

عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية إلى نقطة مركزية وحيوية في الإستراتيجية العامة للمنظمة ، وذلك من خلال وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية :
(محمد سمير ، 2009) (Thomas, M. 1996)

- أين نحن الآن ؟
- أين نريد أن نصل ؟
- كيف يمكننا الوصول إلى ما نريد ؟
- ما هي التخصصات والمهارات اللازمة لإدارة المنظمة والحفاظ عليها في المستقبل بما يمكنها من تلبية الأهداف الإستراتيجية للأعمال ؟
- ما هي برامج ومبادرات الموارد البشرية المطلوبة للتعامل بفعالية مع المتطلبات والضغوط الخارجية المؤثرة على المنظمة ؟

هذا ، ويتم تناول عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في

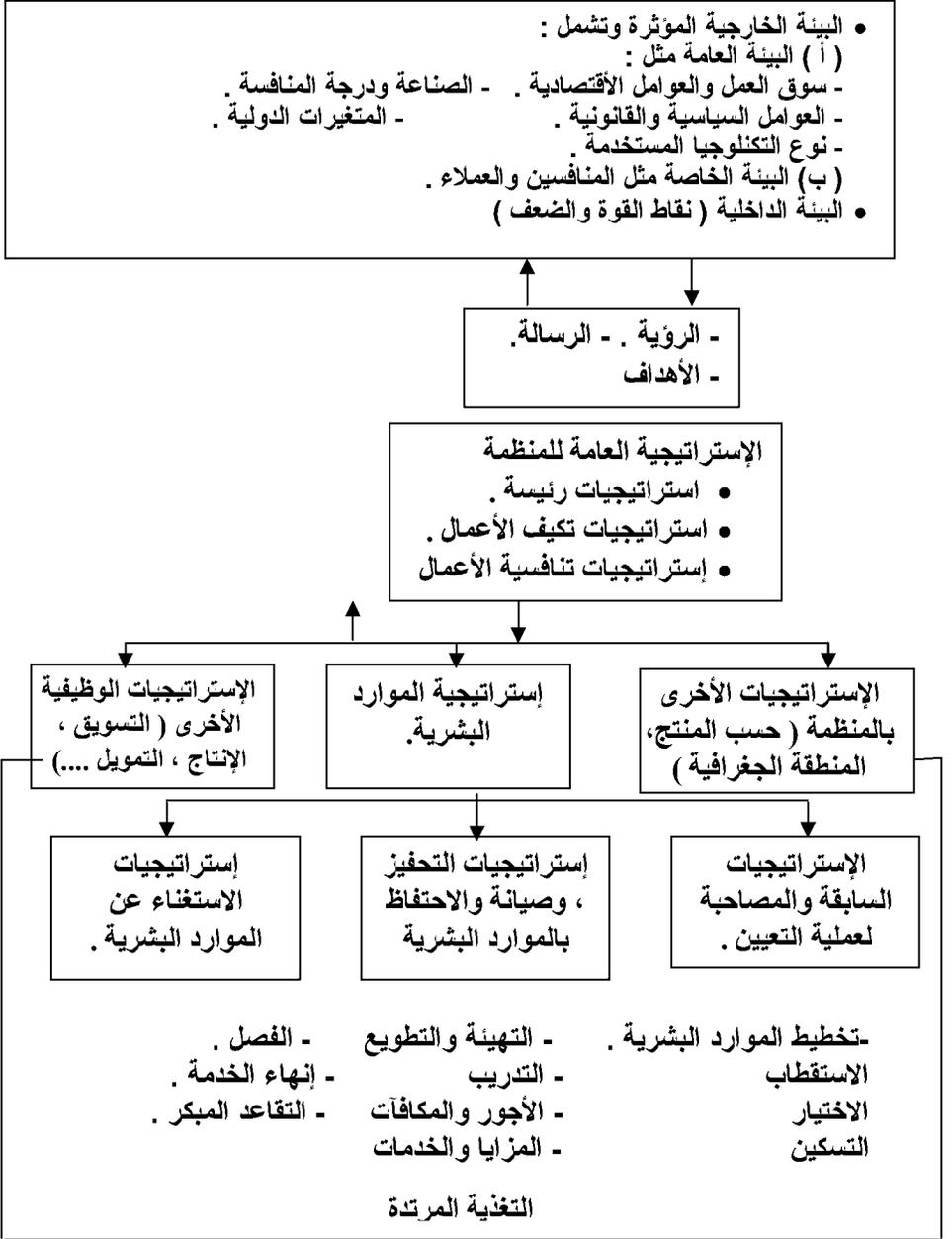
ضوء :

- دراسة العوامل البيئية المحيطة .
- مكونات إستراتيجية الموارد البشرية .

