**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة صلاح الدين – أربيل**

**كلية الإدارة والاقتصاد**

**قسم إدارة الاعمال**

**برنامج الدكتوراه**

**المادة/ إدارة الموارد البشرية**

**إدارة الموارد البشرية الرشيقة**

**من اعداد:**

**كيوان سالم توفيق**

**بارزان صالح اسعد**

**أستاذ المادة**

**أ.د. مظفر حمد علي**

**للسنة الدراسية 2023 – 2024**

**ادارة الموارد البشرية الرشيقة**

[**أولا: الرشاقة 3**](#_Toc154000696)

[**ثانيا: إدارة الموارد البشرية الرشيقة والمرونة في الموارد البشرية 3**](#_Toc154000697)

[**ثالثا: الاختلاف *بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الرشيقة و مرونة الموارد البشرية* 4**](#_Toc154000698)

[**رابعا: خصائص إدارة الموارد البشرية الرشيقة 5**](#_Toc154000699)

[**خامسا: أهمية ادارة الموارد البشرية الرشيقة 5**](#_Toc154000700)

[**سادسا: الكفاءات والمتطلبات الضرورية لتحقيق الرشاقة في الموارد البشرية 6**](#_Toc154000701)

[**سابعا: ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة 7**](#_Toc154000702)

[**ثامنا: *أبعاد رشاقة الموارد البشرية* 9**](#_Toc154000703)

# أولا: الرشاقة

يعرف قاموس كامبريدج الرشاقة (Agility) بأنها "القدرة على التحرك بسرعة وسهولة"، في تعریف قاموس كامبريدج تعتبر agile (الرشيق) صفة والاسم هو Agility) (الرشاقه)، وفي جميع الحالات يتخذ المؤلفون الصفة (الرشيق) للإيحاء بأن أساليبهم تستخدم معنى الرشاقة ) (Vargas, 2019,5) ويعود أصل كلمة الرشاقة في اللغة العربية إلى الفعل رشيق بالضم"، رشاقة، والتهذيب: يقال للغلام والجارية إذا كانا في اعتدال: رشيق ورشيقة وقد رشقا ،رشاقة وناقة رشيقة خفيفة وسريعة (مغاوري، 2016: 147).

في السنوات الأخيرة، أصبحت الرشاقة مفهومًا شائعًا في الأدبيات المتعلقة بالإدارة والتنظيم. ومع ذلك لا يوجد تعريف واضح للرشاقة، وقد كان Dove من أوائل الذين تحدثوا عن قياس الرشاقة باعتبارها قدرة عملية على الاستجابة للتغيير غير المتوقع، ويؤكد كلاً من ,&Kumar,1995) Motwani) إن الرشاقة تشير إلى قدرة المنظمة على تسريع الأنشطة على المسار الحرج، وبالتالي فهي تمثل الميزة التنافسية للمنظمة في حين يدعي ,&Raschke,2004) David) أن الرشاقة هي القدرة على تعديل وإعادة ترتيب عملية الأعمال بشكل فعال بالاختيار من مجموعة من قدرات عمليات الأعمال للتوفيق بين الاحتياجات المطلوبة والمحتملة للمنظمة وكذلك هي القدرة على الشعور والفهم والتنبؤ بالتغييرات في بيئة العمل (Baraei,& Mirzaei ,2018:3) .

ونتيجة لذلك فإن مفهوم رشاقة القوى العاملة شاع بشكل كبير في السنوات الأخيرة إذ من المتوقع أن يكون الأفراد الرشيقون هم الأكثر قدرة على التعامل مع التغيير وعدم التأكدPetermann,& Zacher,2022:2)).

تم صياغة مفهوم الرشاقة في مجال إدارة الأعمال لأول مرة في سياق التصنيع لا سيما فيما يتعلق بأنظمة التصنيع المرنة، ومن ثم امتدت الفكرة من التصنيع إلى المجالات الأخرى، وولد مفهوم الرشاقة كصفة تنظيمية تعبر عن القدرة على الإستجابة بسرعة وكفاءة للتغيرات البيئية مثل التطورات التكنولوجية، توقعات العملاء ، وإستراتيجيات المنافسين (6 ,2013 Honey).

