

## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

شاركت وزارة النفط والثروة المعدنية / مديرية الموارد البشرية في ورشة العمل المنعقدة في القاهرة تحت عنوان (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والمنظمة من قبل شركة مهارات الزيت والغاز التابعة للهيئة المصرية العامة للبترول خلال الفترة: ٧-١٠/٦/٢٠٠٩.

### مكونات التقرير :

المادة العلمية للورشة بعد أن تمت ترجمتها وتلخيصها (من قبل مُعد التقرير) والمكونة من (٥) فصول:

المحور الأول: الموارد البشرية هي سر تميز الإدارات .

المحور الثاني: أوجه القصور بالمنظمات .

المحور الثالث : كيف نحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

المحور الرابع : دليل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

المحور الخامس : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

مقولات و أفكار وخبرات في الإدارة الإستراتيجية .

الملاحظات .

التوصيات والمقترحات.

### تضمنت الورشة:

١ \_ مادة علمية ورقية باللغة الإنكليزية .

٢ \_ بعض شرائح لعروض تقديمية على جهاز الإسقاط الالكتروني .

٣- حالات عملية وخبرات المحاضر .

٤ \_ وريقات تم توزيعها خلال الورشة.

٥ \_ مناقشات ومداخلات.

## المحور الأول: الموارد البشرية هي سر تميز الإدارات

إن نجاح إدارة الموارد البشرية هو العامل المؤثر والأساس للتطوير الإداري وهذا ما خلصت إليه منظمات الأعمال مؤخراً , فبرغم كل نظريات التطوير الإداري مثل ( الإدارة بالأهداف MBO وإدارة الجودة الشاملة TOM ونظام الإنتاج الفوري JIT و بطاقة توازن الأهداف BSC ) فهي غير فعالة إن لم تنفذها موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة .

أهمية العنصر البشري وإدارة الموارد البشرية: إن سر نجاح التنمية لا يرجع لاستخدام الثروات والموارد، بل يرجع إلى كفاءة استثمار الطاقات والأصول البشرية(حديثاً أصبح يطلق عليها رأس المال البشري بدلاً من الموارد البشرية لأنها تستهلك ). إن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال والنتائج القومي الإجمالي وهي التي تقوم بإعداد وتدريب وتخطيط القوة العاملة وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها.

يعتبر العنصر البشري **أعلى** ما تملكه المنظمة وهو ليس مسؤولية الموارد البشرية فحسب بل هو مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى والإدارات المختلفة بالدرجة الثانية.

### التعريفات والمصطلحات المتعلقة بعملية إدارة وتنمية العنصر البشري.

**المنظمة Organization** : أي مؤسسة أو شركة أو منشأة أو وحدة اقتصادية تسعى لتقديم خدمة أو منتج معين.  
رسالة المنظمة **Organization Mission** : هي السبب الرئيسي لوجودها وسبب تميزها عن غيرها .  
رؤية المنظمة **Organization Vision**:الأحلام المستقبلية الطموحة للمنظمة.  
ثقافة المنظمة **Organization Culture** : القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة التي توحد العاملين فيها .  
تحليل **SWOT**: وهي طريقة لتحليل الحالة التنافسية للمنظمة وتشمل تقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات خارجها.

بطاقة توازن الأهداف **(Balanced Score Card) BSC** :وهي تترجم أهداف المنظمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء تزود المنظمة بإطار عمل للقياس الاستراتيجي ولنظام الإدارة , أنها تترجم الإستراتيجية إلى واقع وتسير في أربعة اتجاهات متوازنة هي المالية والعاملين والعمليات الداخلية والتعلم /النمو وسوف ندرج مخططاً يوضح هذه البطاقة في نهاية المحور الخامس .  
سيجما **Six Sigma** : وهي إستراتيجية ابتكرت لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات وتقليص المصاريف الإدارية وتحسين الجودة .  
تحليل **Mega Environment** : وهو تحليل قطاع البيئة الخارجية التي تعمل فيه المنظمة ويتضمن خمسة عناصر هي :  
التكنولوجيا ، الاقتصاد ، البيئة السياسية والقانونية ، الحالة الاجتماعية ، و الأوضاع الدولية .

**الفعالية Effectiveness**: تعني تحقيق الأهداف.

**الكفاءة Efficiency**: تعني الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف .

**التوصيف الوظيفي Job Description**: احتياجات العمل وواجباته ومسؤولياته .

**التحليل الوظيفي Job Analysis**: تجميع المعلومات عن المهام من الوظيفة وواجباتها وظروفها وصلتها بغيرها ومتطلباتها .

**تطوير المسار الوظيفي Career Development** : اكتشاف الكفاءات وإيجاد الطرق لتمكين أصحابها من تولي المسؤوليات .

**تقييم الأداء Performance Appraisal**: مقارنة الأداء بالتوقعات.

**تمكين العاملين Employees Empowerment**: زيادة مشاركتهم.

**نظرية المساواة Equity Theory**: تتحقق بين العاملين عند حصولهم على معاملة عادلة ومتساوية مما يجفهم.

**التحفيز Motivation** : هي العمليات الداخلية في المنظمة التي تثبت وتوجه وتقوي سلوك قوى العمل باتجاه معين .

**القيادة Leadership**: التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.

## المحور الثاني: أوجه القصور بالمنظمات

**أولاً: القصور الأول في إدارة المنظمة من خلال عدم:**

١. وجود إستراتيجية ورسالة ورؤية : وبذلك تتحول الإدارة :

إلى

من

مراقبة العاملين وتصيد أخطائهم.

انخفاض الرضا وزيادة الإجازات المرضية ومعدلات الغياب .

زيادة معدل دوران العمل والتسرب .

توضيح أهدافها ورؤيتها لكافة المستويات .

تحفيز عاملها وخلق شعور بأهم شركاء .

تطوير وتدريب رأس المال البشري.

٢. وجود اتصال: أفقي أو رأسي بين الإدارات والمستويات, وهذا يخلق شعور بعدم التكامل والشك في مخرجات الزملاء والإدارات.
٣. وجود هيكل علمي واضح ومدروس للمنظمة: يعبر عن التفاعلات والتعاون بين الأفراد والإدارات لربط واجبات الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة .
٣. الأخذ بالاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية : ومنها ثقافة المنظمة وهذا يعطي شعور للعاملين بضغوط البيئة والأسرة واختلاف أساليب تفكيرهم وقيمهم عن زملائهم .
٤. إعطاء إدارة الموارد البشرية الإمكانات والمكانة المناسبة: والتركيز على إدارات أخرى مثل الإنتاج والتسويق ظناً من الإدارة العليا بأن تلك الإدارات تحقق أهداف المنظمة .

## اقتراحات لحل القصور من أجل تطوير المنظمات

١. إجراء تحليل SWOT لمعرفة إستراتيجية ورسالة ورؤية المنظمة وتعميمها على إدارتها وعاملها بشكل واضح .

### تحليل SWOT

داخل المنظمة	نقاط الضعف Weaknesses	الفرص Opportunities
	نقاط القوة Strengths	التهديدات Threats
		خارج المنظمة

٢. تحقيق إستراتيجية المنظمة بتطبيق احد الأسلوبين : بطاقة توازن الأهداف أو تحليل سيجما ؟.

٣. تصميم الهيكل التنظيمي بناءً على تحليل SWOT .

٤. فتح قنوات الاتصال بين العاملين في كافة المستويات والاتجاهات و إجراء :

— لقاء سنوي مجمع للعاملين .  
— ربحي لكافة المستويات الإدارية .

بهدف شرح النتائج والوقوف على المعوقات و الإنجازات  
والخطط المستقبلية بوضوح وصراحة .

### ثانياً : القصور الثاني في إدارة الموارد البشرية من خلال عدم وجود :

١. توصيف وتحليل وظيفي ومدروس وفعال.

٢. هيكل للمرتبات ومستوى الوظائف ونظام حوافز مرتبط بالأداء وهذا يعطي شعور للعاملين بأن الحافز المدفوع لهم إنما هو تعويض عن تدني الأجر .

٣. نظام واضح ومدروس للمسار الوظيفي .

٤. نظام تقييم أداء فعال ، وهذا يعطي شعور للعاملين بأن تقييمهم يتم على أساس شخصي.

٥. تمكين للعاملين ، وهذا يعطي شعور بعدم الثقة وبأنهم مراقبون .

٦. كُتيب للموارد البشرية يوضح السياسات والنظم والتعليمات الخاصة بالموارد البشرية .

### اقتراحات لحل القصور في إدارة الموارد البشرية:

إيجاد العناصر المفقودة والتي تعتبر نقاط قصور بالإضافة إلى التوعية والتدريب وتطوير دور الموارد البشرية وفق المخطط التالي:

### التحول في مجال تنمية الموارد البشرية

من	إلى
أعمال إدارية تقليدية Operational	أعمال إستراتيجية Strategic
الكم Quantitative	الكيف Qualitative
دور الشرطي Police	دور الشريك Partner
المدى القصير Short term	المدى الطويل Long term
إداري Administrative	استشاري Consultant
العمل الوظيفي Function orientation	المشاركة في الأعمال Business orientation
التركيز داخل المنظمة Internal focused	التركيز على العمل الداخلي والخارجي وعلى التغيرات الخارجية
العمل يقوم على رد الفعل Reactive	العمل يقوم على دراسة مسبقة Proactive
التركيز على الأنشطة Focused on activities	التركيز على إيجاد الحلول Focused on solutionm

## ثالثاً : القصور الثالث في أسلوب إدارة سلوك المنظمة .

- ١ . عدم مراعاة المساواة بين العاملين .
- ٢ . عدم الاهتمام بقواعد تقليل ضواغط العمل وإدارة الصراعات داخل المنظمة ..
- ٣ . ضعف الرضا الوظيفي والتحفيز .

اقتراحات لحل القصور في أسلوب إدارة سلوك المنظمة : من خلال توفيراً لعناصر المفقودة والمذكورة أعلاه.

## المحور الثالث: كيف نحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟

■ دليل الأخلاقيات : لا بد من وجود أخلاقيات معلنة كأهداف للمنظمة ومحددة ومرعية من الإدارة العليا حتى إن بعض المنظمات الناجحة لديها لجنة خاصة بأخلاقيات المنظمة الأساسية التي تعتبر شعار للمنظمة تسعى إدارتها العليا لتحقيقها ولتحويلها إلى ميزة تنافسية و بعض المنظمات تُخضع عاملها لدورات لتحسين السلوك والاتصال ورفع مستوى تطبيق شعارات المنظمة الأخلاقية .

