

النماذج النظرية لإدارة الموارد البشرية:

النموذج الأنثروبولوجي كنموذج كامل لإدارة الموارد البشرية

الملخص

ركزت الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (HRM) في المقام الأول على تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال. ومع ذلك ، وجدنا عددًا أقل من الدراسات التي تركز على تحديد كيف ولماذا يمكن ربط هذه الممارسات بنفس نمط السلوكيات. في هذا العمل ، نقوم بتحليل النماذج المختلفة لإدارة الموارد البشرية التي تحدد إطار عمل أي منظمة والتي تبرر تطبيق ممارسات الموارد البشرية المختلفة. لتحقيق هذا الهدف ، نقوم بتحليل النماذج الناعمة والصلبة لإدارة الموارد البشرية ونعرض القيود الرئيسية التي تعاني منها.

أولاً: النموذج الميكانيكي: التنظيم كنظام تقني

تستند معظم المؤلفات الحالية المتعلقة بإدارة الأعمال إلى مبادئ الإدارة العلمية لتايلور التي تعتبر المنظمات على أنها أنظمة تقنية بحتة ، وبالتالي فإن الشركات هي مجرد تنسيق للأعمال البشرية لغرض واحد ، وهذا الغرض هو إنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات. يصبح من الواضح أن المنظمات لديها نظام عمليات يتكون من مجموعة من الوظائف التي يتم تحديدها قدر الإمكان من قبل المنظمة الرسمية ونظام الحوافز أو المكافآت التي ترتبط بالوظائف المؤداة ، علاوة على ذلك يتم تحقيق الإنتاجية من خلال هذه الأساليب . لذلك ، يتم إنشاء العلاقات بين الوظائف ، وليس بين الأشخاص ، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو تعظيم الإنتاج مع الحد الأدنى من استخدام الموارد. يسعى النموذج الآلي إلى إنشاء أداء الأعمال ، والذي يجيب على السؤال فيما يتعلق بما تم القيام به ويسعى إلى تحقيق النتائج الاقتصادية نتيجة لبعض العمليات الفنية. عندما نشير إلى الجوانب التكنولوجية للشركة ، فإن هذا النموذج مناسب لبعض السيناريوهات ، لكنه غير قادر على شرح أداء الإنسان في الشركة ، لأنه يفكر فقط في تنفيذ الإجراءات.

المشكلة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج هي الجوانب غير الرسمية أو العفوية التي تنشأ في أي منظمة هي:

1. الجوانب الرسمي يتم تجاهلها أو عدم أخذها في الاعتبار تمامًا.
2. إهمال احتياجات أعضاء المنظمة ودوافعهم والتفاعلات الأخرى ، والتي لم يتم تضمينها في المنظمة الرسمية.
3. أن مفهوم الإنسان ، وفقاً للنموذج يفترض العقلانية الاقتصادية للإنسان.

4. يعتبر نموذج ثابت ، يركز على الدوافع الخارجية ، وبالتالي هدفه الوحيد هو تعظيم الأداء

اما اهم الفوائد التي يحققها

1. يتلائم مع الاحتياجات الفسيولوجية والسلامة للموظفين حيث يكافح الإنسان من أجل رزقه ، ومع ذلك ، عندما يصل إلى مستوى معين ، تتغير دوافعه ويسعى لتلبية الاحتياجات الأعلى التي لم يتم التفكير فيها في هذا النموذج ، مثل تقدير الذات أو التقييم الذاتي أو الإدراك الذاتي الشخصي.

2. يعمل الأفراد على تلبية احتياجاتهم ، وبالتالي ، في هذا النموذج ، يتم طرح دافع الموظف لما يجب تقديمه للشخص ومقدار ذلك حتى يقرر أداء العمل الذي تطلبه الشركة. جزء من الفكرة ببساطة هو أن المال هو الحافز العالمي ، وبالتالي فإن السؤال الذي يجب دراسته بالضرورة هو تقليل تحليل مقدار الراتب الذي يحتاجه الموظف للقيام بعمله.

ثانياً: النموذج العضوي أو النفسي الاجتماعي: التنظيم كنظام اجتماعي

هذا النوع من النماذج ، إلى جانب توجيه نفسه لاحتياجات المنظمة ، يسعى أيضاً إلى تلبية الدوافع الحالية للأشخاص الذين هم جزء منها.

يسعى النموذج النفسي الاجتماعي إلى إرضاء الموظفين من خلال جعل مهام العمل وكفاءة العمل جذابة ، بحيث يتضمن البعد الاجتماعي للمجموعة البشرية ، وبالتالي يجب أيضاً على الأسئلة المتعلقة بكيفية ومع من تتم الأشياء. يحاول هذا النموذج جذب الأشخاص للاهتمام بقضية ما ، ولكن نظراً لأن لكل شخص اهتمامات مختلفة ، يتم تقديم نهج مختلف لكل شخص أيضاً لماهية المنظمة. إذا تواصل العمال فيما بينهم ، فسيكون لديهم انطباع بأنهم يعملون في شركات مختلفة لأنهم تلقوا عروض ومقترحات مختلفة للغاية. في المصطلحات السينمائية

يتضمن النموذج النفسي الاجتماعي نظاماً تقنياً ، نظراً لوجود عملية إنتاج تتطلب تنظيمًا رسميًا خاصًا بها ونظامًا للحوافز بالإضافة إلى النموذج الآلي. ومع ذلك ، يشتمل هذا النموذج أيضاً على التنظيم غير الرسمي ويعتبره عنصرًا إضافيًا من عناصر المنظمة المراد دمجها ، وبالتالي فهو يحاول شرح العلاقة بين المنظمة الرسمية والمنظمة غير الرسمية. يهدف النموذج إلى تلبية احتياجات الموظفين الحالية للمؤسسة ، وبالتالي يصبح من الضروري فهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى العمل ، وبهذه الطريقة ، تحقيق نتائج أعمال أفضل.

كما يمكن ملاحظته ، فإن هذا النموذج أكثر تعقيداً من النموذج السابق لأنه لا يتطلب فقط التنسيق بين الإجراءات البشرية المختلفة لتحقيق هدف واحد ، ولكنه يحلل أيضاً الجانب الذاتي لكل من

الإجراءات التي يقوم بها الموظفون. بعبارة مبسطة ، قد تحمل الإجراءات جاذبية أكبر أو أقل للشخص الذي يقوم بها.

أصبحت العديد من التحسينات في ظروف العمل التي يتم تنفيذها في الشركات مجرد تقنيات تلاعب تعتمد على علم النفس الاصطناعي. يعتبر النموذج النفسي الاجتماعي الشركة ككائن اجتماعي يشارك فيه الناس للحصول على الحوافز وتلبية الاحتياجات الأخرى ، بحيث لم تعد الحوافز التي تقدمها الشركة هي الأسباب الوحيدة للعمل. يتضمن هذا النموذج أفكارًا حول الدافع الذي يتوافق مع صورة الإنسان كنوع نفسي. لذلك ، يتم تفسير العمل البشري من خلال الإنجاز الشخصي. يقوم على المستوى التلقائي أو غير الرسمي وله هدف مزدوج: كفاءة الأعمال (الربح ، الإنتاجية ، ...) وتحقيق الأهداف الشخصية (إرضاء الموظف). يتيح ذلك المزيد من نماذج التوجيه التشاركية للشخص للعمل من أجل التحفيز الداخلي.

ثالثًا: النموذج الأنثروبولوجي أو الإنساني: التنظيم كنظام بشري

يتميز النموذج المعني بالسعي إلى تنسيق الإجراءات التي يقوم بها أعضاء المنظمة لتلبية الاحتياجات الحقيقية. مع وضع هذه النتيجة في الاعتبار ، فإنه يشتمل أيضًا على الاحتياجات الحالية ويحلها ، فضلاً عن نظام تقني.