# ثانيا: إدارة الموارد البشرية الرشيقة والمرونة في الموارد البشرية

تركز إدارة الموارد البشرية الرشيقة على كيفية تطبيق الموارد البشرية للعقلية الرشيقة في أساليب العمل المختلفة داخل الفريق أو المجموعة أو المنظمة، يتطلب إدارة الموارد البشرية الرشيقة مستوى عالي من التعاون، ودورات عمل أقصر والمزيد من التركيز على مساهمة المجموعة، ففي ظل النهج الرشيق تعمل الموظفين الفرق معا لتصميم مبادرة الموارد البشرية وتطويرها وتقديمها، بدلاً من أن يعمل كل موظف / فريق بشكل مستقل وفقا للتعليمات التي تقدمها الإدارة العليا.

تعرف إدارة الموارد البشرية الرشيقة بأنها تصميم الموارد البشرية لدعم منظمة تعمل وفقاً لمنهجيات رشيقة، وتصميم الممارسات الخاصة بالموارد البشرية لدعم طرق ومنهجيات العمل الرشيقة، ونموذج المنظمة الرشيقة والدورات الرشيقة (714 : 2021 ,Kavitha & Suresh). وفي السياق نفسه يرى 2014, 15) ,Ranasinghe & Sangaradeniya) أن مصطلح إدارة الموارد البشرية الرشيقة يشير **بشكل أساسي إلى مرونة الموارد البشرية والتي تعني مطابقة تقلبات القوى العاملة مع الطلب**، وتمكين الموظفين من إضافة قيمة بجودة عالية وقدرة أكبر على **الإستجابة للتغيير**.

تتميز العاملين في إدارة الموارد البشرية الرشيقة **بأنهم متعدد الوظائف**، وينصب التركيز على فرق العمل متعددة الوظائف والتدريب متعدد الوظائف للموظفين، وتحسين مهارات الموظفين من خلال برامج التدريب والتناوب الوظيفي (2007 ,Shah & Ward). ووفقا لوجهة نظر.Zirar, et al,2015: 1)) أن إدارة الموارد البشرية الرشيقة هو ذلك النظام الذي يزيد القيمة المضافة للمنظمة وتقديمها للموارد البشرية بالشكل الذي تشارك **نظام الرشيق في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية**. ویری (24 :2016 ,Netland & Powell) أن إدارة الموارد البشرية الرشيقة هي **إحدى الطرق لبناء أساس الرشاقة في المنظمة**، من خلال التحسين المستمر في جميع ممارساتها الإدارية.

***مفهوم مرونة الموارد البشرية (Human Resource Flexibility (HRF)):***

تعرف المرونة لغة هي من: مرن يمرن مرانة ومرونة: وهو لين في صلابة. ومرنته: ألنته وصلبته. ومرن الشيء يمرن مرونا إذا استمر، وهو لين في صلابة. ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت. والمرانة: اللين. والتمرين: التليين (ابن منظور، 2005: 61). وتنطوي المرونة في الواقع على القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الغير مستقرة. يشير ‎(Salvador.P.D,1997:47) ‎الى مرونة الموارد البشرية بانها‎ ‎القدرة‎ ‎على‎ ‎التغير‎ ‎وفقا‎ ‎للظروف‎ ‎المختلفة وعرف (الفرحاني، 2019،23)مرونة الموارد البشرية بانها المهارات والخبرات والسلوكيات التي يمتلكها العاملين والتي يمكن تحويلها الى طاقات بشرية موجه لتشخيص الممارسات والنشاطات لتنفيذ الاعمال والواجبات المختلفة داخل المنظمة). يعرف معهد الموارد البشرية الأمريكية مرونة الموارد البشرية بأنها "القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، مثل التغييرات في التكنولوجيا أو السوق أو اللوائح. كما تشمل القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة، مثل الأزمات أو الاضطرابات."

