

الأمم المتحدة
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة
بيروت 1-3 تموز/يوليو 2003

إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة

الدكتور / علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة

- أولاً : المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية
- ثانياً : المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- ثالثاً : الطرز الجديدة للموارد البشرية
- رابعاً : دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة
- الملحق : الإدارة الحديثة للموارد البشرية - - قائمة مراجعة

أولاً : المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة . فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات . وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات . وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث .

ولا أدل علي ازدياد الوعي بأهمية هذا المورد الغالي من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين . فقديمًا كانت تستخدم لفظة " المستخدمين " أو الخادم العمومي ، ثم العمال ، والقوي العاملة . إلي أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري – بلغة الاقتصاديين ، والأصول البشرية – بلغة المحاسبين ، ورأس المال الذكي أو الفكري – بلغة الإداريين .

كذلك فإن النظرة لهذا المورد – ومن ثم طرق التعامل معه مرت بتحويلات عديدة . فقديمًا كان العامل يعتبر أحد عناصر الإنتاج ، وليس أهمها – إذ كانت الإدارة تصب اهتمامها علي العنصر التقني – الأجهزة والآلات وطرق تشغيلها وتفترض أن العامل سيتكيف لهذه التقنيات بقليل من التدريب والتوجيه والحزم والتهديد بالعقاب . ثم تبنت الإدارة اتجاهًا والديا – فكما يحرص الأب علي رعاية أبنائه تحرص الإدارة علي " عيالها " فأنشأت أقسامًا للخدمات الاجتماعية والطبية ... وعندما قامت نقابات العمال واشتد ساعدها ، أنشأت الإدارة أقسامًا للعلاقات الصناعية وعلاقات العمل ... للتعامل مع العمال باعتبارهم أعضاء في نقابات .

ونتيجة لتراكم المعرفة وتطور البحوث في علم الإدارة وما يصاحبها من أفرع المعرفة وخاصة علم النفس والاجتماع ، ونتيجة أيضا للممارسات العملية للإدارة في مجالات العمل المختلفة – حكومية وصناعية وتجارية ... هذا بالإضافة إلي التطورات العالمية الجارية ، والتي انتشرت بمعدلات سريعة غير مسبوقة – خاصة في العقدين الأخيرين ... بدأت الإدارة تتبّع مناهج مختلفة لما كانت عليه في التعامل مع الموارد البشرية .

ومن هذه التطورات التي أصبحت تمثل تحدياً واضحاً للإدارة العامة والخاصة :

- 1- العولمة بأشكالها المتعددة – اقتصادية واجتماعية وثقافية ، ما تحتمه علي دول كثيرة من التخطيط لسياسات غير تقليدية .
- 2- التقدم التكنولوجي الهائل في الآلات والمعدات ، وفي الأساليب والبرمجيات ... إن ثورة المعلومات اليوم فرضت أنماطاً إدارية جديدة للتعامل مع الواقع الجديد (مثلاً قيام المنظمات الافتراضية – التعامل عن طريق شبكة الإنترنت ...)
- 3- تغير ثقافة المجتمعات ، من قيم وعادات ومفاهيم وامتزاج الحضارات والتأثير المتبادل بينها .
- 4- تطور أنماط التعليم في مستوياته المختلفة – وخاصة الجامعي .
- 5- تغير القوانين والأنظمة في العلاقات والمعلومات التجارية – المحلية والعالمية .
- 6- تنوع الموارد البشرية من حيث التركيب الديموجرافي ، وارتفاع مستويات الدافعية والطموح .
- 7- ارتفاع مستويات المعيشة في كثير من البلدان .
- 8- ازدياد الوعي البيئي ومجهودات تحسين جودة الحياة لأفراد المجتمع .

لكل هذا تحول التعامل مع الموارد البشرية من الشكل التقليدي أو اللائحي (شئون الموظفين) أو اعتبار العاملين أفراداً منفصلين (إدارة الأفراد) – كما هي الحال في كثير من المؤسسات الحكومية ، إلي إدارة الموارد البشرية . ولم تعد هذه الإدارة هي الجهة المسؤولة

فقط عن اختيار العاملين وتوظيفهم ومتابعة حركتهم الوظيفية وتقويم أدائهم . وإنما أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري الكلي للمنظمة ، يتفاعل معه ويتأثر به ويؤثر فيه .

فهي إذن تلك العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية ، عن طريق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الإستراتيجي الكلي . واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مسارهم المهني ، والعمل علي استمرار صلاحيتهم ، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية ، وتوفير حياة وظيفية مرضية لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى . ولكي نتعرف علي إدارة الموارد البشرية ونتبين أهدافها وأهميتها وموقعها من النظام الكلي ، فهناك خمسة مناهج لذلك .

(1) منهج العملية الإدارية :

إن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها ، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة . فهي تخطط للموارد البشرية والمسار المهني للعاملين . وتنظيم أنشطة هؤلاء وتنسق بينها في فرق عمل متكاملة . وتقود هؤلاء – بالتعاون مع الإدارات الأخرى – وتوجههم وترشدتهم وتحفزهم وتحل مشكلاتهم . ثم تراقب نتائج الأداء للتحقق من درجة فاعليتها .

(2) المنهج السلوكي :

ويختص هذا المنهج بدراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة ، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم ، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية ، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية .

(3) المنهج الإجرائي :

إن لكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إجراءات وخطوات يحقق إتباعها كفاءة هذا النشاط وفاعليته ، مثلاً إجراءات اختيار العاملين وخطوات تعيينهم ... شروط الترقية وقواعدها ... نماذج الترقية ووثائقها ...

(4) منهج النظم :

يعالج هذا المنهج إدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقاً أو منظومة ، تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها بعضاً ، وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ، فأما المدخلات فهي مدير الموارد البشرية والعاملون معه ، بالإضافة إلي الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات . وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها . وأما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها . هذا بالإضافة إلي ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى .

ويقتضي منهج النظم أيضاً النظر إلي إدارة الموارد البشرية علي أنها نظام مفتوح . إذ تعمل في بيئة معينة تنقسم إلي : بيئة داخلية – وهي المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها . وبيئة خارجية – وهي المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية ، ومن فرص ومعوقات ، تحدث أثرها علي سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها .

