



مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives

التعليم التنفيذي
Executive Education

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT



الرشاقة في إدارة الموارد البشرية



الرشاقة في.. إدارة الموارد البشرية

تقدم إدارة الموارد البشرية، بعض الأدوات الرئيسية التي يحتاجها صانعو السياسات لضمان المرونة الاستراتيجية في القطاع العام، أي المرونة في الحصول على الموارد وتطويرها وتخصيصها لتلبية الأولويات المتغيرة. وكثير من هذه الأدوات راسخة في القطاع العام، ولكن آلية استخدامها بطريقة أكثر رشاقة تجعل القطاع العام قادرًا على مواجهة التغيرات، ومثال ذلك: تعيين الكفاءات، والتقييم لغايات التعيين، واللامركزية بالتعيين، وربط الاهداف الفردية للموظف مع أهداف الوحدة التنظيمية المحددة بموجب الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والشفافية وتفويض الصلاحيات، وإعادة الهيكلة وخلق بيئة من الابتكار لدى الموظفين، وغيرها من الأدوات التي يتعين على مؤسسات القطاع العام استخدامها بطريقة أكثر مرونة، بالتزامن مع تطوير حوكمة وسياسات رشيقة.





«نفتش عن قادة يحركون الجبال.. ويقودون التغيير.. ويصنعون المستقبل.. همتهم في السماء.. وطموحاتهم معانقة النجوم..».

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

خلصت ورقة مجلس السياسات في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية في نهاية عام 2019، إلى مجموعة من التوصيات منها: أنها طالبت بإعادة النظر في سياسات الموارد البشرية الفعالة وإعادة نشرها لاجتذاب الموظفين الرشيقين وتطويرهم والاحتفاظ بهم؛ ومن ذلك، ضرورة أن تكون لديهم مهارات قوية ويتم تطويرها، من خلال التدريب المستمر وتقييم الأداء المنهجي. غالبًا ما لم يكن الموظفون الجدد على دراية كافية بمسؤوليات العمل، ناهيك عن قائمة المهارات التي يجب عليهم تطويرها وليس الكفاءات اللازمة للنجاح في الوظيفة. ولمساعدة الموظفين على تطوير إمكاناتهم الكاملة والتنقل بين المستويات أو عبر المنظمات مطلوب تدريبهم باستمرار. سيكون أحد التحديات التي تواجه الحكومة: «كيفية إبقائهم «الموظفين» محدثين بمعرفة جديدة دون تدمير تدفق العمل؟»

إذن الرشاقة هي في الواقع فلسفة تقوم على اتخاذ القرارات على مستوى الخبرة والتطلع إلى المستقبل، وتمكين الناس من التعلم، وتجربة الطول التي تم تطويرها بشكل مشترك مع المتعاملين.



نحن بحاجة اليوم إلى تصميم عمليات على المستوى المؤسسي وذات صلة بحياة العمل اليومية للموظفين لذلك، بدلاً من تصميم الطول في غرفة الاجتماعات، نحتاج إلى تصميمها مع المتعاملين، وتجربة وملاحظة كيفية عملها، وتحسينها بسرعة كل يوم.

«في استطلاع أجرته شركة ديلويت **Deloitte** على أكثر من 10000 من قادة المنظمات والموارد البشرية في 140 دولة، صرح 94% من المستجيبين أن «الرشاقة والتعاون» أمران حاسمان لنجاح مؤسساتهم.»

الرشاقة لم تعد مفهومًا جديدًا. بل على العكس، إنها أفضل الممارسات العالمية التي تحوّل أماكن العمل حول العالم، بما في ذلك أكبرها، مثل قوقل **Google** وأبل **Apple** وفيسبوك **facebook** وأمازون **amazon** ومايكروسوفت **Microsoft**.



عادةً يتم **تعريف الرشاقة** بأنها القدرة على التحرك بسرعة وسهولة. أما في سياق الموارد البشرية، فهي القدرة على تكييف وتطوير الأشخاص والعمليات بما يتناسب مع التغييرات المتسارعة وغير المتوقعة - لدعم المرونة الفردية والاستراتيجية والتنظيمية، كما أنها الطريقة التي تدعم بها إدارة الموارد البشرية المؤسسات لتصبح أكثر استجابة وتكيفًا، بحيث تحوّل التركيز التقليدي في التحكم والمواءمة إلى تركيز أكثر مرونة على سرعة الاستجابة مع المتعاملين.

