

خطوات تقييم الاداء:

عملية تقييم الاداء عملية معقدة تدخل فيها كثير من العوامل لذا فان علي مقيمي الاداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في ادارات القوة البشرية عند عرض تقييم الاداء من اللازم ان توع في بداية الخطوات .

اولا خطوات وضع النظام لتقييم الاداء :

ويتم وضع الخطوات التي تشكل بمجموعتها نظام تقييم الاداء من قبل الاداره القوه البشريه .

١/ تحديد القياس

ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم من المتعارف عليه، ان عملية تقييم وجود معايير محدد يقارن بها الاداء والسلوك .

- اختيار طريقه التقييم

هنالك طرق متعدده يمكن استخدام احداها في عملية تقييم الاداء هذه الطريقه منها هو تقليدي ومنها هو حديث .

- تحديد دوريه التقييم

يقصد بالدوره تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم واخر على اساس ان هذه العمليه مستمره تلازم حياه العاملين منذ تاريخ تقييم في المنظمه حتى

تاريخ تراكم العمل فيها.

- عمليه نتائج التقييم

فى هذه الخطوه تتفرد فيما اذا كانت نتائج التقييم سيتم اعلانها لجميع

العاملين ام الفئه منهم ام تبقي النتائج حريه .

ثانيا : خطوات التقييم التنفيذيه ويقوم بهذه الخطوات التقييميه المقيم

- دراسة مقياس او معيار التقييم المعدد.

٢- ملاحظه اداء العاملين وانجازاتهم وقياس

- مقارنة اداء العاملين بالمقاس الموضوعه وتحديد نقاط الصنف فى هذا الاداء

بنتائج التقييم

- انجاز القدرات الوظيفيه المناسبه فى ضوء النتائج التي تنتهي اليها المقارنه

اعداد هيكل الرواتب والاجور :

مفهوم الاجور ومكوناتها :

الاجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل فى مقابل تنفيذ ما يكلف

به ، وفقا للانفاق الذى يتم بينها . وفى اطار ما تعرضه التشريعات المنظمه

العلاقه بين العامل وصاحب العمل .^١

وترفع مستحقات العامل نقدا ، غير ان ما يرفع نقدا لايمثل التكلفة المصاحبه

لتشغيل العامل فى المنشأه ، والتي اصطلح على تسميتها تكلفه الاجور ، فإى

^١ صلاح عبدالباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٩

جانب الجزء النقدي الذي يوقع للعامل ، يدفع المنشأ مبالغ أخرى للانفاق على توفير مجموعه من الخدمات للعمال مثل الوجبات الغذائية المجانيه المعاناه ، المساكن المجانيه أو المؤجره بايجار رمزي ، وسائل الانتقال المجانيه ، العلاج الطبي المجاني ، أقساط التامينات الاجتماعيه الخ.

ولذلك اذا اردنا أن نحدد التكلفة الحقيقيه للاجور في اى مشروع خلال فتره زمنيه معينه ، فلا بد من ان نضيف الى المبالغ النقديه ، جمله المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينييه التي حصل عليها العمال خلال هذه الفتره .

ويمكن تبويب الاجور في ثلاثه مكونات هي :

اولاً: الاجر النقدي :

يتكون الاجر النقدي من جزئين : جزء ثابت ، يدفع بشكل دوري وجزء

متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبزول من جانب العامل .

(أ) الاجر الثابت :

يدفع الاجر الثابت عن الساعه او اليوم او الاسبوع او الشهر او السنه

حسب نظام دفع الاجور في المشروع ، وحسب طبيعه العمل الذي يؤدي فالعمال

المؤقتين الذين يؤدون عملا موقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأ ، تدفع لهم

مستحققاتهم يوميا ا وفي نهايه الاسبوع ، اما العمال الدائمين فعادتا ما يتم لهم

الدفع فى نهايه كل شهر . والمبلغ الذى يدفع فى شكل ثابت يرتبط ايام العمل التى توده ويدفع للعمال الموقتين عن ايام العمل الفعلي هاو حسب المبلغ المتفق عليه مقدما بحل يوم عمل ، اما بالنسبه للعمال الدائمين فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا لنظام الموضوع والذى يحدد لكل وظيفه بصرف النظر عن ايام العمل ، بشرط ان تكون ايام الغياب فى الحدود المحدده والمسموح بها وفقا للقانون بسبب العطلات الرسميه او الاجازة السنويه المقرره ويسمى هذا المبلغ الثابت المحدد للوظيفه الاجر الثابت او الاجر الاساسى . ولا يعنى هذا ان المبلغ النقدى الذى يدفع كاجر اساسى ويظل ثابت طول مده خدمه العمل ، ولكنه يعنى انه يظل ثابت لفترة (عاده ما يكون سنه) ثم يجرى نتيجته التوافر مجموعه من الظروف تحتم هذا التعديل . اول هذه الظروف تتمثل فى زياده خبره العامل بمرور الزمن وتزايد اعبائه العائليه بسبب التغير فى عدد افراد عائلته ، وتسمى هذه الزياده التى تطرأ على الاجر الاساسى : العلاوه الدوريه او السنويه .

