إستراتيجيات الموارد البشرية

إعداد/ محمد عبد القادر علام
خبير بإدارة التخطيط الإستراتيجي
بوزارة الداخلية

تمهيد:

سادت نظرة تقليدية لدور إدارة الموارد البشرية - حتى سبعينيات القرن الماضي- على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين، كشئون التوظف، وإعداد بعض البرامج التدريبية، وإجراء التسويات الخاصة بالأجور والمهايا، أو حفظ ملفات العاملين.... الخ. لكن اختلفت النظرة الآن للموارد البشرية على أن لها دور استراتيجي يختلف إلى حد كبير عن النظرة التقليدية لها.

وبشكل عام يختلف الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عدة جوانب منها: تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وتحقيق تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة. على أن فهم

ذلك يستلزم التفصيل في ماهية إستراتيجية الموارد البشرية والمقصود منها ، وعناصر هذه الإستراتيجية، والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ثم نتعرف على أهم المداخل المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، وأخيرا نستعرض إستراتيجيات الموارد البشرية مثل إستراتيجية تخطيط القوى العاملة والاختيار ، وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية ، ثم إستراتيجية صيانة الحفاظ على الموارد البشرية.

ويمكن تناول الموضوع بشكل أكثر تفصيلا على النحو التالي :

أولا : تعريف إستراتيجية الموارد البشرية وعناصرها.

إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتتضمن عناصر إستراتيجية الموارد البشرية مايلي:

١. دراسة الظروف البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
٢. وضع أهداف نظام الموارد البشرية مما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
٣. وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
٤. وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.
٥. تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة، ورضاء المستفيدين منها.

ويمكن تناول هذه العناصر بالتفصيل على النحو التالي:

► عوامل البيئة المحيطة بالمنظمة :

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم

الإستراتيجيــة العامة وإستراتيجية الموارد البشريــة ، فالمنظمة هي جزء من المجتمع تتأثــر بــه ويتأثر بها ، وإدارتهــا بمفهوم النظام المفتوح يقتضي ضــرورة التعرف على العوامــل البيئيــة المحيطــة وتشخيصهــا ، والتنبؤ بهــا ، وتحديد آثارها علــى سلوكها وأدائهــا ، وتحديد الفرص التي تتيحها ، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المنظمــة. ويقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها.

ويمكن تقسيم البيئة المحيطة إلى :

أ- البيئــة الخارجيــة أو العامــة. General Environment: ويقصــد بها العوامل التي تؤثر على كافــة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة، ويتــم في إطارها ممارسات الأعمال الإدارية. وتشمــل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

ب- البيئة الداخلية . Internal Environment : حيث يؤثر كل من حجم المنظمة، والهيــكل التنظيمي ، وتاريخ المنظمــة ، والإدارة العليا ، وإستراتيجية المنظمة ، والإدارة التنفيذية والمباشرة على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية .

► **وضع أهداف نظام الموارد البشرية**

ويمكن تلخيص استراتيجية الموارد البشرية في عدد من النقاط هي

- ♦ الرسالة .
- ♦ الرؤية .
- ♦ الأهداف .
- ♦ الإستراتيجية .

► **الرسالة :**

تحـدد رسالة المنظمــة السبب أو المبرر من وجود المنظمة وهي قائمة تتضمن إعلان المنظمــة لأهدافها ، وفلسفتها ، وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها ، أو الخدمات التي تقدمها ، وأنــواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم ، والجانب التكنولوجي المستخدم. وتحدد فلسفة المنظمة القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة. ويعتبر وضع هذه القيم والمعتقدات من المقومات الهامة لنجاح المنظمات واستمرارها وتميزها.

ويمكن لوزارة الداخلية مثلا أن تغطي فلسفتها المجالات التالية :

- المعتقدات في التميز في أداء الواجب الأمني.
- المعتقدات في التميز في أداء الخدمات المقدمة للجمهور.
- المعتقدات في الجودة.
- المعتقدات في أهمية الفرد في الوزارة.
- المعتقدات في أهمية وتنمية الابتكار.

► **الرؤية :**

تعـبر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه . وبالتالي هي الغايــات والآمال التي تهـدف المنظمة إلــى تحقيقها في الأجل الطويـل. وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في جعل رسالة المنظمة ورؤيتها جزءا من السلوك الإداري والتنظيمــي، وانعكاس ذلك في كافــة الإستراتيجيات والسياسات والقرارات الخاصة بالموارد البشرية.

► **الأهداف :**

في ضوء رسالة المنظمة ورؤيتها يتم وضع الأهداف الإستراتيجية ، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل أو النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل الطويل . أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير.

وفي ضوء الأهداف العامة للمنظمة يتم وضع الأهداف الخاصة بنظام الموارد البشرية، والأهداف الجزئية الخاصة بأجزاء النظام ، ثم الأهداف التشغيلية القصيرة الأجل. وتتكامل هذه الأهداف جميعا لتحقيق أهداف نظام الموارد البشرية.

وفيما يلي الأهداف الرئيسية التي يسعى نظام الموارد البشرية إلى تحقيقها :

- ♦ استقطاب وجلب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة.
- ♦ تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- ♦ صيانة الموارد البشرية.
- ♦ تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- ♦ تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.
- ♦ تنمية رضاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.
- ♦ تطوير سياسة الموارد البشرية بما يتلائم مع الظروف البيئية وإستراتيجية المنظمة.