(5) المنهج المتكامل :

- إذا أخذنا هذه المناهج الأربعة ، نجد أنها تكمل بعضها بعضا لتفرز لنا مفهوما جديداً متكاملأ لإدارة الموارد البشرية . فهي تلك العملية الإدارية التي :
- أ – تعمل في إطار بيئي معين ، اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وتعليمي .
- ب – وتمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة .
- ج - وتطبق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول علي السلوك الوظيفي الملائم .
- د – وتضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للقيام بهذه المجهودات .
- هـ - وذلك للحفاظ علي استمرار صلاحية الموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها وتنميتها وتطويرها .
- و – لتحقيق كل من الأهداف الكلية للمنظمة ، والأهداف الشخصية للعاملين من إشباع دوافعهم واستمرار ولائهم وعطائهم .

ثانيا : المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهام الرئيسية التي تمارسها اليوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى المجموعات السبع الآتية ، حيث ينضوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها .

(1) بناء القوة العاملة :

- أ - التخطيط الإستراتيجي للعمالمة .
- ب - الاستقطاب .
- ج - الاختيار والتعيين .
- د - إدارة المسار المهني .

(2) تطوير الهيكل الوظيفي :

- أ - تصميم الوظائف .
- ب - تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين : التدوير الوظيفي ، الإثراء الوظيفي .
- ج - خطط الإحلال .

(3) تنمية وتطوير العاملين :

- أ - التقديم والتهيئة المبدئية .
- ب - التدريب ، داخل وخارج المنظمة .
- ج - تنويع وتطوير مهارات العاملين .
- د - تطوير المسار المهني .

(4) تحفيز العاملين :

- أ - دراسة دوافع العاملين .
- ب - الأجور والتعويضات .
- ج - نظم الحوافز والمزايا .
- د - التأديب والجزاءات .

(5) صيانة القوة العاملة :

- أ - برامج الأمن والسلامة .
- ب - الرعاية الصحية ، الطبية والنفسية .
- ج - خدمات العاملين .
- د - الاستشارات المهنية .

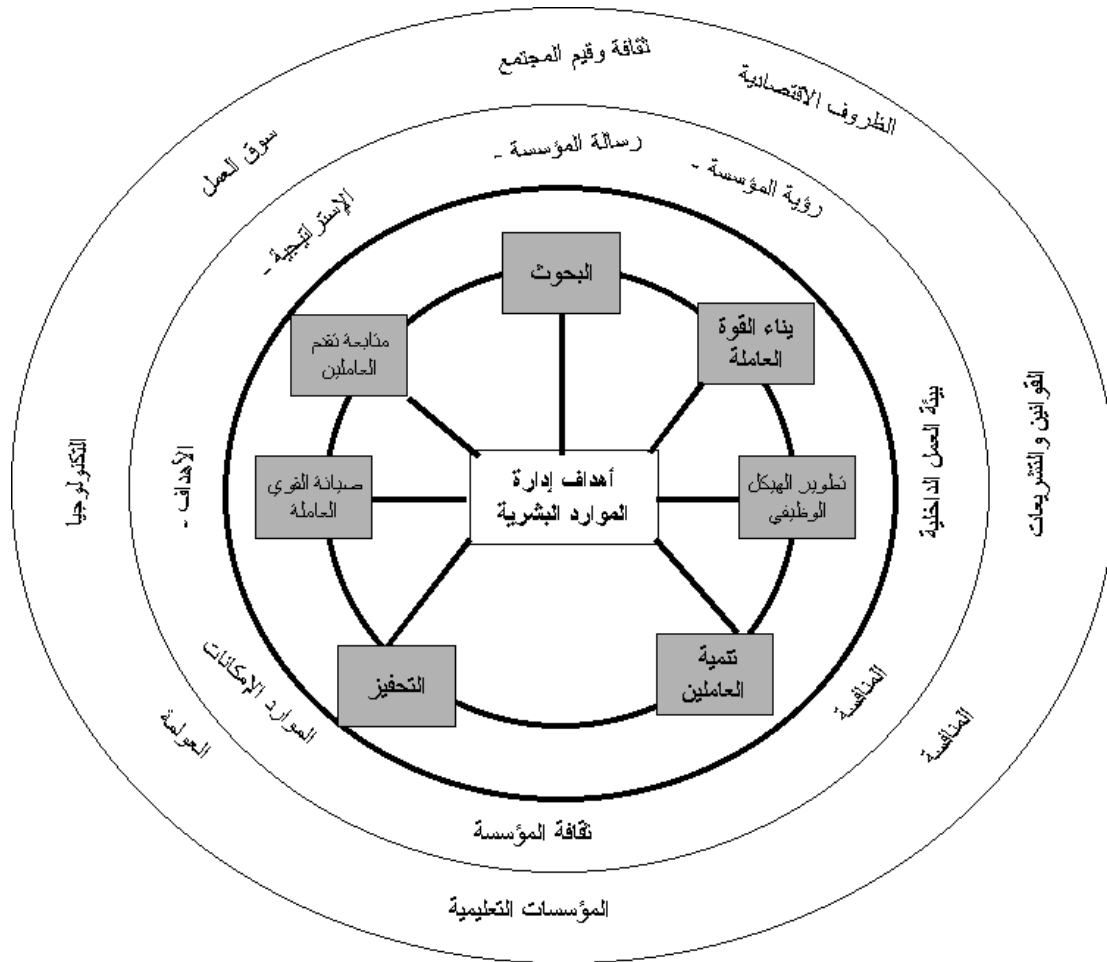
(6) متابعة تقدم العاملين :

- أ - تقويم الأداء .
- ب - متابعة المسار المهني (النقل ، الترقية ، النذب ، الإعارة ...) .
- ج - خطط التقاعد .

