



# تحديات إدارة الموارد البشرية

نظرة سريعة على بعض الدراسات وتسليط الضوء على السياسات اليابانية واستخلاص توصيات لمواجهة تحديات الموارد البشرية في الوطن العربي

شركاء في بناء أمن واقتصاد الإمارات

رؤيتنا: أن تكون هيئة الإمارات للهوية المرجع الرئيسي لإثبات الهوية الشخصية وتوفير البيانات السكانية في دولة الإمارات العربية المتحدة

الملتقى الثالث لمسؤولي الموارد البشرية وسوق العمل بدول مجلس التعاون الخليجي

(أفضل الممارسات في التطوير الوظيفي وإدارة الموارد البشرية)

٢٢-٢٣ مايو ٢٠١٣ - غرفة تجارة وصناعة الشارقة - الإمارات العربية المتحدة

# أجندة العرض

- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- دراسات واحصاءات حول تحديات الموارد البشرية

- السياسات اليابانية: العامل الياباني

- التوصيات

# أجندة العرض

- مقدمة : مفهوم إدارة الموارد البشرية

- دراسات واحصاءات حول تحديات الموارد البشرية

- السياسات اليابانية: العامل الياباني

- التوصيات

- الموارد البشرية: **مجموع الأفراد** العاملين في مؤسسة أو قطاع عمل .
- إدارة الموارد البشرية: **مجموعة الوظائف** التي تستخدم في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية وتكامل الموارد البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.



