

العنوان:	إدارة الموارد البشرية: كيف تتحول إدارة شئون العاملين إلى إدارة للموارد البشرية
المصدر:	التنمية الإدارية
الناشر:	الجهاز المركزي المصري للتنظيم والادارة
المؤلف الرئيسي:	ثابت، عبير سمير
مؤلفين آخرين:	عيد، منى عبدالغفار، الشوري، مديحة مصطفى، يوسف، رجاى حسني، بدوي، منى فتوح، إبراهيم، أمال(م. مشارك)
المجلد/العدد:	س33, ع152
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	يوليو
الصفحات:	29 - 32
رقم MD:	848258
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	النظام الإداري، الموارد البشرية، إدارة شئون العاملين، مصر، المجتمع المصري
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/848258

ان مفهوم ادارة الموارد البشرية قد تطور بتطور الدور الذي تقوم به هذه الادارة خلال العقود المتعاقبة الماضية فمنذ القدم نشأت ادارة الموارد البشرية كعمل طبيعي لا بد منه لإدارة اية مؤسسة وان لم تكن تحت هذا المسمى اذ لا بد من وجود جهة او شخص مختص ينظم عملية التعامل مع الافراد وقد تطورت علي مدار قرن ونصف من الزمن تقريبا حتي وصلت الي الصورة المتعارف عليها في علوم الادارة.



كيف تتحول إدارة شؤون العاملين إلى إدارة للموارد البشرية؟

الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة اهم اصول المنظمة من العاملين الذين يساهمون بشكل ضروري وجماعي في تحقيق اهدافها وجوهر هذه الادارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال « حسن ادارة توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير وهذا التنافس هو تحدي حقيقي.

مفهوم إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والانشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرين وقادة فرق العمل وخصائيو الموارد البشرية بحيث يساهموا كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والانشطة.

الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية
1- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا ومعاصرا يحتاجه المنظمة من خلال استراتيجية واضحة ومحدده تتكامل وتتوافق مع استراتيجية المنظمة تتمثل في وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل تشمل علي رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتنفيذ وسياسات وبرامج وإجراءات وبرامج في مجالات التحفيز المعنوي والمادي لهذا العنصر البشري بالإضافة إلي توفير بيئة عمل مناسبة تساهم في إبراز إبداعاته وابتكاراته .

2- تحديد دور إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بما

إعداد :

عبير ثابت سمير باحث ثان

مني عبدالقفار باحث ثان

مني فتوح باحث ثان

امال ابراهيم باحث ثان

إشراف : مديحة مصطفى شوري

كبير باحثين

إشراف عام :

رئيس الإدارة المركزية للبحوث

رجاء حسني يوسف

منظمة تقوم علي عاملين ومديرين لديهم دوافع ذاتية للتعلم ولاكتساب معرفة والبناء عليها ومن منظمة تعتمد علي مركزية القرار الي منظمة تعمل باللامركزية ومن ادارة بالأوامر الي ادارة بالمشاركة ومن ادارة يوما بيوم لإدارة الاستراتيجية

ولا شك ان هذه التحولات في طبيعة وتوجهات المنظمات تقوم علي أنواع وخصائص موارد بشرية معينة ليست متواضعة التعليم / محدودة التدريب/ فقيرة في ادارتها ...

العجز في تحقيق الميزة التنافسية:- حيث ان ادارة

و التحول من ادارة الافراد الي ادارة الموارد البشرية نتيجة الآتي :-

• اقتصار دور ادارة الافراد في بعض الانشطة النمطية (انشاء وحفظ ملفات الخدمة يدويا)
• غياب التناغم بين القرارات والممارسات داخل إدارة الأفراد.

• لم يكن الارتباط والتكامل واضحا بين نشاطات إدارة الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة.

• غياب الدور المؤثر لإدارة الأفراد في التخطيط الشامل للمنظمة.

• اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي.

• غالبية العاملين في إدارة الافراد من شاغلي الوظائف المكتبة في بعض الجهات.