### المكونات الأساسية لتخطيط الأهداف :

لا بد من التساؤل هل الأهداف المستقبلية أو النتائج النهائية الموضوعية هي فعلاً ما تطمح المنظمة لتحقيقه ؟

يرى البعض بأنه من المستحيل وجود المنظمات و استمرارها ما لم يكن لها بالحد الأدنى أهداف و خطط محددة .

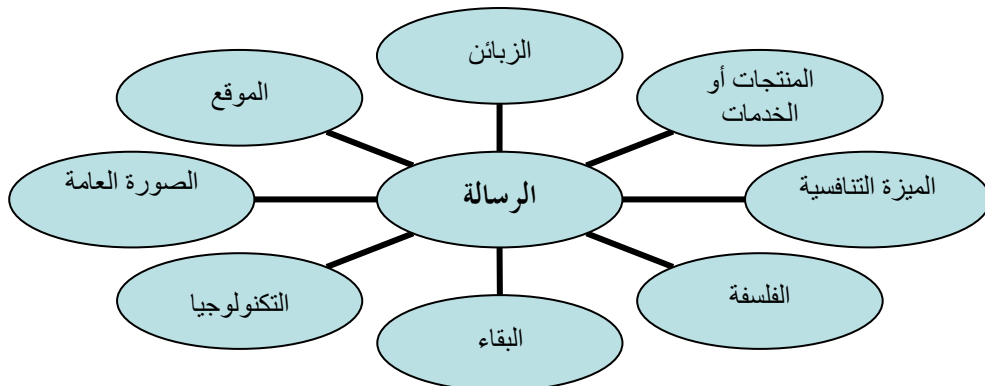
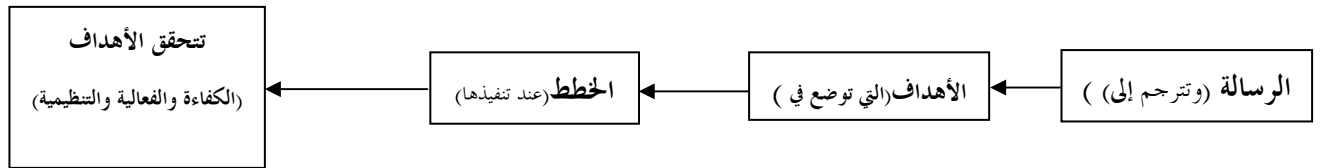
- الخطة : وهي الأداة الموصى بها لتحقيق الهدف .
- الرسالة : هدف المنظمة وسبب وجودها وهي التصريح الموجه للخارج والهدف الفريد ومفهوم التشغيل الذي يميز المنظمة عن غيرها , إنها القاعدة التي تبني عليها المنظمة عملية التخطيط.

### فوائد رسالة المنظمة :

للمديرين : تكون العلامة المرجعية التي من خلالها يتم تقييم النجاح .

للموظفين : تحدد الهدف العام والولاء للمنظمة ؟

للأطراف الخارجية ( المستثمرين والجهات الحكومية والجمهور وغيرهم ) : تساعدهم في معرفة قيم المنظمة وتوجهاتها المستقبلية .



مكونات الرسالة

**الإستراتيجية:** هي الخطة طويلة المدى للمنظمة والتي من خلالها سوف تحقق المنظمة التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية وبين الفرص والتهديدات الخارجية للحفاظ على الميزة التنافسية. إن الإستراتيجية تعني عملية مستمرة من الأفعال إنها تُظهر كيف تتحرك المنظمة من وضع الأعمال الآن إلى الوضع الذي تطمح أن تكون عليه مستقبلاً في ظل الفرص والتهديدات الخارجية وفي ظل نقاط الضعف والقوة الداخلية.

**الإدارة الإستراتيجية:** وهي عملية تحديد وتنفيذ رسالة المنظمة من خلال ربط إمكانياتها مع متطلبات بيئتها .

**تشكيل الإستراتيجية:** وهي جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية وإدارة التحليل الإستراتيجي وتطوير الاستراتيجيات المعدة .

**الرقابة الإستراتيجية :** هي عملية تقييم التقدم باتجاه الأهداف الإستراتيجية وإجراء التعديلات عند الحاجة .

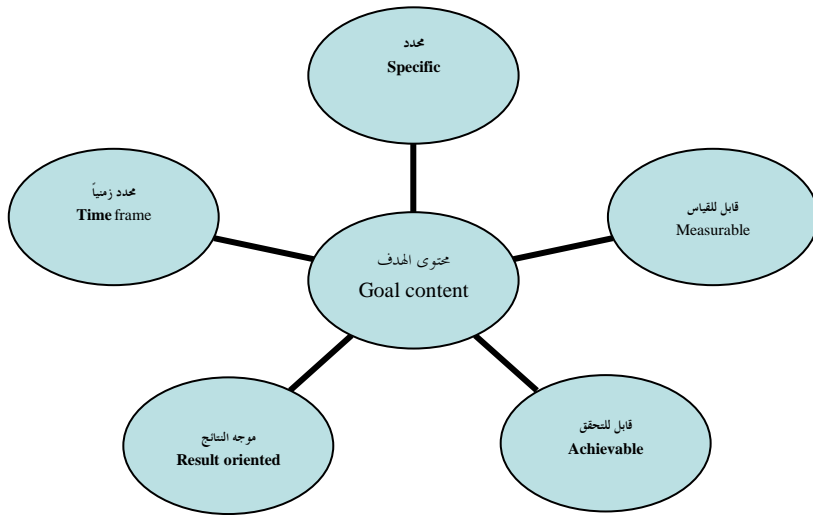
**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** هي عملية صياغة أنظمة الموارد البشرية التنفيذية وسياساتها ونشاطاتها التي تُنتج كفاءات الموظفين وسلوكياتهم التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### المجالات الثمانية للأهداف الاستراتيجية

الحصة المرغوبة للحاضر والمستقبل من السوق بما فيها الحصة التي تحتاجها المنتجات الجديدة والأهداف الخدمية التي يُبنى عليها ولاء المستهلك.	١-الموقع السوقي
في المنتجات والخدمات بالإضافة إلى الإبداع في المهارات والنشاطات المطلوبة .	٢-الإبداع
التعيين، التطوير، وأداء المديرين و أعضاء المنظمة الآخرين، و مواقف الموظفين وتطوير المهارات والعلاقة مع اتحادات العمال .	٣-الموارد البشرية حديثاً رأس المال البشري
موارد راس المال وكيفية الانتفاع بها .	٤-الموارد المادية
التسهيلات الطبيعية وكيفية استخدامها في إنتاج المنتجات والخدمات .	٥-الموارد الطبيعية
الاستخدام الكفء للموارد في إنتاج المنتجات.	٦-الإنتاجية
المسؤولية المتعلقة بالمجتمع وتحسين السلوك الأخلاقي.	٧-المسؤولية الاجتماعية
مستويات الربحية والمؤشرات الأخرى للوضع المالي الجيد.	٨-متطلبات الربح

### أنواع الأهداف في المنظمات

الإتصال	يحتاج إلى خطة	يوضع من قبل	الهدف
	إستراتيجية	الإدارة العليا	الاستراتيجي
	تكتيكية	الإدارة الوسطى	التكتيكي
	تشغيلية	الإدارة الدنيا	التشغيلي



**محتوى الهدف:** يجب أن يتضمن الهدف مهما كان مستواه المواصفات الأساسية التي تتلخص في كلمة SMART، والمواصفات الأخرى التالية بأن يكون: مُحفز، مرن، مكتوب، محدد بالأرقام، وفق أولويات، متزامن مع غيره .

### الإدارة بالأهداف MOB:

وهي عملية يتم من خلالها وضع أهداف محددة بشكل مشترك لكل المنظمة كوحدة واحدة متكاملة ولكل وحدة فيها بصورة منفصلة، ثم تستخدم هذه الأهداف كأساس في التخطيط، إدارة نشاطات المنظمة، وتقييم ومكافئة المشاركين في تنفيذ الأهداف.

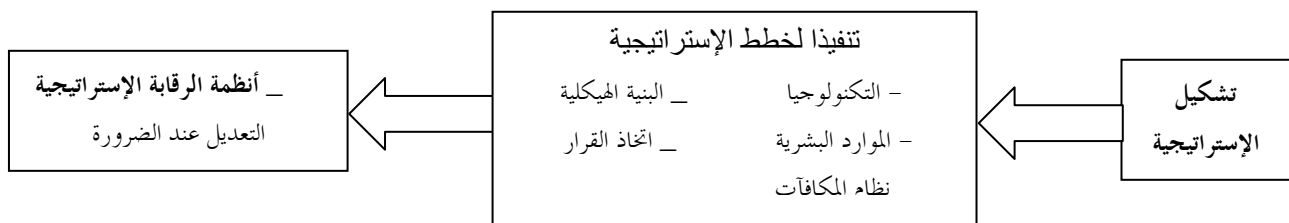
### نقاط القوة والضعف في نظام الإدارة بالأهداف

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتجه إلى التداعي عند عدم توفر تواصل قوي ومتواصل من الإدارة العليا .</li> <li>• يتطلب تدريب كبير للمديرين.</li> <li>• يمكن أن يساء استخدامه كأداة للعقاب .</li> <li>• يمكن أن يتسبب بالإفراط في التركيز على الأهداف كمياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يساعد على التنسيق بين الأهداف والخطط</li> <li>• يساعد على توضيح الأولويات والتوقعات .</li> <li>• يسهل الاتصال الأفقي والرأسي.</li> <li>• يشجع على تحفيز الموظفين .</li> </ul>

**انجاز الإستراتيجية:** بينما يعد تشكيل الإستراتيجية جزء مهماً من الإدارة الإستراتيجية فإن الإستراتيجيات من المحتمل أن لا يكون لها الأثر المطلوب ما لم تُحقق بكفاءة، و يتضمن انجاز الإستراتيجية كل الأنشطة الإدارية المطلوبة لوضع الإستراتيجية في الفعل .

### انجاز الخطط الإستراتيجية

ربما تكون هناك العديد من المظاهر الداخلية الأساسية في المنظمة تحتاج لأن تكون متزامن مع وضع الإستراتيجية المختارة في الفعل وهذه المبادئ الأساسية الموضحة بالشكل مرتبطة داخليا بحيث أن أي تغيير في أحدها سوف ينتقل إلى تغيير في واحد أو أكثر من الباقي .



