وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـــامعــة الـــجزائــر"3"
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

رؤية في إدارة الموارد البشرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
فرع التخطيط

إعداد الطالب:
إدريس تواتي

إشراف:
الدكتور أستاذ التعليم العالي مبارك بلالطة

لجنة المناقشة:

الدكتور عبد الحميد زعباط	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر"3"	رئيسا
الدكتور مبارك بلالطة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر"3"	مقررا
الدكتور مسعود كسرى	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر"3"	عضوا ممتحنا
الدكتور حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
الدكتور عبد السلام مخلوفي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بشار	عضوا ممتحنا
الدكتور كمال حوشين	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بومرداس	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2014/2013

الإهداء

يشرفني أن أهدي ثمرة جهد عملي هذا إلى:

أرواح أبي، عمي، أجدادي وأخي عادل رحمهم الله وغفر لهم وأسكنهم فسيح جنانه.

إلى أمي حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها.

إلى زوجتي؛

وإبني المشاكس عادل أمين.

وأخواتي وإخوتي وأبنائهم وكل أفراد عائلتي.

إلى زملائي الأساتذة في كل مكان.

إلى جميع الأصدقاء

وإلى كل غيور على الإسلام والوطن .

إلى كل طالب علم.

كلمة شكر

الحمد والشكر لله الذي وفقني ومكنني من إتمام هذه الأطروحة، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه وعظم قدره.

"إنما أمره إذا أراد شيئًا أن يقول له كن فيكون"

فالحمد لله أوله وآخره.

ويسعدني أن أتقدم بشكري وتقديري وامتناني وعرفاني بالجميل إلى المشرف الأستاذ الدكتور مبارك بلالطة؛ الذي لم يبخل عليا بنصائحه وتوجهاته وتشجيعه لي لإتمام هذا العمل.

وإلى كل من ساعدني في إعداد هذا العمل من قريب أومن بعيد.

دون أن أنسى أعضاء لجنة المناقشة عن قبولهم مناقشتي في موضوع بحثي هذا.

وكذلك أساتذتي في مختلف أطوار دراستي.

الفهرس

الصفحة

الإهداء	
كلمة شكر	
الفهرس العام	I
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	VII
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية	**1**
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها	**2**
المطلب الأول: ماهية بإدارة الموارد البشرية	2
المطلب الثاني: المداخل الفكرية المعتمدة في التعريف بإدارة الموارد البشرية	7
المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية	9
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري والعوامل التي ساعدت في تطورها	**13**
المطلب الأول:إدارة الموارد البشرة في الفكر الإداري الغربي	13
المطلب الثاني:إدارة الموارد البشرة في الفكر الإسلامي	21
المطلب الثالث:أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والعوامل التي ساعدت في تطورها	29
المبحث الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة	**34**
المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية	35
المطلب الثاني: وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة	40
خلاصة الفصل	**50**
الفصل الثاني:بيئة إدارة الأعمال المستقبلية (الأعمال الدولية؛العولمة) وأهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	**51**
تمهيد	**52**
المبحث الأول: بيئة الأعمال المعاصرة	**52**
المطلب الأول:التعريف ببيئة الأعمال وبيئة إدارة الموارد البشرية	52
المطلب الثاني:ملامح وخصائص بيئة منظمات الأعمال المعاصرة	55
المطلب الثالث: تصنيفات بيئة الأعمال وبيئة إدارة الموارد البشرية ودوافع دراستها	59
المطلب الرابع: العلاقة بين المنظمة وبيئتها وأثر ذلك على إدارة الموارد البشرية	71

المبحث الثاني:إدارة الأعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية	**77**
المطلب الأول:التعريف بإدارة الأعمال الدولية وخصائص إدارة الموارد البشرية الدولية	77
المطلب الثاني:الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في المنظمات الحديثة	78
المطلب الثالث:أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية	80
المطلب الرابع:الفرق بين الإدارة الدولية والمحلية للموارد البشرية وأسباب اتجاه منظمات الأعمال الدولية نحو العالمية	81
المبحث الثالث:العولمة كأحد المحددات الأساسية لبيئة إدارة الموارد البشرية	**84**
المطلب الأول:التعريف بالعولمة ومظاهرها	84
المطلب الثاني:أسباب عولمة إدارة الموارد البشرية	85
المطلب الثالث:انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية	87
المطلب الرابع: مشاكل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة	96
خلاصة الفصل	**98**
الفصل الثالث: الفكر التسييري الجديد لإدارة الموارد البشرية	**100**
تمهيد	**101**
المبحث الأول: خصائص منظمات الأعمال المعاصرة والتحيات التي تواجهه إدارة الموارد البشرية	**102**
المطلب الأول: معالم وخصائص المنظمات الأعمال وإدارة الموارد البشرية المعاصرة	102
المطلب الثاني:التحديات التي تواجهه إدارة الموارد البشرية المعاصرة	111
المطلب الثالث:عرض دراسة لمجموعة خبراء حول التحديات التي تواجهه إدارة الموارد البشرية	118
المبحث الثاني: الملامح الأساسية لفلسفة الفكر التسييري الجديد وأثار ذلك على إدارة الموارد البشرية	**123**
المطلب الأول: فلسفات الفكر التسييري الجديد لإدارة الموارد البشرية	124
المطالب الثاني: الملامح والتوجهات التسييرية البارزة في عالم اليوم	136
المطلب الثالث: أثر فلسفات الفكر التسييري الجديد على إدارة الموارد البشرية المستقبلية	144
المبحث الثالث: ملامح الأدوار والأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية	**150**
المطلب الأول: تأمين احتياجات المؤسسة من العنصر البشري	150
المطلب الثاني: التوفيق بين استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات وسياسات المؤسسة	154
المطلب الثالث: التوفيق بين أهداف وإمكانيات المؤسسة وأهداف وطموحات الأفراد	155
خلاصة الفصل	**156**
الفصل الرابع:استراتجيات إدارة الموارد البشرية المستقبلية	**158**
تمهيد	**159**

المبحث الأول:مدخل عام للإستراتيجية(الإطار النظري)	**159**
المطلب الأول:مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية	160
المطلب الثاني: مكونات الإستراتيجية وأبعادها	164
المطلب الثالث:أهمية الإدارة الإستراتيجية وأهدافها	169
المطلب الرابع: مستويات الإستراتيجية وأنواعها	172
المبحث الثاني: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	**175**
المطلب الأول:مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	175
المطلب الثاني:أهمية الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	178
المطلب الثالث:مكونات وخصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	181
المبحث الثالث:أبعاد ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتكامل العناصر الوظيفية لها	**182**
المطلب الأول: الأبعاد والأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	182
المطلب الثاني: تكامل العناصر الوظيفية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	184
المطلب الثالث:مراحل وخطوات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	187
المبحث الرابع: الإستراتجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية	**190**
المطلب الأول:التحولات الإستراتيجية التي طرأت على وظائف إدارة الموارد البشرية	190
المطلب الثاني:بعض الإستراتجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية	193
المطلب الثالث:مقومات نجاح الإستراتجيات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية	206
خلاصة الفصل	**215**
الفصل الخامس: توجه ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقبلية	**217**
تمهيد	**218**
المبحث الأول:التوجه نحو نظام الجودة الشاملة	**218**
المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها	219
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ مبادئها ومميزاتها	221
المطلب الثالث:إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ودور الموارد البشرية فيها	226
المبحث الثاني:التوجه نحو زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة (الكفاءات)	**228**
المطلب الأول: مفهوم الاستخدام النوعي لليد العاملة(الكفاءات)	228
المطلب الثاني: مرارات وأهمية زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة	231
المطلب الثالث:الاستخدام النوعي لليد العاملة (الكفاءات) كمصدر من مصادر الميزة التنافسية	234

المبحث الثالث:التوجه نحو التمكين المستمر للمورد البشري	**237**
المطلب الأول:مفهوم التمكين المستمر	237
المطلب الثاني:أهمية التمكين المستمر وأبعاده	240
المطلب الثالث:أساليب وطرق التمكين المستمر والمشاكل التي تواجه تطبيقه وشروط خلق بيئة التمكين	243
المبحث الرابع:التوجه نحو إدارة جودة الحياة الوظيفية	**260**
المطلب الأول:مفهوم جودة الحياة الوظيفية	260
المطلب الثاني:المطلب الثاني:أهمية جودة الحياة الوظيفية، الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بها وأبعادها	263
المطلب الثالث:انعكاسات نظام جودة الحياة الوظيفية على إدارة الموارد البشرية المستقبلية	264
خلاصة الفصل	**269**
خاتمة	**270**
قائمة المراجع	**276**

فهرس الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1/1	تطوُّر وظائف إدارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي.	21
2/1	تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.	48
1/2	خصائص منظمات القرن الواحد والعشرين	58
2/2	تأثير العوامل البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.	76-75
3/2	التوافق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والخصائص البيئية.	76
4/2	خصائص العمالة المحلية والعمالة الوافدة.	92
1/3	الاتجاهات الأربعة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة.	140
2/3	الملامح الأساسية لفلسفة الفكر التسييري الجديد.	141
1/4	االفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	178
2/4	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والمدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية	179
3/4	أهم أوجه الاختلاف بين التسيير الاستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية	180
4/4	الأبعاد الثلاثة للارتباط بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية	187
5/4	تغيُّر مجالات إستراتيجية الموارد البشرية تبعاً لتغيُّر الإستراتيجية العامة للمؤسسة	203
1/5	تصنيف الكفاءات.	236
2/5	نموذج (Fleenor et Callaha) لتصنيف فئات الأفراد	236

فهرس الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1/1	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.	16
2/1	أهداف إدارة الموارد البشرية.	39
3/1	أبعاد إدارة الموارد البشرية.	40
4/1	دور الموارد البشرية في خلق القيمة	47
1/2	العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على المؤسسة.	63
2/2	تداخل البيئات المختلفة على المنظمة	64
1/3	معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين.	105
2/3	الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في إطار المنظمات المتعلمة.	106
3/3	تغيُّر دور الموارد البشرية.	146
4/3	مخطط تلخيصي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.	153
1/4	مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتجية	163
2/4	مكونات الإدارة الإستراتيجية	166
3/4	بناء الإستراتيجية.	168
4/4	هيراركية إستراتيجية المنظمة	173
5/4	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	181
6/4	مفهوم التكامل الاستراتيجي	185
7/4	مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	189
8/4	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	199
9/4	دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل.	206
1/5	الإستراتيجية الهادفة لإدارة الجودة الشاملة	224
2/5	العلاقة بين تمكين الموارد البشرية في المنظمة ورضا الزبائن	242
3/5	أنواع الحوافز	251

مقدمة

مقدمة وطرح الإشكالية

تعمل المؤسسة الاقتصادية اليوم في وسط متغير ومضطرب وحاد المنافسة، يملي عليها إتخاذ إجراءات وترتيبات مسايرة له؛ قصد مواكبته من جهة والحفاظ على مكانتها أو تطويرها من جهة أخرى، وباعتبار العولمة هي ميزة هذا العصر فمن شأنها أن تغير في هذا الوسط وتؤثر في هذه المؤسسة.

فبقدر ما يرى البعض أن نظام العولمة المبني على المنافسة الحرة يمكن أن يزيد من حدة الاحتكاك بين المؤسسات على المستوى العالمي بما يمكن هذه الأخيرة من الاستعداد والإعداد للحفاظ على مكانتها والتحكم في إنتاجها كما ونوعا وجودة وتكلفة، ويجعلها تبحث عن الميزة التنافسية في ظل نظم إنتاجية متطورة ومتغيرة، فنظم الإنتاج والجودة والنوعية أصبح لها اليوم معايير يتخذ بها للوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان، وقد ساعد في ذلك تطور نظم التكنولوجيا والمعلومات. بقدر ما يرى البعض الآخر أن هذه المنافسة شرسة ولها الأثر الكبير في هذا التطور والتغير وتشكل خطرا متزايدا على المؤسسات إذا لم تتمكن من مواجهتها والتعامل معها على الأقل أو التحكم فيها إن أمكن، هذه الغاية التي لا تتحقق إلا في ظل سياسة تسييرية فعالة مبنية على رؤية مستقبلية تنبؤية للقواعد التسييرية؛ وتقوم على عنصر بشري كفء وقادر على تحقيقها.

وبالرغم من التطورات والنتائج التي عرفتها إدارة الأعمال عبر التاريخ ؛إلا أن المستقبل يتطلب منها يقظة وحيطة أكبر واستشراف أزيد بما يساعدها على فهمه والتعامل معه بصفة جيد. وإدارة الموارد البشرية هي المحور الذي تقوم عليه المؤسسة بإعتبارها المسؤولة عن توفير العنصر البشري والمسؤول بدوره عن نتائج المؤسسة.

كما أن التغيرات المستمرة في الأفكار والتكنولوجيا ومفاهيم النظم التسييرية تعتبر من التحديات التي تواجه المؤسسة اليوم، فإذا كان البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق الأرباح أهدافا تعمل المؤسسة للوصول إليها، فإن مواجهة التغيرات ومواكبة التقدم يعدا شرطان لتحقيق هذه الغايات في ظل نظام أحادي القطب شعاره العولمة ومبادئه المنافسة وأدواته نظم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات ومعاييره نظم الجودة والنوعية في ظل قاعدة البقاء للأنسب.

وكل هذا يتطلب من المؤسسة تسيير عصري ومتطور؛ سريع الاستجابة للتغير البيئي، حيث أثبتت الدراسات أن للمؤسسة في كل مرحلة زمنية أهدافا ترغب في الوصول إليها ومبادئ تقوم عليها في ذلك، وإن تشابهت هذه الأهداف من حيث الغايات الكبرى (المر دودية)؛ غير أنها تختلف في المبادئ والوسائل المتبعة، وذلك لإختلاف الإمكانيات والأفكار والمواقف التسييرية.

وإن كانت المؤسسة في السابق قد تعاملت مع واقع وضعت له قواعد وتصورات تسييرية وفق مناهج علمية مبنية على التخطيط والتنبؤ ومع ذلك بقيت نتائج هذه المؤسسات متباينة، فاليوم إن التحدي الذي يواجه المؤسسات الحديثة والمستقبلية هو أكبر وأخطر؛ وذلك نظرا لميزة هذا العصر من سرعة في تطور

التكنولوجيا ونظم الإنتاج ونظم المعلومات، مما يتطلب سرعة في تطوير نظم التسيير بما يتماشى وميزة العصر، حيث يملي ذلك على المؤسسة ضرورة الخروج من فكرة التأهيل وإعادة التأهيل إلى فكرة التطلع في البعد التسييري؛ لأن فكرة التأهيل وإعادة التأهيل تعني أن المؤسسة تابعة للتطور الحاصل وعليها المواكبة والالتحاق به، أما فكرة التطلع فتعني أن المؤسسة هي صاحبة الريادة وأنها تخرج من قاعدة ما يجب فعله إلى قاعدة ما سيجب فعله، فالذي لا يمشي يتأخر؛ وكل ذلك يرتكز على إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن توفير العنصر البشري الكفء والفعال والقادر على تحقيق هذه الغاية، هذه الإدارة عرفت هي الأخرى تطورات ومحطات تسييرية متباينة ومتمايزة، تطورت من خلالها الآراء والأفكار حول تسيير العنصر البشري.

وفي ظل العولمة وما تفرضه من منافسة وما تعتمده من أساليب تكنولوجية ومعايير إنتاجية يستوجب تحديد رؤية مستقبلية ثابتة، تكون بمثابة قواعد علمية وعملية تمكن من تسيير هذا العنصر البشري والاستجابة لمتطلباته ومتطلبات المؤسسة، خاصة أن العنصر البشري يبقى دائما يحتل أهمية خاصة ومميزة؛ باعتباره الوسيلة الفعالة والحقيقية لنشاط المؤسسة والعنصر القادر على إحداث التطور والابتكار في أساليب وتقنيات ووسائل العمل وفي تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك لكونه يتميز عن غيره من الموارد الأخرى بميزة العقل والتفكير والتدبير، وهو منبع التجديد والتطوير من أجل هذا يزداد الاهتمام في الإدارات الحديثة بالموارد البشرية؛ من خلال الاستثمار فيها والعمل على تطوير سياسات إدارتها والتعامل معها بما يجعلها متميزة ومحفزة ومنتجة ومبدعة أكثر، ومن ثمة وجب وبصفة مستمرة تحديث أساليب وطرق وتقنيات إدارة هذه الموارد؛ وفق متطلبات العصر المبني على العولمة ونظم تكنولوجيا المعلومات والإنتاج؛ والتي بلا شك تتطلب مفاهيم وأساليب تسيير تختلف عما كانت عليه سابقا؛ ومن شأنها أن تؤدي إلى ترقية هذه الموارد البشرية.

فالعولمة بإمكانها التغييرفي تركيبة اليد العاملة بإعتبارها تمزج بين جنسيات وثقافات وكفاءات وقدرات متباينة، وهو ما يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تغير أنظمة تسيير العنصر البشري وخاصة أن العولمة تقوم على المنافسة واقتناص الكفاءات البشرية العالمية وهو ما سيشكل مجال تحدي واهتمام إدارة الموارد البشرية الراغبة في الحصول على هذه الكفاءات البشرية، وعلى التكنولوجيا المتطورة؛ وهو ما يفرض سياسات استثمار في العنصر البشري بما يجعل من هذا العنصر البشري متحكما ومبدعا، وإدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات الجزائرية يتوجب عليها هي الأخرى أن تأخذ بهذا المنحى حتى يمكنها الثبات والاستمرار في نشاطها في هذا الوضع العالمي التنافسي؛ ومن هنا تتحدد معالم **إشكاليتنا** في هذه الدراسة في ما يلي: **كيف يمكن للمؤسسة أن تضع رؤية مستقبلية لتسيير مواردها البشرية في ظل نظام العولمة وما يفرضه من متطلبات تسييرية_ كنظم تكنولوجيا الإعلام والجودة والنوعية..._ من جهة وإمكانية المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى؟** فهذه النظم قد تختلف في أبعادها ومواضيعها إلا أنها تتوحد في نتائجها وركائزها،

فإذا كانت نظم الإنتاج تهتم بطرق وأساليب الإنتاج وتكاليفه، ونظم الاتصال تهتم بالمعلومات وتوصيلها للمؤسسة في ظروف مثلى، ونظم الجودة والنوعية تهدف إلى توجيه ومراقبة نشاط وإنتاج المؤسسة، فإن الكل يخدم مردودية المؤسسة والكل يقوم على العنصر البشري، فهو الصانع لكل نظام والمسير له والمتحكم فيه.

التساؤلات الجزئية: ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا أن نضع مجموعة من التساؤلات_الأخرى الجزئية والمساعدة في الإجابة عنها ومنها خاصة:

1- كيف تطور الفكر الإداري للموارد البشرية؟

2- ما هو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وبيئته؟

3-كيف ينظر الفكر الإداري الجديد لممارسات إدارة الموارد البشرية ؟

4- ما هي صور الإستراتيجيات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ؟

5- ما هي المحددات الأساسية التي تتحكم في توجه ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستقبل ؟

فرضيات الدراسة: للتحقق من الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1- ارتبط تطور الفكر الإداري بالمعطيات والمتطلبات البيئية.

2-يرتبط واقع بيئة وممارسات إدارة الموارد البشرية بالعولمة.

3-لا يوجد تشابه في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل.

4-لا يمكن وضع نموذج تصوري لإستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية المستقبلية.

5-البعد البيئي يعتبر أهم محدد لتوجه ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة : يمكننا أن نبرز أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

1-تتناول موضوع من المواضيع التسييرية الأكثر حساسية في المؤسسة والذي يتعلق بالموارد البشرية وذلك من حيث بعده المستقبلي.

2- تعتبر من الدراسات القليلة إن لم نقل الفريدة في العالم العربي خاصة حسب اطلاعنا؛ والتي تعتني بإستشراف مستقبل إدارة الموارد البشرية.

3- دراسة استشرافية تحاول إبراز التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية وسبل مواجهتها.

4-دراسة تحاول إثبات الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.

5_دراسة نحاول من خلالها تقديم سند تسييري للمنظمات والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهداف الدراسة : يمكن أن نحصر أهداف الدراسة في ما يلي :

1- محاولة التعرف على ملامح مستقبل إدارة الموارد البشرية ؛ من خلال استقراء المفردات التسييرية المستقبلية لهذه الإدارة وتحديد أبعادها؛ وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات حالية لأوضاع مستقبلية تتعلق

بهذه الإدارة؛ واستشراف مستقبلها والوقوف عند أهم التحديات المستقبلية التي ستواجهها؛ ومن ثمة ضبط صورة ورؤية مستقبلية تسييرية لهذه الإدارة؛ مع إعطاء إشارات التهيؤ للممارسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، حيث اثبت الواقع عموما والواقع التسييري خصوصا أنه لا يمكن الولوج لعالم الغد بعقول اليوم. مما يستدعي ضرورة دراسته والاستعداد له.

2_إظهار النموذج التسييري السليم للموارد البشرية الذي يجب أن تتبناه المؤسسة وإدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المستقبلية؛ من خلال محاولة إبراز رؤية مستقبلية في كيفية التعامل مع هذه الإدارة في المستقبل.

3_ إبراز أهمية البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المستقبلية .

4- تحسيس الباحثين والمهتمين بأهمية إدارة الموارد البشرية المستقبلية وخطورة التحديات التي ينتظر أن تواجهها وضرورة الاستعداد لذلك.

أسباب إختيار الموضوع: يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب وخاصة منها:

1- الميل والرغبة الشخصية لدراسة المواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية؛ حيث نرى أن هذه المواضيع تشكل حلقة أساسية في المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة؛ كما تشكل محور العملية التسييرية ؛ حيث أن النجاح فيها يدفع بالمنظمات إلى النجاح والعكس صحيح.

2- الفضول العلمي لمعرفة البعد التسييري لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.

3-توظيف الخبرة التي اكتسبتها في مجال تسيير الموارد البشرية والتي تتجاوز اثنى عشرة سنة.

أدوات الدراسة: تتمثَّل هذه الأدوات والمصادر فيما يلي:

1- المسح المكتبي من خلال الإطلاع على المصادر والمراجع العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع من كتب ومجلات ومقالات ودراسات سابقة والغرض منه الوقوف على ما تناولته من أفكار تخدم موضوع بحثنا، بالإضافة إلى بعض مواقع الأنترنت التي كنا متحفظين في التعامل معها إلى درجة كبيرة؛ لإعتبار صعوبة تحديد ومعرفة أصحاب الدراسة.

2- المقابلات: صحيح أننا لم نستخدم المقابلات التي تسمح لنا بجمع المعلومة الإحصائية بإعتبار أننا لم نستخدم المنهج الإحصائي في الدراسة؛ غير أننا تقابلنا مع مجموعة من الأساتذة والمتخصصين في الموارد البشرية؛ داخل الوطن وخارجه؛ واستفدنا من آرائهم ونصائحهم في ما يتعلق بالموضوع.

حدود الدراسة: إن طبيعة الموضوع ترتبط بالبعد الفكري النظري؛ الذي يهدف إلى تصور التسيير المستقبلي للموارد البشرية؛ حتم علينا أن نقتصر على الدراسة النظرية للموضوع، من خلال محاولة إبراز الإطار النظري له في المنظمات الاقتصادية عموما، ودون التركيز على المنظمات العمومية الخدماتية والإدارية؛

وأيضا دون إجراء دراسة ميدانية لإختبار الدراسة بإعتبارها دراسة نظرية إستشرافية لا يمكن وضعها موضع التجربة الآنية؛ وأن البعد الزمني هو الوحيد الذي يمكن من الحكم على مدى فعالية وصحة النتائج المتوصل إليها. كما أن البعد العالمي للموضوع حتم علينا أن ندرسه في إطاره العالمي؛ دون التركيز على مجتمع بذاته؛ بما في ذلك المجتمع الجزائري؛ ومع ذلك نحاول إعطاء بعض الإشارات والملامح الخاص بالجزائر بحسب متطلبات الدراسة وتناسقها.

صعوبات الدراسة: من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث قلة المراجع التي تناولت الموضوع من حيث بعده المستقبلي، حيث اكتفت بعض المراجع والمتمثلة في الكتب وبعض الأطروحات والمذكرات؛ وهي قليلة بتناول بعض الجزئيات في شكل إشارات وتلميحات، وبصفة جد موجزة، ومتباينة في أفكارها. ونذكر بعض هذه الدراسات في ما يلي:

الدراسات السابقة: لقد بذلنا جهدا كبيرا في البحث عن الدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع من حيث كونه دراسة إستشرافية؛ غير أننا لم نفلح في ذلك، سوءا تعلقت هذه الدراسات بالجزائر أو بدول أخرى عربية وغير عربية، غير أن أهم هذه الدراسات التي يمكن اعتبارها تشكل حلقة وخلفية لإمتداد دراستنا وذات علاقة ولو جزئية بها هي:

1-أطروحات دكتوراه:

-**يرقي حسين**؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ تحت عنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطرااك ؛2007 جامعة الجزائر. حيث قام الباحث بدراسة إشكالية تحديد الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيِّرات الجديدة؟. وقام بعرض مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبنها المنظمات ومنها المؤسسة المدروسة من قبل الباحث؛ غير أنه لم يصل إلى إظهار الإستراتيجية الفعالة التي تحقق تنمية في الموارد البشرية؛ إنما وصل إلى أن من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري. وأنه لن يتحقق النجاح للمؤسسات إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية. وأن هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء المتميِّز للمؤسسة الاقتصادية.

-**سملالي يحضيه**؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: **مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه دولة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ لقد ركز الباحث في دراسته على

دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتوصَّلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وأن تنمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية تُعتبر مصدراً أساسياً يمكن المؤسسة من امتلاك الميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يُساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية.

– **أماني درويش عثمان**، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر،1993.

حاول الباحث من خلال هذا الموضوع إبراز مدى ارتباط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومكانة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية؛ في مؤسسة لصناعة الغزل والنسيج بمصر؛ وتوصَّل إلى أن الإستراتيجية تتم على مستوياتٍ عدة: الإدارة العليا، المستوى الوظيفي، وبالأخص إستراتيجية الموارد البشرية. وأن التخطيط الإستراتيجي الفعال لإدارة الموارد البشرية يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة.

2– مذكرات ماجستير:

– **تبرورت علال:** إستراتيجية تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، غير منشورة؛ وقد قام الطالب بدراسة الإشكالية التالية: ما هي مقومات فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية الواجب اعتمادها من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ومواجهة تحديات بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية واكتساب مزايا تنافسية مستديمة؟

وتوصل إلى أن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أدت إلى إعادة النظر في العوامل المؤدية إلى تحقيق المنافسة والكفاءات والمعارف والمهارات العالية هي أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة يرتبط ببقاء ونمو واستمرار المؤسسة.كما توصلت إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

– **كركوك أحلام:** فعالية الاستثمار في العنصر البشري دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) ماجستير؛ قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006–2007؛ غير منشورة؛ لقد قامت الطالبة من خلالها بدراسة: ما مدى فعالية الاستثمار في العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية؟ وبالرغم من أن الطالبة لم تتمكن من تحديد وضبط مدى فعالية الاستثمار في العنصر البشري

في المؤسسات الاقتصادية؛ إلا أنها توصلت إلى أنه مع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في أساليب العمل والإنتاج واتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة، تبدو الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي، وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المنظمة وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي، والقضاء على رتابة ونمطية الأعمال وزيادة فعالية برامج التدريب وخفض حوادث العمل ...الخ. وأن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر العملية الوحيدة الكفيلة بصقل مهارات العاملين وتنمية قدراتهم وتغيير خصائصهم وثقافاتهم، فهو أمثل خيار تتخذه المنظمة لرسم خطتها الإستراتيجية بهدف الارتقاء بالأداء الإداري والجودة في الإنتاج، وعلى المنظمة أن تسعى جاهدة إلى إنجاح هذا الاستثمار والذي يمكنها من الوصول إلى الفعالية.

3-مقالات:

- **سعيد علي الشواف** (خبير إداري ؛ الرياض) مقال في مجلة التدريب والتقنية (السعودية العدد13) تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتاتها في الألفية الثالثة وقد نشر هذا المقال في عدد من مواقع الأنترنت لناشرين متعددين؛ كما نشره فيصل حسونة في كتابه إدارة الموارد البشرية (دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن2008) وقد حاول هذا المقال الوقوف عند مجموعة من التحديات التي ستواجه إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة أجراها فريق بحث من شركة I.B.M وشارك فيها (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلداً، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينيات، بينت أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة وهي:

-عولمة الأسواق المحلية والوطنية.

-عولمة تقنيات الاتصالات.

-عولمة المعلومات.

وتوصل إلى أن هناك تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.ونتيجة لأهمية الدراسة وارتباطها بموضوعنا ارتأينا أن نضعها ضمن جزئيات دراستنا في المطلب الثالث من المبحث من الفصل الثالث؛ بدلا من جعلها كملحق للدراسة.

المصطلحات الواردة في الدراسة.

من المعلوم أن مثل هذه الدراسات العلمية تتناولنا العديد من المصلحات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة؛ وبالرغم من أن العديد من المصطلحات المستعملة في البحث تم التعريف بها وتحديد معناها إلا أننا نرى من الأهمية ضبط البعض منها في مقدمة الدراسة ؛ ومن جملتها:

– **المنظمة:** وهي أي تنظيم اجتماعي بمفهومه الواسع والذي يهدف إلى تحقيق غرض أو هدف معين؛ قد يكون ربحي أو غير ذلك.

– **المنظمة الاقتصادية:** وتعبر عن كل تنظيم تقني اجتماعي يلعب دورا اقتصاديا معينا وتهدف إلى تحقيق الربحية.

– **المؤسسة الاقتصادية:** وهي كل تنظيم اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربحية.

– **الميزة التنافسية:**هي ما يميز المؤسسة أو المنظمة عن غيرها ويسمح لها من اكتساب القدرة على التفوق على المنافسين.

– **الموارد البشرية:** تتمثل في مختلف الأفراد أو العمال الذين تستخدمه المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية.

–**التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية** : نعني به كل النشاطات والقرارات التسييرية الطويلة المدى؛ التي تراعي البعد البيئي وتتعلق بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

– **الكفاءات** تعبر عن الموارد البشرية (العناصر البشرية) التي تتمتع وتتميز بمهارات عالية وقد تكون فردية أو جماعية؛ دائمة أو مؤقتة؛ وتشكل مدخلا هاما للمنظمات الاقتصادية.

<u>المنهج المستخدم</u>: من المعروف عند المختصين أن مثل هذه الدراسة التي تعنى بالبعد المستقبلي يمكن أن تعتمد على نهج الاشتقاق المستقبلي للمسار أو التصور المستقبلي أو استطلاع أراء الخبراء أو بناء النماذج (نهج بناء النماذج والمحاكاة)؛ حيث أن:

1) منهج الاشتقاق المستقبلي: يركز على اشتقاق المسارات الحرجة والفاعلة التي يمكن أن تؤثر في المستقبل؛ بشرط أن يكون لها أساس في الماضي أو الحاضر؛ وذلك انطلاقا من فكرة أن القوى التي كانت فاعلة ومؤثرة في الماضي ستظل كذلك في المستقبل. بالرغم من العيوب الموجهة لهذا المنهج باعتباره يقوم على فرضية السكون أو ثبات الوقائع؛ وذاتية الباحث في اختيار المسارات التي يبني عليها الدراسة.
وقد حقق النجاح في العديد من الميادين.

2) التصور المستقبلي (السيناريو): والذي يقوم على إعداد تصور أو تصورات لموقف أو مواقف مستقبلية بناءا على أحداث تاريخية من خلال حساب الاحتمالات الممكنة والبدائل السلوكية المحتملة لمواجهتها، وبالتالي فهو لا يتعدى تصور لموقف مستقبلي وحساب كل الاحتمالات الممكنة وتقدير كيفية مواجهة كل

بدليل من البدائل المكونة لهذه السيناريوهات، وذلك بالاعتماد على الخبرة والتجربة والواقع، وتوظيف التقنيات الاحتمالية والتكنولوجية المناسبة، وبذلك فهو يساعد في تصور وفهم ما يمكن أن يحدث في المستقبل.

3) منهج استطلاع رأي الخبراء:أو ما يعرف بأسلوب دلفي للاستشراف؛ حيث يقوم هذا المنهج بالاستخبار وجمع المعلومات بالاعتماد على الخبراء المتخصصين في مجال الظاهرة المدروسة؛ والذين بإمكانهم وضع تصورات مستقبلية؛ وذلك لاعتمادهم على خبرتهم وتجربتهم وحدسهم .

4) منهج بناء النماذج والمحاكاة: إن الكثير من الأحداث التي تقع في الواقع يمكن تقليدها أو نمذجتها أي محاكاة عملها من خلال تمثيلها بنماذج تعكسها وتبدي خصائصها؛ بما يساعد في فهمها أكثر ويسمح من تصور مسارها. وقد سهل أكثر استخدام هذه النماذج في الدراسات المستقبلية في الوقت الراهن الحاسوب؛ نظرا لما يتميز به من القدرة على التخزين والتحليل، ويعتبر النموذج الرياضي من أقوى النماذج في الدراسات المستقبلية.

– وفي هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج التحليلي ومنهج استطلاع رأي الخبراء من خلال الاطلاع على الكتابات المتخصصة والمتعلقة بالموضوع ومحاولة استقراء الأفكار التي تحتويها والتي تتعلق بموضوعنا؛ وبناء تصور لهذا البعد المستقبلي لإدارة الموارد البشرية. كما استخدمنا المنهج التاريخي في الجانب المتعلق بالدراسة التاريخية لإدارة الموارد البشرية وخاصة في عرض التطور التاريخي لها.

أجزاء الدراسة: للإجابة عن الإشكالية والأسئلة المطروحة قمنا بتقسيم موضوع دراستنا هذه إلى خمسة فصول وذلك كما يلي

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية. وأردناه أن يكون مدخلا عاما لدراسة إدارة الموارد البشرية حيث نبرز من خلاله بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية؛ كما نحاول من خلاله الوقوف عند مجموعة من المداخل الفكرية المعتمدة في التعريف بهذه الإدارة وفي دراستها بالإضافة إلى أهمية وخصائص وأهداف هذه الإدارة وموقعها في الفكر الإداري والعوامل التي ساعدت في تطورها وكذلك التحديات التي تواجهها؛ وذلك من خلال أربعة مباحث وذلك كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بإدارة الموارد البشرية وأهميتها.

المبحث الثاني: أهداف وادوار وخصائص إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة .

المبحث الثالث:إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري والعوامل التي ساعدت في تطورها.

المبحث الرابع: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

الفصل الثاني: بيئة إدارة الأعمال المستقبلية (الأعمال الدولية؛ العولمة) وأهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية. وخصصناه لدراسة بيئة إدارة الأعمال بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية المعاصرة بصفة

خاصة؛ وإلى فكرة الأعمال الدولية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال العولمة بإعتبارها ظاهرة ومحدد أساسي لأبعاد هذه البيئة؛ وذلك من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: بيئة الأعمال المعاصرة.

المبحث الثاني: إدارة الأعمال الدولية للموارد البشرية.

المبحث الثالث: العولمة كأحد المحددات الأساسية لبيئة تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الفكر ألتسييري الجديد وإدارة الموارد البشرية. أردنا من خلاله الوقوف عند خصائص منظمات الأعمال المعاصرة والتحديات التي تواجهها؛ بإعتبار أن هذه الخصائص والتحديات تعتبر من أهم محددات العمليات التسييرية؛ و بناءا على ذلك نحاول عرض ملامح فلسفة الفكر التسييري الجديد وأدوار وأهداف إدارة الموارد البشرية المستقبلية وذلك من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: خصائص منظمات الأعمال المعاصرة والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الملامح الأساسية لفلسفة الفكر التسيير الجديد وأثار ذلك على إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: ملامح الأدوار والأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.

الفصل الرابع: استراتجيات إدارة الموارد البشرية المستقبلية. وخصصناه لعرض ودراسة الإستراتيجيات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية؛ بإعتار أن الممارسات المستقبلية الناجحة تحتم على هذه الإدارة أن تنطلق في تسييرها الإداري من الإستراتيجية التي تضعها؛ حيث تعتبر هذه الإستراتيجيات أهم محدد لتوجه الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية؛ وسنوضح ذلك من خلال أربعة مباحث وذلك كما يلي:

المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية.

المبحث الثاني: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الثالث: أبعاد ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتكامل العناصر الوظيفية لها.

المبحث الرابع: بعض الإستراتجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.

الفصل الخامس: توجه ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقبلية. من المعلوم أن هناك العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ غير أننا سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف عند أهم ما يمز توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقبلية عن الممارسات الحالية؛ وذلك من خلال أربعة مباحث وذلك كما يلي:

المبحث الأول: التوجه نحو نظام الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: التوجه نحو زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة (الكفاءات).

المبحث الثالث: التوجه نحو التمكين المستمر للمورد البشري.

المبحث الرابع: التوجه نحو إدارة جودة الحياة الوظيفية.

وخصصنا لكل فصل تمهيد وخلاصة وانتهينا بخاتمة عامة توصلنا من خلالها إلى الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المعروضة للدراسة. ونتائج اختبار الفرضيات الموضوعة؛ بالإضافة إلى ضبط بعض المواضيع التي تشكل أفاق للدراسة التي لها علاقة بموضوع دراستنا هذه.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد.

يعتبر هذا الفصل مدخلا تمهيديا ضروريا لدراسة إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها المستقبلية؛ حيث يسمح لنا بالوقوف عند مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي ترتبط بهذه الإدارة؛ ويساعدنا في معرفة البعد المستقبلي لتوجه ممارساتها؛ ومن ثمة يعتبر نقطة انطلاق لما سندرسه في الفصول اللاحقة من هذه الدراسة. خاصة أننا من خلاله سنعرض مجموعة من المداخل الفكرية المعتمدة في التعريف بهذه الإدارة؛ وكذلك التطور الفكري لها والعوامل التي ساعدت في ذلك؛ كما سنحاول عرض أهداف؛ وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة؛ وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري والعوامل التي ساعدت في تطورها.

المبحث الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

بالرغم من الأهمية التي تولى لإدارة الموارد البشرية إلا أن هناك تباينا في الدراسات التي حاولت تعريفها؛ كما تباينت الأهمية التي أعطيت لها؛ ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف والدراسات التي حاولت إظهار أهميتها، كما سنحاول إبراز سبب هذا التباين وإعطاء تعريفا عاما لها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة في إدارة الأعمال إلا أن تعاريفها تعددت وتباينت؛ وقد يرجع ذلك إلى زيادة الاهتمام بها من قبل الدارسين والباحثين والمفكرين والمسيرين، والذين قد تختلف وجهات نظرهم ومجالات اهتماماتهم وتخصصاتهم والمداخل التي يعتمدون فيها على ذلك، وعلى العموم هناك وجهتي نظر رئيسيتان لهذه الإدارة وهما:[1]

أ) وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت؛ وتقتصر علي القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين من ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، وصرف مرتباتهم. ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين، الذين يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

[1] صلاح عبد الباقي "**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملي**" الدار الجامعية، الإسكندرية؛ مصر ؛ 2000؛ ص ص19-20.

ب) وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الأخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت؛ وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره علي الكفاءة الإنتاجية للمنشآت؛ ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها:

-تحليل وتوصيف الوظائف.
-تخطيط الموارد البشرية.
-جذب واستقطاب الموارد البشرية.
-زيادة دافعيتهم للعمل.
-تقييم أداء الموارد البشرية.

بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

لقد تحولت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية، من إدارة روتينية لشؤون الموظفين إلى إدارة ترتكز على منهج يستند إلى المبادأة والمبادرة ومشاركة القيادة الإدارية العليا والتنفيذية؛ في تخطيط وإدارة التغيير وبناء القدرات وتطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين. وأصبح منهج التكامل والنظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية هو المنهج الحديثة لها؛ كما أصبح ينظر إليها على اعتبار أنها عملية واحدة مترابطة وهي: الاستقطاب والاختيار والتعيين والاستبقاء وإدارة شؤون الموظفين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والترقيات والخدمات وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

وحسب هذه النظرة فإن المنظمات الحديثة أصبحت تعمل على جعل الموارد البشرية أحد الأصول الأساسية للمنظمة؛ التي تحقق لها القيمة المضافة وسلاحها في البقاء وإرضاء المستهلك؛ وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تصنف ضمن قائمة أولويات الإدارة العليا في المنظمة؛ والتي أضحت تدعم جهود هذه الإدارة في تفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الإبداع والابتكار، ويربط نجاح المنظمة بنجاح الموارد البشرية التي تعمل فيها؛ انطلاقا من أن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة في الاستمرار في نشاطها ومواجهة الآخرين في السوق .

وقبل التعريف بإدارة الموارد البشرية لا بد من التنويه **بأن هناك فرق بين مفهوم الموارد البشرية على مستوى الدولة والموارد البشرية على مستوى المؤسسة**، حيث أن الموارد البشرية على مستوى الدولة يعبر عن جميع السكان دون استثناء –المدنيين منهم والعسكريين– باعتبارهم مواطنين تضطلع رعاية الدولة الاجتماعية والاقتصادية والسياسة والتربوية بهم، ويعبّر عنها كذلك أنها "مجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي

المهارات. والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع[1]. وبذلك فهو يشير إلى جميع أفراد المجتمع القاطنين فيه والقادرين على العمل والراغبين فيه. وأما على مستوى المنظمة فهو يشير إلى جميع الأفراد العملين بالمنظمة، وعادة تستخدم الإدارة عدة مصطلحات للتعبير عن المورد البشري منها: [2]

_العاملون(Workers): يستخدم كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.

_المستخدمون(Employées): يستخدم خاصة إذا ارتبط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم. ونرى أنه قد يشير أيضا للعمال الإداريين.

_العمال(La bores): يستخدم للإشارة إلى العاملين في نشاط الإنتاج؛ والذين يدفع لهم أجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن؛ وكذلك لمن تستعين بهم المنظمة بشكل فني.

–قوة العمل(work force): للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما؛ عندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعمالها. ونرى أنه يشير أيضا إلى القوة والجهد الذي يمكن أن يبذله العاملون في المنظمة وخاصة الإنتاجية.

–القوة العاملة: يستخدم علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط؛ مصطلح القوة العاملة ليشمل مجموع السكان بسن العمل؛ القادرين والراغبين فيه؛ من يعمل منهم ومن هو عاطل ويرغب فيه.

وتعتبر الموارد البشرية عنصر الإنتاج الرئيسي، فعلى الرغم من أن الموارد المادية من أرض ورأس مال؛ وموجودات وتجهيزات ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، وهي " تضم جميع الناس الذين يعملون بالمنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها."[3]

ومن جملة التعريفات التي عرفت بها إدارة الموارد البشرية نجد:

– إدارة الموارد البشرية هي: كل الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية "[4].

–عرف المعهد الإداري البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها"مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال؛ وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع؛ وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف "[5].

---

[1] علي السلمي "**إدارة الموارد البشرية**" دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 1998 ؛ ص 147.

[2] سعاد نايف برنوطي"**إدارة الموارد البشرية ؛ إدارة الأفراد**"دار وائل، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2003 ؛ص ص 18_19.

[3] عمر وصفي عقيلي "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي** " دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى،2005، ص 11.

[4] علي السلمي".**مرجع سابق** "ص 30.

[5] حنا نصر الله "**إدارة الموارد البشرية** " دار زهران، عمان، الأردن،2002، ص14.

-كما عرفها نفس المعهد سنة 1945 على أنها "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة."[1]

- وعرفتها جمعية إدارة الأفراد الأمريكية: "هي فن الحصول على القوى العاملة بطرق تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى درجة اقتصادية. "[2]

- وعرفها سيكولا(Sikula A) بأنها :"استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة؛ الاختيار؛ التعيين، تقييم الأداء، التدريب؛ التنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد "[3].

_ وعرّفها فرنش(French) على أنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة."[4]

_وعرّفها (SMITH.G et Grant.J) بأنها :" مسؤولية كافة المديرين في المنظمة وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد ."[5]

- وعرفها بيلانجر(L Belanger) بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة هي:التكوين، الترقية، تحليل مناصب العمل..."[6]

_وعرفها خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: "هو ذلك التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية؛ للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة؛ فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، من خلال أنشطةٍ تعمل على زيادة فاعليته، كالاستقطاب والتوظيف والتدريب، والمكافأة. "[7]

_ وعرفها محمد ماهر عليش بأنها: "وظيفة في التنظيم تقوم أساسا على الاكتساب، الاستعمال، الاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، وتحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، الاختيار، التكوين، التأجير والتقييم ."[8]

---

[1] صلاح الشنواني" **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** " مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1998؛ ص 577.

[2] عبد المنعم جنيد "**إدارة الأفراد**" بدون دار نشر؛ القاهرة؛ 1983ص 17.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي " **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ؛2002، ص ص 16،17.

[4] فيصل حسونة "**إدارة الموارد البشرية**" دار أسامة، الأردن؛ 2007،، ص 6.

[5] فيصل حسونة" **المرجع السابق**" ص7.

[6] L Belanger " **Gestion des Ressources humaines Approche Systématique** " éd Gaétan orin ;Québec; 1984 P37.

[7] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "**إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي**" دار حامد نعمان، عمان،2000 ؛ ص 28.

[8] محمد ماهر عليش" **إدارة الموارد البشرية**" دار غريب للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 1981ص28

_وعرفها منصور أحمد منصور: "هو ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يشمل هذا النشاط تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم التقنية والعلمية، والاستمرارية فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية "[1]

– وعرفها علي السلمي:" يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية "[2].

– وعرفها عمر وصفي عقيلي: بأنها "تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المعتمدة بشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ."[3]

– كما عرفتها سهيلة محمد عباس أنها: "الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية ."[4]

– وعرفها فيصل حسونة بأنها: تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات؛ ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤدّيها وأهمها:[5]

– توصيف الوظائف.
– تخطيط الموارد البشرية.
– البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
– الاختيار والتعين للموارد البشرية.
– تدريب وتنمية الموارد البشرية.
– تقيم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
– قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
– توفير الرعاية الصّحية والاجتماعية للعاملين.
– القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية والترقيات والنّقل.

يتضح لنا أن هذه التعاريف تتشابه أحيانا وتختلف أحيانا أخرى، فهي مرة ترتبط بالممارسات

[1] منصور أحمد منصور" **المبادئ العامة للقوى العاملة**" دار المطبوعات؛ الكويت؛ الطبعة الثانية؛ 1979 ص 5.
[2] علي السلمي" **مرجع سابق**" ص30.
[3] عمر وصفي عقيلي "**مرجع سابق**" ص14.
[4] سهيلة محمد عباس "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**" دار وائل؛ الأردن؛ 2006؛ ص27.
[5] فيصل حسونة" **مرجع سابق**" ص 7.

والوظائف والعمليات الإدارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ومرة أخرى بالإجراءات والسياسات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية وأحيانا أخرى بالإستراتيجيات التي تتبناها هذه الإدارة. وعلى العموم يمكن أن نعرفها بأنها مجموع النشاطات التي بموجبها يتم تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد بالكم والنوع المناسبين وفي الوقت المناسب، وصيانتهم والحفاظ عليهم والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم واستعداداتهم وجعلهم يحققون الولاء لها، ويجتهدون في بذل الجهود من أجل إنجاحها وتحقيق أهدافها، وتترجم هذه النشاطات في تحليل العمل، الاستقطاب؛ الاختيار؛ التعيين، تقييم الأداء، تصميم خرائط التنمية والتطوير، الأجور وتحقيق أساليب الأمن والسلامة لهم...

المطلب الثاني: المداخل الفكرية المعتمدة في التعريف بإدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى المداخل الفكرية المعتمدة في التعريف بإدارة الموارد البشرية سواء من خلال التعاريف السابقة أو غيرها من التعريفات، نذكر أن هناك من يستخدم مصطلح الإدارة للتعبير عن الجهة الإدارية التي تقوم بالعملية الإدارية(التسييرية)، وهناك من يستخدمها للتعبير عن مختلف النشطات والعمليات، الوظائف والمسؤوليات الإدارية(التسييرية) لهذه الإدارة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتضح لنا أن هذه التعاريف تتشابه أحيانا وتختلف أحيانا أخرى، ويرجع ذلك إلى مجال تركيز الباحث – فهناك من يركز على الهدف الأساسي لها، وهناك من يركز على نشاطها الأساسي، وهناك من يركز على فروع نشاطاتها أو وظائفها – أو إلى المدخل العلمي الذي يتبناه في تقديم هذا التعريف – فنجد من يركز على المدخل الاستراتيجي ومن يركز على المدخل الوظيفي، ومن يركز على المدخل القانوني ومن يركز على المدخل النظامي وغيرها.– وقد يرجع سبب الاختلاف إلى الخلفية التي ينطلق منها الباحث وإلى تكوينه وخبرته ودوافعه..– وعلى العموم تصب هذه الاختلافات في مجرى واحد وهو الاهتمام بالأفراد في المنظمة.

وأما عن المداخل الفكرية المعتمدة في التعريف بإدارة الموارد البشرية، فقد أشار(جمال الدين محمد المرسي؛ 2003) إلى أن هناك مداخل ثلاثة رئيسية يمكن الاعتماد عليها في التعريف بإدارة الموارد البشرية وفي تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة المعاصرة وهي:[1]

1) **المدخل الإداري:** ويركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية من خلال معرفة الأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية، وعمليات الاستقطاب؛ الاختيار؛ التعين، وتحليل الوظائف وتقييمها، إلى جانب دراسة الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالإدارات الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

[1] جمال الدين المرسي "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون**"الدار الجامعية، القاهرة؛ 2003؛ ص ص 52_53.

2) **مدخل النظم:** وفقا لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى، مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة. ونرى أن هذا المدخل ينظر إلى إدارة الموارد البشرية سواء بصفتها الإدارية (التسييرية) أو الهيكلية هي نظام تسييري متكامل ضمن النظام الكلي (المنظمة)؛ وبذلك تشكل نظاما فرعيا ضمن النظام الكلي؛ وهذه الأخيرة بدورها نظام فرعي ضمن نظام كلي وهو البيئة العامة التي تشغل فيها المنظمة، وبإعتبار إدارة الموارد البشرية نظاما مفتوحا فهي تؤثر وتتأثر بالنظم التي تحيط بها وتتفاعل معها بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

3) **المدخل الاستراتيجي:** ويرتكز على دراسة وتحليل الموارد البشرية بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، في ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث أصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

غير أننا نرى أن هناك مداخل أخرى يمكن اعتمادها واستخدامها في دراسة الموارد البشرية والتعريف بها ويمكن حصرها في:

1) المدخل الوظيفي: يرى أن إدارة الموارد البشرية ترتبط بمجموع الوظائف والأدوار الإدارية والمتمثلة بصفة خاصة في التخطيط ؛التنظيم ؛التوجيه ؛الرقابة والتقييم في مجال العنصر البشري والفنية والمتمثلة في ضبط سياسات تسيير الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف، التكوين، التنمية، التطوير والتحفيز...

2) **المدخل العملياتي أو العملي:** يرى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية(عمليات) الحصول على الموارد البشرية المطلوبة كما وكيفا، بالإضافة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية الموجودة وإعداد نظام الحوافز الخاص بها.

3) المدخل الإجرائي: وهو مدخل يقترب من المدخل العملي غير أنه يركز على جملة الإجراءات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين وإعدادهم لشغل الوظائف وفي إعداد نظام الأجور والحوافز، بالإضافة إلى توفير الجو المناسب للعمل ومسك السجلات والملفات المتعلقة بالعاملين في المنظمة.

4) **المدخل السلوكي:** وهو مدخل يرتكز على محاولة دراسة الجانب السلوكي للموارد البشرية قصد التحكم فيه؛ بما يحقق أهداف المنظمة من فهم وتنظيم وتوجيه هذا السلوك بالإضافة إلى العمل على إشباع حاجيات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية، ويسمح من تطوير اتجاهاتهم وطموحاتهم ودوافعهم وتحقيق ولائهم للمنظمة.