النموذج الأنثروبولوجي ، الأكثر اكتمالاً من نوعه ، هو النموذج الذي يعتمد على الناس أثناء معالجة أسئلة لماذا وإلى أي نهاية يتم إنجاز الأشياء. والغرض من ذلك هو تحقيق معيار الاتساق ، أي مجموعة القيم الإنسانية والأخلاقية التي يتم الترويج لها في المنظمة من خلال القرارات التي يتم اتخاذها ، وكذلك تفاعل الفلسفة وثقافة الأعمال. الغرض هو تعزيز أسلوب الحياة ، وبما أنه لا توجد قرارات محايدة ، فإن العمال سيطورون عملية تعلم كاملة بناءً على تجاربهم الشخصية ، وهي عملية تلتزم بدورها بفلسفة العمل ومقارنتها مع ثقافة العمل التي يتم ممارستها: ما يجب القيام به (الفلسفة) يجب أن يتناقض مع ما يتم فعله (الثقافة) لأن المبادئ الأخلاقية والقيم الإنسانية المقترحة يجب أن تكون حاضرة في القيم والمواقف الإنسانية التي يتم ممارستها والتعبير عنها في شكل ملموس رؤية وفعل الأشياء.

إن المنظمة الموجهة نحو هذا النموذج لن تقدم فقط أجرًا مناسبًا وتجعل العمل ممتعًا قدر الإمكان ، ولكن مثل هذا النموذج سيشجع الكمال المشتق من الممارسة بين موظفيها عند مواجهة عقبات وعند بذل جهد لحل هذه المشكلات . علاوة على ذلك ، سيوفر لهم الوسائل التي يحتاجون إليها لمواجهة مخاوفهم وصعوباتهم من أجل حلها بشكل صحيح.

في الوقت الحالي ، نجد منظمات ، خاصة الشركات الكبيرة ، لديها قواعد أخلاقية ، بما في ذلك سياسات المعاملة الجيدة تجاه الموظف ، واللوائح ، والعلاقات الخارجية التي تساعد في تشكيل القيم المؤسسية ، فضلاً عن العمليات الأخرى. ومع ذلك ، يجب أن ندرك أن أي منظمة بشرية لديها قيم تحدد الطريقة التي يعامل بها الناس ، سواء كانت صريحة أم لا ، والتي بدورها تتضمن مفهوماً عن الشخص والطريقة التي يتطور بها ويتقنها وتضع مفهوم مهمة المنظمة. ما هو في غاية الأهمية هو الإجراءات التي تتخذها المنظمة ، وبهذه الطريقة ، ما هي الإجراءات التي ستحصل على موافقة أعضائها أو الاعتراض. يشرح هذا النموذج التعريف الذي يحققه الأشخاص مع شركاتهم ، وتنمية الولاء للمنظمات .

لذلك يأخذ هذا النموذج في الاعتبار الأنواع الثلاثة من الدافع للفرد:

1. الدافع الخارجي ، والذي يتضمن أي حافز يُعزى إلى أداء الإجراء وجزء من شخص آخر غير الشخص الذي ينفذ الإجراء (على سبيل المثال ، التعويض ، الثناء ، ..
2. الدافع الداخلي ، الذي يسعى وراء نتيجة تنفيذ الإجراء للشخص الذي يؤديه ويعتمد فقط على حقيقة القيام به (على سبيل المثال ، التعلم الذي يسبب ، والمتعة التي تبلغ عنها ، ...)
3. دافع التطور ، الذي ، كما ذكر أعلاه ، يسعى إلى تحقيق نتائج العمل في أشخاص غير أولئك الذين يقومون بتنفيذها (على سبيل المثال ، العلاج الفعال للمرض ، المعرفة المكتسبة من قبل الآخرين ، إلخ).

النماذج الميدانية

أولاً : الاختلافات التي تميز الموارد البشرية من دولة لأخرى

1. الاعتمادات التجارية
2. مدى استقلاليتها وارتباطها بالدولة
3. القوانين والتشريعات
4. مستوى التعقيد لممارسات الموارد البشرية
5. التخطيط لإدارة الموارد البشرية كسياسات وممارسات
6. المشاركة والتمكين في اتخاذ القرار للأفراد العاملين على المستوى الفردي والجماعي .

ثانياً : النماذج الميدانية

اولاً : النموذج الاميركي : يطبق في المنظمات الكبيرة مثل شركة ابل وشركة IBM ويؤكد على موضوع التوظيف والاستغناء

واهم ما يركز عليه

1. المنافع المالية
2. العوائد على المستويات القصيرة اي عملية التخطيط تكون على المدى القصير
3. يركز على خدمة حملة الاسهم

السلبيات

1. ارتفاع مستويات دوران العمل
2. اهمال الجوانب الانسانية
3. ضعف في دور النقابات العالمية واهمالها دورها في الدفاع عن حقوق العاملين
4. الادارة العليا هي التي تخطط لإدارة الموارد البشرية
5. انعدام الامان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين

ويعتمد النموذج الاميركي على :

1. يعتمد على الجوانب المادية
2. يحكم على الفرد العامل من خلال ادائه
3. يهتم بالمكافئات والتعويضات المالية على المدى القصير
4. البيروقراطية عالية في هذا النموذج

- الدول التي تطبق هذا النموذج كثيرا جدا منها الشركات الامريكية تتواجد عديد في الدول التالية سيتم هذ النماذج الى الدول التي تتواجد منها (كندا ، استراليا ، نيوزلندا ، ايرلندا) امثله على الدول التي تطبق هذا النموذج .

- شركة نيولكس تأسست في عام 1997 نشاطها هو انتاج الاقراص في عام 2007 انتقل الانتاج الافلام والمسلسلات في عام 2019 اكثر من 140000 مشترك والعديد من الدول التي تشارك في انتاج هذه المسلسلات .

- تستخدم هذه الشركة سياسية التوظيف العاملين تدفع لهم رواتب عالية ولكن بدون ضمان لاستمرار بقائهم في الشركة ننفق مصاريف قليلة على التدريب لانها تستقطب العاملين الذين لديهم مهارات عالية.

ثانياً: النموذج الالمانى :-

يختلف عن النموذج الامريكى ، يركز على خدمة اصحاب المصلحة ويركز على النجاح ومن الجانب الاقتصادي يركزون على الاستدامة التنظيمية ، وكذلك التركيز في هذا النموذج سيكون على الامد الطويل ، التوظيف وفق هذا النموذج يكون العدد السنوات ، والتزام ببرامج التدريب الداخلي ، وايضا التزام ببرامج (التطوير الداخلي) و(الترقية الداخلية) ، وتمارس في هذا النموذج المفاوضات العمل الجماعية والتي تدار من قبل : (صاحب العمل ، ممثل عن العاملين ، ممثل عن النقابات العمال ، وفي بعض الاحيان يدخل فيها ممثل من قبل الحكومة) وهذا المفاوضات قوية جدا وفق هذا النموذج ، وفي هذا النموذج تكون ساعات العمل محددة

* بعض الدول الاتحاد الاوربي تطبق هذا النموذج مثل (سويسرا ، الدول الاسكندنافية مثل الدنمارك والسويد) ، وهناك بعض الدول خرجت من تطبيق هذا النموذج مثل (اسبانيا والبرتغال)

ثالثاً : النموذج الياباني :-

هذا النموذج قريب من النموذج من الالمانى في بعض الامور ، يكون لديهم الجانب الاخلاقي عالي ، يعتمدون على الاحترام ونظام التوظيف مدى الحياة ، وايضا في النموذج هناك إظهار مستويات كبيرة جداً من الولاء والتي يتم تبادلها من قبل أرباب العمل .

