

## الاستثمار الأمثل في العنصر البشري في بيئة عمل متغيرة

م/ وليد محمد الفوزان

استشاري تطوير وظيفي أول

الشركة السعودية للكهرباء - إدارة التطوير الإداري والوظيفي

### خلاصة الورقة

تعتبر الموارد البشرية هي المحور الأساس في العملية الإنتاجية في بيئة العمل حيث يلعب العنصر البشري الذي يمثل هذه الموارد دوراً هاماً وأساسياً في كل مجريات الأمور لما له من تأثير رئيسي في جميع جوانب الحياة حيث أصبح يشكل الجزء الأهم في العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات في تركيبة المنظمة حتى صارت أي جهود للاستثمار المتمثلة في الإصلاح أو التنمية الإدارية مهما بلغت من التقدم على صعيد الهيكليات وأساليب العمل تبقى عملية ناقصة إن لم تكن ركيزتها الأساسية مبنية على العنصر البشري.

إن صياغة السياسات ووضع الإستراتيجيات التي من شأنها شحذ الطاقات الذهنية واستغلال القدرات الإبداعية للعنصر البشري في المنظمة تمثل الدور الأكبر الذي ينبغي على مؤسسات ومنظمات اليوم أن تلعبه من أجل أخذ مكانها الطبيعي بين مؤسسات المستقبل، وتحقيق الإنجاز المتميز وصولاً للأداء المؤسسي العالي.

و من هذا المنطلق فقد تبنت بعض المنظمات الإدارية أحد الإستراتيجيات الفعالة والمتمثلة في برامج الابتكار والإبداع للموظفين والتي أصبحت تمثل تقنيات وأساليب إدارية حديثة للاستثمار في العنصر البشري في البيئة المتغيرة ، مما يؤدي إلى دفع أداء الأفراد والمنظمات إلى أعلى مستويات الإنجاز الكمي والنوعي ، إضافةً إلى أنها تمثل أحدث نظم الحوافز والتقدير لتشجيع روح الابتكار والمنافسة البناءة بين الموظفين في وقت أصبح الإبداع في العمل ضرورة حتمية لكثير من المنظمات الإدارية اليوم.

تعرض هذه الورقة أحد أهم المفاهيم والإستراتيجيات الحديثة في الاستفادة من الرصيد المعرفي للمنظمات الإدارية والفعالة للاستثمار الأمثل في العنصر البشري في ظل بيئة عمل سريعة التغير والمتمثلة في نظام اقتراحات الموظفين ، كما تهدف هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على الملامح الرئيسية لنظام الاقتراحات الجيد و أهداف مثل هذه البرامج وفوائد تطبيقها وأهمية هذه البرامج للعملاء في داخل المنظمة وخارجها إضافةً إلى المفاتيح التي تساعد في نجاح تطبيقها ودور مثل هذه البرامج في الاستثمار في العنصر البشري.

## ١. مقدمة :

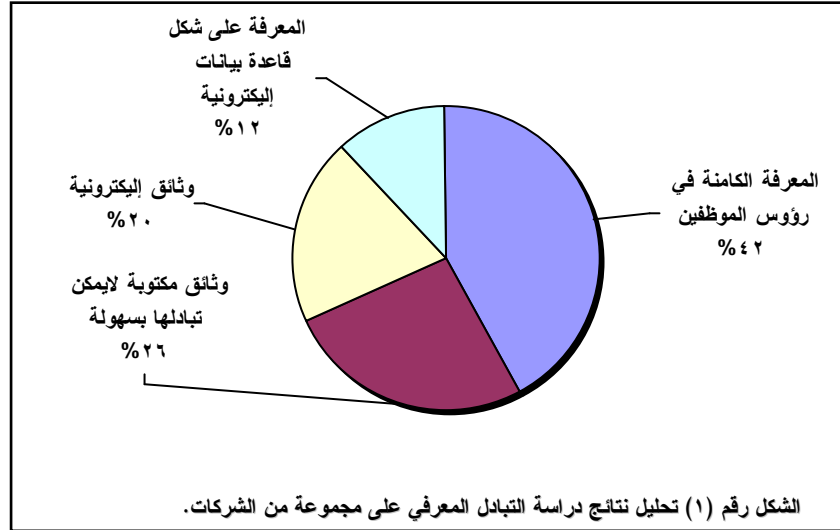
تعتبر النظرة الإستثمارية أحد أهم الدعائم في تطوير الأعمال لأي منظمة إدارية تطمح للتقدم والتميز في أعمالها ، و يعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية إلا إن المشكلة تكمن في نظر بعض المنظمات إلى أن هذه البرامج تمثل زيادة في النفقات والمصروفات وليس استثماراً. ولعل أهم ما يميز التغييرات والتحويلات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز العمل الإداري. وانطلاقاً من الشعار المهم لهذا الملتقى "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري" فقد أثبتت التجارب والممارسات في كثير من المؤسسات والشركات -وفي ظل بيئات متغيرة- إن أي عملية تطوير أو تحسين إداري تتم لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، حيث أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير المباني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا، كما تؤكد معظم التوجهات الإدارية الحديثة على أهمية وجود الرؤية الحقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لديها هو رأس المال الفكري (**Intellectual Capital**) المتمثل في الأصول المعرفية للعنصر البشري في المنظمة.