كما نشير إلى أنه يمكن أن نعتبر أن المدخل النظامي والاستراتيجي من أهم المداخل الحديثة في دراسة إدارة الموارد البشرية والتعريف بها حيث أن :

أ-**المدخل النظامي:** يسهل فهم العلاقات التي تربط إدارة الموارد البشرية بالبيئة التي تتعامل وتتفاعل معها وبناء هيكلتها؛ وبالتالي تحديد ومعرفة ما يجب عليها القيام به من وظائف وأعباء ومسؤوليات ومهام.

ب-**المدخل الإستراتيجي:** يعتبر هو الآخر من أهم المداخل الحديثة في دراسة الموارد البشرية، ويرتكز على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية سواء من تأثير ممارساتها على المنظمة كنظام وكإستراتيجية، أو اهتمامها بالبعد المستقبلي للموارد البشرية من خلال التخطيط لها في مختلف المجالات التي ترتبط بنشاطاتها أو في تعاملها مع البيئة التي تنشط فيها؛ إذ يتوجب عليها معرفة التهديدات والفرص البيئية والاستعداد لمواجهتها؛ من خلال رسم السياسات والخطط والبرامج التي تمكنها من تأمين احتياجات المنظمة للمورد البشري.

وعلى العموم وبالرغم من اختلاف وتعدد مداخل دراسة وتعريف إدارة الموارد البشرية، يمكن أن نعرفها على أنها الجهة الإدارية أو الوظيفية المسؤولة عن أهم مورد في المنظمة وهو المورد البشري؛ وعن تصميم الأنشطة والسياسات والخطط والبرامج التي تضمن دائمية وجوده بالمقدار والنوع الذي تحتاج إليه المنظمة، والعمل على تنمية وتطويره وتحسين أدائه ورفع كفاءته العلمية والعملية، مع توفير الوسائل المناسبة لرفع معنوياته، وترغيبه في العمل والولاء للمنظمة بما يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، كما يمكن أن نعرفها من خلال مجموع المهام والمسؤوليات الوظيفية والإجراءات والتدابير الإدارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لتحقيق غاية المنظمة في العنصر البشري، وبهذا المعنى فهي تفيد العمليات التسييرية وليس الجهة الإدارية المسؤولة عن هذه العمليات التسييرية.

المطلب الثالث:أهمية إدارة الموارد البشرية.

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة ومميزة في المنظمات العصرية وذلك باعتبارها تدير أهم أصل من أصول المنظمة وهو العنصر البشري أو ما يعرف برأس مال البشري أو الأصول المفكرة، ومن بين ما جاء في هذا الصدد: " تعتبر الموارد البشرية عنصر الإنتاج الرئيسي، فعلى الرغم من أن الموارد المادية من أرض ورأس مال، وموجودات وتجهيزات ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، وهي تضم جميع الناس الذين يعملون بالمنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها ".[1] كما ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، حيث يقول عالم الإدارة الحديثة بيتر دراكر في هذا الصدد "إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات "[2]؛ وتؤكد كافة المدارس العلمية على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره

[1] عمر وصفي عقيلي**"مرجع سابق"** ص 11.
[2] فيصل حسونة **"مرجع سابق"** ص 14.

واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، وأن الأهمية الكبرى لإدارة الموارد البشرية تظهر في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية، بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه حيث يقول نفس العالم(بيتر دراكر) أن: "منطق البشر يختلف عن منطق الآلات، إذ لا يمكن إدارة أي عمل دون إدارة البشر، وسوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل، مهما كانت كفاءة رئيس المؤسسة. "[1]

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات حسب فيصل حسونة في ما يلي: [2]

-تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

-تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بهم.

ومنه يمكن **أن** نعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها وبصفتها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها؛ ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

ويتحقق ذلك إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة، وثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح.

وللتطور العلمي والتقني دورا بارزا في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة، فقد غير من طبيعتها وعملياتها؛ فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات؛ كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره.[3]

---

[1] Peter Drucker"**Management :Tasks; responsibilities , practices , humaines "** London,1972,p42.

[2] فيصل حسونة **"مرجع سابق"** ص14.

[3] هيثم حمود الشلبي و مروان محمد النسور" **إدارة الموارد البشرية**" دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2009؛ ص ص 156 -158.

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها حسب يوسف حجيم الطائي وآخرون من:[1]

1-**الدراسات والبحوث:** لقد دلت الدراسات والبحوث العديدة على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاجية، وضرورة الإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، لأن نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

2-**التكلفة:** تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من المنظمة، ويقول بعضهم أن أكبر استثمار للمنظمات يكون في الأفراد العاملين، وتفيد التقارير الإحصائية في الولايات المتحدة الأمريكية أنه يجري استخدام ما نسبته 73% من الدخل القومي كتعويضات للعاملين.

3-**معالجة الخطأ:** يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الأخرى، فالخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب.

4_**الحاجة إلى التخصص:** إن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبح يتطلب تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة؛ كتخطيط القوى العاملة، وتصنف الوظائف وصنع سياسات الأجور وإجراء البحوث، وذلك نتيجة إلى التوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

5-**مركز الاستقطاب:** كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية.

6-**الجهد المبذول:** كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري جهدا دؤوبا يولد مخرجات تفوق قيمة الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد، وكون إدارة الموارد البشرية تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

ومن العناصر الأخرى التي تتعلق بأهمية إدارة الموارد البشرية والتي تطرقت لها(راوية محمد حسن 2000) هي الاستفادة من الموارد البشرية: حيث ترى تزايد إدراك قادة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثمارا أفضل؛ مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استغلالها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية؛ وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها، والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهون بتحقيق أهدافها؛ وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية. وتبدو الأهمية الكبرى لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية، بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية الموارد البشرية وبالتالي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة. و يقول رنسيس ديكارت أنه " يتحدد كل جانب من جوانب

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين و هاشم فوزي العبادي الفضل "**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل**" الوراق للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2006؛ ص42.

إدارة أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية وفاعلية مواردها البشرية، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية، لأن أي شئ آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة ."[1]

كما تظهر أيضا أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها يمكن أن تؤدي إلى:[2]

1–تحقيق أفضل النتائج المالية.

2–تقليل التعارض بين الإدارة والعمل والأفراد العاملين، أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.

3–تتواءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، والتي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.

4–تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل، مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.

5–تعتبر مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنتظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.

ومما سبق تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية والتي ترتبط بأحد الأدوار الأساسية في المنظمة والمتمثل في توفير والحفاظ وتحفيز المورد المسؤول على تحريك باقي الموارد الأخرى بالمنظمة؛ وهي المسؤول الأول عن النتائج التي تحققها المنظمة؛ من خلال قيامها بجملة من الوظائف والمهام والمسؤوليات والأعباء؛ وفي اتخاذها وضبطها لإجراءات واستراتيجيات وسياسات تمكنها من التعامل الأحسن والأفضل مع هذا المورد البشري بما يكفل تحقيق النتائج المرغوب فيها من قبل المنظمة؛ كما يمكننا القول أن أهمية هذه الإدارة تكمن في كونها تتعامل مع أثمن وأعقد وأصعب مورد تملكه المنظمة وهو المورد البشري؛ المسؤول الأول والأخير عن تحقيق نتائج هذه المنظمة؛ وستزداد أهمية الموارد البشرية في المنظمات المستقبلية نظرا للأدوار التي ينتظر أن تلعبها في المستقبل.

ومنه يجب على المنظمات والمؤسسات الإقتصادية الجزائرية أن تولى لإدارة الموارد البشرية هذه الأهمية؛ حتى تتمكن أن تصمد أمام التحديات التي تواجهها؛ حيث ما يمكن إلتماسه من الواقع التسييري الجزائري أن هناك شبه ابتعاد كلي عن القواعد التسييرية العلمية الحديثة للموارد البشرية؛ فهي قليلة الأهمية؛ إذ مازالت تمارس وفق القواعد والأساليب التسيرية الأولى؛ سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص؛ فكلاهما يعتمد على البعد المركزي والتسيير الفوقي. ومازلت إدارة الموارد البشرية تحتل المراتب الدنيا في الهيكل التنظيمي للمؤسسات؛ وتعتبر من الإدارات التنفيذية.

[1] راوية محمد حسن **"إدارة الموارد البشرية"** الدار الجامعية، الإسكندرية،2000، ص13.

[2] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين و هاشم فوزي العبادي" **مرجع سابق"** ص ص 43 _44.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري والعوامل التي ساعدت في تطورها.

في البداية نشير أنه في دراستنا هاته تبين لنا أن هناك تباين في تصنيف المحطات التاريخية المعتمدة في دراسة هذا التطور التاريخي، وأن معظم الدراسات ركزت على الفكر الغربي واعتبرت أن الجذور التاريخية لهذه الإدارة ترتبط بهذا الفكر وأن نموها وتطورها كان ضمن أحضان هذا الفكر؛ وحتى نعطي صورة واضحة لهذا التطور التاريخي سنحاول في هذه الدراسة التطرق إلى إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الغربي وفي الفكر الإداري الإسلامي؛ كما سنحاول إظهار العوامل التي ساعدت على هذا التطور. ونشير أن هذه الإدارة ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدة تطورات وتغيرات حدثت في المنظمات في العالم؛ فنجد جذورها تمتد إلى العصور القديمة، حيث نجدها في أقدم الحضارات، مثل الحضارة الفرعونية والبابلية والرومانية وغيرها. وإن لم تكن على الشكل الحالي من حيث التسمية وتقنيات التي كانت تستخدمها أومن حيث المكانة والأهمية التي كانت تحتلها في التنظيم؛ وللمزيد من الفهم سنحاول إظهار هذه الإدارة في الفكر الإداري الغربي وكذا الإسلامي كما سنحاول إظهار أيضا العوامل التي ساعدت في تطورها؛ وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الغربي.

مرت إدارة الموارد البشرية على سلسلة من التطورات عبر مختلف المراحل التاريخية وقد تمثلت هذه التطورات فيما يلي: [1] *

أولا: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: وقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان لأعمال يدوية بسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية؛ التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء. إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة؛ بل أن صاحب العمل كان يعتبر آنذاك العامل كسلعة يبيعه ويشتريه وفقا لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام التي يراها؛ ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية، والذي تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجرا محددا يمليه رب العمل نحو العاملين لديه؛ ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين؛ وبعد التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين).

---

[1] عبد الباقي صلاح الدين "**مرجع سابق** " ص ص 90- 91.

*لقد نشرت نفس الدراسة بنفس الأسلوب والأفكار لكل من خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة في كتابهما تحت عنوان إدارة الموارد البشرية لدار المسيرة بعمان سنة 2007 الصفحة 21إ- 33.

أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل، والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن، وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة، من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبرى ورئاسة للعمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين، ومن ساعات العمل الطويلة والضوضاء والرطوبة.....الخ؛ ومن تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات الرقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل الإضافية لظهور العديد من الدعوات العلمية. التي لعب العديد من الاختصاصين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين والمستمر في العمليات الإنتاجية عموما، اضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة خاصة.

ثالثا: مرحلة القرن العشرين: لقد اتسم القرن العشرون بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية، خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي ترجمها " **تايلور فريدريك** ". وكرّس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم. وقد انطلقت فلسفة " **تايلور**" آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل. وما تؤول إليه من نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته. كما شهد القرن العشرون بروز فلسفة "**ماكس ويبر**" الذي اقترنت الديمقراطية بإسمه، إذ طوّر من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفء للعاملين والمضاربة (النموذجية) في الأداء، وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات. كما أن لمدرسة التقسيمات الإدارية ل"**فايول هنري** " دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة. التي أصبحت بمثابة قواعد فكرية يرتكز عليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي، ولقد ظهرت أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية؛ التي قادها آنذاك " **إلتون مايو** " من خلال فريق عمل من جامعة "هارفارد " للأعمال في أمريكا، وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع " **هورثون** " التي لعبت النتائج المحققة من خلالها تطويرا ملحوظا في مجالات العلاقات الإنسانية السّائدة .

رابعا: نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين: لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانيات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية،

إذ لعبت المتغيرات البيئية التي يشهدها العصر الرّاهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ظهور ما يلي:

1_العولمة.

2-شدة المنافسة العالمية.

3-الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.

4-تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.

5-تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.

6-الإندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض التكاليف والأسعار.

7-ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها

وإن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بجملة من التغييرات والتطورات يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر فيما يلي:

-ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.

-بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.

-زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإعطائها اهتمام أكبر من ذي قبل.

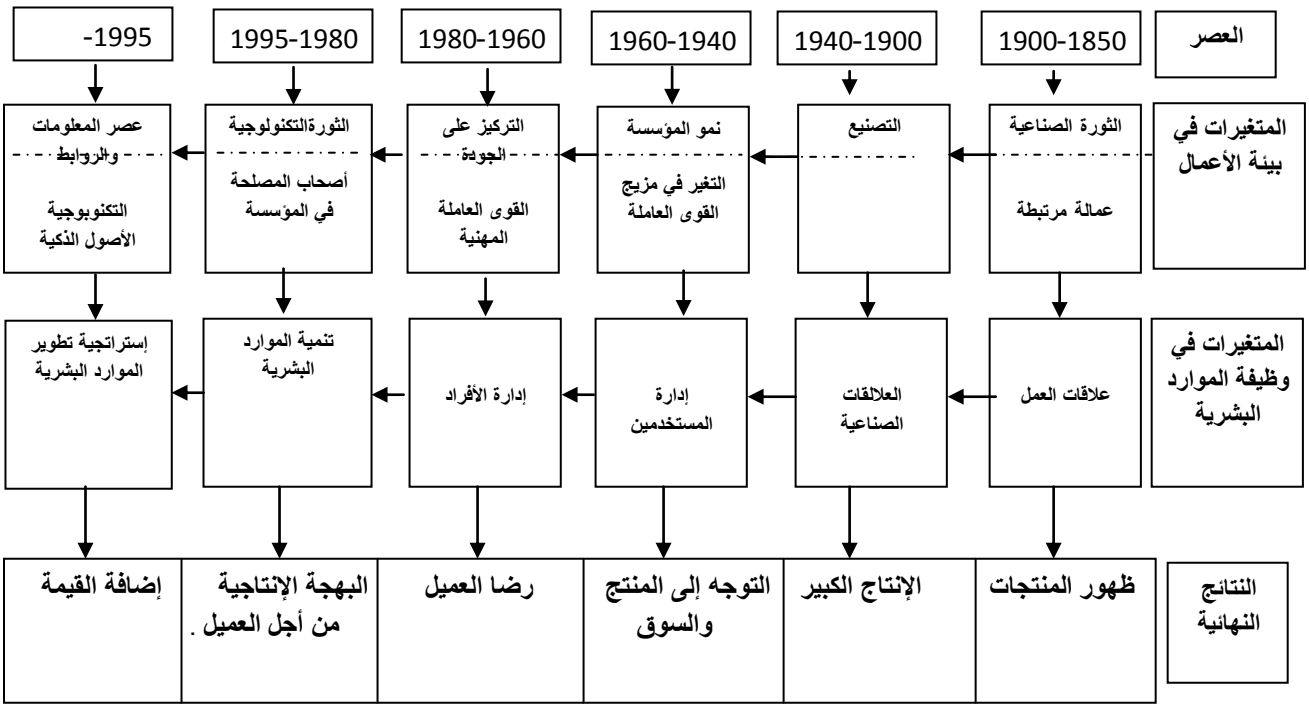
-التركيز على الحاجات والدّوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل .

-زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء والتركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

-إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التسيير السيئ سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية...الخ؛ والتي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية. وندعم كل هذا من خلال الشكل التالي الذي يلخص ويوضح كل محطات تطور إدارة الموارد البشرية حسب الفكر الغربي.

الشكل: 1/1 التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.



المصدر : أشوك شاندا شلبا كابرا "**إستراتيجية الموارد البشرية**" ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي" "دار الفجر للنشر والتوزيع ط1، القاهرة، مصر 2002؛ ص17.

يظهر هذا الشكل مختلف التطورات والتغيرات التي حدثت في إدارة الموارد البشرية بدأ من سنة 1850م إلى ما بعد 1990 م وذلك من خلال 6 مراحل أساسية بدأ بالثورة الصناعية إلى عصر المعلومات والتكنولوجية كما يبرز التغيرات البيئية التي ميزت كل مرحلة؛ وكذلك التغيرات الحاصلة في وظيفة الموارد البشرية في كل مرحلة من هذا التطور والسمة التي ميزت المنظمة والتوجهات البارزة لها؛ وهو ما يسمح لنا القول أن التطور الذي حصل في إدارة الموارد البشرية ارتبط بالتطور الحاصل بالمنظمة وبتوجهها الإنتاجي وذلك عبر جملة من المحطات التاريخية التي حددتها المتطلبات البيئية؛ حيث في كل محطة من هذا التطور عملت إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لهذه المتطلبات؛ وسيكون كذلك الحال في المستقبل؛ أي أن هذه الإدارة ستعرف تطورات مستقبلية أخرى؛ تحاول من خلالها المنظمات وإدارات الموارد البشرية الاستجابة إلى البعد البيئي الذي يفرض عليها إجراءات وقواعد تسييرية خاصة؛ وهو ما سيتضح لنا أكثر من خلال هذه الدراسة.

وعلى العموم يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بثلاث مراحل أساسية يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

[1] محمد سعيد أنور سلطان"**إدارة الموارد البشرية**" الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى،2003، ص ص41 – 43.

1) مرحلة التكوين: تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين(قبل عام 1900)، وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد، والصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب وأيضا النواحي الصحية، الا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها .

ونجد أن في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية؛ لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي. وإجمالا يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية قبل عام 1900 م، بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

2) مرحلة النمو: حدثت فترة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين 1900م و1946م، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الإجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال، وكان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها، ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال الوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية، وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد وأهمية القيام بها في كل منظمة.

وانتهت هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية، ومع منتصف الأربعينات نمت أنظمة الأفراد في بعض المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة نموا كبيرا؛ بحيث لم تختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية، فالفرق بينها يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها.

3) مرحلة النضج: بدأت هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946م، وأيضا بالتزام الحكومة الفدرالية الأمريكية بتوفير فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة لإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا. إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الدولي أو المحلي؛ خلال أربعين سنة الماضية؛ كان لها أثر كبير في الحد من سلطات إدارة المنظمات، فنجد أن السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية وحرجة لإدارة القوى العاملة مثل تحديد معايير التعيين والترقية والتدخل في أساليب تقييم المرشحين لشغل الوظائف وأيضا شاغلي الوظائف الفعليين.

ومن الدراسات الأخرى للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على المدارس الفكرية الإدارية نجد:

أولا: المدرسة الكلاسيكية العلمية (1900-1930): لقد امتد تأثير حركة الإدارة العلمية على الإدارة بشكل عام وإدارة الأفراد بوجه خاص لمدة تزيد على ثلاثين عاما؛ ويعتبر فريدريك تايلور(1856-1915) أب الحركة الإدارية العلمية؛ ومن أنصارها فرانك وليان جلبريث؛ وهنري جانت وموريس كوك. وقد حاولت هذه المدرسة أن تطبق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة؛ حيث حاول تايلور أن يحدد المبادئ العلمية التالية: [1]

1. اختيار الموارد سواء المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.
2. بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
3. منح العامل حوافز مادية مناسبة.
4. فصل الوظائف الإدارية عن غير الإدارية أي الفنية.

ومن الأساليب التي طبقها أنصار الحركة العلمية دراسة الزمن ودراسة الحركة وتنمية أساليب العمل؛ وضع نظام تعويض متميز للعمال الذين ينجزون وحدات إنتاجية متميزة؛ وطبقت تعليمات محددة للعمال ونظام رقابة على النفقات؛ وكانت الفكرة الأساسية في فلسفة الإدارة العلمية أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية. ولا شك أنه كان لحركة الإدارة العلمية تأثير على إدارة الموارد البشرية فقد أعطت تصورا معينا للعلاقة بين الموظف وبين الإدارة؛ كما أنها أكدت على التخطيط والتصميم في أداء الأعمال الإدارية بدلا من الحدس والعفوية فيها.ولا شك أن كل هذا ساهم في إعطائها صفة المهنة. وأعطت هذه الحركة للمهندسين دورا في إدارة المنشآت والمصانع.

وقد واجهت الإدارة العلمية مجموعة من الانتقادات؛ من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم.[2]حيث أغفلت الجوانب الإنسانية للفرد العامل؛ واعتبرته كأداة من أدوات الإنتاج المادية؛ حيث ساد بين الكثير من المديرين والإداريين تطبيقهم لمفهوم الرجل الاقتصادي في بداية هذا القرن؛ وذلك بالنظر إلى العامل على أنه يحفز فقط بالمكاسب الاقتصادية وأغفلت الجانب الإنساني له.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية(1935-1950): وتقوم هذه المدرسة على أفكار إلتون مايو(1880-1949)[3] وأبحاثه الميدانية في مصنع هاورثون. وقد بدأ تأثير حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة في العشرينات من القرن العشرين. ووضح تأثيرها في الثلاثينات والخمسينات؛ وقد أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء الموظفين والعمال؛ وأبرزت دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية. كما

[1]عبد الحميد عبد الفتاح المغربي," **مرجع سابق**," ص 64.
[2]اسماعيل قيرة **"تنمية الموارد البشرية"** دار الفجر؛ القاهرة؛ 2007؛ ص 33.
[3]عبد الحميد عبد الفتاح المغربي"**مرجع سابق**"ص 74.

مهدت لظهور حركة العلوم السلوكية الحديثة التي تنظر إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في التنظيم، وأكدت أن التنظيم يحقق أهدافه ليس فقط بالموارد المادية بل بالموارد البشرية الكفوءة أيضا.

وقد اتخذت العلوم السلوكية الحديثة منحى تجريبيا في أبحاثها؛ مما عمق فهم مديري إدارات الموارد البشرية لسلوك الإنسان؛ ووجههم توجيهات عمليا للتعامل مع ذلك الكائن المعقد التركيب.

ومن أهم العلوم السلوكية الحديثة علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي؛ وقد كان لأحد فروع علم النفس وهو علم النفس الصناعي تأثيرا واضحا في إدارة الموارد البشرية؛ حيث حسن كثيرا في ممارسات مدراء إدارات الموارد البشرية؛ بسبب استفادتهم من أبحاث ونظريات علماء النفس الصناعي؛ وقد تحسنت ممارستهم في الاختيار والتعليم ووضع الاختيارات والتدريب والمقابلات؛ وحرصوا على تطبيق فكرة المواءمة بين خصائص الموظفين وخصائص الوظيفة.

وكذلك استفادة هؤولاء المدراء من دراسات علم النفس الصناعي في مجال قياس اتجاهات الموظفين وتعلمهم وظروف العمل كالتعب والشعور بالإعياء والرقابة...

كما استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة التنظيم كنسق اجتماعي مستخدمة مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى مثل "الرجل الاجتماعي" على غرار "الرجل الصناعي" عند سابقتها. كما كان تركيزها على السلوك بدلا من الفعل الذي يصعب دراسته؛ واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي وإضفاء الرؤية الوظيفية في بعض حالاتها التحليلية؛ ويبدو ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم؛ بحيث أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما تباينت وحداته الفرعية وتكاملت فيما بينها للحفاظ على استمرارها؛ وأيضا ضرورة تكيف التنظيم مع العالم الخارجي.

وإذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني في مجال العمل؛ فإنها أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم؛ كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل؛ ولذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة؛ وعليه فقد لقيت أشد الانتقادات من ممثلي مدرسة الصراع؛ لرؤيتها للتنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام والتناغم الداخلي بين مكوناته إذا ما تحقق للجماعات الرسمية الإحساس بالانتماء[1]

ثالثا: المدرسة الحديثة(مدخل الموارد البشرية): يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد؛ ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد– وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم– يمكن أن يحققوا فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والأفراد على حد سواء؛ ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدرسة الموارد البشرية.

[1]اسماعيل قيرة " **مرجع سابق**" ص 40.

ومن خلال تبنيها لهذه المدرسة يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولاهما زيادة الفعالية التنظيمية؛ وثانيهما إشباع حاجات الأفراد. حيث أنه بدلا من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض؛ وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر؛ فقد اعتبرت مدخل الموارد البشرية أن المهمتين تكملان بعضهما؛ وتحقيق مكاسب في إحداهما لن يكون على حساب الأخر. وتقوم مدرسة الموارد البشرية على ما يلي:

1-أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتجلى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.

2-لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية(العاطفية) والاقتصادية للفرد.

3- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهارتهم لأقصى حد.

4- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والفرد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم[1]

إن الفكر الأساسي في هذا المدخل هو العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة؛ كما أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه وإعداده وإدارته بمفهوم حديث وفي إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الرئيسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ولقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة من الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

1-إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية؛ ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات؛ وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2-إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية؛ ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة؛ بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

3-إن الإنسان إذا أحسن اختياره؛ إعداده؛ تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته؛ فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر؛ ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله.

4-إن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

[1] اسماعيل قيرة: **المرجع السابق**؛ ص 41.

وقد تكونت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تناول قضايا إستثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية المتجددة مستمدة خاصة من:

-العلوم السلوكية.

-بحوث ومداخل التطوير التنظيمي.

-نظرية النظم ومدخل إدارة الجودة الشاملة...إلخ

ويمكن أن نبرز تطور وظائف إدارة الموارد البشرية من منظور المدارس الفكرية في الجدول التالي:

جدول :2/1 تطوُّر وظائف إدارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي.

المدرسة / الوظائف	الكلاسيكية	العلاقات الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المؤسسات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر:عادل محمد زايد"**إدارة الموارد البشرية:رؤية إستراتيجية** "كلية التجارة، القاهرة،2003، ص 22.

وما يتضح من هذا الشكل أنه يلخص بصورة وجيزة أهم إنشغالات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثلاثة؛ الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والحديثة؛ كما يظهر أهم أوجه التشابه والاختلاف بينها؛ ويمكن أن نستنتج من هذا أن طبيعة الاختلافات بين العناصر المدروس لهذه المدارس يرجع إلى طبيعة المتطلبات والانشغالات التي عاشتها كل مدرسة. و"أن المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجيرا"[1]؛ وأنه يجب إعداد خطة متكاملة لتنميته في ظل جو من العلاقات الإنسانية السليمة؛ يوضع من خلالها كل فرد في مكان يتناسب ومؤهلاته وخصائصه؛ حيث تعمل الإدارة على توفير المناخ الصالح للعمل والإنتاج.

المطلب الثاني:إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي.

بالرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يعتبر حديثا نسبيا؛ إلا أن فحواه جاء به الإسلام منذ حوالي14 قرنا؛ فلقد أعطى الإسلامي اهتمام خاص بالعنصر البشري، حيث يقول سبحانه وتعالى " وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي

[1]اسماعيل قيرة "**مرجع سابق**" ص 44.

آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلا " الآية 70 من سورة الإسراء، كما أكد على دور الفرد في المجتمع وأدائه، وحث على العمل المتقن الهادف، لتحقيق سعادة الفرد والجماعة، و"يستند الفكر الإداري الإسلامي إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة؛ والاجتهاد بالرأي من العلماء المتخصصين؛ ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت.[1]

وإن الإنسان في نظر الإسلام كائن محترم ومقدر سواء عمل عملا عاما أو خاصا؛ والإسلام يدعو دائما إلى حسن المعاملة والعشرة والتعاون كلما اجتمعت جماعة مسلمة لأداء عمل ما. حيث قال تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ "–الآية 2 من سورة المائدة.

كما وضح النبي صلى الله علية وسلم وجوب أن ينبه العامل أو الوالي إلى مواطن خطئه بالحسنى والمعروف وألا يتم ذلك التنبيه أمام جمهرة من الناس ذلك لكي تحفظ كرامة العامل من الإهدار أمام الآخرين.[2]

ومن المبادئ الأخرى التي أرساها الإسلام: العدل الكامل؛ فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة فلا فرق بين سيد ومسود؛ ومقياس التفضيل هو التقوى وإتقان العمل، وحرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بين العاملين.

كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل فالعاملون وإن كانوا متساوون بحسب خلقهم الأول؛ إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال؛ ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته.

ويعتبر مبدأ الطاعة من المبادئ التي عني بها الإسلام في الإدارة؛ فلا يمكن أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات من دونها. وكذلك مبدأ تحمل المسؤولية وإتقان العمل، حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم :"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ". هذا دليل على ضرورة أن يقوم كل فرد بواجبه ويتحمل المسؤولية التامة عن عمله.

تعتبر المدرسة الإسلامية من أكثر المدارس نجاحا وملائمة في إدارة الموارد البشرية إذ أنها جاءت بمبادئ شاملة تخص كل العوائق والمشاكل التي لم تصل إليها المدارس المعاصرة؛ وكذلك المبادئ التي تدعو إليها.

وإن كان الإنسان هو مرتكز التنمية البشرية فإن الإسلام قد سبق كل الرؤى لذلك؛ إذ أن اختيار الإنسان لحمل الرسالة الإسلامية جعله المحور الذي تقوم عليه عملية البناء والتنمية والتطوير في الفكر الإسلامي؛

[1] مدني حرفوشي" **تاريخ الفكر الإداري: رحلة الإدارة من الكاهن السومري إلى المفكر الأمريكي**"مكتبة زهراء الشرق؛ 1977؛ ص 31.

[2] مدني حرفوش "**المرجع السابق**" ص42.

فهو الحامل للأمانة التي ذكرها الله سبحانه وتعالى بقوله: " إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولاً" الأحزاب الآية 72؛ وهذا الحمل للأمانة يقتضي استعدادا لدى الإنسان المسلم لذلك؛ وهو ما تتجه إليه الرؤية الإسلامية بمفهوم التنمية البشرية في الفكر الإسلامي.

ويمكن أن نعرف الفكر الإسلامي "بأنه الآراء والمبادئ والنظريات الإسلامية؛ التي سادت حقل الإدارة؛ دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة؛ ويعتبر فكرا إسلاميا ما يصدر من هذه المبادئ والآراء والنظريات الإسلامية ".[1] كما يمكن أن نعرفه على أنه" ذلك الفكر الناتج عن إمعان النظر في مصادر الإسلام من قبل المسلمين عبر العصور المختلفة؛ فهو الفكر الذي أتي نتيجة تفاعل المسلمين عبر العصور مع الإسلام؛ كعلم أصول الفقه؛ وعلم أصول الحديث وعلم أصول الدين (العقيدة) ".[2]

وتستمد الإدارة الإسلامية أصول فكرها من مصدرين أساسيين وهما القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.[3]

ويتميز الفكر الإسلامي بمجموعة من **الخصائص والمزايا** يمكن توضيحها في ما يلي: [4]

1) الشمول والكمال: فهو شامل لجميع نواحي الحياة؛ ومن هنا يلاحظ المسلم أنّ في الإسلام إجابة عن كل سؤال، أي أنّ هناك حكماً شرعياً لكل حركة وسكنه.

2) الواقعيّة: يُقسم الدين إلى عقيدة وشريعة؛ أما العقيدة فهي الجانب النظري الإخباري من الدين. وأمّا الشريعة فهي الجانب العملي منه. وعليه فواقعيّة العقيدة تعني مطابقة الفكرة للواقع، ومن معاني واقعيّة العقيدة الإسلاميّة أنّها تراعي فطرة الإنسان وقدراته العقلية فلم تكلفه بما لا يطيق عقله. من هنا نجد أنّ أساسيات العقيدة الإسلامية تُدرك ببساطة من قِبل الصغير والكبير، والعالم وغير العالم، ولا يضطر المسلم إلى أن يسلك متاهات الفلسفة ليقيم الدليل على صدق عقيدته؛ فالله واحد سميع عليم بصير...الخ. أما واقعيّة الشريعة، فمن معانيها أنها تنطلق في معالجاتها من فطرة الإنسان، على نقيض المدارس المثاليّة التي تكلف الإنسان ما لا يطيق، وعلى نقيض المدارس الماديّة العبثيّة التي لا تراعي خَلق الإنسان وخصائصه وفطرته.

3) الوسطية: تعني الخيريّة فلا إفراط ولا تفريط؛ فالشجاعة وسط بين التهوّر والجبن. والكرم وسط بين البخل والتبذير. وقد جاء في القرآن الكريم في الآية 29 من سورة الإسراء: " ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط"؛ فهذه وسطيّة فيها توازن.

---

[1] حمدي أمين عبد الهادي "**الفكر الإداري الإسلامي و المقارن**" دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة؛ القاهرة؛ مصر،1990 ؛ ص 7.

[2] بسام جرار "**الفكر الإسلامي**" مركز نون لأبحاث و الدراسات القرآنية الطبعة الثانية ؛ فلسطين ؛2006؛ ص 15.

[3] العيسوي عبد الرحمن " **الإسلام و التنمية البشرية** " المكتب العربي الحديث؛ الطبعة 01 ؛ الإسكندرية مصر؛ بدون سنة؛ ص 151.

[4] بسام جرار مرجع سابق؛ ص.ص 19-26.

وقد وازن الإسلام في تشريعاته بين ثنائيّات منها:العقل والقلب، والمادة والروح، والدنيا والآخرة، ومصالح الفرد ومصالح المجموعة، كل ذلك في وسطيّة متوازنة.

4) الثبات والمرونة: العقيدة ثابتة، لأنّها أخبار، والخبر الصادق ثابت. ومن علامات الكذب عدم ثبات الخبر في المسألة الواحدة. أما الشريعة فهي ثابتة في الأسس، وهي أيضاً مرنة لكونها تفتح باب الاجتهاد. ومن اللافت أنّ النصوص الشرعيّة منها ما هو قطعي في دلالته فلا يحتمل أكثر من معنى، وبالتالي لا يحتمل الاجتهاد، ويغلب أن يكون ذلك في النصوص التي تُشرّع أساسيات العقيدة والشريعة. في المقابل هناك نصوص تحمل دلالات مختلفة، وبالتالي فهي قابلة للاجتهاد والاستنباط والتفريع. ولا تقتصر المرونة على قابلية الاجتهاد، بل نجد أنّ تقسيم الأحكام الشرعيّة إلى فرض وواجب ومندوب وحرام ومكروه ومباح، فيه مرونة ورحمة بالإنسان. وكذلك الأمر في تشريع الرخص التي تستجلبها الظروف والأحوال؛ فتشريع الصيام في رمضان مثلاً لا يعني أنه يجب الصيام في كل الظروف والأحوال. وفرض الحج على كل مسلم مرهون بالاستطاعة ... الخ.

5) العموم والعالميّة: فالإسلام نزل لكل فئات الناس، بغض النظر عن طبقاتهم، وهو أيضاً للبشرية جمعاء إلى يوم القيامة؛ حيث جاء في الآية 28 من سورة سبأ: "وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ "؛ وجاء في الآية 158 من سورة الأعراف:" قُلْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ ؛ لا إِلَٰهَ إِلا هُوَ يُحْيِي وَيُمِيتُ ؛ فَآمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ النَّبِيِّ الأُمِّيِّ الَّذِي يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَكَلِمَاتِهِ وَاتَّبِعُوهُ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ .."أما قبل نزول الإسلام فقد كانت الرسالات خاصّة، وذلك نظراً لحاجة المجتمعات إلى ذلك في طفولتها وصباها. وعندما قاربت الأمم أن تبلغ رشدها جاءت الرسالة العامّة.

وقد تميّز الإسلام عن باقي الأديان بأنّ خطابه موجّه إلى كل فئات الناس وطبقاتهم. أمّا باقي الملل فنجدها تجعل الناس طبقات، وتؤمن بالكهنوت ورجال الدين، ويختلف خطابها الديني من طبقة إلى أخرى؛ فرجل الدين يُطلب منه الكثير من الإلتزامات التي لا تطلب من غيره، وهذا يجعله متميزاً أيضاً على غيره من فئات الناس. ومثل هذا الأمر يعزز وجود الطبقات التي يتسلط بعضها على بعض.

6)الإيجابية: أي أنّ الآثار المترتبة على الإيمان بالفكرة الإسلاميّة، وعلى ممارستها، هي آثار طيبة ونافعة ومجدية. ويمكن من خلال إبراز هذه الخاصية أن تحصل لدى الكثيرين القناعة بالفكرة الإسلاميّة، لأنّ الغالبية من الناس تُحكم على الأفكار من خلال نتائجها وآثارها المحسوسة. واليوم نجد أنّه يسهل على الناس أن يحكموا على الفلسفة الغربيّة من خلال الواقع الاجتماعي وما ينبثق عنه. مع ملاحظة أننا لا نتكلم عن العلم وما نتج عنه من تكنولوجيا، لأنّ العلم وما نتج عنه هو أمر عام لا يخص أمة أو حضارة بعينها.

وتتجلي **إدارة الموارد البشرية في الإسلام** في عدة نقاط نذكر منها:

أ) **التكوين:** حيث تمتاز المدرسة الإسلامية في تربية الفرد وتكوينه وتنشئته بالنظرة الشمولية والتكاملية

والاهتمام المتوازن بروح الإنسان وعقله وجسمه وخلقه وقدراته. كما تمتاز بالنظر للإنسان علي أنه وحدة متكاملة متناسقة من الروح والجسد. فلا انفصال بين قواه الجسدية والخلقية؛ بل إن هذه القوي متفاعلة ويعتمد بعضها علي بعض؛ ويؤثر بعضها علي بعض؛ فالصلاة مثلا تنمي إيمان المسلم؛ وتطهر قلبه
وتقربه من خالقه؛ وفي نفس الوقت هي ممارسة رياضية لجسمه وعضلاته وأطرفه ويسبقها الوضوء والاغتسال وفوق قيمتها الروحية فهي تخليص لما قد يوجد بالجسد من العرق والأوساخ والأقذار.

ويعلم الإسلام أبناءه البحث واكتساب العلم؛ ولكن دون الوصول إلي مستوى الغرور 'فمعرفة الإنسان محدودة؛ وهناك أمور تخرج عن دائرة هذه المعرفة. وبهذا يربي الإسلام المسلمين على التواضع؛ يقول تعالي: " وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُم مِّنَ الْعِلْمِ إلا قَلِيلا " الإسراء الآية 85 .
وفي هذا توجيه لعقل الإنسان لكي يعمل في دائرة إمكاناته؛ وألا يتيه في البحث فيما لا طاقة له به من أمور الغيب، وبلغة العصر هذا التوجيه " ترشيد " لعمل العقل؛ واستثمار فيما يفيده؛ وإبعاده عن متاهات الفلسفة؛ وغموض ما وراء الطبيعة وذلك حتى لا يبدد الإنسان طاقته العقلية فيما لا يمكن إدراكه؛ فاستخدام العقل في الإسلام يخضع للقيم الخلقية.[1]

ب) التخطيط: إن تنمية الموارد البشرية تقوم على التخطيط وحسن التدبير، وذلك يقتضي دراسة الواقع الذي يعيشه الفرد والمجتمعات وتحليله بايجابياته وسلبياته، ووضع الحلول لمعالجة المشكلات ودراسة التوقعات المستقبلية بالمقاييس العلمية واقتراح الرؤى لذلك والإعداد الجيد للبرامج والخطط، وإذا كان التخطيط لمستقبل الورثة وهم أفراد محدودون مأمور به، فإن التخطيط لمستقبل المجتمعات والشعوب والدول أهم وأكثر حاجة مستقبلية، وقد أمر الله سبحانه وتعالى بالإعداد في قوله تعالى {وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِنْ قُوَّةٍ وَمِن رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِن شَيْء فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لا تُظْلَمُونَ } (الأنفال الآية60) وقد وردت الآية بشأن الحرب؛ إلا أن دلالتها عامة في وجوب الاستعداد والتخطيط، فإذا كان الأمر يوجب التخطيط للحرب ومواجهة العدو وهو أمر طارئ ومؤقت فإن التخطيط للحياة في غير الحرب واجب كذلك لأنها الفترة الدائمة والممتدة والتي فيها معاش الناس وحياتهم مما يتطلب الاستعداد المبكر لها، وقد علمنا القرآن الكريم أهمية التخطيط في قصة يوسف عليه السلام، بقوله تعالى {قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إلا قَلِيلا مِمَّا تَأْكُلُونَ} (يوسف الآية47).

كما حث النبي (صلى الله عليه وسلم) على أهمية التخطيط المستقبلي حيث قال: (إنك إن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس)(رواه مسلم).

ج)المسؤولية: تشكل المسؤولية إحدى الأسس التي تقوم عليها تنمية الموارد البشرية، وإذا كانت مسؤولية الفرد تتطلب منه أن يطور مهاراته ويجدد علمه فإن مسؤولية الدولة تدعوها أن تولي الموارد البشرية أهمية

[1] العيسوي عبد الرحمن **"مرجع سابق "** ص.ص 151- 153.

خاصة بحيث توفر لهم سبل التنمية والتطوير والإبداع، فعلى المستوى الفردي تؤكد الآيات الكريمة أهمية المسؤولية الفردية فقد قال تعالى {وَأَن لَّيْسَ لِلإِنْسَانِ إِلا مَا سَعَى} (النجم . 39). وقد حذر النبي (صلى الله عليه وسلم) من الغفلة عن المسؤولية الفردية فقال (صلى الله عليه وسلم): "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل:عن عمره فيما أفناه، وعن علمه فيما فعل، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه " (سنن الترمذي). أما على مستوى المسؤولية العامة أو مسؤولية الدولة، فقد أخبر النبي (صلى الله عليه وسلم) عن ذلك في الحديث الذي يرويه ابن عمر رضي الله عنه حيث قال: سمعت رسول الله (صلى الله عليه وسلم) يقول:" كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته "(رواه مسلم).

ولذا فإن اهتمام الدولة بتنمية الموارد البشرية يأتي ضمن مسؤوليتها العامة .

د)التوظيف: وقد اهتم الإسلام بأن يتم توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قالوا: كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة "(رواه البخاري).

هـ)التغيير: فتنمية الموارد البشرية تسعى لتغيير إمكانات الإنسان ومهاراته نحو الأفضل فهي تهيئ له فرصة التدريب والتوجيه والسعي نحو اكتساب كل جديد في حياته، ما أمكنه ذلك. والتغيير سنة الحياة، لكن التغيير المقصود هو الذي يعود بالنفع والصلاح على الإنسان، فليس التغيير مطلوبا لذاته، وإنما هو مطلوب لغاية إيجابية يعمل من أجلها، ولذلك جعل الله سبحانه وتعالى إرادة التغيير وهو القادر على كل شيء بإرادة الإنسان ذاته، فقال تعالى {إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ منْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ } (الرعد الآية 11) وقال تعالى {ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ } (الأنفال الآية 53).

و)الأمانة: إذ عليها يعول في ضبط أي سلوك إنساني، وليست الأمانة حفظ الحقوق والأموال فقط، بل الأمانة في كل شيء، ومن أبرزها أمانة الدين ثم أمانة العمل، إن ما تعانيه كثير من المؤسسات العالمية والمحلية من فساد وخلل وانهيار إنما يعود في كثير منه إلى فقد الأمانة، أو ما يطلق عليه غياب أخلاقيات المهنة، اذ بفقد ذلك تنهار قيم العمل وضوابطه، وتشيع قيم أخرى هي للفساد أقرب منها للصلاح، ولا شك أن غياب الأمانة إنما يعود في جزء كبير منه إلى غياب الإيمان، كما يعود أيضا إلى غياب مفاهيم التنمية البشرية الصحيحة التي تقوم على البناء الأخلاقي للإنسان. وقد أعطى الإسلام أهمية كبرى للأمانة فقال سبحانه وتعالى ممتدحاً المؤمنين {وَالَّذِينَ هُمْ لأَمَانَاتِهِمْ وعهدهم راعون} (المؤمنون _الآية 8).

وقد حذر النبي(صلى الله عليه وسلم) من تضييع الأمانة فقال"إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قالوا: كيف إضاعتها يا رسول الله ؟ قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة " (البخاري).[1] وقد تعرض الفكر الإسلامي للعديد من موضوعات الموارد البشرية منها على سبيل المثال لا الحصر، مجالات الاختيار؛ التعيين، الأجور، الحوافز، القيادة، الرقابة، الترقية ومجالات العلاقات الإنسانية...وغيرها وسنعرض فيما يلي بعض منها: [2]

1) الاختيار والتعيين: ترتبط عملية الاختيار والتعيين في الفكر الإسلامي بإنتقاء الأصلح لشغل الوظيفة وإسناد الأمر إلى من يمكنه تقديم الأفضل، يقول سبحانه وتعالى " إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ "الآية 26 من سورة القصص، كما يقول على لسان يوسف عليه السلام " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ "(الآية 55 من سورة يوسف)، فالقدرة والأمانة والعلم والمعرفة تعد أسس الاختيار الجيد للموارد البشرية. ومن ثم يمكن القول أن والأصول والقواعد العامة للإختيار والتعيين التي استقر عليها الفكر الإسلامي هي:

– استعمال الأصلح: على القائم بالاختيار تولية من يجده أصلح المتقدمين، إذ يقول صلى الله عليه وسلم "من ولى من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله" رواه أبو داود وينطبق هذا المبدأ على كافة الوظائف في جميع القطاعات.

– اختيار الأمثل فالأمثل: إذا لم يتوفر الأصلح يجب اختيار الأمثل في ظل أسس القوة والأمانة وبحسب الوظيفة، ....وتشير القوة هنا إلى المقدرة والخبرة والمعرفة الفنية المطلوبة للقيام بالعمل، والخصائص الجسمانية والعقلية التي تتفق واحتياجات الوظيفة. أما الأمانة فترجع إلى خشية الله وترك خشية الناس وهي بذلك ترتبط بالقيم والخلق والمبادئ الحميدة التي دعا إليها الإسلام وحث على إتباعها حتى تستقيم أمور المعاملات بين الأفراد.

– وضع الفرد المناسب في المكان المناسب: يجب الالتزام بركني الاختيار وهما القوة والأمانة، فإذا لم يجتمعا في الأفراد الذين يتم اختيارهم فيمكن دراسة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها ثم مواصفات وخصائص المتقدمين لها، وإذا تقدم رجلان أحدهما أعظم أمانة والأخر أعظم قوة يقدم أنفعهما للوظيفة وأقلهما ضررا .

– الإختبار قبل الإختيار: فقد روى أنه عندما أسند صلى الله عليه وسلم منصب القضاء إلى معاذ بن جبل سأله بم تقضي؟...وكان عمر لا يبعث إلى الأمصار واليا إلا واختبره بالملاحظة والمناقشة....'إلخ

– الاختيار عملية جماعية: ورد أن عمر بن الخطاب كان يستشير أصحابه حينما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، من ذلك ما قاله لأصحابه : "دلوني على رجل استعمله في أمر قد دهمني فقولوا ما

[1] سعيد عبد الله حارب "**الإسلام و تنمية الموارد البشرية** "مجلة الوعي الإسلامي العدد رقم 532 الكويت التاريخ 03-09-2010

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **مرجع سابق**" 2005ص ص27-35.

عندكم، فإني أريد رجلا إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم، فاختاروا شخصا تتوفر فيه هذه الصفات وقام عمر بتعيينه".

–التعيين تحت الاختبار: فقد روى أن عمر بن الخطاب قال لأحد عماله "إني عينتك لأبلوك فإن أحسنت زدتك وإن أسأت عزلتك"

– قرار التعيين: بعد مرور الفرد بمراحل الاختبار المختلفة وتخطيها بنجاح، كان الولاة يعطون عهد تعيين يحتوي على عملية التنصيب المبينة للسلطات والمسؤوليات ويعلن على الجميع من المتأثرين بذلك القرار.

2)الأجر: حث الإسلام على ضرورة:

–تحديد الأجر مقدما والاتفاق عليه بين صاحب العمل والعامل؛ حيث قال صلى الله عليه وسلم "من استأجر أجيرا فليسم له أجرته "حيث يطمئن ذلك العامل نفسيا، ويجعله يعمل على هدى واتفاق واضح، كما يحفز ذلك العامل ويثير دوافعه نحو العمل.

_السرعة في دفع الأجر المستحق: حيث يقول صلى الله عليه وسلم "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، ويختلف ميعاد دفع الأجر حسب الاتفاق فقد يكون يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو غير ذلك.

–تقييم العمل أساس تحديد الأجر: يقدر الأجر بحسب العمل وطبيعته وظروف العمل ومتطلباته، يقول سبحانه وتعالى "ولكل درجات مما عملوا وليوفيكم أعمالكم وهم لا يظلمون"ا(لآية 19 من سورة الأحقاف)، ويتعين أن يكون الأجر عادلا ومناسبا تبعا لحجم الوظيفة ومقدار أعبائها ومسؤوليتها، إذ يقول تعالى "ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها "(الآية 85 من سورة الأعراف).

ولقد جاء الإسلام ليرسي قواعد الفكر الإداري التي تدعو إليها نظريات الفكر الإداري المعاصرة. إذ بدأ يتبلور الفكر الإداري الإسلامي منذ أن أرسل الله سبحانه وتعالى رسالته على محمد خاتم الأنبياء والمرسلين. وهو يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة؛ والاجتهاد بالرأي من العلماء المتخصصين؛ ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت.[1]

ويرى الكاتب (مدني حرفوش) أن المدرسة الإسلامية تعتبر من أكثر المدارس نجاحا وملائمة في إدارة الموارد البشرية؛ إذ أنها جاءت بمبادئ شاملة تخص كل العوائق والمشاكل التي لم تصل إليها المدارس المعاصرة وكذلك المبادئ التي تدعو إليها. ونرى أن تطبيقها يرتبط بتطبيق النظام الإسلامي كمنهج واحد متكامل، كما نرى أنه يجب التفكير في إيجاد طرق وتقنيات وأفكار جديدة؛ تكون بمثابة قواعد تسييرية تسمح بتطبيق هذا المنهج وفق المتطلبات البيئية المعاصرة أو المستقبلية.

[1] مدني حرفوشي, **"مرجع سابق"** ص 31.

المطلب الثالث: أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والعوامل التي ساعدت في تطورها.

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في الموارد البشرية، وقبل ذكر هذه الأسباب نشير إلى أنه قبل الثورة الصناعية كانت ممارسات ما يعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية تباشر ضمن الوظائف الأخرى للمسير، وتقوم على مبدأ الخطأ والصواب أو التجربة، وقد ساد آنذاك النشاط اليدوي، الذي كان يعتمد على حرف بسيطة وعمالة هي الأخرى بسيطة للغاية، وبذلك لم تكن الحاجة إلى استخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال الموارد البشرية، وبعد الثورة الصناعية وما صاحبها من تطور في الإنتاج وأساليبه، وظهور المشروعات الكبيرة، واستخدام أعداد كبيرة من العمال، وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل بالإضافة إلى ظهور تخصصات جديدة في الإنتاج تحتاج إلى مهارات خاصة وبأعداد كبيرة، ظهرت الحاجة إلى أسلوب علمي_ خاصة مع عجز مبدأ الخطأ والصواب_ لتحقيق العملية التسييرية، كما ظهرت الحاجة إلى إدارة متخصصة في الموارد البشرية. [1]

وقد لخص محمد عثمان إسماعيل حميد أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في ما يلي:[2]

1_كبر حجم المشروعات: ترتب عن قيام الثورة الصناعية منذ عهد الطاقة البخارية إلى يومنا هذا تطور كبير في نمط الإنتاج، وقد أدى ذلك إلى ظهور المشروعات الكبيرة الحجم، التي تستخدم تكنولوجيا متطورة بدلا من الأساليب البدائية في الإنتاج، كما أنها أضحت تحتاج إلى نوعيات معينة من العمالة وبأعداد كبيرة.

وأدى ظهور المشروعات الكبيرة الحجم إلى تحول كبير في أساليب توفير العمالة وتنميتها وتشغيلها، وقد انعكس ذلك بشكل واضح على نمط علاقات العمل، فبدلا من عمل العامل كفرد أصبحت العلاقة ضمن فريق عمل، وبدلا من العلاقة الأسرية بينه وبين رب العمل أصبحت العلاقة بينهما غير مباشرة، واستخدمت أساليب متطورة لعملية الاتصال، كما أصبحت هناك حاجة لأنظمة متطورة في الاختيار والتعين والتدريب والأجور ...مما أسهم في تطور مهمة الأفراد في المنظمات والهيئات المختلفة.