* مميزات هذا النموذج :-

- 1- هناك مرونة اكبر في العمل (المرونة الوظيفية) ، اي استخدام بدائل التخصص الوظيفي بشكل كبير جداً ، فالشخص لا يترقى الا اذا تم الانتقال الى تخصصات وظيفية متعددة تكون (افقية ومن ثم عمودية)
- 2- الرسمية قليلة جداً فيتعمدون اللامركزية بشكل كبير جداً (البيروقراطية منخفضة) .
- 3- اتحادات والنقابات العمالية ليست عامة فتكون حسب القطاع الصناعي الخاصة بالشركة المحددة .
- 4- انظمة الدفع القائمة عي الاقدمية التي تكافئ الخدمة الطويلة على اداء الفرد .

(ترتبط بتخطيط الموارد البشرية)

الهدف الثالث ل (Clark) المرونة والذي يتمثل كأحد الجوانب المهمة في تصميم المنظمة وتعد مرونة القوى العاملة امرا محوريا وقد زادت بشكل ملحوظ منذ منتصف الثمانيات وعكس هذ حاجة صاحب العمل والذي ادى الى تعرض العديد من الموظفين لتغيير كبير في انماط عملهم التقليدية وعلى الرغم من تلبية احتياجات المرونة لبعض الموظفين فان العمل بدوام جزئي غالبا ما يكون ضار بهم عندما اصبحت المنظمات رشيقة منذ عام 1980 ظهرت مصطلحات قريبة من المرونة مثل الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية وكانت الحلول (العمل بأوقات جزئية). وفي عام 1984 قدم اتكينسون النمط المرن في الموارد البشرية والذي يركز على ثلاث اشكال :

1. المرونة العددية : تسمح للمنظمة الاستجابة السريعة للبيئة من حيث التعامل مع اعداد العاملين في المنظمة والتقليدي هو العمل بدوام كامل واصبح يكلف المنظمة تكاليف اضافية ويتعارض من الرشاقة التنظيمية وهنا المنظمة سوف تداور في اعداد العاملين حسب ما تحتاج في اوقات العمل مثلاً في الانكماش الاقتصادي في تشغيل اعداد قليلة وتزيد اعداد العاملين في اوقات الرفاهية وهذا بالمقابل ينعكس على الامن الوظيفي (الاستقرار الوظيفي).

2. المرونة الزمنية : وتسمى مرونة ساعات العمل وهي مهمة جدا وهي استخدام التفرغ الجزئي من اجل التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية والعمل من 5-9 ساعات في اليوم وهذا يساعد في عدم ائقال كاهل العاملين بالأعمال ومثال على ذلك منظمة (TUC) البريطانية نقابة واتحاد العمل قدم بسبب المناشدات من الايدي العاملة واحتياجات الافراد العاملين حيث اقترحت عقود الساعات الصفرية وهي تشغيل الايدي العاملة حسب الحاجة وهنا جمع بين المرونة العددية والمرونة الزمنية وتهدف الى الغاء وجبات العمل وحتى الاجور ولكن بشروط تحمي حقوق العاملين .

3. **المرونة الوظيفية** : نظام الموارد البشرية اليابانية هو افضل نموذج لتطبيق المرونة الوظيفية تتوع كبير في المهام ولهذا الدراسات اليابانية ركزت على المرونة الافقية (الاثراء ، التوسع ، الاغناء الوظيفي) من اجل اكتساب المهارات متنوعة وبالتالي زيادة خبرات العاملين وقدراتهم المعرفية ومن ثم الصعود الى المرونة العمودية .

ولكن في ظل المتغيرات البيئية اصبحت هناك مرونة مكانية حسب نموذج اتكينسون وهي اكثر النماذج عملا قياسا بالمرونات السابقة كونه يشمل كل المرونات السابقة .

4. **المرونة المكانية** : اي المرونة في مكان تنفيذ العمل حيث غيرت التطورات التكنولوجية بشكل جذري وجعلت للعديد من العمال العمل عن بُعد من مكان عملهم الرسمي او ليس لديهم مكان عمل محدد حيث تسعى المنظمات الى تقليل الاستثمار في المباني والمساحات الباهظة الثمن وان المرونة المكانية يقودها صاحب العمل .

متطلبات (اساليب مرونة العمل):

1. مرونة ساعات العمل .

2. اسبوع عمل مكثف .

3. العمل من المنزل .

4. ساعات العمل السنوية .

5. مشاركة العمل .

6. التناوب الوظيفي .

منافع مرونة العمل :

1. زيادة اداء المنظمة .

2. يغطي ويلبي حاجات المنظمة من الايدي العاملة في حالات الطوارئ،

3. زيادة مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

4. رفع الروح المعنوية للافراد العاملين .

سلبيات مرونة العمل :

1. تقليص الامن الوظيفي .

2. تقليص الاجور .

3. تركهم دون عمل الافراد لساعات وايام طويلة .

- تقنيات واساليب اختيار مهام الموارد البشرية

هناك العديد من الأساليب المستخدمة لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتأثيرات البيئية إلى أهداف نوعية أو لينة للموارد البشرية. بشكل عام ، يمكن تلخيصها على أنها استخدام للحكم الإداري. يمكن أن يشجع العصف الذهني ، جنبًا إلى جنب مع استخدام قوائم المراجعة أو المصفوفات المنظمة ، على إجراء تحليل أكثر عمقًا. ثلاث تقنيات بسيطة هي قائمة مراجعة الآثار المترتبة على الموارد البشرية ، وتمارين العصف الذهني الاستراتيجي و قد يكون استخدام السيناريوهات مفيدًا أيضًا انظر على سبيل المثال Boxall و Purcell (2016) ويمكن استخدام مثل هذا التخطيط للطوارئ لإعداد استجابات الموارد البشرية للعقود المستقبلية البديلة. يمكن استخدام السيناريوهات لتجنب المفاجآت ، لأنها تساعدنا على الشعور بآثار التغييرات التي لسنا متأكدين منها حاليًا .

1. التقنية الاولى : قائمة مراجعة الآثار المترتبة على الموارد البشرية

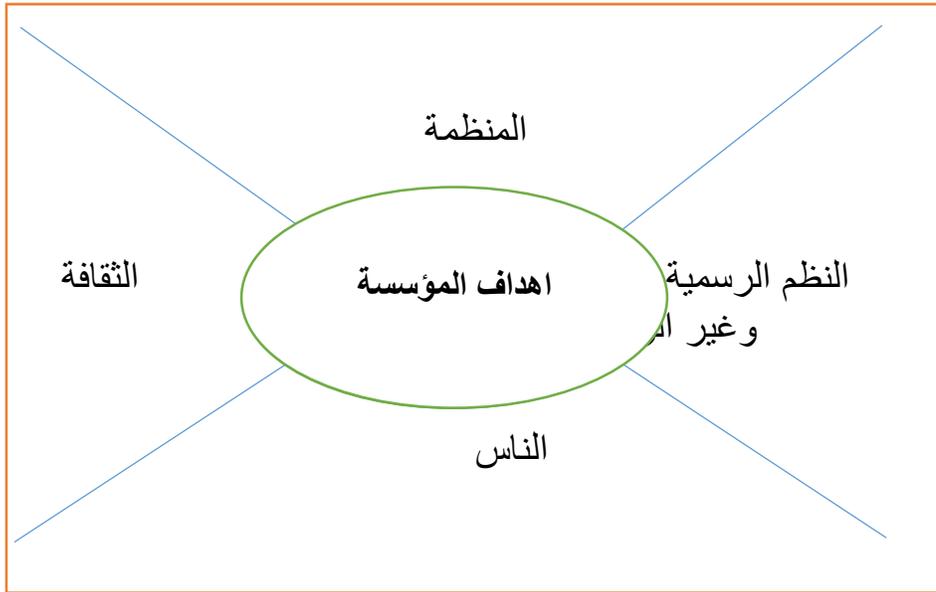
طرق تحقيق ذلك	الآثار المترتبة على الموارد البشرية	هدف الشركة
<ul style="list-style-type: none">• مهام جديدة؟• لمن؟• ما الكفاءات المطلوبة؟ (المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات)• الأهمية النسبية لسلوك الفريق / الفرد• المهام المحذوفة؟• كيف سيحتاج المديرون إلى الإدارة؟		