ويجب أن تتصف الأهداف التي يتم وضعها لنظام الموارد البشرية بإمكانية القياس والقبول وإمكانية التحقيق والاتساق والمرونة ، وهو ما يطلق عليه الأهداف الذكية (SMART) ، وهي أن تكون هذه الأهداف :

- (أ) محددة Specific
- (ب) يمكن قياسها Measurable
- (ح) ملائمة Appropriate
- (ء) ذات صلة بالمنظمة Relevant
- (هـ) ذات توقيت Timed

► **اختيار الإستراتيجية :**

بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، وما يجب أن يكون عليه ، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل لاختيار الإستراتيجية . وتشمل هذه الخطوة ما يلي :

١. دراسة عدد البدائل الإستراتيجية التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي، وما يجب أن يكون عليه ، والاستفادة من الفرص المحيطة والعمل على استثمارها ، والحد من القيود التي تواجهها ، وتحديد نقاط القوة والبناء عليها ، وتحديد نقاط الضعف لتجنبها ، أو التقليل من آثارها السلبية.

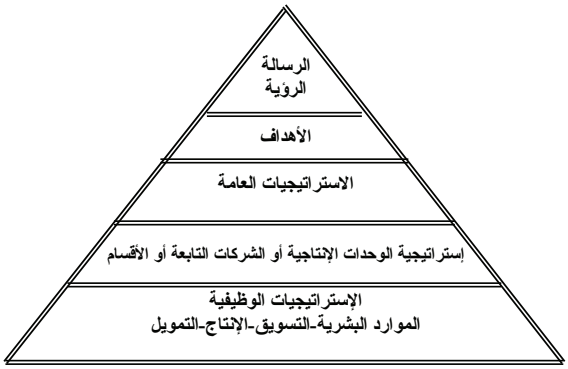
٢. اختيار أحسن بديل من البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف.

وفي ضوء الأهداف التي يتم تحديدها ، وفي ظل الظروف البيئية المحيطة يتم اختيار الإستراتيجية الملائمة .

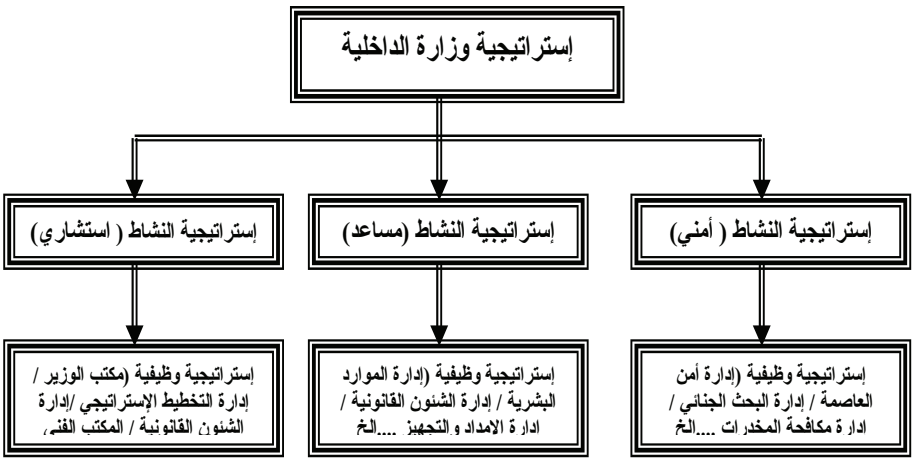
ويتم وضع الإستراتيجيات على ثلاث مستويات :

- مستوى المنظمة.
- مستوى النشاط.
- مستوى الوظائف كالموارد البشرية ، والمالية ... الخ.

شكل (١)
مكونات عناصر الإستراتيجية



شكل (٢)
العلاقة بين الإستراتيجيات في وزارة الداخلية



شكل (٣)

مصفوفة SWOT

مصفوفة سووت	الفرص (O) ١- ارتفاع مستوى الدخل. ٢- زيادة الوعي الأمني.	التهديدات (T) ١- منافسة قوية. ٢- الجريمة
أوجه القوة (S) ١- توافر الخدمات إلكترونيا. ٢- توافر الأموال.	التكيف بين أوجه القوة/ الفرص(S/O) ١- أوجه القوة / توافر الخدمات إلكترونيا. ٢- الفرص / ارتفاع مستوى الدخل.	التكيف بين أوجه القوة/ اللتهديدات(S/T) ١- أوجه القوة / توافر الأموال. ٢- التهديدات / الجريمة.
أوجه الضعف (W) ١- الأفراد. ٢- ضعف الحوافز والمكافآت.	التكيف بين أوجه الضعف الفرص(W/O) ١- أوجه الضعف / ضعف الحوافز والمكافآت. ٢- الفرص /ارتفاع مستوى الدخل.	التكيف بين أوجه الضعف التهديدات(W/T) ١- أوجه الضعف / ضعف الحوافز والمكافآت. ٢- التهديدات /المنافسة القوية.

تهدف هذه المصفوفة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف التي تحيط بالبيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات التي تحيط بالبيئة الخارجية للمنظمة.

١. القـــوة: S .....(Strengths)
٢. الضعف: W.....(Weakness)
٣. الفرص: O.....(Opportunities)
٤. التهديدات: T.....(Threats)

ثانيا: المداخل المختلفة لإدارة الموارد البشرية:

يقصد بالمداخل مجموعة الاتجاهات أو المناهج الفكرية التي تم استخدامها في تحليل إدارة الأفراد / المـوارد البشرية. وتضم المداخل المختلفة لإدارة الموارد البشرية مجموعتـين متميزتين من المناهج ، الأولى يمكن أن تسمـى بالمناهج التقليدية وتشمل (منهـج السلعة أو المنهج الميكانيكـي ، المنهج الأبوي أو الإنساني أو منهج العقود) ، أما المناهج الحديثة فتشمل.