2_**زيادة قوة النقابات العمالية:** بعد ظهور المشروعات الكبيرة الحجم واستخدامها لأعداد كبيرة من العمال أدى ذلك إلى ظهور المجتمعات العمالية في شكل اتحادات ونقابات للعمال، تضم الآلاف بل الملايين في المجتمعات الصناعية الحديثة، وأصبحت هذه النقابات تشكل قوة وتؤثر بوضوح على قرارات أصحاب العمل أو الإدارة فيما يتعلق بالعاملين ومشاكل العمالة (قوة تفاوض) وهو ما انعكس على إبرام عقود العمل الجماعية، قصد تحسين شروط العمل وتحقيق العدالة .

3_**تطور أساليب الإنتاج:** ترتب عن التطورات التكنولوجية السريعة تغير في أساليب الإنتاج في المنظمة، وأصبحت المشروعات الحديثة تستخدم الآلات المرتفعة الثمن ذات التكنولوجيا المتطورة، مثل الآلات النصف آلية والآلية بالكامل، واستخدام الحاسبات الإليكترونية...ومن الطبيعي أن هذه التكنولوجيا المتطورة في

[1] محمد عثمان إسماعيل حميد "**إدارة الموارد البشرية**"دار النهضة العربية ؛القاهرة؛ 1993؛ ص 39.

[2] محمد عثمان إسماعيل حميد "**المرجع السابق**" ص ص 40_41.

أساليب الإنتاج يستلزم نوعيات جديدة من العمالة وأنماط جديدة من علاقات العمل وهذا بدوره أدى إلى تعقد مهمة إدارة الموارد البشرية وتطورها سواء في ما تعلق بالاختيار، التعيين، التدريب، أو وسائل الإشراف والقيادة، ووسائل تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية .

4_**تطور تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي:** بعد الكساد العالمي وكنتيجة لأزمة الثلاثينات بدأت الدول المختلفة تتدخل في النشاط الاقتصادي، وأيضا في مجال إدارة الموارد البشرية وتشغيل العمالة، وذلك من خلال صور عديدة منها، التشريعات التي تنظم تشغيل العمال وتحديد الأجور وحماية الصبية والنساء أثناء العمل، والقوانين التي توفر الحماية والضمانات للقوى العاملة، مثل إشراك العاملين في الإدارة وإشراكهم في الأرباح مع أصحاب رأس المال، وقد ساهم هذا التدخل في تطوير مهمة إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من مراعاة هذه المتغيرات عند إصدارها القرارات المرتبطة بالعمالة.

وهناك من يرى أن سبب الزيادة بهذا الاهتمام يرجع إلى عدة **عوامل إستراتيجية** منها:[1]

1–اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساس، والدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الأفراد في تنمية الأداء الإنساني للعمل وتطويره.

2–ظهور النقابات العمالية التي أسهمت في تطوير مكانة ومهام إدارة الموارد البشرية.

3–التنمية المستمرة والتطور المتصاعد ورقى الحياة الفكرية أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، كما أدى إلى تنوع رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري لمعرفة طريقة التعامل معه وطبيعته.

4–تدخل الحكومة في ميدان العمل، عن طريق سن القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وأهميتها وخلق جوا جديدا من التفكير في ميدان العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة.

وهناك من أرجعها إلى مجموعة من العوامل الأخرى وهي:

1 -العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة تؤثِّر على الموارد البشرية؛ لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج؛ وتقلُّصها في فترات الكساد. فمثلا في ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات من القرن العشرين، اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض ُقوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.[2]

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين و هاشم فوزي العبادي" **مرجع سابق**" ص 43.

[2] سعاد نايف برنوطي "**مرجع سابق**"، ص58.

ولقد اتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بتلاشي الحدود، واحتدام المنافسة الدولية، وتراجع السياسة الحمائية والتوجه نحو الخوصصة، وحدوث تقلُّباتٍ في الأسعار وفي السياسة النقدية والمالية، وفي القدرة الشرائية؛ ومقاومة التغيير من النقابة.[1]

ولقد كان للارتفاع المستمر لمستوى المعيشة الأثر الكبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخيل المستخدمة لتحفيز العاملين .[2]

وإن المؤسسات حاليًا تخضع للعديد من الضغوط الاقتصادية التي تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. وبناءً عليه، فإنه من الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، بالإضافة إلى وضع خططٍ جديدة للمكافآت والحوافز؛ ليس هذا فحسب؛ ولكن الأمر يتطلَّب أيضًا وضع سياساتٍ جديدة للاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء؛ وكل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون معاونة إدارة الموارد البشرية.[3]

2 -العوامل القانونية: لقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثيرٍ قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة؛ حيث أنها تشكِّل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله؛ وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين والحكومات في مجالاتٍ عدة، خاصَّة في تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر، والأجر المتعلِّق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلِّقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وترقيتهم وتقييمهم[4]

3 -العوامل الاجتماعية: إن العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم...، كلها عوامل تؤثِّر على ثقافة المؤسسة والتي تؤثِّر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساته - وبالأخص ما يرتبط بتسيير الموارد البشرية - مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها متوافقَّة مع ثقافة المجمع؛ حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع؛ وتتمكَّن من تحقيق رسالتها.[5]

4 -العوامل التكنولوجية: إن التعقُّد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك تطوره من النواحي التكتيكية والفنية عبر الزمن صاحبته تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجةٍ لتغير حاجات ومتطلَّبات المؤسسات. حيث أصبحت المؤسسة ملزمَة بالمحافظة على ميزتها التنافسية من خلال تطوير وتسريع الإبداع والاختراع التكنولوجي وتطوير أنظمتها المعلوماتية وكذا التكيف مع التغيرات والمحافظة على المرونة في آليتها ونظمها

---

[1] Bertramd Their et autres ,**Organisation et gestion de l'entreprise** ,les éditions d'organisation, Paris,3emme édition,1998.p113.

[2] محمدسعيد سلطان"**إدارة الموارد البشرية**"الدار الجامعية، بيروت،1993، ص 40 .

[3] جاري ديسلير " **ادارة الموارد البشرية** " ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض،2003، ص 4.

[4] Charles Henri Bessetre Des Horts ,les **"Gérer les ressources humaines dans l'entreprise :concepts et outils"**, édition d'organisation ,Paris , 1990,pp147_148.

[5] خالد عبد الرحم مطر الهيتي"**مرجع سابق**"، ص28.

وسياساتها وخاصّة ما يتعلَّق بالموارد البشرية؛ من أجل مواجهة التحديات التي تواجهها في الأجل القصير والمتوسط والطويل.[1]

ويذكر جمال الدين محمد المرسي أن أهم **العوامل الحديثة** التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في ما يلي :[2]

1-تغير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية...الخ. وإن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولا عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين المتطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

2-تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي؛ نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

3-زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تميزية أخرى.كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل. والمؤسسات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقيع العقوبات عليها.

4-تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضوا في فريق أو مجموعة مهام تضم أفراد آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

5-حدة المنافسة:ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخوصصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

---

[1] Taieb Hafsi et Jean Marie Toulouse**,"** **La stratégie des organisations :une synthèse** , éditions transcontinental ,Canada ,1997 ,pp 208-209.

[2] جمال الدين محمد المرسي "**مرجع سبق ذكره**"، **ص** ص 23-20.

6-الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية: في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية. فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

وإن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين. كما أن بعض المؤسسات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلا من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج. ولجأت بعض المؤسسات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

7-الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري: إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به. وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

8-الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح. ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتثير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

9-بعض التطورات الأخرى: من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

-مساعدة العاملين على تقبل التغير.

-تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

-تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-تغير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

ولقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم بالعاملين[1].

ما يمكن قوله في هذا الصدد أن هناك العديد من العومل التي ساعدت في تطور إدارة الموارد البشرية وزيادة الإهتمام بها؛ كم أن هناك عدد من الدراسات التي إهتمت بذلك؛ غير أن هناك من عرض هذه العوامل في شكل مختصر ومنهم من فصل فيها كما تبين لنا مما سبق.

وما يمكن استنتاجه من هذا المبحث أن كل من الفكر الغربي والفكر الإسلامي عرف اهتماما متزايدا بإدارة الموارد البشرية؛ ويظهر هذا الاهتمام في الدراسات والبحوث التي جاءت بها هاتين المدرستين الفكريتين وفي تعدد الباحثين والمهتمين بها؛ حيث كان الفكر الغربي ولا يزال في كل مرة يعطي أفكار جديدة كإستجابات للمتطلبات البيئة الجديدة؛ كما يظهر الفكر الإسلامي من خلال النصوص الشرعية من آيات وأحاديث وسيرة نبوية أو سيرة الخلفاء؛ مدى وعيه هو الأخر بالأهمية التي يجب أن تعطى للموارد البشرية؛ وفي الوقت ذاته يعطي توجهات وتدابير إدارية والتي يمكن اعتبارها مبادئ يمكن أو يجب اعتمادها في إدارة الموارد البشرية؛ كما أظهر هذا المبحث أن هناك عوامل بيئية أثرت وستبقى تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وأن هذه العوامل البيئية تعرف تغيرات وتطورات مستمرة يجب على إدارة الموارد البشرية تتبعها ورصدها ومن ثمة الاستعداد لها لمواجهتها.

المبحث الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة.

بالرغم من أن المهتمين بإدارة الموارد البشرية أجمعوا على أهمية إدارة الموارد البشرية من منطلق الأهداف والأدوار التي تقوم بها إلا أنهم اختلفوا في ذكر هذه الأهداف والأدوار ولعل ذلك يرجع إلى تعدد وتباين هذه الأهداف و الأدوار وإلى المدخل المنهجي الذي تبناه كل مهتم في دراسة هذه الإدارة؛ بل وفي بعض الأحيان لا يفرق البعض بين هذه الأهداف والأدوار؛ مما قد يحدث لبسا في دراسة هذه العناصر؛ ولما كان موضوع دراستنا يرتبط بالبعد المستقبلي لهذه الإدارة من حيث ممارساتها وأهدافها وأبعادها؛ نرى أنه من الضروري الوقوف عند هذه الأهداف والأدوار والخصائص وهو ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث.

[1] Charles-Henri BESSETRE des HORTS,**" Gerer les ressources humaines dans l'entreprise,concepts et outils"**,(les Editions d'organisation,Paris,1990),p 147.

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية، من أجل ضمان السير الحسن والفعال للمنظمة، ونقصد بالأهداف الغايات التي تعمل على تحقيقها؛ ويرى الدكتور فيصل حسونة أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنحصر في:[1]

-المساهمة في تحقيق أهداف الشركة(المؤسسة) .

-توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والمحفزة.

-زيادة الرضى الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

-المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاق العمل .

-إدارة وضبط عملية "التغيير"لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

-السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد بين المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

ويمكن القول أن "الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة" [2]، و"على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها"[3].

ومن جملة هذه الأهداف الأخرى التي تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية نذكر:[4]

-تمكين الإدارة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل.

-استغلال أقصى طاقات العاملين وإمكانياتهم.

-تدعيم الإلتزام لدى الأفراد لنجاح المنظمة من خلال التوجه لجودة أدائهم.

-دمج سياسات إدارة الموارد البشرية مع خطط العمل وتعزيز ثقافة مناسبة أو إذا دعت الحاجة إعادة تشكيل ثقافة غير مناسبة.

-تطوير مجموعة من السياسات المتماسكة للأفراد والعاملين والتي تعزز من استراتيجيات التنظيم لكي تتوافق الموارد مع متطلبات العمل وتطوير الأداء.

-تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستمر.

-خلق نوعية من الظروف يمكن من خلالها أن يزدهر التجديد والعمل الجماعي والجودة الكلية.

-تمكين المنظمة من القيام بالإستخدام الأمثل للتطورات العلمية والتقنية والمعلوماتية.

---

[1] فيصل حسونة **"مرجع سابق "**ص13.

[2] Banquer I **"Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines"**,Chicoutimi,Gaéton Morin; 2001,p108.

[3] Barnard Martory,Daniel Grazert"**Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances"**, Dunod, Paris, 4éme Edition, 2001 P108.

[4] هيتم حمود الشلبي و مروان محمد النسور **"مرجع سابق"**ص ص 160 -161.

- الحفاظ على بيئة عمل صحية آمنة.

ويتضح مما سبق أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتجسد في تحقيق الأهداف التنظيمية وحسن استثمار الموارد البشرية ورفع كفاءتها وتفعيل السياسات الداخلية التي تعزز موقع المنظمة الاستراتيجي؛ بجانب إتاحة المجال لتفجير طاقاتهم وكشف إبداعاتهم وتمكينهم من المشاركة الفعالة وتوطين التقنية الحديثة في الأجهزة التنظيمية والمحافظة على بيئة العمل وجعلها بيئة حيوية.

ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين هما: الفعالية والمشاركة:[1]-

1_الفعالية: الغاية منها جعل القوى العاملة أي الموارد البشرية، تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، وكما هو معروف، فإن الفعالية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدّهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

2-المشاركة: معناها الحقيقي يكمن في اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات، إذ قد يتواجد فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمل ليختار من بين القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب وأهداف إدارته.

وتعتبر الأهداف المشار إليها؛ مكملة الواحد للآخر بحيث المشاركة والفعالية شرطان متلازمان، وبتوافرهما تحصل المؤسسات على أفضل النتائج، إذ أن المؤسسات التي تسعى لاجتذاب أفضل المشاركين من سوق العمل، تسعى في الوقت نفسه إلى التركيز على اختيار القلة الفاعلة من بين أعداد هؤلاء المشاركين. وحسب الدكتور علي السلمي هناك أهداف عديدة تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية غير أن الهدف الأساسي ويتمثل في "**تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة** أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه ".[1] كما لخصها مرة أخر في " **تكوين قوة عمل منتجة ومستقرة** "[2]

بينما لخصها الدكتور حسن إبراهيم بلوط في:"**تكوين قوة عمل مشاركة وفعالة** "[3]؛ ومما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف منها الطويلة والقصيرة والمتوسطة في الزمن، ومنها ما يتعلق بالمجتمع وما يتعلق بالمنظمة وبالعاملين فيها ومنها أهداف عامة وأخرى فرعية، غير أن الهدف الأساسي الذي تهدف الوصول إليه وتحقيقه هو تأمين احتياجات المنظمة من العنصر البشري كما ونوعا و في الزمان والمكان المناسبين، بما يكفل تحقيق أهدافها في أحسن الظروف أي تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة.

ومن **الناحية الإستراتيجية تهدف إدارة الموارد البشرية** إلى وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات الإستراتيجية العامة للمنظمة وغاياتها وأهدافها وذلك بتوفير الطاقات البشرية المناسبة لاحتياجات المؤسسة

[1]علي السلمي "**السلوك الإنساني في الإدارة**"؛ مكتبة غريب؛ القاهرة؛ بدون سنة؛ ص1.

[2]علي السلمي " **إدارة الموارد البشرية**" دار غريب؛ مصر ؛ 1998 ؛ص 19.

[3]حسن إبراهيم بلوط **"مرجع سابق"** ص21.

الحالية والمستقبلية؛ والقادرة على تحقيق الفعالية المستهدفة من قبل المؤسسة، ومن أهم **الأهداف الإستراتيجية الأخرى** التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة نجد:

1_العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية: وذلك من خلال دمج الموارد البشرية المتاحة مع الموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة بالطريقة المطلوبة والأفضل؛ التي تسمح من الوصول إلى الغاية التنظيمية في أحسن الظروف وبأقل التكاليف وأحسن عائد.حيث أن ذلك يتوقف بدرجة كبيرة على حسن اختيار هذه الموارد البشرية وتدريبها وتحفيزها بما يرفع من مستوى مسؤولياتها ويزيد من درجة ولائها للمنظمة ويحسن سلوكها الإنتاجي حتى في الظروف التنافسية الشديدة.

2_ العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: تظهر الفاعلية في الأداء التنظيمي من خلال رضا الزبون عن المنتج الذي تقدمه المنظمة أو المؤسسة والذي يجب أن يتوفر على نسبة عالية من الجودة والتي من شأنها أن تلبي حاجيات هذا الزبون وتشبع رغباته، ويسمح بالمقابل للمؤسسة من الاستمرار في نشاطها والمحافظة على وضعها التنافسي وتحسينه، بما يسمح من تعزيز وضعها المالي من خلال الإرادات التي تتحصل عليها، وهو ما يعود عليها بالفائدة وكذلك العنصر البشري العامل بها والمجتمع الذي تتعامل معه.

ويمكن تقسيم هذه الأهداف الإستراتيجية إلى ثلاثة عناصر وهي:[1]

1-**الأهداف على مستوى المنظمة:** إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيره عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد.

2-**الأهداف على مستوى المجتمع:** وذلك عن طريق:

-استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفاءاتهم.

-تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.

-غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات، القوانين بالعمل والعاملين.

-إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن من العمل الفعال، الذي يزيد من إنتاجية العاملين وبالتالي من مكاسبهم المادية.

-تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين، بما ينعكس على حياتهم الاجتماعية.

-تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاه الذي يتلقاه الأفراد العاملين.

3-**الأهداف على مستوى الأفراد:**وتتمثل في:

-جذب المرشحين والاحتفاظ بالجادين منهم.

-توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف.

-اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.

-تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة.

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن و هاشم فوزي العبادي **"مرجع سابق"** ص ص 45-46.

-رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءا على أسس علمية.
-تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.

وقد عدد محمد عثمان إسماعيل هذه الأهداف في ما يلي:[1]

-التعرف على حاجيات ورغبات العاملين والعمل على إشباعها بما يولد لديهم الحافز على الإنتاج.
-الارتقاء بكفاءة أداء العاملين كإلتزام معنوي تجاههم وكمسؤولية اجتماعية اتجاه الإدارة.
-تنمية الفهم والمهارات الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المديرين .
-تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
-تخطيط التنظيم وتطويره بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.
-تنمية مهارات الإدارة في مجال الإشراف، القيادة وترقية العنصر البشري.
-ممارسة العلاقات العامة وتنمية الصلة والترابط بين العاملين والمنظمة.
-إعداد بحوث الأفراد وتقييم الروح المعنوية للعاملين.
-المعاونة في وضع وتطبيق سياسات الأفراد .
-تدعيم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين المبنية على المسؤولية والاحترام المتبادل.

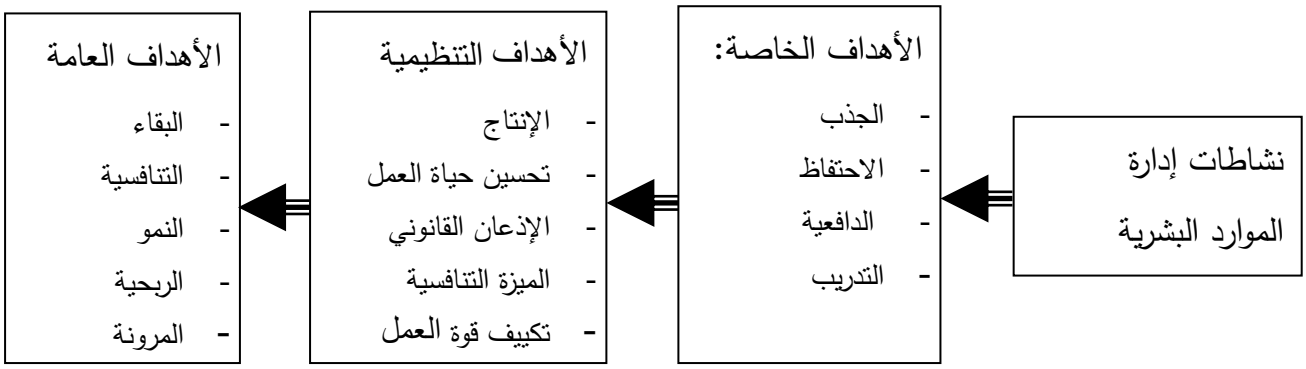
وإن نِتَاج وظائف وممارسات الموارد البشرية تصبُّ جميعها في تحقيق مستوى الأداء الجيد؛ فمعادلة الأداء تتجسَّد في: (القدرة × الرغبة)؛ أي أن الأداء الجيِّد لا يتحقَّق إلا بوجود قدرةٍ ورغبةٍ في العمل في آنٍ واحد؛ فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد القدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن؛ للوصول إلى أعلى مستوى ممكن.هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى فإن خلق التنافسية للمؤسسة (Organisationnel compétitivités) وجعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية، هو هدفٌ عام فجميع المؤسسات تسعى إلى تحقيقه؛ لأنه مرتبطٌ ببقائها. وبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس، وأصبحت العديد من المؤسسات اليوم في حالة خطرٍ يتهدَّدها وهو شبح الزوال؛ لذلك أصبحت تعمل على زيادة قدرتها التنافسية، فغيَّرت من استراتيجياتها وثقافتها وفلسفتها التسييرية، وجودة مُنتَجاتها، في مسعى لتحقيق البقاء لها.

فالمؤسسات أصبحت تسعى إلى تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها؛ لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك بجعل نسب المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكلٍ تكون المخرجات ذات جودةٍ عالية، وتكلفةٍ مناسبة يرضى عنها العملاء، وتحقِّق بالتالي أهدافها. ولن يتحقق لها ذلك إلى من خلال تحقيق انتماء وولاء الأفراد العاملين بالمنظمة وترغيبهم في الاستمرار بالعمل بها؛ لذلك يمكنا القول أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفةٍ عامة[2]؛ **وقد لخص** عبد الباقي صلاح الدين هذه الأهداف في ثلاثة أهداف وفق الشكل التالي:

[1] محمد عثمان إسماعيل "**إدارة الموارد البشرية**" دار النهضة العربية؛ بيروت؛ 1988؛ ص ص 24-25.

([2]) L. Béanger et autres," **gestion stratégique et opération des ressources humaines**," Gaeton Morin, Chicoutimi, 1999, P 63.

الشكل:2/1 أهداف إدارة الموارد البشرية.



المصدر :عبد الباقي صلاح الدين" **مرجع سابق**" ص 38 .

يتضح من الشكل أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتحدد وتنطلق من نشاطاتها ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أهداف وهي: الأهداف الخاصة والتي ترتبط بنشاطات هذه الإدارة مثل الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية والعمل على تحقيق الدافعية لديها وكذلك تدريبها؛ ثم الأهداف التنظيمية وهي الأهداف التي ترتبط بتحقيق وزيادة الإنتاجية وتحسينها؛ وكذلك تحسين حياة العمل والسهر على تطبيق تنظيمات العمل إلى آخره وفي الأخير الأهداف العامة والتي يمكن القول بأنها الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتي تتمحور حول البقاء والتنافسية والنمو والربحية والمرونة.

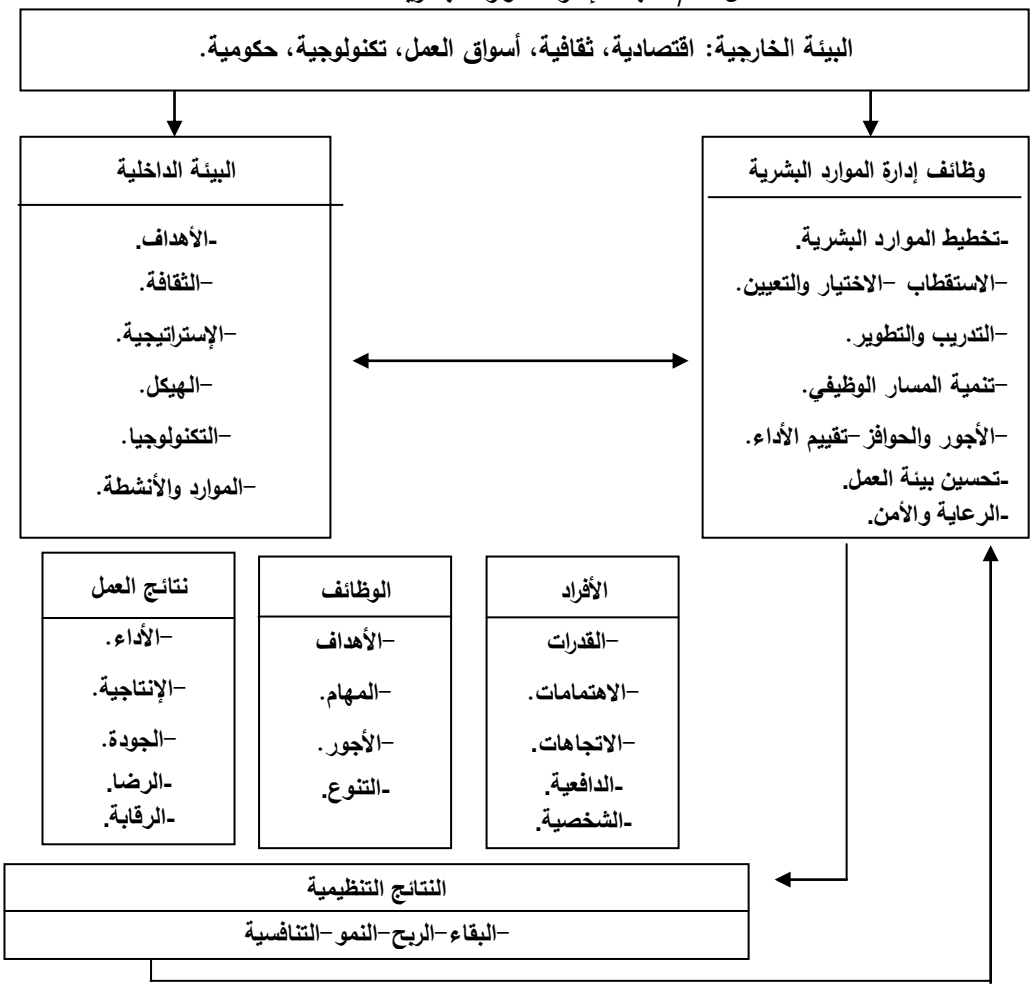
كما يتضح مما سبق أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتجسد في تحقيق الأهداف التنظيمية وحسن استثمار الموارد البشرية ورفع كفاءتها وتفعيل السياسات الداخلية التي تعزز موقع المنظمة الاستراتيجي بجانب إتاحة المجال لتفجير طاقاتهم وكشف إبداعاتهم وتمكينهم من المشاركة الفعالة وتوطين التقنية الحديثة في الأجهزة التنظيمية والمحافظة على بيئة العمل وجعلها بيئة حيوية؛ كما يتضح لنا أنها تهدف أيضا إلى تحقق هدفان أساسيان وهما:

أ-الهدف الاقتصادي والمتمثل في المساهمة في تحقيق مردودية المؤسسة، من خلال تزويد المؤسسة بالقوى العاملة اللازمة والضرورية لمختلف الوحدات الإدارية، التي تعمل على تحيق الهدف الاقتصادي والمتمثل في الربح أو النمو .

ب- الهدف الاجتماعي والذي يظهر من خلال عدة جوانب مثل توظيف اليد العاملة والمساهمة في القضاء على البطالة، وتقديم المقابل لليد العاملة (الأجور والتعويضات) من أجل تلبية حاجياتها وحاجيات أسرها، بالإضافة إلى التنمية الاجتماعية من خلال السياسات والبرامج التي تتعلق بالتأمين الاجتماعي وتوفير الخدمات والرعاية الصحية والإسكان....

وترتبط هذه الأهداف بمجموعة من الأبعاد التي تعمل على تحقيقها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل :3/1 أبعاد إدارة الموارد البشرية.



المصدر:جمال الدين محمد المرسي"**مرجع سابق**"، ص18.

ومن الشكل يتبين أن أبعاد إدارة الموارد البشرية ترتبط وتتحدد بالبيئة الخارجية والداخلية وتظهر في النتائج والأهداف التي تسهى إلى تحقيقها من خلال ممارستها ووظائفها.

المطلب الثاني: وظائف؛ ممارسات وأدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة.

لقد تغير واقع إدارة الموارد البشرية _في المنظمات أو الشركات وخاصة في الدول المتقدمة_ عما كان عليه في السابق إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري وتبعته زيادة في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، باعتبارها الجهة المخصصة والمسؤولة عن إدارة شؤون هذا العنصر البشري، وعن استقطابه وتنميته وتأهيله وتطوير قدراته الإبداعية وتحفيزه والحفاظ عليه، "ولا شك أن التحولات في طبيعة وتوجهات المنظمات، تقوم على نوعية وخصائص مواردها البشرية، إذ أن موارد بشرية متواضعة التعليم محدودة التدريب وفقيرة في إدارتها لا يمكن أن تساعد على تهيئة منظمة فعالة وقادرة على الاستمرار في بيئة متزايدة التنافس، هذا في قطاع الأعمال، أما في القطاع الحكومي فإن هذه النوعية المتواضعة من الموارد البشرية لا يمكن أن تساعد

المنظمة الحكومية على تقديم خدمات جيدة، والوفاء بتوقعات المواطنين والمستثمرين المحليين والأجانب وكذلك السياح. "[1]

وبذاك فإن وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة ينطوي على العديد من الممارسات والأدوار؛ تشكِّل في مجموعها فرعًا من فروع المعرفة التسييرية، وإن إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات الأخرى تقوم بممارسة مختلف الأنشطة الإدارية والفنية التي تختص بها في مجالات عملها المتعلقة بالعاملين في المنظمة؛ ولا تختلف هذه الوظائف الإدارية من حيث المبدأ عن تلك التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى؛ من حيث كونها تقوم على التخطيط؛ التنظيم؛ التوجيه والرقابة.

غير أن كل إدارة تمارس أنشطة إدارية وفنية تتعلق بطبيعة الأداء الخاص بها، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسة الفنية...إلخ وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي(Mix Marketing) من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع، والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمارية في المنظمة؛ وتُعتبر الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ذات أهميةٍ بالغة ووسيلة لا غنى عنها لتحقيق الغايات الإدارية والإنسانية؛ حيث أن:[2]

أ-التخطيط: يعني مرحلة التفكير والدراسة التي تسبق أي عملٍ من الأعمال بقصد تحديد الأهداف، واختيار أنسب الوسائل لبلوغ هذه الأهداف؛ وبالتالي فهو ينصبُّ على عأأعمال أعمالٍ يتمُّ تنفيذها في المستقبل، ومنه تتبع الوظائف الإدارية الأخرى.

ب-التنظيم: يُعتبر التنظيم وسيلةً لتحقيق الأهداف المخططة بمجرَّد تحديد وظائف الأفراد التي تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ولتنفيذها، فإنه يجب على مدير الموارد البشرية تكوين التنظيم الذي يتضمَّن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة والأفراد والعوامل المادية، ويجب عليه أن يكون واعياً للعلاقات المركَّبة بين وحدته والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ج-التوجيه: وهذه الوظيفة تُمارَس أثناء تنفيذ العاملين لمهامهم، فهو يتعلَّق أساساً بالبشر، أي المرؤوسين، وحملهم على تقديم مساهماتٍ إيجابية، لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحفيزهم، والاتصال بهم، والتأثير في سلوكهم.

د-الرقابة: هي ضبط وتنسيق الأنشطة، وفقاً لمخطط الموارد البشرية المختلفة، والتي أُعدَّت سابقاً، على أساس تحليل الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

---

[1] أحمد سيد مصطفى "**إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**" مكتبة الأنجلو المصرية؛ مصر؛ 2004؛ ص 18.

[2] محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 25؛ مصطفى محمود أبو بكر" **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 61.

من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلِّقة بتسيير العنصر البشري في المؤسسة، ولذا فإن هذه الإدارة تركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:[1]

1-تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة في القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة.

2-تحليل وتصنيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المحاطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

3-نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبيل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختبار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4-تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المحاط بهم.

5-إعداد خطة التدريب: وذلك لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

6-تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم ذلك بوضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

7-وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

8-صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تساهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من حيث الثقة، المودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

وعليه يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعتني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداءً من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة وانتهاءً بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيقها للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز أهدافها بحجم أكبر؛ كما يمكن القول أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثَّل في:[2]

---

[1] خضير كاضم حمود" **إدارة الموارد البشرية**" دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2007، ص ص 31، 32.

[2] عمر وصفي عقيلي "**مرجع سابق**" ص15 .

1- وظيفة تكوين الموارد البشرية (Staffing of Human Resource): وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطةٍ فرعية متكاملة ومترابطة؛ يشكل مجموعها سلسلًة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفاتٍ محددة (مهارة؛ خبرة؛ مقدرة) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة؛ وتتمثَّل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

أ -تصميم وتحليل العمل :يتم تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة؛ والمواصفات والشروط الواجب توفُّرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

ب -تخطيط الموارد البشرية: يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ونوعيتها؛ ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

ج -استقطاب الموارد البشرية: في ضوء النشاطين السابقين؛ يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل؛ للتقدم وطلب التوظُّف في المؤسسة.

د -اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بإنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل؛ وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

هـ -التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة- التي تمَّ اختيارها وتعينها- تدريبًا أوليًا؛ من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكلٍ جيد منذ البداية.

وانطلاقًا مما سبق؛ يمكن القول أن عملية تكوين الموارد البشرية عمليّة متكاملة تهدف بشكلٍ أساسي إلى إنتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

2- **وظيفة التعويضات (Compensations):** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عددٍ من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضاتٍ ومكافآتٍ للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسسٍ وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ -نظام تقييم الوظائف: هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفةٍ من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها؛ حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقُّه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

ب -نظام التعويض المالي المباشر: وهو هيكل ّللرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل، وتوضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

ج -نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط

وكفاءة؛ ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية .ويعتبر هذا النظام داعمًا لنظام التعويض المالي المباشر.

د -نظم المزايا الوظيفية الإضافية: وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدماتٍ متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة؛ ومن هذه الخدمات على سبيل المثال :التأمين الصحي؛ الضمان الاجتماعي.

هـ -نظام تقييم الأداء: هو مجموعّة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل؛ حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين. إن كل هذه الأنظمة والوظائف الموضحة أعلاه، هي وظائف مترابطة ومتكاملة؛ تسعى جميعها إلى تحقيق غايةٍ رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عملٍ ذات كفاءة وأداءٍ عالي المستوى ومتميز؛ لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.وتتكون هذه الوظيفة من:

أ -التعلُّم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهاراتٍ جديدة في ضوء تقييم أدائها.

يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه؛ في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد؛ وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهامٍ في الوقت الحاضر.

ب -التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية؛ من أجل جعلها مؤهلَة وقادرَة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكلٍ مستمر بكل جديدٍ في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المؤسسة.

4-صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف تسيير الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها؛ وهما:

أ -توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

ب -توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5-علاقات الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسين هما:

أ -دمج الموارد البشرية: وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج؛ من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات؛ وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل؛ أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كلُّه لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

ب -علاقات العمل: يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات؛ حيث تقوم هذه الإدارة نيابَة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها

فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقياتٍ معها بخصوص ذلك.وتشكِّل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظامًا متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمالٍ وممارسات .وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضًا؛ فجميعها يصب في قرارٍ واحد يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير بيئة قوة عملٍ مؤهلة مد ربة ومحفَّزة جيدًا، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكَّن من إنجاز إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

وقد لخص الدكتور(أمين ساعاتي 1998)**الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية الحديثة** تحت عنوان الوظائف الجديدة لإدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين في ما يلي:[1]

1-تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد، ليس على الأساس المهني والمؤهل العلمي فحسب؛ ولكن أيضا على أساس شخصيتهم وقيمهم وتوجهاتهم.

2-إن العبرة في التعيين ليست بالموقع التنظيمي للفرد ولكن بالمكان الذي يستطيع فيه أن يقدم أحسن عطاء. لذلك سيختفي التنظيم الهرمي التقليدي ليحل محله التنظيم المصفوفي، أو الدائري، او الأفقي...

3-تطور نظم قيادة الأفراد؛ حيث أن:

-الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى قادة مبتكرين.

-العاملين ذوي الدوافع العالية يحتاجون إلى قادة طموحين.

-الأفراد الذين لديهم قيم صالحة واتجاهات صحيحة يلزمهم قادة من نفس النوع.

-إن القائد الإداري الجديد سيكون:

-عضوا في فريق العمل.

-معلما؛ موجها؛ مرشدا.

-منصتا جيدا؛ ومتحدثا لبقا.

-مستبشرا ومتبادلا للمعلومات.

4-تطوير نظم تقويم الأداء؛ وسيلعب الأفراد في هذا المجال دورا فاعلا إيجابيا؛ فيشتركون مع رؤسائهم في:

-تحديد الأهداف.

-تصميم مقاييس الأداء.

-تحديد مجالات التطوير.

وسيصبح التحسين المستمر هو الركيزة الهامة والنتيجة المتوقعة من تقويم الأداء.

5-تطوير نظم الحوافز والمزايا...لتحقيق:

-الإشباع الملائم للحاجات الأساسية.

-الإشباع الملائم للحاجات الأرقى.

[1]أمين ساعاتي "**إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**" دار الفكر العربي ؛ القاهرة؛ 1998 ؛ص ص 20_22.

-غرس روح المنافسة بين الأفراد لتحسين الأداء.

-تقديم تشكيلة متنوعة من الحوافز وتطويرها لتواكب التغيرات الجارية.

-تطوير نظم معلومات الأفراد لتتبع حركتهم الوظيفية وتقدمهم العلمي والتدريبي وتدرجهم في المواقع التنظيمية المختلفة.

7-تطوير نظم التدريب حتى يحقق التدريب الإعداد الملائم-العلمي والفني- إلى جانب الإعداد النفسي والشخصي للوظائف التي يتحمل أفرادها مسؤوليات متنوعة متجددة مع تطوير الأعمال وطرق أدائها.

وهناك من لخص هذه الوظائف والممارسات في مجموعة من الأدوار كما يلي:[1]

1_الدور الاستشاري: ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمدرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

2_الدور التنفيذي: ويتعلق بالجانب التشغيلي من خلال ممارسة شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب، والتحفيز.

3_الدور التنفيذي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

4_الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة خاصة ما تعلق بمجال الموارد البشرية؛ ويتوقف هذا الدور على عوامل عدة منها:

ا)-تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

ب)-المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري الموارد البشرية، والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

ج)-إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلا من التركيز على المشكلات التشغيلية.

د)-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

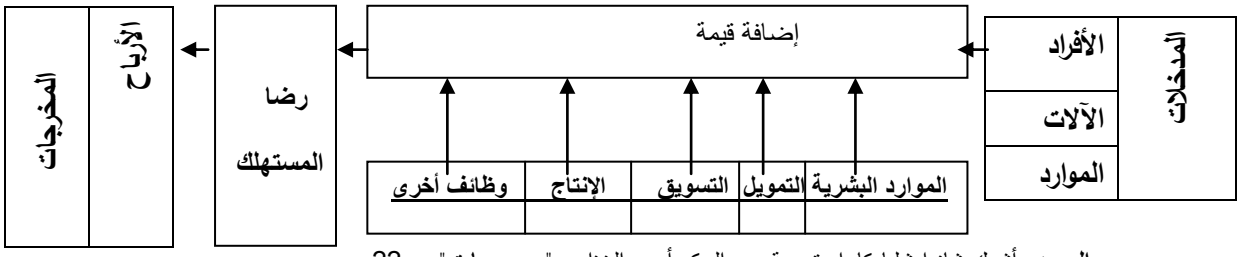
هـ)-تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

و)_الدور الاستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي إستراتيجية.

[1] عايدة سيد خطاب "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**"دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة،2003، ص 16.

ومن منظور خلق القيمة المضافة والذي يعتبر من أهم ما تراعيه المنظمات الاقتصادية فيمكن أن نوضح دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال الشكل التالي:

الشكل: 4/1 دور الموارد البشرية في خلق القيمة.



المصدر:أشوك شاندا شلبا كابرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي "**مرجع سابق**" ص22.

يبرز هذا الشكل بأن عنصر الأفراد (الموارد البشرية) يعتبر من المدخلات التي تعتمدها المنظمة الاقتصادية في تحقيق القيمة المضافة وبالتالي ربحية المنظمة.

ولقد لخص صلاح عبد الباقي أدوار إدارة الموارد البشرية في:[1]

1) الدور الاستشاري: حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتقديم النصح للإدارة العليا في المنظمة والمساعدة في علاج المشاكل التي تقابل العاملين؛ من خلال تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل تتعلق بالموارد البشرية في الإدارات الأخرى، ولهذه الإدارات حق الرفض أوالقبول لهذه الاقتراحات، وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمدير في المنظمة، ومن المنطقي أن تترك له سلطة القرارات داخل إدارته، بما في ذلك التي تتعلق بالموارد البشرية وذلك بناءا على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة تقديم النصح.

2) الدور التنفيذي: حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة؛ ومثل إعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، والإحتفاظ بالسجلات وتقديم الخدمات للعاملين في مختلف إدارات المنظمة .

3) الدور الرقابي: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالدور الرقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية، وعدم تجاوز المدرين
أو مخالفتهم للوائح المنظمة، ويتم ذلك من خلال طلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة عن الموارد البشرية، وعادة تصمم نماذج خاصة ترسلها الإدارات المتخصصة إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بدراسة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، وتحديد الانحرافات، واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

وأضافت الدكتورة عايدة سيد خطاب لهذه الأدوار:[2]

[1] صلاح عبد الباقي "**مرجع سابق** "ص ص 70-71.

[2] عايدة سيد خطاب "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**" دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة،2003، ص 16.

4) الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة خاصة ما تعلق بمجال الموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عدة منها:

-تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

-المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري الموارد البشرية، والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

-إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلا من التركيز على المشكلات التشغيلية.

-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

-تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة

5) الدور الاستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي إستراتيجية.

ولقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعد ما كان دورها تقليديا مقتصرا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين ودفع الأجر ومنح الإجازات؛ حيث أخد دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا فأصبح لها دور إستراتيجي ويمكن أن نوضح ذلك في الجدول التالي :

الجدول :2/1 تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

دور إستراتيجي	دور تنفيذي
- تخطيط إستراتيجي للقوى العاملة. - معالجة المسائل القانونية. - دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة. - التنمية الاقتصادية للمجتمع . - خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين. - توفير المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين. - اقتراح سياسات الأجور والحوافز. - اقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف علي تنفيذها. - تصميم الامتحانات بأنواعها. - تصنيف الوظائف.	- استقطاب واختيار القوى العاملة - تنفيذ برامج التهيئة للعاملين. -الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث. - مسك سجلات العاملين، ملفات، قيود... - إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل. - استخدام نظام معلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل إدارة أو قسم (الشاغرة والمشغولة). - الحياة الوظيفية للموظف. - العلاقات العمالية وحل المشكلات والتظلمات. - الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي .

المصدر: الجميلي قصي قحطان خليفة "**الموارد البشرية في الفنادق**" الطبعة الأولى؛ صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2004؛ ص20.

وعلى العموم إن المتتبع لتطور إدارة الموارد البشرية والممارسات الوظيفية لها يمكنه القول أن هذه الإدارة تقوم بالعديد من الوظائف والأدوار منها الإستراتيجية والتنفيذية ومنها الإدارية والفنية ومنها ما له علاقة بالمنظمة وبالعاملين بها وبالمجتمع؛ ومنها البسيطة والمعقدة، وكلها تصب في أهداف ومهام ومسؤوليات هذه الإدارة ويمكن حصرها في أربعة وظائف أساسية وتنطوي تحت كل وظيفة مجموعة من الوظائف الفرعية، وهذه الوظائف الأربعة الأساسية وهي:

1) وظيفة الحصول على العاملين: تتمثل في استقطاب واختيار العاملين ذوي الكفاءة المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة بالمنظمة، وعادة تعطي المنظمات أهمية خاصة لهذه الوظيفة باعتبار أنها تنتظر منها دخول كفاءات جديدة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية المنظمة، وباعتبار التخوف من الفشل الذي تقع فيه إدارة الموارد البشرية حين ممارستها لهذه الوظيفة، وما يمكن أن يحدثه من انعكاسات سلبية على المنظمة ككل والممارسات الوظيفية الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وفي الغالب ينظر لهذه الوظيفة على أنها الخطوة الأولى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ غير أنه في الواقع تسبقها العديد من الخطوات العملية بدءا بمعرفة الإستراتيجية العامة وأهداف المنظمة؛ حيث على إثر ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطتها الإستراتيجية والتي تضبط من خلالها احتياجات المنظمة للموارد البشرية، وكذلك مصادر تلبية هذه الإحتياجات، كما تقوم بعملية تحليل الوظائف قصد التعرف على المتطلبات التي يجب أن تتوفر في شاغلها، من حيث المهارات والقدرات والمعرفة، كما يطلب منها قبل الشروع في عملية التوظيف فهم تشريعات العمل ذات العلاقة .

2) وظيفة التكوين والتنمية والتطوير: ويتمثل ذلك في تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات والخبرات والقدرات المناسبة لمتطلباتهم الوظيفية بصفة دائمة ومستمرة؛ بما يجعل منهم قادرين ومؤهلين لموجهات متطلباتهم الوظيفية في أحسن الظروف؛ كما يساعدهم ذلك في الإرتقاء الوظيفي؛ وتسمح أيضا هذه الوظيفة من توجه أو تعدل سلوك الأفراد العاملين ليتماشى والسلوك الوظيفي المرغوب فيه .

3) وظيفة التحفيز: وترتبط هذه الوظيفة باستنهاض همم وقدرات وكفاءات العاملين ووضعها موضع العمل؛ وجعل هؤلاء العاملين يبذلون المزيد من الجهد والعمل ولا يبخلون بذلك على منظماتهم. وتعتبر هذه الوظيفة من أعقد وأصعب وظائف إدارة الموارد البشرية؛ لأنها تتعامل مع السلوك الإنساني الذي أقل ما يقال عنه أنه معقد وصعب التحكم فيه؛ ولعل هذا من بين ما أدى إلى زيادة الاهتمام بهذا السلوك وقد ساعد في ذلك تطور العلوم السلوكية والإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع.

4) وظيفة الاحتفاظ بالعاملين والاستفادة منهم: وهي الوظيفة التي من خلال تعمل المنظمة على الحفاظ على العاملين والعمل على استمرار العلاقة بينهم وجعلهم يعملون على زيادة تحقيق الولاء والانتماء لمنظمتهم. ويمكن أن نعتبر هذه الوظيفة هي وظيفة صيانة للموارد البشرية حيث من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق بيئة عمل يسودها الاستقرار الوظيفي؛ من خلال توفير شروط الصحة والسلامة البيئية؛ ومساعدة

العمال على التغلب على الصعاب التي تواجههم في بيئة عملهم؛ بل وحتى في بيئتهم الخاصة والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم في العمل؛ كما تعمل على الاستفادة منهم من خلال عملها على تحقيق ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

ومما سبق يمكن القول أنه يمكن النظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها من زوايا عديدة؛ بحسب النظرة التي تعطى لها والمكانة التي تحتلها في البعد التنظيمي والفكري؛ كما يمكن تصنيف هذه الوظائف والأهداف وفق عدة معايير؛ وعلى العموم فإنه يمكن القول أن الهدف الأساسي الذي تهدف للوصول إليه في كل الأوقات وخاصة في الوقت الراهن وفي المستقبل هو تفعيل الموارد البشرية؛ بما يخدم المنظمة وأهدافها؛ وأما وظائفها فيمكن حصرها في جذب الكفاءات وصيانتها من خلال تنميتها وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه بالرغم من أن موضوع تسيير الموارد البشرية يعتبر من المواضيع الحديثة نسبيا إلى أنه عرف تطورا كبيرا ومازال يشكل مجال اهتمام العديد من المختصين والمسيرين؛ في مختلف المدارس والتوجهات الفكرية وفي مختلف المنظمات وخاصة منها الاقتصادية؛ وفي مختلف المجالات التسييرية؛ حيث يمكن القول أن الممارسات المرتبطة بالعنصر البشري(اليد العاملة) قديمة قدم المجتمعات البشرية، وعرفت هذه الممارسات أشكال مختلفة ومتطورة في كل هذه المجتمعات، وارتبطت هذه الممارسات بصيرورة تاريخية متسلسلة؛ وبمعطيات تسييرية انطلقت من أهداف المنظمة ومن بعدها البيئي وما يوفره لها من قرص أو يفرضه من قيود، واليوم وكنتيجة لإفرازات ومتطلبات البيئية العالمية المعاصرة تعرف هذه الممارسات اهتماما متزايد من طرف المهتمين والمختصين؛ كما تعرف هذه الممارسات تشابها كبيرا من حيث المبادئ والتقنيات المستخدمة؛ وهو سنحاول من خلال الفصل الموالي من هذه الدراسة إبراز بيئة إدارة الموارد البشرية المستقبلية وأهم التحديات التي تواجه هذه الإدارة.

الفصل الثاني:بيئة إدارة الأعمال المستقبلية(الأعمال الدولية والعولمة) وأهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

تمهيد.

لقد تبين لنا من الفصل الأول أن تطور إدارة الموارد البشرية ارتبط بالبيئة التي كانت تعيش فيها؛ حيث كان لظهور مجموع الأفكار والقواعد التسييرية انعكاسات على ممارساتها ومهامها؛ ومن خلال هذا الفصل سنحاول قراءة البيئة المعاصرة التي تعمل فيها المنظمات بصفة عامة ومنظمات الأعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة؛ فمعرفة البعد البيئي الحالي يعتبر مؤشرا يساعد في فهم التحديات التي تواجهها إدارات المنظمات الاقتصادية ومن ثمة إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ كما يساعد في فهم ومعرفة التوجهات التسييرية المستقبلية لهذه الإدارات. وسنعمل على تحقيق هذه الدراسة في ظل العولمة بإعتبارها السمة البارزة والمميزة للبيئة الحالية والمستقبلية. وإن المتتبع لتطور إدارة الموارد البشرية والراغب في فهم ومعرفة البعد المستقبلي لها قد يطرح السؤال حول ماهية طبيعة البيئة التي تشتغل ضمنها المنظمة الاقتصادية وإدارة الموارد البشرية؛ بإعتبار أن المعطيات البيئة تعد بمثابة المؤشرات الموجهة والمحددة للتحديات التي تواجهها المنظمات والإدارات وتتحدد على ضوئها الممارسات المستقبلية التي تقوم بها هذه المنظمات والإدارات؛ وعليه سنخصص هذا الفصل لدارسة بيئة الأعمال المستقبلية من خلال ظاهرة العولمة والتحديات التي تواجه المنظمات وإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول:بيئة الأعمال المعاصرة.

المبحث الثاني:إدارة الأعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث:العولمة كأحد المحددات الأساسية لبيئة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: بيئة الأعمال المعاصرة.

تتوجه منظمات الأعمال بصفة عامة إلى العمل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية المتزايدة؛ مما يستوجب عليها إن أرادت أن تحقق نتائج إيجابية ووضع أفضل أن تدرسها وتحللها وتعمل على معرفة الفرص التي توفرها لها والتهديدات التي ستواجهها؛ وهذا ما يحتم على هذه المنظمات ضرورة الإهتمام بهذه بالبيئة؛ وهو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: التعريف ببيئة الأعمال وبيئة إدارة الموارد البشرية.

أولا:التعريف ببيئة الأعمال: لقد تعددت وتباينت التعريفات المتعلقة بالبيئة كما اختلفت أسس تقسيمها وذلك حسب وجهات النظر وأهداف الدراسة، والبيئة بصفة عامة في مجال الأعمال تتمثل في مختلف الظروف، والعوامل والعناصر التي تؤثر في نشاط المنظمات وحجمها وسلوكها وتطورها واستراتيجياتها ونظمها؛ وقد نجد في بعض الحالات خلط بين بيئة المنظمات ومحيطها؛ غير أننا نرى أن بيئة المنظمة هي كل العناصر والظروف التي تتعامل وتتفاعل معها المنظمة سواء كانت هذه العناصر تقع داخل المؤسسة أو خارجها وسواء تفاعلت معها المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛ وأما محيط المنظمة فهو"كل ما يحيط بالمنظمة

من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم وعلاقات شخصية...إلخ "[1]؛ وتعتبر البيئة المصدر الدافع لنشاطها؛ بإعتبارها مصدر مدخلاتها ومصب مخرجاتها، والعمل في ظل تجاهلها يؤدي إلى خلق فجوة بين ما تسعى إليه المنظمة وما تفرضه المتغيرات البيئية.

