

ورشة عمل بعنوان

المرونة وإدارة الموارد البشرية

Flexibility and HRM

م. اسرار عبد الزهرة علي  
م.م. مريم فخر الدين محمود

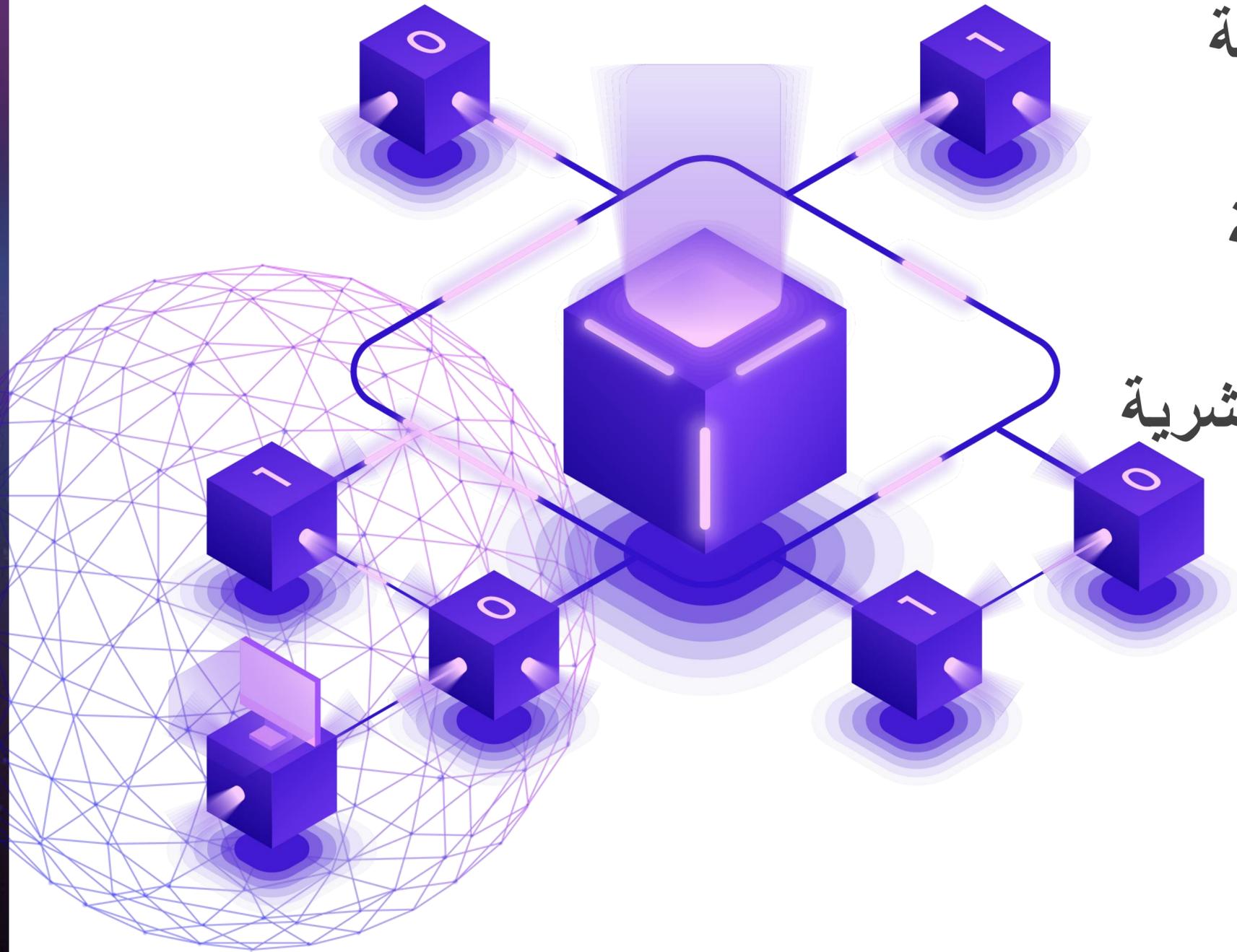




# CONTENT

- ١- مفهوم المرونة وادارة الموارد البشرية
- ٢- اهمية المرونة وادارة الموارد البشرية
- ٣- انواع المرونة وادارة الموارد البشرية