**المرونة والرشاقة هما مفهومان مرتبطان ارتباطًا وثيقًا في إدارة الموارد البشرية**، ولكن هناك بعض الاختلافات بينهما.

**المرونة** هي القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل. وهي تشمل القدرة على استيعاب التغييرات في التكنولوجيا أو السوق أو اللوائح. كما تشمل القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة، مثل الأزمات أو الاضطرابات. الأمثلة على المرونة في الموارد البشرية: تغيير أنظمة الموارد البشرية استجابة للتغيرات في اللوائح: على سبيل المثال، قد تتغير اللوائح الحكومية المتعلقة بقوانين العمل وتحتاج الشركات إلى تغيير أنظمة الموارد البشرية الخاصة بها لتتوافق مع هذه اللوائح. يمكن أن تتحقق المرونة من خلال استخدام أنظمة الموارد البشرية المرنة التي يمكن تعديلها بسهولة.

**الرشاقة** هي القدرة على التكيف مع التغييرات بسرعة وفعالية. وهي تتجاوز المرونة من خلال التركيز على السرعة والفعالية. الأمثلة على الرشاقة في الموارد البشرية: التعلم والنمو بسرعة استجابة للتغيرات في السوق: على سبيل المثال، قد تتغير احتياجات السوق بسرعة وتحتاج الشركات إلى التعلم والنمو بسرعة لتلبية هذه الاحتياجات. يمكن أن تتحقق الرشاقة من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين.

في بيئة العمل سريعة التغير، أصبحت الرشاقة أكثر أهمية من المرونة. من خلال التركيز على السرعة والفعالية، يمكن لشركات الموارد البشرية أن تصبح أكثر تكيفًا مع التغييرات وتتمكن من تحقيق أهدافها.

# ثالثا: الاختلاف ***بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الرشيقة و*** *مرونة الموارد البشرية*

يتمثل الفرق الرئيسي بين إدارة الموارد البشرية التقليدية ومرونة الموارد البشرية والإدارة الموارد البشرية الرشيقة في التركيز على التغيير. تركز إدارة الموارد البشرية التقليدية على تحقيق الكفاءة والفعالية في بيئة مستقرة نسبيًا، بينما تركز مرونة الموارد البشرية على التكيف مع التغييرات بسرعة في بيئة سريعة التغير، وتركز إدارة الموارد البشرية الرشيقة على التحسين المستمر في بيئة متغيرة باستمرار. ويمكن يشير الى بعض الاختلافات في الجدول (1):

**الجدول (1) الاختلاف *بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الرشيقة و مرونة الموارد البشرية***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **العنصر** | **إدارة الموارد البشرية التقليدية** | **المرونة في ادارة الموارد البشرية** | **إدارة الموارد البشرية الرشيقة** |
| **التركيز** | **تحقيق الكفاءة والفعالية** | **التكيف مع التغييرات** | **التحسين المستمر** |
| **الأهداف** | **تلبية احتياجات الأعمال الحالية** | **تلبية احتياجات الأعمال المستقبلية** | **الاستعداد للتغيرات غير المتوقعة** |
| **النهج** | **مركزي ومنظم** | **مرن وقابل للتكيف** | **مبسط وسهل التنفيذ** |
| **العمليات** | **محددة ورسمية** | **مرنة وقابلة للتكيف** | **قابلة للتطوير وقابلة للقياس** |
| **الأدوات والتقنيات** | **ثابتة وتقليدية** | **جديدة ومبتكرة** | **مفتوحة المصدر ومخصصة** |
| **الثقافة** | **هرمية وصارمة** | **تعاونية ومشاركة** | **إبداعية ومرنة** |
| **القيادة** | **من أعلى إلى أسفل** | **من أسفل إلى أعلى** | **المشاركة** |
| **الموظفين** | **أدوات الإنتاج** | **شركاء الأعمال** | **مورد استراتيجي** |
| **العلاقات** | **ثابتة ورسمية** | **مرنة وقابلة للتكيف** | **مفتوحة وشفافة** |