ومن ثمة تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من الإطار الخارجي الذي يمثل البيئة الخارجية والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية. [2] ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثمة إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها[3]. وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها، ملاحظتها ثم تقديرها، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة[4]، **كما تعرف** على أنها: [5]

-"العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر". وهذه التعريفات في اتجاهاتها تشير إلى البيئة الخارجية وهناك تعريف شامل للبيئة هو:" البيئة هي مجموع العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع التي تؤثر في وتتأثر بها المنظمة ". وبالتالي فإنها كل القوى ذات التأثير الفعال على المنظمة وأدائها.

وإن البيئة بهذا المفهوم هي ما يؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة وأطرها بكونها مصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة فهي:

1-مصدر المعلومات للمنظمة: أهم عنصر من عناصر المدخلات الذي تعمل بموجبه المنظمة هو المعلومات، والتي تشمل المعلومات الخاصة بعمل المنظمة وتحقيق أهدافها؛ مثل المعلومات عن الأسواق، المعلومات عن المواد الأولية، المعلومات عن التشريعات والقوانين، المعلومات العلمية، المعلومات عن المفاهيم الاجتماعية والعادات، المعلومات عن المستهلكين، المعلومات عن المنافسين...الخ من المعلومات.

والبيئة هي المصدر الأول والأخير لهذه المعلومات التي تستلمها المنظمة؛ على شكل تقارير ودراسات؛ وحقائق، وإحصاءات، ومطبوعات، إضافة إلى المعلومات التي تجمعها المنظمة بأطر خاصة لأغراضها.

2-مصدر التنوع الأدائي في المنظمة: فالبيئة تفرض على المنظمة متطلبات وتأثيرات معينة ومختلفة، مما يتطلب معها استجابة المنظمة لها، ووفقا لذلك فان عمليات التنوع والاختلاف والتغير في المنظمة مصدرها البيئة، وعلى المنظمة أن تستجيب للمتغيرات البيئية وبأشكال مختلفة أيضا. إن البيئة دائما تتكون من وتعتمد

---

[1] مؤيد سعيد السالم " **نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم**" دار وائل للنشر ؛ الطبعة الأولى ؛ الأردن؛ 1999،2000؛ ص110.

[2] كاظم نزار الركابي" **الإدارة الإستراتيجية** " دار وائل للنشر/الطبعة الأولى/الاردن-عمان؛ 2004؛ ص ص118 -119.

[3] علي السلمي" **إدارة الموارد البشرية** "، مرجع سابق، **ص47**.

[4] نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي"**مرجع سابق** "، ص**68**.

[5] عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن" **المنظمة ونظرية التنظيم**" دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص ص 131 - 132.

على أشياء مختلفة ولها وظائف ومهام وحاجات مختلفة، وبالتالي تفرض على المنظمة إجراءات وقواعد مختلفة لوجهتها والاستجابة لها.

وتعد العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية شاملة. فالبيئة الخارجية تمنح للمنظمة الناجحة فرصا للإستمرار والإزدهار، وتؤدي بالمنظمة الفاشلة إلى الإضمحلال والتلاشي، كما أنها في الوقت ذاته تفرض محددات على حركة المنظمة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة. وتترك المتغيرات الجغرافية أثرا ملحوظا في إمكانية استخدام المنظمة لما يتوافر في البيئة من إمكانات أو فرص للعمل، كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المنظمة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكييف المطلوب مع البيئة، خاصة في إطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، وذلك المتعلقة بسبل إشباع حاجاتهم المتنامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية [1]

ثانيا: التعريف ببيئة إدارة الموارد البشرية: إن الدراسة والتحليل العلمي المنظم لبيئة إدارة الموارد البشرية يحتل مكانة بارزة لدى معظم إدارات المنظمات المتطورة ومنها إدارة الموارد البشرية، وهذا لأسباب عديدة منها أن نتائج التحليل:

– تعتبر مدخلا أساسيا في صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية؛ حيث تعتمد هذه الصياغة على الحقائق والتوقعات البيئة الحالية والمستقبلية وآثارها على الموارد البشرية وسلوكياتها.

–تساعد إدارة الموارد البشرية على التمهيد والتخطيط لإدارة التغيير بما يمكن من الاستجابة المبكرة للفرص والتهديدات البيئية .

– يتيح التحليل المسبق للبيئة الفرصة أمام إدارة الموارد البشرية لتفحّص كافة التطورات البيئية المحلية والعالمية.

إن إدارة الموارد البشرية عندما تمارس عملها، تحتاج أن تراعي مجموعة من العوامل المهمة ولكنها خارج سلطتها، تعتبر هذه العوامل عوامل بيئية ويمكن أن نميز بيئتين: بيئة داخلية وبيئة خارجية.

أ) البيئة الداخلية: نقصد بالبيئة الداخلية تلك الخصائص المهمة للمنظمة التي تؤثر في عمل إدارة الموارد البشرية ولكن سلطتها عليها محدودة، ولهذا تحتاج أن تعاملها كبيئة خارجية لها، حيث ينبغي على المنظمة القيام بدراسة البيئة الداخلية من خلال متطلبين رئيسيين هما:[2]

–**القوة:** هذا يعني أن تقوم المنظمة بدراسة قدراتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية للتأكد من مراكز القوة المتاحة لديها للدخول في أي مجال استثماري أو تطويري، سيما إزاء المنافسين في أسواق العمل.

[1] خليل محمد حسن الشماع،.خضير كاظم محمود"**نظرية المنظمة**" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص 195.

[2] خيضر كاظم حمود" **إدارة الموارد البشرية**" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؛ الطبعة الأولى، 2007، ص ص26– 27.

-**الضعف:** أي أن المنظمة ينبغي عليها أن تقوم بدراسة مراكز الضعف التي تعاني منها في مجالات الاستثمارات التي تنوي الشروع فيها في أسواق العمل.

ويهدف التحليل البيئي الداخلي إلى التحديد الدقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخلها والتي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل وقد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبلها.

ب) البيئة الخارجية: نقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة كل عوامل وخصائص المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة؛ والتي تؤثر عليها؛ فتشكل مجموعة عوامل وعناصر يتوجب عليها أن تراعيها وتتعامل معها وهي تقوم بنشاطاتها؛ إذ ينبغي عليها دراستها من خلال متطلبين هما:-

-**الفرص:** وهي مجموع العناصر والمواقف والظروف التي تعتبر بمثابة منافع ومعطيات ايجابية ينبغي معرفتها ودراستها قصد الاستفادة.

-**التهديدات:** وهي مجموع العناصر والمواقف والظروف التي تعتبر بمثابة عوامل ومعطيات سلبية ينبغي معرفتها ودراستها قصد مواجهتها وتفادي الوقوع فيها أو العمل على تحويلها إلى فرص يمكن أن تستفيد منها.

ويهدف هذا التحليل بصفة خاصة إلى تحديد الفرص الإستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، والتي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

المطلب الثاني: ملامح وخصائص بيئة ومنظمات الأعمال المعاصرة .

لعل أهم ما **يميز بيئة الأعمال المعاصرة بصفة عامة** أنها بيئة تنافسية ومن خصائصها ومميزاتها أنها:[1]

- بيئة تتسم بالتغير المستمر مما يستوجب استمرارية عملية التحليل الاستراتيجي لمتغيراتها.
- تتميز بالتعقيد بسبب تفاعل متغيراتها المختلفة.
- تواجه في ظلها المؤسسة عدة متغيرات تؤثر على أدائها كالمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، ...الخ؛ وعلى المؤسسة مراعاة تأثير كل هذه المتغيرات على استراتيجياتها.
- وجود ارتباط قوى بين متغيرات بيئة المؤسسة نتيجة لتداخلها؛ مما يزيد من درجة تعقد عملية التحليل.
- هناك اختلاف في بيئات المؤسسات من حيث عدد وطبيعة المتغيرات ودرجة تأثيرها على كل مؤسسة.
- صعوبة السيطرة والتحكم في متغيرات البيئة التنافسية لأنها تقع خارج سلطة ورقابة المؤسسة.

ويمكن حصر أهم **خصائص بيئة الأعمال الخارجية** في ما يلي:[2]

---

[1] محمد صالح الحناوي وآخرون " **مقدمة في الأعمال والمال** " الدار الجامعية ؛ الإسكندرية، 1999 ، ص ص105 – 106.

[2] محمد محمد إبراهيم " **مرجع سابق**" ص 198.

-تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة.
-تنطوي على قوى ومتغيرات يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها.
-تشتمل على مجموعة من الفرص والقيود والتهديدات.
-دائمة التغير؛ فهي ديناميكية وليست ساكنة.
-تتسم بالعقيد والتفاعل بين قوى عديدة ومتنوعة.

ولقد جاء في مقولة أنه "ليست المنظمات الكبيرة هي التي تأكل المنظمات الصغيرة؛ ولكن المنظمات الأسرع هي التي تأكل المنظمات الأبطأ. "هذه المقولة تفسر بالضبط ما الذي يجب أن تكون عليه شكل المنظمات الحديثة، حيث أن سمة العصر الحالي هي السرعة في الإنجاز والوصول إلى السوق قبل المنافسين. فالمنظمات المرنة يمكنها أن تنقل منتجاتها من خطوط التجميع إلى الأسواق في دقائق؛ وتستجيب لتقارير المبيعات اليومية في ثوان من خلال تكنولوجيا المعلومات؛ كما يمكن أن تتخذ القرارات الإستراتيجية في ساعات محدودة بدلا من عقد لجان تستغرق أسابيع.....والسرعة في حد ذاتها لا تحقق نجاحا للمنظمات في القرن الواحد والعشرين، حيث يمكن أن تؤدي إلى مضار أكثر من الفوائد المتوقعة منها ولكن السرعة من خلال التخلص مما لا يمكن الاستفادة منه من خطوات وتطوير العمليات بما يحقق ذلك والتعلم بطريقة أسرع وتقليل دورة حياة المنتج أو الخدمة.[1]

ومن **الخصائص الأخرى لمؤسسات الأعمال المعاصرة** (عصر العولمة) ما يلي:[2]

_ مؤسسات موجهة بالمعلومات؛ (Information Oriental Organizations): حيث تعتبر المعلومات ذات قيمَة هامة وأصلا حيويًا، بموجبها يتم توجيه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة، وذلك بأن يكون لديها أدوات وأساليب إنتاج المعلومات، وأن يتم استخدام المعلومات الناتجة في اتخاذ القرارات.

_مؤسسا ت عضوية: من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهةٍ أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الاستجابة بتبني سياسات وهياكل تتلاءم مع هذه المتغيرات.

_ مؤسسة رشيقة (Lean Organization): التي من المتوقَّع أن تحلَّ محل المؤسسة البدينة، وذلك بالاعتماد على أعدادٍ أقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة، من خلال الإعتماد على العمل التعاقدي والموردين الخارجيين، وكذلك بتشغيل العمالة الحالية ساعاتٍ إضافية، وهو ما يحمِل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة وسرعة التكيف، ولكن يفرض مزيدًا من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.

[1] سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر "**عائد الاستثمار في رأس المال البشري**" مرجع سابق ؛ص ص 18_19.
[2] محمود أحمد الخطيب" **إدارة الموارد البشرية**" مكتبة عين شمس، القاهرة،2001 ، ص91 .

_ زيادة درجة التعقُّد: وخاصة التعقُّد الأفقي، مقاسًا بمدى التنوع في المهارات ومستوى الحرفية؛ حيث تتسم المؤسسات المعاصرة بالتنوع في مزيج المهارات على حساب التشابه الذي كان سمة المؤسسات في السابق .ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوع في السنوات القادمة؛ وذلك نتيجة عولمة أسواق العمل، ولجوء كثيرٍ من المؤسسات مثل" زيروكس "وبنك" بوسطن "و"جنرال موتورز "إلى التحول إلى إدارة مجموعاتٍ مهنية شديدة التنوع.

_التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة، ويتم تصنيف الموظفين طبقًا لمراكزهم الوظيفية، وسلطاتهم، وأجورهم، وتأثيرهم، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدرٍ كبير من الإستقلالية، وحرية التصرف، والتعاون، بدلا من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة؛ وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية، وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة .

_ المؤسسة التي تسعى إلى التعلُّم المستمر (Learning Organization): وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وللتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافاتٍ متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.

_الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الإستراتيجية استلزمتها عولمة الأسواق والمُنتجات والمنافسة، ومثال ذلك ما تمَّ بين مؤسسات و"توشيبا "و"سيمنز" "IBM "؛ فقد ارتبطوا بأعمالٍ مشتركة من منطلق" إذا لم تستطع أن تهزمهم فألحق بهم"؛ وقد نتج عن ذلك تعبئة الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية؛ لتطوير شريحةٍ إلكترونية في قدرها 16 مرة عن المتاح حاليًا.

_التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطارٍ معرفي ومهاراتي.

وهذه الخصائص التي بدأت في الظهور في المؤسسات المعاصرة، ومن المتوقَّع أن تزداد وضوحًا في المستقبل، سواءً في المؤسسات الرائدة التي اتسمت بها، أم بانتقالها إلى مؤسساتٍ أخرى(مؤسساتٍ تابعة، لها دلآلآ ت ضمنية وانعكاسا ت إدارية، فيما يتعلَّق بتسيير الموارد البشرية في إطار العولمة.

وقد لخص **إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون** (2004) خصائص منظمات القرن الواحد والعشرين في الجدول التالي:

الجدول: 1/2 خصائص منظمات القرن الواحد والعشرين.

الخصائص التقليدية	الخصائص الجديدة
_ التوجه نحو الهدف.	_التوجه للرؤية.
_التركيز على الأسعار.	_التركيز على القيمة.
_التوجه للإنتاج.	_التوجه للعميل.
_التوجه لجودة المنتج.	_التوجه للجودة الشاملة.
_التركيز على المساهمين.	_التركيز على المنتفعين.
–التوجه للتمويل.	_التوجه للسرعة.
–الفعالية.	_الإبداع وعقلية رجل الأعمال.
_الشكل الهرمي.	_الشكل المنبسط/ التمكين.
_التركيز على الآلة.	_التركيز على المعلومات.
_التقسيم الوظيفي.	_فرق العمل المتداخلة.
_الصلابة.	_المرونة.
_الإلتزام.	_التعلم.
_المحلية/الإقليمية.	_العولمة /شبكات الأعمال.
_التكامل الرأسي.	_الاعتماد المتبادل.

المصدر :إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون"**سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر :قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين** "إتراك للطباعة والنشر والتوزيع 2004 ص 4.

وأما ما يميز البيئة التي يعيش فيها المورد البشري(بيئة إدارة المواد البشرية) في أوائل القرن الحادي والعشرين فيرى كل من عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ بأنها تتميز بالخصائص التالية:[1]

1- **التعقيد:** فيها تتشابك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية تشابكا هائلا، وتدخل فيها عوامل محلية وإقليمية ودولية بالغة التعقيد.

2-**الديناميكية والتغيّر:** إن هذه البيئة تتغير تغيّرا سريعا وبتسارع لا يستطيع العقل البشري اللحاق به في أحيان كثيرة.

3- **العدائية والغموض (Hostility et Ambiguity)**:إن هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات، كما أن التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والحضاري على أشده، كذلك فإن درجة عدم التأكد والغموض عالية، مما يجعل اتخاذ القرار أمرا بالغ الصعوبة أمام متخذ القرار .

4-**العولمة:** هي تطلع وتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تذوب فيه الحدود بين الدول. وهي تؤثر على الأفراد والمجتمعات والمنظمات تأثيرا عميقا.

[1]عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ "**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي**" دار وائل للنشر؛عمان ؛الطبعة الأولى 2008؛ص ص 46_47.

5-الثورة التكنولوجية: والتي تميّزت بـ:

- اختصار المدى الزمني الذي كان يفصل بين كل ثورة صناعية وأخرى؛
- التركيز على أهمية المعلومات؛
- متابعة مجالات معينة من أجل حل مشكلات اقتصادية، اجتماعية وبيئية؛

6-الثروة المعرفية: تفجّر المعرفة خاصة في العلوم التكنولوجية أدى إلى:

-ازدياد عدد براءات الاختراع وتطبيقاتها؛

-ازدياد عدد الأبحاث العلمية؛

-سرعة انتقال المعرفة؛

-ازدياد عدد المنظمات التي تعتمد على المعرفة مثل: شركة البرمجيات، البحوث...

7-حركة المنظمة الساعية للتعلّم (المنظمة المتعلمة): يقصد بها المنظمة التي لها القدرة المستمرة والمتجددة على التعلم والتكيّف والتغيّر. والعاملين في تلك المنظمة يتعلمون ويزودون المنظمة بمهاراتهم، كما يعملون على تحسين نوعية البيئة التي ينشطون فيها وتحسين الأداء الذي يقدمونه.

المطلب الثالث: تصنيفات بيئة الأعمال وبيئة إدارة الموارد البشرية ودوافع دراستها.

أولا: تصنيفات بيئة الأعمال: عرفت البيئية مجموعة من التصنيفات منها؛ روبنس(1990)بيئة عامة وبيئة خاصة؛ دافت(1992)بيئة عامة وبيئة المهمة؛ نات(1993) يمكن أن نجد بيئة عامة وبيئة خاصة؛ بيئة عامة وبيئة تنافسية؛ غير أن معظم الدراسة تصنفها إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية؛ وهو التصنيف الذي نركز عليه في هذه الدراسة:

1 -البيئة الخارجية: تواجه أي مؤسسة مجموعة متنوعة من القوى البيئية – من عملاء إلى المنافسين ومن الهيئات الحكومية إلى الموردين – والتي يجب على المديرين التعامل معها لتحقيق النمو والبقاء للمؤسسات التي يعملون بها. وإن المدرين لا يعملون في نظام مغلق، فالمؤسسة هي نظام فرعي من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بالمؤسسة، والذي يتكون من جميع القوى الخارجية التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على قراراتها وتصرفاتها، وبطبيعة الحال تتباين أنواع البيئة حسب الوقت، ونوع الصناعة، ولكن توجد مجموعة متنوعة من القوى التي تؤثر بشدة في نجاح أو فشل جميع المؤسسات. [1]

وتعرف على أنها: "تلك القوى والمتغيرات وأصحاب الأدوار المختلفة المؤثرة على المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة الإدارة "[2]؛ ويقصد بها أيضا كل عوامل وخصائص المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة وتؤثر عليها فتشكل عوامل عليها أن تراعيها في عملها؛ وينبغي دراسة البيئة الخارجية من خلال متطلبين هما:-

[1] محمد محمد إبراهيم **"إدارة الموارد البشرية احد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة"** سلسلة الأساسيات و الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة ؛الدار الجامعية ؛مصر؛ 2009 ؛ص ص195-196.

[2] محمد محمد إبراهيم" **المرجع السابق**" ص 198.

-**الفرص:** إذ ينبغي دراسة الفرص الاستثمارية وفقا لقدراتها المتاحة.

-**التهديدات:** كما ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة التحديات التي تواجه سبلها الاستثمارية الحالية أو الجديدة في السوق، لغرض مواجهتها بالقدرات المتاحة لديها وتدعيم سبل مواصلة التطور والتحسيس المستمر.[1]

وتتكون البيئة الخارجية من:

أ_ **البيئة الخارجية العامة:** تشمل العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها الإدارية وتأثيرها يمس جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، و" تشمل على البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، والتكنولوجية...الخ"[2]. ويمكن أن نوضح ذلك في ما يلي:

-**البيئة الإقتصادية:** هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الإقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على إستراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. فقد أثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على سياسات الاختيار والتدريب والأجور، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام إستراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.[3]

إن سنوات التسعينات اتسمت بتلاشي الحدود واحتدام المنافسة الدولية وتراجع السياسة الحمائية والتوجه نحو الخوصصة، وحدوث تقلبات في الأسعار وفي السياسة النقدية والمالية والقدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة[4]. فلقد أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزاتها التنافسية من خلال تطوير وتسريع الإبداع والخلق التكنولوجي، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتشجيع الحوار المتواصل بغية القضاء أو التخفيف من التكاليف المحاسبية مع التأكيد على ضرورة التجاوب والتأقلم مع التغيرات؛ وذلك بزرع المرونة في آليتها ونظمها وسياستها؛ لكي تواجه التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل[5].

-**البيئة الاجتماعية:** تؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، ومن أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم..الخ[6]. وهناك العديد من المؤثرات الاجتماعية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المؤثرات تأثيرا كبيرا على التخطيط الطويل الأجل؛ لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى

---

[1] خيضر كاظم حمود "**مرجع سابق**" ص 27.

[2]HAFSI Taieb et TOULOUSE Jean-Marie" **La stratégie des organisations :une synthèse"** ed.Trancontinental, Canada, 1997,p131.

[3] سعاد نائف برنوطي"**إدارة الموارد البشرية"** دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2001، ص58.

[4]BERTRAND Thiery et autres",**Organisation et gestion de L'entreprise"**,Les éditions D'Organisation,3 ème édition,Paris,1998,p113

[5] HAFSI Taieb et TOULOUSE Jean-Marie,op-cit,p208.

[6] عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي"**مرجع سابق**"، ص38.

يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة، وفي أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا. وإذا كان التغيير متوقعا وبأي سرعة، وعلى أي مستوى[1].

وإن المعتقدات الاجتماعية على ظروف العمل الجيدة، وساعات العمل المناسبة، ومستويات الأجور العادلة وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة للغاية على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمديرين وكفاءتهم والعلاقات بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم[2]. حيث تتأثر هذه البيئة بجملة من العناصر والتي بدورها تؤثر على إدارة الموارد البشرية، ويمكن حصر هذه العناصر في:

-**البيئة التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة بإحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص. وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياستها. وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث تتسبب في[3]:

-ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالنسبة للدول المتقدمة؛

-قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛

-تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة للتنمية الاقتصادية، مما تسبب في وجود فائض وبطالة بين الخريجين؛

-قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.

ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في هذه الحالة المسؤولية عن تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة؛ ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المؤسسة.

-**البيئة الثقافية:** وتؤثر بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المؤسسة؛ حيث تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها[4].

---

[1] محمد سعيد سلطان"**إدارة الموارد البشرية**"الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001، ص75.

[2] ماجدة العطية"**سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**"دار الشرق وللنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003، ص89.

[3] حسين إبراهيم بلوط"**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**" دار النهضة العربية، القاهرة،2002، ص127.

[4] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي"**إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**"الطبعة الأولى، دار حامد نعمان، عمان، الأردن،2000، ص28.

-**البيئة السياسية والقانونية:** تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية والضريبية....الخ[1].

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على كفاءتها؛ ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يتم على أساس الكفاءة والقدرات وإنما لإعتبارات الولاء السياسي والثقة [2].

كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار النظام البيروقراطي الحكومي؛ ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسة، فعلى سبيل المثال نجد أنه لابد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية والحكومية في كثير من الحالات؛ حيث تنعكس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضا على وقت واهتمام العاملين؛ كما أن للتغييرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي تأثير على إدارة المؤسسة وسياستها الداخلية[3].

ولقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهتم بالعاملين[4].

-**البيئة التكنولوجية:** تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المؤسسة الإقتصادية، حيث يؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات كما يؤثر على العمليات الإنتاجية وعلى جودة المنتجات وتشير كتابات عديدة إلى أن اختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي وأخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة والتي منها الجوانب التالية[5]:

-يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.

-عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، ممّا يستلزم العمل لتحقيق الإستغلال الأقصى لتلك العمالة.

-اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة.

-عادة ما يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب وبما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

---

[1] Armond Dayan" ,**Manuel De Gestion**",(Ellipses/AUF,1998),p91.

[2] عايدة سيد خطاب"**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري** "لطبعة الثانية، مكتبة جامعة عين الشمس، القاهرة،1999 ص36.

[3] مصطفى كمال"**إدارة الموارد البشرية**"القاهرة للنشر والتوزيع، مصر ،1996، ص79.

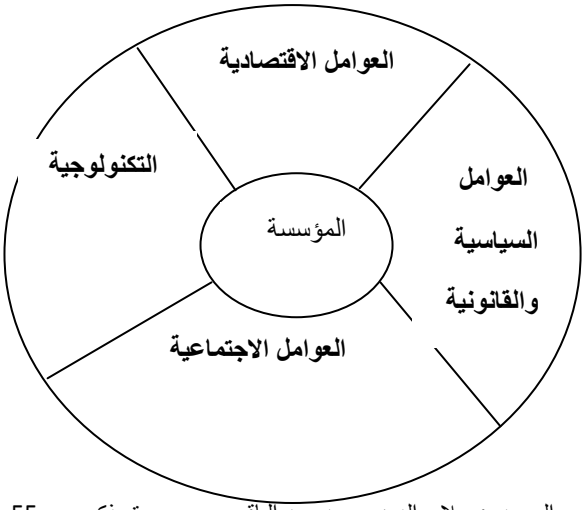
[4] Charles-Henri BESSETRE des HORTS", **Gerer les ressources humaines dans l'entreprise,concepts et outils**" (les Editions d'organisation,Paris,1990), p 147.

[5] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي "**إدارة الموارد البشرية**"دار وائل للنشر، القاهرة، مصر ،2000ص88.

-عادة ما تنعكس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.
-من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي أو الفائض في العمالة بما يلقي أعباء الوظيفة على سياسات وخطط الموارد البشرية.

وفي هذا الصدد نذكر أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ويجب معرفة تأثير كل منها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛ فمثلا تتأثر حالة الاقتصاد بحالة السكان والتنمية والتعليم والوعي .... ويؤثرون فيه، كما تؤثر حالة التكنولوجية على البيئة الاقتصادية وسوق العمل بشكل مباشر، ولهذا يجب النظر إلى كل من الوضع الاقتصادي والتغيرات التكنولوجية التي تحصل فيه وسوق العمل كوحدة واحدة وليس كقضايا منفصلة.والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل:1/2 العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على المؤسسة.

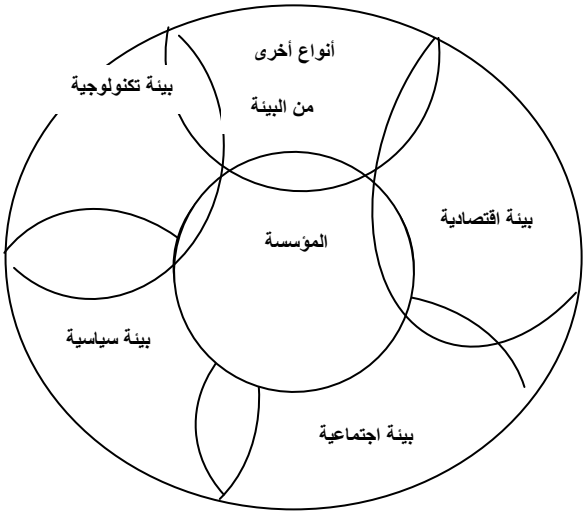


المصدر:صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص55.

ما يمكن استنتاجه من هذا الشكل أن المنظمة (المؤسسة) هي عنصر من عناصر البيئية في أي مجتمع ومحوره الاقتصادي؛ وتتأثر بمعطياته وعوامله المختلفة.

كما أن هذه البيئة تشكل مدخل للمعلومات التسييرية للمنظمة؛ وبإعتبار تعدد العناصر المكونة لبيئة المنظمة فإنها تشكل مجال لتداخل البيانات و تعقدها؛ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل: 2/2 تداخل البيئات المختلفة على المنظمة.



المصدر :صلاح الدين محمد عبد الباقي"**إدارة الموارد البشرية**"مرجع سابق، ص38.

إن هذا الشكل كما سبق الذكر؛ يوضح تداخل وتفاعل بيئة المنظمة مع غيرها من البيئات الأخرى الخارجية؛ مما يجعلها تتأثر بالمعلومات والبيانات التي تصلها هذه البيئات وبالتالي تؤثر في صنع قراراتها المختلفة.

ب- البيئة الخارجية الخاصة: وتعرف ببيئة العمل؛ وهي تشير إلى مجموع العوامل المكونة للمؤسسة والتي تقع على حدود المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى، وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المنظمة، فهي "العوامل الموجودة في مستوى وسيط بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية "[1]؛ "وتسمى أيضا بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمتغيرات وأبعاد ومجموعات محددة تؤثر على منظمة الأعمال بشكل مباشر؛ ولكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح فغالبا ما تركز منظمة الأعمال انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة أو البيئة المباشرة" [2]؛ وتضم هذه البيئة كل من:[3]

- **المنافسين:** يتمثلون في مختلف المنظمات التي تمارس نفس النشاط، وتقدم نفس المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى من تقدم منتجات بديلة، وعلى المنظمة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم، خاصة المنافسين المحتملين.وما يمكن إضافته إلى هذا أن هذه المنافسة تتعلق بالحصول على الموارد أو الزبائن.

- **المستهلكين:** في هذا الجانب تراعي المنظمة إشباع حاجاتهم، من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

---

[1] أحمد محمد عوض" **الإدارة الإستراتيجية، (مفاهيم ونماذج تطبيقية**" الدار الجامعية، الإسكندرية،2002، ص93.

[2] طاهر محسن منصور الغابي "**الإدارة و الأعمال** " دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،2008، ص ص120 -122.

[3]- Daniel Soulie ;"analyse **economique et stratigie d'entreprise**" édition editef,canada, 1992,p86.

– **نقابات العمل والنقابات المهنية:** ويظهر تأثيرها على العاملين بالمنظمة، توافر العمالة وكذا مختلف القضايا، أو الخلافات بين المنظمة وعامليها. بالإضافة إلى:[1]

–**المجهزون:** مجمل المنظمات التي تزود منظمة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية تزود الأيدي العاملة والمعلومات والأموال.

–**المشرعون:** جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المنظمة وسياساتها.

–**الشريك الاستراتيجي:** منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة أو لديها علاقات من نوع آخر.

3–البيئة الداخلية: "وهي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا ".[2] أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى الداخلية بالمنظمة والتي تؤثر فيها وفي أدائها بشكل مباشر، وتشمل هذه البيئة مختلف العوامل والعناصر التي تكون وتقع داخل حدود المنظمة، والمتمثلة في مختلف الإمكانيات والموارد والوسائل، والمواقف والتنظيمات التي تعمدها، ويمكن لإدارة المنظمة مراقبتها والتحكم فيها، لإتخاذ القرارات من خلالها وتتكون من جملة من العناصر منها:[3]

1– **المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة، خاصة المنظمات الصغيرة، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة بإعتبار أن جزءا كبيرا من مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها.

2– **العاملون:** يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم وأداءهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل في المنظمة. حيث ترتبط هذه السلوكيات بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل، الإنتماء، الإندفاع في الأداء، والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل أحد عناصر الضغط والتأثير في المنظمة.

3– **نمط القيادة:** تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة – الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر

---

[1] طاهر محسن منصور الغابي "**مرجع سابق**" ص 122.

[2] خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود "**مرجع سابق**" ص 18.

[3] عمر وصفي عقيل و قيس عبد علي المؤمن" **مرجع سابق** " ص ص 146–147.

بشكل مباشر في بيئة المنظمة. ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة، وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة.

4- **أخلاقيات المنظمة:** وتعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتمثل القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المنظمة، وبالتالي فإن هذه القواعد تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددا أساسيا من محددات السلوك والأداء والتصرف ضمن المنظمة، وبالتالي تشكل مؤثرا هاما من المؤثرات البيئية داخل المنظمة، وعليه فان أخلاقيات المنظمة تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الأعمال.

ومن العناصر الأخرى الهامة المكونة للبيئة الداخلية:

1- المناخ التنظيمي: يقصد به الممارسات الفعلية والطرق المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها، ومع بيئاتها العامة وذلك من خلال ما يسودها من العلاقات التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية، النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء العمل، المسؤولية، المكافأة والمجازفة، والعلاقات الإنسانية سواء بصورة تعاون أو نزاع أو صراع بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات، والتكنولوجيا السائدة في المنظمة [1].

2-الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية والتقنية والفنية: التي تعتمدها المنظمة في ممارساتها ونشاطاتها المختلقة؛ وتوجد بداخل حدودها.

2- الموارد البشرية: والتي تتمثل في مجموعة الأفراد الموجودة في المنظمة، بمختلف فئاتهم ونوعياتهم، ومهاراتهم ومستوياتهم، والتي تحتك فيما بينها في إطار التنظيم المعتمد من قبل المنظمة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الخارجية و الداخلية؛ لأن العوامل البيئية العامة كثيرا ما تخترق العوامل البيئية الخاصة، ومنه التأثير على البيئة الداخلية، وعليه فإن أهمية البيئة الخارجية تبرز في كونها مصدر المدخلات ومصب لمخرجات المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي مصدر للفرص التي تخدم صالح المنظمة أو التهديدات التي تكون في غير صالحها في الجانب التنافسي، لا سميا وأن عوامل هذه البيئة تتميز بصعوبة السيطرة والتحكم فيها بشكل مطلق؛ حيث تحاول المنظمة التجاوب مع متغيراتها للتخفيف من حدتها، من خلال ما تمتلكه في بيئتها الداخلية التي تتوفر هي الأخرى على نقاط قوة ونقاط ضعف، بإستغلال الإمكانيات التي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق الأهداف بتعزيز نقاط القوى وتصحيح نقاط الضعف، برسم وتصميم إستراتيجية تمكن المنظمة من النجاح في اغتنام

[1] علي السلمي " **تطوير أداء وتجديد المنظمات** " دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص49.

الفرص وتجنب التهديدات، بالسبق قبل المنافسين لتضييع الفرص عليهم، لأن الفرصة الضائعة تمثل تهديدا للمنظمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على التنبؤ والبحث والتساؤل عما يمكن أن يهدد بقاءها لتستعد للمواجهة لتضمن التفوق في تحقيق المزايا التنافسية المستمرة، خاصة في ظل حالة عدم التأكد التي تفرضها التطورات السريعة التي خلقت جوا من التضارب التنافسي على مكان الريادة والتفوق القائم على التميز في ظل التلاؤم البيئي.

ثانيا:تصنيف بيئة إدارة الموارد البشرية: عموما تتضمن بيئة إدارة الموارد البشرية هي الأخرى؛ في أي مجتمع إنساني كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:[1]

1-البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية: يختلف تأثير العوامل الخارجية على عمل المنظمة فمثلا العوامل الاجتماعية التي تهم التسويق تشمل خصائص المستهلك وقيمه ووضعه الاقتصادي...الخ. وهذه تختلف عن تلك التي تهم الإنتاج والعمليات التي تحتاج الإهتمام بما يساعد في تحديد كم وخصائص ونوعية المنتجات.أما **العوامل التي تهم إدارة الموارد البشرية** فهي تتعلق بالحصول على العاملين ومؤهلاتهم وشروط استخدامهم. وسنحاول التعرف على بعض العوامل المهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؛ والتي يجب على هذه إدارة التعامل معها كما لو كانت منفصلة عن بعضها البعض؛ مع العلم بأنها متداخلة ومترابطة؛ مما يجعل التعامل معها أكثر تعقيدا وصعوبة.ومن هذه العوامل نذكر:

-**حالة القوى العاملة (في المجتمع):** تمثل القوى العاملة في سوق العمل الذي تختار المنظمة عامليها منه؛ لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف الكثير عن خصائص هذا السوق والتي تنعكس على الكثير من أنظمتها وأنشطتها ,كأنشطة اختيار العاملين والأجور والتطوير وغيره.

-**الاقتصاد والبيئة الاقتصادية:** تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تهتم بعدد من القضايا:

1- حالة الاقتصاد عموما من الرخاء أو الكساد أو التضخم التي يمر بها الاقتصاد الوطني وحتى الإقليمي والدولي.
2- دور الدولة إزاء الاقتصاد سواء كان مشغل أو صانع أو مراقب له.
3- حالة المنظمات المنتشرة من حيث النضج وممارسات وصيغ العمل المتوفرة.
4- نمط النموذج التنموي المتبع؛ وفي هذا الصدد ما يمكن ملاحظة أن معظم الدول التي تقوم على النموذج الريعي تعاني من مشاكل وعدم استقرار في سياساتها التنموية؛ وفي مستوياتها الإنتاجية؛ مما يكون له انعكاسات سلبية على المنظمات وإدارات الموارد البشرية.

-**البيئة الاجتماعية والبشرية والثقافية:** وتتعلق بمجموعة من القضايا المهمة لإدارة الموارد البشرية منها:

1- التغير في الأسرة وتركيبتها.
2- قيم العمل وأخلاقياته ونوع العمل المفضل والشائع.

[1]- سعاد نائف برنوطي"**إدارة الموارد البشرية**"؛ دار وائل للطباعة و النشر/الطبعة الثانية/عمان- الأردن ؛ 2004؛ ص 73 .

3- شخصية الفرد ودرجة وعيه الإجتماعي والسياسي.

4- حالة التنمية البشرية عموما.

-**البيئة القانونية:** نقصد بالبيئة القانونية؛ التشريعات والأجهزة التي تضعها وتسمح لها بالتأكد من الالتزام بها؛ مثل المحاكم والشرطة...؛ والبيئة القانونية مهمة جدا لإدارة الموارد البشرية لأن قوانين العمل والتغيرات فيها تشكل حاليا بعدا مهما في العمل اليومي لأية إدارة للموارد البشرية. ومن الأبعاد القانونية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية؛ قوانين العمل؛ قوانين الضمان الاجتماعي؛ المساواة في المعاملة؛ وقوانين أخرى.

-**البيئة السياسية:** نقصد بالبيئة السياسية الوضع السياسي بصفة عامة ويشمل النظام السياسي السائد، الاستقرار السياسي؛ الوعي والنضج السياسي الوطني؛ الإقليمي والدولي.

ثانيا:البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية: من منظور إدارة الموارد البشرية_نقصد بالبيئة الداخلية تلك الخصائص المهمة للمنظمة التي تؤثر في عمل إدارة الموارد البشرية ولكن سلطتها عليها محدودة، ولهذا تحتاج أن تعاملها كبيئة خارجية لها، حيث ينبغي على المنظمة القيام بدراسة البيئة الداخلية من خلال دراسة وتحليل كل من:[1]

1-نقاط القوة: هذا يعني أن تقوم المنظمة بدراسة قدراتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية... للتأكد من مراكز القوة المتاحة لديها في الدخول لأي مجال استثماري أو تطويري معين، سيما إزاء المنافسين في أسواق العمل.

2-نقاط الضعف: أي أن المنظمة ينبغي عليها أن تقوم بدراسة مراكز الضعف التي تعاني منها في مجالات الاستثمارات التي تنوي الشروع بها في أسواق العمل.

وتتأثر قرارات إدارة الموارد البشرية على كافة المستويات (الإستراتيجية -الوظيفية-التنفيذية) بمجموعة من العوامل الداخلية مثل تأثرها بالمتغيرات الخارجية، وإن كان هناك اختلاف في درجة التحكم ونطاق ومدى التأثر بين المتغيرات الداخلية والخارجية. حيث تعتبر نتائج تحليل البيئة الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف أحد مدخلات القرارات المختلفة الداخلية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، ومن هذه القرارات: [2]

-القرارات المتعلقة بتحقيق الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

_القرارات المتعلقة بقضايا إدارة الموارد البشرية ذات البعد العالمي والدولي.

-القرارات المتعلقة بتوفيق إدارة الموارد البشرية مع القوانين والتشريعات والموارد والمنافسة والعلاقات التنظيمية مع الإدارات المختلفة.

-القرارات المتعلقة بتدعيم العلاقات مع العاملين.

[1] خيضر كاظم حمود" **إدارة الموارد البشرية**" دار المسير، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص ص26- 27.

[2] محمد محمد إبراهيم " **مرجع سابق**" ص ص؛ 212-213.

-القرارات المتعلقة بتقييم نتائج الأعمال والنتائج والتي تشمل:

-قرارات العمل بالطريقة التي تدعم من عمليات الإبتكار والتطور المستمر وتساعد على تحسين الجودة وخدمة العملاء.

-القرارات الخاصة بنتائج قياس إنتاجية العاملين.

-القرارات المتعلقة بنتائج قياس اتجاهات العملين نحو وظائفهم وبيئة الممل بصفة عامة.

-القرارات الخاصة بالإستقطاب وتوظيف الموارد البشرية.

-القرارات الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية .

-القرارات الخاصة بتحفيز الموارد البشرية.

ومن مكونات البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية نجد:

-رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي .

- قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي.

- الثقافة التنظيمية، من حيث القوة والمضمون.

-قوة العمل وخصائصها ودوافعها.

-النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها.

-التنظيمات غير الرسمية.

وفيما يلي نحاول إظهار كيف تؤثر مكونات البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية: [1]

1- المالكون: يشمل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة خاصة المنظمات الصغيرة وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة باعتبار أن جزءا كبيرا من مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها.

2- رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي: يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وبنضج نشاطها التخطيطي، وهذا النضج ينعكس على رسالتها وسياستها وعلى مجمل إستراتيجيتها.

وإذا أرادت إدارة الموارد البشرية تحمل مسؤوليتها بشكل سليم عليها أن تدرس رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها وتتابع التغيرات، لأن هذه التغيرات تشكل جزء مهم من بيئتها الداخلية.

3-**قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي:** تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا مساعدا ومساندا للإدارة العليا، أي أن دورها هو أن تقدم مقترحات لهذه القيادة وأن تنفذ ما تكلفها به. ويتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بخصائص هذه القيادة، ومن جملة الخصائص المهمة التي تؤثر في عمل إدارة الموارد البشرية:

[1] **سعاد نايف برنوطي** "**إدارة الموارد البشرية**" مرجع سابق ؛ ص ص 116-123.

- نوع القيادة فيما إذا كانت مفردة أو جماعية.
- نزعة القيادة العليا للإنفراد في السلطة.
- العلاقة بين أعضاء القيادة العليا.
- أوليات القيادة العليا وخاصة بالنسبة للعاملين.
- مشاغل القيادة العليا ومدى تفرغها للمنظمة.
- نزعة القيادة العليا للتجديد والتحديث.

بسبب أهمية هذه الخصائص قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التغيير من أساليب عملها إذا تغيرت القيادة العليا.

4-قوة العمل وخصائصها ودوافعها للعمل: المحدد الأخر المهم لإدارة الموارد البشرية هو خصائص قوة العمل الحالية المتمثل في مستوى الخبرة والتعليم، ودوافعها للعمل في المنظمة وجنسياتها...إلخ.

فالمنظمة التي تملك قوة عمل تحمل شهادات جامعية عليا وخبرة طويلة، تحتاج أنظمة استخدام تختلف عنها لمنظمة أخرى تملك قوة عمل بتخصصات ومستويات تأهيل محدودة. والمنظمة التي يعمل العاملون فيها لتحقيق طموحات مهنية وليس فقط من أجل المال، تحتاج أنظمة تختلف عنها لمنظمة يعمل الكثير من العاملين من أجل المال، وقد يقومون بعمل إضافي لتعزيز دخلهم، فلا يتهاونون عن إهمال عملهم أو ترك المنظمة مع أول فرصة لراتب أعلى. والمنظمة التي تستعين بعمال أجانب، قد لا يملكون إقامة وتصريح عمل فيسببون مشكلات إدارية خاصة تميزها عن تلك التي تعتمد على عمالة محلية.

5-الثقافة المنظمية من حيث القوة والمضمون: نقصد بالثقافة المنظمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال تماما؛ كالثقافة الوطنية ويكون تغيرها بطئ. فالثقافة المنظمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين؛ لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة، ومنها على سبيل المثال :

- **سياسة التعيين:** إذا كانت الثقافة المنظمية تؤكد التماسك والعمل ضمن فرق عمل، تحتاج إدارة الموارد البشرية انتقاء عاملين قادرين على الانسجام مع هذه الثقافة؛ بعكسه إذا كانت تثمن التنافس ستحتاج أن تنتقي موظفين يملكون نزعة عالية للتنافس.
- **أنظمة تقييم الخبراء:** فالمنظمة التي تحتاج إلى غرس قيم التماسك والتعاون لابد وأن تثمن وتقيم من يصدر عنهم هذا السلوك، وتعاقب السلوك التنافسي، بعكس المنظمة التي تحتاج سلوك تنافسي لابد وأن تثمن وتقيم من يصدر عنه هذا السلوك التنافسي.

-**النقابات والجمعيات المهنية:** يتغير عمل إدارة الموارد البشرية كليا إذا كان العمل في المنظمة يتم من قبل عمال منتظمين في نقابة عمال قوية؛ نجحت في فرض شروطها على الإدارة، ففي هذه المنظمات غالبا ما

تكون الكثير من شروط العمل قد تحددت نتيجة مفاوضات مع النقابة، وعادة ما تكون هذه المفاوضات قد أدت إلى تثبيت الشروط المتفق عليها في "إتفاقية" وغالبا ما تشترط في هذه الإتفاقية أن يكون تنفيذ كل الأمور من قبل لجان تضم ممثلين عن الإدارة والنقابة.

-**التنظيمات غير الرسمية وعلاقاتها بالتنظيم الرسمي:** في كل منظمة وكجانب مكمل للتنظيم الرسمي الذي تقيمه المنظمة تنشأ وبشكل عفوي وغير رسمي؛ تنظيمات وجماعات تربط أعضاءها علاقات قوية، نشير إلى هذه الجماعات بالتنظيم غير الرسمي؛ لأنها تأخذ طابع تنظيم وانتظام، ولأن التنظيم يحصل عفويا نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم وليس نتيجة إجراءات رسمية، كما هو الحال بالنسبة للتنظيم الرسمي. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تنتبه إلى هذه التنظيمات وخصائصها وقوتها وأهدافها، فإذا اقترحت هذه الإدارة نظاما جديدا أو تغييرا ما يمكن أن تكون هذه التنظيمات سندا للمقترحات التي تقدمها أوقد تصبح مصدر المقاومة الأهم لها.

المطلب الرابع: العلاقة بين المنظمة وبيئتها وأثر ذلك على إدارة الموارد البشرية.

أولا:العلاقة بين المنظمة وبيئتها: يرى طالح مهدي ومحسن العامري أن: "المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا، تستطيع أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة المستهلكين وتعطي كفاءة الإنتاج للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.

ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تبنى على معرفة ضمنية ولا يستطيع المنافسون الآخرون تقليدها بسهولة وتتمكن المنظمة من الاستفادة منها لأطول فترة ممكنة". [1]

وإن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة من ناحيتي تعقد البيئة والتغير البيئي. فدرجة التعقد البيئي تتمثل بعدد مكونات البيئة وإمكانية تجزئتها فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة وبتجزئة بسيطة في حين أن البيئة المعقدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة وتجزئة عالية.أما درجة التغير فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة، ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد والذي يمثل أكبر تحدي أمام إدارة منظمات الأعمال ومتخذي القرار فيها.

وتتحدد أكثر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبيئتها من خلال **أهمية التحليل البيئي؛** حيث يفيد تحليل البيئة مديري الأفراد في مجالين أساسيين: [2]

[1]- طالح مهدي؛ محسن العامري" **الإدارة و الأعمال** "دار وائل للنشر؛الطبعة الثانية؛عمان-الأردن؛ 2008 ؛ ص123 .

[2]فريد النجار"**الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية** "الدار الجامعية ؛ الإسكندرية؛ 2007؛ ص ص140 –141.

1- التعرف على فرص التوظيف الجديدة والمصادر الجديدة للعمالة من خريجين جدد أو عمالة ترغب التحويل من عمل لأخر وقياس اتجاهات أسعار العمل ونفقات المعيشة (ميزانية الأسرة) والثقافة العمالية.

2-قياس القيود والمحددات والضوابط التي يجب الالتزام بها في إدارة وظائف الأفراد ومنها التشريعات الصناعية وقوانين العمل وشروط التوظيف والإجراءات والنماذج والاستشارات؛ والقيود النقابية.

3-وشروط العمل الدولية ومنظمة العمل العربية في مجالات: الحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وشروط السلامة الصناعية والتأمين ضد إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية والتأمين الصحي والتدريب المهني والتعليم والبعثات والهجرة الداخلية والخارجية.

وبناءا على ذلك يتم تحليل سياسات الأفراد في الإختيار والترقية والنقل والتدريب والأجور والحوافز في ظل سوق العمل وظروف البيئة المحيطة؛ كما أن وصف الوظائف والمتطلبات الوظيفية وتقييم الوظائف يتأثر بالظروف البيئية المحلية والدولية.

وتتطلب متابعة البيئة الخارجية بصورة فعالة القيام بخطوتين: [1]

-تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها.

-الإستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على المؤسسة.

وتتحد أهمية دراسة البيئة وفق: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة الذي وضعه دفيد جيست (David Gust) سنة (1997)[2] في ضرورة تحقيق التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، حيث أنه من المتعارف عليه أن بناء الإستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدات العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع أية منظمةُ أن تحقق إستراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها؛ عن طريق تحليل البيئة الداخلية، لتحديد الفرص الإستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة وهذا عن طريق تحليل البيئة الخارجية.

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمةُ التي تمتلك مواردَ كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيعُ أن تنفذ إستراتيجيتها. ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:

[1] Giget Marc" **La Dynamique Strategique de l'Entreprise"**,ed.Dunod,Paris,1998,p119

[2] www.abahe.co.uk Arab British Academy for Higher Education.

1- المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: تتعرف منظماتُ الأعمال على بيئتَها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استُحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثَمَّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال. والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة (SWOT Analysis)، ويستخدم هذا المصطلحُ لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة (Strengths) وعوامل الضعف (Weaknesses)، وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء إستراتيجية المنظمة؛ هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ -تحليل البيئة الداخلية: ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب -تحليل البيئة الخارجية: ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، والتي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

2 الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة: إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول :الموارد المادية والنوع الثاني :الموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام وإدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال وعن طريق هذين النوعين من الموارد- بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء إستراتيجيتها- تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها ...إلخ

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

- موارد ذات ندرة.
- موارد ذات قيمة.
- موارد تتمتع بصفة الاستدامة.

- موارد متميزة.
- موارد ذات طاقة عالية.
- موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها.

3- :تعليم وتدريب الموارد البشرية: إن من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة؛ بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة. فعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمةُ من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة، والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلا: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن، -ماكينة ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرَّب العمالة على التعامل معها بحذر شديد وهكذا.

4- التقنية: يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية، على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة... وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية- على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة -المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه... والهدف من وراء ذلك؛ هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها. حتى يتسنى لها الحفاظُ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

5- التّحفيز: يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدى لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.وإن التحفيز الجيد- المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة- للموارد البشرية يؤدي إلى:

1 -تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.

2-دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز .

3-تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة .

4- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

وما يمكن قوله في هذه العلاقة أنه بإمكان إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في بعض عناصر البيئة الداخلية من خلال الإدارة العليا للمنظمة، في حين أن قدرتها على التأثير على الاقتصاد أو سوق العمل أو غيرها من عناصر البيئة الخارجية أقل بكثير؛ وتكاد تكون معدومة. وأن سرعة تغير البيئة الداخلية تزيد عن سرعة تغير العوامل الخارجية؛ كحالة الاقتصاد أو العلم أو التكنولوجيا، ولهذا فإن

متطلبات التكيف معها هي أكبر، ولهذا تحتاج إدارة الموارد البشرية رصد التغيرات والتعامل معها بحذر؛ وأن تهتم بهذه العلاقة بصفة خاصة وتجعلها جزء من مهامها اليومية.