وفقًا لمعهد **HR Trend Institute**  يشير مصطلح الموارد البشرية الرشاقة إلى: «تصميم أسلوب جديد لتنفيذ وظائف الموارد البشرية بحيث تسهل الاستجابة والتكيف للأنشطة والهياكل، مما يسهل المرونة في مطابقة تقلبات القوى العاملة مع الأوضاع المستجدة.»



تتسم المؤسسات بالمرونة عندما تصبح أولوية الموظفين لديها تحقيق رضا المتعاملين وتوفير القيمة لهم نظرًا لأن وظيفة الموارد البشرية ليست مصممة بشكل تقليدي لتحقيق قيمة مباشرة للعميل، فغالبًا ما يتم انتقادها لعدم قدرتها على اتخاذ إجراءات سريعة، مما يؤدي إلى الإحباط داخل إدارة الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، يتحتم على المؤسسات تشجيع وتمكين الموارد البشرية بحيث تكون أكثر انتباهًا واستجابةً تجاه التقنيات المتغيرة ومتطلبات العمل للبقاء في موقع التنافس والقدرة على جذب أفضل المواهب. في المؤسسات الرشيقة، تستمر الموارد البشرية في توفير التوظيف والتطوير وإدارة الأداء وخدمات الموارد البشرية الأخرى ولكن باستخدام نهج رشيق.

بعض المؤسسات قادرة على التطور بلطف نحو الرشاقة، بينما الأمر بالنسبة لعدد من المؤسسات، لن يكون هناك شيء أقل من حدوث ثورة داخلها.



وفقًا لمقالة منشورة على موقع لينكد إن [LinkedIn](#) بقلم "واين تاركن" أحد كبار المستشارين في تحالف الموارد البشرية الرشيقة، هناك ثلاثة مكونات لرشاقة الموارد البشرية:



مكونات رشاقة الموارد البشرية

إن إدخال الرشاقة في وظيفة الموارد البشرية من اختصاص القيادة؛ حيث يجب أن تكون امتيازًا قياديًا، يمكن ويحفز الموارد البشرية ليصبح أداة مساعدة مهمة في آلية العمل الرشيقة. وبالتالي، يجب أن تدمج القيادة جميع التغييرات التي تحدث عبر المؤسسة في وظائف إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك اعتماد التقنيات الجديدة، أو تعديل العمليات أو إعادة تنظيم أهداف العمل، والتكيف وفقًا لذلك لتسهيل الإنتاجية والكفاءة، وتطوير الموظفين وتمكينهم وتحفيزهم ومتابعتهم باستمرار.

الممارسات التي يمكن أن تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر رشاقة



ممارسات يمكن أن تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر رشاقة

01 تحديد وتوظيف أفضل المواهب

لا يزال التوظيف يمثل أحد أولويات الموارد البشرية، ولكن اكتشاف المواهب وتطويرها ضمن الموارد البشرية العالية أمر بالغ الأهمية للمضي قدماً. كما يتطلب تعظيم مهارات الموظفين الحاليين تحسين الاستعداد والاستجابة من جانب الموارد البشرية لإشراك الموظفين وتشجيعهم على تعزيز مهاراتهم وتعظيمها. بالإضافة إلى مراعاة التنوع واستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة.

في استطلاع عالمي للرؤساء التنفيذيين لعام 2014 أجرته شركة KPMG الاستشارية، اضل الكفاح من أجل تحديد الموظفين ذوي المهارات المناسبة المرتبة الثانية في التحديات الرئيسة التي تواجه قادة الأعمال، وراء تحقيق نمو مربح. لأنه حتى مع الاستثمارات في التكنولوجيا الجديدة، إذا لم تتمكن الشركات من الوصول إلى المواهب الرئيسة التي تحتاج إليها أو تميمتها، فمن غير المرجح أن تكون قادرة على المنافسة بنجاح.

القادة اللذين يتسمون بالرشاقة والقدرة على التكيف مع مشهد الأعمال سريع التغير سيكونون قادرين على توظيف أفضل الموظفين وأكثرهم إنتاجية، والاستفادة من مواهبهم لتحقيق نجاح دائم.

02 خلق ثقافة التعلم



ثقافة التعلم هي جزء مهم من المؤسسة الرشيفة. مشاركة الموظفين ليست مرغوبة فحسب، بل هي أيضًا قيمة مضافة أولية لأقسام الموارد البشرية. ويعد دمج قيم المؤسسة في قوة عاملة متعددة الأجيال ومتنوعة طريقة رائعة لإثبات الرشاقة.