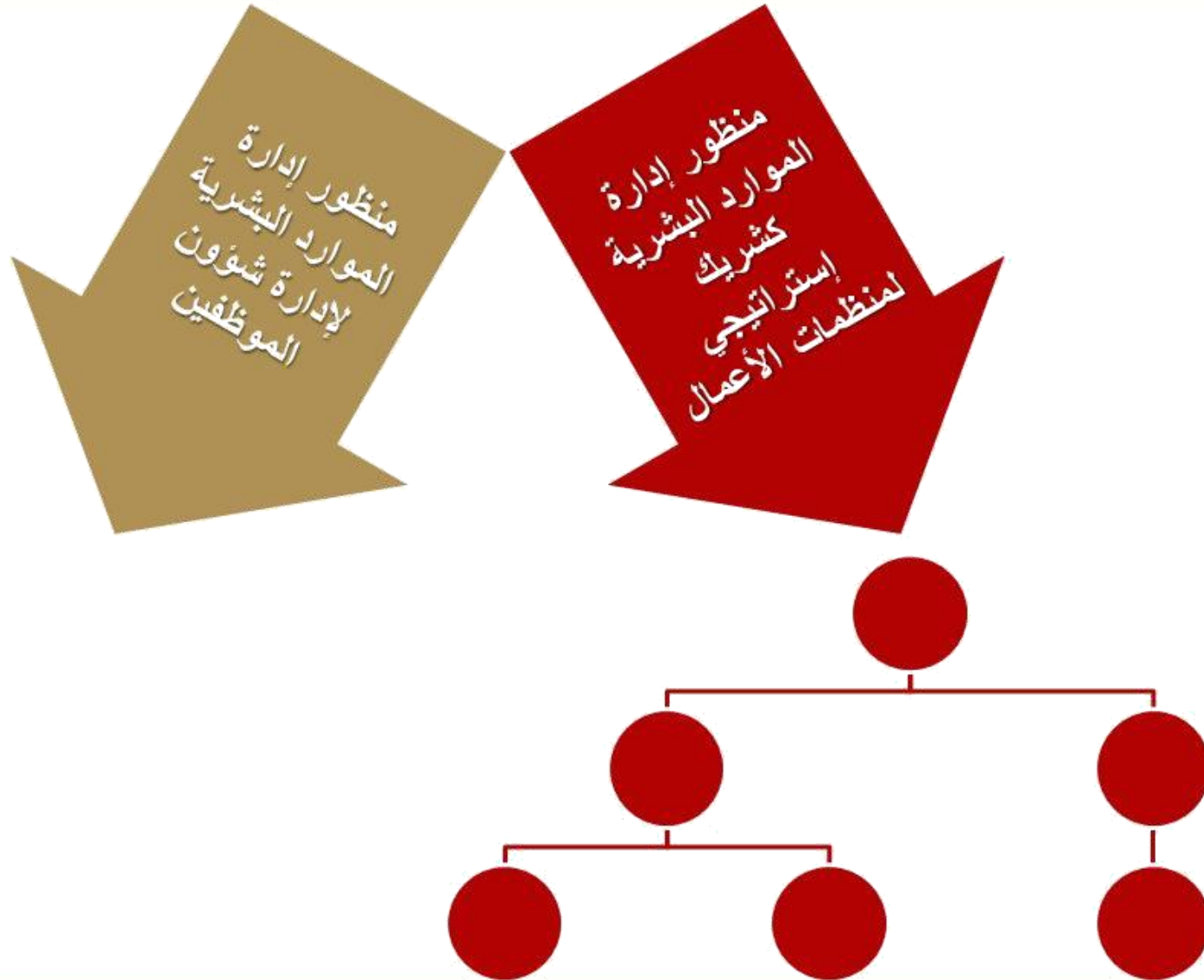


**منظور سلوكي**  
(الحاجات والدوافع والحوافز  
وتكامل الأهداف والسلوك)



**منظور قانوني**  
(الحقوق والواجبات)

# مفهوم الموارد البشرية



# تحديات إدارة الموارد البشرية

## تحديات الموارد البشرية من المنظور المؤسسي

- الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية لا تخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- إستراتيجيات الاستقطاب والاستبقاء لا تخدم أهداف التطور المؤسسي ( تطوير الكوادر الوطنية).

## تحديات الموارد البشرية من منظور الموارد البشرية

- التطبيق الفعّال لأنظمة الموارد البشرية من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة.
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية (HR Metrics)

# أجندة العرض

- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- **دراسات واحصاءات حول تحديات الموارد البشرية**
- السياسات اليابانية: العامل الياباني
- التوصيات



- تقرير نشر بمجلة FORBES الدولية عن دراسة أعدتها الجمعية الدولية لإدارة الموارد البشرية
- عدت الدراسة أهم الأولويات والتحديات التي ستواجه القيادات لإدارة الموارد البشرية بنجاح خلال الأعوام العشرة القادمة:



