مقياس: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المحاضرة رقم 01

برنامج المادة:

- ادارة رأس المال البشري.
 - ادارة المعرفة.
 - التعاقد الخارجي لمهام ادارة الموارد البشرية .
 - ادارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة
 - ادارة المواهب .
 - استخدامات تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية.
- ادارة الموارد البشرية:

ادارة رأس المال البشري

تعتبر من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر اثن موردا لدى الادارة والاكثر تأثيرا في الانتاجية لزيادة اهداف وارباح المنظمة وتبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري .

-تعريف ستوارت توماس في كتابه "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" 2004. حيث يعرفه انه المادة الفكرية من معارفه ومعلومات وملكية فكرية وخبرة والتي يمكن وضعها في الاستخدام لتقشي الثروة " وله دور في تكوين الثروة تترتب عنه تغييرات جذرية وتحسينية على مستوى المنظمة وله دور في ادارة التغيير على مستوى الافراد والتنظيم والتكنولوجيا والثقافة .

-اليات بناء راس المال البشري: هناك اليتين لبناء راس المال الفكري هما:

1-الية استقطاب راس المال البشري على مستوى العمل:

- لايد هنا من متابعة العقول المتميزة والمهارات والخبرات المتقدمة لجذبها .
- زيادة رصيدها المعرفي والابداعي.
- لايد من نظام فعال للاختيار .

2-صناعة راس المال البشري : ان تطوير راس مال بشري فكري لن يكون وليد اللحظة بل يعتمد استراتيجية تعتمد على :

1-اخذ بالحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

واعتماد استراتيجية خرائط المعرفة -لتعرف على المعارف والمركز المعرفي ومقارنتها مع المنافسين.

2-استراتيجية بناء الانسجة الفكرية : تربط بارساء مجموعات ابتكارية تتعلم من بعضها البعض.

تعرف ادارة راس المال البشري: بانها عملية اكتساب وتدريب وادارة واستبقاء الموظفين للمساهمة بفعالية في عمليات المنظمة وترتبط اساسا بالارتقاء بمهارات الموظف الحالية واستخراج افضل مالمديه.
-كما تعرفه اليونسكو على انه" ادارة المخزون الذي تمتلكه الدولة من السكان الاصحاء المتعلمين الاكفاء والمنتجين."

ولهذا المفهوم عدة ابعاد منها: راس المال المعرفي - راس المال الاجتماعي والتنمية البشرية.تكون من مجموعة من المكونات يمكن ايجازها في مايلى:

- الكفاءات: وهي المعارف -الاتجاهات -التصرفات -السلوكيات المستنبطة من التجربة .
- التجارب والخبرات.
- المعارف والمؤهلات.
- الابداع الاداري.
- الفعالية التنظيمية.
- ادارة المعرفة.
- مرونة القيادة.

يرتبط ادارة راس المال البشري بجهد متكامل لادارة وتنمية القدرات البشرية لتحقيق مستويات اعلى من الاداء .

كذلك له ثلاث محاور رئيسية هي :1-التكوين -2-التنمية 3-الخبرات والمواهب.

لادارة راس المال البشري خمسة ابعاد هامة تستوجب طريقة او كيفية لادارتها حيث يمكن تبيان

ذلك كمايلي :

1- ادارة المعرفة : تركز ادارة المعرفة على المكون المعرفي حيث يمكن ادارة هذا العنصر كمايلي :

- تنمية المعارف.

- تنمية القدرات.

- تنمية المهارات.

2-ادارة التغيير: وهنا يتم لتركيز على المكون السلوكي حيث يمكن ادارة هذا العنصر كمايلي:

- تطوير سلوكيات ومواقف ايجابية اتجاه استخدام قدرات ومهارات المعرفة المكتسبة.

3-استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: تركز على العنصر البشري وذلك كمايلي:

-تكييف قدرات مهارات المعرفة والسلوكيات مع اهداف واستراتيجيات المنظمات.

4-تنمية الموارد البشرية : تركز على تطويرالعنصر البشري وذلك كمايلي:

- عن طريق التعلم - القابلية - التكيف المستمر مع استراتيجيات العمل.

5-مقاييس الموارد البشرية : تركز على عنصر القياس من الموارد البشرية وذلك كمايلي :

- ضمان اليات مساهمة راس المال البشري وتقييم الابداع.