2. التقنية الثانية : استخدام السيناريوهات (التنبؤ بالطلب)

ستؤدي الطريقة التي يتم بها استخدام الموارد البشرية إلى تغيير عدد الموظفين المطلوبين والمهارات اللازمة ، وغالبًا ما تكون التغييرات في الاستخدام مدفوعة بالحاجة إلى توفير المال أو تحسين الإنتاجية أو معالجة الصعوبات في التوظيف. هناك العديد من الطرق لتغيير كيفية استخدام الموظفين ، وهي كما موضحة في الجدول التالي. بعض الطرق مترابطة أو متداخلة وبالتالي يمكن استخدامها معًا

ت	
1	إدخال مواد أو معدات جديدة وخاصة التكنولوجيا الجديدة
2	إدخال تغييرات في تنظيم العمل ، مثل: - حلقات الجودة - فرق العمل المستقلة. - التدوير الوظيفي . - توسيع الوظائف . - الاثراء الوظيفي . - فرق عمل عالية الاداء والاستعانة بمصادر خارجية -تطوير المنظمة والمشاركة والتمكين
3	تطوير المنظمة
4	إدخال تغييرات في الهيكل التنظيمي ، مثل المركزية / اللامركزية - نقل أجزاء من المنظمة -حدود الإدارات الجديدة -هياكل مرنة للمشروع والمصفوفة والشبكة
5	• تقديم خطط الإنتاجية أو برامج المكافآت أو خطط الحوافز الأخرى
6	• التشجيع على زيادة مرونة الموظفين وتعدد المهارات وإمكانية تباد العمل
7	• تعديل أوقات وفترات العمل
8	• إدخال مرونة في ساعات العمل
9	• تدريب وتقييم الموظفين
10	• تطوير المديرين واستخدام مديري الأداء

3. التقنية الثانية : نظرية العصف الذهني الاستراتيجي (الأهداف الإستراتيجية للمنظمة)



بناء على ما تقدم تبقى التقنية الثالثة (نظرية العصف الذهني الاستراتيجي) هي التقنية المفضلة كونها التقنية الأشمل والأوسع .

تقويم الاداء

الفرق بين الاداء وتقويم الاداء

ادارة الموارد البشرية تكون على المستوى التشغيلي و عندما تربط الجهد والعمل بادارة المنظمة يكون ادارة اداء (اي ربط باهداف المنظمة) التميز ،التفوق ، الابداع، المرونة ، وهي على المستوى الكلي وبالتالي اصبحت استراتيجية الادارة الموارد البشرية ويكون على المستوى الكلي.

تقويم الاداء : وهي عملية ادارية بسيطة وانجازها ويكون قصير الامد.

ادارة الاداء : يتخذ قرار على مستوى المنظمة ومن ثم ينفذ على ارض الواقع ويكون طويل الامد. ادارة الاداء تركز على اداء (السياقي) الكفاءات وتطوير العاملين

الفرق بين التدريب و Gughing

في تقديم الاداء تستخدم التدريب (اي تستخدم بعد تقويم الاداء) ويكون مكثف لكن بالادارة الاداء على متابعة مستمرة (Gauging) تدريب وتقويم متابعة مستمرة لضمان تحقيق اهداف المنظمة مدرب كرة القدم يضرب الاخطاء التي حدثت اثناء المباراة

هنالك ثلاث اسس لنجاح ادارة الارادة

1- تربط بالاهداف : قدم (لاثم وصديقة) قال يجب ان توضع اهداف كبشر صعوبة لتحفيز العامل العمل مثل بدل من كان ينتج 5 قطع تصيح 8 قطع وبالتالي ازرع في روح التحدي

2- القاعدة التنافسية (نظرية التوقع) يجب ان اربط ادائي بتوقعاتي بالحوافز والمكافئات مثل الفرد ينجز اكثر مما متوقع فيكون الحافز اعلى.

3- القاعدة الثالثة (العدالة التنظيمية)

❖ عدالة اجرائية : يجب ان تكون مشتقاته واضحة

❖ توزيعية : توزيع المهام وفي التدريب والترقية بالمخرجات الاخرى في ادارة الاداء وتكون موزعة بصورة عالية الوظيفية.

❖ التعاملاتية: تكون في تربية اجرائية ويكون Gauging يراقب اداء العامل ويركز على تقنية الكلية والفرد في هذا التعامل داخليا.

مراحل ادارة الاداء في الشكل موجود بالترجمة

س1/ من اين يبدأ الشكل (الشكل مستمر لكن نقطة البداية في التعريف اللي من الوسيط)

س2/ بعدها تخطيط الاداء : 1

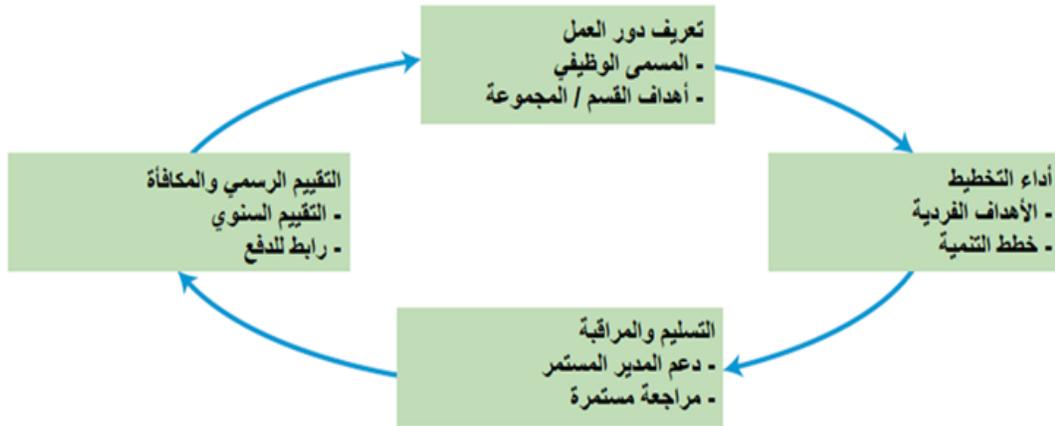
-على مستوى الاداء الفردي شكل (101)

2 - خطط التطوير

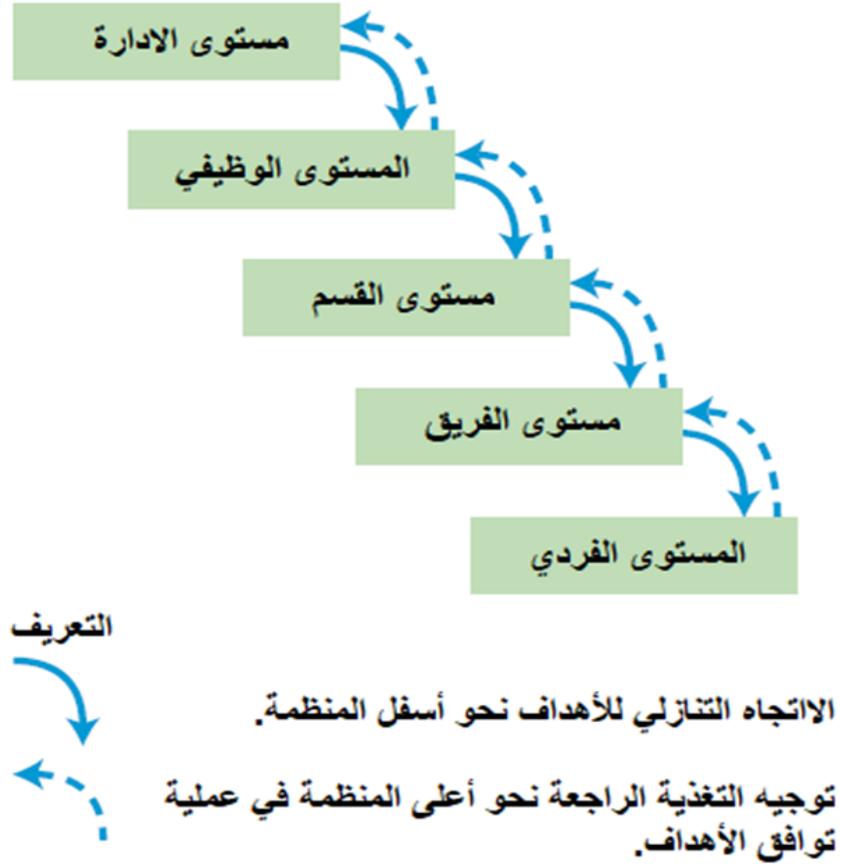
3- متابعة مستمرة لدعم ادارة مستمرة لمراجعة مستمرة

4- اساسي ومكافئات .