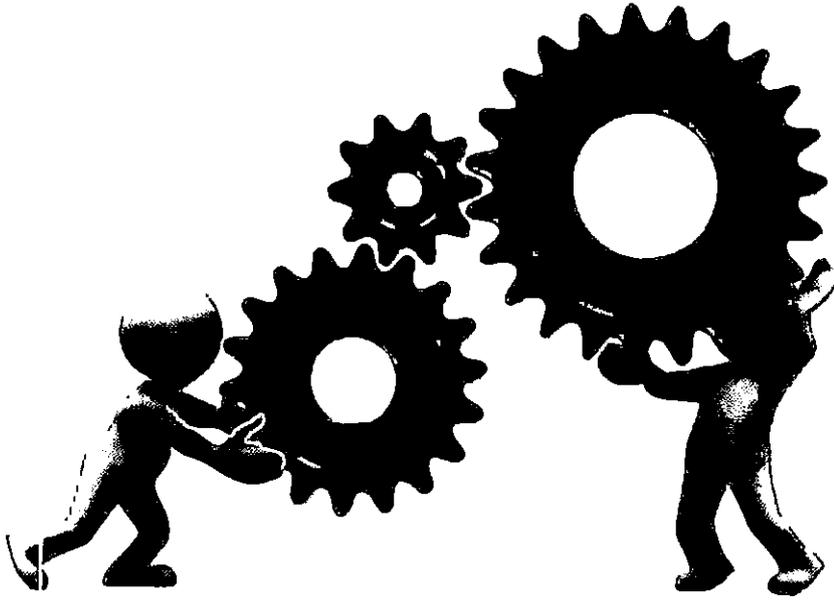
• تحول في سمات المنظمة المعاصرة الفاعلة من :-

• منظمة تقليدية ذات هيكل تنظيمي هرمي (متعدد في مستوياته التنظيمية والادارية) الي منظمة ذات هيكل مفلطح (محدود مستوياته)

• تتشابه وتتكامل من خلاله جهود فرق العمل .

• من منظمة تضم ادارات تعمل كجزر منعزلة الي المنظمة تعمل بروح الفريق فتضم فرق عمل متكاملة في تخصصاتها.

• من منظمة تعمل بالتجربة والخطأ الي منظمة متعلمة تعمل بالتعلم من تجاربها ومن جارب المنظمات الرائدة.



يتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة والمتغيرة باستمرار

٣- تحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها

٤- التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة ضماناً لنجاح الاستراتيجية العامة للمنظمة فالمسئولية مشتركة بين جميع الإدارات (عن طريق جميع المديرين) وخاصة الإدارة المباشرة والوسطى وهما الإدارتان اللتان تختصان باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يضمن تفاعلي بعض الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمات ومنها :-

- وضع الموظف في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته

- عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء بما يؤثر على قدرتهم على أداء واجباتهم وأعمالهم وهذا يؤثر سلباً على معدلات الأداء وجوده الإنتاج ومن ثم على المنظمة ككل .

- الإهمال أو التقصير في وضع برامج تأهيله وتدريبه فعالة ومستمرة للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية .

- عدم مراعاة بعض الفروق الفردية والثقافات والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل .

- القضايا الاستراتيجية في إدارة وتنمية الموارد البشرية كان من نتائج التغيرات في مجالات العمل المختلفة حدوث كثير من التحديات أو العقبات التي تعوق عملية التنمية من حيث العمالة من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى ومن أمثلة هذه العقبات ما يلي :-

- ١- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :- حيث تغيرت أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات .

- ٢- التغيرات في تركيب القوى العاملة :- مثل زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرآة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وفرص الترفي الوظيفي وبالتالي زادت الحاجة لإعداد سياسات خاصة بهن .

- ٣- نظم المعلومات في الأفراد :- حيث تواجه معظم المنظمات أهم تحدي وهو مدى قدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه القوى العاملة .

- ٤- تغير القيم والاتجاهات :- يلعب تغير القيم والاتجاهات دوراً هاماً في إدارة الأفراد ومن ثم تغير استراتيجيات الإدارة تجاه تنمية العاملين ومن أمثلة هذه القيم :-

- احترام العمل .
- قبول المخاطر والرغبة في حملها .
- زيادة استيعاب العمالة لمفهوم التنافسية من أجل الأفضل .