هذا ، ويمكن توضيح العناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذلك عمليات التكامل والتنسيق بين تلك الإستراتيجية وباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية ، والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية أخرى من خلال الشكل التالي:
(Anthony, W. D et al ,1999)

شكل رقم (1)

عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



ب) بعض نقاط الضعف :

- عدم وضوح التوجيه الإستراتيجي للمنظمة بين العاملين .
- ضعف قدرات ومهارات الإداريين .
- عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية .
- سوء الانطباع عن إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة .
- سوء الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .
- عدم وضوح السياسات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية .

ج) مكونات إستراتيجية الموارد البشرية :

تشمل إستراتيجية الموارد البشرية على عدة مكونات ويلاحظ هنا ضرورة الأخذ في الاعتبار الارتباط الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبشئ من الإيجاز يمكن تناول تلك المكونات على النحو التالي : (عايدة سيد خطاب، 1999)

1. الرؤية : Vision

تعبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه وبالتالي فهي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، أو هي الطريقة التي تري بها الإدارة العليا للمنظمة المستقبل البعيد لتلك المنظمة .

والرؤية أساس أي تغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل .

هذا، وتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية إلى الواقع المحيط بها، ومن ثم تتكون لديها صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها، وتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها وتمثل ضغوط العولمة في تناقصها مع متطلبات الواقع المحلي أحد محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها، فمثلا لا تستطيع إدارة الموارد البشرية في المنظمات اية دولة أن تتجاهل مستويات الرواتب والمزايا العينية والنقدية التي تقدمها الشركات العلمية العاملة فيها للموارد البشرية المتميزة من المواطنين، وإلا ستواجه بانسحاب أعداد متزايدة من أحسن وأكفأ العناصر بها للعمل في تلك الشركات العالمية.

2. الرسالة : Mission

تحدد رسالة المنظمة السبب أو المبرر من وجود المنظمة وهي عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها، وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب المنظمة في إشباع حاجاتهم وكذا الجانب التكنولوجي المستخدم .

أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة والذي يمثل جزءاً من رسالة المنظمة، وتوضح الرسالة الحدود التي تقوم المنظمة في إطارها بممارسة أنشطتها المختلفة وتؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة، ويلاحظ أن رسالة المنظمة لا تتغير باستمرار، إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحيانا

كنتيجة للتغيرات التي تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف .

3. الأهداف :

يتم وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ضوء رسالتها ورؤيتها ، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل ، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير .

هذا ، ولا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوءه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير ، فبعض المنظمات تتسم بالاستقرار ، ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس أو عشر سنوات ، وهناك منظمات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد والمتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات .

وتسمى منظمات الأعمال إلى تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية والتي تمثل العناصر المستخدمة في قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة ككل وهي :
(Becker, B. & Garhart , B. 1996)

1. مركز المنظمة في السوق : Market Standing ويتم التعرف عليه من خلال الحصة السوقية للمنظمة .
2. الابتكار : Innovation ويقاس من خلال مجموعة الجهود المبذولة نحو تطوير وتنمية طرق عمل ومنتجات جديدة .
3. الإنتاجية : Productivity وتقاس بقدرة المنظمة على تحقيق مستويات معينة من الكفاءة الإنتاجية .

4. الموارد المادية والمالية المتوفرة لدى المنظمة Physical and Financial Resources وتقاس بقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من رأس المال والمعدات اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

5. الربحية : Profitability وتقاس بقدرة المنظمة على تحقيق مستويات ربحية معينة، بالإضافة إلى العديد من المؤشرات الخاصة بالأداء المالي .

6. الأداء الإداري والقدرة على التطوير : وبتحديد من خلال قدرة المنظمة على تحقيق مستويات معينة من النمو والتوسع .

7. مستويات أداء العامل واتجاهاته : وتقاس من خلال التعرف على مستوى إنتاجية العامل واتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة .

8. المسؤولية الاجتماعية : وتقاس بقدرة على الوفاء بمسئوليتها تجاه المجتمع المحيط بها .

وتتعدد أهداف الفئات التي تقع على حدود المنظمة أو تلك الفئات الموجودة داخلها وخارجها وهي ما يطلق عليها مجتمعة الأطراف أصحاب المصلحة Stakeholders ، ويقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تحقيق التوازن بين أهداف هذه الفئات وأهداف المنظمة، كما تختلف الأهمية النسبية لكل فئة ولأهدافها من مرحلة لأخرى في حياة المنظمة، فإذا كانت المنظمة في فترة نمو والظروف البيئية مواتية ففي هذه الحالة قدر يتركز اهتمام المنظمة على تحقيق أهداف الابتكار والمركز السوقي والنمو، أما إذا كانت الظروف غير مواتية ففي هذه الحالة تكون

أهداف تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية في طليعة أولويات الإدارة العليا .

ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية سواء الإستراتيجية منها أو التشغيلية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة ، ولعل من أهم الأهداف التي يسعى نظام الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي : (عايدة سيد خطاب، 1999)

1. استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة للمنظمة .
2. تنمية وتطوير الموارد البشرية .
3. صيانة الموارد البشرية .
4. تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة .
5. تحسين الإنتاج وتطويره .
6. تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة .
7. تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة .

ويجب أن تتصف الأهداف التي يتم وضعها للموارد البشرية – شأن الأهداف العامة للمنظمة – بإمكانية القياس Measurable ، وأن تكون محددة Specific ، وقابلة للتحقيق Achievable ، ومكتوبة Written ، ومقبولة Accepted ، ومرنة Flexible ، وذات أولويات واضحة Prioritized ، وشاملة Comprehensive ، ومنسقة مع باقي الأهداف الأخرى coordinated ، ومحددة زمنياً Time Bound ، حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها .

يشير شين (Schein ,1983) إلى العناصر التالية ذات فائدة

خاصة عند ربط الثقافة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

- 1- قائمة رسمية عن الفلسفة التنظيمية والقيم السائدة والموارد المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين.
- 2- قيام الشخصيات القيادية بتدريب العاملين وتعليمهم .
- 3- نظام محدد للمكافآت والمراكز وقاعدة للترقية .
- 4- القصص والأساطير عن الشخصيات والأحداث الرئيسة .
- 5- ردود أفعال القائد للأحداث الحرجة والكوارث التنظيمية .
- 6- تصميم وهيكل المنظمة، والأنظمة والأجراءات التنظيمية .
- 7- القاعدة المتبعة في الاختيار والتعيين والترقية والمعاش .

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية :

تتعامل الإدارة المعاصرة مع الموارد البشرية وفق التوجهات التالية:

(السلمي ، 2001)

- 1- المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي
- 2- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لأستثمار تلك الطاقات .

- 3- تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها .
- 4- التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة .
- 5- تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها الاستراتيجية العامة للمنظمة .
- 6- تطبيق مفاهيم وأساليب (إدارة الأداء) بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل ، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز .
- 7- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .
- 8- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .
- 9- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة .
- 10- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة.

11- المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم إعادة الهندسة لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها وفعاليتها .

أولاً : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، كيف ظهر هذا المصطلح؟
ثانياً : رسالة إدارة الموارد البشرية في ظل المعطيات الحالية وأبرزها :

1- إدارة التغيير والعمولة والتسارع التقني وفي إدارة نظم المعلومات والاتصالات ومنظمات المعرفة وذات المرونة وفي التحجيم وإعادة الهندرة .

2- تحقيق الميزة التنافسية من خلال المشاركة في وضع إستراتيجية المنظمة الشاملة وتوفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذها (CORPORATE STRATEGY)

3- طموحات القوى العاملة الصاعدة وأهمية العناية بالموهب البشرية لمواجهة تحديات اليوم والمستقبل المنظور .

4- عالية تركيبة القوى العاملة وتنوع منشآت القطاع الخاص من حيث الجنسية والنشاط، وأساليب الإدارة .

ثالثاً : علاقات الاستخدام : وهي الجانب الذي يولد كثيراً من الحساسيات بين الإدارة والعاملين والتي تتطلب متابعة حكيمة من إدارة الموارد البشرية لما يحدث في سوق العمل المحلي والإقليمي، وما يصدر من قوانين حكومية، وما تعكسه طموحات أجيال العاملين، ومتطلبات الوظائف، والتي بدورها سوف تخضع لكثير من التغيير بسبب :

1- التوسع في استخدام التقنية .

2- التطوير والتحسين المستمر في إجراءات العمل، والتنظيم الإداري، والمنافسة بين الشركات والقطاع العام، في استقطاب الكفاءات، وبين الشركات وبعضها، غير متجاهلين المنافسة الإقليمية والدولية .

3- ارتفاع مستويات التعليم لدى الإدارة والقوى العاملة، مع زيادة أعداد العنصر النسائي .

4- التغيير في أذواق واحتياجات جمهور المستهلكين والموردين أصحاب رأس المال (STAKEHOLDERS).

يجب نشر الوعي بأهمية تطوير الممارسات الإدارية لنشاطات وعمليات إدارية وتنمية الموارد البشرية . وأن يتم ذلك التطوير من خلال التحسينات التي تدخلها كل منظمة في عمليات الأفراد والممارسات الإدارية بدءاً من التخطيط للموارد البشرية وحسن استخدامها وفعالية استقطابها وحتى ما بعد نهاية الخدمة، لأن بعض الشركات الكبرى تقدم تسهيلات اجتماعية وإنسانية لمن تركوا خدمتها بسبب التقاعد اعترافاً من هذه المنظمات بالجهود التي بذلها هؤلاء في استمرارها ونمائها في الأسواق .