ثانيا: تأثير العوامل البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالعوامل البيئية بصفة مباشرة أو غير مباشرة ويمكن إظهار هذا التأثير من خلال الجدول التالي:

الجدول:2/2 تأثير العوامل البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

نواحي الاختلاف في العوامل الثقافية	تؤثر على قيم ومعتقدات الفرد الخاصة بالنواحي الآتية	وعلى سبيل المثال قد يشعر الفرد بالنواحي الآتية:	وهذا تؤثر على الممارسات الإدارية
1 –افتراضات واتجاهات الفرد	–الوقت	–الوقت لا يقاس بالدقائق إنما يقاس بالأيام والسنين.	–الجداول الزمنية لبرامج العمل والرقابة.
	–المستقبل	–المستقبل ليس في يد الإنسان، والموت والحياة قدر محتوم.	–التنمية الإدارية والتقدم الشخصي.
	–الأدنى الجوهري في الحياة.	الغرض المنطقي من الحياة هو التمتع بكل يوم من أيامك.	–التنمية الإدارية والتقدم الشخصي.
2–معتقدات الشخص وطموحاته:	–الصح والخطأ.	–أقدم للرئيس المعلومات والبيانات التي ترضيه وأخفي الأشياء التي لا تسره	–نظم الرقابة.
	–مصادر التفاخر	–الشهادة الجامعية تضع الفرد في مكانة عالية.	–نظم الاستفتاء عن الأشخاص والفصل.
	–مصادر الخوف والاهتمام	–من الصعب للشخص الذي ترك عمل العثور على وظيفة بغض النظر عن أسباب ترك العمل.	–نظم الاستفتاء عن الأشخاص والفصل.
	–مدى أمال وتمنيات الإنسان.	–بدون التعليم الصحيح، والمستوى الاجتماعي لن تتقدم بسرعة في حياتك.	–نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.
	–الفرد والمجتمع	–إن مصلحة الفرد لابد أن تخضع لمصلحة المجموعة	–علاقات العمل.
3–العلاقات بين الأفراد	–مصدر السلطة	–إن المرؤوسين لن يقبلوا بالتغير الجديد فلا داعي لذلك التغيير.	–الجودة في أداء الأعمال والمبادأة.
	–الإخلاص والولاء.	–العلاقات الشخصية أكثر أهمية من العمل.	–علاقات الأفراد في العمل.
	–الالتزام بالنواحي	–يجب أن أجلس مع والدي	–معدلات الغياب والحضور.

	العائلية والاجتماعية	المريض ولا احضر إلى العمل.	
	-التعاطف مع الآخرين.	-من الصعب أن أخبر المرؤوس بعدم زيادة أجره، وأفضل لو أعطيته الزيادة من جيبي.	-شروط الاستحقاق والتفوق.
4-الهيكل الاجتماعي	-التسامح والتساهل مع معاملة الرؤساء.	-إذا لم أوافق رئيسي، فسوف يغضب.	-طريقة اتخاذ القرارات.
	-الانتقال ما بين الطبقات الاجتماعية.	-أنا أرفض العمل مع شخص يحمل شهادة جامعية.	-سياسة الترقية.
	-تحديد المراكز بين الأفراد.	-كبار السن يتميزون بالحكمة، وبالتالي لا بد من إعطائهم فرص أكبر.	-سياسة الترقية.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي" **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**" مرجع سبق ذكره، ص69.

وما يجب ذكره في هذا الصدد أنه يجب التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية؛ حيث تتطلب كل خاصية من البيئة إستراتيجيات محددة للموارد البشرية، مما يجعل من هذه الإدارة أمام مجموعة من الإستراتيجيات يجب عليها الإختيار الأحسن؛ التي تتماشى والإستراتيجية العامة للمنظمة؛ وتنعكس على وظائفها ومهامها ومسؤولياتها؛ ولذلك فإن المنظمة التي تسعى للنجاح والتطور والنمو لابد أن تختبر درجة التوافق بين هذه الخصائص البيئية وإستراتيجيات الموارد البشرية والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول:3/2 التوافق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والخصائص البيئية.

الخصائص البيئية	منخفضة	مرتفعة
-درجة عدم التأكد البيئي. -درجة التغيير البيئي. -درجة التعقيد	-تخطيط تفصيلي للموارد البشرية. -تركيز الاختيار من داخل المنظمة. - برامج تدريب محددة ومرتبطة بالوظائف الحالية. -أنظمة أجور ورواتب ثابتة. -معايير تقوم الأداء. -كمية التركيز على الكفاءة كمخرجات. -التركيز على الأسلوب النقابي في علاقة المدير بالعاملين. -التركيز على المهارات والمؤهلات الفنية في إختيار وتدريب العاملين.	-تخطيط عام للموارد البشرية. -تركيز الاختيار من خارج المنظمة. -برامج تدريب متنوعة وشاملة. -أنظمة أجور متنوعة وفق الأداء. -معايير متنوعة لتقويم الأداء. -التركيز على الإبداع. -التركيز على الإدارة الذاتية وفرق العمل. -التركيز على درجة تطابق الأفراد مع ثقافة المنظمة في الاختيار والتدريب.

المصدر: سهيلة محمد عباس" إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي" دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2006، ص35.

والجدير بالذكر هنا أنه من الصعوبة الحصول على بيئية واضحة ومستقرة وبسيطة تماما؛ ولكن من الممكن دراسة وتحليل درجة توفر هذه الخصائص في بيئة المنظمة لمواجهتها بالإستراتيجيات المناسبة.

وما يمكن استنتاجه من هذا المبحث أنه لا يمكن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية دون التعرف على بيئة المنظمة بصفة عامة وبيئة إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة؛ حيث أن معطيات وإفرازات هذه البيئات في تطور وتغير مستمر وتؤثر على ممارسات وقرارات إدارة الموارد البشرية؛ حيث تفرض البيئة قيودا في شكل مدخلات يجب على المنظمة وإدارة الموارد البشرية عدم تجاهلها والتعامل معها؛ وبذلك تفرض عليها متطلبات يجب أن تتوفر عليها للتعامل والتغلب على هذه القيود؛ولن يتحقق لها ذلك إلى بالرجوع مرة أخرى إلى هذه البيئة؛ أي أن البيئة تفرض قيودا وتوفر حلولا؛ يستوجب على المنظمات والإدارات البحث عنها ؛ كما أن تصنيف بيئة المنظمة وبيئة إدارة الموارد البشرية يسهل على هذه الأخيرة ويسمح لها من معرفة مصدر المعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب؛ وبالتالي لا يمكن لها تجاهل المعطيات البيئية الداخلية والخارجية؛ الخاصة بها أو بالمنظمة ككل.

المبحث الثاني: إدارة الأعمال الدولية وإدارة الموارد البشرية.

لقد أفرزت بيئة الأعمال المعاصرة ما يعرف بمنظمات الأعمال الدولية والتي تميزت بنمط إداري خاص؛ كان له هو الآخر انعكاس على إدارة الموارد البشرية؛ وهو ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث بعد التعريف بإدارة الأعمال الدولية وخصائص إدارة الموارد البشرية بها؛ وأشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية؛ والفرق بين الإدارة الدولية والمحلية للموارد البشرية؛ بالإضافة إلى أسباب اتجاه منظمات الأعمال نحو العالمية.

المطلب الأول: التعريف بإدارة الأعمال الدولية وخصائص إدارة الموارد البشرية الدولية.

أولا: التعريف بإدارة الأعمال الدولية: يمكن أن نعرف إدارة الأعمال الدولية من المنظور الإداري على أنها ممارسات ووظائف إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف منظمات الأعمال؛ ومن إمداد وإنتاج وتسويق وتمويل وأفراد...في إطار احتياجات المنظمة؛ ومع الأبعاد البيئية الدولية وأهداف المنظمة الدولية. أما من المنظور الاقتصادي الدولي فيمكن القول أنها تعاملات أو تبادلات تجارية بين المنظمات الاقتصادية الدولية؛ بهدف إجراء عمليات تجارية. ومن صفتها أنها تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة؛ أي الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة).

ثانيا: خصائص الإدارة الدولية للموارد البشرية: تتميز الإدارة الدولية للموارد البشرية بعدة خصائص أهمها:[1]

- وجود تنوع العمال من جنسيات مختلفة.

[1] فريد النجار "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**" الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2006؛ ص 28 .

- زيادة المتطلبات التعليمية والتدريبية والمهارية لشغل الوظائف.
- زيادة مشاركة المرأة في العمل.
- زيادة معدل دوران العمل في العديد من المنظمات.
- زيادة استخدام التكنولوجيا، المعلومات والاتصالات والشبكات في إدارة الموارد البشرية.
- زيادة استخدام اللغة الإنجليزية خاصة في الأسواق العربية.
- يتم تحديد الأجور والمزايا العينية في أسواق العمل حسب معيار الجنسية وليس على أساس الجدارة والكفاءة.
- استخدام خبرة معرفة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات.

ويمكننا القول أنها تتميز بأنها أكثر تعقيدا من الإدارة المحلية فيما يتعلق ببعدها التسييري؛ وتتطلب شروط ومتطلبات ترتبط أكثر بإستخدام الأساليب والتقنيات المتطورة؛ فيما يتعلق بالتعامل مع المورد البشري؛كما أنها تقوم على:استخدام الكفاءة ؛ تكنولوجيا الاتصال والمعلومات؛ ونظم تحفيز متطورة؛وبذلك تتطلب من الأفراد العاملين بها وبالإضافة إلى الكفاءة؛ القدرة اللغوية(لغات أجنبية خاصة الانجليزية) والقدرة على الإنذماج ضمن مجموعات العمل المختلفة الثقافات والقيم والتوجهات.

المطلب الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في المنظمات الحديثة.

يستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها "المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة في الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الاستفادة من هذه الموارد. إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد".[1]

وتوضح تجارب الشركات الناجحة مثل IBM وTOYOTA أن الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية في مثل هذه الشركات تلعب دورا حاسما في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.[2]
وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها:[3]

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.

[1] جمال الدين محمد المرسى" **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**" الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003، ص 23.
[2] جمال الدين محمد المرسى"**المرجع السابق**" ص 23.
[3] جمال الدين محمد المرسى"**المرجع السابق**" ص 24.

- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

لقد أدركت الإدارة خلال العقدين الماضيين فقط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها ونموها ومن الدراسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي والعشرين، تلك الدراسة التي أجرتها مؤسسة (towers perrin) الاستشارية عام 1992 على عينة من 3000 مديرا ومختصا في مجال الموارد البشرية، والتي توصلت إلى النتائج التالية:[1]

_ أن العولمة والنقص في إعداد المنظمين إلى قوة العمل، بالإضافة إلى التغير في سمات الموارد البشرية الملائمة تمثل أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات في القرن الجديد.

_ أن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك؛ والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة؛ تعتبر أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة.

_ أن أكبر التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي.

_ أن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين وخلق قوة عمل مرنة.

_ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.

وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى.

وعليه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية عبر تطورها التاريخي أصبحت إدارة عالمية التطبيق حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات نظرا لأهمية وكفاءة عنصرها البشري في المنظمات المتطورة وقدرته إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من ضمان الاستقرار والبقاء.

[1] جمال الدين محمد المرسي" **المرجع السابق**" ص ص 24- 25.

المطلب الثالث: أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية:

هناك عدة أشكال للإدارة الدولية للموارد البشرية ألا أننا أخذنا بيئة العمل ومن أهم أشكالها:[1]

1- **عمليات متعلقة بالشركة الأم خارج الحدود الإقليمية:** ويمثل هذا الشكل أي منظمة متعددة الجنسيات حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم ويمتد نشاطها إلى دول أجنبية متعددة، وتتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية:

_ نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج.

_ تنمية سياسات وممارسات للعمليات الأجنبية الخارجية، وعادة ما تطبق الشركة الأم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها مباشرة على فروعها الأجنبية، أو قد تدمج ممارساتها المتعلقة بإدارة الأفراد مع تلك الخاصة بالبلد المضيفة.

ومن المنطقي أن يكون مديري الموارد البشرية من البلد المضيف(المستثمر فيها)، لأن القوى العاملة تكون محلية ومن ثم يجب أن تكون قواعد وممارسات العمل مناسبة أو متوافقة مع القوانين والأعراف المحلية، ووجود مديري الموارد البشرية من البلد الأم قد يخلق مشاكل تتعلق بإحتمال اختلاف أفكار وتوجهات مديري الموارد البشرية المحليين عن أفكار توجهات مديري الموارد البشرية في الشركة الأم.

2-**عمليات الشركات الأجنبية في البلد الأم:** وينطبق هذا الشكل من أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية على مدير الموارد البشرية الذي يعمل في بلده، ولكن في فروع منظمة أجنبية متعددة الجنسيات، ويتضمن هذا العمل مع مجلس إدارة أجنبي، وفي نفس الوقت التكامل مع العمليات المحلية، أي مع الفلسفة والثقافة التنظيمية والممارسات التي تخلق، أو قد تكون غير مألوفة له.

3-**توظيف مواطنون أجانب (حديثي الهجرة):** وفقا لهذا الشكل من أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية يعمل مدير الموارد البشرية في منظمة محلية مثل مستشفى أو مزرعة أو مطعم (أي أنه يعمل في عمليات محلية لشركات متعددة الجنسية مثل مطعم ماكدونالد في أي مدينة في الولايات المتحدة الأمريكية)؛ ويوظف مواطنين أجانب أو حاصلين حديثا على الجنسية الأمريكية لمقابلة احتياجات العمل، وأحيانا يحدث هذا عندما لا يجد صاحب العمل العدد الكافي من الأمريكان الأصليين لشغل العمل، أو عندما يمثل هؤلاء الأفراد النسبة الغالبة من العمالة المحلية المتاحة، ويتطلب تعيين مثل هؤلاء الأفراد، معرفة القوانين المحلية التي تحكم مثل هؤلاء العاملين، مثل متطلبات تأثيرات الدخول إلى البلد، وأيضا محاولة إدماج أو تحقيق التكامل بين اللغات المختلفة والخلفية الثقافية لهؤلاء الأفراد مع لغة وثقافة الأفراد المحليين، وينطبق هذا مثلا على شركة ماكدونالد، عندما يعين أفراد من الشرق الأوسط، أو المستشفيات التي تعين ممرضات من الفلبين أو

[1] إسماعيل قيرة " **تنمية الموارد البشرية**" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،2007، ص ص163_165.

الجامعات التي تعين أساتذة من بلاد مختلفة، ويؤدي تعيين الأفراد المهاجرين حديثا، وبصفة دائمة إلى تعرض الشركات المتعددة الجنسية إلى وضعيات مثل دمج الثقافات واللغات وتوقعات العمل العامة.

4-وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح: بالرغم من التركيز على إدارة الدولية للموارد البشرية في بيئة العمل، إلا أن هناك أنماط تنظيمية أخرى تمثل منظمات دولية، مثل الأمم المتحدة، وقوى الطوارئ الدولية، وهذه المنظمات الدولية ترسل مئات الأفراد من المركز الرئيسي إلى عمليات خارجية عبر القارات، وتماثل الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذه المنظمات، تلك الأنشطة المناظرة في المنظمات التجارية فمثلا المشاكل المتعلقة بالتسكين وتعويضات الأفراد تختلف في شركة" أي بي أم "عنها في المنظمة الدولية للصليب الأحمر.

المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة الدولية والمحلية للموارد البشرية وأسباب اتجاه منظمات الأعمال نحو العالمية.

أولا: الفرق بين الإدارة الدولية والمحلية للموارد البشرية: هناك عدة فروق بين الإدارة الدولية والمحلية للموارد البشرية نذكر أهمها:[1]

1-حجم المسؤولية: في المنظمة المتعددة الجنسية يكون حجم المسؤولية أكبر في إدارة الدولية للموارد البشرية، حيث تكون مسؤولية عن عدد أكبر من الوظائف والأنشطة، فقسم إدارة الموارد لبشرية في المنظمة متعددة الجنسية يرتبط بعدد من الأنشطة والتي لا توجد في مجال الإدارة التقليدية للموارد البشرية، ومن بين هذه الأنشطة :إعادة التوطن تقديم وتعريف الأفراد وعائلاتهم المنقولين من والى دولة أخرى.

والاستشارات الضريبية للأفراد في الدولة الموجودة بها، والمساعدة في الخدمات مثل الإسكان وبناء علاقة وطيدة مع حكومة الدول المضيفة لتسهيل الحصول مثلا على تأشيرة الدخول، والإشراف على خدمات الترجمة اللغوية وهذا على مستوى الوثائق الخاصة بالعمل، وعلى المستوى الشخصي مثل عقود الإسكان والمعاملات الشخصية في البنوك.

2-الحاجة إلى اتساع الأفق: فينبغي على مديري وممارسي الإدارة الدولية للموارد البشرية أن يوسعوا مجال خبرتهم، لتشتمل المعرفة بالثقافات الأجنبية المتعددة، وممارسات الموارد البشرية والأطر القانونية وأيضا الأعمال على المستوى العالمي، والقضايا والشؤون السياسية والإقتصادية التي ستؤثر على فعالية قراراتهم وممارساتهم المتعلقة بالموارد البشرية في المجال الدولي.

3-معايشة أكبر لحاجة الفرد الشخصية: كلما زادت منظمات الأعمال المتعددة الجنسية، كلما زاد الاتجاه إلى زيادة في عدد الأفراد في المنظمة الأم الذين يعملون بالخارج، ويرجع هذا لأهمية دورهم هم وعائلتهم وتمثيلهم في الفروع الأجنبية خارج بلدهم؛ فهم يمثلون الشركة الأم، وهم مرآة بلدهم أمام الشركة

[1].راوية حسن" **إدارة الموارد البشرية**" مرجع سابق، ص ص 377-378..

المحلية وأفرادها وأمام الثقافة المحلية والحكومة المحلية، لذا فإن إعداد هؤلاء الأفراد من الأمور الهامة، ويتطلب هذا الإعداد التعايش في حياة الأفراد وحياة عائلاتهم، ففي كثير من الدول، تماثل أهمية الحياة والعادات الشخصية للفرد، اهمية حياته وسلوكه الوظيفي.

4-الحاجة إلى تغيير محور التركيز: حيث يختلف مزيج الأفراد بين البيئات الدولية؛ الدولة الأم والدولة المضيفة باختلاف المواقع كما يختلف بمرور الزمن؛ وتمر منظمة الأعمال الدولية بمراحل وتطورات في عملياتها من بداية نشأتها إلى أن تصبح منظمة دولية، ومن بين العوامل التي يتم تطويرها وتغييرها، هي التغير الذي يحدث في أنشطة إدارة الموارد البشرية عندما يصبح التشغيل والعمليات أكثر نضجا.

ففي بداية تطور المنظمات تميل هذه المنظمات إلى الإعتماد بدرجة عالية على استخدام الأفراد من المنظمة الأم؛ في الوظائف الإدارية والفنية الرئيسية، وكذلك في وظيفة المبيعات، ولكن عندما تزداد أنشطة المنظمة في الخارج تميل إلى الاعتماد أكثر على الأفراد المحليين من داخل الدولة المضيفة؛ وهنا يتغير التركيز من مجرد إدارة العمليات الخاصة بالأفراد الذين سيعملون في الخارج مثل نقلهم من المركز الرئيسي إلى الفروع الخارجية، إلى تحديد مواقع التركيز أو تدريب المواطنين المحليين لتولي هذه المناصب الرئيسية .

5-مواجهة مشاكل وصعوبات أكثر: تتميز إدارة الموارد البشرية بتعقدها خاصة في ظل تعدد الدول بالإضافة إلى صعوبات أخرى تتعلق بالتعامل مع التكلفة المرتفعة، ودرجة الخطر العالية والمترتبة على إرسال مديرين والفنيين للعمل بالخارج وخاصة عندما تفشل المهام المفروضة على الفرد القيام بها، فتصبح التكلفة التي تتحملها الشركة عالية؛ وتكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تحقيق نتائج مرضية، وعن الحفاظ على التكلفة في أدنى حد لها هذا طالما كانت هي المسؤولة عن اختيار وإعداد الأفراد الذين يعملون بالخارج والأفراد المحليين بالبلد المستثمر فيها.

6-التكيف مع نفوذ خارجي أكبر: مديري إدارة الدولية للموارد البشرية يحتاجون إلى بناء علاقات وطيدة مع السلطات الحكومية المحلية وأن يتفهموا الأنظمة القانونية والسياسية، حيث أنها تؤثر على ممارساتهم مثل التوظيف وأيضا أن يتفهموا الثقافات المحلية، وكيفية تأثيرها على نجاح أو فشل الأفراد العاملين بالخارج عن الشركة الأم، وأن يتفاعلوا مع العاملين (مواطني) الدولة المضيفة.وأن يتفهموا الأمور المتعلقة بعلاقات النقابات العمالية، واللوائح الحكومية، والممارسات الضريبية والمنافع والقواعد المتعلقة بالأمن والصحة؛ وهي عناصر تختلف من بلد لأخر كما أنها تؤثر تأثيرا مباشرا على كيفية إدارة الأنشطة المتعلقة بإدارة الدولية للموارد البشرية .

7-درجة تعقد أكثر في اتخاذ القرارات: إن العوامل الستة السابق الذكر تدل بوضوح على صعوبة مهمة مديري الموارد البشرية؛ فأي قرار يتخذ يجب أن يراعي فيه متطلبات الثقافات المتعددة والأنظمة واللوائح القانونية المتعددة، وأنظمة التعليم والأنظمة الاجتماعية والتي تختلف من بلد لأخر، وبالتالي هذا التباين والتنوع يزيد من تعقيد مهمة مديري الموارد البشرية في المجال الدولي عند اتخاذه لأية قرارات.

ومن الإختلافات الأخرى **بين الإدارة الدولية والمحلية للموارد البشرية** يمكن ذكر أيضا:

-زيادة التلاقي والتداخل الثقافي في الإدارة الدولية.

-زيادة التوجه نحو تشكيل فرق العمل الافتراضية خاصة في المنظمات الدولية؛ التي تعتمد على الأنترنات والأنترنت والإكسترانت.

ثانيا:أسباب اتجاه منظمات الأعمال نحو العالمية(الدولية): في الحقيقة إن المتمعن والمتتبع لأسباب اتجاه منظمات الأعمال نحو العالمية(الدولية)؛ يجد العديد من الأسباب والعوامل التي ظهرت بفعل مجموعة من الوقائع والأحداث في شكل صيرورة تاريخية؛ ومعظم هذه الوقائع والأحداث يرتبط بالبعد الاقتصادي والسياسي العالمي وتطور نظم تكنولوجيا الاتصال؛ ومن جملة هذه الأسباب نذكر:

1-البحث عن أسواق جديدة نتيجة زيادة حجم الإنتاج السلعي العالمي خاصة بعد العرب العالمية الثانية سنة 1945 م.

2-توجهت الدول الصناعية بعد الحرب العالمية نحو تحرير التجارة الخارجية من خلال العمل على إقامة اتفاقيات دولية خاصة اتفاقية الجات سنة 1947 م.

3-ظهور الشركات المتعددة الجنسيات والعابرة للقارات وتحول الشركات من الطابع المحلي إلى العالمي؛ وذلك لما يوفره هذا الطابع العالمي من فرص الهيمنة والسيطرة على السوق العالمي وبالتالي فرص زيادة ربحية هذه الشركات.

4-ازدياد معدلات التكامل الاقتصادي الدولي نتيجة لسياسة التكتلات الاقتصادية الدولية. بين الدول خاصة في سنوات 1960 – 1980 م.

4-زيادة توسع النظام الرأسمالي؛ الذي أصبح ينادي أكثر بتحرير اقتصاديات العالم؛ من خلال رفع القيود الحكومية على أنشطة القطاع الخاص وخصخصة النشطات الحكومية بما فيها الخدمات.

5-انهيار الإتحاد السوفيتي (النظام الاشتراكي) سنة 1991 م

6-تطور علوم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وعلم الحاسب الآلي؛ وظهور الأقمار الصناعية والفضائيات والأنترنت.

مما سبق يمكننا القول أن المعطيات البيئية تفرض على المنظمات وإدارات الموارد البشرية الحديثة ممارسات خاصة؛ حيث أول ما فرضته هو التوجه بهذه البيئة نحو التدويل فلم تعد في الغالب تتأثر المنظمات وإدارات الموارد البشرية بالبيئة المحلية فقط؛ بل أصبحت تعمل ضمن متطلبات وشروط البيئة الدولية والعالمية التي أصبحت تملي شروطا يجب التقيد بها للمحافظة على البعد الوجودي والتسويقي للمنظمة؛ سيما مع أحادية القطب الاقتصادي(الرأسمالية) وما فرضه من تكتلات واتفاقيات وقواعد في السوق العالمي، والتغيير في النظرة للعنصر البشري؛ والذي أصبح ينظر له أنه يشكل المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: العولمة كأحد المحددات الأساسية لبيئة إدارة الموارد البشرية.

لقد تبن لنا أن التوجه التسييري الحديث ارتبط أكثر بالبيئة العالمية وبالبعد العالمي لقواعد التسيير؛ فأصبح كل شيء في هذا العالم يدور في فلك العولمة التي أصبحت ميزة العالم الحديث؛ وكذلك الحال فإن إدارة الموارد البشرية لا يمكنها أن تغفل عن العولمة كبعد أساسي ومرجعي وعامل محدد للعملية التسييرية التي تقوم بها؛ ومن خلال هذا المبحث سنحاول إظهار أكثر البعد العالمي (العولمة) بإعتباها المحدد الأساسي لبيئة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول:التعريف بالعولمة ومظاهرها.

أولا:العولمة والعالمية: العولمة وتعرف أيضا بالكوكبة أو الكونية وأصلها كلمة انجليزية **(GLOBELL)** التي تعني الأرض أو الكرة الأرضية، ولغة هي تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل العالم كله، أما اقتصاديا هناك تباين الآراء والنظريات حول مفهوم العولمة، ولكن يتفق الكثير من الباحثين على أنها حتمية اقتصادية وتقنية شبيهة بالأحداث الطبيعية التي لا يمكن توقفها، كما يرون أنها ليست فكرا جديدا ولا هي عارضا.

تشير العولمة إلى الهيمنة وإقصاء كل ما هو خاص وقمعه واختراق الآخر وسلب خصوصيته؛ في العادات والتقاليد والقيم والأعراف وأنماط السلوك والفكر؛ وإبعاد الآخر والإبقاء عليه فقط كمستهلك أو مستقبل لهذه العادات، ومن التعريفات الواردة فيها نذكر العولمة :[1]

التعريف الأول: "العولمة هي عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير؛ لتسويق المنتجات على المستوى أنحاء العالم المختلفة.

التعريف الثاني للدكتور سمير أمين:" هي درجة من درجات التطور التاريخي للنظام الرأسمالي العالمي التراكمي؛ كما يؤكد على استقطاب الدولي للكوادر البشرية المؤهلة وان جوهر عملية العولمة يتمثل في سهولة حركة الناس والمعلومات والسلع بين الدول على النطاق الكوني"

التعريف الثالث: "هي إزالة العوائق الوطنية الإقتصادية ونشر التقنية والتجارة وأنشطة الإنتاج وزيادة قوة الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات المالية والدولية وتحرير الأسواق وإلغاء القيود عليها والخصخصة وزيادة التعاملات في النقد الأجنبي وتكامل أسواق المال"

وهناك من يرى أن العولمة هي الأمركة: أي أن هناك من يقرن بين العولمة وبين الأمركة، ويذهب هذا الرأي إلى القول بأن العولمة هي ليست فقط مرحلة من مراحل التطور الرأسمالي، وإنما هي دعوة إلى نشر وتعميم النموذج الأمريكي في الحياة [2].

---

[1] رعد سامي عبد الرزاق التميمي "**العولمة والتنمية البشرية المستدامة**" دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن،2008 ؛ ص ص 24-31.

[2] رعد سامي عبد الرزاق التميمي "**المرجع السابق**" ص 32 .

وأما العالمية: هي نوع من السمو والإرتقاء بالخصوصية إلى مستوى عالمي، ولكن دون هدم هذه الخصوصية، وهي عبارة عن طموح نحو العالم ورغبة في الأخذ والعطاء وتوصيل أفكارنا أو آدابنا إلى بقية العالم.[1]

وبغض النظر عن المداخل المتعددة التي تعرف العولمة وبغض النظر عن أراء وحكم الأفراد والجماعات عن العولمة، تبقى هذه الظاهرة حتمية يجب التعامل معها والتكيف مع متطلباتها بما يخدم أهداف هؤلاء الأفراد والجماعات؛ ومؤسسات الأعمال هي الأخرى ملزمة أن تحذو هذا الحذو، في ظل إستراتيجية مبنية على معرفة وتحليل التحديات التي تفرضها وتحدد وتنشط الإمكانيات التي تمكنها من الوصول إلى هدفها أو أهدافها المنشودة .

ثانيا: مظاهر العولمة: يحدد الدكتور عبد العزيز الشربيني (1997)أربعة مؤشرات لإنتشار ظاهرة العولمة وهي: عولمة الطلب، عولمة العرض، عولمة المنافسة وعولمة الإستراتيجية؛ حيث توضح هذه المؤشرات انتشار السلع والخدمات والتبادل الواسع للتكنولوجيا والاستفادة من الخبرات على الرغم من اختلاف ثقافات الأجناس وعاداتهم وسلوكياتهم وأنماط تفكيرهم. [2]

وحسب الدكتور فريد النجار فإن العديد من المثقفين في الدول النامية يرون أن العولمة ليست اختيارية وإنما شر لابد منه؛ وأنها اتجاه حديث متسارع النمو؛ يتضمن فلسفة جديدة تقوم على الانتشار الواسع عبر الحدود؛ ودخول مجالات جديدة للأعمال واستغلال الفرص العديدة للربحية وتبادل المنافع؛ وإذا كانت التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت على ظاهرة العولمة فإن لها أيضا أبعاد سياسية واجتماعية واقتصادية تحدد درجة الاستفادة منها ومن جوانبها الإيجابية وتفادي سلبياتها .[3]

المطلب الثاني: أسباب عولمة إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من الأسباب التي دفعت بعولمة إدارة الموارد البشرية؛ وترتبط هذه الأسباب بدوافع عولمة المنظمات العالمية أو ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات؛ ومن جملة هذه الأسباب نجد:

1- الاستفادة من تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن: وهو ما يحقق ميزة تنافسية هامة؛ ويظهر ذلك من خلال:

- استغلال الشركات المتعددة الجنسيات للعمالة محل إقامة المشروع بأجرة منخفضة؛ خاصة العمالة غير العالية الكفاءة؛ كما أن' تكاليف المعيشة المنخفضة في الدول المضيفة تشجع إدارات الشركة المتعددة الجنسيات لإرسال العمالة بالمركز الرئيسي لها للعمل في الفروع ؛ مع حق تحويل المرتبات والمدخرات مرة أخرى إلى المركز الرئيسي، ويصل أحيانا رأس مال بتلك الشركة ما يفوق قيمة الناتج المحلي الإجمالي للعديد

[1] ممدوح محمود منصور " **دراسة في المفهوم و الظاهرة و الأبعاد**" الدار الجامعية الجديدة،، مصر، طبعة 1،2003 ؛ص15 .

[2] عبد العزيز الشربيني "**مرجع سابق**"ص 1.

[3] فريد النجار "**المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث مصر**" مرجع سابق؛ ص 596.

من الدول النامية، وتؤثر تلك الشركات على سياسات الحكومات المضيفة لصالح دولها كما هو الحال في الدول العربية، دول أمريكا اللاتينية، دول آسيا... "[1]

-استغلال الموارد الأولية بأقل التكاليف؛ من خلال الاستفادة من فارق النقل.

2- التموقع الجغرافي: يعتبر التموقع الجغرافي من أهم العناصر الدافعة لعولمة الشركات المتعددة الجنسيات؛ حيث يسمح بالتقرب من الزبائن والعملاء؛ مما يضمن لها فرصة للحصول على الموارد الأولية وكذلك تصريف منتجاتها بأقل التكاليف؛ وكذلك قد يضمن لها شيئ من الإستقرار الاقتصادي.

3 - البحث عن أسواق جديدة: حتى تحافظ المنظمات المتعددة الجنسيات على بقائها واستمرارها في النشاط ومع زيادة المنافسة وخاصة المحلية أو الإقليمية؛ تضطر هذه المنظمات إلى البحث وبصفة دائمة على أسواق جديدة تمكنها من ذلك وتعطيها فرصة لنمو أكبر.

4- الإستفادة من سياسات التنمية الإقتصادية: التي تشجع الإستثمار الأجنبي في بلادها لزيادة التنمية المحلية أو عندما تتجه شركات النظام العام إلى الخصخصة ؛ مثل ما يحدث في العديد من الدول خاصة السائرة في طريق النمو؛ أو التي تعرف تغيير في نظامها التنموي؛ وخاصة بعد زوال النظام الاشتراكي.

5- الإستفادة من التنمية التكنولوجية: تعرف اليوم العديد من الدول توجه تنموي تكنولوجي من شأنه أن يعطي فرص استثمارية للمنظمات المتعددة الجنسيات التي تتجه نحو البحث عن أفضل التكنولوجيا العالمية.

6-زيادة التحالفات الإقتصادية: من سمة هذا العصر زيادة التحالفات الإقتصادية التي أدت إلى زيادة الإعتماد المتبادل للدول على بعضها البعض في معاملاتها؛ وخاصة الإقتصادية مثل المجموعة الأوروبية، وتحالف مجموعة دول جنوب إفريقيا...

7- تطور أنظمة الإتصال والمعلومات: التي أصبحت تساهم بدرجة كبيرة جدا في معرفة الطلب العالمي على السلع والخدمات من جهة؛ وفي الدفع إلى زيادته من جهة أخرى من خلال استراتيجيات وبرامج الإعلانات التسويقية العالمية.

8-تغير منظومة القيم والعادات والثقافات العالمية: فقد أصبح العالم يعرف شيئ من التقارب في القيم والعادات والثقافات وخاصة الإستهلاكية منها؛ مما أدى إلى زيادة الطلب العالمي على العديد من المنتجات والخدمات العالمية؛ وقد ساعد في ذلك تطور وسائل الاتصال وانخفاض تكلفتها وتوسع استخدامها.

ويمكن القول أنه ستظل هذه العوامل وربما أخرى من الدوافع التي تدفع بزيادة عولمة المنظمات الاقتصادية وإدارة الموارد البشرية المستقبلية.

[1].فريد النجار" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2006؛ ص 28.

المطلب الثالث:انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية.

ولقد كان من نتائج العولمة أنْ وضعت المنظمات (الشركات، والمؤسسات...) في الكثير من دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية...إلخ؛ شبيهة بعضها البعض وذات تغير كبيرٍ وسريعِ الإيقاع، فجعلت من العالم الكبير قرية صغيرة، إذ لم تعد هناك القيودُ التي كانت مفروضة من قَبْل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية واقتصادياتها، وأصبحت حريةُ حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما زاد من حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية .

وقد فَرَضت هذه النتائجُ والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، على المنظمات ضرورةَ سرعة التعامل والتكيف معها وعدم تجاهلها؛ فأخذت هذه المنظماتُ تكيِّف إستراتيجيتها العامة، والإستراتيجيات الوظيفية والتنفيذية، سواء في الإنتاج، أو في الموارد بشرية، أو في التسويق

أو في غيرها، من مجالُ عمل الإدارة؛ وكان أحدَ مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دورُ "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام 1980م

وللعولمة مجموعة من **الإيجابيات وسلبياتها** يمكن حصرها في ما يلي:[1]

أ)**ايجابيات العولمة:** من ايجابياتها ما يلي:

1_إيجاد بيئة موائمة للقطاع الخاص ولعمل اقتصاد السوق بكفاءة ويتضمن ذلك تعزيز القدرة التصديرية للاقتصادي الناجح والمؤهل للمنافسة واكتساب الأسواق الدولية.

2–تزايد معدلات التبادل التجاري العالمي مما يتيح فرصا واعدة للتنمية والتعاون ومن ثم إمكانية رفع مستويات المعيشة على نطاق الكرة الأرضية.

3–تساهم في بلورة قيم ومفاهيم جديدة تحفز على المبادرة الفردية؛ ومن ثم فهي تشجع على الابتكار والقبول بالمخاطرة والتخلي التدريجي عن الأعمال التقليدية.

4–تحفيز الدول على إعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة والخاصة على حد سواء بحيث تلبي هذه المؤسسات احتياجات ومتطلبات العولمة.

5– فتح خيارات جديدة للبلدان التي حصرت حاضرها ومستقبلها في نطاق اقتصاد بعينه أو إنتاج سلعة واحدة أو خدمة محدودة عن طريق توفير معطيات اقتصادية جديدة تساعد على إعادة التوزيع الإجتماعي والإرتقاء بمستويات المعيشة لأكثر الفئات الإجتماعية احتياجا.

ب) سلبيات العولمة:من سلبيات العولمة يمكن ذكر ما يلي:

1–تقليص وفقدان الدولة الكثير من سيادتها.

[1]سعد علي العنزي و أحمد علي صالح" **مرجع سابق**" ص ص 417–418.

2-زيادة حالات التهميش والاستبعاد الإجتماعي، إذ يلاحظ تزايد أعداد المستبعدين اقتصاديا واجتماعيا من الشعوب والدول والقارات ويقدر هذا العدد بنحو ملياري شخص لم يستفيدوا حتى الآن من النجاح الذي يبشر به أنصار السوق.

3-ارتكاز الإقتصاد العالمي على مجموعة من الشركات التكنولوجية والمالية والشركات المتعددة الجنسيات بحيث تحولت مصادر القوة المالية من الدول إلى مجموعة من الشركات وأسواق المال التي يهيمن عليها عدة مئات من الاقتصاديين ورجال الأعمال الذين يقومون بالعمليات الجارية والمضاربات وتحقيق الأرباح الخالية فوق إرادة الحكومات والمؤسسات الإقتصادية والمالية والوطنية.

4-انتشار ظاهرة البطالة.

وفي ضوء ما طرح يلاحظ أن سلبيات العولمة تحمل إفرازات خطيرة لا يمكن مواجهتها والتعامل معها إلا بوجود عاملين ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية فضلا عن تنوع مهاراتهم وخبراتهم في ميدان العمل، وهو ما يطلق عليه اسم رأس المال الفكري.ونذكر في هذا الصدد أن الدراسة نفسها جاء بها سنان الموسوي بإضافة عنصرين آخرين لها وهما:[1]

1--تشجيع المضاربة والإستثمار في الأموال والعقارات أكثر من استثمارها المباشر أو الغير مباشر في حركة التجارة في السلع والخدمات مما يضر باقتصاديات الدول النامية.

2-تراجع الاهتمام بتوفير الخدمات الأساسية كالتعليم والصحة والإسكان والأمن والحماية الاجتماعية.

ومن بين **أثار العولمة على الدول والمنظمات** ما يلي:[2]

1- تعمل العولمة على جعل الدولة تتخلى عن الخدمات الإجتماعية ومن أهمها الخدمات التعليمية والصحية والتي تعد من أهم الأسس لتنمية وتنشئة الموارد البشرية والتي تعاني بالأساس من الكثير من الإختلالات، وتخلي الدولة عن هذه الخدمات سوف تمنع الكثير من الموارد البشرية من الإستفادة من هذه الخدمات وبالتالي سوف يؤدي إلى ضعف في تهيئة وتنمية هذه الموارد .

2 - تعتبر التطورات التقنية وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسة المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها وبعض نواتجها في الوقت نفسه، ومثل هذه الظواهر تستدعي عمالة عالية المهارة تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات مما يضع عبئاً على كاهل نظم تنمية الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات

[1] سنان الموسوي "**إدارة الموارد البشرية ....و تأثيرات العولمة عليها**" مجدلاوي عمان؛ 2003؛ ص282.

[2].عبد الهادي رفاعي، "**العولمة** "مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية اللاذقية سوريا المجلد(27)، العدد(1)، 2005 ؛ص 21.

3- وكذلك فإن المعرفة هي الأساس في عصر العولمة وبالتالي فإن كل عنصر لا يتأقلم مع العولمة من حيث معرفة الكومبيوتر واستخدام الانترنيت سيكون بمثابة الأمي الذي لا يعرف القراءة والكتابة في وقتنا الحالي.

4- تعمل العولمة على إعطاء الأهمية الكبرى للفردية والأنانية على حساب الأسرة والتي هي اللبنة الأساسية في تنشئة الموارد البشرية بالإضافة إلى مؤسسات التعليم وبعض المؤسسات الإعلامية، وبذلك تحاول أن تفقد الأسرة دورها الرئيس وهو ما ينعكس على أخلاقيات الإنسان وتنشئته وبنائه من دون المرور بمراحل زمنية موضوعية لهذا التطور؛ مما يؤدي إلى هشاشة في التكوين والذي بدوره ينعكس على أدائه في المستقبل، ويخفف من الحواجز الأخلاقية التي كانت سائدة مما يجعله عرضة للفساد والرشوة والنهب والتي تؤدي إلى ضعف في سوية الأداء الوظيفي .

5-وجدنا أن العولمة تؤدي إلى انتشار البطالة التي هي نوع من هدر الإمكانات البشير والمادية .

6- انخفاض الأجور بسبب قلة فرص العمل وضعف عمل النقابات التي دورها الدفاع عن حقوق العمال بالإضافة إلى الفقر الذي يؤدي إلى ضعف القدرات.

وعليه فإنه من الضروري على المؤسسات إعادة هندسة الموارد البشرية المحلية؛ لتحسين قدراتها على المنافسة، والحصول على حصةٍ سوقية أعلى من فرص التوظُّف والمشاركة في التنمية.

ومن **تأثيرات العولمة على الموارد البشرية في الدول المتقدمة:**[1]

1-تزايد التفاوت في الدخول في هذه الدول بسبب الضغوط المؤدية إلى تناقص الأجور لفئات معينة من العاملين بفضل التغير التكنولوجي السريع وزيادة التحرير الاقتصادي والتجاري والمالي وتراجع نفوذ الحركة النقابية.

2- تراجع دور الاتحادات العمالية.

3- اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة .

4- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.

5- زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل نحو 80 %من العمالة الكلية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة.

6-تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة، مما أدى إلى تقبل ضغطهم من أجل زيادة الأجور وإذعانهم أحيانا؛ بتخفيض الأجور للإحتفاظ بوظائفهم والموافقة على زيادة عدد ساعات العمل.

7-تراجع أوضاع المتقاعدين مما سيؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات؛ حفاظا على مستوى التقاعد أو قبول بخفضه تخفيضا لما يسمى بتكلفة العمل والتي تعد العائق الأكبر أمام الصناعات الغربية للمنافسة في إطار العولمة خاصة مع تزايد عدد كبار السن في تلك البلدان.

[1]سنان الموسوي "**مرجع سابق** "ص ص 282-283.

8-البطالة، حيث تعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجة...فالإنتاجية تؤدي إلى زيادة البطالة وتراجع في دخل العمل، كما أن اندماج الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية يؤدي بدوره إلى الاستغناء عن أعداد كبيرة من العاملين، فالبطالة تسجل معدلات عالية نتيجة إعادة الهيكلة الاقتصادية التي تنتهجها الشركات وتعزى مشكلة البطالة (تقدم بنحو 180مليون) في بلدان الاتحاد الأوروبي إلى صرامة سوق العمل وسخاء نظام التقاعد وبطء القوى العاملة إعدادا وتأهيلا عن اللحاق بأطوار سوق العمل المستحدثة وكذلك ارتفاع الأجور بما يدفع المنشآت عن توظيف عمالة جديدة.

9-ظهور أشكال جديدة للعمل، ومن بين هذه الأشكال العمل لبعض الوقت خاصة للنساء، وقد اجتاح هذا التغيير أسواق العمل في الدول المتقدمة منذ السبعينات، فالعاملات لبعض الوقت بالنسبة لمجموع العاملات قد ارتفع من 11.2 %إلى 24.5%عام 1992 في فرنسا وارتفع خلال الفترة نفسها من 15.5%إلى 62.9% في هولندا، كما أن هناك اتجاه للارتفاع في عدد العاملين من الرجال لبعض الوقت وإن كان لا يزال محدودا.

وأما تأثير العولمة على الموارد البشرية وعلاقات العمل في الدول العربية: فيمكن حصره في ما يلي:[1]

1-الأجور: تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجور بشكل يضمن سد حاجات العمال الأساسية وتنظيم أساليب حمايتها وتقاضيها والزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجور الواحدة للعمل الواحد؛ دون التفريق في الجنس، كما يجوز ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر فإذا زاد إنتاجه على المعدل المقرر يمنح أجرا إضافيا عن الإنتاج الزائد، ومع الدعوة إلى العولمة وتحرير التجارة فإن من بين الآثار الناجمة عنها تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة وتحويل بعضها إلى خدمات مأجورة بأسعار السوق، إضافة إلى دفع أسعار الطاقة المستخدمة في المنازل، كل ذلك يؤدي إلى زيادة نفقات الأسر مقابل الحصول على تلك الخدمة أو السلعة وتصبح تكاليف المعيشة أكبر، مع ثبات الأجر أو عدم ارتفاعه بنسب ملائمة، مما يعني تخفيضا فعليا لقيمة الأجر الحقيقي الذي كانت تدعمه النفقات الحكومية بشكل غير مباشر.

2- حق العمل: تنص تشريعات العمل على أن لكل مواطن قادر الحق في العمل المنتج الذي يمكنه من أن يكسب عيشه وأن يحيا حياة كريمة، وعلى الدول تهيئة فرص العمل عن طريق خطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في سن العمل، إن هذا الإلتزام الذي اعتمدته معظم القوانين العربية بدأ التراجع عنه في ضوء تخفيف القيود المفروضة على التشغيل وزيادة الاستثناءات، وفتح مجال الخيار والتفضيل وتراجع مكاسب التشغيل في تطبيق النصوص والتعليمات بدقة.

3- برامج الإعداد المهني للعمال: سبق للدول العربية أن أولت برامج الإعداد المهني للعمل اهتماما كبيرا، أحدث توسعا وتطورا في ميدان التدريب المهني بإعتباره من متطلبات نجاح خطط وبرامج التنمية الإقتصادية

[1] سنان الموسوي" **المرجع السابق**" ص ص284 -289.

والإجتماعية، وإن الدعوة إلى تخفيض النفقات العامة للدول وتخفيض مجالات الدعم الإجتماعي سيؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على استمرارية مراكز ومعاهد التدريب المهني وتطوير برامجها وخططها.

4-فرص التشغيل: تتأثر فرص لتشغيل بظاهرة العولمة؛ وصاحب عملية العولمة تطورا هائلا في التكنولوجيا والمعرفة؛ وقد كان دائما للتكنولوجيا تأثيرها على فرص التشغيل، حيث كانت تحدث بطالة مؤقتة لكن سرعان ما يعدل سوق العمل أوضاعه، وتتحسن مهارات العمل ويزداد النمو وتفتح أسواق جديدة؛ فتزداد الوظائف والتخصصات الجديدة، إلا أن التكنولوجيا الحالية لعصر العولمة تختلف عن سابقتها وتشكك في مدى توفيرها لفرص التشغيل.

5-الهجرة :... وتشير نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين الهجرة وزيادة حركة التجارة العالمية؛ ... حيث يمكن أن تؤدي إلى زيادة مؤقتة في الهجرة من الدول الفقيرة إلى الدول الغنية في الأجلين القصير والمتوسط؛ أما في الأجل الطويل فستعمل العولمة على تقليل الهجرة. كما أنها قد تخلق وسائل جديدة لهجرة الكفاءات؛ فمع تطور الإتصالات وزيادة الإنفتاح، وتغير طبيعة العمل والإنتاج؛ لم يعد ضروريا التنقل بين البلدان بل يمكن أن تتم الهجرة دون مغادرة الأرض وذلك من خلال:

-الشركات المتعددة الجنسيات، حيث أن هذه الشريكات بطبيعتها قادرة على جذب عاملين وكفاءات يدينون لها بالولاء على حساب البيئة الاجتماعية والسياسية للبلدان، وهؤولاء تقل روابطهم ببيئتهم .

ومع تأثير العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الدول والمؤسسات، بدأت تظهر الاتجاهات التالية [1]:

1- التفكير متعدِّد الأبعاد للموارد البشرية ذات الهياكل المرنة.

2- شفافية الأداء العالمي المرتبط بالجودة، والالتزام البيئي والإنساني، وأخلاقيات العمل للموارد البشرية بالمؤسسات.

3- التوسُّع في صناعة الخدمات بجانب التكنولوجيات في أُطر التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4- الإحتراف التسييري، والتسيير المهني، والقيمة المضافة للعمالة.

5- الاهتمام بتسيير سلاسل التوريد والعلاقات مع المنافسين وخدمة العملاء، وتطبيق مبدأ أصحاب المصالح المشتركة وشركاء التنمية (الحكومة، النقابات، المديرون، المستثمرون، العمال، المجتمع).

6- تنمية مهارات الموارد البشرية أساس المزايا التنافسية بين المؤسسات والحكومات.

7- سوف تتأثَّر منظومة تسيير الموارد البشرية بالتقنيات التالية:

- الثورة الجزئية (تخليق المواد على المستوى الجزئي لتصنيع مواد جديدة).
- إنتاج أنماط ميكانيكية إلكترونية (عالم الإلكترونيات الصناعية).
- الثورة البيولوجية – حاسوب الغد أفضل في القدرات من حاسوب اليوم-.

[1] فريد النجار "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 20.

- تعاظم الإتصالات وأشباه الموصلات – المعلوماتية– والتحوُّل إلى الاقتصاد الرقمي.
- ثورة التكنولوجيا الرقمية (مزج الصوت والصورة والإسترجاع).
- الثورة المتوقعة في عالم الطاقة الإندماجية والمواصلات الدقيقة.
- الأقمار الصناعية وأنظمة الرصد الكوكبي.
- تكنولوجيا البيئة.

8- الثورة التنظيمية (الموارد التنظيمية، المؤسسات المرنة، المؤسسة الإلكترونية، درجات المركزية واللامركزية، دورة حياة المؤسسة).

9- معدل استيعاب التكنولوجيا وحقوق الملكية الفكرية وتأثير ذلك على هيكل الموارد البشرية.

هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى، ومع اتساع ظاهرة العولمة وسيطرة الفضائيات على ثقافة العالم، وانتشار الشركات متعددة الجنسيات وفروعها في الدول النامية، وغزو أسواقها بالسلع العالمية، ونشر التعليم الأجنبي بها، وسيطرة العمالة الأجنبية على أسواق العمل الوطنية؛ كل هذا أدَّى إلى انتشار البطالة المباشرة وغير المباشرة في الدول النامية؛ بسبب القوى القادمة من الخارج من جهة، وبسبب تخلُّف التعليم عن احتياجات سوق العمل، واتساع الفجوة السلوكية والمعرفية بين العمالة المحلية والعمالة الوافدة من جهةٍ أخرى، كما يظهر ذلك من الجدول التالي:

جدول:4/2 خصائص العمالة المحلية والعمالة الوافدة.

المؤشرات	العمالة المحلية	العمالة الوافدة
الثقافة.	↓	↑
جودة التعليم.	↓	↑
المهارات المعرفية.	↓	↑
سلوكيات العمل	↓	↑
القدرات التسييرية.	↓	↑
الأجور.	↓	↑
البطالة.	↑	↓
التضخم.	↑	↓

الرمز ↓ يعني هناك علاقة عكسية والرمز ↑ يعني هناك علاقة طردية.

المصدر :فريد النجار، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006 ، ص21 .

ومن انعكاسات العولمة على وظائف إدارة الموارد البشرية؛ يمكن ذكر أنه بالرغم من تشابه وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية ووظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة؛ إلا أن هذه الأخيرة تتميز بأنها أكثر تنوعا، ويرجع هذا إلى أنها تتضمن جانب من المشاكل التقليدية وبعض المشاكل المتعلقة بمنظمات

متعددة الجنسيات؛ والتي تضم أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة، وفيما يلي بعض وظائف الإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي:[1]

1-اختيار الأفراد: تراعي المنظمة متعددة الجنسيات عملية اختيار الأفراد الذين يتوفرون على قدرات ومؤهلات علمية وخبرات عملية عالية تؤهلهم للنجاح في مختلف الثقافات والبيئات، وتزداد أهمية وظيفة تشكيل الأفراد على المستوى العالمي كلما اتجهت المؤسسات بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية والإستراتيجية في تفكيرها، إذ يبقى المعيار الوحيد هو توفر شرط الكفاءة ولا يهم جنسية الشخص سواء كان ينتمي إلى البلد الأصلي أو إلى البلد المضيف أو حتى إلى بلد ثالث، وهذا ما يضفي على هذه العملية الطابع العالمي، والجدير بالملاحظة أن معايير الاختيار التي تعتمد على الكفاءة الفنية فقط لا تؤدي إلى النجاح في المؤسسات الدولية، وإنما تلعب الخصائص الشخصية دورا مهما في زيادة فرص واحتمالات النجاح في العمل، ولعل أهم الخصائص الشخصية التي يستحسن توفرها في الشخص هي قوة العزيمة في الصبر والمثابرة، القدرة على المبادرة ثم التكيف والمرونة أمام المستجدات.

2- تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد: مما لاشك فيه أن مبدأ القدرة التنافسية الذي تقوم عليه المؤسسات الدولية لا يتحقق إلا بتنمية وعاء من المديرين من ذوي الخبرة في المجال الدولي، أو ممن لديهم توجهات دولية ولعل التدريب يعتبر أحد أجزاء النظام المتكامل للتنمية الشاملة للموارد البشرية.