المخلص :- اربط ادائي بالاهداف ويمكن قياسها بعد فترة زمنية معينة وبعد فترة تكون نتائج



الشكل 11.1: مراحل نظام إدارة الأداء النموذجي



الشكل 11.2

س/ ماهو دور المسؤولية الاجتماعية في الادارة بالنتائج:

الحل النظرية الشكلية :

لورجنا الى التاريخ القديم الى النظريات وجدت نظرية الادارة بالاهداف وكانت هذه الاهداف محددة (عامة) وليس بمعنى الهدف في الوقت الحالي وذلك كانت لا تنجز وبالتالي اصبح Gap من المنجز والمخطط وعلم الادارة اذا بقت عليها فسوف تضيق المنظمة فظهرت الادارة بالنتائج مثل Nelf - f:s تزيد من الفريق البحثي تزيد نتائج وليس على هدف ولو رجنا الى ادارة الموارد البشرية تريد من الفرد العامل ونتائج او اهداف وبالتالي افرغها من محتواها الاخلاقيات تزيد نتائج وبالتالي فقوت خاصيتها بالاهتمام بالافراد العاملين بعد ذلك وبعد منفذ فيعي ان تؤخذ الاخلاقيات والسلوكيات مع النتائج وبالتالي تصيح ادارة مثلى (اخفق نتيجة مرضية للمنظمة الفرد العامل)

وبالتالي فيكون الجواب هو/ لا تحقق المسؤولية الاجتماعية من الناحية (الاجتماعي) والاهتمام بالفرد العامل اي اجبر على تحقيق النتائج دون الاهتمام اما الاقتصادي فهو سوف يتحقق لان سوف ينجز ماهو مطلوب اما بيئي فيمكن ان يتحقق وتهتم بالبيئة لكن الفجوة اين ؟ في الجانب الاجتماعي .

صوت العاملين

• اسباب ظهور صوت العاملين وهي :-

1. في النهاية يعود الأمر للمديرين لاتخاذ القرارات وأن يخضعوا للمساءلة. قد تكون مثل هذه القرارات صعبة ، لكن فرص اتخاذ القرار الصحيح تتعزز إذا تم الاستماع إلى آراء الآخرين وسمحوا لأفكارهم بأن تخضع لدرجة من التدقيق والنقد البناء. علاوة على ذلك ، تتيح المشاركة للمديرين الاستفادة من أفكار واقتراحات الموظفين وغالبًا ما تنشأ أفضل الأفكار الجديدة من الأشخاص الأدنى في التسلسل الهرمي التنظيمي لأنهم الأقرب إلى الواجهة التشغيلية وغالبًا للعملاء.
2. يحب العديد من الموظفين أن يكون لهم صوت. إنهم يقدرون الاستماع إلى آرائهم واتخاذ إجراءات بشأنها، لا سيما في الأمور التي تتعلق مباشرة بأنشطتهم اليومية. وبالتالي فإن فرص رضاهم الإيجابي عن عملهم تتحسن بشكل كبير إذا كانوا قادرين حقًا على المشاركة. تشمل التأثيرات غير المباشرة انخفاض معدل دوران الموظفين، وانخفاض مستويات الغياب، والقدرة على جذب المزيد من المجندين، ومستويات أعلى من الأداء. يتم تعزيز الإدارة الفعالة للتغيير بشكل خاص من خلال مشاركة الموظفين .

ويأتي صوت الموظف في العديد من الأشكال المختلفة.

1. يمكن أن تكون رسمية كالتفويض أو غير رسمية كالتمكين .
2. مباشرة علاقة المديرين بالعاملين أو غير مباشرة مثل النقابات العمالية .
3. مركزية واللامركزية .
4. واندماج العاملين .

مستويات صوت العاملين

1. المستوى الاولي هو التواصل .
2. المستوى الثاني هو الاستماع الى اراء الفريق.
3. المستوى الثالث هو المشاركة في اتخاذ القرارات

تقنيات صوت العاملين فهي

1. المشاركة في الارباح .

المشاركة في اسهم الشركة اي شراء العاملين جزءا من اسهم الشركة

العقد النفسي

ان الاسهام الأبرز الذي سلط الضوء على مفهوم العقد النفسي هو اسهام الباحثة (Rousseau,1989) اذ يعد من بين الاسهامات المهمة التي اشاد بها الباحثون في هذا المجال فقد اشارت (Rousseau) في دراستها التي حملت عنوان (العقود النفسية والضمنية في المنظمات) الى ان العقد النفسي هو مجموع معتقدات الافراد حول شروط الاتفاق المتبادل نه وبين المنظمات

اولاً: تعريف العقد النفسي :- هو مجموع من معتقدات الافراد والتي تنطوي على بعدين ، الانشطة المتعلقة بالتزامات المنظمة، والانشطة المتعلقة بالتزامات الافراد تجاه المنظمة .

ثانياً: خصائص العقد النفسي: -

1. وعود .
2. التزام .
3. توقعات.
4. تبادل .

ثالثاً : انواع العقود النفسية :-

اولاً: عقود المعاملات : وهي ترتيبات التوظيف ذات المدة المحددة او قصيرة المدى والتي تركز بشكل اساسي على التبادل الاقتصادي والمهام الضيقة المحددة والمشاركة المحدودة للفرد بوقت محدد في المنظمة ويمتاز هذا النوع من العقود بالوضوح والملموسية العالية وهي تعتبر عقود مهيكلة، وهي تتلائم مع النموذج الامريكي من حيث التعاملات.

ثانياً: العقود الارتباطية : هي عكس العقود المعاملات وتمتاز العقود الارتباطية بان ترتيبات التوظيف طويلة الامد او ذات النهايات المفتوحة والتي تستند على الثقة والولاء المتبادلين وتركز العقود الارتباطية عل الحاجات الشعورية والاجتماعية للأفراد اي الجوانب التي تخص الحياة الشخصية لهم ، وهي تتلائم مع النموذج الياباني من حيث طبيعتها.

ثالثاً: العقود المتوازنة : تجمع العقود المتوازنة بين حاجات الافراد وحاجات المنظمة لذا فان ترتيبات التوظيف وفق هذا النوع من العقود تكون مفتوحة النهايات (ديناميكية) وهي مشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة

وفرص الافراد لتطوير مصالحها، اذ يسهم كل من الافراد والمنظمة بعضهم بعضا وتعليمهم وينطوي هذا النوع م العقود على ثلاث شروط هي :-

1. فرص العمل الخارجية :-اي ان يلتزم الافراد بتطوير قابليتهم الوظيفية خارج المنظمة وداخلها وان تلتزم المنظمة بتقديم مايعزز هذا التطوير .
2. التقدم الداخلي : اي التطور بالمهنة ضمن سوق العمل الداخلي، اذ ان الفرد ملتزم بتطوير المهارات التي تقيّمها المنظمة، وان المنظمة ملزمة بخلق فرص تطوير العمل له .
3. الاداء الديناميكي: فيه يكون الفرد ملزم بتحقيق اهداف المنظمة الحالية بنجاح ومساعدة المنظمة للبقاء في سوق المنافسة، وان تلتزم المنظمة بتزويد الافراد بالتعليم المستمر ومساعدتهم على تنفيذ متطلبات الاداء بنجاح .