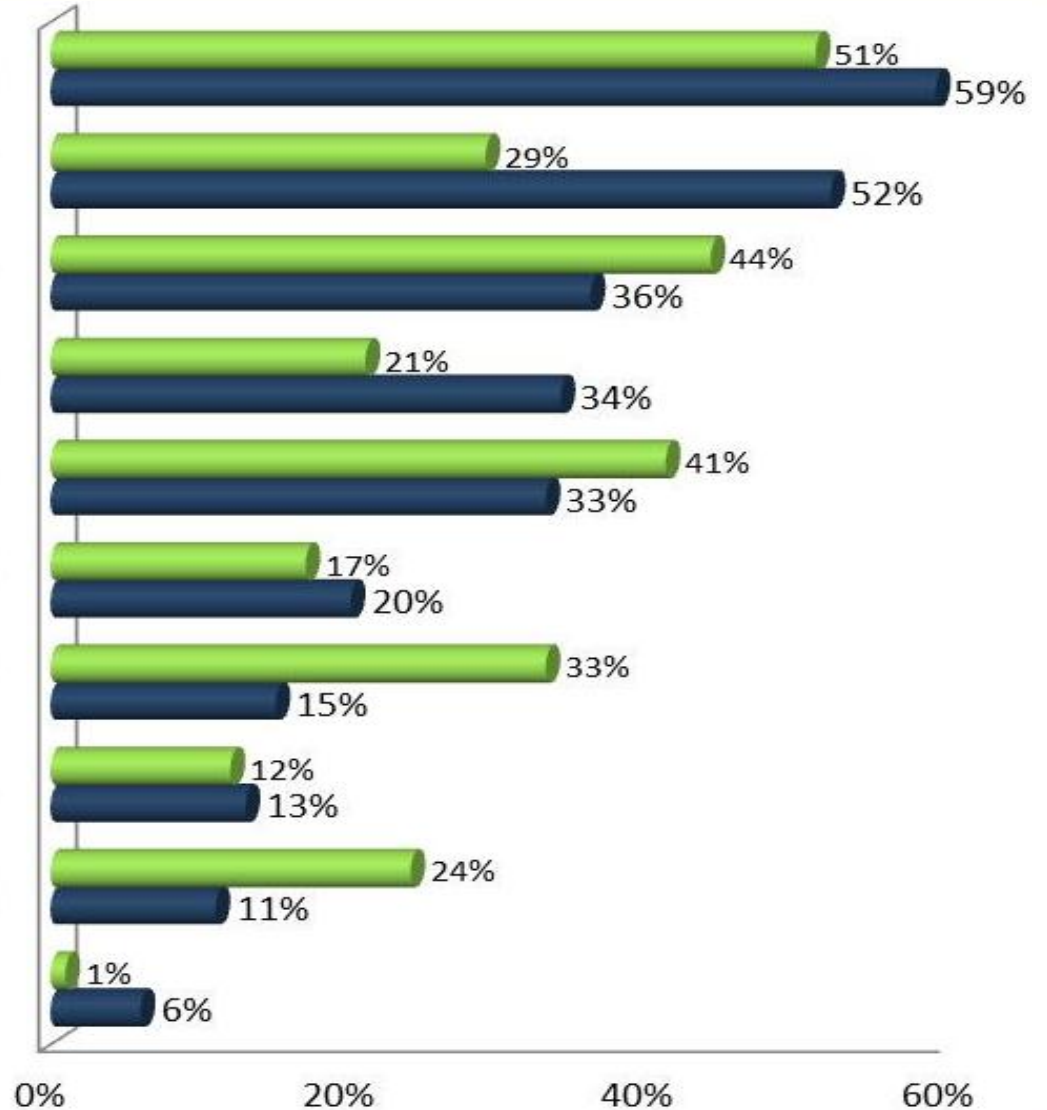
## Challenges Facing HR Executives

Over the next 10 years, what do you think will be the three biggest challenges facing HR executives at your organization?

<http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2012/11/11/5-greatest-challenges-ahead-for-hr-and-leaders/>

# الأولويات كما جاءت بالدراسة

**الاحتفاظ ومكافاة الأفضل من الموظفين**  
**تطوير الجيل الثاني من القادة**  
**خلق ثقافة مؤسسية جاذبة لأفضل الموظفين**  
**البقاء في التنافسية في حقل المواهب**  
**استقطاب موظفين ذوي مهارات تخصصية**  
**تطوير إجراءات فعالة للموارد البشرية**  
**الحصول على الموظفين المطلوبين في الأسواق العالمية**  
**خلق مؤسسة خدمية معتمدة على موظفيها**  
**كسر الحواجز الثقافية في الأسواق العالمية**  
**عوامل أخرى**



# أهم خمس تحديثات للقائد حسب تحليل مجلة فوربس



# أجندة العرض

- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- **دراسات واحصاءات حول تحديات الموارد البشرية**
- السياسات اليابانية: العامل الياباني
- التوصيات

# نتائج دراسة أخرى أعدتها مجموعة [ HR AND TALENT ] الاستشارية، حول أهم ثلاث تحديات تواجه الموارد البشرية :

## فعالية القيادة

تشارك في تطوير  
الخدمات وتستثمر  
في الموارد البشرية

1

2

3

توظيف المواهب، وتحديات  
إدارة عملية تنمية المواهب

تعدد الوسائل.. ووجود إشكالية وجدلية  
في طريقة تحديد المواهب والكفاءات

## قدرات الموارد البشرية ومدى توفرها

ليست التعليم فقط بل  
تتضمن قدرات التحليل  
والاتصال والتخطيط  
والعمل الجماعي.

<http://hrandtalent.com/2012/10/30/the-3-biggest-challenges-facing-hr-today/>

- **الاستقالات** وخطرها .

- تكاليف **الإدارة المعرفية** لدرء مخاطر الدوران الوظيفي وتكاليف معالجة آثارها باهظة جدا .