(منهج الإدارة ، منهج النظم ، منهج المبادأة والإيجابية ، منهج المورد البشري).

١- المدخل الميكانيكي (مدخل العمل كسلعة أو كعنصر للإنتاج) :

يعتمد هذا المنهج على أفكار مدرسة الإدارة العلمية حيث ينظر إلى العمل كعنصر أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ، ومن ثم يرى ضرورة استثماره إلى أقصى حد وبالشكل الذي يحقق أعلى عائد ، بداية من الحصول على عنصر العمل وتشغيله بأقل أجر أو تكاليف ممكنة ، فالعنصر الإنساني في ظل هذا المنهج ليس له اعتبار ، ويعتبر الفرد العامل مثل الآلة يمكن التنبؤ بسلوكه ، وإحلاله والسيطرة عليه وتشغيله وفقا للخطط الموضوعة.

٢- مدخل العلاقات الإنسانية (المنهج الأبوي) :

جاءت أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية لتتبنى منهجا آخر في التعامل وعلاقات العمل مع الأفراد، حيث يعتبر المدير أبا يعمل على رعاية مصالح أسرته في العمل والتي تضم العاملين تحت رئاسته ، حيث يقوم القائد أو المدير المسئول باتخاذ القرارات المناسبة التي يراها تناسب العمال والموظفين . وهذا المنهج ركز في اهتمامه على علاقات العمل ودوافع العمل والخدمات التي تقدم للعاملين وتوفير ظروف العمل المناسبة ومراعاة الجوانب الإنسانية في ممارسة الأنشطة الأخرى لإدارة الأفراد.

٣- مدخل التعاقد (العقود) :

ويأخذ هذا المنهج بالأمر الوسط بين المنهجين السابقين (الميكانيكي / الأبوي) ، حيث يراعى في نفس الوقت اهتمامات كلا الطرفين (الإدارة / العاملين) ، ويعكس مسمى العقود أو التعاقد عدم اعتبار الأفراد مجرد قطع غيار أو آلات في عجلة الإنتاج باعتبار أن عنصر العمل تحصل عليه المنظمة بناء على تفاوض بين طرفين هما الأفراد العاملون وإدارة المنظمة، وفيه يتم تحديد توقعات الأفراد من المنظمة لإشباع حاجاتهم،

وتوقعـات المنظمة من الأفـراد لتحقيق النمـو والاستقرار والربحيـة . ومن خلال هذا التعاقـد يتم العمل على الالتقاء عند نقطة معينـة لتحقيق أقصى ما يمكن من توقعات كلا الطرفين.

٤- مدخل الإدارة :

وينظر هذا المدخل إلى إدارة الأفراد أو الموارد البشرية كوظيفة باعتبارها مسئولية كل مديـر بالمنظمة علـى أساس أن إدارة المـوارد البشريـة كإدارة خدمية إنما توجد لخدمة المديرين والعاملين من خلال خبرائها، ومن ثم فإن نتيجة التحليل باستخدام هذا المنهج مؤداها اعتبار أن أداء كل عامل ورضاه هو مسئولية مشتركة ومزدوجة تقع على عاتق كل من المشرف المباشر على هذا العمل وإدارة الموارد البشرية .

٥- مدخل النظم :

يشـير هذا المدخل إلى إدارة الموارد البشريـة باعتبارها نظاما فرعيا داخل نظام أكـبر هو المنظمـة، ومن ثم فإنه يجب تقييـم إدارة الموارد البشريـة من خلال الدور الذي تلعبه في هذه المنظمة أو من خلال درجة مساهمتها في تحقيق إنتاجية المنظمة. وعلـى مستوى الممارسة الفعلية فـلا بد أن يدرك القائمون على الأمر أن نموذج إدارة الموارد البشرية ما هو إلا نظام مفتوح مترابط الأجزاء يتأثر بالبيئة الخارجية ، ويؤثر فيـه كل جزء على باقي الأجزاء ويتأثر بها ، وهـذه النظرة تساعد على زيادة القدرة علـى فهم طبيعة عمل نظام إدارة الموارد البشرية ، وتزيد القدرة على تطوير النظام إلى الأفضل وبمنطق علمي ، كما تزيد القدرة على فهم طبيعة العلاقات المتشابكة بين هذا النظام، وباقي أنظمة المنظمة.