## ٢. لماذا الاستثمار في العنصر البشري ؟

و في ظل كثرة المعلومات ومصادرها واختلاف طبيعة الأعمال والاكتشافات والتقنية المتسارعة في عالم اليوم - عصر السرعة والمعرفة والمعلومات - مع التطور الهائل والسريع في وسائل الاتصالات فقد طرحت العديد من التساؤلات للبحث عن أساليب أو استراتيجيات إدارية من شأنها إن تحول هذا المفهوم إلى واقع عملي يمكن تطبيقه في المنظمات والمؤسسات ، وفي ظل هذه المتغيرات في بيئات الأعمال تبرز مجموعة من التساؤلات حول دورنا في استثمار مواردنا البشرية بالصورة المثلى .... ما نسبة استغلالنا لمواردنا البشرية؟..... و هل تم توظيف أهم تلك الموارد البشرية - رأس المال الفكري - والمتمثل في العنصر البشري ؟ هل موظفينا محفزين بما فيه الكفاية لكي يقترحوا ويقدموا أفكاراً إبداعية؟؟ و كيف سيكون موقفك لو أن أحد موظفيك طلب منك مبلغ ١٠,٠٠٠ ريال - تدفع مرة واحدة - لتطبيق فكرة ينتج عنها وفر ٢٠٠,٠٠٠ ريال سنوياً.

لدينا في مؤسساتنا وشركاتنا مورد مهم جداً لم يتم الاستفادة منه بشكل كامل ... إنه العقول البشرية، و في دراسة عملت على أكثر من ٧٠٠ شركة، أظهرت النتائج أن جزء بسيط يمثل (١٢%) فقط من مجموع الأصول المعرفية التي تملكها تلك الشركات -على اختلاف أنواعها- هي على شكل متبادل (Shared Knowledge) يمكن الاستفادة وتبادلها بين العاملين في المنظمة ، كما بينت نفس

الدراسة أن معظم المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) وهي تمثل فقط (٢٦%) ليس من السهل تبادلها ونشرها بين العاملين، و تمثل المعرفة الكامنة في رؤوس الموظفين ( Tacit Knowledge) النسبة الأكبر حيث تصل إلى (٤٢%) من مجموع الأصول المعرفية، انظر الشكل رقم (١).



### ٣. صور الاستثمار في العنصر البشري

خلال العقود السابقة من الزمن و في ظل بيئة متغيرة و متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تنوعت الأساليب الإدارية في إدارة العمل مثل: الإدارة بالقيم (MBV)، الجودة الإدارية الشاملة (TQM)، إعادة هندسة العمليات (BPR) للمنظمات الإدارية حتى أصبحت تشكل صوراً مختلفة في الاستثمار في العنصر البشري بجانب الصور أخرى كالتدريب والتعليم، برامج التميز والإبداع، وإدارة المعرفة.

ومن خلال التساؤلات العديدة وللإجابة عليها فأن الحاجة أصبحت أكثر إلحاحاً من ذي قبل إلى توظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والابتكارات والحلول الإبداعية للمشكلات والتي من شأنها خلق بيئة ومناخ إيجابي في بيئة العمل في ظل بيئة عمل متغيرة، و من هنا برزت حاجة المؤسسات للإبداع والابتكار حيث ساهمت أنظمة الاقتراحات للموظفين في تلبية هذه الحاجة بشكل فعال من خلال الأفكار الإبداعية من الموظفين التي تلعب دورها في الإرتقاء بالأداء المؤسسي إلى أفضل المستويات.