- مواجهة ظواهر **التسرب الوظيفي** ومنها على سبيل المثال عدم الالتزام والالتكالية والتفرغ لأسباب قانونية وغير قانونية وهي ظاهرة منتشرة بالدول العربية .

- الاختيار الخاطئ من البداية يقود حتما للتسرب الوظيفي .





## تكلفة التسرب الوظيفي بالإمارات

- تترتب على الشركات الإماراتية **فاتورة سنوية ضخمة** نتيجة لانتقال كوادرها إلى مواقع عمل بميزات أفضل .
- خبراء الصناعة: استمرار مسألة توظيف الموظفين والمحافظة عليهم تتصدر **أولويات أصحاب العمل في الشرق الأوسط** على خلفية الأزمة المالية الراهنة .
- شركة (فلاجشيب كونسالتيانسي): خسارة الشركات المترتبة على فقدان كوادرها تبلغ **٢.٧ مليار دولار سنويا**. وتلك تكلفة مباشرة ولكن غير المباشرة فهي يصعب تقديرها .
- (الشركات في المنطقة تخسر فرص مهمة في الكسب لأن أغلب المحترفين الذين يتركون العمل فيها يمتلكون خبرة ومعرفة استثنائية تدفع المنافسين المباشرين لشركاتهم الحالية إلى اقتناصهم).

<http://www.uaeec.com/news-action-show-id-15331.htm>

# خلاصة البحث: التحديات الأساسية التي تواجه القيادات في سوق العمل والتوظيف

إيجاد **بيئة وظيفية** تشجع  
على الإبداع والتميز

إيجاد الكوادر التي تتميز بـ  
**الكفاءة والولاء المؤسسي**

مواجهة ظاهرة  
**التسرب الوظيفي**



إيجاد المدراء والقياديين  
**المتميزين**

مواجهة **السلوكيات المضرة**  
(الغياب - خيانة الأمانة - التناحر  
الداخلي - التراجع المهاري)



# أجندة العرض

- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- دراسات واحصاءات حول تحديات الموارد البشرية
- **نظرة على التجربة اليابانية في إدارة الموارد البشرية**
- التوصيات



- شغلت أذهان علماء الإدارة
- قدمت وتفوقت بـ (أفضل الممارسات)
- وعلى الرغم من خلو اليابان من الثروات الطبيعية،  
فالعامل الياباني يعتبر الأكثر إنتاجية بالعالم!
- تكاد تكون علاقة الموظف مع شركته ومؤسسته  
مدى الحياة.
- هل القياديين في اليابان يعانون من التحديات التي تم  
استعراضها؟

- دراسة علمية ترصد أهم ما يميز العامل الياباني في مقارنة مع العامل الأمريكي.



Martin, J. R., W. K. Schelb, R. C. Snyder, and J. C. Sparling. 1992. Comparing the practices of U.S. and Japanese companies: The implications for management accounting. **Journal of Cost Management** (Spring): 6-14.

## الاحترام الشديد للقيادة

اختفاء المنافسة والفردية والرغبة  
بالتفوق الشخصي بل **التفوق للمجموعة**

متخرج من **منظومة تعليمية**  
فعالة وصارمة بدون مجاملة

**يعيش ليعمل** لا يعمل ليعيش،  
**ويضحى** من أجل عمله

**شعور وطني** حاد وقوي جدا

العلاقة مع المؤسسة هي **علاقة أبدية**  
وتأتي بالمرتبة الاولى **قبل نفسه وأسرته!**

الانتماء وال**احتماء بالمجموعة**



مقترحات وآراء العاملين  
**وسيلة للتطور والمنافسة**  
وليست مصدر تهديد!

**التوظيف مدى الحياة**  
**والمسؤولية تجاه العامل أبوية،**  
**والترقية من المتاح داخليا**  
**(لا قيادات تأتي بالباراشوت).**



**التوسع في التدريب واستخدام  
التدريب الداخلي والتدوير  
بين الإدارات لإكساب العامل  
مهارات مختلفة وإنضاجه.**





الاعتراف بالتفوق والتكريم  
للمجموعة لا الفرد واستخدام  
وسائل معنوية وإبداعية في  
التكريم وعدم الاقتصار  
على التقليدي على التكريم المالي.