وحسب ما يرى (Agarwal, 2019, 2) أن إدارة الموارد البشرية التقليدية كانت **مسؤولة بشكل أساسي عن عمليات التوظيف وحتى خروج الموارد البشرية من المنظمة، يتعامل مع إكتساب المواهب وإدارتهم، وتطويرهم وإدارة أدائهم، وتحديد المكافآت**، بينما تستثمر إدارة الموارد البشرية الرشيقة في **العلامة التجارية لصاحب العمل وتهتم بتطوير العلاقات مع المواهب عبر قنوات متعددة بما في ذلك وسائل التواصل الإجتماعي**، يتم منح الموظفين فرصة للتعلم وتوسيع نطاق معارفهم بشكل مستقل عن الأهداف المتعلقة بالوظيفة، أكثر شمولية ولكن الغرض هنا هو **إضافة قيمة للمنظمة**، يتم تسهيل إدارة المواهب من خلال إدارة الموارد البشرية الرشيقة التي تمكن الموظفين من تولي المسؤولية عن حياتهم المهنية وتطويرها، ويفهم الموظفون أدوارهم ويشاركوا بفاعلية في تقييم إكتساب المواهب وتطويرها، يفهم الموظفون في المنظمة الرشيقة كيف يدعم أدائهم الوظيفي رؤية ورسالة المنظمة وقيمها، تدعم إدارة الموارد البشرية الرشيقة إحداث التحول في العقلية الثقافية كما أنها تساعد في إنشاء تغييرات منتظمة المنظمة.

# رابعا: خصائص إدارة الموارد البشرية الرشيقة

1. تمتلك مهارة ومعرفة متخصصة ومتنوعة.
2. تتكيف مع عالم الأعمال المتغير باستمرار.
3. تواجه بثقة التغييرات المستقبلية.
4. قادرة على التحليل والتنبؤ بالمستقبل.
5. تعتمد على البيانات والتكنولوجيا.

# خامسا: أهمية ادارة الموارد البشرية الرشيقة

1. توفر المرونة في جميع عمليات إدارة الموارد البشرية وتوجيه المورد البشري نحو تحقيق الأهداف ‏التنظيمية بفاعلية.‏
2. تعمل على تقليل الوقت والجهد اللازم لأداء المهام بغية الارتقاء بمستوى الأداء وتعزيز قدرتها على ‏الإستجابة للتغييرات الخارجية وإضافة قيمة جديدة لموظفيها.‏
3. **التكيف مع التطورات والتغييرات في بيئة الأعمال.**
4. **توظيف الأفراد الموهوبين ذوي المهارات المتنوعة.**
5. **انخفاض التكاليف ومعدل الدوران بسبب العمل المرن.**

# سادسا: الكفاءات والمتطلبات الضرورية لتحقيق الرشاقة في الموارد البشرية

**الشكل (1) الكفاءات والمتطلبات الضرورية لتحقيق الرشاقة في الموارد البشرية**

يرى (Ripatti,2016:17) بإن هنالك ثلاثة عناصر أو كفاءات من المهم وجودها من أجل تحقيق موارد بشرية رشيقة وهي:

1. وجود قوة عاملة قابلة للتطوير يعني وجود قوة عاملة تتماشى إجراءاتها مع احتياجات العمل ويتم تكوينها بسرعة وسهولة وتحويلها من قوى عاملةإلى آخرى.إن إعادة التكوين المستمرة تزيد من مخاطر فقدان المعرفة وقد تؤدي إلى الانفصال في العلاقات والشبكات الاجتماعية القيمة للعامل .
2. تعد المعرفة التنظيمية السريعة الكفاءة الثانية في رشاقة قوى العمل. أذ يدرك القدرة على "إنشاء المعرفة وتكييفها وتوزيعها وتطبيقها باستمرار" كما أنها شديدة الأهمية في البيئات المضطربة.
3. أن التنسيق والتكامل هي الكفاءة الثالثة، ولوجود بنية تحتية تنظيمية قابلة للتكيف بدرجة عالية لدعم الكفاءات السابقة أمر ضروري.