إيجاد جيل جديد من الأخصائيين الذين بإمكانهم ومن خلال عمق معرفتهم المهنية أن يقدموا للإدارة العليا الأفكار والمشروعات التي من شأنها :

أولاً : استقطاب المؤهلين من ذوي الصلاحية للعمل بالمنظمة بتطبيق أساليب جاذبة للكفاءات .

ثانياً : تحفيز هؤلاء الشباب لتقديم أقصى ما في طاقتهم لخدمة المنظمة التي يعملون بها وتطوير ذواتهم .

ثالثاً : المشاركة في وضع السياسات والإستراتيجيات التي تؤدي الى توسيع وانتشار خدمات ومنتجات المنظمة بما يعظم الربحية ويؤدي إلى استقرار في صفوف العمالة الوطنية . لقد مضى الوقت الذي يقع فيه أخصائي شؤون الموظفين في مكتبه بعيداً عن الإسهام في نشاطات المنظمة الاقتصادية، والمالية، والاجتماعية. إن هذا الإسهام يتم من المنظور الكلي لإدارة الموارد البشرية .

رابعاً : إكساب اخصائي المهارة والمعرفة في تطبيق واختيار مختلف اساليب في التعامل مع نشاطات وعمليات إدارة الموارد البشرية مثلاً : ما أفضل الوسائل في استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين الذي لديهم إمكانيات التطوير ؟ ما أفضل وسائل تقويم أداء الموظفين ورفع كفاءتهم ؟ وما اكثر الوسائل تحفيزاً للعاملين الذين من ثقافات وجنسيات وأعراق متباينة ؟ كيف يمكن تجميعهم في ثقافة ذات قيم وأخلاقيات عمل موحدة تدفع الجميع لخدمة أغراض الشركة وعملائها والمجتمع العريض ؟

خامساً : البحث في جوانب علاقات الاستخدام ام التي من شأنها دعم الجهود في اجتذاب الكفاءات الوطنية للعمل بمؤسسات القطاع الخاص وبخاصة في شغل الوظائف الإستراتيجية ذات الأثر على اقتصاديات البلاد مثل : التجارة الخارجية، واسواق المال، والمصارف، والتأمين التعاوني الخ .

سادساً : الانتقال بأعمال الموارد البشرية من العمل الكتابي إلى العمل الخلاق من خلال تحسين ممارسات الإدارة العمومية في صنع

القرار، والاتصال والتحسين المتواصل للإجراءات وضبط الوقت وتصميم الوظائف والتوجيه الوظيفي (mentoring) والمسار الوظيفي إلخ .

تمهيد (نظرة عامة في إدارة الموارد البشرية – التحديات والحلول):

أن الدور الكبير والإستراتيجي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في ظروف إدارة التغيير ومنظمات الاتجاه نحو المعرفة والمرونة بالقطاع الخاص بسبب مسئوليتها المباشرة في :

- 1- استقطاب الكفاءات الوطنية وتطويرها من أجل تحمل مسئوليات اليوم والغد المنظور واعتبارها استثماراً حقيقياً في النماء والربحية والاستمرارية .
- 2- تطبيق سياسة الدولة في تسريع التوطين وبخاصة الوظائف الإستراتيجية .
- 3- تطوير ممارسات وسياسات شؤون الموظفين لتتطابق متطلبات القوى العاملة الوطنية وتساعد في تأكيد ذاتها وبقائها منتجة بخدمتها .
- 4- التعرف على أنظمة الموظفين بالدول التي لديها عمالة كبيرة وافدة . وتعريف المديرين بالوسائل التي تساعد على تحفيز العمالة على الأداء والانتاج . إن التنوع في العمالة من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة ؛ ذلك أن لكل منظمة ثقافة تريد مستقبلاً تلبية طموحاتها ويرسخ في مفاهيمها وثقافتها أنها عمالة عالمية الجذور .
- 5- تعزيز المفهوم ان العامل أو الموظف شريك أساسي في تفعيل القطاع الخاص ودعم الاقتصاد القومي وليس فقط صاحب رأس المال وحدة، بل ان العامل أو الموظف شريط أصيل عملياً وأخلاقياً ولا

بد لإدارة الموارد البشرية من العناية بمواهبه ومستقبله ليكون إسهامة متميزاً ملموساً، ومع ذلك فأن كثير من شركات القطاع الخاص لا تزال تعتبر أعمال إدارة الموارد البشرية / أو إدارة شئون الموظفين ما هي إلا امتداد للعمل الكتابي البحث الذي يمكن ان يقوم به أي شخص مهما كان مستوى تدريبه أو خبراته المهنية .