## كيف نضع الخطط التنفيذية

الرقم	المهمة :	من سيقوم بالفعل	متى سنقوم بالفعل	التكلفة

## المحور الرابع: دليل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

### أولاً مقدمة :

يلعب فهم إستراتيجية الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحقيق الأنشطة الإستراتيجية لكامل المنظمة و يبين بوضوح بأن وظيفة الموارد البشرية أن تتفهم بشكل كامل وتدعم الاتجاه الذي تتحرك نحوه المنظمة. إن هذا الفهم سوف يدعم أيضاً الأهداف الإستراتيجية الأخرى الموكلة إلى أقسام مثل التسويق، المالية، التشغيل وغيرها. تهدف الموارد البشرية للتحكم بالعنصر البشري بهدف الوصول بالمنظمة إلى أهدافها ومن خلال ضمان :

- امتلاكها للناس في أماكنهم المناسبة.

- امتلاكها مزيج المهارات الصحيحة.

- إظهار موظفيها للمواقف والسلوكيات الصحيحة .

إذا تم تطوير استراتيجيات وخطط المنظمة بمعزل عن الموارد البشرية (كما يحدث أحياناً) عندها تكون مبررات وضع إستراتيجية الموارد البشرية ملحة بصورة أكبر وسوف تضيف قيمة للمنظمة .

يحتاج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أن يُظهر تخطيط حذر لقضايا البشر والتي سوف تجعله أسهل بشكل كبير للمنظمة لانجاز استراتيجياتها وأهدافها التشغيلية ، كما انه يجب أن يأخذ بالاعتبار عند وضع الخطط التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة مثل التغيرات في : سوق العمل والتركيبة السكانية، الثقافية ، مناخ العلاقات الوظيفية، البيئة القانونية والتشريعية التطورات في المنظمات الأخرى .

### ثانياً:إنشاء إستراتيجية الموارد البشرية كمكمل للمنظمة

لابد للقائمين بالتمرسين على الموارد البشرية أن يتأكدوا بأن إستراتيجية الموارد البشرية تكمل الأهداف المعلنة للمنظمة وفوق كل هذا أن يتأكدوا بأن باقي المنظمة تقبل هذه الأهداف الإستراتيجية ولتحقيق ذلك فعليهم أن:

- يستشيروا المالكين.

- يحصلوا على تشجيع ودعم الموردين والحلفاء.

- يركزوا على المشاريع التي نشأت من الإستراتيجية من خلال التحدث والإقناع للآخرين في تحقيق المنافع .

- التأكد بأنه يوجد التزام بالاستراتيجية على كل المستويات .

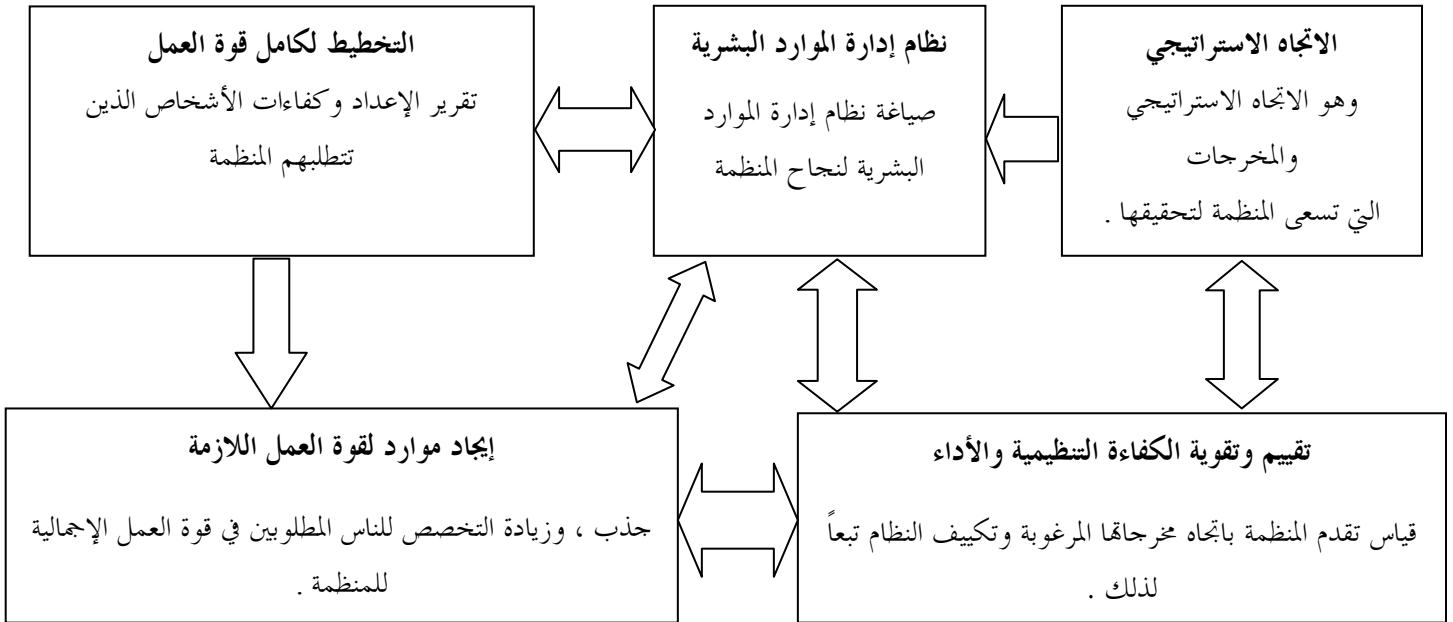
- إعطاء تغذية عكسية دورية عن إنجاز الخطة .
- الاعتماد على المخرجات الكمية للاستراتيجية (ما أمكن ) والتي يمكن مراقبتها بسهولة وتقييمها بحيث يمكن إظهار الأثر .
- جعل الإستراتيجية منفصلة عن عملية التتبع خصوصاً بالنسبة للمديرين بالمستوى الأدنى .

### ثالثاً : نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لا يوجد من حيث المبدأ طريقة واحدة لتطوير استراتيجية الموارد البشرية ، حيث أن هذه الطريقة تتغير من منظمة لأخرى . ونوضح فيما يلي الطريقة المنهجية لنظام إدارة إستراتيجية الموارد البشرية والمكونة من (٦) خطوات :

- ١ . تحديد الاتجاه الاستراتيجي .
- ٢ . تصميم نظام إدارة الموارد البشرية .
- ٣ . تخطيط قوة العمل الإجمالية .
- ٤ . إيجاد وتوليد الموارد البشرية المطلوبة .
- ٥ . الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والأداء .
- ٦ . تقييم وتقوية الكفاءة التنظيمية والأداء .

والشكل التالي يوضح هذا النموذج :



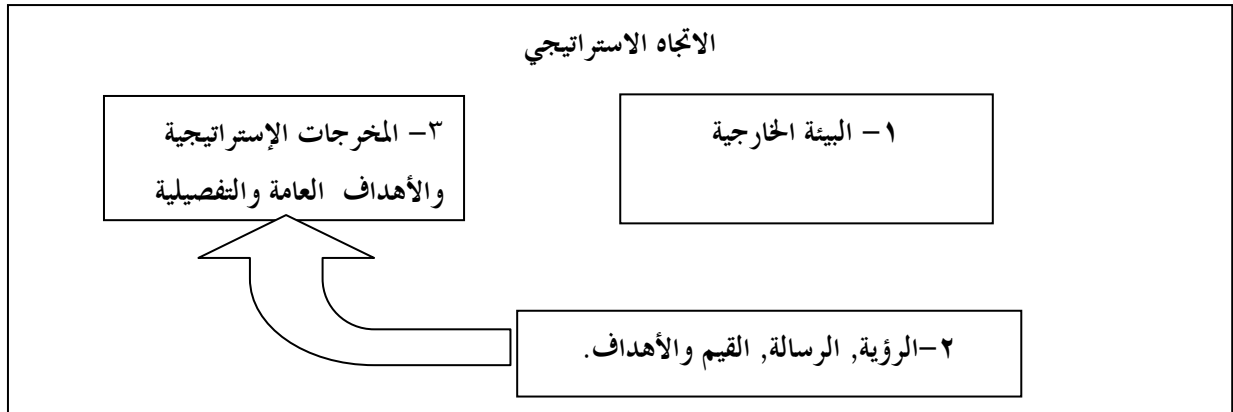
إن المكونات الستة المرتبطة داخلياً لهذا النظام تتركز على (٣) خطوات تخطيطية و (٣) خطوات تنفيذية ، فالخطوات الثلاثة الأولى تعبر عن حاجة للتخطيط وبقدر ازدياد التغيرات تزداد الحاجة للتخطيط الاستراتيجي .

- إن عملية التخطيط عملية ذكية فالتغيرات في الخطط متكررة ومتحكم بها من خلال الأحداث وبصورة أكثر من البرنامج الزمني المحدد مسبقاً .
- إن عملية التخطيط هي عملية سابقة للفعل فالمنظمات الناجحة لا تتجاوب للتغيرات في بيئتها فقط بل تعمل على تشكيل بيئتها لتعظيم كفاءتها.
- إن عملية التخطيط ليست محصورة من أعلى إلى أدنى ، فمدخلات عملية التخطيط تأتي من المستويات التنظيمية المختلفة فيمكن أن تأتي الأفكار التي لها أثر بالغ في نجاح المنظمة من الموظفين في أدنى الهيكل التنظيمي .

#### رابعاً \_ التحليل

باستخدام نموذج المعالجة المشروح أعلاه فإن المكونات المحددة لخطة الموارد البشرية الإستراتيجية تُحلل كما يلي:

- ١-٤ تحديد الاتجاه الاستراتيجي : حيث تتركز المعالجة على تنظيم سياسات الموارد البشرية لدعم انجاز رسالة ورؤية و أهداف واستراتيجيات المنظمة .



تحض العديد من المنظمات الناس على فهم المورد الأساسي للميزة التنافسية فالشركات الناجحة تحدد وتتبنى بصورة مستمرة و مسبقة ممارسات وسياسات إدارة موارد بشرية قائمة على الابتكار لدعم استراتيجيتها وبشكل أكثر حتمية فإن تشكيل العمل وتصميم التدريب ،إدارة الأداء، وسياسات المكافآت تساعد أفراد المنظمة على تحقيق مخرجاتها المرغوبة.