وبالنظر إلى الإدارة الرشيقة وأسلوبها كفلسفة إدارية يتطلب العديد من المتطلبات التي لا بد من توفيرها لضمان نجاح هذا الأسلوب بما يحقق أهداف المؤسسة ، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

**أولا: ‏دعم الإدارة العليا:** يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في ‏الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري.

**ثانياً: التعاون ‏بين الإدارة والعاملين:** يعمل أسلوب الإدارة الرشيقة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين وهذا ‏يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة ‏وإخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاركية، والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني عن العمل الإداري ‏والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف اشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.‏

**ثالثاً: الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً:** يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين ‏وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة ‏والخبرة بشكل يسهم في تجويد الأعمال الإدارية، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ووضع الحلول لها، ‏الأمر الذي يسهم في التقليل من الهدر الإداري بمختلف مجالاته، وكذلك ضمان جودة المخرجات الإدارية.

# سابعا: ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة

**1- التوظيف الرشيق . Agile Recruitment**

تعد عملية التوظيف واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنها نقطة البداية لدخول الموارد البشرية إلى المنظمة التي تحرك أهداف المنظمة وإهتماماتها، كما أنها تعكس متطلبات وفلسفة المنظمة (151,2013 Tabin & (Nura. وتعد التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والإداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد المرشحين) وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي الإستقطاب والإختيار والتعيين (رجم واخرون، (33:2017

أما التوظيف الرشيق فأنها ترتبط بطرق جديدة للتواصل والإبلاغ عن الوظائف الشاغرة، كإعطاء واجبات منزلية لمقدم الطلب، واستخدام وسائل التواصل الإجتماعي بشكل أكثر فاعلية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وإنشاء صورة العلامة التجارية لصاحب العمل:7) 2018 Heilmann, et al,). وتعتبر التوظيف الرشيق من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة لأنها تساهم في إكتشاف المواهب، وتعمل على تعزيز مهارات الموظفين الحاليين وتراعي التنوع في إستقطاب الكفاءات من خارج المنظمة (الشامسي والحموري، 2019: 8). ويوضح الجدول (2) الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الرشيق )

**الجدول (2)الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الرشيق**

|  |  |
| --- | --- |
| **التوظيف التقليدي** | **التوظيف الرشيق** |
| تقييم كفاءة المرشح. | تقييم القيم والملاءمة الثقافية للمرشح. |
| تركز بشكل أساسي على طرق الإعلان  التقليدية. | تركز بشكل أساسي على طرق التوظيف عبر وسائل التواصل الاجتماعي |
| عملية مفصلة بخطوات ومسؤوليات ثابتة | هي عملية بسيطة ومرنة. |

**2-التطوير الرشيق Agile Development**

تحقق التطوير الرشيق افضل النتائج الممكنة بأقل استهلاك للوقت والكلفة من خلال الاستخدام الامثل لموارد التدريب ومكوناته، والتطوير الرشيق ليس عملية خطية تعتمد على المدرب والمتدرب والزمان والمكان، بل انه متاح طوال الوقت مع الجميع في كل مكان وفي كل المستويات(Kumar & Singh, 2015: 6) في التطوير الرشيق تننقل المسؤولية من المدير إلى الموظفين، يحتاج الموظفين إلى تصميم جدولهم الزمني وقائمة المهام والأهداف الخاصة بهم، تتكون السمات الاساسية للتطوير الرشيق من انه تمكن الفرق من إنتاج حلول قيمة، والاستفادة من الأدوات لتقييم استعداد الموظفين للتعلم والتكيف مع المواقف والمشكلات المتغيرة؛ والتركيز على الأساليب الحديثة التي تستخدم البيانات لاكتشاف المهارات المطلوبة للوظائف المستقبلية اعتمادا على اهتمام الموظفين (Subramanian & Suresh, 2022: 137). يتكون التطوير من ثلاثة أنشطة رئيسية وهي التدريب والتعلم والتطوير، يركز التدريب بشكل أساسي على الوظيفة التي يشغلها شاغل الوظيفة حالياً، ويركز التعلم على الوظائف التي قد يشغلها شاغل الوظيفة في المستقبل، في حين يركز التطوير على الفرد كجزء من المنظمة في المستقبل (Kumar & Singh, 2015: 2) ويوضح الجدول (3) أهم الاختلافات بين التطوير التقليدي والتطوير الرشيق.