### ٤. نظام الاقتراحات كمنهجية إدارية فعالة للاستثمار الأمثل في العنصر البشري

لماذا نظام الاقتراحات؟

تركز الإدارة الحديثة على الاستثمار المعرفي واستخدام القدرات الذهنية للإنسان العادي كمصدر غير محدود للابتكار والإبداع المؤسسي والتقدم المجتمعي، مع تقليل الفاقد وتعظيم الفائدة حيث أن التعرف دائماً على آراء موظفيها، وتلمس اقتراحاتهم وأفكارهم يمثل صورةً أخرى من صور التحفيز على حسن الأداء، والوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي.

ويمكن القول أن من أعظم المصادر أو الموارد التي لا يتم استغلالها بصورة جيدة في معظم الشركات والمؤسسات اليوم هي الطاقة الإبداعية لدى الموظفين حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى أن ٩٠% من الطاقة العقلية للموظفين غير مستخدمة بشكل فعال، ويأتي تطبيق أنظمة الاقتراحات للموظفين كأحد الإستراتيجيات الفعالة للاستثمار في العنصر البشري والتوظيف الأمثل لهذه الطاقة لما لها من دورٍ فعالٍ وملمووس في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

وعلى الرغم من أن كثيراً من المدراء لديهم المعرفة الكافية أن لدى الموظفين أفكاراً إبداعية ومجدية في تطوير العمل الإداري والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إلا إنه من المدهش حقاً أن الجهود التي تبذل في ذلك معدومة أو قليلة في وقتٍ تزداد فيه حاجة السوق و العمل للابتكار والإبداع في وقتٍ صار التغيير أسرع من ذي قبل مع كثرة توقعات العملاء اليوم.

- ما هو الاقتراح ؟

الاقتراح هو: ( كل فكرة جديدة للتطوير أو إبداع أو ابتكار لمنهاج العمل أو أداة عمل ينجم عنه فوائد عملية تكون ذات نتائج أو آثار إيجابية ملحوظة في أي مجال من مجالات الاستثمار في الموارد المالية أو البشرية).

إن تطبيق برنامج الاقتراحات يعتبر أحد الصور الفعالة للاستثمار في العنصر البشري والتي كان لها دورٌ كبير في تلبية كثير من حاجات الموظفين من أجل حفزهم للإرتقاء إلى أعلى مستوى من الأداء المؤسسي المتميز وتتمثل هذه الحاجات في عدة جوانب ومنها:

- الحاجة للإستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم.

- الحاجة لاستعراض قدراتهم الإبداعية.

- أهمية عنصر التحدي الإيجابي في العمل.

- الحاجة إلى التقدير والمكافأة.

- الحاجة إلى الإحساس بالإنجاز.

٥. أهداف نظم الاقتراحات في بيئة العمل

إن الهدف الأساس من إيجاد أنظمة الاقتراحات هو توفير الدعم الكافي للأفكار الجديدة والمفيدة لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتوفير الهدر وحفظ الطاقة، إلى جانب إيجاد آلية لتشجيع الإبداع واستقطاب اقتراحات العاملين التي من شأنها بلوغ التحسين المستمر وتطوير أساليب العمل وجودة

الخدمات المقدمة للعميل . يقول بيتر دركر -أحد علماء الإدارة الحديثة- " أن الخبير الأفضل في بيئة العمل هو الشخص الذي يقوم بأداء العمل".

ويمكن ان نجمل الأهداف التي تجنيها المنظمات الإدارية من تطبيق نظم اقتراحات الموظفين فيما يلي:

- تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توظيف الجهود الإبداعية للموظفين لخدمة المرتكزات المؤسسية.
- إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين ورفع معنوياتهم.
- السعي لإيجاد بيئة للتحسين المستمر.
- تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والأفكار النيرة.
- تحسين مؤشرات الأداء.

#### ٦. فوائد تطبيق نظام الاقتراحات ( الطريق إلى النجاح).

إن وضع نظام الاقتراحات كجزء أساسي ضمن برامج التحسين المستمر وأنشطة الموارد البشرية هو بمثابة تأسيس منهجية لثقافة التغيير في المنظمة الإدارية. إن قدرة الأشخاص على إبداع الأفكار ونقلها للتطبيق في مجال العمل يعتبر خطوة هامة من أجل تحسين إجراءات العمل ، وعلى سبيل المثال لا الحصر في شركة هوندا اليابانية استطاع الموظفين - في سنة واحدة فقط - اقتراح ما مجموعه ١٠,٠٠٠ اقتراح ،نتج عنها وفر مالي قدره ( ٥ ) مليون دولار تقريباً.