(7) بحوث الموارد البشرية :

- أ - نظم معلومات الموارد البشرية
- ب - تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية
- ج - معدلات الغياب ودوران العمل
- د - عوامل الرضا والإنتاجية

رسم الإطار الكلي لإدارة الموارد البشرية



المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

ثالثا : الطراز الجديد للموارد البشرية

تطلق لفظة العملاء أو الزبائن علي أفراد المجتمع الذين يتعاملون مع منظمة أو مؤسسة ما . فعملاء المؤسسات الحكومية هم المواطنون الذين يستفيدون من خدمات هذه المؤسسات ، ويتزايد الآن استخدام لفظة " العملاء الداخليين " للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة ما ، والمنطق في هذا الوصف الجديد أنه كما تعني المؤسسة بجمهور المتعاملين معها فتدرس توقعاتهم واتجاهاتهم وعاداتهم ، فإنها يجب أن تعني أيضا بجهازها العامل – من حيث التعرف علي شخصيات العاملين ، وتركيبهم الثقافي والاجتماعي ، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحهم .

وذلك لأن كل موظف هو بمثابة إضافة فريدة في موقعه . ودور القادة الإداريين ، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ، هو إعداد هؤلاء الموظفين وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات .

ومن جهة أخرى فإن أعضاء الإدارات المختلفة هم زبائن لبعضهم – إذ يتبادلون المنافع والخدمات لإنجاز العمل (مثلا إدارة المشتريات ، والإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية ، ومركز الكمبيوتر ، وقسم البحوث والتطوير ...) .

وإذا كانت المؤسسات اليوم تبحث عن ميزة تنافسية ، تمكنها من تحقيق أهدافها والتغلب علي منافسيها ... هذه الميزة التي تتمثل في جودة السلعة أو الخدمة ، وتميزها عن مثيلاتها ، وانخفاض تكلفتها ، وملئمة مواعيد تسليمها ... الخ .

فإن العملاء الداخليين – الموارد البشرية – يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسات التي يعملون بها إذا كان هؤلاء يتميزون بما يلي :

- 1- الكفاءة الرفيعة والتعليم الراقي والتدريب الملائم .
- 2- الإخلاص والولاء والالتزام والرقابة الذاتية .
- 3- الابتكار والتفكير الإبداعي .
- 4- التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل .
- 5- التعلم المستمر وتطوير المهارات .
- 6- الدوافع العالية التي تتسجم مع المستويات الراقية للأداء – مثل دوافع إثبات الذات والتقدم المهني .

لذلك فإن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا القرن الجديد ، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماماً عن الطراز التقليدي الذي كان ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي ، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة ، ومقابلة المستويات الموضوعة للأداء دون زيادة أو تطوير .

فما هي إذن مواصفات الطراز الجديد للموارد البشرية ؟ إن أهمها ما يلي :

1 - التعليم :

وما يوفره من مؤهلات ملائمة ، وما يتيح للفرد من معلومات تمده بأرضية صلبة للانطلاق إلي خبرات جديدة ومعارف حديثة .

2- التوجه السليم :

- أ – العمل من أجل الوطن .
- ب – الوعي بمشكلات المجتمع .
- ج – الاستعداد لتحمل المسؤولية .
- د – الرغبة في الإتقان والتفوق .

هـ - حسن استغلال وقت الفراغ .

3 – القيم الإيجابية :

تقتزن الإنجازات الرائعة دائماً بقيم بناءة ، يتبنّاها أصحابها ويعملون بمقتضاها . مثل العمل المخلص ، والتفكير الذكي ، والتنافس ... وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير ، وهي حصيلة لتجارب هذا المجتمع وتاريخه وحضارته .

4 – الشخصيات الناضجة :

والتي تتميز بخصائص أبرزها الإيجابية ، والاستقلالية ، والندية ، والتفكير في المدى البعيد ، وتنوع الاهتمامات ، والرقابة والتوجيه الذاتي . ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة . فالإيجابية مثلاً تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها ... والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد ... ولاشك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج مؤسساتهم ... كما أن الأخيرة تحتضن الناضجين وتساعدهم على المزيد من النضوج .

5 – التدريب والتطوير :

بكافة أنواعه ، الفنية والسلوكية . ويعتبر التدريب السلوكي على نفس مستوى أهمية التدريب الفني لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل في فريق وعلاج الضغوط والصراعات .

6 - الاتجاهات الصحية :

الاتجاهات حالة عقلية : كيف يفكر أفراد القوة العاملة . وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل – من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم ومروراً بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد . وكلما كانت الاتجاهات إيجابية ، كان ذلك مساعداً على قيام العاملين بالمساهمة الجدية في بلوغ أهداف مؤسساتهم . ومن جهة أخرى تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات ، بالقوة ، والقيادة الفعالة ، والتدريب المستمر .