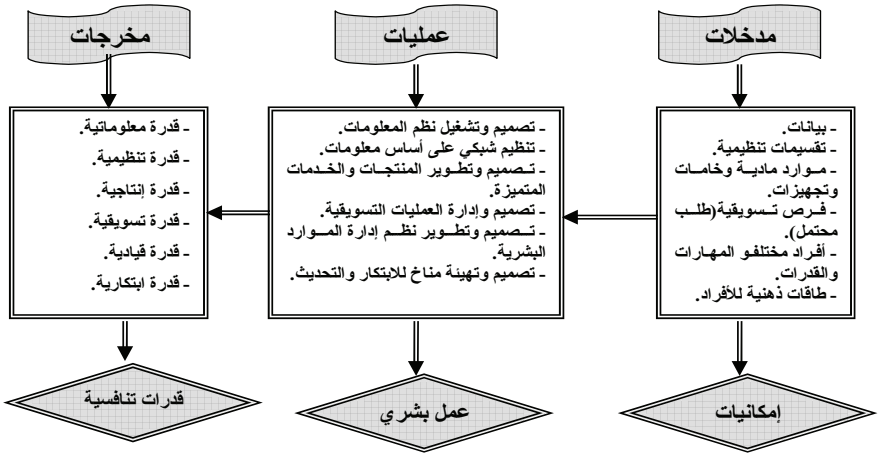
٦- مدخل الإيجابية (المبادأة) :

ويسمى المنهج الإيجابي أو النشط أو الفعال وتقوم فلسفته على اعتبار أنه بإمكان إدارة الموارد البشرية أن ترفع مستوى مساهمتها للعاملين والمديرين بالمنظمة ككل عن طريق توقع المشاكل أو التحديات قبل وقوعها أو استفحالها والعمل على تحديها بأخذ زمام المبادرة ، أما إذا كانت الجهود المبذولة سلبية ولا تتم إلا بدافع رد الفعل فقط ، فإن المشاكل قد تصبح أكثر تعقيدا وقد تضيع الفرص الممكنة لعلاجها .

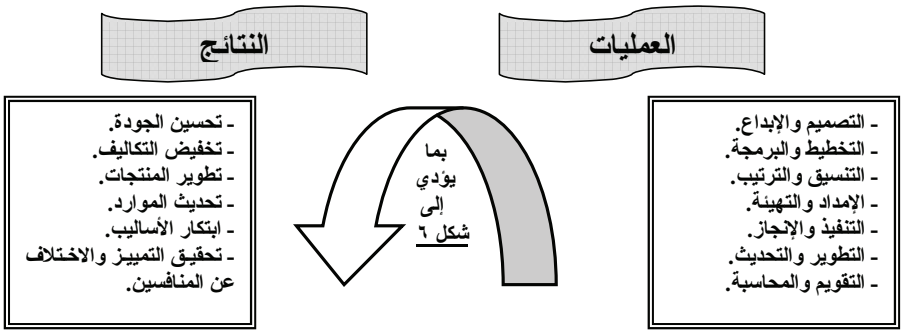
٧- مدخل المورد البشري :

وينظر هذا المنهج إلى إدارة الأفراد على أنها إدارة للعناصر أو الموارد البشرية. ومن منطلق أهمية البشر وكرامتهم لا يجب تجاهلها من أجل الانتفاع بجهودهم واستغلالها. ويؤكد هذا المنهج على أنه يمكن فقط من خلال الاهتمام الواعي باحتياجات العاملين أن تنمو وتزدهر المنظمات الناجحة.

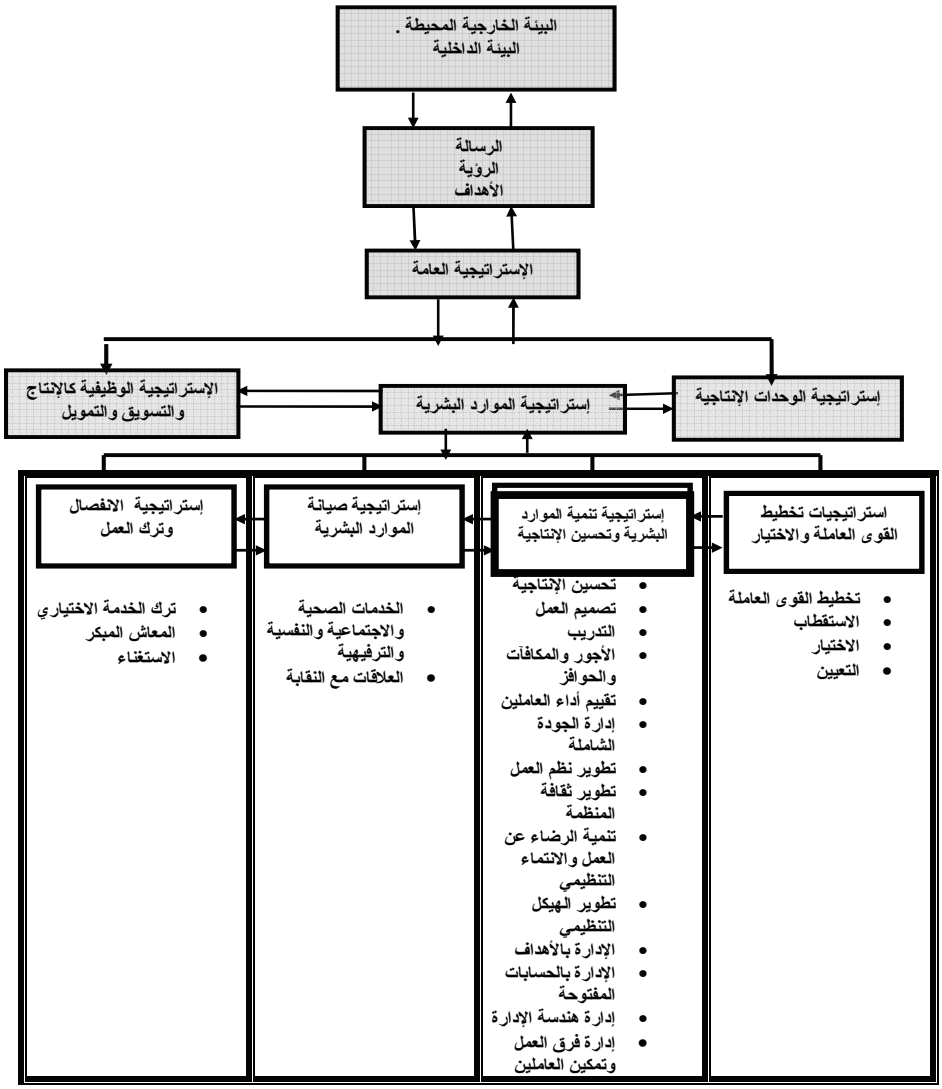
شكل (٤)
الموارد البشرية كميزة تنافسية



شكل (٥)
خصائص العمل البشري المتميز



شكل (٦)
تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة :



التغذية العكسية والمرتكزة بين أجزاء نظام الموارد البشرية

ثالثا: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

١- إستراتيجية تخطيط القوى العاملة والاختيار ..... وتشمل :

- الاستقطاب : Recruitment
- الاختيـــار : Selection
- التعيـــين : Placement
- التقييـــم : Evaluation
- التـــدريب : Training
- التـرقيـــة : Promotion
- سياسات التعويض المادي والمعنوي :

► **الاستقطاب :** Recruitment

يقصد بذلك الأساليب التي تتبعها الإدارة لضمان الحصول على النوعيات المطلوبة مـن الأفراد، وعمليـة الاستقطاب هي في الأساس نشاط إيجابـي تتوجه به الإدارة إلى أساليـب العمل المحتملة (محليا وخارجيا) للتعرف علـى المعروض من الموارد البشرية ومحاولة جذب الكفاءات من العمالة المطلوبة وحثها للسعي للتعاقد.

► **الاختيار :** Selection

تتضمن هذه السياسات معالجة لنقاط مهمة منها :-

أ- ما هي معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل وظائف المنظمة ؟

- التأهيل العلمي أم الخبرة العملية ؟
- التخصص الدقيق أم الإحاطة بفروع مختلفة من الخبرات والمعارف ؟
- التفوق المهني أم التميز الإداري ؟

- الجنسية ، النوع ، العمر ...هل لها أسس في عملية الاختيار ؟

ب- ما هي الأساليب الأفضل (والأدق) في المفاضلة والاختيار ؟

- اختبارات شفهية / عملية / تحريرية .
- مقابلات شخصية.
- تجربة الفرد في العمل فعلا.
- ما هي معايير تقييم سلامة ودقة الاختيار ؟
- من يشارك في عملية الاختيار ؟ هل تتم مركزيا أم لا مركزيا ؟
- ما هي المستويات التي لا يجوز التنازل عنها في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف ؟

► **التعيين :** Placement

يتعين وجود سياسة صريحة وإستراتيجية واضحة للتعيين لضمان إيجاد الفرد في الوظيفة التي تتوافر فيه شروط شغلها والتي يكون احتمال نجاحه فيها أكبر.

► **التقييم :** Evaluation

وهي من أهم أركان الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية إذا تحددت الأسس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله، ومن ثم تكون سياسة التقييم عاملا مهما في حسن توجيه باقي السياسات ، فنتائج تقييم الأداء تلقي الضوء على ما يلي :

- سلامة ودقة عملية الاستقطاب.
- سلامة ودقة وموضوعية عملية الاختيار.
- مدى الحاجة إلى التدريب.

- مدى سلامة وكفايـة وموضوعية عمليات الإشـراف والتوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء أدائه لعمله .

► **التدريب :** Training

لا بـد مـن وجود سياسات واضحة للتدريب حتى يمكن استخدامه كعنصر مهم في إستراتيجيـة تنمية المـوارد البشرية بالمنظمة ولا بد من الإجابـة على بعض الأسئلة التالية:-

أ- من الذين يستفيدون بالتدريب ؟ وكيف يتم تحديدهم ؟

ب- كيف ينفق على التدريب ؟ وما هي أسس تحديد الموازنات المخصصة للتدريب؟ وكيف يمكن قياس العائد من هذا الإنفاق على التدريب ؟

ج -مـن الـذي يتولى التدريب ؟ وما هـي الشروط الواجب توافرهـا فيهم ؟ وكيف يمكن إعدادهم وتدريبهم؟

د- كيـف يمكن قياس النتائج المترتبة عـن التدريب من حيث تحسن مستوى الأداء وارتفاع مستوى الإنتاجية أو تعديل سلوك العمل ؟

► **الترقية :** Promotion

لا بـد أن يكـون هناك تخطيط للتقـدم الوظيفي يواكبه تخطيط التدريب بحيث يحصل الفرد على الجرعات التدريبية المناسبة في مراحل محددة من تقدمه الوظيفي، كمـا يتناسق الأمران (التدريب ، والتقـدم الوظيفي) مع باقي عناصر ومكونات خطة تنمية الموارد البشرية.

► **سياسات التعويض المادي والمعنوي :**

وتشمل عدة استخدامات أهمها ما يلي :

- إعداد ميزانية الأفراد السنوية.
- تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الأفراد.
- الربط بين تقييم الأداء وزيادة الأجور.
- التعويض المعنوي (الاحترام ، التقدير ، الأمن .....الخ).