إن من أئمن فوائد تطبيق نظم الاقتراحات هو قدرتها في التأثير على الموظف من أجل

التغيير الإيجابي للوصول إلى أعلى مستويات الأداء المؤسسي المتميز. ويمكن ايجاز الفوائد والعوائد من تطبيق نظم الاقتراحات فيما يلي:

١. تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
٢. رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
٣. تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
٤. فتح قنوات اتصال جديدة ذات اتجاهين بين الموظف والشركة.
٥. صمّام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
٦. التحفيز الذاتي للموظفين من خلال طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
٧. خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية و القدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
٨. الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
٩. توفير طرق للتخلص من الفاقد في شتى مراحل العمل.

## ١٠. تقليل الازدواجية أو التكرار في إنجاز العمل.

### للعاملين في المنظمة الإدارية:

- المشاركة في تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للعميل.
- تشجيع الابتكار والقدرة على حل المشاكل ذاتياً.
- تفعيل نظام عمل الفريق وزيادة فعاليته .
- زيادة صلاحيات الموظفين .
- تقدير مشاركة الموظفين ومكافأتهم .

### للمنشأة أو المنظمة الإدارية.

١. دعم وتحسين أنظمة الجودة والتحسين المستمر.
٢. زيادة التركيز على رضى المتعاملين
٣. زيادة فعالية وكفاءة العمليات وتحقيق إنتاجية أعلى .
٤. تقديم خدمات أفضل وبصورة أسرع.
٥. تحسين العلاقات بين الموظفين في بيئة العمل.

## ٦. متطلبات/ مكونات/ تركيبة نظام الاقتراحات الجيد.

س: كيف تكون نظام اقتراحات ناجح في مؤسستك؟

١. ابدأ من أعلى الهرم الإداري:

I. إيصال الفكرة للموظفين : حيث أن نظام

الإقتراحات هو دعوة للمشاركة بالأفكار الإبداعية.

II. يمكن أن يكون النظام مركز للأرباح

والمكاسب (Profit-Center) إذا دعم

من الإدارة العليا بالأدوات والموظفين

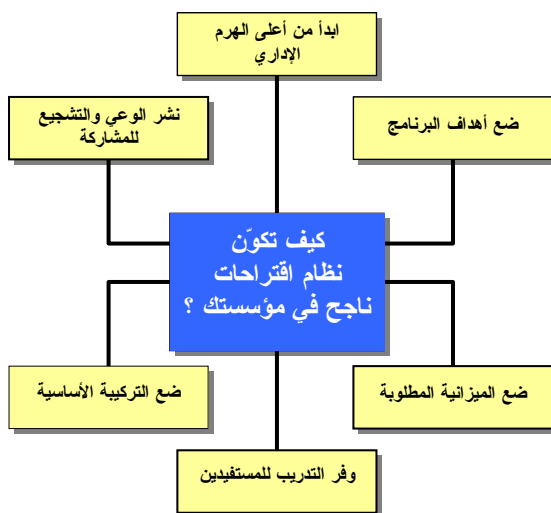
والتمويل اللازم.

٢. ضع أهداف البرنامج.

٣. ضع الميزانية المطلوبة.

٤. ضع التركيبة الأساسية للبرنامج.

- من الذي يحق له الاقتراح.



- تصميم نموذج الاقتراحات.

٥. تدريب الأطراف المعنية ( الموظفين المعنيين):

- الإداريين في المستويات العليا.

- منسق تطبيق النظام.

- الرؤساء والمشرفون.

- الموظفين.

٦. نشر الوعي و التشجيع للمشاركة.

### العوامل المساعدة لتطبيق نظام الإقتراحات:

ويمكن القول أن أهم ثلاثة عناصر لنجاح نظام الإقتراحات في المنظمات الإدارية هي مايلي:

١. دعم الإدارة العليا.

٢. دعم الإدارة العليا.

٣. دعم الإدارة العليا.

- إلى جانب ما للمتابعة و المراجعة الدورية والتقويم المستمر بمعنى قياس نظام الاقتراحات الجيد من دور كبير في نجاح التطبيق ويمكن إيجاز أبرز ثلاثة معايير في عملية القياس ، كما يلي:.

○ (عدد الاقتراحات): عدد الاقتراحات / عدد الموظفين.

○ (نوعية الاقتراحات): عدد الاقتراحات المطبقة والمستلمة.

○ (جودة الاقتراحات): الاقتراحات التي حققت أهداف المؤسسة.