(ب) الاجر المتحرك :

تدفع المنشآت لعمالها علاوه على الاجر الثابت مبالغ اضافيه ، ومن امثله

ذلك :

ويرجع السبب في ذلك ان قيام المشروع بدفع اجور نقل عن المشروعات المماثلة ، سوف يؤدي الى عدم امكان حصولها او فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية ، كما ان كثير من المشروعات تعد سياسة الاجور على ان تكون سياسة اجورها من المشروعات المنافسة لاجتذاب افضل العناصر البشرية للعمل بها .

وعادة تقوم المشروعات بعمل استحصاء للاجور السائدة في المنطقة التي تمارس فيها نشاطها للاسترشادية عند اعداد هيكل للاجور والرواتب الخاصة بها .

٢- قدرة المنشأة وامكانياتها :

تتوقف مستوى الاجور والرواتب التي تدفعها المنشأة للعاملين بها على امكانياتها المادية ومركزها المالي . فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وارباحها، كلما كان لديها القدرة على دفع رواتب اعلى . والعكس اذا كانت المنشأة تواجه صعوبات مالية تقل اجرتها على دفع اجور عالية .

في بعض الاحيان قد يقبل العاملون هذا الوضع الى ان تتحسن حالة المنشأة المالية .

٣- التشريعات والقوانين العمالية :

تتأثر مستويات الاجور والرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة ،
والتي تتضمن تحديد الساعات العمل ، وايضا الحدود الدنيا من الاجور ،
وبالتالى تعتبر هذه التشريعات قيда على المنشأة ، الا ان ذلك لا يمنع بطبيعة
الحال من ان تقوم المنشأة بدفع اجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانوناً .

٤- الظروف الاقتصادية الطارئة :

ق د تطرا بعض الظروف التي تحدث اثرها فى مستويات الاجور والرواتب
، مثال حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة ويصبح من المتوقع ان
نتخفيض مستويات الاجور فى حالة الكساد والانكماش الاقتصادي فى الدولة
والعكس صحيح حيث ترتفع مستويات الاجور فى حالة الرواج الاقتصادي .

٥- متطلبات العمل :

لا شك ان هناك ارتباطا كبيرا بين مستويات الاجور والمرتبات من
ناحية وبين متطلبات اداء العمل من ناحية اخرى ، فكلما زادت هذه المتطلبات
كلما زاد الاجر المقابل لها . والعكس صحيح بمعنى اخر اننا اذا قمنا بترتيب
الوظائف المختلفة وفقا لدرجة الصعوبة والخبرة والتعليم اللازمة لادائها ، فانه

يمكن القول ان الوظائف التى تتصف بالصعوبة والتى تزيد متطلباتها من التعليم والخبرة يجب ان يقابلها مستوى اعلى من الاجور والرواتب .

٦- الانتاجية :

هناك علاقة مستمرة بين انتاجية العامل والاجر الذى يحصل عليه ، وتقاس الانتاجية عادة بكمية الانتاج لساعات العمل . تحبذ الادارة عادة ربط الاجر بالانتاج ، ولا شك ان المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التى صاحبت انتاجية العاملين فيها.

٧- مستوى تكاليف المعيشة :

تتأثر الاجور والرواتب بتكاليف المعيشة فى المجتمع ، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الاجر الحقيقي للعامل ، وادى ذلك الى خفض مستوى معيشتهم . لذلك نجد ان كثيرا من المنظمات العالمية عادة ما تمثل الى تحديد الاجور والرواتب وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة فى مستويات الاسعار . ويؤخذ على هذا الراى ان زيادة الاجور والرواتب المدفوعة تؤثر على الاقتصاد القومي . فهذه الزيادة تؤدى الى زيادة التضخم وزيادة جديد فى الاسعار نتيجة لزيادة الاموال المتاحة للتداول دون زيادة فى الانتاج .