ادارة المعرفة

-أهمية ادارة المعرفة: تساهم ادارة المعرفة في مايلي:

- تطوير وتسريع عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الدنيا والعليا.

- تمكين الموظف الاداري من الابداع والنمو.

- تطور المنظمة الادارية .

-تبسيط العمليات الادارية وخفض التكاليف .

-تحسين خدمة العملاء وتبني فكرة الابداع .

-زيادة المردود المالي.

-متطلبات تطبيق ادارة المعرفة : تبرز من خلال مايلي:

- وجود هيكل تنظيمي -عنصر القيادة الادارية -الموارد البشرية -التكنولوجيا - العمليات -الافراد.

-هناك استراتيجية خاصة لادارة المعرفة لدى العنصر البشري كمايلي:

- تعزيز المكون المعرفي في راس المال البشري والسماح بتوليد المعرفة الضمنية ومشاركتها بين الافراد مما يؤدي الى الزيادة في معرفة الافراد ومهاراتهم وقدراتهم على اداء المهام المطلوبة.
ادارة المعرفة هي العمل من اجل تعظيم كفاءة راس المال الفكري في نشاط الاعمال وربط افضل للادمغة عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.

-عمليات ادارة المعرفة: تتم من خلال مايلي:

تتم من خلال ثلاث عمليات هي:1-العمليات 2- تكنولوجيا المعرفة 3-فريق المعرفة.

-اولا:العمليات : تتمثل في اربع عمليات جوهرية تتمثل في :

1-توليد المعرفة.

2-تخزين المعرفة.

3-توزيع (نشر) المعرفة .

4- تطبيق (استخدام) المعرفة.

أي ان ادارة المعرفة هي :العناصرالتقنية والبشرية والاجراءات المتفاعلة في بينها للقيام بتوليد وتخزين ونشر المعرفة كمنهجية عامة.

ثانيا: تكنولوجيا المعرفة وتتكون من:

1- نظم العمل المعرفية (نظم لمساعدة الحاسوب ونظم الواقع الافتراضي).

2 - نظم اتمنة المكتب (البريد الالكتروني -الاسترجاع الالي للمعلومات) .

3- نظم دعم القرارات المستندة الى المعرفة .

4- نظم الذكاء الاصطناعي.

5- صناعات المعرفة.

6- مدراء المعرفة .

7- ادارة معرفة الزبائن .

ثالثا: فريق المعرفة (عمال المعرفة -مدراء المعرفة) من خلال: فريق متخصص بالمعرفة وتشجيع الاستثمار فيها -وتفاعل الافراد معها وللجزء البشري اساسي في ادارة المعرفة .

نماذج ادارة المعرفة :

1-نموذج ليوناردو بارتونو:

يقوم على فكرة ان تكون المعرفة بالشركة وتتكون من اربعة اشكال هي :

1-معرفة في شكل مادي (براءة اختراع).

2-معرفة في الانظمة الادارية (طرق التعلم لتنفيذ الاعمال بفاعلية).

3-تتجسد في المهارات لدى الموظفين.

4-تتجسد في القيم والسلوكيات (الثقافة التنظيمية).

2- نموذج دينيس وينو سكاى:

ان ادارة المعرفة عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من اربعة مكونات كل واحد يعمل مستقلا وتتكون

من:

أ-القاعدة الاساسية لادارة المعرفة (تشمل كافة البيانات والمعلومات).

ب-ثقافة ادارة المعرفة (ماهوالمهم) وهي التي تحدد الاتجاهات والقيم والتفضيلات في ادارة المعرفة.

ج-اهداف ادارة المعرفة (تحسين قدرات المنظمة لاستغلال مواردها وتحسين قدراتها وكفاءتها على الاستغلال الامثل لتلك الموارد.

د-معايير ادارة المعرفة(ماهو ممكن التحقيق).

3-نموذج ليد نديسي: تقوم على ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات .

4-نموذج ماركار marquardt تقوم ادارة المعرفة على ست مراحل هي: الاكتساب -التوليد-الخرن -

استخراج المعلومات -وتحليلها -النقل والنشر -التطبيق والمصادقة.

5-النموذج الامريكي:

يركز هذا النموذج على ثلاث عمليات اساسية هي:

1-ايجاد واكتشاف المعرفة.

2-الحصول على المعرفة وتنظيمها.

3-المشاركة بالمعرفة.