هذا المفهوم الذي يسيطر على إدارات الشركات جعل إدارة الموارد البشرية عديمة الجدوى، ويستثنى من ذلك الشركات المساهمة الكبرى وخاصة تلك التي تسهم فيها الدولة مثل شركة البترول والاتصالات إلخ . وتؤكد المظاهر الآتية سيطرة هذا المفهوم :

- **أولاً :** لا يوجد كادر أخصائيين او مهنيين في شئون الموظفين في كثير من الشركات وإذا استثنينا أيضاً بعض الشركات التي تمكنت من تعيين بعض الأفراد من ذوي التأهيل المهني العالي وجدنا أن تعيين هؤلاء اقتصر في معظم الأحوال على وظائف مديري الموارد البشرية والتدريب . وليس هنالك عدد كاف من الباحثين المؤهلين في الموارد البشرية الذين بإمكانهم أن يحلوا ويشخصوا مشكلات القوى العاملة بما يحقق الاستقرار والانتاج والولاء الوظيفي .

- **ثانياً :** تبعاً لما تقدم فإن بقية العاملين في إدارة الموارد البشرية هم إما كتبة أو أنهم يقومون بأعمال الكتبة بصرف النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية ، وقد أدى ذلك إلى قوقعة إدارة الموارد البشرية وتخلفها رسالة وهدفاً وسياسة عن الإدارات التنفيذية في الوقت الذي هي فيه شريك لهذه الإدارات في تصميم وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة وتحقيق النماء لها والربحية .

- **ثالثاً:** لا تزال الفجوة كبيرة بين إدارة الموارد البشرية وبين القوى العاملة أفراداً أو جماعات سواء في المفاهيم والقيم، والثقافة المشتركة أو في الثقة المتبادلة، خصوصاً أن بعض إدارات القوى العاملة التقليدية لا تزال تبدأ إجاباتها بكلمة (لا) أو ممنوع حسب النظام وهكذا .

- **رابعاً:** بالرغم من التطورات المتلاحقة في الخدمة المدنية وانتقال العديد من مسؤوليها لشركات القطاع الخاص، إلا أن الكثير من الشركات لا تزال بعيدة عن تطبيقات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية العصرية .

وقد أدت هذه المظاهر إلى إحجام من جانب الكفاءات الوطنية ذات الطموح والمواهب الواعدة من الالتحاق بالقطاع الخاص . وأول المعوقات هي عدم وضوح سياسات ومبادئ التعيين والتوظيف، وضعف المستقبل الوظيفي، وانعدام الوصف الوظيفي المتطور والشح الواضح في تمويل برامج التدريب والتطوير المتميز وعدم التوازن بين التوجة نحو العمل أو الوظيفة والتوجة الإنساني، وإعادة تصميم وتقييم الوظائف والحوافز إلخ (Employee ((vs)) Job Oriented (ORIENTED

إدارة الموارد البشرية – التحديات والحلول :

تمر الدول اليوم بزخم شديد في مجال الموارد البشرية، ويتمثل ذلك في التالي :

أولاً: الحكومة تريد توظيف الوظيف، وتدفع عائدات ضخمة لتحقيق ذلك بما في ذلك التوسع والتنوع في التعليم الأكاديمي والمهني لسد احتياجات سوق العمل المتنامية .

ثانياً : القطاع الخاص يريد قوى عاملة جاهزة للإنتاج ورفع معدلات الأرباح وذات قدرة على اختراق السوق العالمية والإقليمية .

ثالثاً : الاستثمار الأجنبي يريد قوى عاملة محلية ، ومن الخارج لتنفيذ مشروعاته وتقديم خدمات بمستوى تنافسي والإجراءات تجعل من مهمة الحصول على الموارد البشرية عقبة يجب تذليلها للإسراع بالتنفيذ والانتشار في السوق .

رابعاً : الموارد البشرية الوطنية تريد الوظيفة التي :

- أ - تحقق الدخل المناسب والمستوى المعيشي المأمول فيه .
 - ب - الاستقرار الوظيفي مع الحماية ضد الإدارة غير الملتزمة بالأنظمة والقيم الإنسانية في حماية العامل .
 - ج - المستقبل الوظيفي عن طريق الترقية التي تحقق المركز الرسمي والاجتماعي والعائد المادي .
 - د - توفر لها فرص التطور والتقدم في المعرفة والمهارة ليس فقط في وظائفها القائمة بل أيضا لوظائف قد تبرز في المستقبل سواء في جهة عملها الحالية أو في جهات غيرها .
- ان بعض من هذه التحديات تخص الدولة والبعض يخص القطاع الخاص والآخر يخص الفرد .