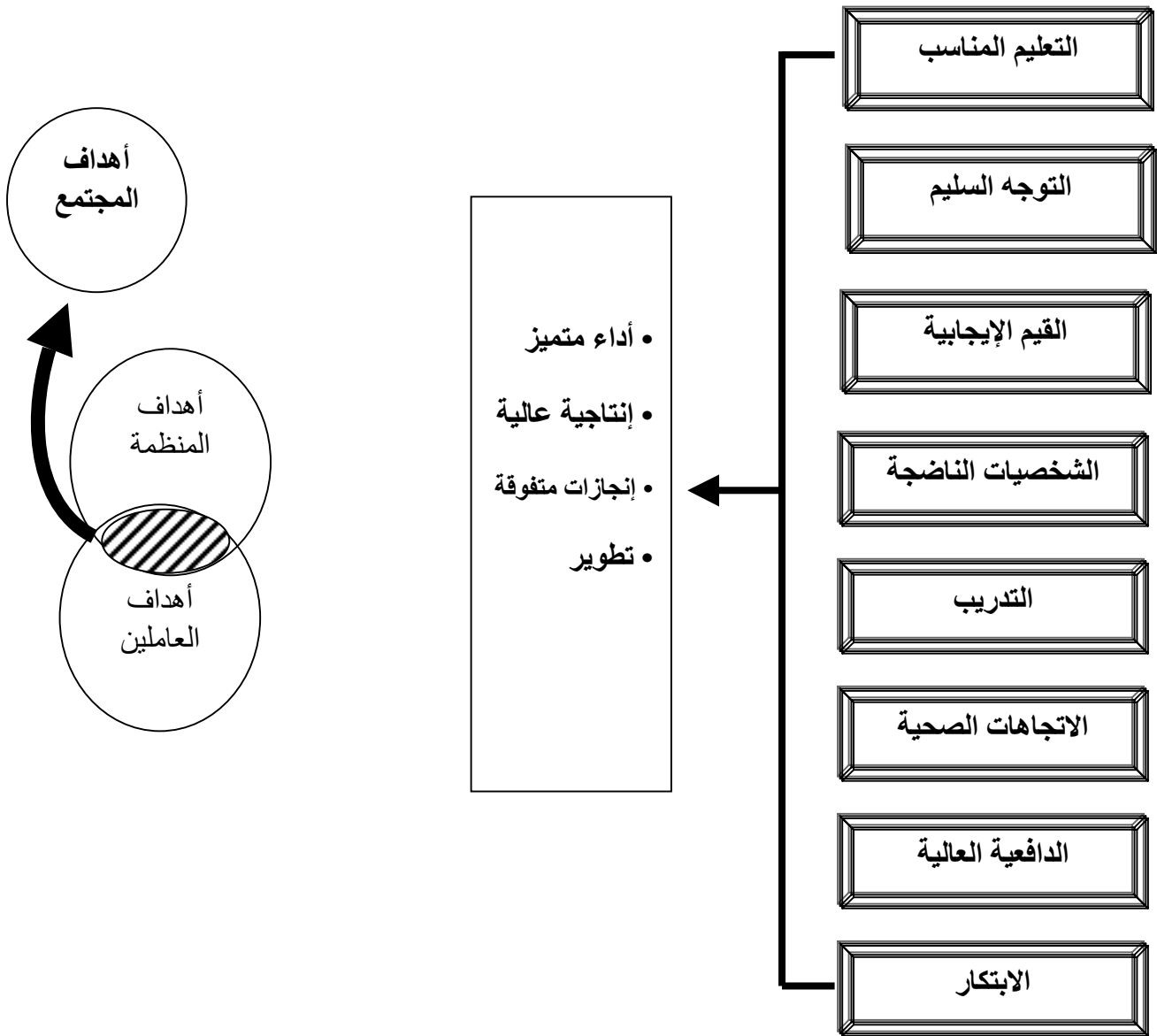
7 – الدافعية العالية :

والتي يتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس ، وإثبات الذات ، وتقدير الآخرين ... مثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز ، والحرص على النمو والتقدم المستمر .

8 – القدرات الابتكارية :

والتفكير الإبداعي ، غير التقليدي ، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية – من القادة الإداريين والعاملين . كما تعمل

هذه المنظمات أيضا علي تنمية هذه القدرات – عن طريق جلسات العصف الذهني ، وورش العمل لحل المشكلات ومشروعات التطوير .



الطراز الجديد للموارد البشرية

رابعاً : دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة

يعرض المؤلف فيما يلي نموذجاً مقترحاً لإدارة الموارد البشرية للإسهام في تطوير الإدارة يتكون من خمسة أجزاء مترابطة ، هي نشر ثقافة إدارية جديدة ، وربط خطة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، وتبني سياسات جديدة للتوظيف ، وإجراء البحوث ، والقيام بمراجعة شاملة لأداء إدارة الموارد البشرية .
وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات ، وبيان لمزايا هذا النموذج ، والمشكلات التي يمكن أن يواجهها عند التطبيق والاحتياجات اللازمة لنجاحه .

(أ) نشر ثقافة إدارية جديدة :

ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والمفاهيم والعادات والقواعد السلوكية ، التي يتقاسمها العاملون ، ويقبلونها ، ويتبعونها في سلوكهم وعلاقاتهم . ودور إدارة الموارد البشرية - بالتعاون مع الإدارات الأخرى - هو نشر مجموعة من القيم الإيجابية التي تعاكس الواقع الجديد ، وتركز بصفة أساسية علي :

1 - التوجه بالنتائج :

وليس الأنشطة . المهم هو تحقيق الإنجازات المطلوبة (مثلا جودة الخدمة ، السرعة ، الدقة ...) .

2 - شحذ همم العاملين وتأکید المواطنة التنظيمية :

إذا كانت المواطنة الصالحة في المجتمع هي حرص أعضائه علي تقدمه وازدهاره ، فإن المواطنة التنظيمية تعني استعداد الفرد وتطوعه لإتقان العمل والتفوق في مستويات الأداء ، فيسهم في تقدم منظمته وازدهارها .

3 - تأکید ثقافة الوقت :

بمعني استغلال وقت العمل في الإنتاج والتغلب علي مضيعات الوقت ، والحرص علي الإنجاز السريع مع مراعاة الجودة العالية (راجع قاعدة باريتو 20 - 80 %) .

4 - تنمية وعي العاملين :

باحتياجات المواطنين ، وضرورة مقابلتها بمستويات رفيعة ... حيث أن المواطن اليوم يتطلع إلي خدمات أرقى وأسرع وأجود وأرخص .

5 - العمل بروح الفريق :

وتعاون الأعضاء لتحقيق الأهداف ، وترابطهم لمواجهة مشكلات العمل وعلاجها .

6 - المساهمة في تغيير فكرة الناس التقليدية عن العمل الحكومي :

عن الروتين والبيروقراطية ، وهذه عملية متبادلة بين المواطن والموظف ، فإذا أنجز الأخير مهامه ، تحسنت آراء الأول عن الخدمات الحكومية وهكذا

7 – تشجيع المنافسة البناءة لتحقيق الأهداف .

8 – ويتعلق بالبند السابق تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات المعاصرة .

9 - إشهار العمل الجيد ونشر الإنجازات الرفيعة :
مقارنة بالخطط الموضوعة . وذلك لخدمة هدفين : التوجه بالنتائج (أنظر بند 1)
واقتراد العاملين بذوي الأداء الرفيع .

10 – تأكيد ثقافة التغيير :
واتباع طريقة كايزن وهي التحسين التدريجي المستمر .

(ب) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

يجب أن تربط إدارة الموارد البشرية خططها مع الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة ،
وذلك حتى تؤدي مهامها في اتساق مع أهداف هذه الخطة الكلية ، فتقوم بما يلي :

1 – التخطيط للموارد البشرية المستقبلية :
عدداً ونوعاً ، وتخطيط المسار المهني للعاملين .