#### الأفعال الموصى بها :

١. ادارة فحص البنية الخارجية وتقييم اثرها على المنظمة .
٢. تحديد رؤية المنظمة ورسالتها ومبادئها الإرشادية .
٣. تحديد مخرجات الرسالة والأهداف الإستراتيجية .

٤. اشراك كل الاطراف عند وضع الاتجاه الاستراتيجي .
٥. تقييم أثر البيئة التشريعية على المنظمة .

## ٢-٤ تصميم نظام ادارة الموارد البشرية HRM:

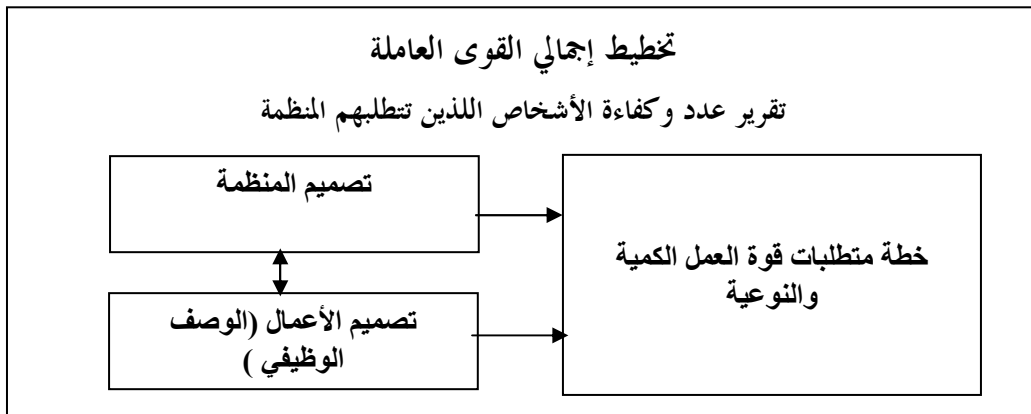


تركز هذه المرحلة على اختيار وتصميم وتنظيم خطط HRM والسياسات والممارسات ويمكن بأن تتنوع خيارات المنظمة بالاعتماد على التطور التكنولوجي كاستخدام نظام العمل عبر الانترنت أو الزمن المفتوح (تحقيق زمن العمل ضمن مجال زمني مرن ) ومن المهم أن يتحقق قانون التكلفة - العائد في انجاز السياسات والممارسات الجديدة لإستراتيجية الموارد البشرية .

**الأفعال الموصى بها :**

١. تحديد خطط وسياسات و ممارسات الموارد البشرية المطلوبة لدعم أهداف المنظمة.
٢. تحديد أفضل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية .
٣. ترشيد ومراجعة أنظمة التوظيف.

## ٣-٤ - تخطيط إجمالي القوى العاملة :



وتعني تحديد متطلبات العمل خاصة تلك المرتبطة بمتطلبات القوة البشرية والتي تمثل احد اكبر التحديات التي تواجه القائمين على الموارد البشرية . إن تطوير خطة القوى العاملة عنصر محوري في أي إستراتيجية موارد بشرية وأحد المخرجات المتوقعة لأنشطة القائمين على الموارد البشرية . إن فشل العديد من المنظمات في تطوير وإنجاز تخطيط القوى العاملة يشير إلى

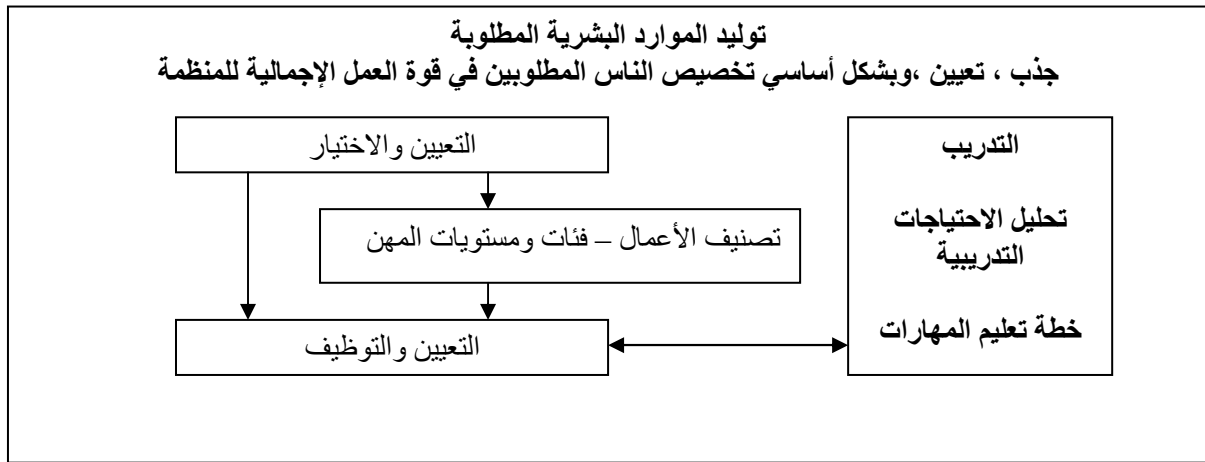
قصور في تخطيط استراتيجية المنظمة و تحدد رأس المال البشري المطلوب لمقابلة أهداف المنظمة ، إنها العملية تحدد عدد ومهارات القوى العاملة اللازمة وأين ومتى سوف تكون مطلوبة .

وأخيراً فإن تخطيط القوى العاملة يتطلب تطوير إستراتيجية لمقابلة المتطلبات التي تتضمن تحديد الأفعال التي يجب أن تُتخذ لجذب والمحافظة على عدد ونوع العاملين الذين تحتاجهم المنظمة.

يمكن أن يكون تخطيط القوى العاملة بسيط أو معقد بحسب متطلبات المنظمة . إن تخطيط القوى العاملة يمكن أن يوجه إلى قسم أو إدارة أو المنظمة ككل وفي أي مستوى أو طريقة كانت فيجب أن تكون متكاملة مع استراتيجية المنظمة ككل .

#### الأفعال الموصى بها:

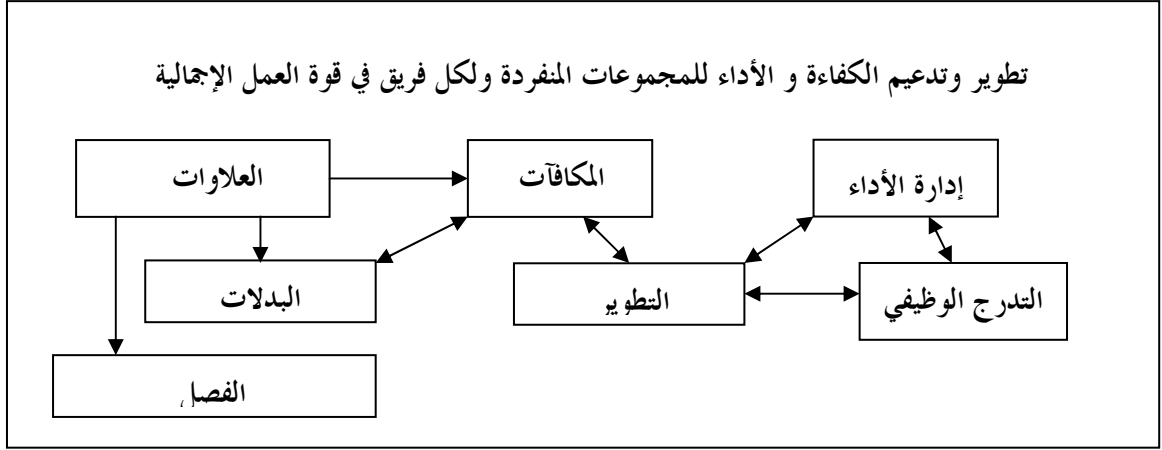
1. تحديد الهيكلية التنظيمية الملائمة لدعم الأهداف الإستراتيجية .
  2. توصيف الأعمال (الكفاءات اللازمة، المهام والأنشطة المتوجبة ) التي تتركز حول النشاطات الرئيسية.
  3. تطوير تصميم خطة قوة العمل لدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
  4. تصنيف ماهية القوى العاملة وتحديد المجموعات المصممة ، مخزون كفاءات القوى العاملة الحالية ، الكفاءات المطلوبة في المستقبل وتحديد الفجوات في الكفاءات .
- ٤-٤-٤ - إيجاد وتوليد الموارد البشرية اللازمة :



إن فهم خطة مهارات قوة العمل سوف يحدد أولويات التدريب الملائم بالاعتماد على حاجات قوة العمل التنظيمية الآن وفي المستقبل و ربما يكون هناك حاجة لتبني ممارسات توظيف جديدة لزيادة تمثيل المجموعات الممثلة .

#### الأفعال الموصى بها :

1. تقييم ممارسات الاختيار والتعيين في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
2. انجاز إستراتيجية التعلم .
3. تبني تصنيف واضح لفئات ومستويات المهن .



يجب أن تعدل الطرق التقليدية لأعلاه في ضوء الرؤية ومخرجات الرسالة لتنعكس في خطط إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات.

سوف تهدف التعديلات المتطورة لزيادة مهارات الأعمال والكفاءات والعناصر السلوكية التي تساهم في محتواها في تحقيق الأداء الفعال للمنظمة.

إن إدخال مفاهيم جديدة مثل **التعلم المستمر** للمنظمات سوف يشكل عنصر مكمل لعملية الاستثمار في قوة العمل ، ومن الواضح وكما أظهرته تمارين تخطيط القوى العاملة التي تُعطى للعاملين المتدربين والإدارة بأنه يوجد ضعف في النمو المخطط للقوى العاملة كما أنها تكشف محدودية فرص الترقية والتطور الوظيفي .

تهدف الاستراتيجيات في المنظمات التي ترغب بالتوسع عادةً إلى الاحتفاظ بالموظفين . إن أولويات الاستثمار في الأفراد ومجموعات العمل في المنظمة تهدف لتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي.

**على المستوى الفردي :** من المهم التأكد أن الأفراد خاصة الكوادر في المستويات التنفيذية تشعر بان حاجاتها للتطور سوف تُلبى من خلال هيكلية وأنظمة المنظمة , وبأنهم سوف يزودون بالمهارات اللازمة لأداء الأعمال .

**على المستوى الفريق :** يجب تحديد القدرات الفردية للعمل بطريقة مرنة مع الآخرين وتنظيم مهارات وأنشطة الأفراد والفريق لتحقيق أهداف الأعمال والتي بمجملها تعتبر تأكيدات بان المنظمة مجهزة لتحقيق أهدافها .