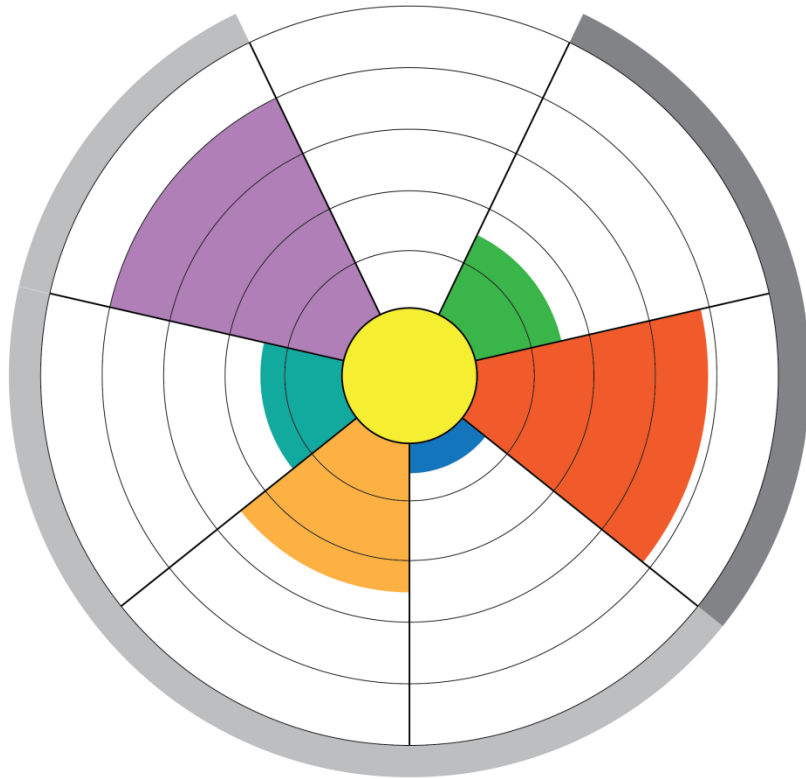


يساهم العاملون في  
اتخاذ القرارات  
وصوتهم يصل إلى القيادات.

القيادات مثال وقدوة للعاملين  
ويرتدون ملابس مشابهة لهم.



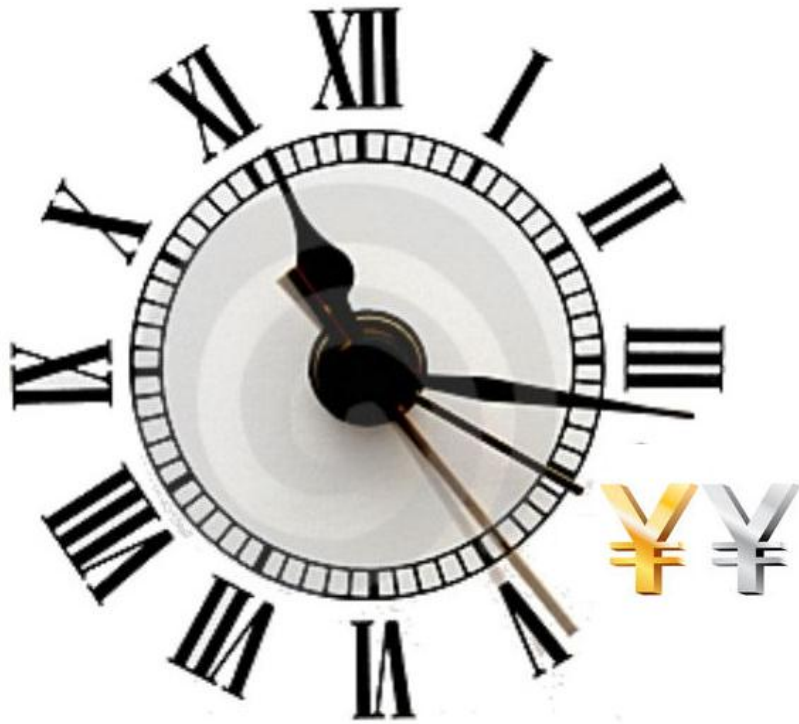
الأبواب مفتوحة ويشاركونهم  
بشكل واقعي ومرئي للجميع.