- ٥- العائد والتعويض المادي للعاملين :-

إن ارتفاع مستوى الأسعار وضعف مستوى الأجور في مواجهتها يعتبر من أهم القضايا الاستراتيجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية ويعتبر عامل مؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات .

- ٦- زيادة حجم العمالة :-

وهي من القضايا الاستراتيجية التي ينبغي على إدارات الأفراد في المنظمات العمل على تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة التشريعات واللوائح الحكومية :- إن إعداد سياسات العمل تتطلب مقدره عالية لتتناسب مع ظروف

- ٣- توفير التكنولوجيا المساعدة في تحقيق الاهداف .

- ٤- اعطائها السلطة والصلاحيات التي تساعد في تنفيذ واجباتها الادارية .

سياسات الموارد البشرية :

- العدالة والمساواة وساعات ظروف العمل .
- توفير المعلومات اللازمة لجميع العاملين بما يحقق الأفاع بعادلة السياسات .

- عدم التقليل من ذكاء وقوي الموظفين في المنظمة (التهيئة الوظيفية الفنية ..الخ).

- إقناع الموظفين ببرامج إدارة الأفراد وسياساتها .
- الأجور والحوافز تكتسب مقابل الإنتاج ، ولكنها لا تعطي بدون مقابل .

- من الضروري التركيز في سياسات الأفراد على السلوك التنظيمي والجماعات الإنسانية

- والمتغيرات البيئية وأنماط القيادة الفعالة والتطوير المستمر في المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات والتألق .

- سياسة الاختيار والتعيين /وسياسة الأجور والحوافز/ثم سياسة التدريب بالإضافة إلي

- كفاءة وفاعلية نظام الموارد البشرية وتعد هذه السياسات هي قلب نظام الموارد البشرية وأهمها لتدعيم الأداء الإستراتيجي المطلوب للمنظمة .

سياسات ادارة الموارد البشرية

- ١- سياسة استراتيجية الاستقطاب :-

- ٢- سياسة تصميم العمل وتوصيف الوظائف :-

- ٣- سياسة لتقييم أداء الأعمال :-

- ٤- سياسة علاقات العمل :-

- ٥- سياسة التدريب :-

- ٦- سياسة الترقية :-

- ٧- سياسة التعويض المادي والمعنوي :-

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ويمكن إيجازها كالآتي :- تحديات خاصة بالمنظمة - الأفراد - الإدارة (إدارة الموارد البشرية)

اولاً : تحديات خاصة (بإدارة الموارد البشرية ذاتها)

(١) تحديد الاهداف لإدارة الموارد البشرية

هل هذه الاهداف واضحة مكتوبه ومعروفة ؟ ومأمدي اشترك ادارة الموارد البشرية في وضع الاهداف الخاصة بها؟

(٢) سياسات ادارة الافراد

هل هناك سياسات محددة تسترشد بها ادارة الموارد البشرية في أداء مهامها وهل هذه السياسات معتمدة من الإدارة العليا؟ وماهي اهم المشكلات

العمل وطبيعة أنشطة كل منظمة لأن معظم سياسات العمل حكمها لائحة العاملين ولا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل فيه .

متطلبات نجاح ادارة الموارد البشرية

(أ) علي مستوي الافراد

١. ربط التدريب والتطوير بواجبات الوظيفة

وخلال أدائها .

٢. تحديد المهارات اللازمة لأداء كل وظيفة (المهارات السلوكية - الإدارية - الفنية ... وغيرها) .

٣. قبول التحدي اللازم لتحديث كل وظيفة بصفة مستمرة .

٤. القضاء على الخوف والتوتر المرتبط بتطوير وتحديد الوظائف .

٥. اعتبار تنمية الموارد البشرية أحد مسؤوليات الإدارة العليا بالمنظمة .

٦. تعتبر التنمية الذاتية لكل فرد أحد شروط نجاح التنمية الوظيفية .

٧. يجب ربط الترقية بتقييم الأداء والنتائج لكل فرد ولكل وظيفة .

٨. يجب احترام الفروق الفردية بين العاملين من حيث القدرات والرغبات والاستعدادات ودرجة

٩. حمل ضغوط العمل والقدرة على التعلم .

١٠. يجب تخطيط ومراقبه برامج تنمية الموارد البشرية .