وعلىنا إعادة التفكير في سياسة التعليم والتطوير في مؤسساتنا وربط التعلم المستمر بالتطور الوظيفي. حيث يتمتع المتعلم الدائم ببعض صفات رائد الأعمال المغامر، فهو فضولي فكرياً، وغير راضٍ عن العمل المعتاد، ودائماً ما يتجاوز دوره الحالي ليتعلم شيئاً جديداً ويربط بين موضوعات قد تبدو غير ذات صلة، ويسعى إلى خوض خبرات وعلاقات مختلفة.

ومن الممكن ترك مساحات من الوقت للموظفين لتطوير أفكارهم الإبداعية والتخطيط للتعلم والتفكير والقيام بتجارب ذات فوائد محتملة تمنحهم فرصة التعلم.

جعل الرشاقة جزءًا من الثقافة المؤسسية



من خلال خلق ثقافة قابلة للتكيف بدرجة عالية، ورشيقة، بغض النظر عن المستوى الوظيفي. كما يحتاج الموظفون إلى أن يكونوا على دراية بكافة المستجدات، ولديهم القدرة للتعبير عن الرأي والسماح لهم بالتصرف بناءً على هذه المعرفة.

يقول مارك برايس وهو أحد كبار المديرين التنفيذيين لشركة (اسنشر) ليست الإدارة الرشيقة مجرد إطار استراتيجي للعمل، إنها ثقافة تضم كل قسم في المؤسسة وكل موظف. في الإدارة الرشيقة، لا توجد بيروقراطية ولا تسلسل هرمي. بل يوجد فريق قادر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وعلى الرغم من أنه يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوضيحها من أجل إنشاء حدود صحية، لأن الفريق الرشيق هو الذي يقرر ما الفرص التي يجب استغلالها وما يجب القيام به حيالها. وبالتالي، يجب تمكين كل عضو في الفريق بالأدوات والتدريب اللازمين.

تتطلب الثقافة الرشيقة التواصل المفتوح بين الجميع. فلا توجد جدران تفصل بين إدارات المنظمة الرشيقة. بدلاً من ذلك يمكن أن تتدفق المعلومات بين الموظفين بسلاسة ولا توجد فجوات في المعرفة بين الأقسام. وبالمثل، يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بتغيرات السوق وأن يفهموا بوضوح احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.

تشجيع التمكين الوظيفي



يمكن للعمليات الرشيقة تمكين الموارد البشرية من الاستجابة بشكل إيجابي لتطلعات الموظفين وطموحاتهم ومساعدتهم على توسيع مجموعات مهاراتهم. على سبيل المثال: يمكن للموارد البشرية الاستفادة من التأثير المتزايد للذكاء الاصطناعي (AI) للمساعدة في تحديد المهارات داخل القوى العاملة وإنشاء عمليات رشيقة لتطوير برامج التحسين الوظيفي.

كما يمكن تعزيز الأداء الوظيفي المرن من خلال منح الصلاحيات اللازمة المدروسة لاتخاذ القرارات، وإشراك الموظفين من أجل الاستفادة من الجهد التقديري لجميع العاملين في مجال المعرفة.

من الأمور الأساسية في قدرة المؤسسة على الصمود ومواجهة التحديات هي علاقتها القوية بكوادرها، والطرق التي تشعر بها الموارد البشرية العاملة بأنها «منخرطة» أم لا مع المؤسسة. وبينما يُشار إلى الموظفين غالبًا على أنهم أعظم رصيد للمؤسسة، فإن قلة من المؤسسات لديها نموذج واضح للقيادة يحسن المشاركة ويزيل الحواجز التي تعترض الابتكار ويكشف نقاط القوة الخفية لدى الموظفين لديها.

05

الاستفادة من البيانات والتحليلات



قد تكون التحليلات هي أفضل طريقة لتصبح وظيفة الموارد البشرية رشيقة، لأنها تتيح عمليات صنع القرار الثاقبة، وتقلل البيانات والتحليلات من الحاجة إلى التخمينات الخطرة التي تؤدي غالبًا إلى عواقب وخيمة.

ستضع تقنيات الأجهزة المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي قدرًا كبيرًا من المعلومات عن الباحثين عن وظائف وعن أصحاب المواهب وإنجازاتهم؛ إذ ستستطيع إدارة الموارد البشرية الوصول إلى كم هائل من البيانات عن الموظفين المحتملين، مما يعني أن المؤسسات ستزداد فرصها في تحديد أفضل المرشحين المناسبين، وسيستطيع الموظفون أيضًا إيجاد ما يناسب مهاراتهم عند صاحب العمل.