وتحدد عملية الإختيار الدقيقة للأفراد نقطة البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سيشغله، والثقافة في الدول التي سيعمل بها، ثم يتم بعد ذلك تصميم برنامج لتنمية وإعداد الفرد لمتطلبات العمل الجديد أيضا لابد من الأخذ في الإعتبار وضع خطة لتدعيم الفرد أثناء فترة التكيف وبداية العمل. ويفيد مثل هذا النظام للتدريب في توفير آلية مستمرة لتحسين والتطوير، وتوفير قاعدة معلومات وبيانات والتي من خلالها يقل الإعتماد على خبرة الأفراد الشخصية من ذوي الخبرة فقط.

ومن الموضوعات المتخصصة التي تشملها برامج تدريب القوى العاملة على المستوى العالمي:

_كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات .

_تصميم الاستراتيجيات.

_حل الصراعات الموجودة عبر الثقافات المختلفة.

_تنمية المهارات وحل المشاكل.

_اتخاذ القرارات.

_الإتصال والمساواة.

_تقييم الأداء .

_اتخاذ القرارات.

[1] إسماعيل قيرة "**مرجع سابق**"ص ص 163-165.

أ-**تقييم الأداء في البيئة الدولية:** في هذا البند بالذات يجب مراعاة الإختلاف في عملية تقييم الأداء تبعا لإختلاف الدول والثقافات المختلفة، إذ على إدارة الموارد البشرية أن تراعي التنوع والإختلاف في تقييم أداء عامليها، وفي هذا تعدد "راوية حسن"مجموعة من الجوانب، لعل من أبرزها: تكرار عملية التقييم، افتراضات المحددة عن التقييم، كيفية توضيح نقاط الضعف والإنتقادات أو الثناء على الأداء، فرص الفرد للاستجابة وإبداء ردود الفعل نحو نتائج تقييم أدائهم، نوعية العوامل المستخدمة لتحفيز استمرار الأداء الجيد، ويبدو الإجماع قائما بين المختصين في تنمية الموارد البشرية على أن العوامل التي يجب تقييمها في ظل العولمة، هي تلك التي تفرق النجاح والفشل ومن بين هذه المتغيرات المهارات المتخصصة في إدراك الخصوصيات الثقافية لبيئات العمل، والحساسية للأعراف والقيم الأجنبية وفهم أهم الإختلافات في الممارسات العمالية، وسهولة التكيف مع الظروف غير العادية، وتمثل الإختلافات الثقافية أهم المتغيرات، والكثير من أخطاء التقييم تعود إلى قناعة البعض بأن المدخل الذي أثبت نجاحه في بيئته الثقافية سوف ينجح في بيئة ثقافية أخرى. وإن النجاح في عملية تقييم الأداء يتطلب مراعاة وفهم المتغيرات الرئيسية وهي: المهمة، البيئة والعملية.

ب-**المكونات المعقدة لنظام التعويضات:** تزيد العولمة الإقتصادية من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تعاملها مع جميع فئات العمال المتواجدين عبر دول مختلفة من حيث تقديم مزايا ومنافع لهم، فوجود موظفين في دول مختلفة يتطلب تصنيفهم إلى فئات ثم يتم تحديد نوع مستوى كل ميزة ومنفعة، وذلك وفقا لقوانين المعمول بها ومراعاة المساواة والعدالة في الاستفادة من أي تعويض والسائد أن معظم المؤسسات على المستوى العالمي تمنح موظفيها بالخارج سلسلة من الحوافز والمزايا لا يتمتع بها نظرائهم المحليين.

ج-**إدارة الأزمات:** يجب أن يدرب مديرو الإدارة الدولية للموارد البشرية العاملين بالخارج على التعامل مع الأفراد في حالة حدوث أزمات، وذلك من حيث السهر على سلامتهم أولا، ثم الحرص على حصولهم على كل مستحقاتهم، من أولى أدوار إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات، هي تلك المتعلقة، حفظ السجلات، وتكوين فريق عمل لإدارة الأزمة، ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أن المؤسسات تنفق ما يتراوح بين 1% و2% من إيراداتها على الحماية ضد الإرهاب.

ولا يجب إغفال تحدي آخر والذي لا يقل أهمية عن التحديات المذكورة سالفا ألا وهو التوطين النوعي لليد العاملة؛ حيث أكد مدير عام الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الدكتور عبد الرحمن العور، ان التحدي الحقيقي أمام الوزارات والهيئات الاتحادية يكمن في التوطين النوعي بعد نجاح التوطين الكمي، لافتاً إلى ضرورة استقطاب مواطنين متخصصين في مجالات مهنية وعملية دقيقة، مشيراً إلى أن قصور ثقافة الموارد البشرية لدى الموظفين والمسؤولين وعدم معرفتهم بدورهم الحقيقي سبب رئيسي في تأخر استقطاب المواطنين وتأهيلهم.

وكشف العور لـ«الإمارات اليوم» أن نسبة التوطين في موظفي الوزارات الاتحادية بلغت64 ٪ في حين تنخفض النسبة في الهيئات والمؤسسات الإتحادية التي وصلت إلى 32٪ فقط، مطالباً بفتح المجال أمام المواطنين في الوزارات والهيئات الإتحادية للعمل الجزئي، والكادر الرديف، لدعم عملية التوطين من خلال إكساب المواطنين خبرة عملية في الدوام الجزئي ومعايشتهم للعمل في ما يسمى «الكادر الرديف» الذي يعتمد بقاء مواطن رديف بجانب الموظف لمساعدته خلال القيام بدوره الوظيفي، تمهيداً لقيام المواطن الرديف بدور الموظف نفسه في مرحلة لاحقة.

وأوضح أن العمل الجزئي أو الدوام المرن لا يكلف الحكومة أعباء إضافية، ويسهل إدراج أعداد أكبر من المواطنين في العمل وحصولهم على الخبرة اللازمة، مؤكداً أن اللائحة التنفيذية للموارد البشرية أتاحت استخدام نظام العمل الجزئي في الحكومة الاتحادية. وتابع العور أن مسألة التوطين واستقطاب الموارد البشرية المواطنة وتفعيلها ليست منوطة بشخص بعينه يسمى مدير إدارة الموارد البشرية، بل هي حالة عامة يجب أن تدخل في اهتمامات كل موظف من الإدارة العليا في الوزارات والهيئات الاتحادية حتى أصغر الموظفين.

كما أوضح أن وجود ثقافة التوطين هو الداعم الحقيقي لنجاح الخطط والإستراتيجيات الموضوعة من حيث ضرورة تحفيز كل مدير إدارة بغض النظر عن تخصصها الفني أو الإداري لموظفيه، وتطوير أدائهم، وتحسين إنتاجيتهم، والقيام بدوره في تطوير رأس المال البشري.

وبين أن الهيئة أطلقت مشروعات عدة فضلاً عن 20 ورشة عمل لدعم مسؤولي الموارد البشرية وتطويرهم، كاشفاً عن إطلاق نظام معلومات الموارد البشرية الذي يمكّن العملاء من إدخال بياناتهم شخصياً، وبالتالي يتفرغ مسؤولو الموارد البشرية للتخطيط الإستراتيجي ودعم عملية استقطاب وتطوير الموارد البشرية بدلاً من إهدار طاقاتهم في الإجراءات الورقية وتسيير المعاملات.

وأشار العور إلى التجارب المميزة في التوطين التي تعمل الهيئة على الإستفادة منها في المحور الثالث لخطتها الإستراتيجية التي تعتمد على لقاءات ودية في أماكن عامة بين مسؤولي الموارد البشرية في قطاعات مختلفة، تنقل خلالها تجربة في وقت لا يتعدى 40 دقيقة ضمن جلسة غداء، الأمر الذي يتيح للحضور إقامة علاقات ودية وتعارف إيجابي يدعم مناقشتهم والإستفادة من الأفكار والتجارب. ولفتت إلي أن الهيئة تعمل على تحسين بيئة عمل المواطنات لتخفيف الضغوط المختلفة وتشجيعهن على دخول سوق العمل، فالمرأة تشكل نصف قوة العمل في الحكومة الاتحادية، فضلاً عن دورها في إقتصادات الأسرة والأدوار المنوطة بها في تربية أولادها وتدبير أمور منزلها، مؤكداً ضرورة اهتمام الوزارات والهيئات الاتحادية بالمواطنات، لأن القوانين الإتحادية لا تميز بين المرأة والرجل في قوانين العمل والتشريع الوظيفي والترقيات

وغيرها، وهو المبدأ القانوني، غير أن المبدأ الإجتماعي مختلف ويضيف للمرأة خصوصية تنبع من خصوصية دورها الإجتماعي عموماً والمهني خصوصاً، مشيراً إلى أنه لا يمكن الحديث عن التوطين دون الحديث عن المرأة، مبيناً أن تحسين بيئة العمل بالنسبة للرجل والمرأة تعتبر المحور الأول من المحاور الثلاثة في إستراتيجية الهيئة الإتحادية للموارد البشرية[1].

ولا تختلف كثيرا انعكاسات العولمة في مجال تسيير الموارد البشرية في الجزائر عن غيرها من الدول؛ وخاصة العربية ودول العالم الثالث؛ وعلى الرغم من أن الجزائر مازالت لم تعرف حدة في تواجد المنظمات العالمية والشركات المتعددة الجنسيات، إلا أن المتتبع لوضع الموارد البشرية في الجزائر يمكن له أن يلاحظ أن إدارات الموارد البشرية بدأت تعرف الإنعكاسات المذكورة سالفا.

المطلب الرابع: مشاكل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

ترتبط معظم المشاكل المتعلقة بالشركات المتعددة الجنسية أو العالمية بمسؤوليات قسم أو إدارة الموارد البشرية، فيتمثل تعلم كيفية إدارة القوى العاملة من دول متعددة تحديا كبيرا وأساسيا أمام هذه الشركات، وتنبثق معظم هذه التحديات من الاختلافات الكامنة في اختلاف الثقافات بين الدول، وتؤثر هذه الاختلافات الثقافية على الاختيار والتدريب وإدارة الموارد البشرية، وفيما يلي نعرض هذه الإختلافات: [2]

1-القيود الثقافية: تمثل القدرة على التكيف مع القيود ذات الدلالة، والناتجة من الإختلافات الثقافية بين الدول، واحدة من أكبر التحديات التي تواجهها الإدارة الدولية للموارد البشرية، والتي يتوقف عليها نجاح الأعمال الدولية بصفة عامة، فالتعامل مع الإختلافات الثقافية يمدنا بمتغير هام يحدد لنا مدى نجاح أو فشل عملية الإندماج بين شركتين في دولتين مختلفتين.

وهناك بعض الأمور المتعلقة بالجوانب التعليمية، والإجتماعية تؤدي إلى اختلاف اهتمامات مديري الإدارة الدولية للموارد البشرية باختلاف الاتجاهات نحو العمل، والإدارة والقيم المرتبطة بها، ومستوى التقدم التعليمي والإتجاهات نحو التعليم، كل هذا يمكن أن يسهل أو يعرقل تحويل ونقل المنتجات والخدمات والممارسات المتعلقة بالأعمال خارج نطاق الدول المستثمر فيها، وكلما زادت الفجوة بين قيم الدولة الأم وقيم الدولة الأجنبية، كلما زادت صعوبة نقل المنتجات والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية.

2-العمليات الإدارية: حيث تختلف الممارسات الإدارية بإختلاف دول العالم، فالتأكيد هناك أن هناك أكثر من مجرد "طريقة مثلى " والإدارة والمنظمات الناجحة تجعل من الضروري على المنظمات الدولية المتعددة الجنسية، أن تفهم الإختلافات الجوهرية والأنماط الإدارية التي تمارس في الدول المختلفة، وأن تجد طرق

[1] www.emaratalyoum.com/.../2010-11-22.

[2] .راوية حسن "**إدارة الموارد البشرية**"مرجع سابق؛ ص ص 383- 387.

للتوفيق بين هذه الإختلافات، في نفس الوقت الذي تتمسك فيه بالجوانب المتعلقة بالمهام التنظيمية والإدارية الضرورية للتنسيق على مستوى العالم، تظهر أهمية هذه المشكلة بوضوح عندما تواجه المنظمات الدولية الأم، عند اندماجها أو دخولها في استثمار مشترك أو شرائها لمنظمة أخرى، بالرفض والمقاومة من جانب الفروع الأجنبية عند محاولتها فرض أنماطها الإدارية أو الثقافية في هذه الفروع.

وتتأثر العديد من الأنشطة الإدارية بالإختلافات في الممارسات والقيم الثقافية بين الدول، وكثير من هذه المشاكل تؤثر على تطوير وتنمية ممارسات الموارد البشرية في بيئة متعددة الجنسيات ومن بين هذه المشاكل: –وسائل ومعايير اختيار الأفراد – طبيعة المنافع والمزايا المقدمة للأفراد العاملين – طبيعة التعليم وإعداد الدولة المضيفة لأفرادها.

3-المشاكل التنظيمية: تواجه المنظمات في مجال الأعمال الدولية خلال مرحلة نموها وتطورها العديد من المشاكل التنظيمية، من مجرد قيامها بأنشطة تصديرية إلى أن تصبح منظمة أو شركة عالمية، وتؤثر حجم الأنشطة الدولية وأيضا طبيعة الصناعة التي تعمل بها الشركة على طبيعة هذه المشاكل التنظيمية التي تواجهها المنظمات الدولية متعددة الجنسية فهناك كثير من القضايا والمشاكل التي تظهر إما بسبب: اختلاف الجنسيات، أو اختلاف الأنظمة الاجتماعية والثقافية والتعليمية .

وبالنسبة لوظائف إدارة الموارد البشرية، فان تأثير الأنشطة الدولية سيختلف تبعا لنفس الاعتبارات، ويتمثل الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المتعددة الجنسيات في تدعيم أنشطة المنظمة (ووظيفة الموارد البشرية المحلية) في كل سوق محلي ترتبط به الشركة الأم، ويعني هذا أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تميل إلى اللامركزية، وبالرغم من اللامركزية التي تتمتع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية إلا أنه في حالة دخول المنظمة في صناعات عالمية، وتطبيقها لإستراتيجية العمل على المستوى العالمي فان حاجتها للتنسيق والمركزية تزداد وتصبح مهمة، لتحقيق الإتساق والتوافق في سياسات وممارسات الموارد البشرية، لهذا فدائما ما نجد صراعا وتوترا ملحوظا بين اللامركزية المحلية وبين اللامركزية والإتساق والتوافق وهذا الصراع يوجد في معظم التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة والخطط المساندة للإدارة الدولية للموارد البشرية للمنظمات متعددة الجنسيات .

وحسب ريني سميث فإن العولمة هي مرحلّة من مراحل نمو استراتيجيات المؤسسات وهياكلها وثقافتها، فالعولمة في رأيه هي تغير في السلوك والقوة، أي أنها عمل عقلي وتنفيذ فعلي؛ ولذلك فهي تتطلّب طرقًا ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين بعقولٍ متفتحة.

ومن المشاكل الأخرى ما يرتبط **بتغيير تركيبة اليد العاملة؛** حيث أن الوظائف وبكل بساطة لا يمكن الاحتفاظ بها أو ادخارها للأبد... فالطلب هو الذي يخلق الوظائف ويتم التخلص منها عادة عندما يتغير السوق أو تظهر تكنولوجيا جديدة ...فهذا هو الحال في القرن الحادي والعشرين...ولكن تكمن المشكلة في

عدم العدالة عند القيام بتقليص العمالة...وهذا السبب الذي أدى إلى فشل برامج إعادة الهندسة في الكثير من المنظمات ...وقد لجأت معظم المنظمات اليوم إلى تفادي الوقوع في ذلك المأزق من خلال الاستعانة بالعمالة العارضة وإلغاء أسلوب التعيين الدائم بل وجعلت كل فرد يتحمل مسؤولية مساره الوظيفي؛ فالمنظمة تلحقه في وظيفة ذات راتب مناسب وتقوم بتدريبه جيدا على أعلى مستوى بشرط أن يترك العمل إذا لم تعد هناك حاجة إلى وظيفته...ومن خلال ما تلقاه من تدريب عال اكسبه الثقة بالنفس يمكنه الحصول على وظيفة أخرى بسهولة ...وهذا الأسلوب التعاقدي يلائم تماما المنظمات والعاملين الجدد أيضا من ذوى المهارات العالية الذين لا يتحملون السلطة أو يتقيدون بالولاء لجهة معينة ويفضلون اكتساب المزيد من الخبرات من مختلف المنظمات . [1]

لا يبدي المسؤولون في الشركات مجرد اهتمام بالإبداع، بل يبهرهم ذلك؛ وهناك أسباب قوية لذلك من أهمها أن تشجيع الإبداع والتدريب عليه لم يعد أمرا اختياريا، بل أصبح جزءا إلزاميا من منهج العمل وطريقة التفكير.[2] فالشركات التي تخشى مخاطر الإبداع سوف يسبقها المنافسون الذين لديهم عمليات وأساليب أفضل لرؤية الفرص الجديدة.[3]

مما سبق يمكن القول أن الممارسات المستقبلية للمنظمات الاقتصادية ولإدارات الموارد البشرية؛ سوف تعرف قيودا أكبر وتقنيات أعقد؛ ويحتم عليها من اليوم اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة والكفيلة التي تمكنها من ممارسة نشاطاتها في أحسن الظروف؛ فعليها أن تفهم البيئة التي تنشط فيها ومتطلباتها؛ وما توفره لها من يد عاملة؛ وما يجب عليها القيام به اتجاه هذه اليد العاملة؛ وكيف يمكن لها أن تفعل وتنشط وتحافظ على الكفاءة منها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تبين لنا أنه لا يمكن دراسة المنظمات الإقتصادية وإدارات الموارد البشرية العاملة بها بمعزل على البيئة التي تعمل فيها؛ ولا يمكن فهم توجهها إلا من خلال فهم توجه هذه البيئة، وأن المنظمات الإقتصادية أصبحت تتوجه أكثر فأكثر للعمل في بيئة سماتها التعقيد والتغير والإضطراب؛ وعنوانها العولمة؛ كما تبين لنا أنه يتوجب على هذه المنظمات وعلى إدارات الموارد البشرية العاملة بها زيادة الحيطة والحذر في التعامل مع هذه البيئة؛ كما يتوجب عليها أكثر من أي وقت مضى أن تولى أهمية متزايدة

[1] اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون " **سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر** " مرجع سابق؛ ص ص؛6_8.

[2] محمد إسماعيل بلال" **إدارة الموارد البشرية**" دار الجامعة الجديدة الأزاريطة؛ 2004 ؛ ص 221.

[3] محمد إسماعيل بلال "**المرجع السابق**" ص224.

لهذه البيئة والتعامل معها بإعتبارها معطى أساسي ومتغير ثابت وهام في العلاقة التسييرية، على الرغم من الصعوبات والعوائق التي تفرزها العولمة في هذه البيئة.

ويمكننا القول اليوم أن البيئة هي العولمة، وهي منطلق تحديد الأهداف وضبط الاستراتيجيات ومجال لنشاط المنظمات، فالعولمة تفرز اليوم جملة من القيود والقواعد لا يمكن لأية منظمة تجاهلها؛ وخاصة المنظمات الكبيرة الحجم والتي تعمل في إطار المنافسة الدولية. حيث أن هذه القيود تفرض على إدارات الموارد البشرية في العصر الحالي وفي المستقبل التعامل مع نوعية معينة من اليد العاملة وبثقافة معينة وفي إطار قواعد تسييرية محددة.

الفصل الثالث:الفكر التسييري الجديد لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية المستقبلية يحتم علينا بالضرورة معرفة الفكر التسييري القائم في الاقتصاديات الحديثة؛ حيث يشكل خلفية ونقطة انطلاق لمعرفة الممارسات المستقبلية لهذه الإدارة؛ وبالرغم من قلة الدراسات في هذا السياق وتباين الأفكار التي جاءت بها هذه الدراسات؛ فمنها مثلا من ركزت على بعض الممارسات الإدارية أو الوظيفية ومنها من ركزت على الإستراتيجيات الإدارية أو الوظيفية المرتقبة؛ ومنها من تطرقت إلى بعض المفاهيم البيئية وحاولت إبراز انعكاساتها على الممارسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية؛ ومنها من ركزت على الخصائص البيئية أو خصائص المنظمات؛ ومنها من جمع بين عدد من هذه الأفكار والدراسات، مما صعب علينا دراسة هذا الفصل؛ ومع ذلك سنحاول وضع تصور للممارسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية وفق نظرتنا لذلك؛ وذلك من خلال الوقوف عند بعض معالم الأفكار التي تناولت توجهات هذه الممارسات؛ والتي حصرنها من خلال ما توصلنا إليه من الدراسات الموجودة؛ وبعيدا عن التباين الذي وقعت فيه هذه الدراسات؛ والتي من جملتها مسألة التوظيف الدائم والتوظيف المؤقت؛ فمنها من أشارت إلى التوجه نحو التوظيف بالتعاقد ومنها من أشارت ضمنيا إلى عكس ذلك من خلال تركيزها على وظائف ممارسات لا يمكن أن تكون إلى من خلال التوظيف الدائم، كالتنمية والتطوير والإستثمار البشري، وتحسين المسار الوظيفي وغيرها من الممارسات، غير أننا نشير في البداية أن ثمة ممارسات تبقى قائمة وتشابه ما هو موجود من ممارسات في المنظمات الحالية؛ وإن قد تختلف في تقنياتها وأساليبها ومن الصعب علينا التنبؤ بذلك، وأخرى قد تعرف تغير جذري لتتماشى والمتطلبات التسييرية المستقبلية؛ ومن ثمة قد يطرح التساؤل فيما يكمن الفكر التسييري الجديد لإدارة الموارد البشرية وما هو توجه الممارسات المستقبلية لهذه الإدارة ؟ وللوصول إلى الإجابة عن هذا التساؤل نتطرق في هذه الدراسة إلى خصائص منظمات الأعمال المعاصرة والتحديات التي تواجهها وكذلك الملامح الأساسية لفلسفة الفكر التسيير الجديد وأثار ذلك على إدارة الموارد البشرية. وفي الأخير ملامح الأدوار والأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول:خصائص منظمات الأعمال المعاصرة والتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الملامح الأساسية لفلسفة الفكر التسيير الجديد وأثار ذلك على إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: ملامح الأدوار والأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.

المبحث الأول: خصائص منظمات الأعمال المعاصرة والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

مما لا شك فيه أن الفكر التسييري بصفة عامة ومنه المعاصر يرتبط بخصائص منظمات الأعمال والبعد البيئي الذي تنشط فيه؛ كما تبين لنا ذلك في الفصول الأولى من الدراسة؛ ولفهم الممارسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية وبإعتبارها امتداد للممارسات الحديثة يتعين علينا من خلال هذا المبحث إبراز خصائص ومعالم ومميزات المنظمات المعاصرة عن غيرها من المنظمات في العصر السابق؛ كما سنحاول إبراز التحديات التي تواجه المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية المعاصرة بصفة خاصة؛ وذلك من خلال عرض دراسة لمجموعة خبراء حول التحديات التي تواجهه إدارة الموارد البشرية المعاصرة وسبل مواجهتها.

المطلب الأول: معالم وخصائص منظمات الأعمال وإدارة الموارد البشرية المعاصرة.

أولا: معالم وخصائص منظمات الأعمال المعاصرة: في عالم سريع التغير تحولت سمات المنظمة المعاصرة الفاعلة، من منظمة تقليدية ذات هيكل تنظيمي هرامي–متعدد في مستوياته التنظيمية أوالإدارية–إلى منظمة أرشق ذات هيكل تنظيمي مفلطح–محدود في مستوياته التنظيمية أوالإدارية–أوشبكي حيث تتشابك وتتكامل جهود فريق العمل، ومن منظمة تضم إدارات تعمل كجزر منعزلة إلى منظمة تعمل بروح الفريق فتضم فرق عمل متكاملة في تخصصاتها؛ ومحفزة في أعمالها، ومن منظمة تعمل بالتجربة والخطأ إلى منظمة متعلمة تعمل بالتعلم من تجارب المنظمات الرائدة، ومنظمة تقوم على عامليين ومدرين لديهم دوافع ذاتية للتعلم ولاكتساب المعرفة والبناء عليها، ومن منظمة تعتمد مركزية القرار إلى منظمة تعمل باللامركزية، فتفوض الإدارة العليا فيها وتمكن المدرين المؤهلين من العاملين كصناع قرارات في مستوياتهم المختلفة، ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة يوما بيوم إلى الإدارة الإستراتيجية، ومن الإدارة بالتخمينات إلى الإدارة بالمعلومات، ومن الإدارة الكسولة إلى الإدارة بالإبتكار.[1]

لقد عرف هذا العالم تغير كبير وسريع مع بدايات الثمانينات من القرن الماضي ميزه التوجه نحو الفكر الرأسمالي، الذي فرض جملة من السمات الجديدة التي يمكن عرضها في ما يلي: [2]

1–أضحى العالم قرية كونية واحدة؛ بفعل تكنولوجيا الإتصالات المتقدمة؛ ومن ثم لف العالم متغيرات تكاد تكون واحدة وخاصة في الاقتصاد؛ وجنحت نحو الفكر الرأسمالي.

2–زيادة درجة انفتاح المنظمات على العالم الخارجي؛ من خلال ظهور وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات؛ مما أدى إلى الاهتمام بالعامل كمورد منظمي سواء داخل وطنه أو خارجه.

---

[1] أحمد سيد مصطفى" **إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**" مكتبة الأنجلو المصرية؛ القاهرة؛ 2004؛ ص18.

[2] بركات فايزة "**واقع و اليات تحفيز الاطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف**" رسالة ماجستير غير منشورة ؛ جامعة بسكرة ؛2004/2003؛ ص15.

3-فعالية المجتمع المدني؛ عن طريق الجمعيات الأهلية؛ والتي عقدت المؤتمرات العاملة الباحثة بصفة خاصة عن كيفية الإعلاء من قيمة الفرد وتحسين ووضعيته؛ لأنه مورد عظيم الأهمية.

4-زيادة الوعي ورقي ثقافات الأفراد؛ وحرية الحركة لهم والإنتقال من مكان إلى أخر؛ أدى إلى تعرفهم علي حقوقهم جيدا؛ وأنهم أصبحوا أهم موارد المنظمة؛ التي يمكن استثمارها والإستفادة منها.

5-انتشار جمعيات حقوق الإنسان وتعاظم دورها في المجتمعات كافة؛ حيث أظهرت قيمة الفرد كإنسان من ناحية؛ وكأهم مورد-رأس مال بشري -في المنظمات من ناحية أخري.

ومن خصائص مؤسسات الأعمال في عصر العولمة ما يلي[1]:

1- أنها مؤسساتٌ موجَّهة بالمعلومات(Information Oriental Organizations)؛ حيث تُعتبر المعلومات قيمةً هامة وأصلاً حيوياً، بموجبها يتمُّ توجيه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة، وذلك بأن يكون لديها أدوات وأساليب إنتاج المعلومات، وأن يتمَّ استخدام المعلومات الناتجة في اتخاذ القرارات.

2- أنها مؤسساتٌ عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهةٍ أخرى، ومن خلال رصد المتغيِّرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الإستجابة بتبنِّي سياسات وهياكل تتلاءم مع هذه المتغيرات.

3- المؤسسة الرشيقة(Lean Organization): التي من المتوقَّع أن تحلَّ محل المؤسسة البدينة، وذلك بالإعتماد على أعدادٍ أقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة، من خلال الإعتماد على العمل التعاقدي والمورِّدين الخارجيين، وكذلك بتشغيل العمالة الحالية ساعاتٍ إضافية، وهو ما يحمِل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة وسرعة التكيُّف، ولكن يفرض مزيداً من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.

4- زيادة درجة التعقُّد، وخاصة التعقُّد الأفقي، مقاساً بمدى التنوُّع في المهارات ومستوى الحرفية؛ حيث تتَّسم المؤسسات المعاصرة بالتنوُّع في مزيج المهارات على حساب التشابه الذي كان سمة المؤسسات في السابق. ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوُّع في السنوات القادمة؛ وذلك نتيجة عولمة أسواق العمل، ولجوء كثيرٍ من المؤسسات مثل "زيروكس" وبنك "بوسطن" و"جنرال موتورز" إلى التحوُّل إلى إدارة مجموعاتٍ مهنية شديدة التنوُّع.

5-التحوُّل من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدُّد مستويات السلطة، ويتمُّ تصنيف الموظفين طبقاً لمراكزهم الوظيفية، سلطاتهم، أجورهم، وتأثيرهم إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتَّسم بقدرٍ كبير من الإستقلالية، وحرية التصرُّف، والتعاون، بدلاً من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة؛ وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية، وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة.

[1] محمود أحمد الخطيب" **مرجع سابق**" ص 91.

6- المؤسسة التي تسعى إلى التعلُّم المستمر(Learning Organization)، وذلك للإستفادة من التطوُّرات العلمية والتكنولوجية، وللتكيُّف مع المتغيِّرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافاتٍ متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري(Intellectuel Capital)الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.

7- الميل إلى التحالفات والإندماجات والإستحواذ، وهذه الممارسات الإستراتيجية إستلزمتها عولمة الأسواق والمُنتَجات والمنافسة، ومثال ذلك ما تمَّ بين مؤسسات "IBM " و"توشيبا" و"سيمنز"؛ فقد ارتبطوا بأعمالٍ مشتركة من منطلق: "إذا لم تستطع أن تهزمهم فألحق بهم"؛ وقد نتج عن ذلك تعبئة الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية لتطوير شريحةٍ إلكترونية في قدرتها 16 مرة عن المتاح حالياً.

8-التحوُّل من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحوُّل من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطارٍ معرفي ومهاراتي.

وهذه الخصائص التي بدأت في الظهور في المؤسسات المعاصرة، من المتوقَّع أن تزداد وضوحاً في المستقبل، سواءً في المؤسسات الرائدة التي اتَّسمت بها، أم بإنتقالها إلى مؤسساتٍ أخرى (مؤسساتٍ تابعة)، لها دلالاتٌ ضمنية وانعكاساتٌ إدارية، فيما يتعلَّق بتسيير الموارد البشرية في إطار العولمة.

وحسب (نعمة عباس الخفجي) فإن المؤسسات الفعالة في القرن الجديد يجب أن تتوافر لديها بعض السمات وهي[1]:

-**التوجه بالمبادرة:** فالمؤسسة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير.

-**التوجه بالموارد البشرية:** حيث يجب أن تلتزم مؤسسات القرن الحادي والعشرين بمعاملة العاملين لديها كموارد بشرية لديهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة، وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي.

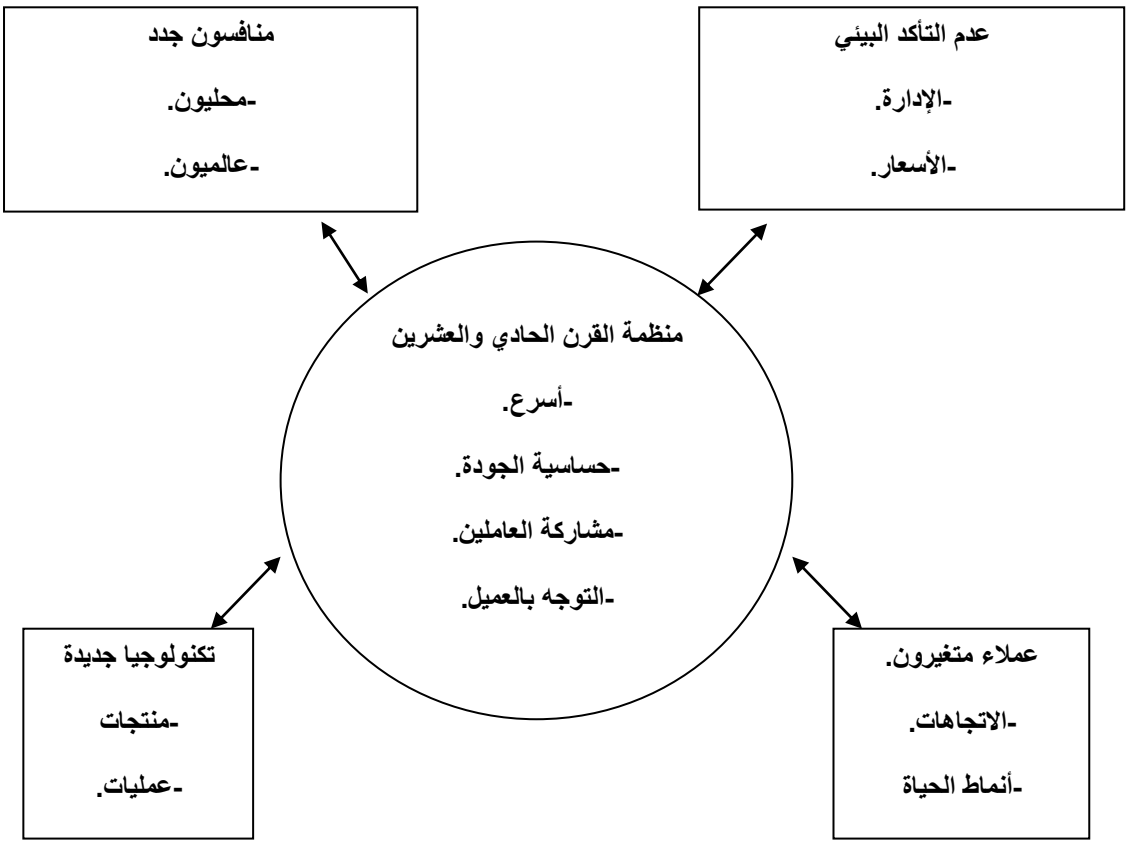
-**التوجه بمشاركة العاملين:** ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري، وتتجسد المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل، والذي يمكن تحقيقه جزئيا من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة.

-**التوجه العالمي:** وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق مؤسسات تدار مهنيا حول العالم؛ والتي تتعامل معه بقدر كبير من المساومة والعدالة والاحترام مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي.

[1] نعمة عباس الخفجي "**الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات**"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن،2004، ص239.

-**التوجه بالجودة:** حيث يجب على مؤسسة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضى عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من الوهلة الأولى، أو ما يشار إليه بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والشكل رقم(1/3) أدناه؛ يوضح معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين.

الشكل :1/3 معالم مؤسسة القرن الحادي والعشرين.



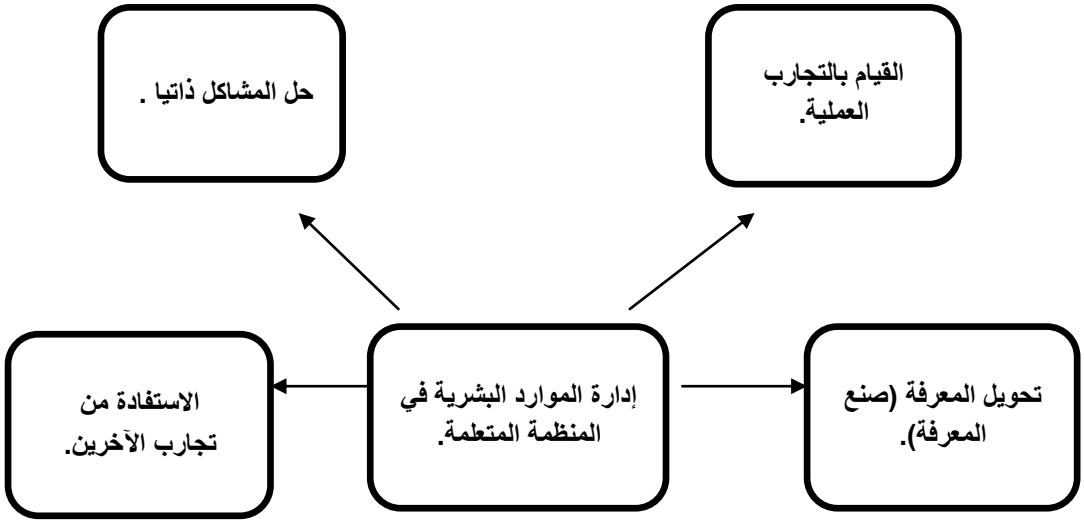
المصدر: نعمة عباس الخفجي"المرجع **السابق** "ص240.

ولقد حاول الكاتب من خلال هذا الشكل إبراز معالم منظمات القرن الحادي والعشرين من خلال التركيز على الأبعاد والصفات البيئية؛ لهذه المنظمات التي تعمل في إطار عدم التأكد البيئي وزيادة المنافسين وتغير العملاء وظهور تكنولوجيات جديدة؛ مما يتطلب منها أن تكون أكثر سرعة واستجابة للمتطلبات البيئية؛ مع مراعاة حساسية الجودة ومتطلباتها؛ وهو ما يحتم عليها إشراك العاملين والتوجه بالعملاء.

ولعل من ابرز ملامح منظمات هذا العصر هو ظهور ما يعرف بالمنظمات المتعلمة، وذلك كحتمية واستجابة للتطورات الحاصلة في البيئة بصفة عامة وبيئة الأعمال بصفة خاصة، والذي استوجب إدخال الأسلوب العلمي في إدارة هذه المنظمات، هذا الأسلوب الذي عرف تطور كبير جدا؛ في مختلف مناحي الحياة البشرية، وأعطى دفعا كبيرا للمنظمات المعاصرة؛ وحتم على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بأدوار جديدة

تساهم في بناء المنظمة المتعلمة، وألزمها بإتخاذ الأسلوب العلمي بدرجة أكبر مما كانت عليه؛ وقيامها بأدوار يمكن أن تحقق لها غاياتها؛ ويمكننا أن نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل:2/3 الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في إطار المنظمات المتعلمة.



المصدر :إعداد الباحث.

ويتضح من الشكل أعلاه أن المنظمة المتعلمة تقوم على الأسلوب العلمي في العملية التسييرية؛ حيث تعتمد على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتيا؛ وهو ما يتطلب منها وجود مدراء يمتلكون قدرات عالية؛ ويعملون على جمع البيانات التي تعالج وتحول إلى معلومات؛ تستفيد منها في إدارة الموارد البشرية؛ سواء تعلقت هذه البيانات بالتجارب العلمية التي تقوم بها؛ أو بتحويلها وصنعها للمعرفة؛ أو تعلقت بحل المشاكل التي تعاني منها؛ أو الإستفادة من تجارب الآخرين؛ فالمنظمة المتعلمة تتعلم أيضا من خلال التأثر بالآخرين؛ فقوة البصيرة وامتداد النظر نحو الخارج(البيئة) يحتمل أن يكسب وجهات نظر جديدة؛ فالتدريب والتطوير يلعب دورا واضحا في الحصول على بعض الخبراء الذين يتدربون على فهم عمليات الشركة وحتى المدراء يجب أن يتدربوا على المقارنة المرجعية؛ من خلال الممارسات الفنية الأفضل لكي تعتمد وتنفذ؛ كما تعتمد على تحويل المعرفة من خلال نشرها بسرعة
وبفعالية في كل أجزاء المنظمة. وكل هذا يحتم على المنظمة أن تصنع إستراتيجية تمكنها من تنمية وتطوير مواردها البشرية وتحفيزها؛ حتى تتمكن اكتساب هذه الصفة.

ولقد ساعد وبصفة خاصة في ظهور هذا النوع من المنظمات ظهور ما يعرف بمجتمع المعلوماتية.* وحسب (**ريتشارد دافت R.Daft**) فإن منظمة التعلم تتميز بعدة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي كالأتي:[1]

* إن هذا المفهوم مازال غير واضح بشكل تام، وله العديد من التعريفات منها المفهوم الذي يقوم على التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع حيث المعلومات –في أكثر أشكالها اتساعا وتنوعا – هي القوة الدافعة والمسيطرة.وأيضا هو المجتمع الذي ينشغل معظم أفراده بإنتاج المعلومات أو جمعها أو تخزينها أو معالجتها أو توزيعها. ومن هذه التعريفات كذلك هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات

1-القيادة: تتبنى أدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير ومهارات جديدة؛ تنسجم مع خصائص منظمة التعلم. ومن هذه الأدوار أنه مصمم وواضع الإستراتيجية والسياسات ومعلم ومحفز الأفراد على التعلم، والراعي لهم وداعمهم.

2-الشبكية: إن الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى؛ وإنما أيضا لأنها توجد عقبات المكانة والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم. والشبكية تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنما أيضا بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا.

3-الثقافة: لابد أن تتبنى منظمة التعلم وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين الذي يرتكز على التعلم المستمر.

4-التعلم الاستراتيجي: الجديد أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق. وكما يرى هنري منتزبيرغ(mintzberg) فإن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري ويتمثل في التعلم والثاني إنبثاقي ويتمثل في وضع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة

5- الطلب على المعرفة: منظمة التعلم تميل إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة أو توليدها من داخل المؤسسة.

6 - الذاكرة التنظيمية: وهي المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من اجل الإستخدام المستقبلي؛ أو التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات أو الأغراض الأخرى.

وتعتمد المنظمة المتعلمة بشكل أساسي على الخبرات العملية والتجارب التي تعتني بالبحث، بشكل علمي ونظامي وبالمعارف الجديدة والتجارب العملية، مع اختيار طرق جديدة لتحسين التكنولوجيا وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ويلعب المورد البشري دورا مهما في تطوير التوجيهات المبينة على التجارب العملية.

ولا يفوتنا في هذا الصدد أن ننوه بأن **هناك فرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي**؛ فالمنظمة المتعلمة تصف وتحدد الشروط الملائمة والضرورية لوجود إنفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي؛ في حين أن التعلم التنظيمي يشير إلى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة.

الاتصال، اي انه يعتمد على التقنية الفكرية، تلك التي تضم سلعا و خدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة بالمعلومات التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتسويق هذه السلع والخدمات. وهو أيضا المجتمع الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة كوجه للحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، أو المجتمع الذي يعتمد على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري، وكسلعة إستراتيجية، وكخدمة، وكمصدر للدخل القومي، وكمجال للقوى العاملة. وكل هذا يحتم عليها أن تصنع إستراتيجية تمكنها من تنمية و تطوير مواردها البشرية وتحفيزها؛ حتى تتمكن اكتساب هذه الصفة

[1] نجم عبود نجم , **"مرجع سابق "**, ص ص261 -262

وحسب علي السلمي يمكن رصد **التوجُّهات البارزة في عالمنا المعاصر** – والتي تُمهِّد لعالم الغد – فيما يلي: [1]

- التحوُّل نحو نظامٍ عالمي تسودُه قوةٌ عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقِّق لها السيطرة السياسية، الإقتصادية، العسكرية، والنفوذ الثقافي الشامل.
- التحوُّل في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق، وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص؛ وإتاحة الفرص للإستثمار الخاص، سواءً الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية.
- التوجُّه لتكوين تجمُّعات إقتصادية إقليمية، تعمل على حشد القوى وتوفير مجالاتٍ أرحب للتعاون الإقليمي، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجُّه الدولي لتحرير التجارة، في إطار المنظمة العالمية للتجارة.
- الإنطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية، وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالات على قطاعات الإنتاج والخدمات، وحتى على مستوى الحياة العامة.
- اشتداد المنافسة العالمية، والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات والدول.
- وفي ذات الوقت، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق، وضخامة الإستثمارات اللازمة لتحويل مشروعات البحث والتطوير، برز اتجاهٌ قوي لتكوين تحالفاتٍ بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين.

إن العولمة هي التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، مع تلك التحوُّلات والتغيُّرات، وأصبحت المؤسسات في مختلف دول العالم تسعى لإستثمار الفرص السانحة في تلك السوق العالمية الكبيرة اعتماداً على تقنيات المعلومات والإتصالات، وتوافقاً مع مجمل التوجُّهات السابقة، والتي تُشير كلها إلى قيام سوقٍ عالمية واحدة لا تفصل بين أجزائها الحواجز أو المعوقات التقليدية.

ثانيا:وخصائص إدارة الموارد البشرية المعاصرة: لقد حصر**(ميشيل ارمسترونج2000)** أهم خصائص الإدارة الجيدة للموارد البشرية الحديثة في ما يلي: [2]

- نشاط مشتق من الإدارة العليا .
- يعد الأداء وإدارة الموارد البشرية من المسؤوليات الأولى للمدرين والقادة.
- تؤكد على الحاجة إلى التناسب الإستراتيجي والتكامل بين العمل والإستراتجيات الفردية.
- تتضمن انتهاج منهج شامل ومتماسك لسياسات المستخدمين وممارستهم.
- دائما تكون أهمية العاملين مصاحبة للثقافات والقيم والقوية.

---

[1] علي السلمي" **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**" دار غريب، القاهرة، 2001، ص 23.

[2] ميشيل ارمسترونج **"الكامل في تقنيات الإدارة** " مكتبة جرير؛ الرياض؛ ؛2004؛ ص540 .

-التأكيد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين.
-علاقات العامل فردية لا جماعية، عالية الثقة لا منخفضة الثقة.
-توزيع المسؤوليات في التنظيمات مع الأدوار المرنة لفريق العمل والتأكيد على فريق العمل.

مما سبق اتضح لنا أن الكتاب والباحثين أشاروا إلى جملة كبيرة من السمات التي تميز سمات العصر الحالي –القرن الحادي والعشرين–والملاحظ فيها أن عدد من هذه السمات هو امتداد لسنوات سابقة؛ كما أن أهم سمات تميز هذه المنظمات هو وجودها في محيط معقد وزيادة شدة المنافسة خاصة مع وجود ظاهرة العولمة، واتبعها الأسلوب العلمي في العمليات التسييرية والذي اظهر ما يعرف بالمنظمات المتعلمة، والذي سيحتم عليها في المستقبل استخدام أكثر الأدوات العلمية وبصفة اخص تكنولوجيا المعلومات والرشاقة في العملية التنظيمية .

ومنه يمكن القول أنه نتيجة للتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة الخارجية خاصة؛ ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسة بصفة عامة – التي سبقت الإشارة لها– وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والتي يمكن حصرها أهمها في ما يلي :

_التحول من التصنيع والعمل اليدوي الجسماني إلى التصنيع والعمل المعلوماتي .
_التحول من الأسواق المحلية المحدودة إلى الأسواق العالمية المفتوحة.
_التحول من بيئة أكثر استقرار إلى بيئة أكثر تغيرا واضطرابا.
_التحول من الإدارة بالأمر إلى الإدارة بالتوجيه.
_التحول من العمل اليدوي الجسماني إلى العمل الذهني .
_التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات .
_التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة في اتخاذ القرار .
_التحول من إدارة الأفراد والموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات والشركاء في النشاط.
_ التحول من التركيز على الأصول المادية إلى التركيز على الرأس المال البشري
_ بالنسبة لقيم العمل ذاتها هناك تحول واضح فمن قيم العمل الجاد في الخمسينات إلى تحقيق الرفاهية وقيمها وتحديد ساعات العمل في السبعينات إلى تحقيق ذاتية العامل حتى يعطي إنتاجا وفيرا.
_بالنسبة لمصدر القوى العاملة في المنظمة فمن القوى السلطوية إلى قوى المشاركة.
_بالنسبة لنطاق المشاكل التي تتعرض لها قوى العمل فمن نطاق المشاكل الاقتصادية إلى المشاكل السلوكية التي تؤثر في القوى البشرية ومن المشاكل العادية ذات الطبيعة المتكررة إلى المشاكل ذات الأحداث المتوالية.
_وهناك تحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات؛ فالصناعة الجديدة تقوم على أسس مختلفة عن أسس الصناعات التقليدية؛ صناعة الإليكترونيات؛ أشباه المواصلات؛ البتروكيماويات الحديثة؛ صناعة

الخدمات وتجلب هذه الصناعات الجديدة معها أنماط حياة اجتماعية متغيرة وأساليب ونظم إدارية جديدة تتطلب فهما جيدا للعمل وقيمه وأساليبه ونظمه ونوعية جديدة من العمالة تجيد التحكم الرقمي في الإنجاز واستخدامات الكمبيوتر وبرمجة الربوت والتسيير الذاتي وباقي الخدمات التي تتطلب إجادة التعامل مع المعلومات. [1]

ومن الملامح الأساسية الأخرى يمكن ذكر:

_التوجه نحو الإقتصاد المعرفي والثورة المعرفية:يظهر الواقع الإقتصادي والتسييري اليوم حدة زيادة التوجه نحو الإقتصاد المعرفي والثورة المعرفية فلم يعد هناك قطاع من قطاعات الاقتصاد ولا نشاط من نشاطاته؛ ولا وظيفة من الوظائف الإدارية تخلو من المعرفة العلمية؛ بل هي في تزايد مستمر وغير متقطع، مما يستدعي أكثر من أي وقت أخر ضرورة مسايرة هذه الثورة العلمية والتي من مؤشراتها: [2]

_ازدياد عدد براءات الاختراعات وتطبيقاتها في جميع أنحاء العالم بما في ذلك الدول النامية.

_ازدياد عدد المجلات والأبحاث العلمية؛ وقواعد البيانات.

_ازدياد نسبة الأموال التي تنفق على البحث العلمي النظري والتطبيقي.

_ازدياد اعتماد التقدم التكنولوجي على المعرفة العلمية بدلا من الخبرة الشخصية المتناثرة.

_ازدياد استخدام الحواسيب والأنترنت,مما جعل المعرفة أكثر انتشارا؛ ومكن أعدادا كبيرة من المتعلمين من الوصول إليها بسهولة وفعالية أكبر.وساعد على تحقيق ذلك كله الثورة التي حدثت في الاتصالات. ويمكن اختصار هذه التطورات جميعا تحت اسم تكنولوجيا المعلومات.

_النقص الهائل في كلفة وسرعة الإنتقال ونقل المعلومات من بلد إلى بلد ومن جزء إلى جزء أخر في القطر الواحد.

_التزايد المطرد في إعداد العمال المؤهلين معرفيا وفي الأعمال والوظائف كثيفة المعرفة.

_الإتساع الكبير في أعداد المؤسسات التي تعتمد اعتمادا رئيسيا على المعرفة مثل شركات المعلومات؛ والبرمجيات، والبحوث,والإستشارات والأوراق المالية,والخدمات المالية والمصرفية.

_ الإنفجار المعرفي الذي حدث في حقول معينة مثل هندسة الجينات والبيولوجيا الجزئية؛ يضاف إلى ذلك ما اخترعه علماء الكيمياء والفيزياء والمهندسون من مواد وعمليات جديدة.

[1] فؤاد القاضى **"الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لمجابهة تحديات القرن الواحد و العشرين "** مجلة إدارة المعرفة ؛ جمعية إدارة الأعمال العربية ؛ مصر ؛ العدد 19؛ ديسمبر 2002 ؛ص ص 43-44.

[2] عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ **"مرجع سابق "**ص51.

_الإنعكاسات الجيولوستيكية والأخلاقية والقانونية والإنسانية التي ترتبط بتلك التطورات؛ ومن الأمثلة على ذلك إنتاج أسلحة من أسلحة الدمار الشامل والإستنساخ ؛ وتهديد الحرية والخصوصية الشخصية للأفراد والجماعات في العديد من بلاد العالم.

المطلب الثاني:التحديات التي تواجه المنظمات وإدارة الموارد البشرية المعاصرة.

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة امتدت آثارها بصورة شاملة إلى مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ. وإن هذه التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة، التطور التكنولوجي، وثورة الإتصالات والمعلومات والتجارة الحرة جعلت القائمين بالتعامل مع القوى البشرية يعملون على تكوين قدرات إبداعية وإبتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والإستجابة لهذه المتغيرات في دنيا الأعمال بشكل خاص. وقد تباينت الدراسات في ذكر هذه التحديات ومن جملتها نذكر:

_**(عبد العزيز بدر النداوي 2009)** يرى أن إدارة الموارد البشرية تواجهها عدة تحديات منها[1]:

1) التحديات العالمية أو الدولية: يرتبط هذا النوع من التحديات بشكل رئيسي بالمنظمات التي أخذت في السنوات الأخيرة تجاوز الحدود الإقليمية والإتجاه إلى العالمية، ولتحقيق ذلك ينبغي على المنظمات أن تملك مدراء لإدارة الموارد البشرية يكونوا على إطلاع واسع بالمتغيرات الدولية والعمل على خلق موازنة بين مجموعة معقدة من الأفكار والقضايا المترابطة.