كيف يمكن حل المشكلة ؟

إن أبرز التحديات :

- التغيير في سوق العمل بسبب عوامل كثيرة منها :
- التفاوت بين في قيمة الوظائف من مؤسسة لأخرى ، والتوسع في استخدام التقنية وظهور تقنيات جديدة تتطلب التأهيل السريع للاستفادة

من التقنية، والقوانين الجديدة لتغطية الخدمات والنشاطات الجديدة التي تقدمها الدولة أو القطاع الخاص أو المنظمات الإقليمية والدولية .

- ظهور فئات جديدة من الموظفين بطموحات ومؤهلات جديدة ومرغوب فيها عالمياً وإقليمياً - ماذا فعل السوق المحلي لمنع هجرة العقول؟

- شكل وهيكلية المنظمات يتغير تماشياً مع التغيير في الأهداف والنشاطات وأساليب الإدارة المتقدمة .

- التغيير في التعامل مع المجتمع وكيفية إعداد وتأهيل الموظفين لجعل العلاقة مع قطاعات المجتمع أكثر حميمة وإيجاباً .

- العلاقات الدولية والإقليمية تتغير وتفرض على مجتمع الإدارة العالمية وإدارة الأعمال التوافق مع طبيعة هذه العلاقات لما فيه مصلحة البلاد اقتصادياً واجتماعياً .

- التحالفات والحيازات والاندماجات الدولية والإقليمية تتغير وتتطلب نوعاً جديداً من العاملين ومؤسسات لتأهيلهم للوظائف المستجدة - أين نحن الآن من ذلك ؟

1- مؤسسات التعليم ها هي تتغير .

2- طرق وأساليب الإدارة الداخلية بالمنظمات تتغير - المطالبة بالجودة الكلية وتفويض الصلاحيات والتمكين بقواعد جديدة، وسائل الاتصال تتغير والموظفون يجب أن يكون دورهم أكثر بروزاً في سياسات المنظمة وإستراتيجيتها .

إن القطاع الخاص والقوى العاملة العاملة الوطنية بحاجة إلى :

- 1- إدارة موارد بشرية ذات كفاءة مهنية ومهارات سلوكية عالية واختراق علمي مهني مؤثر (PROFESSIONALLSM) وذات مقدرة على بناء نظام متكامل للمعلومات والبيانات عن سوق العمل ومصادر القوى العاملة بالدولة وغيرها - إنما دعت الحاجة إلى ذلك . لقد انتهى عهد العمل الكتابي في شئون الموظفين وجاء العمل الخلاق بكل مضامينه في إدارة وتنمية الموارد البشرية .
- 2- لوائح متطورة تمكن القطاع الخاص من استقطاب واستمرار الكفاءات في خدمة - لائحة للمواطنين متطورة في ضوء نظام العمل الجديد وسياسات الاستخدام الجديدة .
- 3- إدارة عليا ومتوسطة عليا متطورة تدرك كيف تتعامل مع الأجيال الحالية - رجال ونساءً، وفي الوقت نفسه تؤمن بضرورة التيسير والتطوير في علاقات الاستخدام .
- 4- إيجاد الطرق التي تمكنها من الاستفادة من العنصر النسائي وذوي الاحتياجات الخاصة .
- 5- تطوير ممارساتها - أي المنظمات - في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية حسب مفاهيم العقد الاجتماعي تجاة المجتمع والدولة في :

أ - دعم علاقتها مع المجتمع المدني وفعالياته في مختلف المناسبات .

ب - رفع مهارات المديرين والمشرفين في تفعيل دور الكفاءات البشرية، وزرع الثقة في قدراتهم ودعم طموحاتهم الوظيفية والاجتماعية .

ج - تنوع مصادر الموارد البشرية والتعاقد معها في برنامج معينة وخاصة الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب .

المحصلة النهائية لكل ما تقدم هو :

إيجاد إدارة ذات كفاءة في إدارة وتطوير الموارد البشرية بشقيها الوطني والأجنبي وصولاً إلى الميزة التنافسية والنماء المتواصل .

ثقافة الموارد البشرية في ضوء عناصر إستراتيجية المنظمة :

- الإيمان بالكفاءة الفردية (الوظيفة للشخص المؤهل المنتج) مع توافر عنصر تكافؤ الفرص .
- الترويج للعمل بروح الفريق بما يعني تماسك الجميع قيادة وموظفين حول إستراتيجية المنظمة .
- خدمة العميل الداخلي، والمصادقية في التعامل معه وفي تبادل المعلومة والمسئولية .
- الترويج للتدريب الفاعل والتنمية الذاتية .
- الجودة المتواصلة لتلبية احتياجات العاملين مع مراعاة ملاءمة الخدمة لاحتياجاتهم
- التمكين والتفويض عن طريق التحديد الدقيق للمهام والاختصاصات وسلامة تقييم الأداء الذي يؤكد جدارة الشخص في تحمل المسئوليات مع القدرة على التعامل مع الصلاحيات بدون أخطاء أو تجاوزات أو خروقات في المعاملة العادلة بين الموظفين أو الإدارات .
- تشجيع أخصائي الموارد البشرية بتقديم الحلول المبتكرة، والمقترحات العملية التي تسهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة، وخطة

إدارة أعمالها (Business plan) ويدخل ضمن التشجيع، اقترح المكافآت المجزية للإبداع والتميز في الحلول والمقترحات .