٢- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية .....وتشمل :

أ- الموارد البشرية كميزة تنافسية:

تبحث المنظمات اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع أو الخدمات التي تنتجها عن غيرها مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها . ومن أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، ارتفاع جودة السلعة أو الخدمة، اختلافها عن السلع والخدمات الأخرى...الخ . ويمكن أن تكون الموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة ميزة تنافسية لها... وذلك إذا تميز العاملون بكفاءة عالية، وتعليم راق، وتدريب ملائم. وإذا اتصف هؤلاء العاملون بدرجة عالية من الإخلاص أو الولاء، أو الالتزام، والرقابة الذاتية مما يقلل الحاجة للإشراف، والرغبة في خدمة العملاء والاستعداد لتحقيق مطالبهم، لذا يجب التعرف على شخصيات العاملين، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وطموحاتهم. حيث أن كل موظف بمثابة إضافة فريدة في موقعه ، ودور القادة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية هو إعداد هؤلاء الموظفين وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات.

ب- تمكين العاملين:

يقصد به المشاركة الإيجابية من جانب الأفراد وتحويل السلطة والمسئولية والرقابة إلى المستويات الدنيا، وتوفير قدر كبير من الرقابة الذاتية. وهذا يعني المشاركة الفعلية

مـن جانب المـوارد البشريـة في إدارة منظماتهم واتخاذ القـرارات والتفكير الإبداعي وحـل المشـكلات والتصدي للمواقـف والرقابة علـى النتائج وتحمـل المسئولية. ولا بد من مشاركـة الأفراد في الحصول على المعلومات بأن يحصلـوا عليها بالكيفية والكمية والوقت الملائم حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات بالفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى بناء الإدارة الذاتيـة وتفويض السلطات والمسئوليات حيث يتوقع مـن الأفراد أن يؤدوا دورا فعـالا في تحقيق نتائج المنظمـة التي يعملون فيها ، ومن ثم يجـب إمدادهم بالسلطات المطلوبة والتي تعتمد على الثقة في العاملين وتوفير درجة من النضج والوعي لديهم.

ج - إعادة الهيكلة:

يقصـد بإعادة الهيكلـة مجموعة الإستراتيجيات والسياسـات التي تضعها المنظمة لتحسـين وتطوير كفـاءة الأداء، ويصاحب إعـادة الهيكلة تخفيض لأحـكام المنظمات وتحسـين هيكلها التنظيمي والاتجاه نحو تقليص عـدد المستويات الإدارية وذلك بسبب ما يحدث من اندماجات ومنافسات بين المنظمات الخارجية ، ويمكن لإعادة الهيكلة أن تحقـق بعض المزايا الهامة وهي تقليل التكاليف ، وتبسيط طرق العمل ، وتوفير وظائف كثيرة ليست في حاجة إليها ، وزيادة الكفاءة. ويبرز دور إدارة الموارد البشرية في البحث عـن أنسب الطرق لإنهاء خدمات العاملين الزائـدة عن الحاجة ، وإعانتهم على إيجاد فرص وظيفية ووضع خطة لتعويض هؤلاء ، وتحديد مواصفات العمالة المطلوبة للهياكل الجديدة وتدريبها وتحفيزها.

د- تنوع العمالة:

يتزايـد اليوم توظيف العاملـين الإضافيين وذلك في مواسم معينـة، أو للعمل جزءا مـن الوقـت، أو بالتعاقد، أو العمالة المؤقتة. وذلك إلى جانـب العاملين الدائمين الذين يشتغلـون وقتا كاملا. ويمكن تقسيـم العمالة إذن إلى أساسيـة وإضافية ، الأمر الذي

يلقي مزيدا من الأعباء على إدارة الموارد البشرية ، كالبحث عن العمالة الإضافية الملائمة وسبل جذبها ، وإعدادها ، وتدريبها ، وأفضل الطرق لتعويضها وتحفيزها ، والعمل على التوفيق بين النوعين من العمالة ، وحل الصراع الذي يحدث بينهما ، هذا كله بجانب الحصول على أفضل أداء وأحسن إنتاجية ممكنة من الطرفين ، ويعني تنوع العمالة أيضا اختلاف خصائص الأفراد من الناحيتين الديموجرافية والمهنية . فهناك الشباب والكبار، الرجال والنساء ، الوطنيون والأجانب على اختلاف تخصصاتهم ، فكيف يمكن التنسيق بين الثقافات المختلفة ، وإدارة التنوع والاختلاف في التخصصات المهنية ، وكذلك الدوافع والخصائص الشخصية بحيث تكون النتيجة حياة وظيفية سعيدة للعاملين ، وميزة تنافسية للمنظمة تعينها على تحقيق غاياتها. إن هذا يستتبع تغير نظرة الإدارة للعاملين ، وأن هؤلاء ليسوا قوالب جامدة أو متشابهة وأن تقبل الاختلافات بينهم وتبحث طرق الاستفادة القصوى منهم.

هـ- تبديد الخوف الوظيفي:

إن كثيرا من الممارسات الإدارية مازالت تعتمد على الرقابة اللصيقة ، والتهديد بالعقاب وتخويف العاملين بالنسبة لمستقبلهم الوظيفي. ولاشك أن الخوف إذا تمكن من العامل فإنه يسبب له توترا وإحباطا ويقتل روح الإبداع فيه، ويقلل من دوافعه وطموحاته، ويقصر سلوكه الوظيفي فقط على كيفية تفادي العقاب وعدم الوقوع في أخطاء أو معصية للرؤساء تترتب عليها آثار سلبية وظيفية ونفسية. ولكي تتبدد ظاهرة الخوف الوظيفي فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسلك منهجا جديدا يدعو المديرين إلى الاعتماد على التشجيع وإبراز النواحي الإيجابية لدى العاملين وإعطائهم حقوقهم بدلا من توجيه اللوم ، ودعوتهم لتحمل المسئولية بدلا من انتحال الأعذار.