- ٤- ممارسات المرونة وادارة الموارد البشرية
- ٥- مقدرات المرونة وادارة الموارد البشرية



# المقدمة

نظرا للتغيرات السريعة في بيئة الاعمال وزيادة حدة المنافسة والعولمة، ادى كل ذلك الى احداث تغييرات في بيئة الاعمال الامر الذي جعل المنظمات بحاجة الى ممارسات ومقدرات يمكن من خلالها التغلب على هذه التغييرات. فممارسات مرونة الموارد البشرية ومقدرات ادارة الموارد البشرية احدى هذه الادوات التي تمكن المنظمات من التغلب على التغييرات التي تحدث في بيئة الاعمال فالمرونة ضرورية للمنظمات لكي تستطيع من خلالها المنافسة مع غيرها من المنظمات الامر الذي يعني ضرورة تحقيق التوازن والتوازن بين مواردها ومقدراتها، فمنظمات الاعمال التي تمتلك مرونة عالية على التغيير تستطيع بمقدراتها التي تمتلكها ان تحقق التوازن بين مواردها والكفاءات التي تمتلكها الامر الذي يعني التغلب على ظروف البيئة وبالتالي تستطيع المنظمة النمو والبقاء في بيئة الاعمال.



# مفهوم المرونة للموظفين

بالرغم من الاهتمام الكبير في الآونة الأخيرة بمفهوم المرونة وتطبيقها ومعاييرها، إلا أن عدم وضوح معنى مصطلح المرونة واستخدامه في كثير من النماذج جعل منه مفهوماً معقداً.

يشير مصطلح المرونة للمورد البشري إلى قدرة العاملين على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المنظمة، إضافة إلى التنبؤ بحالات المخاطرة المفاجئة والاستجابة لها بفاعلية.

تعد مرونة المورد البشرية حاجة استراتيجية للعاملين من أجل تحقيق ازدهار كبير في المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والتسويقية كافة

فهي ليست عملاً يقوم به العاملون لمرة واحدة فقط، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجادة مرونة المورد البشري تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المنظمة، وقد يسمح ذلك للقادة، ويتيح لهم اتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة



## مفهوم المرونة وادارة الموارد البشرية

ان ادارة المرونة هي اسلوب الادارة الحديث الذي يستعمله القادة والعاملين في المنظمة والقائم على اساس القيم والثقافات المشتركة لتسهيل مقدرة المنظمة على التكيف بفاعلية عالية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب، والاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال اعادة تشكيل او اعادة التخصيص لاستعمال ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة

ولكي تستطيع المنظمة انتاج منتجات بجودة عالية يتعين عليها ان تتكيف مع عملياتها المتعلقة بالإنتاج الداخلي للتغلب على المنتجات المعيبة التي تواجهها. فهي تتعنى بالممارسات الادارية التي تستعملها المنظمة للتأثير بشكل مباشر او غير مباشر على مهارات وسلوكيات ومقدرات التعلم لدى الموظفين من خلال المرونة من اجل التكيف مع هيكل الموظفين، ووضع العمل، وخطة التدريب، وخطة الحوافزومما تقدم يمكن القول ان ممارسات مرونة الموارد البشرية " هي نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات والاجراءات التي تستعملها المنظمة من اجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها"