يجب أن يركز التدريب على العمل والوظيفة في حين أن التعليم يجب أن يركز على قدرات الفرد .

(ب) علي مستوي الادارة

١. التمتع بموقع جيد داخل الهيكل التنظيمي مما يساعد علي تحقيق اهدافها وواجباتها .

٢. تحديد علاقاتها مع الادارات الاخرى من خلال

ضرورة التكامل والتنسيق

والتعاون بين الإدارات

داخل المنظمة زماناً

لنجاح الاستراتيجية العامة



مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات لتطوير الأجهزة الحكومية فإن هذا لن يتحقق دون بشر قادرين علي مواكبة التحديث

يغلب عليها الطابع البيروقراطي . والتمسك بالإدارة الكلاسيكية.

٨. ضعف الاهتمام بعمليات تحفيز الموارد البشرية وتوظيفها.

٩. عدم الاهتمام بنشر الوعي المعرفي بين العاملين.

١٠. عدم الاهتمام بالتعاون وروح فريق العمل . حيث لا يوجد بالوحدات الادارية المشاركة الكاملة والفعالة بين العاملين . ويغيب التعاون ويزداد الصراع بين العاملين وهي جميعاً تشكل قوة معوقة لتعلم وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة بالمنظمة.

١١. هناك درجة متوسطة من ممارسة التسويق الداخلي بأبعاده السبع وهي (وضوح أدوار العمل . تدريب وتنمية العاملين . العلاقات مع العاملين . مكافأة العاملين . الاتصالات . الدافعية لدي العاملين . التفاعل بين العاملين ومنطقي الخدمة).

١٢. ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار المديرين.

١٣. الاعتراف بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار.

١٤. عدم الميل الدقيق في مسار مهني معين.

١٥. أن يكون الفرد أكثر استعداداً لإعطاء الأولوية للمصلحة العامة علي المصلحة الشخصية.

المراحل المقترحة لتطبيق ادارة الموارد البشرية وفقاً للاتجاهات الحديثة

يجب علي إدارة الموارد البشرية اتباع الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:

تحديد المهمة

تقوم الإدارة العليا بالجهة الادارية بتحديد المهمة أو رسالة الجهة وفقاً لقانون انشاءها والغرض التي انشأت من اجله.

تحديد الرؤية

الرؤية هي قائمة مرتبة بالطموحات التي تسعى الجهة إلي تحقيقها مستقبلاً أو هي قائمة بالمستقبل المؤجل الذي تنوي أدائه (أي ماذا نرغب أن نكون في المستقبل) بحيث يقوم المديرين بها بتطوير رؤية عامة وذلك من خلال وصف التغيرات التي يريدون إجراؤها لخلق ثقافة التحسين المستمر في الأداء وذلك لإنتاج خدمات سواء بجودة مرتفعة تقدم للمجتمع الذي توجد به الخارج

تحليل البيئة والمناخ الخارجي:

وتشمل البيئة الخارجية المتغيرات التالية:

١. الحالة الاقتصادية العامة. وتشمل الدخل القومي ومعدلات النمو فيه وتوزيع الدخل القومي بين القطاعات الاقتصادية المختلفة . وتوزيع الدخل علي

مدي وجود اجراءات ونماذج محدده لنظام الترقيةات وماهي مؤشرات نجاح نظام الترقيةات .وهل هناك مشكلات تواجه المنظمة فيما يتعلق بالترقيةات؟ وماهي المشكلات التي يتم مواجهتها وعلاجها ؟

١١) تقويم سياسات الافراد
ماهو شعور العاملين تجاه الوظائف التي يؤدونها وماهي درجات الرضا او انخفاض الروح المعنوية ؟ وهل هناك طرق للتعرف علي اتجاهات الافراد - ومامدي مساهمة العاملين بأفكارهم واقترحاتهم في تحسين الاداء .

إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية بالجهاز الاداري للدولة

بتحليل ودراسة واقع الجهاز الاداري للدولة ودراسة مدي تطبيقه للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تبين ما يلي :

١. أن هناك جهات قليلة تهتم بالعنصر البشري وتعمل علي التخطيط له . كما أنه في حالة وجود هذا التخطيط فإنه غالباً ما يفتقد إلي النظرة الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية ويعتمد فقط علي النظرة الجزئية وأن التخطيط للموارد البشرية بالجهات الادارية يكتفي فقط بوضع مجموعة من الخطط الجزئية والبرامج غير المترابطة والتي تهدف إلي حل المشكلات قصيرة الأجل.