06

رقمنة مكان العمل



الموارد البشرية الحديثة رقمية، لذلك يجب على المتخصصين في الموارد البشرية التركيز على تحسين عملياتهم لرقمنة الممارسات في مكان العمل وكما يقول البرفسور يوسف العساف (عهد رقمي جديد، 2019): إن الرقمنة هي عملية تحويل شيء ما من نسق تناظري إلى تنسيق رقمي، يعني تحويل المعلومات إلى أرقام ولكن لن يكون للرقمنة معنى بدون التكنولوجيا.

مع ظهور الثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم كأولويات عمل رئيسة، هناك ضغط متزايد على الموارد البشرية لتعزيز ثقافة رقمية أكثر إيجابية. لكي تكون رشيقة، كما تحتاج الموارد البشرية أيضًا إلى الاستفادة من التقنيات والمنصات الجديدة للمساعدة في إنشاء مكان عمل أكثر إنتاجية وتكيفًا من شأنه أن يطور المؤسسة ككل.

07



تجذير وتعزيز ثقافة الابتكار وتوفير البيئة الداعمة والمحفزات اللازمة

ليتمكن الموظفون من ابتكار المنتجات والخدمات بشكل مستمر من أجل تلبية متطلبات المتعاملين، والاستفادة من أفكار الموظفين لتنفيذ مبادرات خفض التكاليف مع الابتكار أيضًا، لذلك من الممكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية الموظف على إثبات ذاته. وتوفير جو يسوده حب التعلم وتوليد الأفكار الجديدة. باتباع قاعدة: احترّم أسئلة الموظفين وقيمة أفكارهم وتدريبهم على الشجاعة في التعبير عن رأيهم ومن الممكن منحهم فرصة ومساحة للتجريب.

08



تخطيط الموارد البشرية

التخطيط يساعد الحكومات على العمل في بيئات معقدة وغير مؤكدة على نحو متزايد، والتفكير استراتيجيًا في مزيج الأشخاص والمهارات اللازمة للاستجابة للاحتياجات المجتمعية المتغيرة، من خلال تحديد الكفاءات الموجودة والفجوات في المهارات، عندها يمكن للحكومات أن تبدأ في تحديد المهارات التي تحتاجها. ووضع خطط التوظيف التي تعمل على تحديد العدد المناسب من الأشخاص ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب.

09



إدارة الأداء لتحفيز الرشاقة

يتطلب تشجيع الرشاقة في القوى العاملة تطوير الحوافز المناسبة، من خلال أنظمة إدارة الأداء الفردية والمكافآت، وتمثل الخطوة الأولى في هذه العملية في وضع أهداف تنظيمية واضحة على مستوى المؤسسة، ثم ربط أهداف أداء الموظف الفردي بهذه الأهداف، وفي دراسة استقصائية لعام 2006 عن المديرين التنفيذيين للأعمال، أشار ما يقرب من 40 ٪ ممن اشتركوا بهذه الدراسة، إلى أن ربط استراتيجية المؤسسة وأهداف الأداء الفردي كان أكبر مساهم في الرشاقة في منظماتهم (McKinsey & Co، 2006).

10



تغيير ثقافة تقديم الخدمات

من خلال خلق موارد بشرية تقلل من اعتمادها على القواعد واللوائح إلى اعتمادها على الإبداع والتعاون، وكذلك وجود قوة عاملة مبتكرة ومخاطرة؛ حيث يتم إعطاء الموظفين مساحة للفشل البناء؛ لأن قدرة القطاع العام تعتمد على الاستجابة للاضطرابات بمرونة وسرعة، وهذا يحتاج إلى إبداع الموظف وابتكاره على وجه التحديد، فمن المحتمل أن يكون الموظفون الذين يمكنهم التفكير بشكل مستقل واستخدام مهارات حل المشكلات الإبداعية أكثر حيلة وقدرة على الارتجال بعد حدوث أي خلل وإيجاد فرص للموظفين لاقتراح حلول لتحديات مكان العمل.

11



إعادة هندسة مؤسسات القطاع العام الداخلية

بالاعتماد على الحكومة الإلكترونية، قد يعالج بشكل كبير الفصور الذاتي في الهياكل الثقافية والتنظيمية، ولكن أيضًا فإن الهندسة الإدارية (الهندرة) قد تكون صعبة وغامضة نظرًا لاعتبارات عديدة تحكم العمل الحكومي، فالأمر يتطلب عادةً إرادة سياسية قوية وكذلك تركيز واضح على الأهداف، ويحتاج القطاع الحكومي إلى التعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين وإعادة هندسة الروابط والعمليات الخارجية عبر الحدود التنظيمية، وإنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص، وزيادة المرونة وتقليل التكاليف. بالإضافة إلى تعديل الهياكل التنظيمية بحيث تكون مرنة وقابلة للتكيف في الأدوار والمسؤوليات، بحيث تسمح بالعمل ضمن فرق لديها صلاحيات اتخاذ القرار.