## مفهوم المرونة وادارة الموارد البشرية

تعني المرونة الوظيفية الحرية والمبادرة والإبداع، كما أنها تعني المسؤولية، كلما كنت مستقلة في القيام بعمل ما. لذا فإن تحرير إرادة الفرد وإطلاق قدراته في التعبير والمبادرة والفعل بمسؤولية ينطلق من تربيته على الحس بالاستقلالية. وعليه يجب أن تشكل الاستقلالية هدفا محوريا في العمل، حيث ينبغي أن تمنح المنظمة فرصا للفرد ليتمرن على التدبير الذاتي، سواء على مستوى إدراكه لذاته ولمحيطه المادي والاجتماعي والسيكولوجي، أو على مستوى الأسلوب الذي يختاره لنفسه في التواصل والتفاوض والتكيف مع هذا المحيط. تبني المرونة الوظيفية على المنظور الإنساني للفرد باعتباره مفكرا وفاعلا اجتماعيا وكائنا سيكولوجيا تواقا إلى الحرية، لذا يجب احترام طموحاته وأصالته وفرديته وتاريخه الشخصي ومحدداته الذاتية؛ إذ إن المرونة الوظيفية لن يكون لها أي مفعول ولا أي معنى إن لم تنطلق، وتهدف في الوقت نفسه، إلى الوقوف والوعي بهذه المحددات الذاتية وخصوصيتها، كونها الأسس التي تبني عليها هوية الفرد والقاعدة التي ينطلق منها للتفاعل والتفاوض مع المحيط. ويرافق هذا الإجراء تمكين الفرد من التعبير الإبداعي عن قيمه ومواقفه وقدراته، وتحديد اختياراته ومصيره بكل مرونة ومسؤولية. وبصيغة أدق إن الفرد بحاجة إلى بناء أفكار ومواقف متناغمة مع قيمه وحاجاته، أفكارا تتجسد في وجوده في الاتجاه الذي يختاره لنفسه.



# اهمية المرونة وادارة الموارد البشرية

١- تساعد المنظمات لتعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات, فضلا عن انها تستعملها للموظفين الكبار لتحسين اداء وظائفهم.

٢- تساعد المنظمات على توفير المرونة لموظفيها اثناء تأدية اعمالهم.

٣- تساعد الافراد في المنظمة على تحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين الحياة الشخصية

٤- جذب الموظفين الموهوبين.

٥- الحد من التكاليف



# انواع المرونة وادارة الموارد البشرية

١ المرونة الزمنية: وتتمثل في تحديد ساعات العمل بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وبما يسمح لهم بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.

٢ المرونة المكانية: وتتمثل في توفير إمكانية العمل عن بعد، مما يسمح للموظفين بالعمل من أي مكان يناسبهم وباستخدام التقنيات الحديثة.

٣ المرونة في التعامل مع المهام: وتتمثل في توفير إمكانية تغيير وتعديل المهام وفقًا لاحتياجات الشركة والموظفين.

٤ المرونة في العقود: وتتمثل في توفير عقود عمل مرنة ومتنوعة، مثل العمل بدوام جزئي أو العمل بنظام المشاريع.



# ممارسات مرونة الموارد البشرية.

**١- المرونة الوظيفية:-** تتمثل المرونة الوظيفية بتفويض السلطة, والادارة التشاركية, والتدريب, اذ تعتبر المرونة الوظيفية من المكونات الرئيسية لمرونة الموارد البشرية والتي تؤثر على اداء المنظمات, فمسؤولية العديد من الانشطة في المنظمة يقع على عاتق المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية بما تمتلكه من مهارات ومقدرات التي تساهم بذلك, فضلا عن هذا فان المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية تلعب دور اساس باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لان هذه القاعدة تخلق مقدرات عالية لتطوير وسائل اكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة, فيرى بعض الكتاب والممارسين ان المرونة الوظيفية العالية تحقق رفاهية للعاملين وتحفزهم نحو اداء الاعمال بجودة عالية, الامر الذي يعني زيادة انتاجية العاملين, وانخفاض دوران العمل, وتقليل عدد المدراء التنفيذيين .

**٢- مرونة السلوك:-** ويتمثل ايمدى امتلاك الموظفين في المنظمة المعرفة الواسعة في استعمال البرامج النصية السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة الامر الذي يعني تكيف سلوك الموظفين وفقا لمواقف العمل.