الجدول (3) **فرق بين التطوير التقليدي والتطوير الرشيق**

|  |  |
| --- | --- |
| **التطوير التقليدي** | **التطوير الرشيق** |
| تقليدياً، يتضمن التطوير تخطيط التعاقب حيث تم إختيار الأفراد قبل سنوات عديدة لتولي أهم الأدوار القيادية، وعادة ما يأملون في تطوير مهارات محددة في الموعد المحدد. غالباً ما يفشل الإدارة في التعاون مع تلك الخطط لأنه بحلول الوقت الذي تفتح فيه المناصب القيادية العليا، تجد أن احتياجاتها تغيرت لذلك يتم تجاهل الخطة وبدء بحث جديد. | في التطوير الرشيق، تنتقل المسؤولية من المدير إلى الموظف يحتاج الموظفون إلى تصميم جدولهم الزمني وقائمة المهام وأهداف التعلم. يسهل التعلم السريع تكوين موظفين على شكل  حرف T لديهم مجموعة واسعة من المهارات والكفاءات. عندما يكون هناك موظفين على  شكل حرف ، يمكن للمنظمات ممارسة التناوب النشط بين الإدارات أو الفرق. |

**3-إدارة الاداء الرشيقة Agile Performance Management**

يعد الأداء نشاط شمولي مستمر في المنظمة، يهدف إلى إستغلال الموارد المالية والبشرية، وبما يتلاءم والظروف البيئة الداخلية والخارجية، وبكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية بالاعتماد على إدارة الأداء الفردي والجماعي (الحلفي والمعيني، 2019 :60). ويشير (الحلفي والمعيني، 2019، 62) إلى إدارة الأداء الرشيقة بأنه المبادىء، الأدوات، والممارسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الرشيقة وتتخذها لتحسين عملية إتخاذ القرار باستمرار، ودعم العمليات لتحقيق التكامل، ويعزز ثقافة المنظمة من التحسين المستمر، من خلال الاعتراف بقوة العمل الموارد البشرية والعمليات باعتمادها على مجموعة من العناصر وهي الكلفة، والمخزون، الإنتاجية، الطاقة والجودة. ويوضح الشامسي والحموري 2021 (12) أن إدارة الأداء الرشيقة يتطلب تشجيع الرشاقة في القوى العاملة تطوير الحوافز المناسبة من خلال أنظمة إدارة الأداء الفردية والمكافآت، وتتمثل الخطوة الأولى في هذه العملية في وضع أهداف تنظيمية واضحة على مستوى المنظمة، ثم ربط أهداف أداء الموظف الفردي بهذه الأهداف، ويوضح الجدول (4) الفرق بين إدارة الأداء التقليدية وإدارة الأداء الرشيقة.

الجدول (4) **الفرق بين إدارة الأداء التقليدية وإدارة الأداء الرشيقة**

|  |  |
| --- | --- |
| **إدارة الأداء التقليدية** | **إدارة الأداء الرشيقة** |
| يتم تقييم الأداء بشكل رئيسي سنوياً | يتم تقييم الأداء بشكل أساسي متكرر |
| المراجعة السنوية للمواهب من قبل المدير. | مراجعات مستمرة للمواهب من قبل الأقران والمدير |
| يتم التعرف على أفضل موظف من قبل المدير. | يتم التعرف على أفضل موظف من قبل الزملاء والمديرين وقادة الفريق |
| يقوم المدير بتقييم أداء مرؤوسيه. | كل شخص يقيم أنفسهم. |
| يركز على نقل الموظفين للأعلى أو للخارج | يركز على نقل الموظفين العمودي والأفقي عبر المنظمة. |