٢. لا يوجد ارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للجهة.

٣. هناك قصور في متابعة موقف الجهات سواء من حيث التحليل المستمر للمتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بها والمؤثرة علي مواردها البشرية أو من حيث تحليل الإمكانيات الذاتية الحاكمة لها فالقائمون بالتخطيط لا يتوافر لديهم التهيئة الذهنية الكافية عن مسار أو الاستراتيجية الكلية للجهة لتحديد أولويات خطط الموارد البشرية أو كيفية توجيه المسار الاستراتيجي لتنمية النواحي الثقافية والكفاءات.

٤. سلبيه وعدم توافق قيم الرؤية الاستراتيجية بهذه الجهات حيث أنها تفتقر إلي القيادة الاستراتيجية ولا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي.

٥. غياب الابتكار والإبداع . حيث أن مناخ العمل لا يشجع علي الابتكار والإبداع والتحديد من جانب العاملين . ولا يساعد علي توليد أفكار جديدة.

٦. عدم مراعاة العاملين لنظم القيم والأخلاقيات حين أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

٧. عدم توافر القيادات الفعالة لأحداث ونقل الجودة الشاملة في المنظمة حيث أن معظم القيادات

التي تعوق تطبيق سياسات الموارد البشرية ومدي وضوح هذه السياسات للعاملين مثلاً فيما يتعلق بالترقية - النقل - الجزاءات ... الخ

٣) تنظيم ادارة الموارد البشرية
هل توجد ادارة / قسم / وحدة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي؟ وماهو مسماها - وما مدي ملائمتها هذا القسم / الوحدة المتطلبات العمل بالمنظمة .

وهل يعكس تنظيم ادارة الموارد البشرية الوظائف التي تقوم بها فعلاً؟ وما مدي وجود دليل مكتوب لاختصاصات ادارة الموارد البشرية - وكذا مدي وجود توصيف وظيفي لوظائف هذه الادارة والعلاقة بينها وبين الادارات الاخرى بالمنظمة (استشارية - خدمات - المهام والمسئوليات)

وكذلك مدي وجود مستويات محدده واضحة لإدارة الموارد البشرية وهل تتوزع هذه المستويات علي الاشخاص العاملين بهذه الادارة توزيعاً سليماً ومدي تناسب المسئوليات مع الصلاحيات الممنوحة للعاملين بها ؟ وهل يوجد عدد كاف من الاشخاص لتقييم مهام عملها من عدمه .

٤) مدي توافر تدريب متخصص للعاملين بإدارةالموارد البشرية ووجود تخطيط للقوى العاملة بالمنظمة ... هل توجد خطته واضحة معتمدة لاحتياجات المنظمة وماهي اهم الصعوبات التي تصادف المنظمة في تدير احتياجاتها من العمالة ومصادر الحصول عليها وهل تستخدم ادارة الموارد البشرية هذه المصادر أو بعضها؟

٥) الاختيار والتعيين
هل توجد اجراءات وخطوات واضحة للاختيار من بين المرشحين للوظائف المختلفة وماهي اهم مشكلات الاختيار من بين الكفاءات المتوفرة - وهل تستخدم اختبارات لقياس كفاءة المرشحين وماهي انواع الاختبارات (ان وجدت) .. وهل تجري مقابلة للمرشحين للوظائف ومن الذي يقوم بها؟