**٣- مرونة المهارات:-** تُشير الى مدى سهولة وسرعة الحصول على مقدرات العاملين اللازمة لاداء المهام الجديدة, فهناك ثلاث انواع من مرونة المهارة تتمثل **الاولى بالتنوع** والذي يشير الى المدى الذي يمكن من خلاله للعاملين من امتلاك مهارات ومقدرات لها استعمالات متعددة, **اما النوع الثاني فهو السرعة** والتي تدل على السرعة التي يمكن بها للمنظمة تكوين المهارات اللازمة لانتقال الموظفين, وتكيف الفرق, ونقل المعرفة بنوعيتها, **بينما النوع الثالث** فيتمثل بالاتساق والذي يعني الحصول على فائدة من خلال استعمال مهارات متنوعة في ظل ظروف طلب مختلفة

# مقدرات مرونة الموارد البشرية

١- من يحدد الموقف استراتيجي:- يشير هذا البعد الى انه مدراء

الموارد البشرية لكي يستطيعون اتخاذ القرارات الادارية واداء

الاعمال بمستوى واداء عالي يتعين عليهم ان تكون لديهم القدرة على

المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة, وخدمة زبائن المنظمة

واستهدافهم, الامر الذي يتعين على المنظمة توقع متطلبات الزبائن

وتحقيق رضاهم, كذلك يتعين ان يتصف مدير الموارد البشرية

بالمعرفة الواسعة بشأن ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

والاخذ بالتدابير اللازمة حول أي ظرف مغاير للظروف المتوقعة.



٢- **الناشط الجدير بالثقة:-** يشير هذا البعد الى ان مدراء الموارد البشرية يتعين عليهم اني يكونوا صادقين وجديرين بالثقة وناشطين مع العاملين في المنظمة الامر الذي يؤدي الى احترامهم من قبل الاخرين والاستماع الى طلباتهم. فضلاً عن هذا فان بعض مدراء الموارد البشرية يكونون جديرين بالثقة ولكن غير مؤثرين وبالعكس يمكن ان يكونون مؤثرين ولكن غير جديرين بالثقة .

٣- **مطور القابلية:-** لكي تستطيع منظمات الاعمال اداء اعمالها بكفاءة وفاعلية عالية يتعين عليها تطوير مقدرات الموارد البشرية وجعلها مقدرات متميزة من اجل ان يكون مدراء الموارد البشرية لديها قادرين على خلق وتطوير المقدرات التنظيمية والمتمثلة بالهوية والثقافة التنظيمية، وخدمة ورضا الزبائن، واداء الاعمال بجودة وكفاءة وابداع عالي بكل يسر وسهولة.

٤- **الحث على التغيير:-** لكي يستطيع مدراء الموارد البشرية تطوير قدرة المنظمة على احداث التغيير يتعين عليهم امتلاك مقدرات بشرية عالية متمثلة بمدى معرفة العاملين على احداث التغيير في العمليات والهيكل التنظيمية، وضمان المحافظة على التحسين المستمر في عمليات التغيير ضمن المستويات الفردية والادارية والمنظمية ويتعين ان يكون التغيير قائماً على المتطلبات السوقية ومن اجل ضمان الحصول على اكبر قدر ممكن من الحصة السوقية.

**٥-تكامل وابداع الموارد البشرية:-** يشير الى قدرة مدراء الموارد البشرية على تحقيق التكامل في ممارسات الموارد البشرية الامر الذي يعني ان مدراء الموارد البشرية يقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول اليها الان وفي المستقبل وبالتالي فإنه يتعين عليهم اني يكونوا قادرين على معالجة المشكلات التي يتعرضون لها وايجاد الحلول المناسبة لها.

**٦-التكنولوجيا:-** يتعين على مدراء الموارد البشرية ان يمتلكون مقدرات عالية في استعمال التكنولوجيا الامر الذي يؤدي الى انجاز مهام ممارسات الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية عالية فضلاً عن تحسين الاتصالات المنظرية (اذ تعبر تكنولوجيا المعلومات عن التكنولوجيا المستعملة لاكتساب المعلومات ومعالجها والمساهمة بها بقصد الدعم الأهداف البشرية) وبالتالي فإن التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات له تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى خدمات الموارد البشرية وجودة العمليات.

# THANKS

