة في أساليب وتقنيات إدارة الاعمال .
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات فالابد من وجود آليات مميزة داخل كل منظمة .

نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الشكل رقم (06): نموذج ديفيد جست (GUST)