2 – وضع الأسس الملائمة لاختيار الأفراد :
ليس فقط من حيث المؤهل والخبرات ولكن أيضاً من حيث الدافعية والطموح .

3 – اختيار المزيج المناسب :
من العاملين ، فإذا كانت المنظمة مثلاً تعمل علي مستوى دولي – فإن معايير الاختيار
يجب أن تقابل ذلك (مثلاً : إتقان لغات أجنبية ، مهارة التعامل مع الجنسيات المختلفة ، التعايش
مع الثقافات الأجنبية ، الإلمام بالقوانين الدولية ...) .

4 – التدريب الملائم والمستمر :
لتنمية المهارات اللازمة لتحقيق الإنجازات المطلوبة ، تلك المهارات التي تتغير بتغير
المهام والأعباء التي يقوم بها الأفراد لهذه الإنجازات .

5 – وضع نظم الحوافز التي تعمل علي :
أ – إذكاء المنافسة بين العاملين .
ب – إشباع حاجات الأفراد المتنوعة – مادية ومعنوية واجتماعية .
ج – تشجيع العمل المتميز .

6 – وضع المستويات الملائمة للأداء :
وإجراء التقييم الموضوعي وتقديم الجزاء المناسب للنتائج المحققة .

(ج) تبني سياسة جديدة للتوظيف :
تقوم علي استخدام الأساليب الآتية :

1 – الاستغناء عن الأعمال الروتينية :

والتي يمكن إحلال الآلات فيها محل الأيدي العاملة .

2 – التصميم المتطور للأعمال الذهنية :

وقد قدم هاكمان / أولدام نموذجاً لخصائص الوظيفة يتكون من خمس خصائص رئيسية هي تنوع المهارات ، وإكمال العمل ، وأهمية العمل ، والاستقلالية ، والتغذية العكسية . وقد أضاف هذا المؤلف إليها خاصية سادسة هي الجانب الاجتماعي – العمل في فريق .

3 – تبديد الخوف الوظيفي :

والذي ترجع جذوره إلى نظرية X المتشائمة التي تفترض أن الإنسان مخلوق كسلان لا يحب العمل ولا يريد ، ومن ثم لابد من إجراء رقابة محكمة عليه وتهديده بالعقاب . ولكي يتبدد الخوف الوظيفي فإن إدارة الموارد البشرية تسلك منهجاً جديداً يعتمد على التشجيع وإبراز النواحي الإيجابية لدى العاملين وإعطائهم حقوقهم بدلاً من توجيه اللوم ، وإشراكهم في تحمل المسؤولية ، والتعرف على أسباب التفكير السلبي ، وإشاعة مناخ من الود والصدقة والصراحة لتحقيق الأهداف المشتركة .

4 – التناوب الوظيفي :

أو تدوير العاملين في عدة وظائف ، حتى تتعمق خبراتهم ، ويتسع منظورهم لمشكلات العمل ومداخل حلها . وحتى لا يظل الفرد في وظيفة واحدة لفترة طويلة فتتكرر أخطاؤه وتتوقع خبراته في مجال ضيق .

5 – الإثراء الوظيفي :

والذي يعني إضافة مسؤوليات جديدة ، وأعباء متنوعة في عمل الموظف وذلك لهدفين :

1 – إذابة الملل وإثارة الاهتمام بالأعباء المتجددة .

2 – تعميق الخبرات وصقل المهارات .

6 – تطعيم المؤسسة بكفاءات جديدة :

تحمل مواهب جديدة وعقليات متطورة وذلك من آن لآخر ، اما بالتوظيف الدائم أو المؤقت والموسمي .

7 – الترقية علي أساس الجدارة والإنجازات :

وليس الأقدمية المطلقة فحسب .

8 – تمكين العاملين :

وإفساح المجال لهم للمشاركة في وضع الأهداف وتقديم الحلول الملائمة لمشكلات العمل ، واتخاذ القرارات والتصرف الذاتي في مواقف معينة .

تولي المنظمات المتقدمة اهتماماً بالغاً بالبحوث والتطوير ، وإذا كانت البحوث الفنية والإنتاجية والتسويقية قد أخذت حظاً وافراً في المنظمات الحديثة ، إلا أن بحوث الموارد البشرية لم يكن لها نصيب مماثل وتستطيع إدارة الموارد البشرية – إما بالتنسيق مع إدارة البحوث والتطوير إن وجدت ، أو بإنشاء قسم للبحوث داخل إدارة الموارد البشرية ... لجمع المعلومات وتحليلها واستخراج النتائج ووضع المقترحات اللازمة في المجالات الآتية .

- 1- تركيب الموارد البشرية ، ونواحي التطوير اللازمة لها .
- 2- احتياجات العملاء المواطنين من الخدمات وأفضل السبل لمقابلتها .
- 3- إجراء دراسات مقارنة (المعايير) مع مؤسسات مشابهة – داخل الوطن وخارجه .
- 4- قياس اتجاهات العملاء المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم ، وعن سلوك العاملين عند التعامل معهم .
- 5- مشكلات العاملين ، الشخصية والمهنية ، ومداخل علاجها والاستشارات المهنية والنفسية اللازمة .
- 6- العوامل المساعدة والمعوقة لظاهرة الرضا ، والإنتاجية .

(هـ) إجراء مراجعة شاملة لأداء الموارد البشرية :

لابد لكل عمل من تقييم موضوعي وشامل ، حتى يمكن الحكم علي درجة فاعليته ، وقد صمم المؤلف قائمة مراجعة (أنظر الملحق) للتحقق من أداء إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف :

- 1- الكشف عن العوامل المساعدة والمعوقة لأداء إدارة الموارد البشرية .
- 2- قياس الإنجازات التي تحقّقها إدارة الموارد البشرية .
- 3- التنبؤ بالأداء المستقبلي لإدارة الموارد البشرية .
- 4- تحديد نواحي التطوير والتحسين في أداء إدارة الموارد البشرية .