**التركيز على  
التخطيط التنافسي  
طويل المدى لا القصير،  
ولا يركز على اقتناص  
الفرص التسويقية العاجلة  
(الإبداع مقابل الانتهازية  
المالية)**

改善

همّ المدراء التنفيذيين  
التحسين المستمر  
(كايزن)



استخدام سياسات

ترشيديّة رشيقة

لتعظيم العائد من الموارد

البشرية والمادية

بلا ازدحام ولا مبالغة مثل

JIT

تبني مبادئ  
الجودة الشاملة  
بشكل شمولي  
وصادق





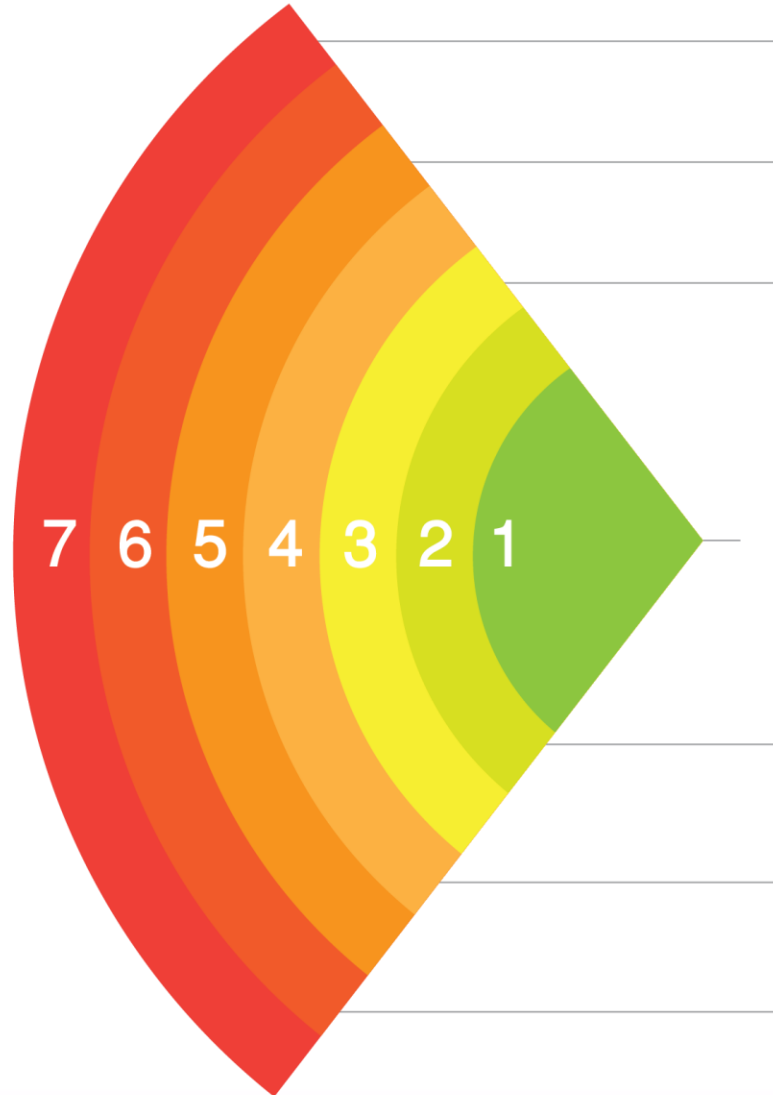
**تبني فلسفة الشراكة**  
مع الموردين والعلاقة  
طويلة المدى لا المتقلبة  
والمتنافسة **فالمصير**  
**مشترك.**