المبحث الثالث

التحريات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر ، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات امام ادارة الموارد البشرية وسوف نذكر فيما يلي الامثلة لهذه التحديات (١):

١- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :

لا شك ان التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الالية تشكل قيادا على تغيرات جذرية في انواع الاعمال والمهارات التي الت اليها المنشآت ، فسوف تزداد اهمية بعض الانشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب منح تلبية احتياجات التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين والبحث عن فرص اخرى لهم ، لذا ينبغي على ادارة الموارد البشرية ان تعدل عن سياستها تجاه العمالة للتلاءم والتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .^١

٢- التغيرات في تركيب القوى العاملة :

لقد لوحظ هناك تغيرات في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت خاصة الحكومية ، من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات ،

حيث اصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف ، وقد يلقي هذا عبء جديدا على ادارة الموارد البشرية فتزداد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوات العمل سوف تخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الروح وقرص الترقي الويفي ، كما ان عدد النساء اللاتي سوف يتقدمون بمهام الادارة العليا يعنى ان العديد من النساء لن يكن قادرات على ايجاد الناصح المخلص ، وهذا ما يتاح بشكل افضل الرجال ، كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات واعداد سياسات خاصة بهن ، وخاصة الامهات كالرعاية الطبية وانشاء دورة الحضانه واجازات الحمل والرضاعة والولادة وعلى ادارة الموارد البشرية ان تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط افضل الى المستقبل الوظيفي الخاص بالعمالة من الجنس الاخر .

٣- نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية :

لكي تساهم الادارة في تحقيق اهداف المنشات بطريقة افضل فانها تحتاج الى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات ، خطط ادارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للادارة ، لذلك ينبغي ان تتوافر للادارة قاعدة من معلومات الاساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الالي الصغير حتى المنشات المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الالي ، فالتحدي

الذى يواجه معظم المنشآت كبيرة الحجم فى الوقت الحاضر وهى مقدرتها على
التقدم بمعلومات ذات قيمة للادارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه
الموارد البشرية .

٤- تغير القيم والاتجاهات :

تلعب القيم والاتجاهات والمتغيرات دورا هاما بالنسبة لادارة الموارد
البشرية ، ولا شك انها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين بمختلف المستويات
التنظيمية ولو امعنا النظر للتقدم الاقتصادي الذى حققته بعض الدول مالولايات
المتحدة ، مثلا نجد انه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل ، قبول المخاطر
والرغبة فى تحملها ، وكذلك قبول مبدأ التنافس من اجل الافضل .
وقد لوحظ ان هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة - خاصة فى الاجهزة
الحكومية - لها تاثير سلبي على الاداء والانتاجية ، ومن امثله هذه الاتجاهات
الميل الى التهرب من المسؤولية ، النظرة المضادة للتغيير والتجديد ، انخفاض
دافع الانجاز ، الافتقار الى الاسلوب العلمي فى التفكير وحل المشكلات ، تفشي
ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل ، عدم الالتزام بمواعيد الحضور
والانصراف ، وقوة تاثير العلاقات الاجتماعية والصلوات الشخصية .

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية ، حيث يقع على عاتق الإدارة مسئولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها . ويتطلب ذلك اعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشآت .

٥- العائد والتعويض المادي للعاملين :

يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين اجور اعلي ، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع اجور اعلي للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم . وضعف مستوى الاجور وعدم توافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملاً مؤثراً على مستوى الاداء في كثير من الاجهزة الحكومية ، فقد يؤدي ذلك الى عدم الانتظام في العمل والبحث عن اعمال اضافية خارج العمل الرسمي . عدم جدية تقارير الاداء السنوية عن العاملين وايضا عدم فعالية الحوافز السلبية ، وهذا يلقي غبياً جديداً على ادارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود اكبر للعمل .

٦- زيادة حجم القوى العاملة :

تعاني مصر في الوقت الحاضر مشكلة تزايد عدد السكان ، ما يستتبعه من زيادة عدد الموارد البشرية الراغبين والباحثين عن عمل ، ولكن يلاحظ ان

هناك احتلال في هيكل العمالة ، حيث ان نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذوى المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة . وقد ترتب على التزام الدولة الادبي بايجاد فرص عمل لخريجي الجامعات فى الستينات الى تكديس الاجهزة الحكومية باعداد غفيرة من الموظفين حتى ضاقت بهم اماكن العمل ، وصارت هناك مشكلة ايجاد المكان والمكتب لكل منهم فضلاً عن عدم وجود عمل على الاطلاق يقوم به المعين الجديد . ولكن هذه العمالة الزائدة لم تقتصر مساوئها على الاجور والمرتبات المدفوعة لها بدون مجهود فى المقابل ، وانما تعدت ذلك الى نقص الانتاجية فى الاجهزة الحكومية بصفة عامة .