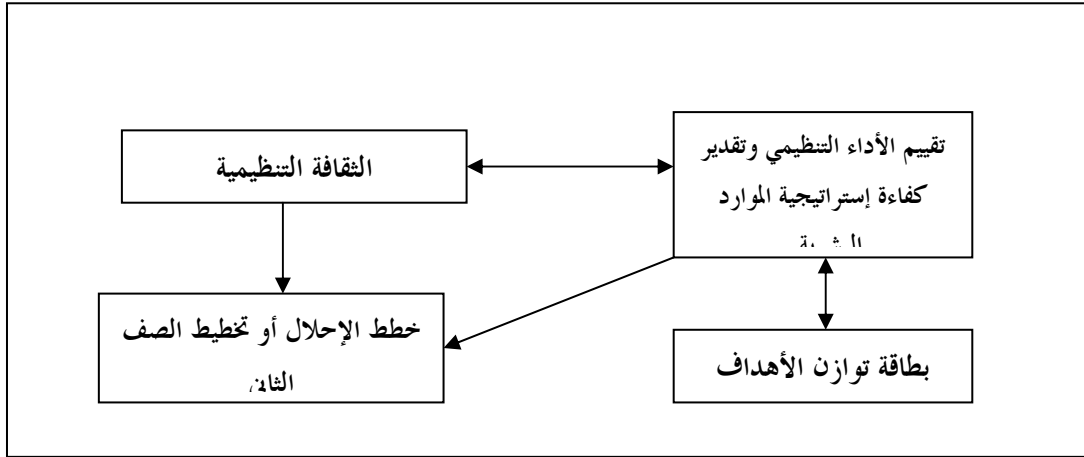
إن استراتيجيات المكافآت تهدف إلى تنظيم أداء المنظمة من خلال الطريقة التي تقوم بها المنظمة بمكافئة العاملين وتزويدهم بالحوافز الضرورية وتحفيز العاملين ، ويمكن أن تستخدم المنظمة عناصر التحفيز هذه بشكل مدمج ومتكامل من الرواتب إلى العلاوات ومشاركة الأرباح والمنافع المناسبة والتي عادةً ما تعتمد على معايير المنافسين في السوق وقدرة المنظمة على الدفع.

#### الأفعال الموصى بها :

يجب تحديد السياسات المناسبة والإجراءات والممارسات لاحترام :

- تطور التدرج الوظيفي .
- تطوير الموظفين وتعليمهم .
- إدارة المنافع .
- الترقيات وتحديد الأعمال .
- تقييم الأداء .
- الفصل والتخلي عن العمل .

قياس تقدم المنظمة باتجاه مخرجاتها المرغوبة وتكييف النظام تبعاً لذلك .



أخيراً فإن القليل من المنظمات تقيس وبكفاءة كيف تؤثر مدخلاتها المختلفة على الأداء ، وبشكل خاص لا يوجد أدوات كمية يمكن أن توضع لقياس أثر الموارد البشرية بدقة في مخرجات المنظمة وبشكل مشابه لتقييم أثر التغيرات في السياسات والممارسات والأنظمة في تلك المخرجات .

أن إنجاز أدوات قابلة للقياس الكمي وتحديد النقاط الأساسية في إنجاز الأهداف التنظيمية المحددة واستخدام مفاهيم مثل بطاقة توازن الأهداف سوف توضح نتائج خطة استراتيجية الموارد البشرية بشكل مفاهيم قابلة للقياس ، والتقييم الدوري للخطة سوف يساعد على تحقيق التناغم في خطة استراتيجية الموارد البشرية نفسها .

#### الأفعال الموصى بها :

- ١ . تقييم ثقافة المنظمة ومناخها .
- ٢ . إنجاز خطط الإحلال .
- ٣ . تقييم استراتيجية الموارد البشرية باستخدام أدوات قابلة للقياس الكمي .
- ٤ . مراجعة تبني استراتيجية الموارد البشرية .

#### الخلاصة:

إن استراتيجيات الموارد البشرية يجب أن تُطور لدعم إنجاز أهداف المنظمة وإن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل مدخلات حاسمة في تحديد الخطوات الأولية للمنظمة . إن الخطأ الشائع في المنظمات هو تطوير مهارات قوى العمل وبشكل لا تكون مرتبطة بأية أهداف إستراتيجية أو ليس لها مكونات فعل إيجابي أي أنها لا تضيف قيمة للمنظمة . إن التحديد المنعزل للأهداف بدون الإدارة الرشيدة لقوى العمل وممارسة خطط الإحلال في معظم المراحل ببساطة ليس له معنى.

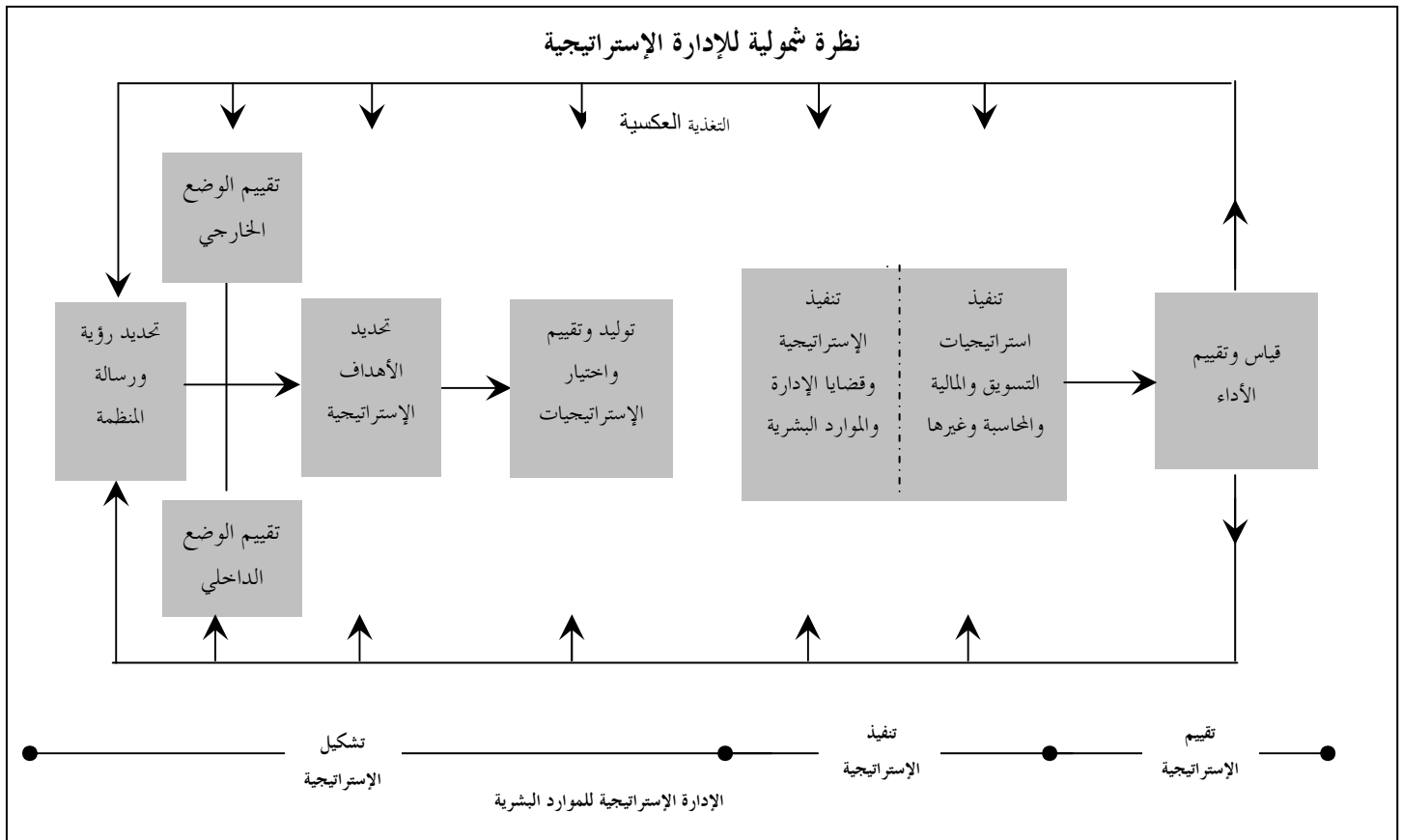
## المحور الخامس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الخطوة الإستراتيجية : عبارة عن خطة المنظمة عن كيفية ربط نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية بهدف المحافظة على الميزة التنافسية، إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن الإجابة على السؤال التالي :  
أين نحن الآن في الأعمال وأين نريد أن نكون ؟

عملية الإدارة الإستراتيجية .

إن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية للمنشأة ، إنها تتضمن إدارة أربع مهمات ، هي تقييم الوضع الداخلي والخارجي وتحديد رسالة المنظمة وتحويلها إلى أهداف إستراتيجية ونقل إستراتيجيتها إلى الفعل . إنها تحديد وتنفيذ رسالة المنظمة من خلال ربط إمكانيات المنظمة مع متطلبات البيئة الخارجية .

والمخطط التالي يوضح خلاصة الإدارة الإستراتيجية :



الرؤية : هي الاتجاه الذي يثير المشاعر العاطفية في أعضاء المنظمة ، إن ما يتوجب على المديرين عند اختيار الاتجاه للمنظمة أن يتصوروا صورة ذهنية عن الحالة المستقبلية الممكنة والمرغوبة للمنظمة هذه الصورة هي ما ندعوه بالرؤية .

**الرسالة:** أكثر تحديداً من الرؤية إنها تتضمن من نحن وماذا نفعل وإلى أين نتجه في حين أن الرؤية تكون أكثر اتساعاً وتتضمن كيف يجب أن نكون مستقبلاً. يعبر بعض خبراء الإدارة عن النقطة التي تقف فيها المنظمة بالرسالة والنقطة التي تريد الوصول إليها بالرؤية والبعض لا يجد أنه يوجد فرق.

## التحليل

يتضمن الشكل الخطوات الستة لعملية الإدارة الإستراتيجية كما يلي :

### الخطوة الأولى : تحديد الأعمال أو الرسالة :

أي تحديد أين نحن الآن من الأعمال التي نعمل فيها؟ وأين نريد أن نكون؟ وما الذي يعطينا نقاط القوة والضعف؟ وما هي الفرص والتهديدات المحيطة.

### الخطوة الثانية : المراجعة الداخلية والخارجية للأداء :

لمعرفة الموقف الداخلي والخارجي أي التصنيف وتنظيم عملية تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة و أفضل طريقة لذلك هو تحليل SWOT.