### صندوق الاقتراحات :



عندما نتحدث عن برامج اقتراحات الموظفين فإن أول ما يتبادر إلى

أذهان البعض هو ذلك الصندوق الخشبي المعلق في الجدار - مثال من يضع

شباك الصيد في البحر على أمل أن يأتي السمك لاصطياده وقد يأتي أو لا يأتي - وليس هذا ما

نظره في هذه الورقة . ما نعنيه ونطمح إليه هو تطبيق استراتيجية فعّالة من خلال نظام اقتراحات

متكامل، بشك يضمن الإنصال الفعّال بين الرئيس والمرؤس في بيئة العمل.

في أحد الزيارات لأحد الأماكن التجارية سألت الموظف عن صندوق الاقتراحات الجميل الذي كان

في واجهة المحل، ما عدد الاقتراحات التي تصلكم فكان الرد أن أعدادها لاتمثل شيئاً يذكر.

### - سلبيات صناديق الإقتراحات:

فيما يلي أربع من أبرز السلبيات في صناديق الإقتراحات التقليدية:

↔ النماذج: ( النموذج صغير ولا يكفي كل الأفكار التطويرية).

- ↪ الحجم : (لا يمكن للجميع المشاركة في نفس الوقت).
- ↪ الإتصال: (انعدام الإتصال بين الرئيس والمرؤس).
- ↪ الوقت: (وقت الرد / الإستجابة للإقتراحات بطيء).
- ما نطمح إليه من أجل تطبيق نظام فعّال لاقتراحات الموظفين هو من خلال توظيف التقنية الحديثة في تقنية المعلومات لإيجاد نظام آلي لتسليم اقتراحات الموظفين والرد عليها.
- ويبين الجدول رقم (١) مقارنة بين تطبيق نظام الاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو من خلال النظام الآلي.

المقياس	صندوق الاقتراحات	نظام الاقتراحات الآلي
التركيز	التركيز الأكثر على تقليل التكاليف وتحسين العمليات فقط.	زيادة الدخل والمنتجات الجديدة لتطوير الخدمات وتحسين العمليات وتقليل التكاليف.
الحصول على الفكرة الإبداعية	نماذج ورقية للإقتراحات	الإستفادة من التقنية الحديثة والبريد الإلكتروني شبكة الإنترنت
تطوير الفكرة	انعدام المشاركة / تبادل الإقتراحات (محصورة على لجنة التقييم)	يمكن رؤية الأفكار من خلال شبكة الحاسب الآلي (Web-Based).
تقييم الاقتراحات	فقط نص الإقتراحات موجود للمراجعة دون وجدو المرفقات	يمكن استخدام عدة أدوات مثل نقاط التقييم أو التصويت (Voting).
الردود والمشاركة	وقت الرد على جدوى الإقتراحات بطيء جداً أو معدوم	الرد يكون بشكل أوتوماتيكي على الإقتراح وبيان الحالة الراهنة.
متابعة تطبيق المقترحات	تحتاج إلى موارد كبيرة وباستخدام قوائم يدوية	تتم المتابعة أوتوماتيكياً كجزء من النظام

الجدول رقم (١) مقارنة بين صندوق الاقتراحات ونظام الاقتراحات الآلي.

## ٨. معوقات التطبيق الناجح لنظام الإقتراحات

- يعتبر نظام اقتراحات الموظفين أحد البرامج التطويرية الإستراتيجية على مستوى المنظمات الإدارية وعند تطبيق أي نظام تطوير استراتيجي على مستوى المؤسسات والمنظمات الإدارية فإننا نواجه عادة بعض المعوقات لحصولها التغيير وفيما يلي بعضاً من هذه المعوقات:
- عدم وجود استراتيجية شاملة لتطبيق النظام .

- لا توجد رؤية أو أهداف محددة للنظام.
  - عدم توفر نظام التقدير والمكافآت للموظفين المبدعين والمتميزين.
  - قلة الموارد المتاحة-الكوادر البشرية والميزانيات- لدعم تطبيق النظام.
  - ضعف الاستعداد من قبل العاملين بسبب قلة الوعي وانعدام التدريب.
- في بعض بيئات العمل التي ينعدم فيها الإبداع نسمع كثير من العبارات والتي تمثل ظواهر لغياب البيئة الإبداعية التي هي أحد الركائز الأساسية لتأسيس الإبداع في المنظمة الإدارية مثل:
- حاولنا سابقاً ولم نجد النتيجة.
  - لم نجربها من قبل.
  - لا أظن أن الإدارة ستوافق عليها.