- التعامل بمصداقية وبمنتهى الشفافية مع أنظمة العمل والتعليمات بالدولة وبخاصة ما يتعلق بتوطين الوظائف، سواء التي تنص عليها التعليمات، أو تلك التي بحاجة إلى تأهيل مواطنين لها مثل : وظائف التجارة الدولية، والاستثمارات، والتسويق المتخصص داخل وخارج الدولة .

نشاطات إدارة الموارد البشرية :

تعني جميع السياسات والعمليات التنظيمية والإدارية والإجراءات الإدارية والكتابية والمالية والقواعد واللوائح التي تتصل بالموظفين وبعلاقتهم بوظائفهم المختلفة وبالمنظمة التي يعملون بها وتتضمن هذه النشاطات ما يلي :

أولاً : تطبيق نظام العمل ونظام التأمينات الاجتماعية وبقية الأنظمة الحكومية ذات العلاقة .

ثانياً : تطبيق اللائحة الداخلية للمنظمة والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا وهي التي تنظم علاقات الاستخدام بالمنظمة .

ثالثاً : تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة لتسيير أعمال المنظمة حسبما تعكسه خطة القوى العاملة القائمة على إستراتيجية المنظمة وينبغي أن يلازم الخطة تحسين الممارسات الإدارية التي تعنى باستقرار وتحفيز وتطوير الموارد البشرية، وتمكين العاملين من الإسهام في سياسات المنظمة . وتتضمن دراسة جوانب الموظفين المختلفة ما يلي :

1- هل تمكنت المنظمة من الحصول على الموارد البشرية ذات التأهيل بالعدد المناسب ؟

2- كم من المتقدمين للعمل يستوفي شروط الوظائف ؟

3- كم منهم حصل على عروض بالعمل ؟

4- كم منهم استمر في العمل وكان أداءه ذا مستوى مقبول ؟

5- وأخيراً هل كانت سياسات التوظيف ذات فعالية في اجتذاب أكبر عدد من المؤهلين الأكفاء ؟ وما المهن التي تمكنت المنظمة من شغل وظائفها ؟ وما الوسائل لتخطي السلبيات ؟ هل اتبعت المنظمة مفاهيم الجدارة في التوظيف (Merit Concepts) .

رابعاً : تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد الأهداف، والاختصاصات بالتنسيق مع مديري الإدارات وبموافقة الإدارة العليا .

خامساً : تصميم وتحديث الوظائف وتحديد المهام والمسئوليات والمواصفات اللازمة لشغلها . ويدخل ضمن ذلك تأهيل الموظفين للوظائف متى حدث تطوير في مهامها ومؤهلاتها .

سادساً : التوظيف ويشمل الاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، والترقية، والنقل، والتحفيز، والرواتب، والمكافآت، والمزايا المالية، والتوعية بالسلوك الحميد، والواجبات والتمسك بأخلاقيات العمل، من حيث التعامل مع أصحاب المصالح، وخاصة المستثمرين والموردين بالمجتمع العريض، وإن التزام العاملين بقيم ورؤية المنظمة ضرورة لتحقيق الإنجاز .

سابعاً : إنهاء الخدمة والإجازات وفوائد ما بعد الخدمة .

ثامناً : الخدمات الاجتماعية كالعلاج، والرياضة، والمناسبات الوطنية والاجتماعية للأفراد والمجتمع، والاهتمام بجوانب الصحة والسلامة، سويةً مع مسئولية المنظمة في المحافظة على البيئة، والمشاركة الفاعلة في كل ما يؤدي إلى رفاهية وتقدم المجتمع، في حدود الاختصاص، والالتزام الأخلاقي، والاجتماعي، مثل المساهمة في الأبحاث العلمية، والطبية، ومحاربة الفقر، والعناية بالشيخوخة. إن مجتمع اليوم يفترض خدمات أكثر تأثيراً على العناية بالمجتمع الانساني محلياً وعالمياً .

تاسعاً : علاقة الموظف ونشر ثقافة المنظمة بمختلف وسائل الاعلام الداخلي (نشرة / مجلة) وما يمكن أن تقدمه في مجال الفكر والثقافة والفن .

عاشراً : توفير معايير وإدارة الأداء بالتنسيق مع المدراء التنفيذيين، وبنظرة نحو المستقبل، وما يفرضه من مستويات عالية في الأداء والجودة والتفاعل .