### الخطوة الثالثة : ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف إستراتيجية:

فمديرو الأقسام يحتاجون لأهداف طويلة المدى ، مثلاً ماذا تعني الرسالة بالضبط للخمس سنوات القادمة ، ومدير المبيعات مثلاً يحتاج لأن يعرف الأهداف المطلوبة بشكل رقمي ، ما هي أنواع المنتجات التي سوف تباع وكميتها خلال فترة معينة . وبشكل مشابه يحتاج المساهمون لمعرفة العائد المخطط على السهم والمالين بحاجة لأرقام محددة للتمويل ولأهداف محددة للإنفاق عليها و مديرو الإنتاج بحاجة للمواد الأولية وللمعايير لإنتاج الوحدة الواحدة... إلخ , كل هذه النقاط تترجم الرسالة والإستراتيجية إلى واقع .

### الخطوة الرابعة: تشكيل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:

إن إستراتيجية أي منشأة هي الجسر الذي يصل بين وضع المنشأة اليوم والوضع الذي تريد أن تكون عليه غداً . كيف سوف تنتقل من هنا إلى هناك ، إنها سلسلة من الأفعال . إن تحديد المنظمة لرؤيتها ورسالتها و أهدافها الإستراتيجية هو من يعطيها فرصها و تهديداتها الخارجية ونقاط ضعفها وقوتها الداخلية.

لن يستطيع الموظفون ولن يرغبوا في إنجاز استراتيجيات لم يساهموا في إنجازها ، لذلك فإن الشركات الأفضل في العالم هي من تعتمد على استراتيجيات مبنية على مبدأ أساسي هو المشاركة و سهولة الاتصال بين المستويات الأعلى والأدنى .

### الخطوة الخامسة : تحقيق الإستراتيجية :

إنها تعني ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال ونتائج من خلال توظيف واستئجار الناس وبناء المعامل وإضافة أو حذف منتجات أو خطوط إنتاج، إنها تعني تطبيق وظائف الإدارة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة .

### الخطوة السادسة : تقييم الأداء :

لا تنجح الاستراتيجيات دائماً فالإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة ، فالمنافسون ينتجون منتجات جديدة والتطورات التكنولوجية تُخرج المنتجات القديمة من السوق ، وتغير الاتجاهات الاجتماعية يُخفض الطلب على منتجات أو خدمات معينة ويزيدها على أخرى .

إن الرقابة الإستراتيجية تُبقي المنظمة مطلعة على أحدث المستجدات ، إنها عملية تحديد التطور باتجاه الأهداف الإستراتيجية وتحديد الانحرافات واتخاذ الأفعال المصححة كلما تطلب الأمر.

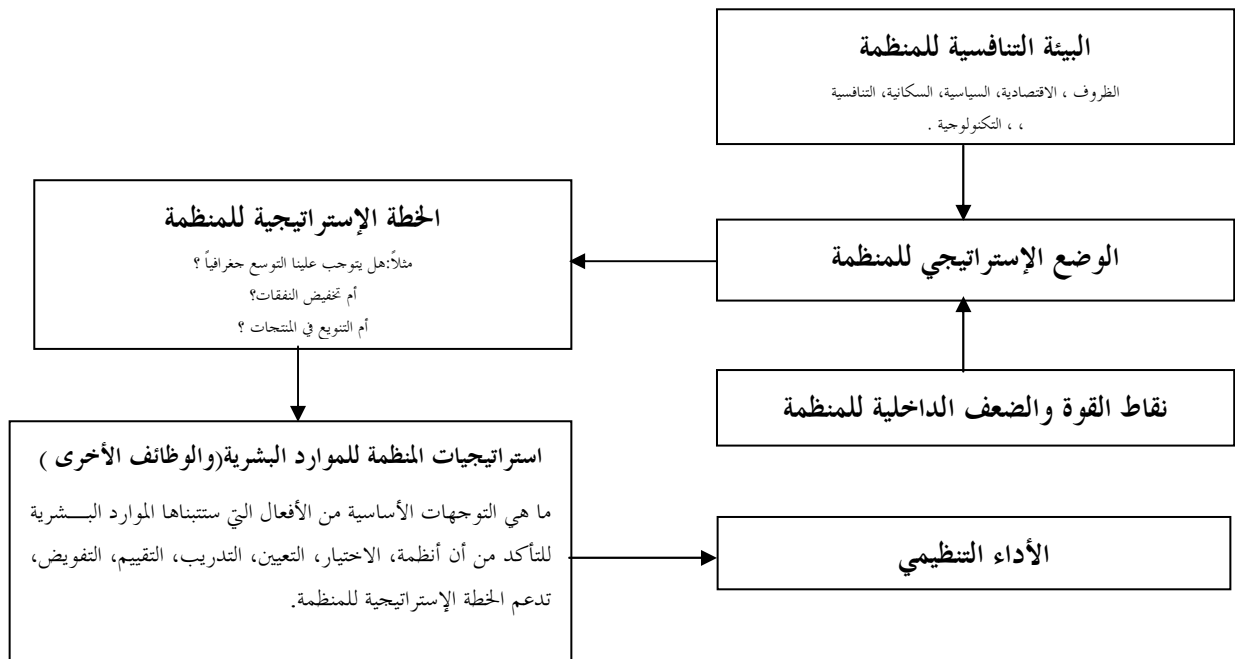
## نماذج التخطيط الاستراتيجي

هناك ثلاث مستويات من التخطيط الاستراتيجي وفق المستويات الإدارية ويزداد التخطيط الاستراتيجي تفصيلاً كلما اتجهنا للمستويات الإدارية الأدنى .

تستخدم الشركات عادةً استراتيجيات تنافسية متعددة لتحقيق ميزتها التنافسية ، كأن تكون الأقل سعراً أو الأكثر جودةً أو من خلال الشكل المميز أو التركيز على قطاع ضيق في صناعة ما بحيث تجعل من الصعوبة بمكان دخول المنافسين (إستراتيجية المنتج الحصري الوحيد) .

لم تعد التكنولوجيا وحدها في عصرنا تشكل ميزة تنافسية لتوفرها لدى معظم الشركات لذلك أصبح من الضروري الاعتماد على أكثر من ميزة تنافسية واحدة ومن أهمها العنصر البشري ذو الكفاءة العالية والذي يتحكم بأي ميزة تنافسية ويطورها .

### الربط بين الإستراتيجية العامة واستراتيجيات الموارد البشرية



التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وخطط الإستراتيجية للمنظمة والنتائج

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يعني : تشكيل وتنفيذ سياسات وأنظمة ونشاطات الموارد البشرية التي تؤدي لإنتاج كفاءات الموظفين وسلوكياتهم التي تحتاجها منظماتهم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

أظهرت دراسة لجامعة بنسلفانيا بأن الأداء العالي يعتمد على المحترفين في الموارد البشرية والذين يجب أن يكونوا جزءاً من هدف التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، فهم من يحددون القضايا الأساسية لإستراتيجية الأعمال ويساعدون على تأسيس وتنفيذ الإستراتيجية .

### دور الموارد البشرية كعامل للتغيير

أظهرت دراسة أخرى بأن 39% من رؤساء مجالس الإدارات يعتبرون الموارد البشرية شريك أكثر من كونها مركز تكلفة ، ودراسات أخرى أظهرت بأن نسبة النجاح الذي حققته الشركات المندمجة المعتمدة على توسيع دور الموارد البشرية كان أكبر بكثير من تلك التي لم تعطي دوراً أكبر لها .

بقدر ما يُفرض على مديرو الموارد البشرية من مسؤوليات تخطيط بقدر ما سوف يحتاجون لمهارات موارد بشرية أكبر وهذا لا يعني فقط المهارات التقنية المرتبطة بالأنشطة مثل الاختيار والتدريب بل سوف يحتاج مديرو الموارد البشرية لفهم أعمق لموضوع خلق القيمة في المنشأة :

مثال ذلك : كيف تكسب المنشأة دخلها وما هي النشاطات والعمليات الجوهرية في تحصيل الدخل والمحددة من قبل الزبائن والأسواق ، من في المنشأة يُنجز هذه النشاطات بنجاح .

يُنجز مديرو الموارد البشرية اليوم دورين استراتيجيين :

**الأول : دور الانجاز لإستراتيجية الموارد البشرية :**

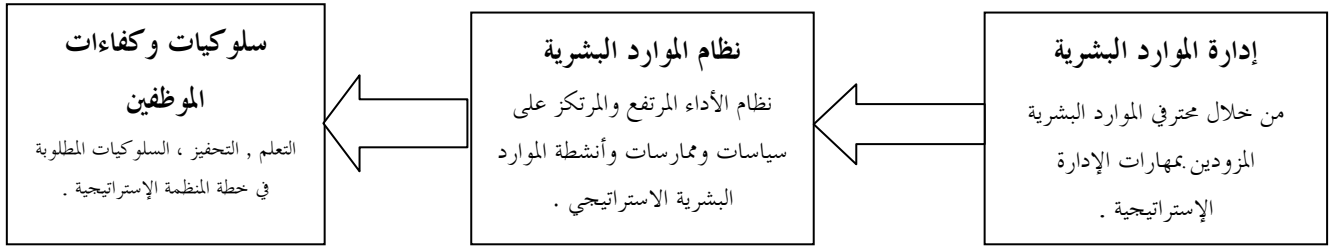
وهذا قلب عمل إدارة الموارد البشرية التقليدي: فالإدارة العليا تضع الاستراتيجيات الأساسية للمنشأة ، إنها ترسم الحدود العريضة والتوجهات الأساسية وتعطيها لإدارة الموارد البشرية و لإدارات الأخرى و من ثم تزودهم بالسياسات والإجراءات والصلاحيات و تؤمن الموارد والسلطات لتنفيذ الاستراتيجيات .

### الثاني : دور تشكيل إستراتيجية الموارد البشرية :

توسع الدور التقليدي من تنفيذ الإستراتيجية ليشمل العمل مع الإدارة العليا لتشكيل الخطط الإستراتيجية للمنظمة فأصبحت الموارد البشرية لها مقعد في تخطيط الإستراتيجية في معظم منظمات اليوم ، فالعولمة تعني مزيداً من التنافس والذي يعني مزيداً من مستويات الأداء ، والمنظمات تحصل على المزيد من مستويات الأداء من خلال زيادة الكفاءة وهذا ما يجعل مدخلات إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً .

إن الموارد البشرية هي من يزود الإدارة العليا بالمعلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة وعليها تُبنى السياسات الإستراتيجية فالقوى العاملة هي من سوف ينفذ هذه الاستراتيجيات .

يرى بعض الخبراء بأن دور الموارد البشرية يتلخص بالعناصر التالية :



إن إيجاد نظام موارد بشرية موجه بشكل استراتيجي يتطلب مهارات جديدة للقائمين عليه ، فيجب أن يمتلكوا الكفاءات المطلوبة لإيجاد أنظمة موارد بشرية تنتج سلوكيات إستراتيجية للموظفين ، عليهم أن يمتلكوا معرفة واسعة بالكيفية التي تستطيع فيها المنظمة أن تخلق القيم لدى موظفيها وليس معرفة فقط بالتعيين والاختيار والتدريب ... الخ .

### نظام عمل الأداء المرتفع HPWS:

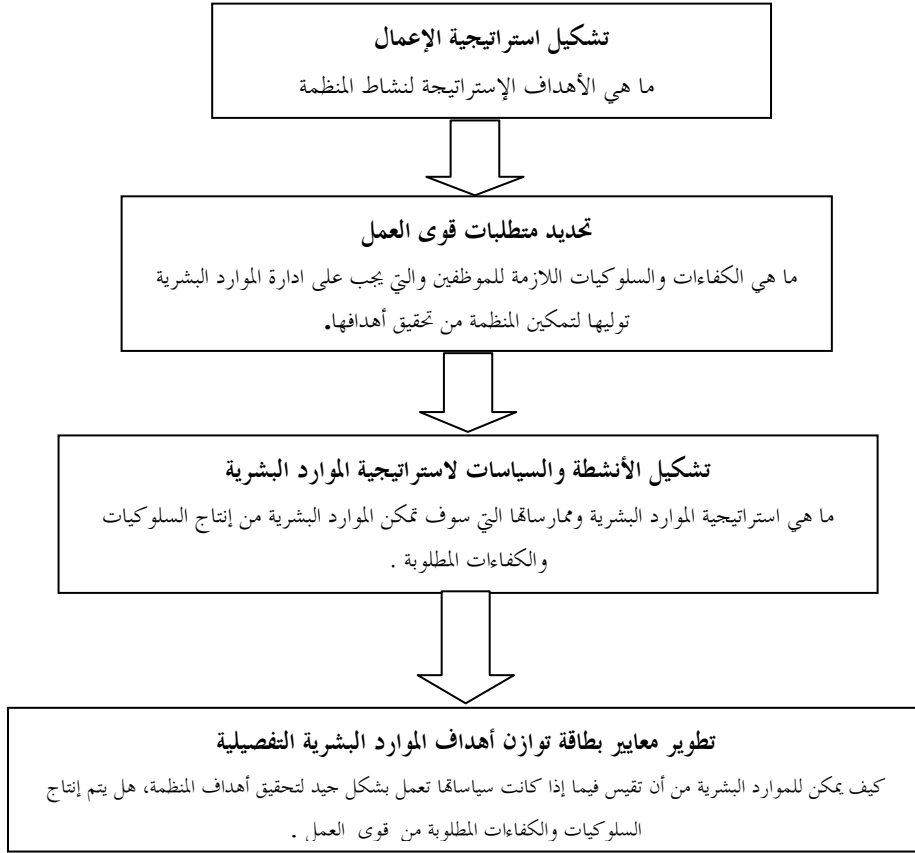
وهو أداة مكونة من سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تُعظم الكفاءات، الالتزام، المهارات والقدرات لموظفي المنشأة. إن المنشأة التي تتبنى هذا النظام تقوم على إيجاد أنشطة تعيين قائمة على الاختبارات بهدف التعيين ومن ثم تزويد المعينين بالتدريب اللازم ومن ثم المحافظة عليهم.



إن أي خلل في أي مرحلة من المراحل يعني فشل العملية بكاملها وبالتالي خسارة كبيرة للمنظمة ، هي خسارة للاستثمار الذي تم في العنصر البشري ، العنصر الحاسم في أي عملية تطوير ، لذلك فإن أكبر خطر يهدد المنشأة هي أن يُترك نظام الموارد البشرية غير متحكم به من قبل الإدارة العليا .

إن المنظمة التي تعتمد نظام HPWS تركز على التقنيات الحديثة والتي تزيد من الإنتاجية والجودة وتعتمد على كفاءات بشرية عالية وبأعداد أقل وتميل إلى مساعدة وتشجيع القوى العاملة على إدارة نفسها من خلال تشكيل أنواع من فريق العمل .

ترجمة الإستراتيجية إلى سياسات وممارسات موارد بشرية .  
إنه النموذج الرئيسي للكيفية التي من خلالها تسيير استراتيجية الموارد البشرية مع  
إستراتيجية المنظمة بشكل متناسق .



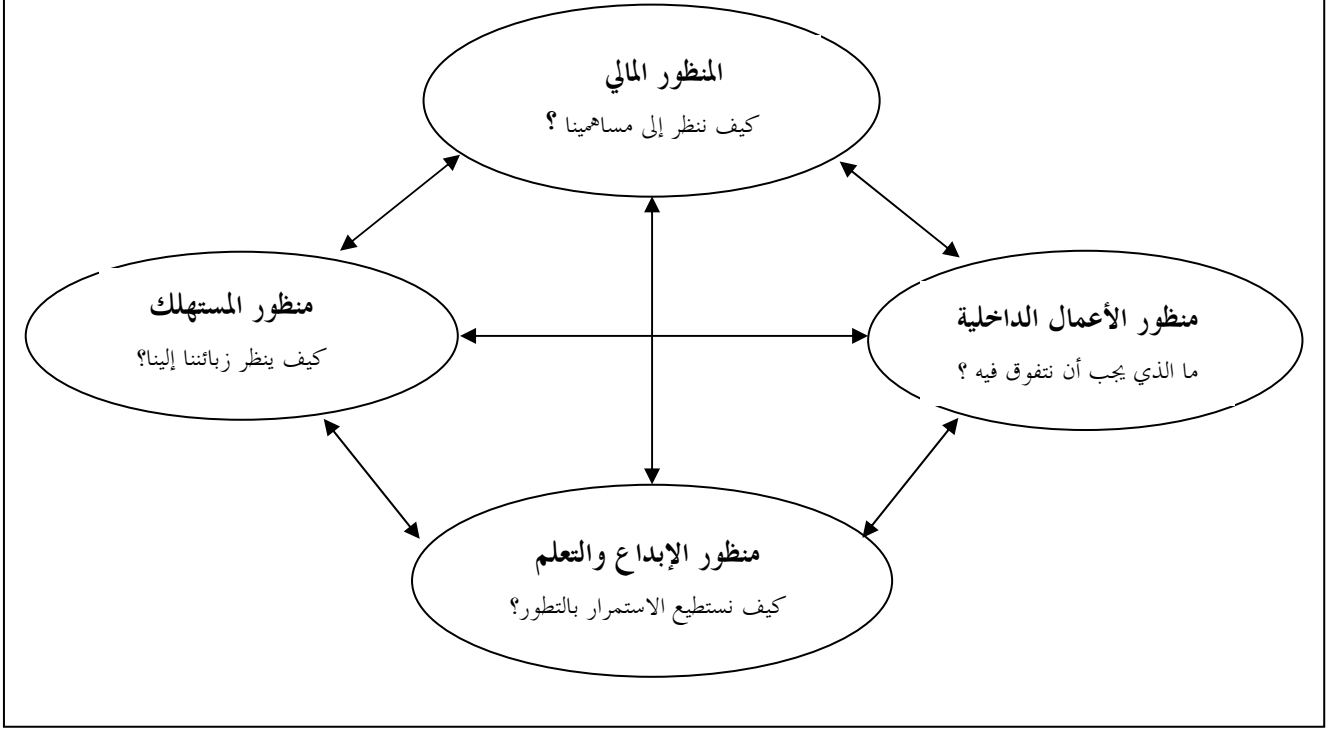
### إستراتيجية الموارد البشرية في الفعل :

قد يتساءل مديروا الموارد البشرية في المنظمات ما هي السياسات المحددة للموارد البشرية والممارسات التي يمكن أن تساعد في إيجاد وتكريس قوة عمل مرنة ومتجددة وبذلك تساعد على تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ؟

**الجواب :** يكمن في تنفيذ وتبني عدة برامج وممارسات جديدة للموارد البشرية منها :

- التدريب وبرامج مهارات التواصل التي تهدف إلى التأكد من أن كل الموظفين يدركون الرؤية الجديدة.
- اغناء العمل : وهو أداة أساسية أخرى في الموارد البشرية تتضمن تزويد الموظفين بالمزيد من التحدي والمسؤولية من خلال مهمات مرنة وأعمال تستند على فريق العمل .
- العائدات القابلة للقياس : وهي أداة أخرى لاستراتيجية الموارد البشرية تتضمن ربط مكافآت الموظفين في المنظمة بنتائج واسعة وتقديم عوائد غير مالية مثل أعمال تتضمن مزيد من التحدي .
- أخيراً : تطوير إجراءات الاختيار ، التوجيه ، انتهاء الخدمة ومساعدة المنظمة في بناء قوة عمل موجهة لهدف معين ومرنة وقابلة للقياس وقابلة للتجدد .