2) التحدي التكنولوجي: إن الإتجاهات التكنولوجية الحديثة قد انعكست على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير الذي أحدثته في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل والحاجة إلى مهارات متنوعة ومختلفة، حيث هذه الإتجاهات تشير إلى تقليص عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات قليلة وزيادة في عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات عالية.

3) تحدي المنافسة: المنافسة مرتبطة بقدرة المنظمة على النمو والتطوير والمنافسة والإحتفاظ بكيان محدد في السوق والمسؤولية الإجتماعية. ويتحتم على إدارة الموارد البشرية في هذا الجانب العمل على الإهتمام بالمسائل المتعلقة في الحالات التي تحدث لمنظمات الأعمال في البيئة العالمية.

4) تحدي الجودة: لقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة الأهمية الأولى في الإستراتيجيات التنظيمية، وفي ظل هذا التوجه أصبحت إدارة الموارد البشرية تمتلك الدور الرئيسي والأساسي في نوعية الإنتاج للمنظمة، من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسبة للأداء الجيّد وأن يكون الأفراد العاملين في المنظمة على درجة عالية من الإبداع والمبادرة والكفاءة في تلبية رغبات وحاجات المستهلكين.

[1] عبد العزيز بدر النداوي" **مرجع سابق** " ص، ص: 100-112.

5) تحدي تطوير رأس المال البشري: هو مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشرية المتباينة في مستويات أداءها في المنظمة حاليا والتي ستهيأ للعمل مستقبلا. والمنظمة الناجحة هي التي لها القدرة على إدارة رأسمالها البشري، وتستطيع جذب إليها الآخرين من خلال أفضل الأعمال التي تقدمها وكذلك استخدام ما تخزنه المنظمة من معارف وقدرات من خلال ما يعرفه العاملين لديها.

6) تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: تشهد السنوات الأخيرة ثورة في المعرفة، وأصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه تحدي كبير للمعلومات والبيانات المتعلقة بالمورد البشري وعدم السيطرة عليها. ولتستطيع إدارة الموارد البشرية المساهمة بنجاح في مجال عملها فهي بحاجة إلى نظم المعلومات حديثة ومتخصصة تشمل جميع البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية وخطط العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأن تملك قاعدة بيانات أساسية معتمدة على الحاسب الآلي لكي تستطيع استيعاب المعلومات والبيانات.

7) التحدي الإجتماعي:يرتبط الجانب الإجتماعي في تطوير مجموعة من المهارات المرتبطة، من قراءة وكتابة من جانب ومن جانب آخر يرتبط بدوافع وسلوك العاملين في المنظمة ومن جانب ثالث يرتبط بعملية إدارة الإختلاف الثقافي الموجود بين الدول التي تعيش فيها المنظمات وارتباط هذه الثقافات بالوسائل والأساليب المتبعة في السياسة والإقتصاد والإدارة الموجودة في الدول المختلفة والمؤثرة في عمل المنظمة التي تعمل في هذه الدول.

– **(صلاح الدين محمد عبد الباقي)** لخص هذه التحديات في ما يلي:[1]

1) زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:بدون أدنى شك أن الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

2) تغيرات في تركيب القوى العاملة:نظرا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا سيلقي عبءً جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين كما يسمح هذا الإندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية، الأمومة ...إلخ) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية التجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

3) نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية لعصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي"**مرجع سابق**" ص ص 103، 106.

متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

4) تغير القيم والإتجاهات: تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؛ فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام ...) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الإنفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من أثار على الإدارة والأعمال حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الإختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

5) العائد والتعويض: إن ارتفاع مستويات التضخم الإقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الإقتصادي فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات كما يؤدي إلى عدم الإنتظام في العمل والإلتزام به؛ حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقى عبءً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

6) زيادة حجم القوى العاملة: وهذا يعود لأمرين أساسين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

7) التشريعات واللوائح الحكومية: إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والإلتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

-**(سعد علي العنزي وأحمد علي صالح2009):** لخص هذه التحديات تحت عنوان تحديات القرن الحادي والعشرين. وذلك كما يلي:[1]

[1]سعد علي العنزي و أحمد علي صالح**" إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال "** اليزوري؛ عمان} الأردن؛ 2009؛ص ص18-22.

1) العالمية: لقد ذهبت تلك الأيام التي كانت معظم المنظمات تصنع منتجاتها داخل البلد وتصدرها إلى الخارج، فمن التوسع السريع للأسواق العالمية صار المدراء يكافحون لأجل الموازنة بين احتياجات التفكير عالميا والتنفيذ محليا، وهذا ما جعلهم يضطروا لنقل الأفراد والأفكار والمنتجات والمعلومات من جميع أنحاء العالم لكي تسدد الحاجات والرغبات المحلية، كما يتوجب عليهم الانتباه للمقومات الجديدة والحيوية عند صياغة الإستراتيجية وتحديد المواقف السياسية المتغيرة، ومواجهة النزاعات التجارية العالمية، والتعامل مع أسعار الصرف المتقلبة وتبادل العملات والثقافات المتنوعة، وكذلك يتوجب عليهم الإلمام أكثر بأساليب التعامل مع الزبائن من البلدان الأخرى والتجارة العالمية والمنافسة الحادة أكثر من ذي قبل وباختصار إن العالمية ستتطلب من المنظمات أن تزيد من قدراتها في التعلم والتعاون وإدارة التنويع والتعقيد والغموض.

2) الربحية من خلال النمو: خلال العقد الماضي أخذت معظم المنظمات تتخلص من خسائرها ومظاهرها السلبية بإتباع أساليب التقليص والترشق، وإعادة تصميم الأعمال، والإندماج لأجل زيادة الكفاءة وتقليل الكلف، وحيث أن مثل هذه الأساليب قد تم الإنتباه لها وأصبحت متقادمة، وبالتالي هذا ما جعل الإداريون يلجئون للجانب الآخر من معادلة الربح ألا وهي زيادة الدخل لغرض النمو.....ومن المؤكد أن المنظمات التي تسعى إلى النمو خلال الإندماج والإكتساب والمشاريع المشتركة يتطلب منها أن تمتلك قدرات عالية ومهارات متنوعة في مواجهة الثقافات المتنوعة.

3) التكنولوجيا: لقد التكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين، والتحدي الذي سيواجه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيم خاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا في السنوات القادمة من القرن الحالي، سيحتاج المدراء تصور عاليا حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءاً حيويا ومنتجا في مجال العمل، كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحنى الخبرة وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعكسه فإنهم قد يواجهون خطر ابتلاع المعلومات لهم.

4) التغيير: من أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو الذي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها، وهنا يتوجب على إدارتها أن تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة قضايا الإبتكار وإعادة هندسة الأعمال وكذلك كيفية وضع صيغ عمل إستراتيجية مجدية و/أو اكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين مع أن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة، والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل.

5) رأس المال الفكري: أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والإتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والإستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا، وقد تكون هذه المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تميز

نفسها في أساليب خدمة الزبائن فمن الآن وصعداً تكون المنظمات الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا وعليه فالتحدي القادم الذي سيواجه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة) وبنائه واستثماره والمحافظة عليه.

6) رأس المال الإجتماعي: وهو أن تعمل المنظمة في شكل جماعات عمل متعاونة أكثر من كونها عدد من الأفراد يعملون سوية سعيا إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي العمل على إنشاء جسور المحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات البعيدة التي تفصلهم عن بعضهم البعض .وإن التحدي الجديد يتمثل في توجيه إدارة الموارد البشرية نحو إيجاد رأس المال الاجتماعي وتطهير المنظمات من سلبيات التوجه نحو الفردية، وجعله قضية مركزية لإصلاح الحياة التي تتصف بالحركية والتعقيد أو حمايتها من الفوضى والدمار والضياع.

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة. ويمكن إيجاز هذه التحديات في النقاط التالية:

1) **إدارة الجودة الشاملة:** لقد أسهم التحدي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة على التركيز على العنصر البشري وإعطاءه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

. مساهمة العاملين. . الوقاية بدل العلاج.

. التمكين. . التركيز على العمليات.

. تحقيق رضا المستهلكين. . التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أثر بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، ما جعل المنظمات تعطي أدوارا شاملة وواسعة في الإستجابة لمتطلبات التغير وحول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

2) **تحديات العولمة التنافسية:** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة؛ نستطيع بسهولة أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة؛ وكذلك التعامل مع مختلف الثقافية الإنسانية، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الإتفاقات والمعايير الدولية، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين المحلية والدولية. كما أن التنافسية

المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3) التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والإتصالات في أحداث العديد من التطورات الإقتصادية والإجتماعية والحضارية؛ مما أجبر المنظمات الإنسانية علي تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية تعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

3) التحديات البيئية:إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية؛ ولذا فإن البناء الإستراتيجي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

وعموما يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات؛ وأفرازت آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص.[1]

ويمكن **تصنيف هذه التحديات** إلى ثلاث مجموعات هي التحديات البيئية والتنظيمية والتحديات الذاتية، أي المرتبطة بالعاملين أنفسهم وذلك كما يلي:[2]

1) التحديات البيئية: تمثل هذه التحديات جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها، ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والإحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الإقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، وكذلك التغير في القطاعات الإقتصادية بإتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والإتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل

---

[1] خظير كاظم حمود " **مرجع سابق**"ص24

[2] سهيلة محمد عباس" **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**" دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية،2009 ص ص 31 – 34.

من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات إستثمارها، إن السعي لخفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي أو الآني وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل لديها، ونقوم بالإتصال بهم عند الحاجة.

2) **التحديات التنظيمية:** تتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة. وأهم تلك التحديات التي لابد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

ومن بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار مع المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة، وهذا يعكس الإهتمام والتركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا للمساهمة في تحسين الإنتاجية والنوعية والإستجابة السريعة للمشاكل المختلفة واتخاذ القرارات ووضع الحلول لها.

3) **التحديات الفردية:** تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الإجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل، وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

ويتطلب التوافق أو التطابق بين الفرد والمنظمة إستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم والمنظمة وجذب الكفء منهم للعمل والإستمرار مع المنظمة. بالإضافة إلى ما ذكر يبقى التحدي الأهم والمؤثر على العاملين مباشرة هو التحدي المتمثل في تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

ومن التحديات الأخرى يذكر الدكتور **(خيري مصطفى كتانة2007)**ما يلي:[1]

1) **تعقد الإدارة:** بشكل متزايد نتيجة التوسع في حجم المنظمة من جهة والتوسع في نشاطها جغرافيا من جهة أخرى

2) **تدخل الدولة في شؤون المنظمة:** ويكون دور الدولة ايجابيا بتنظيم العلاقة بين العاملين فيها والمنظمة والموردين والمستهلكين والنافسين والجودة في الإنتاج والرقابة الصحيحة والبيئة، بموجب التشريعات الأنظمة والتعليمات، بينما يكون سلبيا نتيجة تعقد الإجراءات والتأخير في إنجاز المعاملات والمزاجية في التعامل والقرارات الضريبية غير العادلة وغيرها من المعوقات التي تؤثر في إنجاز المنظمة لأهدافها.

[1] خيري مصطفى كتانة "**مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات _ العمليات الإدارية(منهج تحليلي)** "دار جرير للنشر والتوزيع؛ 2007؛ ص ص 28-30

3) الإرهاب: أضحت مشكلة الإرهاب من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المعاصرة، بل وأصبحت همها الأكبر بما تخلفه من أثار سلبية على الإقتصاديات بشكل عام وإدارات المؤسسة بشكل خاص مما يضيف تحديات جديدة تواجهها الإدارات الحديثة، والتي تتطلب مواجهتها بحكمة باستخدام الإدارة المعاصرة مثل الإدارة الظرفية والإدارة الوقائية ..وغيرها .

4) مساهمة الإدارة في تحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية: ومن هنا تبرز أهمية الإدارة وقدرتها على المساهمة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية والتفاعل مع متطلبات شرائح المجتمع، وتلبية شروط الدولة والإستجابة للقضايا والمشكلات الإجتماعية والإسهام بتوفير الخدمات بأسعار منافسة وشمول المواطنين بمظلة الضمان والتأمين الصحي وعدم الإضرار بالبيئة والمشاركة في معالجة مشكلات الفقر والبطالة والإهتمام بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية بما يتوافق وعاداته وتقاليده .

5) ظهور اقتصاديات المعرفة: تعتمد المنظمات الحديثة على القدرات المعرفية للعاملين أكثر من اهتمامها على المجهود البدني، والتي من شأنها أن تزيد من التحديات أمام المدراء في كيفية إدارة أمور المنظمة في ظل اقتصاديات المعرفة .

6) **الكفاءة والإنتاجية:** أضحت زيادة الكفاءة ورفع الإنتاجية وتحسين النوعية من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة، لذا يتوجب عليها التخطيط الأمثل وتصميم العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتطوير مهارات العاملين بما يتماشى مع معايير الجودة الشاملة .

ومما سبق يمكن القول أن كل متطلب بيئي تتعامل معه المنظمة وكل هدف أو بعد ترغب في الوصول إليه يعتبر تحدي يواجهها؛ غير أن شدة هذه التحديات ودرجة أهميتها وتأثيرها تختلف من منظمة لأخرى بحسب قدرة ودرجة تأثير هذه التحديات؛ مما يستوجب على المنظمة دراسة وتحليل وتصنيفها حتى يمكنها التعامل معها بطريقة أحسن.

المطلب الثالث: عرض دراسة مجموعة خبراء حول التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

حاولت إحدى الدراسات تلخيص هذه التحديات تحت عنوان **تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتاتها في الألفية الثالثة**[1]* حيث جاء في هذه الدراسة أنه تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية؛ وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية؛ من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية – شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى – تحديات كثيرة مع دخول

1 فيصل حسونة **"إدارة الموارد البشرية"** دار أسامة؛ عمان؛ الأردن؛ 2008 ؛ ص ص239-242 .

*نشر هذا المقال في عدد من مواقع الأنترنات لناشرين متعددين؛ كما نشره **د. سعيد علي الشواف (خبير إداري)** في مجلة التدريب والتقنية العدد13 .

الألفية الثالثة والإتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة. ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية:

أ) **تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة:** تبين هذه الدراسة التي أجراها فريق من شركة I.B.M والإستشاريون تاور بيرن وشارك فيها (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلداً، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينيات، وتوصلت إلى أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة عن:

-عولمة الأسواق المحلية والوطنية.

-عولمة تقنيات الإتصالات.

-عولمة المعلومات.

- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.

-التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجار سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيراً كبيراً في ملامح العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.

-التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.

-بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الإعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.

-مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام سايبرنيكي يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.

-التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.

_اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.

_تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الإقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.

_تزايد الإتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الإتجاهات والإستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت

المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

ب) توقعات الخبراء: على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها آنفاً سواء أكانت ديموغرافية أو تنظيمية أو تدريبية. ويمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

1- لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور إستراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

2- استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الإستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من :

أ - الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.

ب- التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.

ج- التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.

د- تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.

هـ- الوضوح في الأهداف والإتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.

ز - التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والإستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.

3- اكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها.

4- الإندماج الإستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.

5- التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.

6- تدريب العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق السايبرنيكي بين الإنسان والتقنية.

7- ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال.

8- أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.

9- أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.

10- أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة خدمية لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة، يجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المنظمة.

11- التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، بإستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الإستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الإستعدادات والإتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.

ج) سبل مواجهة تحديات الألفية الثالثة: إن الخطوات والإجراءات المطلوبة لتفعيل إدارة الموارد البشرية وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة. يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية في مراعاة العوامل التالية:

أولاً : تكوين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق :

-أن تتحول إلى شريك كامل في وضع الخطط والإستراتيجية للمنظمة.

-أن تحدد لنفسها أهدافاً ذكية تتميز بالتحديد والقياس، والواقعية، وأن تكون مقبولة لدى الآخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الأساسية وأن يحدد لها مواعيد إنجاز واضحة.

-أن تركز على إدارة النتائج وخدمة العملاء وليس العمليات والإجراءات.

-أن تتصرف كإدارة قيادية.

-أن يستغل العاملون بها مهاراتهم الإدارية والسلوكية لترك إنطباع مثالي وقدوة حسنة لدى الآخرين.

-أن تتصرف كإدارة تسعى للتعلم وذلك عن طريق الإستماع لآراء الآخرين وتقبل النقد والعمل على تطور الذات، واستمرار التعلم، والإنفتاح على التغير واعتباره فرصة للوصول إلى الأفضل، والتعامل مع الآخرين بصدق ووضوح وصراحة، وتقدير واحترام متبادل.

-أن تبادر بتقديم برامج وخدمات وأنشطة تؤدي إلى تغير إيجابي في السلوك والإتجاهات والأداء بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمنظمة.

-تحديد المعوقات والمشكلات التي تحول دون الإنجازات والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.

ثانياً :أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير من خلال ما يلي :

-أن يهيئ العاملون في إدارة الموارد البشرية التغيير وإدارة التدريب أنفسهم لتقبل التغير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.

-أن يتدرب العاملون في إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب على مهارات إدارة التغيير.

-أن تقوم إدارة التدريب بتدريب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.

-أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى، والعمل على تسويقها لهم.

-أن تتعود إدارة التدريب دائماً على التخطيط للفعل بدلاً من ممارسة الاستجابة للفعل.

-المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة.

-تشجيع الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة لها ومساندتها، وحماية المبدعين.

-مساندة ثقافة القرارات الجماعية.

-الإستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.

- مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغيرات الإيجابية.

-التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر.

-التركيز على مهارات الإتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.

ثالثاً: دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم والتطوير الذاتي عن طريق:

-التدريب على المهارات السلوكية.

-تدريب العاملين في مهارات التعلم والتطوير الذاتي.

-التدريب على مهارة وضع الأهداف الذكية.

-التدريب على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها.

-التدريب على العمل في مجموعات وفرق العمل.

-التركيز على التدريب باستخدام نظم الوسائط المتعددة.

رابعاً: تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين من خلال:

-الإحاطة الجيدة بمفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل.

- تعلم مهارة العمل مع الآخرين.

-التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلاً من أساليب التحكم والتدبير المركزي.

-تشجيع مركزية العمليات والإجراءات واللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

-التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسسية.

-التركيز على مفهوم القدرات الأدائية بدلاً من المهام الوظيفية كمدخل للتدريب والتنمية الإدارية.

-التركيز على تعلم اللغات الأجنبية وإدارة الثقافات خصوصاً في المنظمات المتعددة الجنسيات.

ومما سبق يمكن القول أن المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تواجهها مجموعة من التحديات؛ ترتبط بعالم توجهها وبمتطلبات البيئة التي تنشط بها؛ ولقد تعددت عناصر هذه التحديات؛ كما تعددت الدراسات التي حاولت تبيانها. وتبين لنا أن هذه الدراسات ونظرا للتوجه المتزايد لظاهرة اللاأمن العالمي ورغبة الكثير من المنظمات العالمية في البحث عن تموقع آخر يوفر لها شروط ومزايا أحسن في اصطدامها بهذه الظاهرة ؛ فسيتعين عليها البحث عن أدوات تسييرية أخرى تمكنها من التحكم أحسن في تسييرها وفي تأمين ممتلكاتها وأفرادها؛ وهو ما يجعل من إدارة الموارد البشرية المستقبلية أن تتوجه إلى ممارسات ووظائف أخرى في بحثها عن الموارد البشرية وفي تأمين سلامتهم وسلامة عائلاتهم

وما يمكن أن نستنتج من هذا المبحث أنه من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمة في يومنا هذا، هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية – تكنولوجية، اقتصادية قوى السوق ...–. وأن العنصر البشري يعتبر واحدا من أهم دعائم التكيف
وضمان البقاء التطور للمنظمة؛ وللاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في ظل هذه التغييرات.

كما يمكن أن نستنتج أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين إدارة الموارد البشرية والبيئة المحيطة بها. وفي ظل هذه التحولات السريعة، أصبحت إدارة الموارد البشرية مضطرة للتكيّف مع هذه التغييرات من أجل توفير للمنظمة يد عاملة فعالة ومستقرة. ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى مواجهة هذه التحديات وانتهاج الأساليب الضرورية للتكيّف مع هذه المتغيرات البيئية.

المبحث الثاني: الملامح الأساسية لفلسفة الفكر التسييري الجديد وأثار ذلك على إدارة الموارد البشرية

يشكل موضوع ملامح فلسفة الفكر التسيير الجديد أحد الركائز الأساسية في دراستنا هذه باعتباره يحدد الصفات والمميزات الفكرية التي يبنى عليها تسيير الموارد البشرية المستقبلية ؛ ولقد واجهتنا صعوبات كبيرة في تحديد وضبط عناصر هذا الجزء من الدراسة، حيث تقل الدراسات العلمية التحليلية المعمقة التي تناولت هذه الدراسة؛ وكل ما تمكنا الوصول له يتعلق بعرض بعض الآراء والأفكار والتي في الكثير من الأحيان تحتاج إلى تحليل وتعمق أكثر؛ خاصة وأنها تظهر في شكل جزئيات صغيرة من دراسات أصحابها من جهة ومن جهة أخرى تباين أحيانا في عرض هذه الأفكار فمنهم من ركز على ملامح منظمات المستقبل ومنهم من ركز على عرض ملامح بيئة هذه المنظمات ومنهم من حاول إبراز تأثيرات هذه البيئة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ....

وبتحليل وتقسيم اتجاهات الضغوط البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وبإستطلاع ملامح التغير؛ تبدوا متغيرات هامة ستؤثر على سياسات تخطيط القوى البشرية وعلى علاقات

التوظيف، فهناك رؤيا جديدة حول الفرد والوظيفة والأجر والحوافز والإنتاجية؛ والعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وحقوق الأفراد ومشاكلهم؛ وفرص العلاج وقضايا التدريب،...إلخ وهناك تغيرات مستمرة تتعرض لها قوى العمل وإدارة الموارد البشرية؛ في مجالات متعددة يمكن استطلاع ملامحها ومعرفة أطرها العامة؛ من خلال محاولة استقراء الملامح الأساسية للفلسفة الفكر التسيير الجديد وكيفية تأثير ذلك على إدارة الموارد البشرية وهو ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث. بالتعرض لفلسفات الفكر التسيير الجديد وأثره على أدوار إدارة الموارد البشرية المستقبلية وعرض أيضا الملامح والتوجهات التسييرية البارزة في عالم اليوم بالإضافة إلى أثر فلسفات الفكر التسيير الجديد على إدارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: فلسفات الفكر التسيير الجديد لإدارة الموارد البشرية.

في البداية يجب الذكر بأن مفهوم فلسفات الفكر التسييري ترتبط بمجموع الأفكار النظرية التي تحاول وضع تصور لواقع معين أو تعطي تفسيرات وأراء حول هذا الواقع؛ ويشترط فيها أن تكون من أهل التخصص.حتى تكون ذات مصداقية.وأما مفهموم التوجهات الفكرية الجديدة فترتبط بالأفكار الجديدة التي تشكل منحى تصوري جديدة لموضوع معين. يشكل في الغالب مجال إنشغال وإهتمام أصحاب هذه الأفكار الجديدة.

ولقد نشأت توجهات جديدة في الفكر الإداري المعاصر نجحت في تطبيقاتها وتطويرها باستمرار الكثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة. ومن أمثلة الشركات العالمية التي برزت وتميزت في تنمية فكر اداري جديد وتقنيات إدارية تتبنى ذلك الفكر؛ شركة جنرال اليكتريك GE؛ شركة آسيا براون بوفري ABB؛ شركة فيدال أكسبرسFEDEX؛ شركة يوبي إسUPS؛ الخطوط الجوية البريطانية BA.....ومن ابرز ما تقوم عليه هذه الشركات كفكر إداري معاصر هو:[1]

–التوجه بالسوق: ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية مفادها أن نشأت المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهيارها وفنائها تتحدد جميعا بفعل قوى السوق؛ فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق. ومن ثمة يكون الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزا تنافسيا في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرحه المنافسون؛ كذلك تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق والمؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمات الأعمال الجديدة آخذة بعين الإعتبار المستوي الإقتصادي لكل مجتمع من المجتمعات.

–الإقتناع بأهمية البيئة المحيطة (المناخ): يمثل المناخ أحد العناصر الفاعلة في منظمات الأعمال الجديدة بإعتباره مقدم الفرص والموارد للمنظمة ؛ وفي نفس الوقت مصدر الخطر والتهديد لها؛ وبالتالي تركز منظومة

[1] هيثم حمود الشلبي ؛مروان محمد النسور "**ادارة المنشآت المعاصرة** "دار صفاء للنشر والتوزيع ؛الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2009؛ ص ص 22–33.

الفكر الإداري المعاصر على ضرورة دراسة المناخ المحيط بالمنظمة وتوقع المتغيرات؛ بحثا عن الفرص والعمل على استثمارها ؛ ورصدا لمصادر الخطر والعمل على تجنبها؛ ....وإن تتبع الإدارة للتغيرات المتواصلة في المناخ المحيط بها هو نوع من التعلم ينعكس على جميع توجهاتها وتصرفاتها؛ لذلك يكون من الضروري أن ترى الإدارة ما يجري حولها وأن تدرك المعاني الصحيحة لما يحدث وتستنتج النتائج المحتملة وتعيد صياغة سياساتها وبرامجها وقراراتها وفق تلك المعطيات المتجددة.

-إستعاب التقنيات الجديدة والمتجددة:يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوم إدارة التقنية Technology Management؛ حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الإقتصاد ؛ كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الإستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير؛.... ويسعى الفكر الإداري المعاصر لإستيعاب تأثيرات التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة لإستثمارها في المجالات التالية:

أ- خلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة من السلع والخدمات.

ب- ابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض.

ج-ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة.

د-تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الإرتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة .

-تعميق استخدام تقنيات المعلومات:يركز الفكر الإداري المعاصر في تعامله مع تقنيات المعلومات على أن:

أ) المعلومات عنصر هام وحيوي في العملية الإدارية حيث تتوقف كفاءتها على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتجددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياستها وقراراتها في مختلف المجالات.

ب) تدفق المعلومات هو أساس بناء الهياكل التنظيمية وتنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة؛ وليس التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.

ج) نظم المعلومات وأساليب المتطورة هي الركيزة الإستراتيجية للإدارة في مواجهة المناخ المتقلب؛ ...فهي تساعد المنظمة في التكيف مع المتغيرات وتطوير وظائف الإنتاج واستحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب التسويق.

د) المعلومات هي أحد أهم المدخلات للمنظمة الحديثة ؛ وهي عنصر أساسي في جميع أنشطتها وأحد أبرز مخرجاتها التي تحقق لها عوائد اقتصادية واجتماعية وسياسية هائلة.

هـ) تسهم تقنيات المعلومات في تعديل أساليب أداء الموارد البشرية لأعمالهم بفضل استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد من ارتباطهم واتصالهم ببعض؛ وتساعدهم على تقليص أثر الوقت والمسافة؛ وتحقيق المزيد من الترابط بين أجزاء المنظمة؛ وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها.

و) تعمل تقنيات المعلومات على نشأة أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تبتعد عن الأنماط التقليدية؛ وتتسم بالحركية والإنفتاح والإعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل؛ وبذلك تؤدي إلى تخفيض الجهاز الإداري واختصار النفقات.

ي) تساعد المعلومات في تسيير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات؛ وتمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر ودقة وشمول أكثر؛ ومن ثمة تحقيق نتائج أفضل.

– المنافسة سبيل البقاء: تعتبر المنافسة في العصر الحالي تحديا متزايد الخطورة فلا يقتصر أثره على المؤسسات والمنظمات في قطاع الأعمال فقط؛ وإنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات والإدارات الحكومية بل والمنظمات الإقليمية والدول ذاتها.وتتعامل منظومة الفكر الإداري المعاصر مع قضية التنافسية وفق المفاهيم التالية:

أ) الحماية من المنافسة يكون بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد والإبتكار وسرعة الإستجابة لرغبات العملاء والوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين.

ب) تزداد صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة نتيجة انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز بينها وتحولها إلى أسواق إليكترونية ؛ بالإضافة إلى اختفاء أو تضاءل أشكال الحماية الحكومية .

ج) حث المنظمات على استثمار ما لديها من القدرات والمزايا التنافسية.

د) نجاح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية يرجع للإستثمار الكفء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية وصيانة الموارد المتاحة؛ ويمكن تحسين هذه القدرة التنافسية بتفعيل العمليات التي تتم في المنظمة بتطبيق تقنيات إعادة الهندسة؛ إعادة الهيكلة والتطوير المستمر.

–حشد واستثمار كل الطاقات: حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية؛ والوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والإنجازات المتميزة ؛ وتنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية.

–الوقت مورد رئيسي: حيث يعتبر:

أ) أغلى المورد وأكثرها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبدا؛ عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.

ب) إدارة الوقت مهمة رئيسية لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت؛ فهي ترتبط بالإستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم.

ج) يمثل الوقت أحد عناصر المنافسة وتستثمره المنظمات للوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين. ومن ثمة فإن المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوبا وليس قبل أو بعد ذلك.

د) تركز الإدارة الحديثة على الوقت بأبعاده الثلاثة –الماضي والحاضر والمستقبل– ومحاولة استثماره بأعلى كفاءة ممكنة.

-أهمية التحالفات الإستراتيجية :يهدف الفكر الإداري بفلسفة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق ما يلي:

أ) مواجهة الصعاب الناشئة عن ظروف العولمة والثورة التقنية والمنافسة وأهمها صعوبة العمل المنفرد في السوق العالمي.

ب) مواجهة مشكلة ارتفاع تكلفة ومخاطر التطوير المنفرد والمستمر في المنتجات ومشروعات تحديث التقنيات ؛ وكذلك ارتفاع أعباء وتكاليف التنمية المنفردة والمستمرة للأسواق الجديدة.

ج) حشد القوى لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات ومشكلات الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق في السوق العالمي.

د) ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القرارات بما يكفل تكوين قدرات تنافسية أكبر للمتحالفين؛ يضعهم كمجموعة ومنظمات فردية في مركز تنافسي أفضل.

هـ) ينشؤ عن التحالف واقع جديد يتطلب إعادة صياغة الهياكل التنظيمية ونظم العمل وإعادة هيكلة الموارد البشرية وغيرها من موارد المنظمات المشاركة في التحالف بدرجات مختلفة وذلك حتى ينشأ من المتحالفين كيان متماسك ومتكامل وفعال.

-تنمية فرق العمل وتطبيق نظم إدارة الأداء:حيث أنه وفق هذا فإنه:

أ) لا تسمح الظروف الجديدة لمنظمات الأعمال للأفراد العمل في عزلة معتمدين على المهارات والقدرات الفردية لكل منهم؛ حيث تعتمد على فرق العمل كوسيلة لحشد وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والذهنية والخبرات العلمية للأفراد وتوجيهها لتحقيق لإنجازات في العمل ؛ ولا تتوفر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها.

ب) تستثمر الإدارة المعاصرة تقنيات المعلومات والإتصالات في ربط فرق العمل وتحقيق التواصل بينهم وتكوين شبكات متناسقة من تلك الفرق.

ج) تهدف الإدارة إلى تحقيق السبق في المنافسة من خلال تكثيف الإبتكار وتجديد المنتجات وتقصير دورة ابتكار منتج جديد مما يدعم الإتجاه للعمل الجماعي الذي يمكن المورد البشري أن يؤدي عملاً أفضل حين يعمل متعاوناً مع زملائه بدون رقابة خارجية.

-الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي أو رأس المال البشري:

-التركيز على المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى.

-الإتجاه نحو اللامركزية.

ويرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات في فلسفات العمل وأنظمته وسياساته الحاكمة، ويجمع هؤلاء العلماء على أن القدرة على التنبؤ أصبحت أثرا

من أثار الماضي، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجا من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الإبتكار والجودة والمرونة[1].

إن التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والمذكورة سابقا سوف تؤثر حتما بالسلب على إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل؛ إن لم تتخذ إجراءات وتدابير تساهم في مواجهة والحد من هذه التحديات؛ حيث يتوقف ذلك بدرجة كبيرة على السرعة والفاعلية في وضع إستراتيجيات محكمة يمكنها أن تتجاوب مع هذه التغيرات والتحديات وعليه فإن الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يتضمن ما يلي:[2]

1) أن تشارك في تنفيذ إستراتيجية المنظمة: نحن لا نقول هنا إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تعد إستراتيجية المنظمة، فهي من مسؤولية فريق الإدارة العليا الذي يكون مدير الموارد البشرية واحدا من أعضائه؛ ولكن تكون وظيفة الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا فاعلا إلى جانب الإدارة العليا، فعلى المدراء أن يشركوها في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات التي يفترض أن تتناول أربع جوانب وهي:

ا) اعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة وطريقة أدائها للأعمال.

ب) على الإدارة أن تطلب من إدارة الموارد البشرية أن تلعب دور المهندس المعماري في رسم خطط المنظمة؛ وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ، فالخطط التنظيمية التي تضعها هذه الإدارة يمكن أن تفيد في مساعدة المدراء الآخرين .....وتكون بمثابة المرشد لتحديد ورسم الخطط الملائمة من حيث الثقافة؛ الكفاءات، التوجيه، المكافآت، إجراءات العمل، والقيادة .

ج) تحديد الطريق وتجديد بعض أجزاء البناء التنظيمي التي تدعو الحاجة إليها، وبعبارة أخرى فإن مدراء الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في إقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مثلا، أو في أنظمة المكافآت والتقييم وعلى نفس المنوال إذا تطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلا تنظيميا قائما على أساس فرق العمل فإن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن لفت انتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والطرق المناسبة لهذا الهيكل .

د) أن تضع الأولويات والأسبقيات الواضحة، ففي أية لحظة قد يكون لدى خبراء الموارد البشرية عشرات المبادرات والتصورات؛ مثلا الدفع على أساس الأداء، فرق العمل الشاملة، خبرات تطوير التعليم الفعلي. ولأجل الإرتباط الحقيقي بنتائج العمل يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقيم كل مبادرة وتحدد: أي منها تتوافق حقا مع تنفيذ الإستراتيجية ؟ أي منها يجب الإهتمام بها بشكل عاجل؟ وأي منها يمكن أن يؤجل؟ وأي منها ترتبط حقا بنتائج الأعمال؟.

[1] Petit.D.,A.M bengue, **"Strategie et gestion des resources humaines"**(Revue Française DeGestion, N132,.2001), p111.

[2] سعد العنزي و أحمد علي صالح **"مرجع سابق"** ص ص 22-34.

2) أن تصبح خبيرا إداريا: تم اعتبار إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، بحيث يجب أن تحسن من الكفاءات وتدخل في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها، وضمن وظيفة الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في الكلفة، وإن إيجاد مثل هذه العمليات يعتبر جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر.....ويمكن لخبراء الموارد البشرية أن يبرهنوا كذلك على صورتهم الجديدة عن طريق إعادة التفكير بطريقة أداء الأعمال في المنظمة ككل بحيث يمكنهم تصميم أنظمة تسمح للأقسام بأن تشارك في الخدمات الإدارية، وبإمكان الموارد البشرية أن تكون مركزا للخبرة بحيث تقوم بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات المهمة حول توجهات السوق مثلا أو عن العمليات التنظيمية .

3) أن تكون مناصرة للعاملين: إن متطلبات العمل في الوقت الحاضر أكثر مما كانت في السابق، فالعاملون أخذ يطلب منهم أن يقدموا الكثير مقابل إعطائهم القليل.....وأصبحت علاقاتهم بمنظماتهم علاقة تجارية خلال ساعات العمل فقط، وهذا النوع من المشاركة غير الكاملة للعاملين هي قمة الفشل التنظيمي، ولا يمكن بالتالي للمنظمات أن تستمر في البقاء ما لم ينشغل العاملين فيها ويندمجوا بشكل كامل في العمل فالعاملون المندمجون(أي أولئك الذين يعتقد بأنهم مقيمون) يشتركون في الأفكار ويعملون بجد أكثر من الحد المطلوب، ويرتبطون بشكل أفضل مع الزبائن ومن هنا يبرز الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بحيث يجب اعتبارهم مسؤولين عن إبقاء العاملين مندمجين في عملهم، ويشعرون دائما بأنهم ملتزمين اتجاه المنظمة، وأن يشاركوا في الأداء والعمل بشكل كامل.....والأكثر من ذلك أن تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تثقيف الإدارة العليا والعاملين معا؛ حول أسباب هبوط المعنويات وتكون بذلك بمثابة المرآة التي تعكس وتعرف الإدارة العليا بمشاكل العاملين، وتكون مناصرة لهم وهم على ثقة بأنها تقوم بتوصيل أرائهم عند اتخاذ قرار يتعلق بهم، ومثل هذا الدفاع سيكون عالقا في ذهن العاملين وخاصة أنهم يعلمون أن إدارة الموارد البشرية هي الصوت المعبر عنهم قبل أن يوصلوا وجهات نظرهم إليها.

4) أن تصبح إدارة للتغيير:..فالفائزون يستطعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للسيطرة على التغيير، وإدارة الموارد البشرية ستكون مسؤولة على بناء قدرات المنظمة لتبني التغير والإستعداد لمواجهته، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة أو أنها قد تطورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق حلم أي منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو الاستمرار فيها، و إن التغير يخيف العاملين ويجعلهم غير قادرين على القيام بأي عمل، ويأتي دور إدارة الموارد البشرية لتجعلهم

يستبدلون مقاومة هذا التغير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته واستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة بشأن الإمكانيات التي ستتاح ....ربما يكون من أهم وأصعب التحديات التي تواجه العديد من المنظمات في هذه المرحلة هي تغيير ثقافتها، ولإحداث هذا التغيير بشكل ناجح بمساعدة إدارة الموارد البشرية يجب إتباع الخطوات التالية:

ا) تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة.

ب) تبيان لماذا يعتبر تغيير الثقافة شيئا مركزيا في نجاح مشروع العمل.

ج) وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها، وكذلك مقياس الفجوة أو الهوة بين الاثنين.

د) تحديد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة.

وأخيرا إذا ما أريد من إدارة الموارد البشرية أن تؤثر وتحدث التغيير الحقيقي يجب أن تكون مؤلفة من أفراد لديهم المهارات المطلوبة لأجل العمل على أساس الثقة وتكتسب الشيء الذي تفتقر إليه في غالب الأحيان، وهو الإحترام والتقدير.

ويجب أن تساعد في تحقيق تفوق المنظمة من خلال سعيها لتكون:[1]

-شريكة مع رب العمل و/أو الإدارة العليا في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وعبر تحويل الخطط من غرف العمليات إلى واقع ملموس.

-خبيرة في تفعيل الطرق المناسبة للتنظيم وتحسين أساليب الخدمات الإدارية، بما يكفل تخفيض الكلف والمحافظة على النوعية.

-مناصرة للعاملين وتنقل اهتمامهم إلى الإدارة العليا، وتعمل جاهدة على زيادة إسهاماتهم والتزامهم تجاه المنظمة، وشحذ هممهم نحو تقديم أفضل النتائج.

-إدارة ملائمة للتحولات المستمرة وتحديد المعالجات وتشذيب الثقافة التنظيمية التي تساهم جميعها في زيادة قدرات المنظمة على التغيير.

ولأجل زيادة قوة وظيفة الموارد البشرية لا بد أن تتحول من إدارة الجوانب الروتينية في العمل، وتنظيم القرارات الإدارية ذات الصلة بشؤون العاملين إلى الإشراف على اختيار الأفراد الجدد وتطوير العملية التدريبية وتحسين برامج العمل....

وتعتمد فلسفة التسيير الجديد المفاهيم والتوجُّهات التالية كأساسٍ لتنظيم وتسيير المؤسسات على اختلافها[(2)]:

[1] سعد العنزي و أحمد علي صالح **"مرجع سابق"** ص 16.

[2] علي السلمي" **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**" "**مرجع سابق**" ص 31.

- الإقتناع بأهمية المناخ الخارجي (المحيط بالتسييري)، وضرورة التعامل معه، وعدم الإنحصار داخل المؤسسة.
- التوجُّه بالسوق في كافة القرارات والإختيارات التي يتَّخذها المسير، وإعمال قواعد إحتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباتها.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوُّق والتميُّز في تقديم المُنتَجات والخدمات في الوقت، وبالأسلوب وفي المكان، وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نُظم الإنتاج والتسويق، وتطوير المُنتَجات، وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات، وإعادة التنظيم والهيكلة، وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والإنسانية، في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المؤسسة الواحدة، وفيما بينها وبين المؤسسات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية، وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يُهيِّئ للانتقال إلى المستقبل الذي يُسهم التسيير في صناعته.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية، واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات، وتوظيفها بشكلٍ متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

استثمار وتسيير الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة، والتحوُّل عن فكرة أن الوقت قيدٌ على حركة التسيير.

ولقد كان في السابق العمل الإداري يعتمد أساسا على مبدأ الخطأ والصواب أي الخبرة والتجربة وبذلك تميز بالعديد من العيوب والأخطاء وحينها أدرك المسييرون أهمية الأسلوب العلمي في التسيير وعملوا على الاستعانة بالمفكرين والباحثين قصد إقامة قوانين وقواعد تسييرية تمكنهم الخروج من هذه الوضعية؛ ومن بين ما تميز به هذا الأسلوب العلمي:[1]

–التعرف الدقيق للظاهرة أو المشكلة موضع البحث أو الدراسة.

–البحث الموضوعي عن العوامل الأساسية التي تؤثر في تلك الظاهرة أو المشكلة.

–محاولة البحث عن العلاقات السببية بين تلك العوامل والتعرف على الأهمية النسبية لكل منها في التأثير على الظاهرة أو المشكلة.

[1] علي السلمي **"إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"** مكتبة غريب؛ القاهرة؛ 1983؛ ص ص 57.-58.

-الاستناد إلى التحليل السابق في استنباط الأسباب البديلة التي يمكن اللجوء إليها لعلاج الظاهرة أو المشكلة.

-المفاضلة بين تلك الأساليب واتخاذ القرار باختيار أنسبها.

-رسم برنامج العمل لتنفيذ أسلوب العلاج المختار.

ولقد لخص كل من عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ هذه الاتجاهات في ما يلي:[1]

1) التعاقد الخارجي: وقصد تخفيض التكلفة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التعاقد الخارجي والذي يتمثل في التعاقد مع إحدى المؤسسات المتخصصة للقيام بأحد المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛ والتي من المفترض أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ وذلك بسب كفاءة وخبرة هذه المؤسسة المتخصصة في القيام بهذه المهام بشكل أفضل وبتكلفة أقل؛ ومن الأمثلة على ذلك ما تعلق بوظائف الاستقطاب والتعيين المؤقت وإدارة المزايا الوظيفية؛ مثل التأمين وصناديق الادخار والتعاقد والتدريب وإدارة الرواتب والأجور...ولهذا التعاقد ايجابيات وسلبيات يمكن إبرازها في ما يلي:

أ) الإيجابيات:

_ تركيز جهود إدارة الموارد البشرية على الأنشطة والأهداف والإستراتيجيات الرئيسية التي تسعى لتحقيقها.

_ الحصول على خبرات متميزة من قبل المؤسسات المتخصصة في الأنشطة التي يتم التعاقد عليها.

_تحرير بعض موارد المنظمة المالية والبشرية والإدارية للاستفادة منها في مجالات أخرى أكثر إفادة للمنظمة.

_التخلص من المهام والأنشطة التي ليست ذات أهمية أو لا تحقق قيمة للمنظمة.

ب) السلبيات :

_اعتماد نجاح التعاقد الخارجي على مدى فعالية وكفاءة المؤسسة المتعاقد معها وهناك عدد من هذه المؤسسات لا ترقى إلى مستوى الطموح.

_إمكانية فقدان السيطرة على النشاط الذي يتم التعاقد عليه وعدم التنسيق الجيد مع المؤسسة المتعاقد معها.

_ارتفاع تكلفة هذا النشاط المتعاقد عليه خارجيا وتجاوز الحدود المتوقعة منه.

_انعكاس هذا التعاقد الخارجي سلبا على معنويات العاملين وفقدان ثقتهم بالمنظمة التي يعملون بها.

2) تعدد وتنوع العاملين: تتميز الموارد البشرية الآن بسبب التغيرات الديموغرافية بالتعدد والتنوع الذي يتطلب إيجاد صيغة أو أسلوب مناسب وملائم لإدارة هذا التنوع الذي يتمثل في دخول العنصر النسائي إلى سوق العمل وكذلك دخول الشباب وكبار السن؛ هذا بجانب التعدد والتنوع الثقافي؛ والعرقي والديني؛ وإن مثل هذا التعدد والتنوع يتطلب من إدارة الموارد البشرية التعامل معه بشكل فعال ومختلف في بعض المجالات لا

[1] عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ مرجع سابق ص 435_437.

سيما ما يتعلق بالأسواق العالمية، .....وإن الفشل في التعامل مع هذا العدد والتنوع له انعكاساته السلبية ومنها:

_ ارتفاع تكلفة دوران العاملين.

_ ارتفاع تكلفة الغياب عن العمل .

_ ارتفاع نسبة الأخطاء في العمل وتدني الأداء.

_ عدم القدرة على استقطاب عناصر جديدة مؤهلة.

_ بروز المشاكل القانونية التي قد يثيرها العاملون.

3) تمكين العاملين: ويتمثل هذا المفهوم في إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم؛ أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم وإمكانياتهم واستثمار كافة قدراتهم لتحقيق أهدافهم المهنية وإثبات أنفسهم للحصول على عمل مناسب.

ومن أسباب انتشار هذا الاتجاه ارتفاع مستوى القدرات والمهارات والإمكانيات سواء بين العاملين

أو الباحثين عن العمل واتساع رقعة البرامج التدريبية والتطويرية المتعددة والمتنوعة؛ وكذلك رغبة الأفراد أنفسهم في تطوير قدراتهم لتحقيق أهدافهم المهنية وإثبات أنفسهم للحصول على عمل مناسب.

وتسعى المنظمات التي تطبق هذا المفهوم إلى تحقيق الأداء المتميز؛ وسوف نرجع إلى دراسة هذا المفهوم بشيء من التفصيل في المبحث الأول من الفصل الخامس من هذه الدراسة.

4) **حركة رأس المال الفكري:** ترتبط هذه الحركة بحركة الثورة المعرفية؛ بل تقع في قلبها؛ وهناك عدة تحولات أو عوامل أدت إلى بروزها ومنها:

_عولمة الاقتصاد وازدياد حركة رأس المال والتحولات المالية؛ وظهور الأسواق العالمية بمنتجات تنتج كونيا وتسوق وتروج بواسطة وسائل ومنافذ دولية. وقد دفع ذلك المؤسسات لكي تزيد من قدرتها على التكيف والإبداع وتسريع دورة عملياتها، مما يتطلب قدرات فكرية متنوعة لدى مديري تلك المؤسسات والعاملين بها.

_ازدياد أهمية القيم المرتبطة بالمعرفة التخصصية .

_بروز الدور الذي تقوم به المعرفة كعامل متميز من عوامل الإنتاج.

_ الإدراك المتزايد لأهمية القدرات الفكرية والعقلية والمعرفية التي يمتلكها العاملون في المؤسسات في إعطاء تلك المؤسسات الميزة التنافسية المستدامة.

وتتكون حركة رأس المال الفكري من:

أ_ رأس المال البشري: ويتضمن ما يملكه الأفراد الذين يعملون في المنظمة من مهارات وقدرات وخبرات متراكمة؛ ومعرفة وتقنيات عمل.

ب_ رأس مال العلاقات أو رأس المال الإجتماعي ويتضمن:

_ ما يمتلكه الأفراد الذين يعملون في المنظمة من علاقات داخلية فيما بينهم وعلاقات خارجية.

_ ما تملكه المؤسسة من سمعة وشهرة وعلاقات مع الجهات والأطراف المتعاملة معها وعن مواردها الداخلية.

_ ما تملكه المؤسسة من معلومات عن مواردها الخارجية وعن الجهات المتعامل معها ومع الأسواق والمنافسين والبيئة الخارجية بصفة عامة.

ج_ الأصول الفكرية المعرفية: وتشمل رأس المال البشري ورأس مال العلاقات الذين تم رصدهما؛ وتوثيقهما وتصنيفهما وترميزهما وحفظهما.

5) الثقافة التنظيمية: يمكن اعتبار ثقافة المنظمة إحدى معايير أو قواعد السلوك والأداء والتي قد توجه أو تعيق الأداء المتميز في المنظمة.وتتولد الثقافة التنظيمية عبر عدد من السنوات وعلى فترات زمنية حتى تستقر في شكلها النهائي؛ وتلعب ثقافة المنظمة دورا أساسيا في نجاح المنظمة وفي تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها؛ ويجب أن يسود نوع من التوافق والموائمة بين إستراتيجية المنظمة وثقافتها؛ وفي حالة عدم توفر هذا التوافق سيكون الفشل هو المصير المحتوم للمؤسسة؛ لذلك يرى العديد من الكتاب في مجال أدارة الموارد البشرية إلى ثقافة المنظمة كأحد المدخلات الرئيسية لنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ومن هنا يجب على أدارة الموارد البشرية أن تسعى جاهدة إلى إيجاد ثقافة تنظيمية جيدة وإيجابية وداعمة ومحفزة ومشجعة للأداء الجيد والإبداع في العمل.

6) الإستقطاب الإلكتروني: تزايد خلال الأعوام السابقة الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب العناصر البشرية من خلال استخدام الأنترنت. ويعود ذلك إلى تدني تكلفته مقارنة بالوسائل الأخرى التقليدية؛ كما يمكن أكبر عدد من الأشخاص الإطلاع على هذه الإعلانات طوال اليوم؛ ويمكنهم أيضا من الإطلاع على المعلومات التفصيلية التي قد لا تنشر في وسائل الإعلان التقليدية بسبب تكلفتها؛ ومن هذه المعلومات ما يتعلق بالمؤسسة من حيث طبيعة أعمالها؛ إستراتجيتها؛ خدماتها؛ أسواقها ....,إلى جانب المعلومات الخاصة بالوظيفة من حيث مواصفاتها ومتطلباتها والمزايا الوظيفية والرواتب؛ وذلك لفترات طويلة وليس لعدة أيام كما هو الحال في الصحف؛ ويتيح هذا الوضع للفرد المتقدم لشغل الوظيفة بأن يكون على علم مسبق بكافة التفاصيل؛ وبالتالي يقرر التقدم أو عدم التقدم للمؤسسة مما يوفر الوقت والجهد على المؤسسة,وفي الواقع لا يتقدم للمؤسسة إلا من يعتقد أن شروط الوظيفة تنطبق عليه ويستطيع أن يكون عضوا فاعلا في المؤسسة ....إلى جانب هذا فإن الشخص المتقدم يستطيع أن يقوم بتعبئة طلب الوظيفة على الإنترنت ويرسل أوراقه ومستنداته بالبريد الإليكتروني؛ الأمر الذي يخفض من التكلفة؛ ويزيد من فاعلية عملية الإستقطاب والإختيار.

7) الحكم الصالح الرشيد والحكومة الصالحة والمساءلة والشفافية: يمكن القول أن هذا المفهوم _الحكم الصالح الرشيد والحكومة الصالحة_ له بعدين : البعد الأول يؤكد على الجوانب الإدارية والإقتصادية للمفهوم وهو المفهم الذي تبناه البنك الدولي والبعد الثاني يؤكد على الجانب السياسي يركز على منظومة القيم الديمقراطية المعروفة في المجتمعات الغربية إلى جانب الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية ....وهو مفهوم

يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم إدارية وسياسية واجتماعية ؛ مثل القوة والسلطة والمسؤولية وتفويض السلطة والبيروقراطية والفساد الإداري وإصلاح نظام الخدمة المدنية وأخلاقيات الوظيفة العامة والشفافية وتوفير المعلومات. وهي مطلب المواطنين والهيئات التشريعية والقضائية؛ ووسائل الإعلام وموضوع اهتمام الدول والهيئات الدولية التي تمنح قروضاً للدول النامية أو تدعم مشاريع تنموية... . وتعتبر الشفافية ذات أهمية كبرى في محاولة الإصلاح الإداري الذي قد يتطلب تسريح عدد من الموظفين وتعيين موظفين أكثر كفاءة؛ وبدونها تزداد المقاومة للتغيير وتتعثر محاولات الإصلاح الإداري.