كما إن وجود مثل هذه العبارات في بيئات أعمالنا تعتبر مؤشرات سلبية تؤدي إلى فشل جهود التطبيق الناجح لنظام الإقتراحات .

إضافة إلى ما ذكر فإن أحد الجوانب الهامة في تطبيق نظم الإقتراحات عند تقويم المقترحات الإبداعية المقدمة من الموظفين هو الإطار أو التصور - أو ما يسمى بالباراداييم (Paradigm)- الذي ينظر من خلاله رئيس الموظف في تقييمه للاقتراح من الوهلة الأولى لتقديم الاقتراح حيث يمثل أحد العوائق للتطبيق الناجح للنظام من خلال تثبيط الإبداع في بيئة العمل . ويبين الجدول رقم ( ٢ ) أمثلة على بعض التصورات الخاطئة في بيئة العمل وما يجب أن يقابلها في البيئة الجديدة.

الباراداييم القديم في العمل	الباراداييم الجديد في العمل
أربح - تخسر	أربح - تربح
مستويات إدارية كثيرة	مستويات إدارية مسطحة
بيئة عمل تفاعلية (Reactive)	بيئة عمل مبادرة (Proactive)
أوامر للموظفين	تمكين الموظفين
عمل الأشياء بطريقة صحيحة	عمل الأشياء الصحيحة

الجدول رقم ( ٢ ) أمثلة على بعض التصورات الخاطئة في بيئة العمل وما يجب أن يقابلها في البيئة الجديدة.

أمثلة على بعض النماذج و المفاهيم الخاطئة التي تحتاج إلى تغيير في تطبيق نظم الإقتراحات:

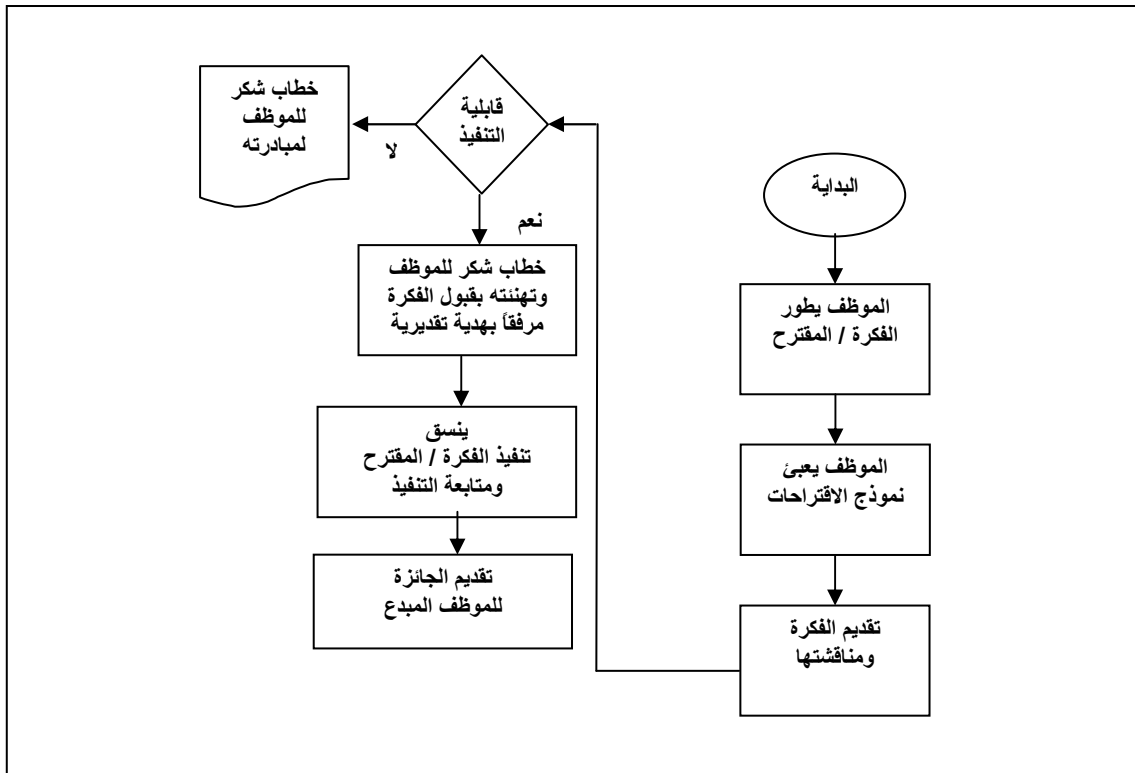
الرقم	النموذج الخطأ	النموذج المثالي
١	يمكن تطبيق نظم الإقتراحات في العمليات وتقليل التكاليف فقط	نظم الإقتراحات هي جزء من برامج التحسين المستمر وأنشطة الموارد البشرية.
٢	تعتبر نظم الإقتراحات أحد موارد التحسين	نظم الإقتراحات هي إحدى الأدوات الفعالة