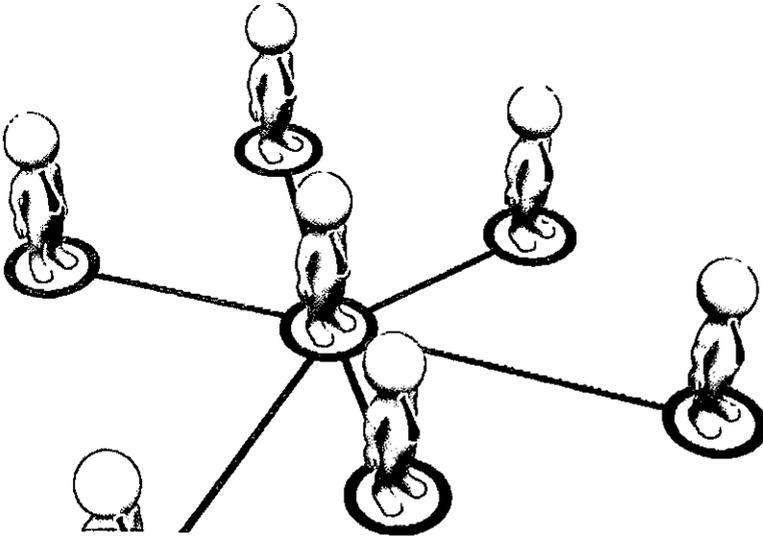
٦) التدريب
هل هناك خطة للتدريب بالمنظمة؟ ومن الذي يقوم بإعداد الخطة التدريبية؟ وما الجهة التي تشرف عليها وهل تدعم الادارة العليا نشاط التدريب ومدي توافر مخصصات مالية للإنفاق عليه؟ ومادور ادارة الموارد البشرية في تدريب العاملين وهل هذا التدريب يتم داخل المنظمة ام خارجها؟ وكذلك مدي وجود خطة لتقويم فاعلية النشاط والتدريب؟ وهل يتم تدريب لمسئولي التدريب بإدارة الموارد البشرية؟

٧) مدي وجود نظام واضح ومحدد لتحديد الرواتب والاجور والمكافآت
هل تستخدم ادارة الموارد البشرية نظام تقييم الوظائف وماهي المشكلات التي تصادف المنظمة في الرواتب والاجور وهل تتفق هذه الاجور مع المعدلات السائدة في سوق العمل؟

٨) مدي وجود نظام للحوافز والمزايا المادية والمعنوية بالمنظمة .
مدي قبول العاملين لهذه الحوافز؟ وهل تجري دراسات للتعرف علي دوافع وحاجات العاملين؟ ومدي نجاح الحوافز في اشباع حاجات العاملين ودفعهم للإنتاج واهم المزايا العينية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وهل يوجد مشكلات تواجه تطبيق نظم الحوافز وكيفية التغلب عليها؟

٩) مدي وجود سياسة واضحة لتقويم الاداء مدي وجود معايير محدده للأداء . وهل توجد معايير محدده وعلي اي اساس توضع هذه المعايير؟ وهل تساعد طرق التقويم المتبعة في قياس حقيقة أداء العاملين؟ وهل توضح ادارة الموارد البشرية للأشخاص نتائج تقويم ادائهم؟ وما يترتب علي ذلك من اجراءات؟

١٠) نظام الترقية



الأفراد وحجم الإنفاق على السلع والخدمات على المستوى القومي والفردي
 ٢. العوامل التكنولوجية: ويقصد بها عوامل التقنية المتاحة حالياً والمتوقعة والتي يمكن استخدامها في إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تقدمها الجهة، وهذه العوامل تتطور بسرعة كبيرة، وهي تمثل أهم التحديات التي تواجهها كذا يجب على الجهة العمل على مواجهتها بشكل فعال.
 ٣. البيئة الثقافية والتعليمية: يقصد بها المستوى العلمي لأفراد المجتمع، نسب الأمية والمؤسسات التعليمية الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة مثل الجامعات، وتمثل هذه المؤسسات سوق العمل الذي يد الجبهة باحتياجاتها من القوى العاملة، كما أن العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات الدينية تؤثر بدرجة كبيرة على أنشطتها

بالإضافة إلى تحديد المخاطر والفرص فإن تحليل وتقييم مكونات البيئة الخارجية يساهم في تحديد العوامل المؤثرة عن أداء المنظمة لوظائفها، ودرجة تأثير كل منها، ومن ثم تقسيمها إلى مجموعات طبقاً لقدرة الإدارة على التحكم في هذه العوامل. ويساعد ذلك في أن تأخذ الإدارة زمام المبادرة في تغيير الظروف البيئية لتتوافق مع الأهداف الموضوعية بدلاً من الانتظار والتصرف في صورة رد فعل للتغيرات البيئية.