رابعاً: العقود الانتقالية : هي ليست شكل من اشكال العقود النفسية ولكنها حالة ادراكية تظهر تبعات التغيير التنظيمي والتحويلات المعتمدة على الترتيبات الوظيفية السابقة . ولها ثلاث شروط هي :-

1. عدم الثقة : يعتقد الفرد ان المنظمة ترسل اشارات غير مستمرة ومختلطة تخص نواياها اتجاهه اي ان الفرد اي ان الفرد لا يثق بالمنظمة .

2. عدم التأكد : يكون الفرد غير متأكد من طبيعة التزاماته نحو المنظمة وان مقياس المنظمة يقيم درجه عدم موثوقية الفرد فيما يتعلق بالتزام المنظمة المستقبلي نحوه .

3. التآكل(التلاشي) : يتوقع الفرد الحصول على عائدات مستقبلية اقل من مساهمته نحو المنظمة مقارنة مع السابق، وان التوقع بالانخفاض سيستمر بالمستقبل، وتقوم المنظمة بعكس التغيرات على اجور ومنافع الافراد فتقوم بتخفيضها مما يقلل جودة عملهم مقارنة مع نشاطهم السابق .

وفيما يلي الشكل التوضيحي لمصفوفة انواع العقود النفسية

شروط الاداء

غير محدد

محدد

انتقالي	المعاملات
ارتباطي	متوازن

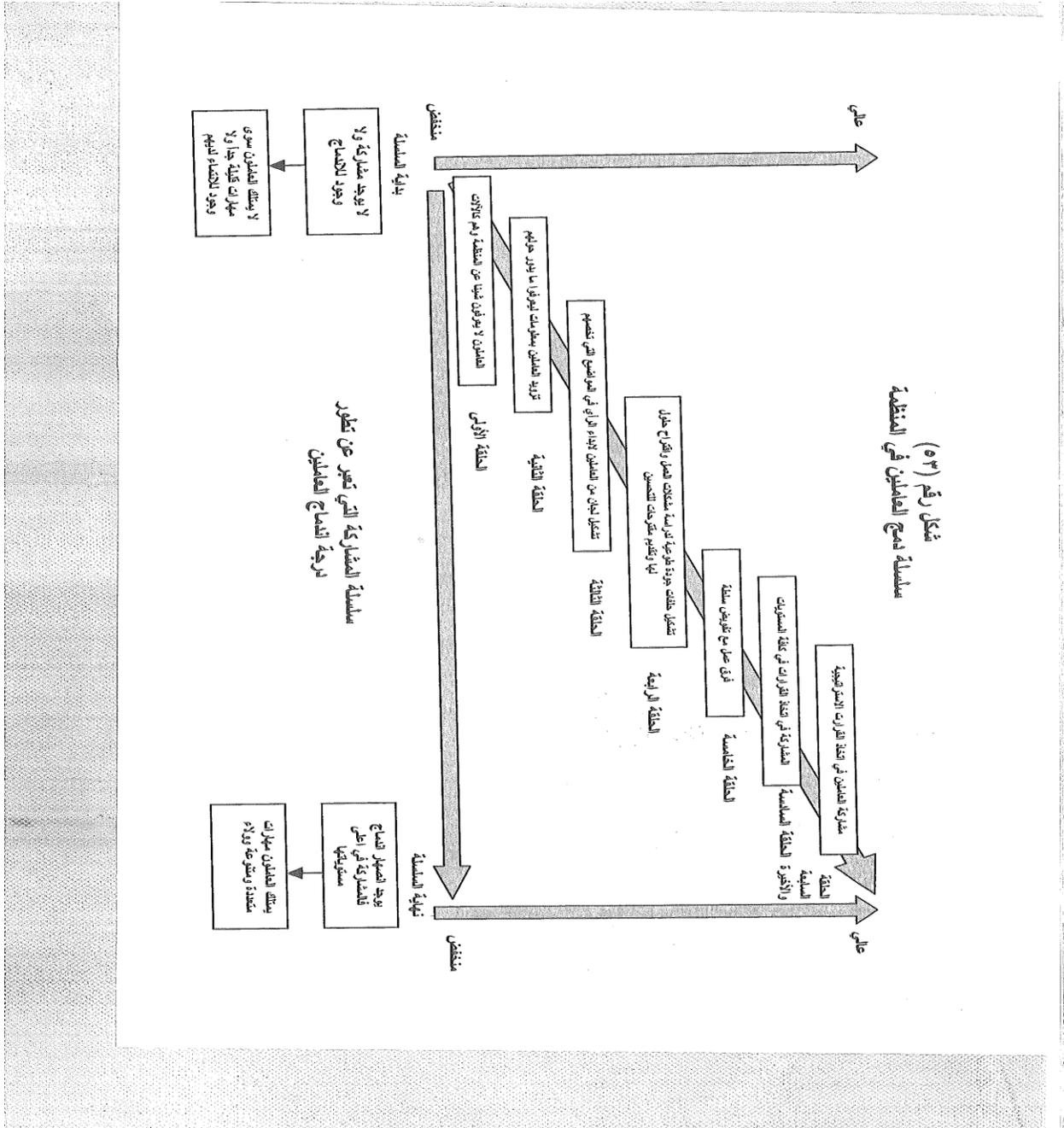
الامد

قصير الامد

طويل الامد

دمج العاملين

يتم توضيح دمج العاملين ومشاركتهم في المنظمة من خلال سلسلة من المراحل وكما موضح في الشكل التالي :-



1. تمثل الحلقة الأولى عدم احاطة العاملين بمعلومات تتعلق بما يحيط بهم او بالمنظمة وهنا

تكون درجة المشاركة والاندماج في ادنى مستوى لها .

2. تمثل الحلقة الثانية تزويد العاملين بمعلومات من خلال الاتصالات التنظيمية من اجل احاطتهم بوضع المنظمة الاقتصادي والتسويقي والمالي ومشاريعها المستقبلية وهذه الحلقة تمثل اعلى درجة من المشاركة والاندماج من الحلقة الاولى .

3. تمثل الحلقة الثالثة اشراك العاملين في بيان رأيهم في القرارات التي تخص عملهم ومستقبلهم الوظيفي في المنظمة .

4. تمثل الحلقة الرابعة تشكيل لجان طوعية تسمى حلقات الجودة في مختلف المستويات الادارية من اجل دراسة مشاكل العمل واقتراح الحلول لها ويكون الباب مفتوحاً لأي فرد للمساهمة في اعمالها .

5. تمثل الحلقة الخامسة مستوى اعلى من المشاركة والدمج حيث يتم تنفيذ العمل من خلال فرق عمل متعاونة تمنح السلطات الكافية والحرية والمرونة لا نجاز ما تكلف به من مهام وقد منحت هذه الفرق حق الادارة الذاتية في تصريف شؤونها وسيميت فرق العمل المدراة ذاتياً .

6. تمثل الحلقة السادسة تفعيل عالي المستوى لمسالة المشاركة والدمج حيث يمنح للعاملين في مختلف المستويات الادارية بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون المنظمة قد تبنت مبدا اتخاذ القرارات والمسؤولية الجماعية في العمل .

7. تمثل الحلقة الاخيرة لنهاية السلسلة وفيها يتحقق انصهار العاملين في المنظمة فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعطي العاملين دفعا معنوياً كبيراً .