**4-التعويضات الرشيقة Agile Compensation**

التعويض الرشيق هو الاعتراف والتقدير للموظف على شكل عوائد وجوائز وامتيازات ومكافآت متساوية مع الالتزام المتوقع وتقاسم الأرباح وخيارات الأسهم، اذ لا توجد مكافآت لأولئك الذين يفشلون في الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة في نظام التعويض الرشيق، وتقدم الجوائز أو المكافآت الصغيرة للحفاظ على الالتزامات، التقدير والجوائز الكبيرة لأخذ المهام الصعبة، للتعلم السريع، لاكتساب مهارات جديدة، لنمذجة السلوك الرشيق، لتبادل المعلومات المفيدة. تركز التعويضات الرشيقة على تشجيع الابتكار وتستند إلى كل من التدابير المالية وغير المالية (الهدايا والدعاية وحفلات العشاء) ،والتعويض على أساس الوقت ومعدل أداء المجموعة على المحصلة النهائية، وفي التعويض الرشيق تقسم على اساس المهارة أو المعرفة أو الأجور على أساس الكفاءة ،وتركز التعويضات الرشيقة على زيادة الأداء القائمة على المجموعة، التعرف على العمل الجماعي ومكافأته، وتعتمد المكافآت ومقاييس النجاح أو الأهداف على الأداء الفردي والجماعي( Azizsafaei, 2016: 79).

في التعويضات الرشيقة يتم منح المكافاءات والمزايا بعد السلوك المطلوب مباشرة، وخلق بيئة يتعرف فيها الموظفين على إنجازات زملائهم في العمل، ويكون كل موظف على دراية بالسلوكيات التي يتم مكافأتها، ويتم الاحتفال بالإنجازات علنا، ويوضح الجدول (5) الفرق بين نظم التعويضات التقليدية والرشيقة (28: 2021 ,Ranasinghe & Sangaradeniya).

الجدول (5) الفرق بين التعويضات التقليدية والتعويضات الرشيقة

|  |  |
| --- | --- |
| **التعويضات التقليدية** | **التعويضات الرشيقة** |
| المديرون فقط يعترفون بالموظف. | كل شخص يعترف بالموظف. |
| يكافأ الموظف بشكل خاص أو على انفراد. | يكافأ الموظف علنا. |
| رواتب الموظفين سرية. | رواتب الموظفين يمكن أن تكون شفافة. |

# ثامنا: ***أبعاد رشاقة الموارد البشرية***

**الشكل (3) ابعاد رشاقة الموارد البشرية**

**1- بعد الاستباقية:** تدور الأستباقية ( Proactivity )حول البدء الذاتي والتغيير من أجل تعزيز الفاعلية الشخصية أو التنظيمية، مثل إجراء تحسينات على إجراءات العمل أو استخدام مبادرة الفرد لحل مشكلة ما (Unsworth,& Parker,2003:7 )، وبإنه السلوك الأستباقي من قبل الفرد الموجه نحو التغيير والمبادرة الفردية في المواقف ، إذ يتضمن التصرف المسبق للمواقف المستقبلية ، ليس فقط مجرد رد فعل او تكيف، وآنما أشياء تحدث بدلاً من مجرد المشاهدة أو أنتظار حدوث شيء ما، حيث يمكن أن يتناقض السلوك الاستباقي مع السلوكيات الأخرى المتعلقة بالعمل، مثل الكفاءة، أو تلبية المتطلبات التي يمكن التنبؤ بها لوظيفة الفرد، أو القدرة على التكيف، والتعامل الناجح مع التغيير ودعمه الذي بدأه الآخرون في المنظمة(Joo,& Bennett, 2018:2).