تحليل البيئة والمناخ الداخلي:

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي:

- الأفراد (المورد البشري) بمختلف فئاتهم وتنوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية (الأموال) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الاتباع لأداء الأعمال.
- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع].
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها «الهيكل التنظيمي» [التنظيم الرسمي]. أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف [التنظيم غير الرسمي].

أن الغرض الرئيسي من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد ما تتمتع به من نقاط قوة يمكن التركيز عليها وتعظيم الاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف التي تعانيها حتى يمكن تقويتها أو تخفيف الضغط عليها تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلبيًا وإيجابيًا، وتستطيع توجيهها لتنفيذ ما يحق للمنظمة أهدافها

وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية تختلف تقسيمات المنظمة للإنتاج، التسويق التمويل، التطوير التقني، تطوير

المنتجات... ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق.

• البناء التنظيمي للمنظمة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية، وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي يتأثر فيه الموارد البشرية فعاليتها، فإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.

• تحليل الموارد البشرية منضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.

• تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.

• تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور المعلومات البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الأداء.

• تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز للمنظمة عن غيرها.

تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

هذه الأهداف تعتبر الأساس لوضع الخطط وتنفيذها، والأهداف الاستراتيجية هي أهداف تغطي فترة زمنية طويلة قد تمتد لخمس سنوات، وفي هذه المرحلة يستخدم مفهوم الإدارة بالأهداف وفيه يشترك المديرين في وضع الأهداف التي تعتبر أساساً لخطط الأنشطة وتمر عملية وضع الأهداف الاستراتيجية بعدة مراحل كما يوضحها الشكل التالي:

صياغة وتكوين الاستراتيجيات

إن تكوين الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة تختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانات [مصادر القوة] وجنب [أو تحيد] مواطن

الضعف في المنظمة.

تصميم واختيار الاستراتيجية المناسبة:

تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر وكذلك تقوم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ويوفر تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة معلومات عن الفرص والمخاطر وكذلك نقاط القوة والضعف بها. كما أنه يتم تكوين فريق الجودة بواسطة الإدارة العليا بالمنظمة، وكذلك تقوم الإدارة بتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لهذا الفريق وتكبير مهمته الرئيسية هي تحديد حاجات ورغبات العملاء حيث يتم تصميم وتنفيذ استراتيجيات وظيفية تشمل كافة الوظائف الموجودة بالمنظمة مثل التسويقي، الإنتاج، التمويل، الشراء والتخزين، إدارة الموارد البشرية.

المراجع

أولاً : الكتب

- أ/ احمد سيد مصطفى - رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية- كلية التجارة جامعة بنها ٢٠٠٣
- د/ عادل محمد زايد - إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية - كلية التجارة جامعة القاهرة ٢٠٠٣
- ثانياً : رسائل و أوراق عمل
- د/ بريات هوبكنز ترجمة د/ خالد العامري - الإدارة الالكترونية للموارد البشرية د الفاروق - ٢٠٠٦
- راند الهان الزهري - التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - مجلة دمشق - العدد الاول ٢٠٠٠
- أ/ محمد زويد العتيبي - الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
- د/ سعيد شعبان حامد بحث بعنوان (الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية) كلية التجارة جامعة الأزهر - ٢٠٠٦
- د/سعد العنزي-د/مؤيد الساعدي- فلسفة استراتيجية للموارد البشرية -مجلة العلوم الاقتصادية والأدوية جامعة بغداد- العدد ٥٤ سنة ٢٠٠٧
- د/ سليمان الفارس - خالد رشيد بحث بعنوان (التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية) كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
- د/ عبد الحميد عبدالفتاح المغربي - بحث (تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص) المجلة العلمية للتجارة والتحويل - كلية التجارة جامعة طنطا العدد الاول ٢٠٠١
- أ/ وائل محمد جبريل - إدارة الموارد البشرية - النشأة والتطوير والوظائف - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ٢٠٠٩
- أ/ هدي علي مسعود - بحث (دور التنمية البشرية في استراتيجية الإدارة) مجلة الإدارة الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة العدد الرابع ٢٠١٠