مزايا النموذج المقترح :

- 1- تكوين موارد بشرية عصرية تواكب التطورات الحديثة في العمل الحكومي ، علي المستوي المحلي والعالمي .
- 2- تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية ، والاقتناع بالدور الهام الذي تلعبه في الإطار الكلي للمؤسسة .
- 3- تغيير الدور القيادي للمديرين في توجيه أعضاء فرق العمل التي يشرفون عليها .
- 4- حفز العاملين للأداء المتميز ، وإذكاء المنافسة بينهم ، مع التعاون لرفي الأداء .
- 5- زيادة إنتاجية الموظفين ورفي العمل الحكومي للمستويات العالمية .
- 6- التطوير المستمر .

مشكلات النموذج :

قد يصادف تطبيق النموذج بعض المشكلات منها :

- 1- عدم تأييد الإدارة العليا أو قلة اقتناعها بالدور الهام الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية ، أو التقييم الروتيني لمهامها .
- 2- تغلغل النظرة التقليدية لدور إدارة الموارد البشرية ، وهي امتداد للتاريخ المبكر لممارسات إدارة المستخدمين .

- 3- عدم اعتراف الإدارات الأخرى بالدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية .
- 4- التضخم أو الترهل الإداري الذي يوجد في بعض المؤسسات ، والذي يحد من طاقاتها ويقيد إبداعاتها .
- 5- وجود بعض الظواهر السلبية في بعض المؤسسات مثل :
(أ) الإهمال واللامبالاة .
(ب) الصراعات والتباغض والأحقاد .
(ج) ضعف التعاون وانعدام روح الفريق .
- 6- انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، بسبب ضغوط العمل ، ونظرة الناس للروتين الحكومي ، ومقارنة العاملين بأقرانهم الذين يحملون نفس المؤهلات ، ويعملون في القطاع الخاص ويتمتعون بمزايا لا يحصلون علي مثلها في الحكومة .
- 7- ونتيجة لذلك تتفاقم ظاهرة انخفاض الإنتاجية وتدني مستويات الجودة .

احتياجات التطبيق :

ولكي يتم التغلب علي هذه المشكلات ، ويجري تطبيق ناجح للنموذج ، هناك بعض الاحتياجات الهامة .

(1) دعم الإدارة العليا :

- إدارة الموارد البشرية ويتم ذلك بعنصرين يتفاعلان مع بعضهما :
- أ – تبصير أعضاء الإدارة العليا بالدور الحديث لإدارة الموارد البشرية ، وأهميته في تطوير الإدارة .
- ب – إنجاز إدارة الموارد البشرية لدورها بمستوي عالٍ من الكفاءة والفاعلية .

فالعنصر الثاني يساعد علي اقتناع الإدارة العليا بدور إدارة الموارد البشرية ، والعنصر الأول يعزز هذا الدور ، ويمدها بالتأييد اللازم ، فيقتدي بذلك بقية المديرين .

(2) ضرورة تعاون الإدارات والأقسام الأخرى :

- أ – تبادل التوقعات ومناقشة العوامل الإيجابية والسلبية .
- ب – تقديم المعلومات اللازمة .
- ج - تبادل الآراء بشأن مشكلات إدارة الموارد البشرية .

(3) إمداد إدارة الموارد البشرية بالموارد اللازمة :

- أ – الموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً .
- ب – الموارد المالية .

ج - الإمكانيات المادية (من أجهزة ومعدات ...) .

(4) اعتماد سياسة جديدة للتحفيز تقوم علي :

أ - دراسة دوافع العاملين .

ب - تقديم المزيغ المناسب من المحفزات المادية والمعنوية .

ج - مكافأة الإنجازات المتميزة .

(5) خلق بيئة عمل ، تتميز بوجود المناخ الملائم للعطاء والإبداع :

أ - البيئة الإدارية : القيادة الجديدة التي تعمل بالقدوة ، والمثل الجيد والمشاركة وتشجيع الإنجازات المتميزة .

(6) رصد التجارب الناجحة :

في المؤسسات المختلفة ، ونشرها وتحليل العوامل المساعدة لها ، وللاستفادة من هذه التجارب والإقتداء بها .

(7) إعادة تنظيم المؤسسات :

بالتركيز علي المحاور الآتية :

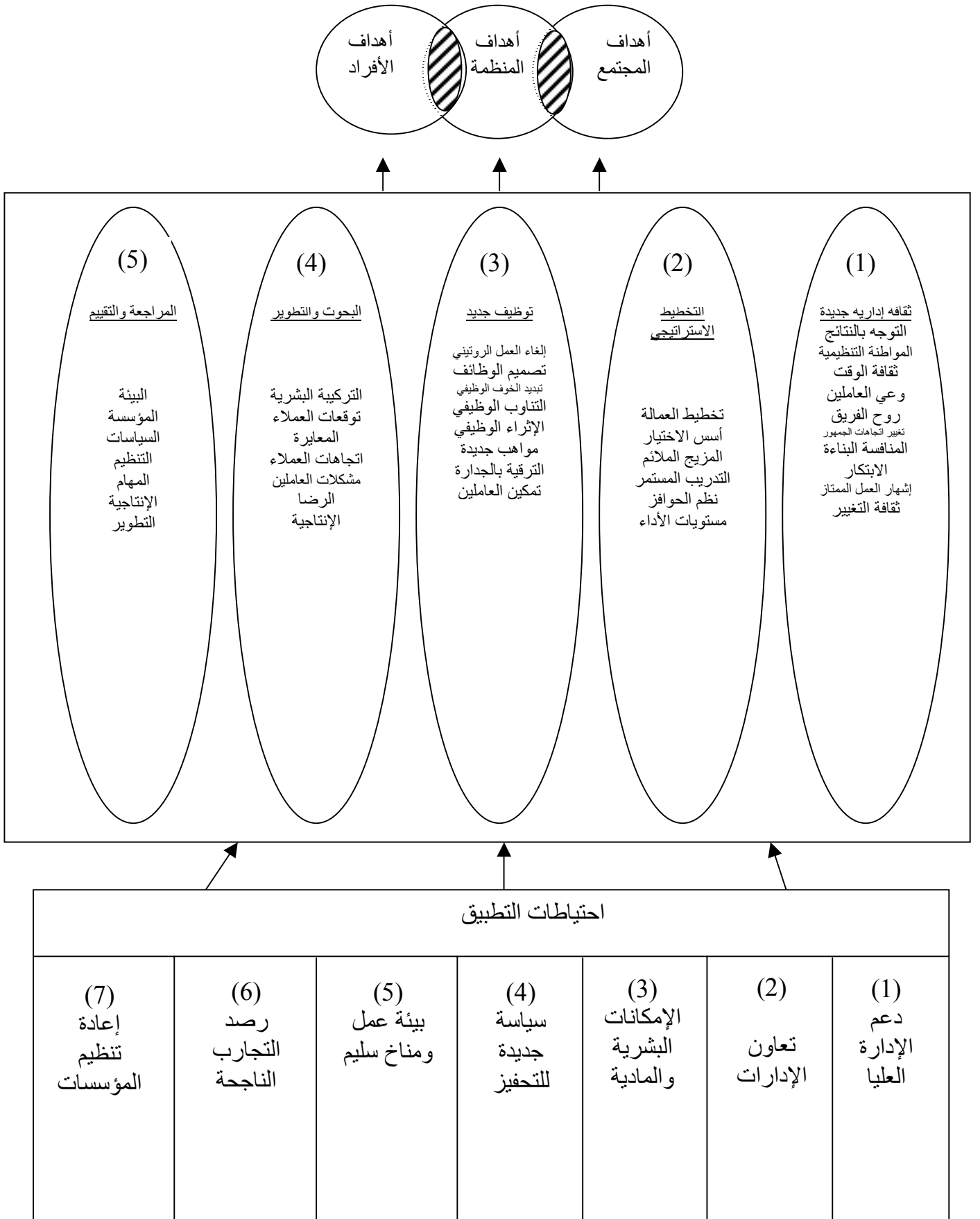
أ - الشكل التنظيمي : تبسيطه وتخفيف المركزية .