التعاقد الخارجي لمهام ادارة الموارد البشرية

-**التعاقد الخارجي:** هو الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة الموارد البشرية لرفع الروح المعنوية لهم ورفع كفاءة العمل وزيادة الارياح ولسد عامل عجز العمال عن التعامل مع جميع مهام الموارد البشرية او نتيجة للأثار السلبية لسياسة التوظيف وكذا تساهم هذه العقود في مشاكل التواصل بين موظفي العلاقات العامة او نقص التدريب الجيد والملائم وانخفاض معنويات الموظف.

حالات اللجوء الى الية التعاقد الخارجي لمهام ادارة الموارد البشرية:

- يمكن اللجوء الى الية التعاقد الخارجي لمهام ادارة الموارد البشرية في الحالات التالية:
- انشغال المدراء وعجزهم عن التعامل مع جميع مهام ادارة الموارد البشرية.
- الافتقار الى موظفين ذوي كفاءة وجوده بسبب سياسات التوظيف.
- نقص التدريب الجيد والتواصل.
- انخفاض معنويات الموظف.

- طريقة عمل موظفي التعاقد الخارجي:

- يمكن ابراز طريقة عمل موظفي التعاقد الخارجي كمايلي:
- تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وهي دراسة استراتيجية.
- تحديد المتغيرات لترتيب عمل فريق الموارد البشرية عن طريق الاولويات والمعايير والميزانية احد هذه المتغيرات وكذا تعمل على تحديد المخاطر المحتملة.
- يمكن الاعتماد على التعاقد الخارجي في المهام التالية:
- التوظيف.
- في عمليات تطبيق اللوائح التنظيمية المحلية والحكومية.
- ادارة التعويضات والرواتب.
- استطلاع آراء الموظفين.

عموما التعاقد الخارجي هو استراتيجية اعمال معترف بها ظهر عام 1989 واصبح جزء من اقتصاد الاعمال وخاصة لدى الشركات التجارية نظرا لتقليله للتكاليف حيث تستخدم هياكل بمبالغ اقل مما يساعد على تجنب النفقات وسرعة الاداء الا انه ينتقد هذا الاسلوب انه يؤدي الى اخطار امنية وامكانية وصول المعلومات السرية واختراقها.

-شروط التعاقد الخارجي:

- 1-لابد لجميع العاملين والمكلفين بالموارد البشرية بالعمل ان يكون ذوي الخبرة .
- 2-اتباع سياسة العلاقة ذات التفاعل المباشر عكس العلاقات التي تعتمد على التكنولوجيا .
- 3-ملائمة الدعم والخدمات مع ثقافة المؤسسة.

ادارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة

-تعريف الجدارة: هي السمات والقدرات الذاتية التي يتم تتميتها لدى الفرد ومن ثم توظيفها في تطوير السلوك الوظيفي وتتمثل اهم مصادرها في: المهارات والمعارف والقيم الوجدانية والاتجاهات الايجابية والتي توجه السلوك الرشيد في العمل ومن ثم تحقق التميز الذي يفوق التوقعات المطلوبة من الادارة.

ترتبط الجدارة بعدة مفاهيم منها: المقدرة -المهارة -المعرفة -الاتجاه -السلوك الوظيفي.

1-المقدرة: القدرة على اداء مهام وظيفة معينة مما يستلزم استغلالها .

2-الاتجاه: ميل الفرد لأسلوب عمل معين يؤدي الى التنبؤ بسلوكه مستقبلا مثلا المدير الذي يعمل بروح العلاقات الانسانية يمكن التنبؤ بسلوكه مع مرؤوسيه.

3-المعارف:

المعلومات المتحصل عليها عن طريق: التعلم -التدريب -والممارسة العملية.

4-المهارات:مدى الاتقان أو مستوى الممارسة العملية ويتوقف ذلك على التكرار وتصحيح الاخطاء والمعارف.

كما ترتبط بشخصية الموظف موروثه وبعضها مكتسب.

5-السلوك: مرتبط بالتصرفات في العمل.

6-الاداء: نتائج العمل ومخرجاته مقارنة بالأهداف المسطرة والمتوقعة.