صيانة الموارد البشرية

❖ "العمل الجيد والرفاهية":

تعد جودة الوظيفة أمرًا أساسيًا لصحة الموظف ورفاهيته (ACAS 2014) ويدعمها تصميم وظيفي فعال ، أي عملية تجميع مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات لإنشاء مركب للأفراد للقيام بعملهم واعتبارها خاصة بهم. إنه أمر بالغ الأهمية: فهو ليس أساس الرضا الفردي والإنجاز في العمل فحسب ، بل إنه ضروري أيضًا لإنجاز المهمة بكفاءة واقتصادية وموثوقية وأمان. طالما كانت هناك منظمات ، كان هناك نقاش حول أفضل طريقة لتصميم الوظائف داخلها ، وطوال معظم هذا الوقت ، تركز الاهتمام بتصميم الوظائف على محاولات مستديرة لتحسين رضا الموظفين عن حالة العمل

كيف اصمم عمل جيد وذلك من خلال الاعتماد على خصائص نموذج (JCM) لهيمان وأولدهام (1976) ، وهي :

مهام متنوعة

تنوع المهارات هو المدى الذي تتطلب فيه المهام في الوظيفة مجموعة من المهارات والقدرات. كانت الوظائف المصممة وفقًا لمبادئ الإدارة العلمية شديدة التخصص ، وتتطلب نطاقًا ضيقًا من المهارات والقدرات ، وأصبحت النتائج السلبية الناشئة عن الملل والرتابة الناتجة عن ذلك واضحة. اقترح JCM أن الوظائف يجب أن تتطلب من العمال استخدام مجموعة واسعة من المهارات والقدرات وأدت إلى التركيز على إثراء الوظائف، وعملية دمج المزيد من المهارات والقدرات في الوظائف.

مهارات متنوعة

تشير هوية المهمة إلى الدرجة التي توفر بها الوظيفة الفرصة للقيام بقطعة عمل كاملة يمكن تحديدها. يعد إكمال مثل هذا العمل أمرًا بالغ الأهمية للنتائج النفسية الإيجابية ، والتأثير السلبي لعدم القيام بذلك مرة أخرى يتضح من ، على سبيل المثال ، الاغتراب الناجم عن العمل على خط التجميع. جربت شركات تصنيع السيارات مثل فولفو على مر السنين مبادئ مثل فرق العمل المستقلة ، حيث يتم تكليف فريق ببناء سيارة كاملة ، بدلاً من تكليف الأفراد بعناصر محددة منها ، من أجل توفير هوية المهمة في حين أن مثل هذه التجارب لم تكن خالية من المشاكل ، فهي محاولة لتصميم وظائف لتزويد العمال بعمل هادف.

أهمية المهمة

أهمية المهمة هي مدى تأثير الوظيفة ، سواء على المنظمة أو موظفيها أو العملاء. كلما زاد تأثير الوظيفة ، كانت النتائج النفسية للعامل أفضل. وبالتالي فإن أحد الجوانب الرئيسية لتصميم الوظيفة هو أن العمال يجب أن يفهموا المساهمة التي قدمتها وظيفتهم في المسعى التنظيمي. من الأمثلة المقتبسة في هذا الصدد هو عامل تنظيف المستشفى الذي يرى أن وظيفته تساعد في تقديم رعاية عالية الجودة للمرضى. عندما يتم تصورها بهذه الطريقة ، تأخذ وظيفة المنظف مستوى عالٍ من أهمية المهمة.

الاستقلالية

تصف الاستقلالية مدى حرية الفرد الذي يقوم بالوظيفة في اتخاذ قرارات حول كيفية القيام بها، بما في ذلك جدولة العمل واتخاذ قرار بشأن الإجراءات المستخدمة لتنفيذه. تخلق الاستقلالية النتيجة الإيجابية للمسؤولية ، والتي تؤثر مرة أخرى على الدافع. أدى تسطيح الهياكل التنظيمية منذ منتصف التسعينيات إلى خلق انشغال تنظيمي باستقلالية العمال تحت ستار "التمكين". ينقل التمكين المسؤولية إلى العمال ويزيل الحاجة إلى رقابة الإشراف الدقيق وفي الآونة الأخيرة، انعكس الاهتمام بخلق استقلالية العمال في تصميمات منظمة العمل عالية الأداء التي تركز على آليات مشاركة الموظفين.

التغذية الراجعة

تتعلق التغذية الراجعة بتلقي معلومات مباشرة وواضحة حول مستويات الأداء. يؤدي هذا إلى معرفة العامل الذي يؤدي مرة أخرى، وفقاً لـ JCM، إلى تحفيز أعلى فيما يتعلق بـ JCM ونتائجها الإيجابية. هذه الحاجة إلى التغذية الراجعة هي التي تدعم العديد من أنظمة إدارة الأداء المعاصرة. أدى JCM إلى نقلة نوعية حيث تم تصميم الوظائف التي تتطلب مجموعة من المهارات والقدرات ، وتوفير قدر أكبر من الحرية للعمال ، الذين عملوا في كثير من الأحيان في فرق مستقلة ، واعتمدوا ممارسات عمل مرنة.

الجودة الوظيفية

بدأ العمل في تصميم الوظيفة في عصر العمالة المعيارية إلى حد كبير، أي بدوام كامل من 9-5. بينما، كما أشرنا أعلاه، ساعدت مبادئه في الجهود المبذولة لجعل الشركات أكثر مرونة، فقد كان من المفترض أن يكون هناك نموذج معياري أساسي للعديد من العمال. بحلول النقطة الحالية في القرن الحادي والعشرين، اختفى هذا النموذج إلى حد كبير بالنسبة للعديد من العمال، وأدى القلق الناشئ بشأن الآثار السلبية للعمل غير القياسي للعمال إلى زيادة التركيز على جودة الوظيفة. في المملكة المتحدة، تم تسمية هذا "بالعمل الجيد" وعلى الصعيد الدولي يشار إليه عادة باسم "العمل اللائق". في المملكة المتحدة، رأينا تقرير تايلور (2017) بتكليف من الحكومة، والذي يقدم عددًا من المقترحات حول كيفية دعم جودة الوظائف..

مزايا الجودة الوظيفية

- الاجور والمكافئات الاخرى
- خصائصها الجوهرية (حسب JCMk)
- التوظيف الجيد
- معايير التوظيف
- الصحة و السلامة
- الموازنة بين الحياة الوظيفية والاسرية .
- التمثيل والصوت.

الجدول 1 فوائد او ايجابيات المهمة ورفاهية العاملين .	
التوظيف	تعمل العديد من المنظمات على تعزيز سياساتها الصحية والرفاهية من أجل جذب المتقدمين للوظائف الشاغرة التي يعلنون عنها. إنهم يسعون إلى أن يكونوا "أصحاب عمل مفضلين .
تحسين الأداء	يتم تحقيقه من خلال موظفين أكثر إنتاجية وخدمة أفضل من خلال تقليل الاعتماد على الموظفين البديلاء .
الميزة التنافسية	تجادل بعض الشركات بأن الاستثمار في الصحة والرفاهية يساعد على بناء ميزة تنافسية من خلال الموظفين ، أي تكافح الشركات الأخرى لتكرار جودة القوى العاملة .
معنويات الموظف الإيجابية	سيكون الموظفون أكثر انخراطاً والتزاماً ورضا ، وقد ثبت أن مواقف الموظفين الإيجابية هذه تعزز الأداء .
الحفاظ	سيُفقد عدد أقل من الموظفين بسبب اعتلال الصحة ومن المرجح أن تنخفض الرغبة في ترك العمل نتيجة لمعنويات الموظفين الإيجابية .