ولا شك ان النظام التعليمي يعتبر المصدر الاساسي لما تحتاج اليه المنشآت من متخصصين ، وان عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق اساليب او برامج الموارد البشرية تحتاج لمؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة .

وكنتيجة اتساع رقعة التعليم الجامعي ، اصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة فى درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم . وهذا يلقي على ادارة الموارد البشرية مسئوليتين :

الاولى : ستكون ادارة الموارد البشرية مسئولة عن ادارة عاملين متعلمين ،
ويجب ان يكون العاملون بادارة البشرية على قدر من المهارات والقدرات حتى
يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة .

الثانية : لا يقتصر الامر على مجرد المعرفة والمهارة والالمام بالجوانب
السلوكية ، بل الى ابعاد من ذلك ليشمل مسئولية ادارة الموارد البشرية عن
اعداد برامج لتنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الادارية .

كذلك يجب على ادارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات
العمل المختلفة ، بما يوفر التخصصات المطلوبة ، وذلك عن طريق استخدام
البرامج التدريبية وبرامج التنمية الادارية المتجددة .

٧- التشريعات واللوائح الحكومية :

ان ادارة الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية وكثير من شركات
القطاع العام لم تتعد قدرة على اعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها
وطبيعة انشطتها ، وذلك لان معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين
بالحكومة بالنسبة للعاملين بالاجهزة الحكومية ، ولائحة العاملين بالقطاع العام
بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام .

لا شك ان هذه اللوائح تتشكل الاطار الذى يجب ان تعمل ادارة الموارد البشرية من خلاله ، واصبحت هذه الادارة تقوم باعمال تنفيذية روتينية تنحصر فى تطبيق نصوص هذه اللوائح فى سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار والتعيين ، الاجور والمرتبات ، الترقية والنقل ، نظم التاديب والحفز ، التامينات الاجتماعية والخدمات الطبية ، وتقييم الاداء واعداد التقارير السنوية عن العاملين واخيرا التقاعد والاستغناء عن العاملين .

ومن ناحية اخرى ، نجد ان كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية فى قوانين وتشريعات العمل ، يسبب التضارب والمشاكل فى تطبيقها ، ولذلك فان معيار الكفاءة لمديرى الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الالمام بهذه التشريعات والاجتهاد فى تفسيرها .

مما سبق يتضح ان اداء وظيفة الموارد البشرية فى المستقبل سوف يتزايد فى درجة صعوبته وتعقيده ، وذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوى القدرات والمهارات لتعمل بادرات الموارد البشرية . وذلك ان الموظفين الذى سيتم الاشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم والمهارة والتدريب ، ولذلك فان مديرى الموارد البشرية سوف يحتاجون الى المزيد من المعرفة

الفنية والعملية من اجل ان يقوموا بالعمل بفعالية اكثر . وهناك اسباب متعددة
اخرى تؤيد وجهة نظرنا ومنها :

- تزايد ونمو اعداد الموظفين المتخصصين .
- عدم قدرة المديرين التنفيذي نفي الادارات المختلفة على تقييم ورقابية الاداء
بفعالية .

- تزايد مسئولية ادارة الموارد البشرية عن الانتاجية والربحية .
- زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل .
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص فى الاعمال اليدوية .
- الحاجة المتزايدة الى تنمية وتطوير قدرات العاملين ، ويتطلب ذلك تعديل
برامج التنمية الحالية حتى تصبح اكثر ديناميكية واستمرارية .^١

تحديات ادارة وتنمية الموارد البشرية القادمة :

تعتبر ادارة الافراد احد اهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية
والاجتماعية ، وترتكز الدراسات والبحوث المتخصصة فى هذا المجال الحيوى
على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات
ومواءمة النظم الادارية وبرنامج التاهيل مع متطلبات التنمية^٢

^١صلاح عبد الباقي - ادارة الموارد البشرية - (الدار الجامعية) - ص ١٠٢-١٠٨
^٢منصور عيسى - مرجع سبق ذكره - ص ١٩٩-٢٠٥

وتواجه ادارة الافراد - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الاخرى تحديات كثيرة مع دخول الالفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة .
لنتعرف على طبيعة هذه التحديات ، والتوقعات التي ينتظرها خبراء ادارة الافراد .