**التخطيط الدقيق**  
**وإعداد المهام ببراعة**  
**ومتابعتها بدقة**  
**والمسؤولية جماعية**





تقارير **متابعة الاستراتيجية**

التأثير على **السلوك**

**الخطط التشغيلية** تنطلق من أسفل لأعلى

نشر أهم **النتائج بشفافية**

**مؤشرات الأداء** ( التكلفة، الالتزام بالجودة، معدل الوظائف المشغولة بمهارات عالية، نسبة الشكاوى، وقت التعطل)

**التخطيط المالي** بعيد المدى

مبررات **الاستثمار** تتضمن  
( **ارضاء العاملين**، النمو طويل الأجل، التنافسية)

# أجندة العرض

- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- دراسات واحصاءات حول تحديات الموارد البشرية

- السياسات اليابانية: العامل الياباني

- **التوصيات**

# خلاصة البحث: التوصيات الأساسية حسب الدراسات المتنوعة العالمية والمحلية

**الالتزام الاجتماعي والتأمين المعيشي**  
للمتطلبات الإنسانية والتكافلية وإشاعة  
روح الأسرة والمسؤولية الجماعية عن  
الفرد والفريق والمؤسسة والمجتمع في  
رؤية جامعة شاملة

تنمية **روح الملكية** لفتح الباب للإبداع  
وترسيخ الولاء الوظيفي

**تحسين بيئة العمل** الداخلية وإيقاف  
الصراعات الوظيفية

الاستثمار في **تنمية القيادات** الواعدة والصف الثاني  
وخاصة من بين المؤمنين بالعمل الجماعي.

تقنين وإطلاق **الرؤية الواضحة**  
**للمسار الوظيفي** كما بالمؤسسات  
متعددة الجنسيات والجهات الحكومية  
ذات التقاليد العريقة مثل الجهات  
العسكرية

تحسين **نظام تقدير الأداء**  
والالتزام بعدالة وواقعية

**اكتشاف المهارات وتنميتها** وإيجاد  
لوائح وتشريعات تسمح لها بالنمو  
وتفعيل ذاتها وقدراتها



- تبني استراتيجية طويلة المدى (لا تقل عن عشرين عاما) تركز على مراحل استراتيجية ..
- إعادة تشكيل الذهنية ومنظومة القيم الاجتماعية المرتبطة بالعمل والتوظيف بشكل عام، في ضوء الاحتياجات التنافسية لدول العالم.
- احتياج أمني في ظل عالم متنافس وموارد متناقصة!



## تجيش الآلة الإعلامية

للتغيير السلوكي والتركيز على قيمة العمل وشرفه.

تمكين الطالب من  
استكمال تعليمه وفق  
هوايته ورغبته  
الشخصية.

تأسيس **مناهج سلوكية صارمة**  
تعتمد على قيم العمل الجماعي  
، والولاء، ومبادئ مستمدة من  
ثقافتنا العربية والإسلامية.



إعادة تخطيط المنظومة التعليمية

- **تأسيس اللوائح والقوانين** التي تعالج التقييم السنوي للموظف ليكون التقييم السنوي لفريق العمل.
- **تجسير الهوة بين الرواتب** (بين الوظائف والمؤسسات المتشابهة) وهو ما يفرض إعادة النظر في السياسات المالية وذلك للقضاء على ظاهرة التسرب الوظيفي والاستقطاب بين المؤسسات.
- **تهيئة البيئة التشريعية** لدعم الشركات والمؤسسات الجادة وضمان استمرارياتها وتنافسيتها.





- تحفيز المستثمرين **للاستثمار الآمن طويل المدى** وعدم تعريض المؤسسات لخطر الإفلاس لإشاعة أجواء الثقة بين الموظفين وتشجيعهم على البقاء بوظائفهم.

- تشجيع **المنتج المحلي** ورفع تنافسيته مقابل المستورد (اليابان تقوم بذلك رغم معارضة الدول الغربية!)

- استخدام الأداة الضريبية لتمرير تلك السياسات .





# ستمثل تحديات الموارد البشرية أخطر ما يواجه المجتمعات بالمستقبل!

# شكراً

د. علي محمد الخوري

المدير العام | هيئة الإمارات للهوية | الإمارات العربية المتحدة

[ali.alkhouri@emiratesid.ae](mailto:ali.alkhouri@emiratesid.ae)

[www.emiratesid.gov.ae](http://www.emiratesid.gov.ae)