ب - الممارسات التنظيمية : التحول

إلي تنسيق جهود العاملين	من السيطرة علي سير العمل
إلي الإنصات للمقترحات	من إلقاء الأوامر
إلي إرضاء العميل	من إرضاء المدير
إلي الشفافية	من السرية
إلي فرق العمل	من الفردية
إلي الاعتمادية التبادلية	من الاستغناء والفردية
إلي النتائج والأهداف	من الأساليب والإجراءات

باختصار التحول من البيروقراطية إلي التطوير والتحسين المستمر .

نموذج عبد الوهاب لتطوير إدارة الموارد البشرية



(ملحق)
الإدارة الحديثة للموارد البشرية
قائمة مراجعة

1 – البيئة :

- 1/1 ما هي ملامح البيئة المحيطة بالمؤسسة ؟
- 2/2 ما نوع العلاقة بين البيئة والمؤسسة – نواحي التأثير والتأثير ؟
- 3/1 ما هي أهم الفرص والمساعدات ، وأهم العوائق والمحددات ؟

2 – المؤسسة :

- 1/2 ما هي رؤية المؤسسة ورسالتها ؟
- 2/2 ما هي أهداف المؤسسة ، وسياساتها ؟
- 3/2 ما هي استراتيجية المؤسسة ؟
- 4/2 ما هي طبيعة عمل المؤسسة ، أنشطتها الرئيسية والفرعية ؟
- 5/2 ما هي التوسعات المزمع إجراؤها ، أو أي نواحي تغيير أخرى ؟

3 – أهداف إدارة الموارد البشرية :

- 1/3 ما هي الأهداف المحددة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ؟
- 2/3 هل هذه الأهداف واضحة ، مكتوبة ، معروفة ؟
- 3/3 هل هناك اتفاق علي هذه الأهداف بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ؟
- 4/3 ما مدي اشتراك إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الخاصة بها ؟

4 – سياسات إدارة الأفراد :

- 1/4 هل هناك سياسات محددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها ؟
- 2/4 هل هذه السياسات معتمدة من الإدارة العليا ؟
- 3/4 ما هي أهم المشكلات التي تعوق تطبيق سياسات الموارد البشرية ؟
- 4/4 هل هذه السياسات واضحة ، معروفة للعاملين (مثلا فيما يتعلق بالترقية ، النقل ، الجزاءات ... الخ) .

5 – تنظيم إدارة الموارد البشرية :

- 1/5 هل توجد إدارة / قسم / وحدة للموارد البشرية بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟ ما هو مسمها ؟
- 2/5 ما مدي ملائمة هذا القسم / الوحدة لمتطلبات العمل بالمؤسسة ؟
- 3/5 هل يعكس تنظيم إدارة الموارد البشرية الوظائف التي تقوم بها فعلا ؟
- 4/5 هل هناك دليل مكتوب لاختصاصات إدارة الموارد البشرية ؟
- 5/5 هل يوجد توصيف وظيفي – لوظائف إدارة الموارد البشرية ؟
- 6/5 ما نوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمؤسسة (مثلا : استشارية ، خدمات ...) .

6 – المهام والمسئوليات :

- 1/6 هل هناك مسؤوليات محددة وواضحة لإدارة الموارد البشرية ؟
- 2/6 هل تتوزع هذه المسؤوليات علي الأشخاص العاملين بإدارة الموارد البشرية توزيعاً سليماً ؟
- 3/6 ما مدي تناسب المسؤوليات مع الصلاحيات الممنوحة للعاملين بإدارة الموارد البشرية ؟
- 4/6 هل يوجد عدد كاف من الأشخاص للاضطلاع بمهام إدارة الموارد البشرية ؟
- 5/6 هل يوجد تدريب متخصص للعاملين بإدارة الموارد البشرية ؟

7 – تخطيط القوي العاملة :

- 1/7 هل توجد خطة واضحة ومعتمدة لاحتياجات المنظمة من القوي العاملة ؟
- 2/7 ما هي أهم الخطوات المتبعة لتدبير الاحتياجات المطلوبة ؟
- 3/7 ما هي أهم الصعوبات التي تصادف المنظمة في تدبير احتياجاتها من العمالة ؟
- 4/7 ما هي أهم مصادر الحصول علي العمالة المطلوبة ؟
- 5/7 هل تستخدم إدارة الموارد البشرية كل هذه المصادر أم بعضها ؟

8 – الاختيار والتعيين :