1- إدارة الاجتماعات

يعتبر إدارة الاجتماعات من المواضيع المهمة وخاصة فيما يتعلق شريحة المدراء ويذكر الكاتب في بريطانيا ان في احد الشركات المصانع الهندسية لديه شهادة جدارية موثقة تؤكد على أهمية الموضوع الصادرة عن معهد إدارة الاجتماعات في بريطانيا بمعنى ان هذه المنظمة عبارة عن مكان لتقديم الدورات التدريبية عن كيفية إدارة الاجتماع، يؤكد المدير هنا على أهمية الاجتماع من خلال وضع قواعد واسس لادارة الاجتماع والتخلي عن النظرة السلبية للاجتماع، في الوقت الحاضر بدأ المدراء في تقليص وقت وعدد الاجتماعات ومثال على ذلك هو مدير شركة تيسلا بتدأ يطبق هذا الامر ولجأ الى تقليص الاجتماعات وتقديم نصائح للعاملين بالاهتمام بالعمل وليس قضاء الوقت واضاعة وقت المدير. وبالتالي هذا الموضوع يجب ان تقف عنده وتؤكد على أهمية الاجتماعات وان من يدير الاجتماعات هم القيادة العليا في المنظمات مثل الأساتذة الجامعيين ورئيس المحكمة في المحاكم. نحتاج الإجابة على بعض الأسئلة المهمة التالية:

1- هل لهذا الاجتماع سلطة وصلاحيات في اتخاذ القرار؟ وهل سيتم تبادل المعلومات؟ أي

يجب إزالة حالة الغموض وإدخال الشفافية

2- جدول الاعمال

3- ما الهدف من هذا الاجتماع "أي هل ان الغرض هو تطوير المنظمة وإزالة العقبات" هل

هو مشاركة للمعلومات وهنا لا ضرورة للاجتماع فالاجتماع اهم من ذلك ويجب ان يدار

ويتم مشاركة افكارالعاملين به ويتم التركيز على أهمية ومدى تطبيق قرارات الاجتماع

هذه التساؤلات الثلاثة هي إجابة عن أبرز خصائص الاجتماعات الفاعلة والجيدة

أولاً: تقنيات او اليات التدريب على الاجتماع

البطاقات: وتستخدم هذه البطاقات بعد طرح جدول الاعمال فاذا كانت الفقرات مفهومة يتم رفع البطاقات الزرقاء وإذا كانت غير مفهومة فيتم رفع البطاقات الحمراء .
فإذا كانت الفقرات مفهومة لدى الجميع ولا توجد بطاقات حمراء مرفوعة يتحول المدير الى الفقرة التي تليها

ثانياً: كيفية إدارة الاجتماع بشكل واضح

هنا لدينا حالتين حول من يوجد داخل الاجتماع (المدير والأعضاء) بعد ما تم التركيز على ان المدير يجب ان يكون لديه معرفة تفصيلية حول موضوع الاجتماع هنا يجب ان يأخذ بتعابير الرأي أي يجب عليه ان يأخذ برأي الاخرين في الاجتماع والاحذ بالتعابير المناسبة للتعامل مع الاخرين مثل (حركة اليد والايماءات وتعابير الوجه وحتى العواطف لها تأثير في هذا المجال)
بالتالي تم إعطاء مجموع من الاقتراحات وكما يأتي:

1- اقتراحات مرتبطة بمدير الاجتماع

- استخدم عينيك بالنظر الى عينه مباشرة لتعرف هل هو متفاعل مع ذلك للتشجيع او عدم التشجيع
- في حاله عدم الاهتمام بالاجتماع سأقوم بإعطاء اشاره مثلا الابتعاد عن الموضوع
- استخدام الأسئلة المركزة اي ان الأسئلة تركز على موضوع الاجتماع ويركز الكلام علي جوهر الموضوع يكون واضح

2- الاقتراحات المرتبطة بأعضاء الاجتماع

- درجه واهميه العضو في الاجتماع ان اجتماع ليس حكرا على المدير والباحثين او الباقيين يكونوا مستمعين ولكن في اداره الموارد البشرية المعاصرة يجب ان يكون الاجتماع تفاعلي بين كل اعضاء الاجتماع لكي يتحقق النجاح ولذلك يجب ان يتم البحث عن الحلول المقبولة ضمن كل الاعضاء الاخرين الموجودين في الاجتماع وكذلك يجب ان تكون مقبولة

3- لذلك فان الاقتراحات لخاصه بالأعضاء هي:

- ان يكون هدفك البحث عن الحلول المقبولة

- اعطاء مساحة للدعم وتطوير هذه المساهمات اي لابد ان يكون للأخريين مشاركة في الحل لكي يكون وقبول ولا يكون مجرد حل فردي
- يجب الاعتماد على الحقائق والوثائق والمقترحات والفرضيات لغرض دعم الحلول المقدمة اي ان الحلول يجب ان تكون مدعم بالوثائق
- اعطاء اهمية للسلطة في الحل وفي النقاش يكون الراي مقبول لدى الإدارة العليا

2. مستقبل ادارة الموارد البشرية.

اتجاهات اسواق العمل على المدى البعيد.
هناك توجهين وخصوصا في الفترة الزمنية التي مضت اما؟

- طلب كبير على الموارد البشرية.
- عرض كبير للموارد البشرية.

لماذا هناك نقص في الموارد البشرية؟

◆ تغيرات اقتصادية.

◆ تغيرات تقنية.

◆ تغيرات المعرفة الالكترونية.

سببت باندثار كبير في الوظائف وظهرت وظائف اخرى.

الوفرة الوظيفية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي الى وفرة الوظائف في هذا المجال.

يعد 2011 اصبحت الوظائف يجب ان لا تشغل دون شهادة الجامعية لكونها تحتاج الى خبرة حيث هذه الوظائف تعتمد على مستوى التعليم حيث نسبة 42% تحتاج الى اقل شئي (الدراسة الكلية) و32% الى شهادات اعتيادية (اعدادية، متوسطة) لكن في زيادة عدد السكان والانفجار السكاني، لذلك من الافضل للشخص يأخذ شهادة اعلى لكي يستطيع ان يدخل سوق العمل بسبب (الاقتصاد المعرفي).

بعد ذلك سوف تظهر وظائف (تقنية مثل المبرمجين، المصممين البرامج)، لكن هذه الوظائف تحتاج الى الموضوعين. وبالتالي هذه الوظائف تحتاج الى تدريب ويكون مكلف جدا لذلك هذه الوظائف ليس من السهولة الحصول عليها.

الفجوة المستقبلية (دور الموارد البشرية)
تعمل على تقليص العجز والفائض في الموارد البشرية وليس التخطيط والتنبؤ.
هناك مجموعة من الوظائف في مرحلة الخطر.

1. المبيعات.

2. النقل.

3. البناء.

4. التعدين.

5. الوظائف المكتسبة.

هناك مجموعة من الوظائف التي سيبقى الطلب عليها مستمر: -

(1) الادارة العليا (القيادة).

(2) الخدمات المالية.

(3) تكنولوجيا المعلومات.

(4) الهندسة والعلوم.

(5) التعليم.

(6) القضائي والقانوني.

(7) الصحة.

(8) الخدمات الاجتماعية (العناية بالأطفال، كبار السن). والفنون.

كيفية تقليص الفجوة الرقمية

هناك عدة اسباب لظهور عجز لهذه الوظائف: -

أ- قلة اهتمام العنصر النسوي للحصول على شهادة الحاسبات.

ب- التطوير في هذا القطاع سريع جدا وان التدريب والاحتفاظ يجب ان يحدث بشكل يومي وهذا مكلف جدا بالنسبة للأشخاص والشركات.

ت- اسواق العمل بدأت تطلب اشخاص ماهرين ومحترفين.

ث- الفئات العمرية المحترفة في هذا القطاع مختلفة عن القطاعات الاخرى، (فيوجد الشباب، وكبار السن)، ويحتاجون الى اجور عالية وبالتالي تعتبر مهمة.