## بطاقة توازن الأهداف BSC



### مقولات وأفكار وخبرات في الإدارة الإستراتيجية

- الموظف الذي لا يخطئ لا يجب أن يطرد : فقط الذين لا يعملون لا يخطئون .
- النجاح يؤدي للفشل : في اللحظة التي تصل للنجاح وتتوقف عن بذل المزيد فإن ذلك هو بداية السقوط .
- نحن نخطئ ونخطئ ونخطئ لكن أقل وأقل وأقل .
- إن وضع الحجاره الكبيره في الإناء سوف يساعد على وضع الحجاره الصغيره والحصى لاحقاً في حين أن وضع الحجاره الصغيره والحصى أولاً سوف يعيق وضع الحجاره الكبيره لاحقاً ( الإناء هو المنظمه والحجاره الكبيره هي الأهداف الإستراتيجيه والحجاره الصغيره والحصى هي الأهداف التكتيكيه و التشغيليه ) وغالباً ما تغرق المؤسسات الكبيره في الأهداف التفصيليه لدرجة أنها تُبقي على أعمال لا تضيف قيمة للهدف الإستراتيجي .
- إن مبادئ المنظمه هي جذورها المغذيه ورسالتها هي الجذع التي تحملها أما الأدوار التفصيليه للأقسام المختلفه فهي الأغصان وسياساتها وإجراءاتها فهي الأوراق و منتج المنظمه أو خدماتها المقدمه هي الثمار.
- القراء هم القادة **Readers Are Leaders** .
- وهذا شعار شركة Phillips العالمية . إنه لمن الصعبه أن تنضم إلينا (نتطلب كفاءات عاليه ) ، لكن الأصعب أن تتركنا (لأننا نقدر موظفينا ونحافظ عليهم ) **It is difficult to join us but it is more difficult to leave us**

• أنواع الأعمال

١_ أعمال إستراتيجية وعاجلة	٢_ أعمال إستراتيجية وغير عاجلة
٣_ أعمال غير إستراتيجية وعاجلة	٤_ أعمال غير إستراتيجية وغير عاجلة

يفضل العمل في الأعمال الإستراتيجية والغير عاجلة لأنها تساعد على المحافظة على الصحة ، فمن خلالها يشعر المرء بالإنجاز وهذا يزيد الاستقرار النفسي لشعور المرء بأهمية هذه الأعمال وفي الوقت نفسه لا يتم الضغط على الجملة العصبية كون الأعمال ليست عاجلة .

• القائد والمدير :

**كن قائداً وليس مديراً**

<u>القائد</u>	<u>المدير</u>
يُلهم الناس	يقود الناس
يدرّب ويشجع	يُدير ويمارس السلطة
يفعل الأشياء الصحيحة	يفعل الأشياء بشكل صحيح
يولد الأفكار لدى الآخرين	ينجبر المرؤوسين عن أفكاره
سريع التفهم	سريع الحكم
يستمتع أولاً	يتحدث أولاً
يساعد الآخرين للتخطيط	يُخبر الآخرين عن المواعيد المحددة لإنجاز العمل
يعتمد على الشخصية والإدارة الجيدة	يعتمد على المنصب والسلطة
يدعم ويؤيد	ينشر الخوف
يسأل ما هو المطلوب	يُخبر ما هو المطلوب
يقول نحن	يقول أنا
يُظهر ما هو الخطأ	يُظهر من هو المخطئ
يُظهر ما هو المطلوب للإنجاز	يُخبر كيف يجب أن نقوم بالعمل
ينال الاحترام	يطلب الاحترام

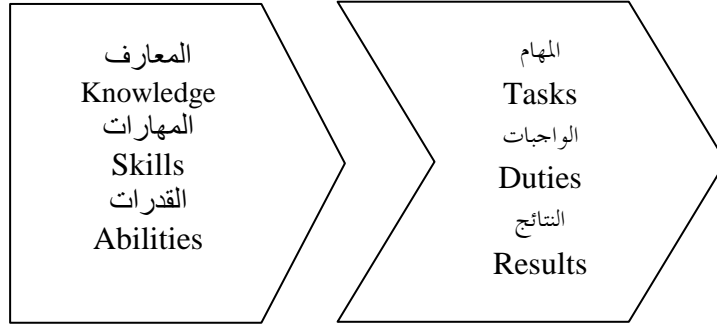
القادة لا يُخلقون فقط بل يُصنعون أيضاً

- حتي تحقق نجاح المنظمة يجب أن تتقابل كل من معارف ومهارات وقدرات الفرد مع مهام وواجبات والنتائج المرغوبة للمنظمة .

## النجاح

### الفرد

### المنظمة



## الملاحظات:

- تضمنت المادة العلمية المقدمة في الورشة:
  ١. وصفاً تحليلياً للكثير من المشاكل التي تعاني منها منظمات الأعمال وقدمت حلولاً علمية وعملية لها.
  ٢. أساليب و إجراءات لمشاكل موجودة ولمشاكل يمكن أن تنشأ.
  ٣. نتائج دراسات أكاديمية وعملية على أكثر الشركات نجاحاً في العالم
- إن تعريف العاملين بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار يزيد من تحفيزهم .
- إن الجهد الكبير المبذول في السياسات والإجراءات التفصيلية خطأ ترتكبه معظم المنظمات مما يُضيع جزءاً كبيراً من الإمكانيات على تفصيلات قد لا تضيف قيمة لأهداف المنشأة الإستراتيجية .
- إن الموارد البشرية هي أهم عنصر لدى المنظمات لأنها تتحكم بكل عناصر المنظمة الأخرى ، لذلك يجب التركيز على اختيارها وتطويرها ومن ثم الاحتفاظ بها وأي خلل في أي نقطة يعني خسارة كبيرة للمنظمة وفشل للعملية بكاملها .
- يعتبر المورد البشري المؤهل الميزة التنافسية الأهم للمنظمة ومنبع الميزات التنافسية الأخرى .
- تتضمن أنظمة التحفيز المادي الموجودة لدى المنظمات الحكومية (وأحياناً لدى المنظمات الخاصة الكبيرة) خطورة كبيرة عند تقديمها بشكل متساوي بين العاملين على اختلاف كفاءاتهم ومستويات أدائهم ، مما يعطي مفعول عكسي فيزداد الكسول كسلاً وينخفض أداء ورضا أصحاب الأداء والكفاءات المرتفعة والمتوسطة .
- محدودية فرص الترقية والتطور الوظيفي في معظم المنظمات .
- ضعف محفزات الإبداع السريعة في معظم المنظمات والمدعومة بالسياسات والإجراءات .
- أهمية النشاطات الاجتماعية التي تقدمها أو تساهم فيها أو ترعاها المنظمات، في تقارب وتكامل وتشكيل ثقافة المنظمة والأفراد وفي تعزيز دور الاتصال غير الرسمي في خدمة أهداف المنظمة.
- لا توجد أدوات كمية يمكن أن توضع لقياس أثر الموارد البشرية بدقة في مخرجات المنظمة وبشكل مشابه لتقييم أثر التغييرات في السياسات والممارسات والأنظمة في تلك المخرجات .

- الخطأ الشائع في المنظمات هو تطوير مهارات قوى العمل بشكل لا تكون مرتبطة بأية أهداف إستراتيجية أو ليس لها مكونات فعل ايجابي أي أنها لا تضيف قيمة للمنظمة ، بمعنى آخر تطوير المهارات بدون الاعتماد على تحليل الاحتياجات التدريبية TNA .
- تعتمد المنظمات الحديثة على كفاءات بشرية عالية وبأعداد أقل وتميل إلى مساعدة وتشجيع القوى العاملة على إدارة نفسها من خلال تشكيل أنواع مختلف من فريق العمل.
- تسعى المنظمات الحديثة للحصول على أية فكرة أو ملاحظة أو اقتراح مفيد ومن أي مستوى من مستوياته كما أنها تسعى لتوسيع المشاركة في اعداد خططها الإستراتيجية .
- تعاني معظم المنظمات من ضعف التوصيف الوظيفي من خلال عموميته أو قدمه أو عدم تضمينه للتفاصيل الضرورية عن المؤهلات المطلوبة للعمل أو واجباته.
- تعاني معظم المنظمات من ضعف خطط الإحلال وإعداد الصف الثاني والصفوف التي تليها.
- إن المشاركة بأية مناسبة ذات بعد استراتيجي تضيف فائدة كبيرة للعمل من خلال إثارة السؤال التالي عند القيام بأي فعل : هل يصب الفعل الذي سنقوم به في خدمة الرسالة والرؤية والهدف الإستراتيجي للمنظمة ؟ وعلى مستوى الفرد سوف يسأل الفرد نفسه باستمرار ما هي رسالتي ورؤيتي وأهدافي الإستراتيجية في الحياة ؟ وكيف أحول هذه الأهداف إلى حقيقة ؟ وما هي الدوافع لتحقيق هذه الأهداف ؟ وما هي الخطوات التنفيذية التي يجب القيام بها لتحويل الأهداف إلى واقع ؟ كل ذلك يزيد من مستوى تنظيم حياتنا كأفراد ومؤسسات ومجتمع .

## التوصيات والمقترحات :

- الاستمرار في تنفيذ ورشات العمل (والعمل على زيادة عددها) التي تنفذها الوزارة في مجالات ( التخطيط، الموارد البشرية، القيادة... الخ ) الإستراتيجية للمستويات الإدارية العليا والمتوسطة لتعميق التفكير الاستراتيجي .
- التأكيد على تفعيل نظام ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي و إدخال الدورات ذات المضمون الاستراتيجي في هذا النظام .
- إحالة التقرير إلى مديرتي الموارد البشرية والدراسات العلمية والبيئة للتقييم والنظر في تعميمه أو وضعه على موقع الوزارة الالكتروني لتعميم الفائدة.
- تخصيص صندوق للاقتراحات في الوزارة والجهات التابعة يقدم فيه العاملون وعلى قصاصات ورقية اقتراحاتهم و ملاحظاتهم وأفكارهم الجديدة، حيث تقوم لجنة مختصة بمراجعة هذه القصاصات وتقييم المفيد منها والعمل على تطبيقها و تخصيص مكافأة مالية لكل فكرة مفيدة ، مما يشجع على الإبداع ويزيد المشاركة ويوفر قناة معلومات إضافية عن المشاكل القائمة أو المحتملة .
- زيادة الاهتمام برفع مستوى اللغة الإنكليزية لمن يتطلب عمله ذلك من الفئتين الأولى والثانية وربطها بالمسار الوظيفي على اعتبارها لغة العلوم الحديثة والمشاركات الخارجية.
- العمل على توفير مواد علمية حديثة على موقع الوزارة أو مواقع الجهات التابعة الالكتروني.

● إعداد خطط التدريب بالاعتماد على مرحلتين :

١. الأولى : الطلب من الجهات التابعة موافاة الوزارة باقتراحاتها حول إعداد خطط التدريب المستقبلية الخاصة بها ( نسبها ، موضوعاتها ، داخلي أو خارجي ، لغة ، مهارات حاسب ... الخ ) .
٢. الثانية: جمع المقترحات ومحاولة إيجاد المشترك فيما بينها لاستخدام المعلومات التي توفرت في إعداد التعميم الخاص بتعليمات إعداد خطط التدريب التفصيلية لضمان إعداد الخطة التدريبية:
  - ❖ وفق إستراتيجية متقاربة ضمن كل قطاع ( الإنتاج، النقل، التكرير، التوزيع ) .
  - ❖ وفق رؤية إستراتيجية موحدة على مستوى الوزارة .

أعد التقرير

رفعت كورجك

رئيس دائرة التدريب