تبين دراسة اجراها فريق من شركة I.b.m والاستشاريون وبيرن وشارك فيها ٣٠٠٠ اختصاصي في مجال ادارة الافراد من ١٢ بلدا ، وكذلك دراسات وكتب نشرت في اواخر التسعينات ، ان العاملين في مجال ادارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عددا من التحديات في الالفية الثالثة
عن :

- عولمة الاسواق المحلية والوطنية .
- عولمة تقنيات الاتصالات .
- عولمة المعلومات .
- بروز اتجاهات جديدة في منظمات الاعمال والخدمات مغايرة للانماط التنظيمية التقليدية ومضونا ووظيفيا .
- التغيرات الديمغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية ، ويزيد عدد المسنين ، ويزيد عدد الشبان في الوقت ذاته ، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية ، مما

يعنى تغيرا كبيرا فى بروفایل العاملين والفرص الوظيفية والقيادة المتاحة ،
واخلاقيات العمل .

- التغيرات فى نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة فى تحقيق
الفاعلية بحيث اصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجح اهمية العنصر البشري
من بين العناصر الاخرى .ز

- بروز بنىات ادارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول ، وعدم الاعتماد
على شكل واحد من التنظيم ، وتعتمد على العمل بذكاء اكبر لا بجهد اكثر .
- مطالبة المديرين العاملين فى التدريب وادارة الافراد بالعمل على ايجاد نظام
سايبيرنيتيكي يوفر تعتيشا وتكاملا بين التقنية والانسان فى منظمات العمل
الحديثة .

- التركيز على الابداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية فى منظمات عمل
تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل .
- اتساع الفجوة والتباين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينات
والمهارات التى تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية .

- تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح
فى توفرها ، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولى ،

مما يعنى احتمال تزايد الصراعات والتنافس والتركيز على تحقيق الاكثر
بالاقل .

- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي فى تحمل مسؤولية
تدريب وتنمية العاملين ، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعداد
، بدلا من التركيز على المعارف والمهارات التى اصبحت المنظمات تتجه
لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها .

توقعات الخبراء :

على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون فى مجال
ادارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات
المرتتبة على مختلف انماط التحديات المشار اليها آنفا سواء اكانت ديمغرافية
او تنظيمية او تدريبية . ويمكن فى هذا المقام ايراد اهم التوقعات التى
يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي :

- لعل اكبر توقع من العاملين فى مجال ادارة الافراد هو ان يتحولوا فى
تركيزهم التقليدي من ادارة الواقع الى ادارة المتوقع ، والتعامل مع المستقبل
من منظور استراتيجي ، ويتطلب ذلك ان يتقبلوا بان يتخلوا عن دورهم الواضح
والمخصص والمستقبل بدور اكثر غموضا وتداخلا وتغيرا مع بقية العاملين

في الإدارات والقطاعات ، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة ، والتكامل وليس التعاون ، والتعلم مع الآخرين قبل تعليمهم

- استبدال الصورة التقليدية لإدارة الأفراد القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها ، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من :

* الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي ، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها .

* التركيز على الجودة والنوعية بدلا من الشكل والكمية .

* التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف

، بدلا من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية .

* تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص

الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها ، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل

الإنساني .

* الوضوح في الأهداف والاتجاهات ، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون

معلنة للجميع .

* التركيز على ان رسالة ادارة الافراد والعاملين فيها هي المساعدة على احداث التغيير الايجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الاحداث والتخطيط للافعال ، بدلا من القيام بممارسة ردود الافعال .

- اكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة واعضاء ادارتها .

- الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الادارات الاخرى في المنظمة .

- التركيز على ادارة التغيير والتعامل الايجابي معه .

- تدريب العاملين وتطويرهم باساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق

السايبيرنيكي بين الانسان والتقنية .

- ممارسة دور قيادي يتميز بالزيادة والمبادرة والتجديد ، والتواجد لمرئى

الفعال .

- ان تلعب ادارة الافراد دورا واضحا وملموسا في تعديل السلوك الايجابي في

المنظمة وتحسين العلاقات الانسانية القائمة على فاعلية الاتصال .

- ان يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب وابتداع اساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية عالية تركز على التعليم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وباقل التكاليف .

- ان تركز ادارة التدريب على دورها كوسيط لاحداث التغيير ، وان تلعب دورا استشاريا وليس توجيهيا ، وانها ادارة خدمية لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة ، يجب ان تسوقها للمستفيدين منها في المنظمة .