وتبدأ من أسفل المنظمة الإدارية	لمشاركة الموظفين.
--------------------------------	-------------------

#### ٩. الآلية النموذجية لتدفق / سير الإقتراحات.

أحد أهم النقاط في التطبيق الناجح لنظام الاقتراحات هو وجود آلية نموذجية لاستلام الاقتراحات من الموظفين ، وتحديد خط سيرها من البداية إلى التطبيق الناجح ، ولضمان نجاح وصول الاقتراح و تطبيقه فلا بد من توفر أربعة عناصر أساسية كما يلي :

١. المشاركة في مناقشة الاقتراح بين الرئيس والمرؤوس.
٢. قبول الاقتراح من قبل الرئيس المباشر للموظف.
٣. تطبيق الاقتراح من قبل الجهة المعنية.
٤. مساهمة الاقتراح في تحقيق الأهداف وتحسين الإجراءات. ويمكن تصور الآلية النموذجية لذلك حسب الشكل التالي رقم (٣).



الشكل رقم ( ٣ ) الآلية النموذجية لخط سير الاقتراح .

#### ١٠. من التجارب السابقة (أمثلة على الاقتراحات الإبداعية الجيدة).

- سنوياً في شركة تويوتا أكثر من ٢,٠٠٠,٠٠٠ اقتراح يتم اقتراحها سنوياً يتم تطبيق ٨٠ % منها تقريباً.
- أحد الموظفين في شركة فورد يقول: أنه كان يكره كل دقيقة من عمر الـ ٢٥ سنة من العمل المتواصل /، حتى سأل عن رأيه وبعدها صار تحولاً وظيفياً بالنسبة له).
- في أمريكا وحدها حسب الإحصائيات فإن الوفر يبلغ ٢ بليون دولار أمريكي من خلال تطبيق نظم الإقتراحات.

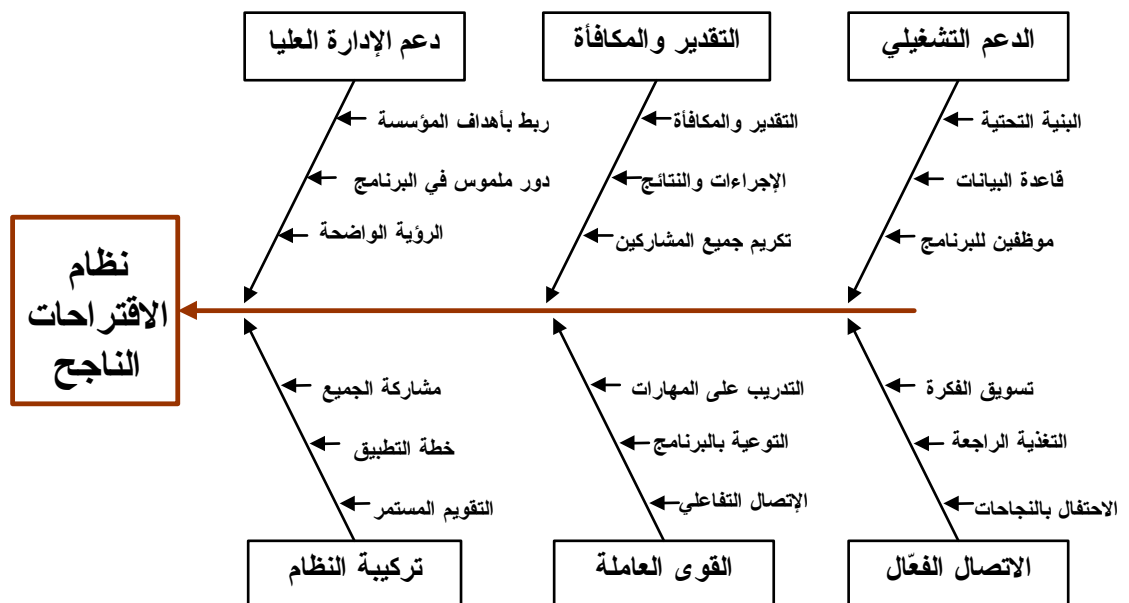
حجم الوفر = قرابة ٣٣ ألف دولار لكل ١٠٠ موظف مقترح.