و- بناء فرق العمل:

كانت إدارة الناس تعرف قديما بإدارة المستخدمين وتم تغيير اسمها إلى إدارة الأفراد ، والآن إدارة الموارد البشرية أو الموارد العقلية أو الذكية ، حيث يعرف العاملون اليوم برأس المال الذكي أو المعرفي ، وكما تخاطب الإدارة الحديثة اليوم عقول العاملين ومهاراتهم ، فإنها أيضا تخاطب قلوبهم وعواطفهم ومشاعرهم ، وتستفيد من الجانب الاجتماعي والعاطفي لديهم ، فتتعامل معهم في فرق متكاملة ، وليسوا كأفراد منفصلين. ويتميز الفريق عن جماعة العمل بأنه بالإضافة إلى أركان الجماعة وهي العلاقات والأدوار، والقيم، والقواعد السلوكية، والمشاعر والأحاسيس، فإن بعدا جديدا يضاف إلى هذه الأبعاد هو الرغبة والاستعداد للمشاركة، والإخلاص، وتضافر الجهود والأفكار لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ز- إعادة اختراع الحكومة:

إن تغيير أنماط الإدارة لا يقتصر فقط على المنظمات الخاصة، أو الصناعية أو التجارية، وإنما يمتد أيضا للقطاع الحكومي. وقد بدأت الحكومات في الدول الغربية في تحويل المنظمات الحكومية التقليدية البيروقراطية إلى منظمات متحركة مرنة تتفاعل مع البيئة من حولها وتستجيب للمتغيرات الجارية. ويوجد العديد من الإستراتيجيات لتعديل وتغيير أنماط العمل الحكومي ، وهي الإستراتيجية الأساسية التي تسعى المنظمة أو الجهاز الحكومي لبلوغه ، وإستراتيجية النتائج المترتبة على الأداء المرتبطة بوضع نظام ملائم للحوافز ، وإستراتيجية الرقابة والتحكم ، والتي تعيد بناء الهيكل التنظيمي حتى تتخلص من المركزية والوحدات الزائدة وتمكين الموظفين بمنحهم قدرا كبيرا من المسئولية وصلاحية اتخاذ القرار ، ثم إستراتيجية الثقافة التي تنصب على تغيير مجموعة القيم والعادات التي توجد بين موظفي الحكومة ومن ثم تغيير سلوكهم للأفضل.

ح. الإدارة بالحسابات المفتوحة (الإدارة على المكشوف):

هـي أسلـوب حديث يعتمـد على نشر المعلومـات المحاسبية بـين العاملين، وجعل هؤلاء العاملين يقرأون الحسابات المختلفة من حساب الأرباح والخسائر، قائمة الدخل، قائمـة التدفقات، وذلـك بغرض أن يتكون لـدى العاملين الحس الرقمـي، وأن يتعرفوا على النتائج من خلال الأرقام، وأن يدرسوا هذه الأرقام ويحللوها، لماذا هي منخفضة أومرتفعـة، والأهـم من هذا هو كيفية تحريك هذه الأرقـام انخفاضاً أو ارتفاعاً، وما دور كل عامـل في تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيـح؟ ثم ما هو العائد الذي سيعود على العامل من كل ذلك؟

فهـي إذن طريقـة جديدة للتفكـير حيث تدمج مصالـح الطرفـين، أصحاب العمل والعاملين

ط- تغيير أماكن العمل والتفويض:

انتشر في البلاد الغربية الآن العمل بالمنزل والذي يناسب بعض طوائف العمالة، كالمعوقـين ، والنساء ، والراعيات لأطفالهن ، وبعضـ الوظائف مثل المبرمجين ومحللي النظـم . ويتضمن العمل بالمنزل أسئلة كثيرة لإدارة الموارد البشرية ، فلم يعد انضباط العاملـين في الحضـور إلى مـكان العمل معيارا يذكـر ، وإنما هي النتائـج التي يحققها العاملون بالمنزل ، وهناك قضية الثقة بهؤلاء العاملين ، عدد الساعات التي يعملون بها؟ والتعويض المناسب ؟، وهل يمكن أن تخصص لهم أجرا إضافيا عن الساعات الزائدة؟، ومـا هي المستويـات الملائمة للأداء ؟ وماذا عن برامج الرعايـة الصحية والتعويض في حالات الإصابات وحوادث العمل؟.

ي- التفكير الإبداعي والابتكاري:

يقاسـ الابتكار بعـدد الأفكار الجديدة التي يتم التوصـل إليها في العمل ، والقيمة

العملية لهذه الأفكار وإمكانية تطبيقها ، والاستفادة منها وترجمتها في النهاية إلى سلع أو خدمات أو طرق عمل تدر أرباحا وتوفر تكاليف وتفتح أفاقا جديدة للعمل ، وتدعم المركز التنافسي للمنظمة .

ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المناخ الملائم للتفكير الابتكاري، وإعداد العاملين بالتدريب المستمر في التفكير الإبداعي ، كجلسات الأفكار ، والعصف الذهني ، وجلسات حل المشكلات ، وحلقات الجودة.