12



الشفافية المؤسسية

تشكل الشفافية المؤسسية أحد عوامل الرشاقة الحكومية، لذلك فإن استخدام تقنية المعلومات لنشر البيانات، يؤدي لزيادة الرشاقة، الأمر الذي قد يؤدي ليس فقط لزيادة الانفتاح من خلال الشفافية وإدماج أصحاب المصلحة وتمكينهم، ولكن أيضًا لتعزيز المرونة في صنع السياسات وتقديم الخدمات ولحفز الابتكار. إن إنشاء واستخدام منصات تقنية المعلومات والاتصالات المشتركة لاستخدامها من قبل جميع القطاعات الحكومية، بدلاً من الاستمرار في استخدام الأنظمة الفردية، يمكن أن يساعد في تحقيق المرونة المطلوبة وسرعة توصيل المعلومة واتخاذ القرار.

الرشاقة المؤسسية لم تعد خيارًا بل هي أمر حتمي لكل من أراد أن يستمر في التميز والريادة
ويحقق النجاح المستدام

في كتابهما مستقبل بيئة العمل (جين مايستر وكيفن مالكاھي) يذكران أن هناك سبع سمات للقائد المرن
المستقبلي تتحدد هذه القدرة وفق بُعدين مهمين:

أولهما القدرة على تحقيق النتائج، وهذا يتطلب:

- ✓ **التحلي بالشفافية:** يتواصل القائد مع الموظفين بانتظام، ويعترف بالأخطاء.
- ✓ **الإحساس بالمسؤولية:** يفرُّ القائد بضائره وانتصاراته ويتعلم منها.
- ✓ **حس المبادرة:** يبحث القائد عن الفرص الجديدة ويحفز الآخرين على التفكير والتخيل والعمل بطرق
جريئة.
- ✓ **التركيز على المستقبل:** يجب على القائد توقع التعقيدات المتزايدة في بيئة العمل، ومن ثم عليه
استشراف المستقبل، والاستعداد للتغيير، والخروج من منطقة الارتياح والتعود.

أما البعد الثاني فهو القدرة على إشراك الفريق، وهذا يتطلب:

- ✓ **الذكاء الاجتماعي:** يفرس القائد ممارسات العمل الجماعي التي تعزز قدرات الفرق في المؤسسة.
- ✓ **الشمولية:** وهذا يعني تكوين فرق متباينة الأطياف، بحيث تمثل وتتضمن العديد من الشخصيات
المتنوعة، فالقائد يجعل التنوع والشمولية قيمة أساسية داخل المؤسسة.
- ✓ **تطوير الآخرين:** يوفر القائد إمكانية التعلم الفردي والتعلم من الأقران عند الطلب.

تسهّل كل هذه الصفات اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية، وتزيد من الوعي والقدرة على فهم قوة الفرق، وتولّد نتائج مستدامة.

إن إدارة هذين البعدين المرتكزين على القيادة الموجهة نحو تحقيق النتائج وزيادة التفاعل هي ما سيحقق أكبر قدر من التغيير داخل المؤسسات ويميز القادة الأصالح للبقاء.

ولا تقتصر الرشاقة على توقع التغيير واحتوائه، بل تستثمر التغيير لتحقيق الأهداف الموضوعية. ولا يتعلق الأمر بمجرد التعافي من الكوارث كما يبدو للوهلة الأولى، بل يتعلق بتطوير المنظمة وتحسين أدائها سواء حدثت أزمات أم لا. المؤسسة الرشيقة تبقى مستعدة للتعامل مع أي طارئ فيجد القائد نفسه جاهزاً لمواجهة أي ظرف استثنائي. فكيف يمكن توقع هذا التغيير في المستقبل؟ وكيف نتهيأ لما لم يحدث ونستعد له؟

المراجع:

E-learning methodologies' A guide for designing and developing e-learning courses - FAO

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT

إعداد وتحرير

عائشة سلطان الشامسي

صالح سليم الحموري

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية - التعليم التنفيذي
دولة الإمارات العربية المتحدة - دبي - شارع المستقبل، برج
المؤتمرات، الطابق 13



+971-4-3293290



execed@mbrsg.ae.ae



www.mbrsg.ae



/mbrsg



/mbrsg



/mbrsgae



mbrsgae



+mbrsgae



/company/mbrsg