ظهر مفهوم الجدارة عام 1959 كنظرية تابعة للحافز ثم تطور عام 1973 على يد ماكلياند في مقال له عنوانه «الاختبار لأجل القدرة وليس لأجل الذكاء» ومن هنا عمم المصطلح وعموما الجدارة: مجموعة المعرفة العلمية والنظرية والمهارات المعرفية والسلوك والقيم المستخدمة لتطوير الاداء او التأهيل بشكل جيد مثلا جدارة الادارة ممكن من حيث التفكير المنهجي الذكاء - مهارات التأثير.

عموما لهذا المفهوم العديد من المعاني والمفاهيم.

-مكونات وعناصر الجدارة: يمكن ابرازها كمايلي:

1-عنصر ظاهر: ويتمثل في: المعلومات -المعارف -المهارات .

2-عنصر غير ظاهر (كامن): القيم -السمات الشخصية -الاتجاهات- وهو جانب صعب التطوير.

هذه المكونات تؤثر في السلوك الوظيفي للفرد فمثلا قيمة وسمات شخصية واتجاهاته تؤدي الى اتجاه ايجابي في تحسين الاداء ويمكن التنبؤ بالنتائج وتقييمها وقياسها.

ووظيفة الجدارة تحقيق التفوق وتجاوز المعدلات العادية للأداء ومقارنته بالغيروهي معيار اساسي

لتحسين الاداء .

كيفية ادارة الموارد البشرية المبنية على عامل الجدارة:

تتم عملية ادارة الموارد البشرية بالمنظمة الادارية عن طريق المعايير التالية:

1-متابعة مدى تقدم الفرد في زيادة مستوى الاداء المطلوب منه.

2-مساعدته في ادراك هذا المستوى.

3-مساعدة الادارة في اختيار المتميزين وظيفيا ووفق عامل الجدارة وليس الانشطة (المهارات -القدرات -الاتجاهات -السلوكات -.

انطلاقا مما سبق لابد من اعتماد الجدارة كمعيار لشغل الوظائف سواء تنفيذية او قيادية وتنميتها ومنه كلما زاد استغلال قدرة الشخص كلما زادت الجدارة لدى الفرد.

-كلما ترتبط المهارة بتطبيق المعرفة العلمية وتكرارها وتصحيح وعلاج اخطاء الممارسة.

ادارة المواهب

لقد فرض التطور التكنولوجي وتطور المنظمات الادارية في ظل تطور التغيرات في مختلف المجالات مما يفرض ضرورة الاستثمار في المورد البشري والذي يتجسد في ادارة مواهبه المختلفة بالمنظمة الادارية.

ظهر هذا المصطلح في بداية التسعينات من القرن الماضي عندما اشتدت المنافسة بين مختلف الشركات الكبرى.

تعريف الموهبة: هي الاستعداد الفطري للشخص للبراعة في فن ما اما اصطلاحا فهي القدرة على الحصول على مستوى عال من الاداء والموهوب هو من له العديد من الصفات التي تساهم في تقدم المنظمة وهي مرتبطة بتكوينه وليس بذكائه فله قدرات في مجال معين .

-**الموهبة:** وهي قدرات متميزة وافكار ومعارف وخبرات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون.

-**تعريف ادارة المواهب:** وهي نشاطات تساعد على امتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظف الموهوب كما انها نظام اداري يقوم على:

-تحديد الوظائف الاكثر اهمية وحساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

-اختيار الموظفين يكون على اساس الجدارة ثم تدريبهم وتطويرهم واستدامة هؤلاء الموظفين وتحفيزهم.

-**انواع المواهب وتصنيفها:**

1-**مواهب قيادية:** وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع واعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

2-**مواهب اساسية:** ترتبط باشخاص لديهم مواهب او حسب المنافسة القوية ويمتلكون رؤية وتصور للمستقبل ولهم القدرة على تحمل المسؤولية كما ان بعض الادوار تحتاج اصحاب المهارات وقادة الفكر وذو المهارات النادرة.

3-**مواهب جوهرية :** وتشمل اغلبية العمال وموظفوا الانتاج .

4-**مواهب داعمة:** تدعم اعمال المنظمة الادارية الغير اساسية اي اعمال خاصة بالاتمام....الخ.