حادي عشر : عدالة الإجراءات Procedural Fairness وفي معالجة جميع قضايا وعمليات شئون الموظفين بإنسانية وبدون تحيز وطبقاً للنظام والعرف .

ثاني عشر : إن إدارة الموارد البشرية في ظروف اليوم، وينبغي أن تولي اهتماماً حقيقياً بتطوير مهارات المديرين وليس الموظفين، وإن المديرين مطالبون بالالتزام بسياسات وخطط المنظمة، كما أن معنوياتهم وحبهم لعملهم يعتمد على شعورهم بالتقدير من جانب المستثمرين والعاملين على حد سواء، وكذا على مدى إحساسهم أنهم يقدمون خدمة للمجتمع وأن هناك حاجة إليهم .

ثالث عشر : تجميع البيانات عن كفاءة الموارد البشرية وإنتاجها واستخدامها في المواقع الملائمة باعتبار ذلك جزءاً من التخطيط للقوى العاملة وتحديد احتياجات المستقبل وأثر ذلك في سياسة التوظيف .

دور ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة : (صبحي منصور، 2010)

- أ- دمج الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الانتماء والولاء .
- ب- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية .
- ت- توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية .
- ث- تدريب المديرين على استخدام أسلوب التوجيه والتحفيز للمرؤوسين .
- ج- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية .
- ح- مساعدة المديرين في تحديد المرشحين للترقية .
- خ- تمكين المديرين من قياس الرضا الوظيفي .
- د- تصميم نظام لتقييم الأداء .
- ذ- مساعدة المديرين في تكوين فرق العمل .
- ر- توعية المديرين بأهمية العنصر البشري وتطويره .

كما إن عملية الموارد البشرية تعتمد أساسا على أربع مفردات

أساسية : (كمال درويش ومحمد صبحي، 2004)

1. التخطيط .

2. الجذب .

3. التطوير .

4. استيفاء الموظفين .

هذه العملية من خلال عناصرها الأربعة لها ارتباطات هامة يجب

ان تؤخذ في الاعتبار وهي :

- التحفيز والتعويض يؤثران على جذب الموظفين .
- العلاقات العمالية تؤثر على التخطيط .
- التحليل الوظيفي يؤثر على التدريب .

هذا وإن إدارة الموارد البشرية مطالبة اليوم بما يلي :

- 1- ترشيد العمالة إلى أدنى حد ممكن عن طريق استخدام أفضل الكفاءات ذات الإنتاجية العالية، وتحسين إجراءات العمل وتكثيف استخدام التقنية المناسبة، والإسهام في تصميم الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة، وشرح فوائد وضع الشخص في الموقع المناسب الذي يؤكد حسن استغلال الطاقات البشرية .
- 2- تطوير وتكثيف قدرات ومهارات المدراء والمشرفين، بما يؤدي إلى تحسين ممارستهم الإدارية والإشرافية : في التفويض، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، اتخاذ القرار، وإدارة الصراع ... إلخ .
- 3- الاسهام في وصف الوظائف بنظرة للمستقبل وإعادة تصميم الوظائف وتوزيع الاختصاصات، وتجنب الازدواجية ووضع الأدلة والاستفادة من التقنية والمعدات المكتبية واقتراح الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تتوافق مع روح التغيير المنشود

4- التعامل برشد مع قضايا الخصخصة والتحالفات والاندماجات، بحيث لا يؤدي ذلك إلى ترشيد العمالة أو تعطيل جهود تطوير المواهب وتحسين الممارسات الإدارية في علاقات الاستخدام واستقطاب الكفاءات .

لقد دخل مفهوم إدارة الموارد البشرية منعطفاً جديداً هو أنها أصبحت شريكاً أساسياً للتغيير وعنصراً مهماً في وضع إستراتيجية المنظمة الشاملة باعتبار أن الإنسان العامل استثمار يجب تنميته وتطويره لنشاطات اليوم والمستقبل وإنه مركز للربحية والبقاء المتنامي مادام هناك علاقات استخدام فعالة بين المنظمة والعاملين فيها . إن إدارة الموارد البشرية تقوم على مفهوم أنها صانعة التغيير (Change Makers) ذات المسؤولية عن جعل علاقات الاستخدام ذات فعالية في تلبية الاحتياجات المنظمة

5- تطبيق مفاهيم نظام الجدارة التي تقوم على :

- أ - تكافؤ الفرص أمام المتنافسين على الوظائف سواء في التعيين أو الترقيات .
- ب - إجراء مسابقات ترتبط بالوظائف .
- ج - الإعلان الكافي عن الوظائف في حالات التعيين . ويمكن الاستعانة ببيوت الخبرة في تصميم الاختبارات التنافسية بين المتقدمين للعمل .
- د - تدريب الموظف المستجد واعتبار التدريب عامة مسئولية متواصلة للمنظمة .