ك- إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على عدة دعائم هي التحسين المستمر، والاهتمام بالعميل ومقابلة احتياجاته، وتعيين العاملين ذوي الكفاءة العالية، وإشراك العاملين في تقرير أمور العمل. وإذا كان انخفاض الإنتاجية أو الأداء يشكل خطرا على المنظمات، فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يحاول زيادة الإنتاجية أو رفع جودة أداء مستوى الخدمات في إطار واسع . وتصبح الجودة في مسئولية جميع أفراد المنظمة الواحدة، حيث يعرف كل فرد ماذا تعني الجودة بالنسبة لوظيفته، وماذا يتوقع المستهلك من نتائج. ويحمي الجودة الشاملة تأييد الإدارة العليا ، والنظر إليها كجزء من تطوير تنظيمي متكامل ، يتزامن مع استخدام تكنولوجيا متطورة ، وتقييم موضوعي للأداء بقصد تطويره وتحسينه وتقليل الأخطاء . هذا بالإضافة إلى جودة التنظيم الذي يضم العاملين ، ونوعية العلاقات بين الإدارة والعاملين داخليا في صورة انسجام وتفاهم وعمل جماعي ، وخارجيا مع المستهلكين والموردين والطوائف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة.

ل . الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف منهجا شاملا فهي تقوم على إشراك المدير والأفراد،

والمسئوليـة المشتركـة بين الجانبـين، والثقة المتبادلـة، والنظر إلى العاملـين على أنهم أشخاصـ ناضجـون مستعدون للعطاء ، هـذا بالإضافة إلى اهتمـام الإدارة بالأهداف بجانب النتائج والجودة، ومعايير الأداء الموضوعية التي يتفق عليها الطرفان (الرؤساء والمرؤوسـون)، كمـا أن الإدارة بالأهداف تهتم بجانب التحسـين والتطوير. لذا تتطلب الإدارة بالأهـداف من المـوارد البشرية نمطا جديدا من المديريـن ، وجيلا مختلفا من العاملـين حيث يكـون التركيز على المهـارات الفنيـة ، والتوجه للعميـل ، والتوجه نحو المستقبـل ، واللامركزيـة ، والمبـادأة ، والمشاركـة وروح الفريـق ، وتبـادل المعلومات ، ومناقشة الاقتراحات ، والرقابة الذاتية.

م- إعادة هندسة الإدارة (الهندرة):

تعتـبر إعـادة هندسـة الإدارة Reengineering أو كمـا يسميهـا البعض (الهنـدرة) طريقة جديـدة للتفكير وتغييراً جذريا بهدف التطويـر . وهي كما يعرفها كل من (هامر/ تشامبي) تعبر عن الآتي بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية وهي : التكلفة، الجودة ، الخدمة ، السرعة .

- البدء من جديد من نقطة الصفر .
- التفكير بصورة جديدة، أو إعادة التفكير بشكل أساسي .
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً.
- نبذ الطرق القديمة تماماً .
- إتباع طرق جديدة مختلفة.

وهـي عملية مستمرة تلقي علـى إدارة الموارد البشرية مسئوليـات جسام وذلك من حيـث تغيير النمـط القيادي للمشرفـين والرؤساء وقادة فرق العمـل ، وتغير اتجاهات العاملـين نحو الجودة والسرعـة والدقة وخدمة العميل ، وتدريب العاملين على المهارات

المهنية ، والمهارات السلوكية ، وإقامة شبكة اتصالات جيدة بين الإدارة والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، لتبادل القيم الجديدة ، وتغيير الاتجاهات ، ونشر المعلومات الصحيحة ، وتنمية روح الابتكار وتهيئة المناخ المناسب له ، وتشجيع العاملين على المشاركة الإيجابية البناءة، وكذلك تكوين فرق العمل التي تتميز بالتعاون والاستعداد للانجازات الكبيرة المتوقعة.

ن . العولمة:

لقد ساعد على انتشار ظاهرة العولمة مجموعة من الأسباب أهمها : تكنولوجيا المعلومات ، والاتفاقات الدولية ، والتحالفات الإستراتيجية ، وإقامة الشركات العالمية عابرة القارات ، واتساع حركة التجارة بين الدول .... وبدأ انتشار مصطلح القرية العالمية ليعني إنتاج وتسويق السلع والخدمات عالميا، وإنشاء شركات عالمية متعددة الجنسيات، ومن ثم أصبح التفكير العالمي هو الذي يجب أن يشغل تفكير المدير. لذلك فإن جميع أنشطة الإدارة قابلة للعولمة ، التمويل الدولي ، الشراء من بلد أجنبي ، البيع في بلد آخر ، الموارد البشرية من أجناس مختلفة ذات ثقافات ولغات واتجاهات وعادات وطرق تفكير مختلفة.

وتدور الموارد البشرية في هذا الفلك الجديد لتجيب على عدة أسئلة هامة : ما هو المزيج المناسب من الموارد البشرية عن الشركات العالمية وذلك بالنسبة لمعايير المهارات الفنية ، والمعلومات ، والجوانب الثقافية ، والقدرة على التكيف؟ ما هو التدريب الملائم للقوى العاملة بالشركات العالمية ... هل يقتصر فقط على إجادة اللغات أو التكيف الثقافي، أم القدرة على التفاعل مع الجنسيات المختلفة الأخرى ؟ ، ونفس المنطق بالنسبة للمدير العالمي إذ يتطلب منه أن يكون ذا مهارات عالية من حيث التكيف، والخبرة، والحس الاجتماعي، والاتصال الفعال، وإدارة الصراع، ونضوج الشخصية، وفهم القوانين والأحكام في البلاد التي يتعامل فيها.