- التركيز على برامج التنمية الادارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي ، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة ، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين .

سبل مواجهة تحديات الالفية الثالثة :

الخطوات والاجراءات المطلوبة لتفعيل ادارة الافراد وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة . يعتمد على نجاح ادارة الافراد في مراعاة العوامل التالية :

اولا: تكوين صورة قائمة على اساس التوجه نحو الانجازات وتحقيق الاهداف وذلك عن طريق :

- ان تتحول الى شريك كامل في وضع الخطط والاستراتيجية للمنظمة .

- ان تحدد لنفسها اهدافا ذكية تتميز بالتحديد والقياس ، والواقعية ، وان تكون مقبولة لدى الاخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الاساسية وان يحدد لها مواعيد انجاز واضحة .
 - ان تركز على ادارة النتائج وخدمة العملاء وليس العمليات والاجراءات .
 - ان تتصرف كادارة قيادية .
 - ان يستغل العاملون بها مهاراتهم الادارية والسلوكية لترك انطباع مثالي وقدرة حسنة لدى الاخرين .
 - ان تتصرف كادارة تسعى للتعليم وذلك عن طريق الاستماع لارا الاخرين وتقبل النقد علي تطور الذات ، واستمرار التعليم ، والانفتاح على التغيير واعتباره فرصة للوصول الا الافضل ، والتعامل مع الاخرين بصدق ووضوح وصراحة ، وتقدير واحترام متبادل .
 - ان تبادر بتقديم برامج وخدمات وانشطة تؤدي الى تغير ايجابي في السلوك والاتجاهات والاداء بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمنظمة .
 - تحديد المعوقات والمشكلات التي تحول دون الانجازات والسعي لايجاد حلول جماعية لها مع الاخرين .
- ثانيا: ان تكون قادرة على المساعدة في ادارة التغيير من خلال ما يلي :

- ان يهيئ العاملون فى ادارة الافراد التغيير وادارة التدريب انفسهم لتقبل التغير
كنتيجة طبيعية و متوقعة .

- ان يتدرب العاملون فى ادارة الافراد وادارة التدريب على مهارات ادارة
التغيير .

- ان تقوم ادارة التدريب بتدريب مديري الادارات ورؤساء واعضاء فرق
العمل على ادارة التغيير

- ان تبادر ادارة الافراد بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها
ومناقشتها مع الادارات الاخرى ، والعمل على تسويقها لهم .

- ان تتعود ادارة التدريب دائما على التخطيط للفعل بدلا من ممارسة
الاستجابة للفعل .

- المساعدة فى بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير فى المنظمة .

- تشجيع الافكار الجديدة واطاحة الفرصة لها ومساندتها ، وحماية المبدعين .

- مساندة ثقافة القرارات الجماعية .

- الاستناد الى الاساليب التفاوضية والاستشارية بدلا من الاساليب الادارية

التقليدية فى حل المشكلات .

- مشاركة الاخرين فى النجاح والفوائد الناتجة عن التغيرات الايجابية .

- التاكيد من ادخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي

مؤثر .

- التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الادارية كافة .

ثالثاً : دعم التوجه نحو مسؤولية التعليم والتطوير الذاتي عن طريق :

- التدريب على المهارات السلوكية .

- تدريب العاملين في مهارات التعليم والتطوير الذاتي .

- التدريب على مهارة وضع الاهداف الذكية .

- التدريب على المهارات الابداعية في تحليل المشكلات وحلها .

- التدريب على العمل في مجموعات وفرق العمل .

- التركيز على التدريب باستخدام نظم الوسائط المتعددة .

رابعاً : تعليم قيم الاداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للاخرين من

خلال :

- الاحاطة الجيدة بمفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الاداء المؤسسي والاداء

الوظيفي وربطها ببرامج ادارة الجودة الشاملة والخدمة المميزة وادارة التغيير

الشامل .

- تعلم مهارة العمل مع الاخرين .

- التقليل من اساليب الاشراف الاداري المباشر وتشجيع اساليب المساندة والتوجيه بدلا من اساليب التحكم والتدبير المركزى .
- تشجيع مركزية العمليات والاجراءات واللامركزية فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسسة .
- التركيز على مفهوم القدرات الادائية بدلا من المهام الوظيفية كمدخل للتدريب والتنمية الادارية .
- التركيز على تعلم اللغات الاجنبية وادارة الثقافات خصوصا فى المنظمات المتعددة الجنسيات او المجتمعات الاثنية .