ادارة المواهب:

يمكن الإشارة الى عدم التوصل الى نظام متكامل لادارة المواهب لان اغلب المنظمات تدار بشكل بيروقراطي يركز على الهيكل التنظيمي ويركزون على المستويات والكيانات الادارية فقط بدل تسخير المواهب البشرية وفي هذا المجال يمكن استحضار مثال المنظمات الادارية الامريكية التي تركز على ادارة المواهب لتحقيق اهداف المنظمة حيث تعتمد على :

1-الاستثمار في الكفاءات والقدرات القادرة على خلق الموايا التنافسية وتحويلها الى محددات ومهارات تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الاداء (ادارة الموارد البشرية عملية ادارة عامة بينما ادارة المواهب ادارة متواصلة).

ادارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق استراتيجية المنظمة ككل وحتى تتكامل منها لايدا من التركيز على ادارة المواهب وذلك كمايلي:

1-عند تحليل الوظائف (وصف وتحليل الوظائف) والتي ترتبط بتحديد طبيعة الوظائف ودرجة المهارات والمعارف والقدرات للموظف بل لايد من اعاد هندسة الوظيفة من: لايد من توفر عناصر الاقبال عليها بحماسة والشعور بالمسؤولية -الابداع.

2-تخطيط الموارد البشرية: لايد من مراعاة الحفاظ على صيانة راس المال البشري المعرفي من خلال التدريب المستمر لتحقيق التمكين الاداري.

3-عملية تقييم الاداء: لايد من ادخال عامل الوقت -الجودة -التكلفة -خدمة العملاء وهو مرتبط الموهبة للعمال.

4-نظام التعويضات اعتماده لأصحاب المواهب (تعويضات مباشرة وغير مباشرة. عموما ادارة الموارد البشرية لها علاقة تكاملية مع ادارة المواهب.

استراتيجيات ادارة المواهب:

هناك العديد من الاستراتيجيات لإدارة المواهب هي كمايلي:

1-استراتيجية الجذب: تقوم على فكرة جذب واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة.

2-استراتيجية تطوير المواهب: لايدا من تحقيق امكانات المواهب من خلال:

-لتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم (دورات تدريبية).

- تطوير المهارات على الاداء -الادراك-السلوك -تعزيز الكفاءات -معرفة الفجوات في مهاراتهم.

3-استراتيجية الحفاظ على المواهب: يتم الحفاظ على المواهب عن طريق:

- الامتيازات والمنافع.

-التعويضات المباشرة وغير المباشرة.

-المكافآت.

4-استراتيجية التعاقب او تخطيط الاحلال الوظيفي:

تعتمد على اختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة للتعاقب بغرض توفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة تستخدمها المنظمة للتوظيف داخل المنظمة وتعتمد على تصنيف القوى العاملة الداخلية ذات الامكانيات العالية كمصدر للوظائف القيادية كفرصة لابراز المواهب.

هدف هذه الاستراتيجية هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب او الموارد البشرية الكفوة مستقبلا لتحقيق استقرار المنظمة وتصنيف الخبرات -المهارات- والمعارف -كل لوحده ثم تطويرها وخاصة الموظفين المرشحين للقيادة وتعتمد هذه الاستراتيجية على تصميم نموذج الكفايات القيادية ويصبح بذلك الشخص المناسب ذو الموهبة في المكان المناسب.

عموما ادارة المواهب هي جزء من طبيعة ثقافة المنظمة الادارية.

استخدامات تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية

يقصد ب استخدامات تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا في مجال نظام معلومات الموارد البشرية مما يساهم في التحكم في :

-التحكم في الموارد البشرية -التحكم في احتياجاتها-التحكم في طرق تنظيمها -خلق القيمة للموارد البشرية -تعزيز الميزة التنافسية -توفير الوقت والجهد -رفع الاداء والكفاءة حيث ساهمت في مايلي:

- 1-الحاسوب في تقييم اداء الموارد البشرية بموضوعية (التعويضات -الرتب -التقاعد-....الخ).
- 2-الشبكات الداخلية في تخفيف التكاليف والمتابعة الذاتية للمسار المهني للموظف وانشاء قاعدة معلومات بالمرشحين للوظائف عند الضرورة.
- 3-الدقة والسرعة في تنظيم الرواتب وتسهيل عمليات الاستقطاع وكذا التحليلات المحاسبية واكتشاف الانحرافات والقيام بتصحيحها.
- 4-سيطرة تكنولوجيا المعلومات على عالم ادارة الاعمال وسيطرة نظم المعلومات على الانشطة داخل التنظيم.
- 5- وصول المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح للأشخاص المتعامل معهم وهو ما يعرف ب"تدفق العمل".