- 1/8 هل توجد إجراءات وخطوات واضحة للاختيار من بين المرشحين للوظائف المختلفة ؟
- 2/8 ما هي أهم مشكلات الاختيار من بين الكفاءات المتوفرة ؟
- 3/8 هل تستخدم إدارة الموارد البشرية اختبارات لقياس كفاءة المرشحين ؟
- 4/8 ما هي أنواع الاختبارات (إن وجدت) ؟
- 5/8 هل تجري " مقابلة " للمرشحين للوظائف ؟
- 6/8 من الذي يقوم بهذه المقابلة ؟

9 – التدريب :

- 1/9 هل هناك خطة تدريبية بالمؤسسة ؟
- 2/9 من الذي يقوم بإعداد الخطة التدريبية ، وما الجهة المشرفة عليها ؟
- 3/9 هل تدعم الإدارة العليا نشاط التدريب ؟
- 4/9 هل توجد مخصصات مالية محددة للإنفاق علي التدريب ؟
- 5/9 ما دور إدارة الموارد البشرية في تدريب العاملين ؟
- 6/9 هل يجري التدريب داخل المؤسسة أم خارجها ؟
- 7/9 هل هناك خطة لتقويم فاعلية النشاط التدريبي ؟
- 8/9 هل يجري " تدريب " لمسئولي التدريب بإدارة الموارد البشرية ؟

10 – الرواتب والأجور :

- 1/10 هل يوجد وصف وظيفي حديث لوظائف المؤسسة ؟
- 2/10 هل هناك نظام واضح ومحدد لتحديد الرواتب والأجور والمكافآت ؟

- 3/10 هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام تقييم الوظائف ؟
4/10 ما هي أهم المشكلات التي تصادفها المؤسسة في الرواتب والأجور ؟
5/10 هل تتفق الأجور المدفوعة بالمؤسسة بشكل عام مع المعدلات السائدة في سوق العمل ؟

11 – الحوافز والمزايا :

- 1/11 هل يوجد نظام للحوافز والمزايا بالمؤسسة ؟
2/11 ما هي أهم الحوافز المقدمة للعاملين ، مادية ومعنوية ؟
3/11 ما مدي قبول العاملين لهذه الحوافز ؟
4/11 هل تجري دراسات للتعرف علي دوافع وحاجات العاملين ؟
5/11 ما مدي نجاح الحوافز في إشباع حاجات العاملين ودفعهم للإنتاج ؟
6/11 ما هي أهم المزايا العينية والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين ؟
7/11 هل هناك مشكلات تواجه تطبيق نظم الحوافز ، وما هي ؟
8/11 كيف يتم التغلب علي هذه المشكلات ؟

12 – تقويم الأداء :

- 1/12 هل هناك سياسة واضحة لتقويم الأداء ؟
2/12 هل توجد معايير محددة للأداء ؟ علي أي أساس توضع هذه المعايير ؟
3/12 هل تساعد طرق التقويم المتبعة علي قياس حقيقة أداء العاملين ؟
4/12 هل توضح إدارة الموارد البشرية للأشخاص نتائج تقويم أدائهم وما يترتب علي ذلك من إجراءات ؟

13 – الإنتاجية :

- 1/13 هل يجري قياس للإنتاجية – كيف ؟
2/13 هل تقارن الإنتاجية بين الإدارات والأقسام ؟ وخلال فترات زمنية معينة ؟
3/13 هل تحسب معدلات الإنتاجية لعناصر الإنتاج ، العمل ، الخامات ، الأموال ..؟
4/13 ما هو اتجاه الإنتاجية بالمؤسسة بشكل عام ، الانخفاض ، الزيادة ، لا تغيير ؟
5/13 هل هناك برنامج منظم لتحسين الإنتاجية ؟
6/13 هل تنشر المؤسسة مفهوم التحسين المستمر ؟

14 – الترقية :

- 1/14 هل توجد خطة واضحة للترقيات ؟
2/14 ما هي أسس الترقية ، الكفاءة أم الأقدمية ؟
3/14 هل توجد إجراءات ونماذج محددة لنظام الترقيات ؟
4/14 ما هي مؤشرات نجاح نظام الترقيات ؟
5/14 هل هناك مشكلات تواجه المؤسسة فيما يتعلق بالترقيات ؟
6/14 ما هي المشكلات ؟ كيف تتم مواجهتها وعلاجها ؟

15 – تقويم سياسات الأفراد :

- 1/15 ما هو بشكل عام شعور العاملين تجاه الوظائف التي يؤدونها ؟
- 2/15 ما هي درجات الرضا المتوفرة لديهم ؟ وما اختلافاتها بين الإدارات والأقسام ؟
- 3/15 ما هي مظاهر عدم الرضا أو انخفاض الروح المعنوية ؟
- 4/15 هل هناك طريقة / طرق للتعرف علي اتجاهات الأفراد ؟
- 5/15 ما مدي مساهمة العاملين بأفكارهم واقتراحاتهم في تحسين الأداء ؟
- 6/15 ما هي أوجه التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لتحسين الأداء ورفع درجات رضا العاملين ؟
- 7/15 ما هي أهم نواحي الاتفاق والتعارض بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في هذا الشأن ؟
- 8/15 كيف يمكن الاستفادة من نواحي الاتفاق وتذويب نواحي التعارض ؟

16 – تطوير إدارة الموارد البشرية :

- 1/16 ما هي أهم النواحي والسياسات التي يجدر تطويرها في إدارة الموارد البشرية ؟
- 2/16 هل هذا التطوير مطلوب علي المدى القصير أو الطويل ؟
- 3/16 ما هي أهم السبل لتنفيذ وإنجاح هذا التطوير ؟
- 4/16 هل هناك مهارات معينة يجب توفيرها أو تطويرها في العاملين بإدارة الموارد البشرية ؟ وما هي ؟
- 5/16 هل هناك مهارات يجب تجديدها أو تطويرها في مدير إدارة الموارد البشرية ورؤساء أقسامها ؟
- 6/16 ما هي أهم السبل لتنمية هذه المهارات ؟
- 7/16 ما هي الإمكانيات المادية / الفنية المطلوبة لتحسين إدارة الموارد البشرية ؟
- 8/16 كيف تكون صورة إدارة الموارد البشرية في مؤسستك في العشر سنوات القادمة ؟

مع تحيات ،،،

الدكتور / علي عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس
ت 6211114
فاكس 6241718
موبيل 0123131009