برز النشاط الاستباقي كسلوك بالغ الأهمية في المنظمات، وقد أثبت أنه يرتبط بنتائج منظمية وفردية إيجابية للغاية. تم تحديد الشخصية الاستباقية على أنها سمة شخصية مستقرة تنبئ بالعديد من سلوكيات ونتائج العمل الإيجابية.وصفت السلوكيات الاستباقية بأنها إجراءات استباقية ذاتية البدء للموظفين تهدف إلى تغيير أو تحسين أنفسهم و/ أو بيئتهم (Otto et al., 2019:3)، وهناك عدة أسباب وراء مساهمة استباقية الموظفين والابتكار في زيادة أداءالمنظمة وهي كما وضحها ((Unsworth, &Parker, 2003: 5:

1. أصبحت العديد من المنظمات الآن لا مركزية نسبيًا ويحتاج العاملون إلى العمل دون إشراف دقيق.بحيث أن السلوكيات الاستباقية والمبتكرة ضرورية في مثل هذه المواقف .
2. يعد العاملون هم الأقرب إلى واجهة الموارد، فهم يعرفون ما يجري، وما يريده الزبائن ويحتاجونه، وما هي أوجه القصور التي تكمن في النظام. بدون اقتراحاتهم، تعتمد المنظمات على المنتجات والخدمات والإجراءات التي يحتمل أن تكون قديمة على إدراك الإدارة.
3. تمكن الأستباقية والابتكار تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال تأثيرهما على نتائج العاملين، مثل النجاح الوظيفي والتزام الفريق وأداء الفريق.
4. تعتبر هذه السلوكيات مُرضية وممتعة من المرجح أن يؤدي هذا التمتع إلى قوة عاملة أكثر رشاقة تحفيزًا وإنتاجية.

**2- بعد القدرة على التكيف:** أصبح الأداء التكيفي(Adaptability) ذا أهمية متزايدة للمنظمات، بقدر ما تعني التقنيات الجديدة وإعادة هيكلة الملفات استجابة للأزمات المالية وأن العاملين يحتاجون بشكل متزايد إلى أن يكونوا قادرين على التكيف مع أنظمة وأدوار العمل المتغيرة، وعرَّف الأداء التكيفي بأنه قدرة الأفراد على تكييف سلوكهم مع بيئة متغيرة أو متطلبات موقف أو حدث جديدGorostiaga et al., 2022:84))، حيث تعزز القدرة على التكيف التعلم التنظيمي، وتشير إلى ميل للتغيير، وكذلك أن القدرة على التكيف تشير إلى استعداد الموظفين لتعديل سلوكهم (مثل العلاقات الشخصية والثقافية) لتناسب البيئة الجديدة بشكل أفضل (Evangelist-Roach, 2020:35\_36).

عرفت القدرة على التكيف على أنها "قدرة العمال على تكييف معارفهم ومهاراتهم مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، والتي تحركها في الغالب التغيير التكنولوجي" (Ranđelović,& Jandrić 2018:76). وتناول (Sohrabi et.al,2014:280) بإن القدرة على التكيف بين الأشخاص تشمل جوانب الأداء التكيفي، مثل إظهار المرونة الشخصية، وتعديل أسلوب التعامل مع الآخرين لتحقيق الهدف، وتكييف السلوك الشخصي للعمل بفعالية مع فريق جديد أو زملاء عمل أو زبائن .

**3- بعد المرونة:** تشير المرونة(Resilience) بالمعنى العام إلى" قدرة الشخص على الأرتداد واستعادة الشعور بالرفاهية بعد مواجهة حدث غير متوقع، وغالبًا ما يكون غير سار. إذ إن بعض الناس قادرون على التعافي من أي محنة تقريبًا ومواصلة حياتهم" (Hiebert,2006:2) وتستلزم مرونة العاملين القدرة على إدارة الموارد بشكل جيد، والتعامل مع أعباء العمل المفرطة، والاستجابة للأخطاء والأزمات والتعلم منها، والاستفادة من التغيير كفرصة للتنمية. تمكن المرونة العاملين الاستجابة بفعالية والتكيف مع الظروف والتحديات المتغيرة. يُظهر العاملون سلوكًا مرنًا عندما يستخدمون مواردهم الشخصية والمتعلقة بالوظيفة للاستجابة بسرعة لعدم اليقين والتغيير((Ojo et al., 2021:3، وتتمثل المرونة المهنية بإنها القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة في فرق مختلفة في وقت واحد بحسب ما تناولها (Sohrabi et.al, 2014: 280 )