#### - اقتراحات حقيقية:

- أحد المستشفيات وفر ١٢٠,٠٠٠ دولار من خلال إعادة استخدام بعض الأجهزة الخاصة بالتنفس للمرضى.
- أحد شركات المقاولات الإنشائية قامت باستبدال أجهزة الإتصال اللاسكي بنظام الهاتف الجوال مما نتج عنو وفر ٥,٠٠٠ دولار في السنة.
- أحد سلسلة صيدليات استطاعت ايجاد دخل سنوي بلغ ٢٥٠,٠٠٠ دولار من خلال وضع صندوق للحلوى يعمل بالعملة المعدنية بحيث يستطيع أي متسوق أن يتذوق الحلوى مقابل ١٠ سنتات فقط.

## ١١ . العناصر الستة لنظام الاقتراحات الجيد

يمكن أن نلخص أهم المعايير لتطبيق نظام الاقتراحات الجيد في العناصر الستة التالية ، والمبينة في الشكل رقم ( ٤ ) .



الشكل رقم ( ٤ ) العنصر الستة لتطبيق اقتراحات الجيد.

#### ١٢. مفاتيح النجاح لتطبيق نظام اقتراحات الموظفين:

فيما يلي بعض المفاتيح التي تساعد على التطبيق الناجح لنظام اقتراحات الموظفين:

- تواصل الدعم من الإدارة على جميع المستويات
- يلعب الرؤساء دوراً هاماً في دعم النظام من خلال تحفيز الموظفين وحثهم باستمرار على المشاركة بالأفكار النيرة.
- التركيز على تحويل الأفكار إلى واقع فعلي (المكافأة والتقدير بعد التطبيق الفعلي).
- الاهتمام بالتفاعل الإيجابي والسريع مع اقتراحات الموظفين، والتقدير في الوقت المناسب .
- نشر الوعي بين الموظفين حول أهمية البرنامج من خلال قنوات الاتصال كالاتماعات والنشرات والملصقات.

#### ١٣. الخاتمة و التوصيات

في هذه الورقة تم استعراض مفهوم وصور الاستثمار في العنصر البشري إلى جانب الأهداف، الفوائد ، العوائق ، متطلبات ،العوامل المساعدة ، المكونات الأساسية ، و مفاتيح النجاح المتعلقة بأحد أهم هذه المفاهيم وهو: تطبيق نظام الاقتراحات الجيد للموظفين . و يتضح من خلال استعراض هذه الورقة أن هذا المفهوم صار يمثل أحد الاستراتيجيات الفعالة في تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في الاستثمار في العنصر البشري من خلال تطبيق نظام اقتراحات الموظفين في المنشأة ، كمنهجية إدارية فعالة للاستثمار الأمثل في العنصر البشري في بيئة متغيرة إلى جانب كونه أحد الأدوات للتطور والتي من شأنها أن تساعد المديرين ورجال الأعمال في التعايش الواعي والفهم العميق لبيئات العمل بما يكفل للإدارة النجاح والإبداع والإستمرار .

ويمكن تلخيص بعض التوصيات لتأسيس نظام اقتراحات جيد في المنظمة الإدارية كما يلي:

١. أهمية دعم والتزام الإدارة العليا لمساندة تطبيق البرنامج في جميع مراحلها.
٢. بناء الأساس الفعال لبرنامج الاقتراحات الفعال.
٣. تطبيق نظام تحفيزي ممتاز يوازي ويتمشى مع حجم و أهمية الأفكار الإبداعية والاقتراحات.
٤. التأكد من التقويم السريع للاقتراحات والاتصال عبر القرارات الفعالة .

٥. التوعية ونشر مفهوم البرنامج بطريقة واضحة وبصور متكررة.
٦. ربط التقدير والمكافأة بالأهداف والرؤية المؤسسية وتقديمه في الوقت المناسب.
٧. لا بد من القياس المستمر في جميع مراحل تطبيق البرنامج.
٨. توفير ميزانية ذات مرونة للتنمية وتطوير البرنامج و موارد كافية لتشجيع المشاركين.
٩. تصميم نظام لمتابعة تطبيق المقترحات المقدمة واستخراج الإحصائيات والتقارير.
١٠. التدريب الكافي لجميع المشاركين في البرنامج.