8) حركة تكنولوجيا الأداء البشري: تكنولوجيا الأداء البشري حقل معرفة ذات توجه عملي ميداني؛ تطور نتيجة لخبرات عدد من المهنيين الممارسين في الإدارة والاستشارات بأفكارهم وتصوراتهم؛ التي حرصوا من خلالها على تحسين الأداء في مواقع العمل، ويستخدم حقل تكنولوجيا الأداء البشري مجموعة من التدخلات المستمدة من حقول معرفية متعددة مثل الإدارة والتربية؛ وعلم النفس السلوكي؛ وتصميم النظم التعليمية؛ وإدارة الموارد البشرية. ومن هنا فإن هذا الحقل يشدد على تحليل دقيق وصارم لمستويات الأداء الحالية والمرغوب فيها؛ ويحدد أسباب فجوة الأداء؛ ويقدم مجموعة واسعة من التدخلات التي تحسن الأداء، ويضع أسس عملية إدارة التغيير المطلوب؛ ويقيم النتائج.

ومما سبق يمكن القول أن حقل تكنولوجيا الأداء البشري يتضمن مجموعة منتظمة من عمليات أساسية وهي: تحليل الأداء وتحليل الأسباب واختيار التدخلات وتصميمها؛ كما يشمل مجموعة منظمة من الأساليب والإجراءات والإستراتيجيات لحل المشكلات؛ أو إتاحة فرص تتعلق بأداء الموارد البشرية في المنظمات؛ ويمكن تطبيق نظريات هذا الحقل وأساليبه على الأفراد والجماعات الصغيرة وفرق العمل والمنظمات؛ ومن الأساليب التي يستخدمها: التدريب والاتصال وأساليب تنمية المنظمة، وتصميم العمل والوظيفة وإدارة الأداء؛ واختيار وتعيين الموظفين؛ وإعادة هندسة البيئة؛ وفن تصميم الأجهزة والعمليات لتوفير راحة للعامل...

9) حركة الذكاء العاطفي: يعني الذكاء العاطفي ببساطة الإستخدام الذكي للعواطف؛ أي أن يطوع الإنسان عواطفه لتعمل من أجله أن يجعل توجه سلوكه وتفكيره بطريقة تحقق نتائج إيجابية. ويتكون الذكاء العاطفي من مهارات ومجالات أو قواعد بناء وهي:

_معرفة الإنسان لعواطفه: إن الوعي بالنفس والتعرف على شعور ما وقت حدوثه هو حجر الأساس في الذكاء العاطفي.

_مهارات إدارة العواطف: ويعني ذلك التعامل مع المشاعر لتكون مشاعر ملائمة؛ وهي القدرة على تهدئة النفس والتخلص من القلق الجامح والتهجم و سرعة الاستثارة.

_ مهارات تحفيز النفس:وتعني توجيه العواطف في خدمة هدف ما وتحفيز النفس يعين على التفوق والإبداع.

_ مهارات التعرف على عواطف الآخرين والتقمص الوجداني.

_ مهارات توجيه العلاقات الإنسانية: وتعني إتقان إدارة العلاقات بين البشر في تطويع عواطف الآخرين.

10) ميثاق عمل أخلاقي للعاملين: إن وجود ميثاق عمل أخلاقي في أية مهنة يعتبر ركن أساسي فيها؛ ويعتبر أكثر ضرورة وإلحاح في إدارة الموارد البشرية ؛ حيث يوفر لها مجموعة من المزايا.

وحسب الكاتب (عبد العزيز بدر النداوي): لقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى وجود العديد من الإتجاهات والأهداف لإدارة الموارد البشرية المستقبلية كما يلي:[1]

_العمل على الإنتقال في ممارسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية من المحلية إلى العالمية لتلائم التطورات التي حصلت في إدارة الموارد البشرية.

_العمل على خلق سياسات وتطبيقات تهتم بصيانة الموارد البشرية.

_التوسع في مجال عمل إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها لأجل أن تشمل مجلات أوسع.

_تحسين كفاءة العمل والعاملين من خلال تحسين نوعية العمل وزيادة مهارات وقابلية الأفراد العاملين في المنظمة.

_التوسع في مشاركة العاملين في رسم سياسة المنظمة المستقبلية واتخاذ القرارات وخلق سياسة اتصال ناجحة للعاملين في المنظمة.

_العمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استمرار قياس فاعلية الموارد البشرية واستخدام نظام مكافآت فعال يرتبط بعملية التقويم والتدريب.

وما يمكن استنتاجه من الدراسات المتعلقة بالإتجاهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية أن هناك تباين في عرض هذه التوجهات؛ فمن الدارسين من عرضها في شكل أفكار ترتبط بالتحديات المستقبلية المتوقعة لإدارة الموارد البشرية ومنهم من عرضها في شكل مهام أو ممارسات ترتبط بإدارة الموارد البشرية ومنهم من جمع بين التحديات والمهام والممارسات المستقبلية التي ترتبط بهذه الإدارة. ومهما يكن هذا التباين فإنه يشكل مجال لإثراء فلسفات التسيير المستقبلي لإدارة الموارد البشرية؛ كما أن العناصر المذكورة من قبل الدارسين والباحثين في هذا المجال يمكن اعتبارها ذات أهمية كبرى؛ ولا يمكن إغفالها في تحديد ومعرفة الاتجاهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية؛ بإعتبارها تشكل نقاط ومؤشرات التسيير المستقبلي للموارد البشرية.

المطلب الثاني:الملامح والتوجهات التسييرية البارزة في عالم اليوم.

إن مفهوم الملامح والتوجهات التسييرية يرتبط بمحاولة قراءة الملامح أو المؤشرات التسييرية التي تعرفها التي أصبح يهتم بها في الواقع التسييري؛ وبالتالي أصبحت تشكل منحى تسييري عملي يعتد به في الواقع؛ وهي عبارة عن إستجابة أو ترجمة للبعد الفكري الجديد.ومن ثم فإن مفهوم الملامح والتوجهات التسييرية

[1]عبد العزيز بدر النداوي "**عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية**"دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ؛الأردن ؛ 2009 ؛ ص50 .

البارزة في عالم اليوم يعبر عن البعد الفكري الإداري الجديد؛ والذي كانت له إنعكاسات على المنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية. حيث أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق التميز والريادة في الأسواق، حيث ينتظر من مديري الموارد البشرية أن يلعبوا دورا مؤثرا في مساعدة مؤسساتهم في تحقيق التكيف مع القوى والاتجاهات التي سوف تواجهها منظماتهم في المستقبل، ومن ابرز هذه الاتجاهات المستقبلية ما يلي: [1]

أولا: الاتجاهات المؤثرة على النظام العام للمؤسسة: ترتكز هذه النوعية من الإتجاهات على نظام المؤسسة وتشمل ما يلي:

1) تأثير التغير الثقافي: سوف يكون من المهم لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الحادي والعشرين فهم تأثير الثقافة على الإنتاجية والروح المعنوية والتعاون وديناميكية الإستراتيجية والميزة التنافسية التي تتمحور حولها.

2) الإستغلال الشامل للموارد: يمثل أحد الإتجاهات الناشئة في بيئة الأعمال للمؤسسة والذي يعكس الحاجة إلى الإستناد لمفهوم النظم لضمان تحقيق الإستغلال الفعال لموارد التنظيم. إن مديري الموارد البشرية سوف تزداد حاجتهم للعمل في أنظمة معقدة للعملاء.

3) الجمع بين المركزية واللامركزية: في مؤسسة المستقبل سوف يكون من الضروري تحقيق المزج الصحيح بين المركزية واللامركزية بالنسبة للأنظمة والهياكل والإدارة.

4) إدارة الصراعات: أصبحت إدارة الصراعات أحد العناصر الحاكمة للنجاح في مؤسسة الغد التي تتسم بتباين القيم والإتجاهات والثقافات بين الأفراد والجماعات المكونة لها. إن الأنشطة المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن مداخل لمساعدة المديرين على تشخيص وحل الصراعات التي قد تنشأ داخل منظماتهم.

5) حتمية التعاون عبر الوحدات والأقسام: تملي الظواهر الخاصة بمحدودية الموارد وتعقد الهياكل والعمليات والأنشطة التي تواجه مدير المستقبل ضرورة تكثيف المشاركة والتعاون والإتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.مثل هذه الشبكات والعلاقات تساهم في إيجاد بدائل أكثر فعالية لإستغلال الموارد وتحقيق الأهداف.

ثانيا: الاتجاهات المؤثرة على نظام الموارد البشرية: ترتكز هذه الإتجاهات حول ديناميكية الجماعات، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

[1] محمد إسماعيل بلال"**مرجع سباق**"ص ص 279-278.

1) التقليص: يتمثل هذا الإتجاه في الميل إلى تقليص طبقات الإدارة وإعداد العاملين مع تكثيف عمليات المشاركة وتطوير أنظمة أكثر تفاعلية لحل المشكلات، ويكمن دور مدير الموارد البشرية في تسهيل العمل الجماعي، وإدارة عمليات التحول وفق مفهوم"المزيد من النتائج من خلال القليل من الموارد".

2) الربط بين الموارد: كلما زاد تعقد المشكلات في المؤسسة الحديثة كلما أصبح من الضروري تنمية مجموعات متخصصة للتصدي لمعوقات وتحسين فعاليتها.

3) تكامل أنظمة إدارة الجودة الشاملة: يساهم التركيز المتنامي على الإنتاجية والجودة في مؤسسة المستقبل، في حتمية أن يسعى مديرو الموارد البشرية إلى تنمية الروابط بين أهداف الإدارة من ناحية وتحسين أنظمة إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى.

4) شبكات المعلومات: يستلزم تحقيق الإستفادة من المعرفة والإبتكارات الحديثة ضرورة أن تسعى المؤسسات إلى بناء أنظمة متطورة للمعلومات عن مواردها البشرية تستند إليها في تصميم إستراتيجيتها التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها.

ثالثا: الاتجاهات الفردية: تشمل قائمة الإتجاهات الفردية المجالات الرئيسية التالية:

1) التحفيز الداخلي: تشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة على أن التحفيز الداخلي وليس الخارجي أصبح أحد المحددات الرئيسية للسلوك الفردي، وعليه فإن مدير الموارد البشرية تقع عليه مهمة المساهمة في تحقيق الفهم لمحددات الدافعية مع المشكلات المصاحبة لأنماط السلوك المختلفة داخل المؤسسات.

2) التغيرات الفردية: مع التركيز المتزايد على جهود التدريب والتطوير سوف يحتاج مدير الموارد البشرية إلى جعل هذه العملية أكثر سهولة وفعالية.

3) التطور الفكري: يساهم هذا الإتجاه في إثارة قضايا الثقافة الفردية وقيم ومعتقدات العمل، وهو الأمر الذي يمكن أن يزود إدارة الموارد البشرية بأداة لخلق نظام فعال للقيم داخل المؤسسة يستند إلى الدراسة والفهم الصحيحين لمؤثرات الأداء.

4) الإعتماد المتبادل: يقود الاتجاه نحو تعقد المؤسسة الحديثة إلى ضرورة وجود اعتماد متبادل بين المؤسسة والفرد، ويحتاج مدير الموارد البشرية إلى تطوير نظم لتحقيق الإنصهار والتفاعل بين العناصر التنظيمية المختلفة.

5) الصحة واللياقة: أخيرا ترتكز نماذج اللياقة على صحة وسلامة كل من الفرد والتنظيم. مثل هذه النماذج سوف تساهم في التوصل إلى مداخل أكثر تطورا لتحقيق التميز الفردي والتنظيمي بواسطة مدير الموارد البشرية في مؤسسة المستقبل.

وقد جاء في كتاب إدارة الموارد البشرية؛ لمحمد زويد العتيبي[1] " أنه من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ما جاء به نموذج الخبير الأمريكي "ديف أرلش"* في كتابه "نصيرة الموارد البشرية" أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها ؛ وأن هناك دورا جديدا سيحتم على المسؤولين عن الموارد البشرية القيام به، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية الفعالة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، وأن تكون إدارة الموارد البشرية ركنا رئيسيا فعالا في تنفيذها؛ لذلك يعرفها هذا الخبير بأنها: "الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم" حيث يعتقد بأن هذا الدور يدعمه الكثير من العوامل مثل التغيرات السريعة التي تطرأ على المنتجات وعلى عالم السوق وعلى أذواق واحتياجات الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن من أهم العناصر التي تحتم على إدارة الموارد البشرية لعب هذا الدور تعاملها مع البشر (العاملين) والذين يعدون المخزون الرئيسي غير الملموس في نجاح المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة لأن نجاحها بعد سبحانه وتعالى يعود إلى ما يمتلكه الموظفون من معارف ومهارات وقيم واتجاهات وأفكار إبداعية تساعد المنظمات في القطاع الخاص على المنافسة، كما تساعد المنظمات في القطاع الحكومي على تحقيق احتياجات ومتطلبات المواطنين المختلفة؛ لذلك فإن **(ديف أرلش)** يرى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة أدوار وهي:

-**الدور الأول: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:** ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.

- **الدور الثاني: إدارة التغيير والتحول:** وذلك أن تقوم بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.

-**الدور الثالث: إدارة تطبيق البنية التحتية:** وذلك من خلال إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم؛ بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوفرة للموظفين بموقع المنظمة؛ وأن تقوم الإدارة وبصفة مستمرة بمراجعة وتطوير سياسات العمل والإجراءات والقواعد لتتلاءم مع احتياجات ومتطلبات المنظمة.

- **الدور الرابع: إدارة مساهمة العاملين:** من خلال إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها؛ وتشجيع المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل .

والجدول التالي يوضح هذه الاتجاهات الأربعة.

[1] محمد زويد العتيبي"**الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** "دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن؛ الطبعة الأولى؛2001 ؛ ص ص 22-47

* أحد أبرز خبراء العالم في الوقت الحالي في الموارد البشرية و هو مستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل شركات العالم.

الجدول: 1/3 الاتجاهات الأربعة في إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

الدور	النشاط	الاستعارة	النتائج
الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	– ربط إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العملية مثل: –تشخيص المشكلات. – التعرف على نقاط الضعف والقوى في السياسات؛ الإجراءات؛ الخطط.	شراكة إستراتيجية.	–تنفيذ الإستراتيجية.
إدارة تطبيق البنية التحتية	–إعادة هندسة السياسات التنظيمية والإجراءات . – المشاركة في تنفيذ الإجراءات.	– خبير إداري.	– بناء بنية تحتية فعالة من السياسات والإجراءات والنظم والقواعد.
إدارة التغيير والتحول	–التأكد من القدرة على إستعاب التغيير.	– إدارة التغيير مثل:لعب دور في تطوير وتغيير سياسات وإجراءات العمل والقواعد والنظم	– تجديد المنظمة.
إدارة مساهمة العاملين	– الاستماع والاستجابة لطلبات واحتياجات الموظفين.	– تبني قدرات ومواهب العاملين المتميزيين.	– رفع ولاء ومعنويات الموظفين.

المصد: محمد زويد العتبي"**مرجع سابق**" ص24

وقد كان للتحوُّلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات التسيير المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم تسيير الموارد البشرية بدرجةٍ واضحة، حيث حصل تحوُّلٌ في الأدوار الرئيسية للموارد البشرية؛ وهذا ما يُوضحه الشكل التالي:

الجدول 2/3:الملامح الأساسية لفلسفة الفكر التسييري الجديد.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
* اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات .	* تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
* ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.	* تهتم لمحتوى العمل والبحث كما يشحذ القدرات الذهنية للفرد ولذاتهم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .
* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها .	* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والإبتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق .

المصدر:علي السلمي" **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**" دار غريب للطباعة والنشر؛ القاهرة؛ 2001 ص45.

وقصد الإستجابة للتحديات السابقة هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية حتى يمكن الإستفادة أكثر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1) إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، برامج التنمية، تشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2) التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الإستفادة منهم كما يلي:

- حل مشاكل نقص العمالة.
- إسهامهم في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها.
- تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.
- التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحدثيين.

[1] حنا نصر الله" **إدارة الموارد البشرية**"دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص3.

3) **توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنظمات.**

4) **الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب:** وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغيير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار وعدم تجميد الأفكار والجهود.

5) **مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.**

6) **استخدام نظام معلومات للموارد البشرية والإتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالتالي:**

_التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فورية عن العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

_التدريب والتنمية: بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي أنتيجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال؛ كالعالم الافتراضي التعلم عن بعد....

_الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

7) **العلاقات مع النقابات العملية:** تصبح ايجابية بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وحل النزاعات بأفضل الطرق.

8) **التركيز على التميز:** وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:

- تقليص مستوى الإدارة الوسطى.
- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تحسين المنافع والحوافز.
- توفير الإستقرار الوظيفي.
- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
- توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية "حتى تقوم بمسؤولياتها بشكل يخدم أهداف المؤسسة عليها أن تقوم بأداء دورها بشكل فعال من خلال الوظائف المسندة إليها ومواكبة مختلف التحديات التي تواجهها. كما أن التغيُّرات في سوق العمل تنعكس على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة؛ ففي مثل هذه الأسواق تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية، والمشاركة في اتخاذ

القرارات، وفي مثل هذه المؤسسات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها؛ مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المؤسسة" [1].

وقد نشأت عن حركة التغيرات والتحولات البيئية الجديدة واقع ومعطيات ومفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة والبيئة العامة لعالم الأعمال المعاصر؛ ويقوم هذا الواقع على الحركة والتغيير السريع؛ وعلى أفكار إدارية جديدة مبنية على فلسفة وتقنيات إدارة جديدة؛ وعلى قواعد علمية تعتمد المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها ومنها إدارة الموارد البشرية:

– التوجه نحو الانفتاح أكثر على المحيط الخارجي؛ والتعامل معه كمعطى أساسي ومهم في اتخاذ القرارات الإدارية. وذلك من خلال التوجه بالسوق في كافة القرارات والإختيارات التي تتخذها الإدارة.

–التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة

–التوجه نحو الزيادة في استخدام التكنولوجيا المتطورة والتحكم فيها أكثر؛ وتوظيفها في مختلف مجالات النشاطات، بما يحسن أكثر من مخرجات العنصر البشري والمنظمة. من خلال التحول من نظم التسيير والإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية Analogue إلى النظم القائمة على العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية Digital.

–التوجه أكثر نحو زيادة القدرات التنافسية؛ التي تسمح للمنظمة من الاستمرار في نشاطاتها؛ والتصدي للمنافسين. والتحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة.

–التوجه للعمل على تحقيق التفوق والتميز في العمل وفي المنتج لإرضاء أكثر للعملاء.

–التوجه أكثر نحو تحقيق الترابط والتشابك والتفاعل والتعاون بين مختلف القطاعات والإدارات والمستويات التنظيمية.

– التوجه أكثر نحو تحقيق التعاون وإقامة العلاقات والتحالفات مع المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

–التوجه أكثر نحو إتباع وتفعيل نظم الجودة الشاملة.

–التوجه أكثر نحو تطوير وتفعيل النظم القيادية. من خلال تنمية وتمكين القيادات الإدارية.

–التوجه أكثر نحو تطوير وتفعيل نظم الاتصال والمعلومات.

–التوجه أكثر نحو إتباع وتفعيل فرق العمل(فرق العمل المدارة ذاتيا).

[1] Jean Brilman, "**Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance**" Édition d'organisation, Paris, 3ème tirage, 2000, P 363.

-التوجه نحو إعادة التنظيم والهيكلة(الهندرة) وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية.
-التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.
-التوجه أكثر نحو الاهتمام بالبعد المستقبلي؛ من خلال أعمال التخطيط الاستراتيجي وتقنيات التقديرات والإستعداد الدائم للتعامل مع المستقبل والمجهول وتوقع المخاطر والمشاكل.
-التوجه نحو إدارة التغيير وإدارة الوقت.
-التوجه نحو نظم إدارية أكثر مرونة واستجابة للمتطلبات البيئية.
- التوجه نحو تحقيق الابتكار والتجديد والتنويع والعمل على تشجيع المبتكرين.

ومنه يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية نوعية؛ استطاعت أن تجد بناءاً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها مع البيئة التي تعمل بها؛ وتهدف من خلالها للبقاء والاستمرار في نشاطاتها وفي المحافظة على بقائها.

وإن هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعليم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل

المطلب الثالث:أثر فلسفة الفكر التسيير الجديد على إدارة الموارد البشرية المستقبلية.

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يشير إلى النمو المتزايد لأهميتها في المؤسسات المختلفة ويرجع هذا الإتجاه المتزايد للتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل والتي نتج عنها عدد من الآثار على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وسوف يحتاج ذلك إلى إعادة بناء هيكل وظائف الإنتاج بما يتفق وهذه التطورات الجديدة؛ ويتطلب ذلك إعادة تصنيف قوة العمل الحالية وبالتالي فإن بعض الأعمال تلغى وأخرى تضاف والتي تتطلب مستوى عال من المعرفة والمهارة؛ مما ينتج عنه وجود بطالة تتطلب مجهود كبير ليس على مستوى المؤسسة فقط بل على مستوى نقابات العمل والأجهزة الحكومية المختصة للقضاء عليها. كذلك فإن البطالة الهيكلية التي نتجت عن تغير هيكل الطلب على العمل تعتبر خطيرة وتحتاج إلى دراسة واعية لأبعادها المختلفة حتى يمكن التخفيف من حدتها. وأيضا من أثار التطورات_التكنولوجية على الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية، وجود مشكلات جديدة في علاقات العمل وخاصة مع النقابات المهنية وهيكل الأجور؛ مما يتطلب ضرورة تغييرها بما يتفق والتغيرات الجديدة[1].

[1]نعمة عباس الخفجي"**الإدارة الإستراتيجي، المداخل والمفاهيم والعمليات**"الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن،2004، **ص**138.

كل هذه التغيرات أدت إلى تعديل في سياسات الموارد البشرية حتى تتفق مع الإتجاهات الحديثة. ومن العوامل التي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل أيضا زيادة الإحتراف المهني في مجال إدارة الموارد البشرية، فالاتجاه الرئيسي في السنوات القليلة الماضية يشير إلى زيادة نسبة الإحتراف المهني والفني لشؤون الموارد البشرية من قبل المهندسين بجميع أنواعهم والإجتماعيين، رجال علم النفس، والمحاسبين والمحامين[1].

وإن الأوتوماتيكية لم يكن لها تأثير فقط على هيكل العمالة بالمؤسسة بل أيضا في دخول التخصص المهني والفني في شؤون الموارد البشرية في المؤسسات وبأعداد كبيرة.[2]

وإن مدير الموارد البشرية في المستقبل سوف يواجه نفس المشكلات القديمة، ولكن بأعراض جديدة وتظهر في مختلف وظائف إدارات الموارد البشرية؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف معالجة هذه المشكلات، حيث ستعالج من زوايا عديدة من متخصصين مهنيين. وعليه فإن مدير الموارد البشرية المهني يكون له بعض السمات التي تختلف جوهريا عن تلك التي تعوّد عليها الكثير من مديري الموارد البشرية، ومن بين هذه السمات، نظرة واسعة وليست محلية للعمل والمؤسسة والإهتمام العميق بالعمل بدلا من اللامبالاة وعدم الاهتمام، والمهارات والنظرة العلمية والتي تساهم في التقدم والتنمية، كما أن تطبيق نتائج العلوم السلوكية يؤدي إلى إحداث أثار ملحوظة على نظرة وممارسة إدارة الموارد البشرية[3].

وإن مديري الموارد البشرية من فترة طويلة وهم مهتمون بنتائج هذه الدراسات، وقد أصبحوا في السنوات الحديثة أكثر اهتماما بنتائج البحوث في مجال السلوك الإنساني. وقد ترتب على هذا الاتجاه تطور في المدرسة السلوكية التي تنطوي على تغيير تفكير الإدارة في اتخاذ القرارات. هذا وسوف تؤدي النتائج الحديثة في مجال العلوم السلوكية إلى جعل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة[4].

وتتمثل **أهم تأثيرات فلسفة الفكر التسييري الجديد على إدارة الموارد البشرية** في ما يلي:[5]

_ تغير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال عادية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها.

---

[1] علي السلمي"**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**" مرجع سابق، ص244.

[2] Jean.Marie .PERETTI"**gestion des ressource et du personnel**"ed.vuibert .Paris, 1994, p.120

[3] علي السلمي "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**" مرجع سابق ص 246.

[4] مصطفى محمود أبو بكر "**الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** " "مرجع سابق "ص255 .

[5] يرقي حسين"إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك" أطروحة دكتوراه ؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر؛ 2007–2008؛.ص ص 43 _44 عن:

Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du management au coeur de la performance**, Édition d'organisation Paris, 3ème tirage, 2000, P 363

_الإنطلاق بفكر تسيير الموارد البشرية منحصر في مشكلات الإستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الإنشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.

_الإرتفاع بمستوى القائمين على أعمال تسيير الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل.

_ وقد بدأت تتلاشى نظريات وأفكار تقليدية ومن أهمها ما يتعلق بالتنظيم القائم على الهرمية، ذي المستويات المتعددة، والقائم على إصدار الأوامر والرقابة الصارمة، وظهور نماذج تنظيمية أخرى أقل هرمية، تتسم بالمرونة، وانخفاض عدد المستويات التنظيمية، وقيامها على فكرة فرق العمل، وذاتية التغيير والمبادرة، ومن وظائف محددة المهام إلى وظائف أكثر إثراء للعمل، وبالتالي مساحة أكبر لمنطق المشاركة والمبادرة والإبتكار. وهو ما يتبين لنا من الشكل التالي:

شكل: 3/3 تغيُّر دور الموارد البشرية.

المصدر:محمود أحمد الخطيب"**مصدر سابق**"ص 76.

ويتَّضح من هذا الشكل أن هناك تغيراً في أهمية الأدوار عبر مختلف المستويات الإدارية؛ حيث ارتفع الدور الإستراتيجي لهذه الإدارة إلى 50% بعد ما كان يمثل 10%؛ وانخفضت أهمية الدور التنفيذي من 60% إلى 10% .وهو ما يدل على الأهمية الإستراتيجية التي أصبحت تولى بها هذه الإدارة.

ومن **الآثار الأخرى فلسفة الفكر التسييري الجديد على إدارة الموارد البشرية** التحوّلات التي طرأت في مفهوم وممارسات هذه الإدارة والتي سنحاول إبرازها من خلال إظهار البعد البيئي الجديد الذي تعيشه المنظمات المعاصرة؛ حيث أفرزت التحولات البيئية الجديدة تأثيرات على نظام الأعمال والواقع التسييري الجديد في الكثير من المنظمات وذلك على النحو التالي:

– اضطراب الواقع الإقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى النظام العالمي الجديد، والتنافس على السيطرة الإقتصادية في العالم بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، ونمور آسيا إلى استعادة توازنهم واستئناف عملية النمو بعد الأزمة الطاحنة التي اجتاحتهم في عام 1997.

– اتجاه الكثير من الشركات الكبرى في العالم إلى الإندماج في أو التحالف مع أو الإستحواذ على شركات أخرى من أجل تكوين جبهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلى؛ تمكنها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد.

–ظهور أنماط جديد من المنظمات؛ ونظم التسيير؛ القائمة على البعد العلمي والتكنولوجي. مثل المنظمات الافتراضية؛ التنظيم الشبكي؛ الإدارة الاليكترونية؛ الإدارة الدولية...

–زيادة المنافسة المحلية والأجنبية مما جعل حالة من الغموض وعدم التأكد تسود بيئة قطاع المنظمات الاقتصادية؛ وظهور مصطلح"Glocalization" والذي يعبر عن المزج بين "العولمة–Globalization" و"المحلية–Localization".

ويمكن إيجاز التحوّلات التي طرأت في **مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية أيضا** فيما يلي: [1]

–التحوُّل من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.

–التحوُّل من تسيير العاملين كأفرادٍ إلى تسيير العاملين كرأس مال فكري.

–التحوُّل من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية.

–التحوُّل من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

–التحوُّل من تسيير الأفراد كجزيرةٍ منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريقٍ ضمن فرق عملٍ متكاملة. – التحوُّل من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.

–التحوُّل في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة.

ومن الإنعكاسات والتأثيرات الأخرى لهذا الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية تتشابك أهدافها مع الأهداف والإستراتيجيات العامة للمنظمة. وبالنظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية بإعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وإعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية –مثل تكاليف البحث عن العاملين والتدريب والتنمية، وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيات الموارد البشرية إلى غير ذلك– على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً في المستقبل وليست مجرد نفقات بدون إيرادات. كما سمح هذا الفكر لإدارة الموارد البشرية أن تنشغل وتهتم بالإضافة إلى القضايا الكلاسيكية بقضايا ذات أهمية الأكثر ومنها تفعيل الموارد البشرية من خلال إدارة الأداء.

وبالرغم من كل هذا إلا أن هناك العديد من المشكلات التي ظهرت من جراء هذا الفكر ومازلت الأيام تبلى بها؛ ومنها :

–ظهور البطالة بكثافة في كل دول العالم بسبب طغيان الوسائل التكنولوجيا فائقة الجودة؛ مما أدى إلى فقدان الكثير من العاملين لوظائفهم.

[1] أحمد سيد مصطفى" **مرجع سابق**" ص 38.

–توجه دول العالم النامي نحو ما سمي بالخصخصة؛ انصياعا لقرارات صندوق النقد الدولي؛ والذي ساهم بشكل كبير في تفاقم ظاهرة البطالة.

–السعي وراء نوعية معينة من العمالة كمورد؛ تمتلك معرفة ومهارات ذات تخصص نوعي راق؛ أوجد نوعية من التعليم لا يقدر عليها سوى الأغنياء.

–كف الدولة يدها عن التدخل في قضايا التوظيف والعمالة؛ مما ترك هذه العملية مرتعا خصبا للقطاع الخاص المستغل من ناحية والمكون للمنظمات العائلية أخرى.

–ازدياد حدة المعضلات الإقتصادية في العالم كله؛ مما ساهم بشكل أو بأخر في ظهور ظاهرة الإرهاب؛ لأن كثير من الشباب الغارق في مشكلات اقتصادية يلوذ إلى الدين؛ فيتلقفه أصحاب المآرب السياسية الذين يستغلوا الدين؛ في القيام بعمليات لا يقبلها دين أو عقل.[1]

ولقد شاع استخدام **مفهوم رأس المال الفكري (أو المعرفي)** (**Intellectual Capital**) والذي يرمز له اختصارا (IC) وأصبح ينظر إليه بإعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ. 2

ولقد عرف توماس ستيوارت(T.Stewart) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان (رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات) بأنه: يتمثل في المعرفة؛ المعلومات؛ الملكية الفكرية؛ الخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتنشئ الثروة؛ كما يصفه بأنه القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق التنافسي، وصنف توماس ستيوارت رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي؛ رأس المال البشري ورأس المال الزبوني.[3]

وهناك **تعريفات أخرى لرأس المال الفكري** منها:[4]

–يري(روس؛ Ros)؛ أن رأس المال الفكري: هو المظلة التي تظم تحتها إدارة المعرفة بإعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها؛ ويشير رأس المال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات والتكنولوجيات والعلاقات والأدوات داخل المنظمة لتحقيق إستراتيجياتها.

–ويعرف (أولريش ؛Ulric) رأس المال الفكري على أنه: يمثل "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".

---

[1] محمد حافظ الحجاز" **مرجع سابق** " ص.ص 45-46

[2] محمد عواد الزيادات"**الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**"دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2008؛ ص 279 .

[3] نجم عبود نجم "**إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**" الوراق للنشر والتوزيع؛الأردن؛ ط2 ؛2008 ؛.ص 290.

[4] سملالي يحضيه –– "**أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة** أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر ؛2003-2004؛ ص ص 116- 118

– بينما يرى كل من ("هامل" و"هين" ؛Hamel, Heene) أن رأس المال الفكري عبارة عن: "قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية".

–كما عرفه (ريد؛ Reid) على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة ".

– بينما يرى كل من ("Prusak" و"Davenport") أن رأس المال الفكري يتمثل في: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح".

_ويرى(دراكر؛Drucker) أن رأس المال الفكري يتمثل في:" نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكّن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به."[1]

لقد أدَّت التطوُّرات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزةً تنافسية كبرى؛ فلم تعُد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة؛ يمكن التخلُّص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمارٌ طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذه الفترة ظهر ما يعرف بمدخل الموارد البشرية؛ حيث يشكل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في قولبة الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره أهم الموارد على غرار نظرة مدرسة الإدارة العلمية؛ التي تعتبره من عناصر الإنتاج ونظرة مدرسة العلاقات الإنسانية التي جسدته في كتلة من المشاعر والأحاسيس. فالنظرة إلى إدارة الأفراد كمورد يمكن أن تحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والفرد معا؛ في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معا لتطوير إدارة الموارد البشرية؛ وهذا انطلاقا من المبادئ التالية المبلورة لهذا المدخل:

–الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة.

–السياسات والبرامج لابد أن تخلق الإشباع للحاجيات النفسية والإقتصادية للفرد.

–بيئة العمل لابد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

وما يمكن استنتاجه من خلال هذا المبحث أن هناك العديد من الأفكار التي حاولت التطرق لفكرة فلسفات الفكر التسييري الجديد لإدارة الموارد البشرية وأثارها على ممارساتها؛ غير أنه يبدو أن هناك تباين في هذه الدراسات؛ وأن ما جاءت به تتمثل في سرد وعرض العديد من الأفكار؛ والتي يمكن القول أنها تحتاج إلى شيء من التحليل والتركيب؛ وبالرغم من صعوبة الوصول إلى جمع كل هذه الأفكار لتعددها وعدم

1 سملالي يحضيه" **المرجع السابق**" ص ص 116-118.

تناسقها أحيانا أو تكرارها أحيانا أخرى وصعوبة الفصل بين فحوى فلسفات الفكر الإداري التسييري لإدارة الموارد البشرية كمفهم نظري فلسفي يمكن إدراجه تحت عنوان **المدرسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية**؛ والتي تظهر الملامح والتوجهات التسييرية الجديدة لهذه الإدارة.

المبحث الثالث: ملامح الأدوار والأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.

ما يمكن قوله مما سبق أن ما عرض من أفكار حول تحديات وممارسات إدارة الموارد البشرية يدخل في معظم الحالات في الأهداف والأدوار والوظائف التقليدية والحديثة؛ وهو ما قد يجعلنا نطرح التساؤل حول طبيعة الأدوار والأهداف الأساسية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية؛ هل تحافظ هذه الإدارة على أدوارها وأهدافها أم ستتجه نحو تحقيق أهداف أخرى وتقوم بأدوار أخرى ؟

ومن خلال ما تقدم من الدراسة يمكن القول أنه وبالإضافة إلى الأهداف والأدوار والوظائف التقليدية سوف تتجه إدارة الموارد البشرية المستقبلية إلى التركيز على تحقيق جملة من الأهداف من خلال العديد من الأدوار وأهمها: تأمين احتياجات المؤسسة من العنصر البشري؛ التوفيق بين استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات وسياسات المؤسسة؛ بالإضافة إلى التوفيق بين أهداف وإمكانيات المؤسسة وأهداف وطموحات الأفراد العاملين بها. وهو ما سنحاول إظهاره من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تأمين احتياجات المؤسسة من العنصر البشري.

في البداية يجب التنويه إلى ضرورة التمييز بين تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتأمين احتياجاتها لذلك؛ فلعل موضوع تلبية احتياجات المؤسسة من العنصر البشري سيظل يشكل مجال اهتمام إدارات الموارد البشرية في مختلف الأزمنة والعصور وفي مختلف المنظمات؛ ويعتبر من الوظائف الأساسية التي قامت عليها هذه الإدارات وسيبقى كذلك؛ وإن اختلفت طرق وتقنيات تحقيقه عبر الزمان والمكان؛ فإدارة الموارد البشرية جاءت في القديم لمساعدة منظماتها في التزود بالعنصر البشري الذي تبحث عنه والذي يمكن أن يلبي حاجاتها؛ وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الحالية وسيبقى كذلك بالنسبة للمنظمات المستقبلية؛ حيث يعتبر هذا الدور المرتبط بتلبية احتياجات المنظمة من العنصر البشري من الأدوار الأساسية التي لا يمكن لهذه الإدارة الإستغناء عنه وإلا تفقد أهميتها وسر وجودها في المنظمات؛ فصحيح أن الطرق والتقنيات التي تستخدمها في ذلك أصبحت أكثر تطورا وأكثر استخداما للتقنيات المتطورة ؛ وأصبحت تتحكم فيها متطلبات أخرى ترتبط بالبعد البيئي الذي تشتغل فيه. كما تبين لنا في ما سبق من هذه الدراسة؛ إلا أنه لا يمكن أن نتصور سواء في الوقت الحالي أو المستقبلي أية إدارة للموارد البشرية تتخلى عن هذا الدور؛ غير أنها ستتوجه به أكثر فأكثر نحو التأمين؛ حيث يشير هذا المفهوم –تأمين احتياجات المؤسسة من العنصر البشري–إلى أن التأمين يرتبط بفكرة الخطر في الزمن؛ بمعنى أن إدارة الموارد البشرية سوف تعمل على أن

لا تقع المنظمة التي تعمل بها في أي عجز في الموارد البشرية سواء كان هذا العجز كلي أو جزئي؛ أو كان دائم أو مستمر أو كان حالي أو مستقبلي.

ولعل هذا ما يحتم أكثر على إدارة الموارد البشرية؛ إتباع أسلوب التسيير التقديري للموارد البشرية، والذي يمكن أن يعرف على أنه: "التنبؤ بتخصصات مناصب العمل مع الأخذ بعين الإعتبار احتياجات المؤسسة وقدرات الأفراد في كل المجالات، حتى يكون كل فرد يسير نحو الوظيفة الأعلى" [1] ويمكننا أن نعرفه على أنه تقنية من تقنيات تسيير الموارد البشرية تقوم على التسيير عبر الزمن وبمراعاة المخاطر فيه؛ فيما يتعلق بتأمين احتياجات المنظمة لمواردها البشرية، حيث يمكن هذا النوع من التسيير إدارات الموارد البشرية من التعرف في الوقت المناسب عن الشغور في الوظائف كما يسمح لها من وضع خطة تمكنها من التصدي له بأحسن الطرق وفي أحسن الظروف.

أما بالنسبة لمصطلح التسيير التنبؤي (la Gestion Prévisionnelle) في اللغة الفرنسية فنجد أن هناك العديد من المصطلحات التي استعملت كمرادف له، فقد عبر عنه البعض بمصطلح :

(la gestion préventive) أو (prévisionnelle) [2] (D .Thierry 1990 , Ribette 1988) ، كما عبر عنه البعض الآخر بمصطلح (la gestion anticipée) [3] وكذلك (la gestion anticipatrice) أو (la gestion anticipative.) هذا فيما يخص الجانب الإصطلاحي، أما فيما يخص تعريفه فالجدير بالذكر أن هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتسيير التنبؤي للموارد البشرية ونذكر منها :

– "التسيير التنبؤي للموارد البشرية: هو مجموعة من المناهج والإجراءات التي تسمح لمنظمة ما بذمج (حين إعداد خططها وقراراتها) التصورات المستقبلية التي تطرأ على الأفراد والوظائف "[4].

– " التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو: مجموعة من الطرق التي تهدف إلى زيادة قدرات المنظمة على التوقع والتنبؤ، وهذا لضمان التوازن المستمر بين حاجياتها ومواردها كما ونوعا"[5].

– ويعرفه الأستاذ Jean Pierre Citeaux بأنه: " مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى وضع معالم السياسة التي ستنتهجها الشركة في مجال مواردها البشرية أي أهم الأنشطة التي تضمن لها الاستمرار والتوازن بين الموارد والوظائف (Emploi – ressources).....وبصفة أدق تهدف إلى وضع إستراتيجية تمكن من تجنب الإختلالات المتوقعة مستقبلا سواء في الجانب الكمي أو النوعي بين الحاجيات المستقبلية للشركة والموارد البشرية المتوفرة، أي أنها تعمل على وضع الإطار العام الذي يتم فيه رسم سياسات تسيير الموارد البشرية"[6].

---

[1] B_MARTORY **CONTROLE DE GESTION SOCIALE**.VUIBERT .PARIS. 1991.P 96.

[2] THIERRY. D"" la **gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences**" Paris, L'Harmattan.1990.P 85.

[3] MANDON. N **" analyse des emplois et gestion anticipée des compétences**" CEREC, bref,N° 57.1990.P132.

[4] MALLET Louis : la gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons.1991.p15-17.

[5] Ecole Nationale d'Administration : séminaire de l'administration comparée « la gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques » 4ème groupe, Paris. 1999. p5.

[6] Jean Pierre CITEAUX : Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques, ARMAND Colin. Paris 2002. P 63 – 64.

– كما يمكن ذكر التعريف التالي "هو تقنية من تقنيات تسيير الموارد البشرية تسمح بتوقع واستشراف التطورات التي تطرأ على الكفاءات ومناصب العمل؛ وهذا قصد تكييف الموارد مع حاجات المنظمة وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجيا والمشاكل الاقتصادية"[1].

– " التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات هو إحدى تقنيات هندسة الموارد البشرية؛ والتي تهتم بتصور وتطبيق ومراقبة سياسات تهدف إلى التقليص المسبق للفوارق الممكنة بين حاجات المنظمة سواء الكمية أو النوعية والموارد البشرية ... وهذا في إطار المخطط الإستراتيجي العام للمؤسسة"[2].

– وعرفه الأستاذ (Baron) بأنه تصور ووضع ومتابعة سياسات ومخططات متجانسة؛ ويهدف إلى:

– التقليص المسبق للفوارق بين الموارد البشرية وحاجات الشركة (التعداد والكفاءات).

– إشراك العمال في مشروع تنمية حياتهم المهنية. [3]

– وأورد مكتب (Duranton Consultants) وهو مكتب استشاري في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع العام؛ التعريف الذي ينطلق من كون النظم الأساسية (les Statuts) الموضوعة تعمل على التقليل من مرونة حالات التشغيل التي قد تبدو غير ملائمة مع الزمن؛ ولهذا يمكن اعتبار التسيير التنبؤي للموارد البشرية كتقنية تهدف إلى وضع حلول لحالات عدم الملائمة التي يمكن أن تعيشها الوظيفة العمومية مستقبلا، ويهدف إلى تحيين مخططات النشاط التي تعمل على إرساء الديناميكية من جديد.

– "التسيير التنبؤي للموارد البشرية يضم جميع الطرق والمناهج والتطورات والتغيرات المستقبلية والتي يمكنها أن تغير كليا أو جزئيا مناصب العمل أو بصفة اعم احتياجات المنظمة[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية:

–إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية مجموعة من الطرق **الكمية والنوعية**؛ أي أنه لا ينحصر فقط في طرق كمية بل يتعداها إلى تحليل الوظائف **ومعرفة وضعيات عدم التوازن** ومنه **تحديد الكفاءات اللازم جلبها** أو **تنميتها مستقبلا.**

–أنه يهدف إلى ضمان **استمرار التوازن بين الموارد والإحتياجات من اليد العاملة** وذلك في المدى القصير والمتوسط .

– هو إحدى طرق هندسة الموارد البشرية التي تعتمد الطرق **التنبؤية والإستشرافية** أي يهتم بتوقع المستقبل من زاويتين هما: توقع تغيير المحيط والمنظمة من جهة ومن جهة ثانية برمجة التغيرات المعتمدة أي المراد إحداثها لتحديث المنظمة.

[1] MANDON. N : analyse des emplois et gestion anticipée des compétences, CEREC, bref, N° 57.1990. P 54.
[2] DIMITRI Weiss " **ressources humaines, Edition d'Organisations**"2ème édition, Paris. 2003.P 395.
[3] BARON .X" **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprises**" Cahiers Français. N° 8, P 3-18, la documentation française.1993.
[4] Ahmed RAHMANI " **Cours de gestion des ressources humaines**", Ecole Nationale d'Administration, Alger,1999, P 59

–أنه يتم في إطار **الإستراتيجية العامة للمنظمة؛** حيث لا يعتبر كطريقة منفردة ومستقلة بذاتها بل يهدف إلى تحقيق رسالة أعم وأشمل هي رسالة المنظمة.

– يعتمد التسيير التنبؤي على **إشراك جميع الأطراف الفاعلة** حيث يتطلب نجاحه وجود نمط تشاركي. كما أنه يسمح للفرد بأن يصبح شريكا حقيقيا؛ من خلال مساهمته في وضع مخطط لتنمية مساره المهني.

– يعتبر أحسن وسيلة **لقيادة التغيير** في المنظمة حيث يسمح بإحداث تغيير مخطط على للمنظمة أو الاستجابة لتغييرات في محيط المنظمة.

– يهدف إلى وضع **أهم معالم السياسة** التي ستنتهجها المنظمة لتسيير مواردها البشرية أي أنه يعمل على وضع ورسم الإطار العام الذي تتم فيه هذه السياسات وهو بذلك **وسيلة مفضلة لترشيد القرارات الخاصة بالموارد البشرية.**

وعموما يمكن تلخيص التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المخطط التالي:

الشكل:3/ 4 مخطط تلخيصي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية

المدى الحالي----------المدى المتوسط

الوضعية (ا) التعداد– الكفاءات– مناصب العمل الحالية.	– (التقاعد، الاستقالة، الحركية ....) **متغيرات أخرى** (التكوين، تنظيم العمل، التكنولوجيا، السياسة العامة ....) +(التوظيف، الإدماج، الترقية .....الخ)	**الوضعية (ب)** التعداد – الكفاءات– مناصب العمل المستقبلية.

المصدر : Anne Bariet, Bernard Girard, Martine Ressard " **gestion prévisionnelle de L'emploi victime de la crise** " Entreprise et carrières, n° 310 , du 10 au 16 octobre 1995

ويمكن القول أن التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات يهتم بكيفية الإنتقال من الوضعية (أ) إلى الوضعية (ب) أي الإجابة على الأسئلة:

– ماهية سياسة للتوظيف، التكوين، الحركية ؟

– كيفية التأثير على مناصب العمل؛ تنظيم العمل؟

– كيفية المحافظة على جاذبية المنظمة، وذلك بالتوفيق بين طموحات الموظفين وأهدافها؟

ويهدف التسيير التنبؤي للموارد البشرية إلى البحث الدائم عن **حالة التوازن** بين الموارد والحاجات في المدى القصير والمتوسط، حيث أنه في أي لحظة من الزمن يمكن أن يكون هناك ثلاثة حالات(وضعيات) وهي: حالة التوازن وحالتان لعدم التوازن (إما الفائض أو النقص).

المطلب الثاني: التوفيق والتكامل بين استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات وسياسات المؤسسة.

إن عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن التخطيط الإستراتيجي، من خلال تحديد رسالة وغاية ومهمة المنظمة، إضافة إلى تحليل بيئة العمل الداخلية وهي من الشروط الأساسية والجوهرية لتبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وعليه يتم تحديد إستراتيجية وأهداف المنظمة العامة، التي تنبثق عنها الإستراتيجية الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها يمكن تحديد الأنشطة والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية واللازمة لتحقيق أهدافها. " فالمنظمات الناجحة هي التي تملك سياسات كاملة للموارد البشرية ونجاحها مرتبط بنجاح إدارتها لمواردها البشرية".[1]

ومن الضروري ربط ممارسات الموارد البشرية بإستراتجية المنظمة، وأيضا ربط ممارسات الموارد البشرية بعضها ببعض إستراتيجيا من أجل التأكد من أن هذه الممارسات تسعى لتحقيق الأهداف نفسها.[2]

ويركز مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على ضرورة الربط بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، من أجل زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها، من خلال التأثير الإيجابي لها على التقليل من تكلفة الموارد البشرية، وتحسين إنتاجية الموظفين وتطوير الموارد البشرية الإدارية، كل ذلك يسهم في تحسين أداء المنظمة ككل .[3]

وتعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، فنجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجية الإدارات(الوظائف) الأخرى؛ أي في خدمة إستراتيجية المنظمة تحت مظلة التكامل والتوافق معا. وهو ما يدعى"**بالتكامل الإستراتيجي**" الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالتها وإستراتجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة، في ظل المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار[4].

وإن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام ومطلوب طبقًا لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي؛ إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة والغايات والأهداف.. إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها وممارساتها مع كافة الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثمَّ الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة؛ فضلاً عن عدم تحقيق المنظمة ككل لإستراتيجيتها.

---

[1] Serge Blanchard "**Quand les RH construisent la croissance**",éditions d'organisation, Paris,2005,p37.

[2] جمال داود أبو دولة و شذى محمود عبيدات" **مرجع سابق**" ص10.

[3] جمال داود أبو دولة "**المرجع السابق** "ص 11.

[4] وصفي عقيلي" **مرجع سابق**" ص ص 73، 74.

ووفقًا لنموذج التطابق الاستراتيجي، فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق والتكامل والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

وإن استقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس- بل يتوقف- على استقرار إستراتيجية المنظمة، حيث تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءًا من إستراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع؛ المتغير المستقل.

المطلب الثالث: التوفيق بين أهداف وإمكانيات المؤسسة وأهداف وطموحات الأفراد.

يرى الدكتور فيصل حسونة أن:[1] إدارة الموارد البشرية قامت بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلا من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، إعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكون واحد على حساب الآخر، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كمورد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج، ومن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل:

1) الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
2) إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
3) بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهارتهم.
4) برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

ونرى هنا أن هناك عنصر خامس وهو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان (HRO)؛ والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم؛ بل وتبنى تنظيمات تجمعية مثل إتحاد العمال؛ والذي ساعد العمال على الإحتجاج ضد أي تعسف، لذا نرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع المورد البشري كفرد منتج إذا أحسن إحترامه وتدريبه.

وينتظر من المنظمات وإدارة الموارد البشرية المستقبلية التوفيق أكثر بين أهداف وإمكانيات المؤسسة وأهداف وإمكانيات الأفراد وذلك من منطلق شدة التنافسية التي تعرفها هذه المنظمات والتي ستوجب ضرورة مواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وفي حدود إمكانيات المنظمة مع مراعاة أهداف وإمكانيات

[1] فيصل حسونة**" مرجع سابق"** ص 15.

الأفراد العاملين خاصة منهم الأفراد المتميزين؛ حيث ينتظر من إدارة الموارد البشرية المساعدة على بلوغ هذه الأهداف، وذلك "بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن كافة المجلات الخاصة بالموارد البشرية، والهدف الرئيس هنا هو التأكد من فاعلية توجيهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم، وكذلك بتهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم مع مصالح المنظمة في آن واحد ودونما تعارض أو صراع". [1]

وقد تزداد أهمية تحقيق هذا التوافق نظرا للتغيرات المستمرة التي قد تعرفها في مجالات نشاطاتها وحجمها وبنيتها الهيكلية؛ وما يمكن أن يحدثه ذلك من أثر على الموارد البشرية من حيث استقرارها ونموها بالمنظمة ومن حيث تحفيزها على الاستمرار في الولاء للمنظمة وتحقيق أهدافها؛ و"يجب أن توضع برامج وممارسات الموارد البشرية وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة."[2]

وما يمكن استنتاجه من هذا المبحث أن ملامح أدوار وأهداف إدارة الموارد البشرية قد يمكن النظر لها من زوايا عديدة؛ حيث يمكن أن ترتبط بمجموع ممارسات هذه الإدارة –الداخلية والخارجية– أو مجموع عناصر علاقتها مع البيئة التي تنشط فيها أو غيرها؛ غير أن ملامح أدوارها وأهدافها الأساسية يمكن حصرها فيما جاءت به هذه الدراسة؛ أي في تأمين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛ من حيث البحث عنها وجلبها للعمل وتفعيل أدوارها والمحافظة عليها وتنشيطها بالكيفية والطريقة المناسبة والتي تخدم المنظمة، وفي إطار إستراتيجيتها ومبادئ سياستها؛ وهو ما يحتم عليها بالضرورة العمل على تحقيق التوفيق بين استراتيجياتها وسياساتها وإستراتيجيات وسياسات المنظمة؛ حيث لا يمكن الخروج عن ذلك، كما أنه من الأدوار الأساسية التي يستوجب عليها تحقيقها هي التوفيق بين أهداف وإمكانيات المنظمة وطموحات الأفراد العاملين أو الراغبين في العمل بها والمنظمة بحاجة لهم، وبالتالي فإن كل الأدوار والأهداف الأخرى تدخل ضمن هذه العناصر الثلاثة.

خلاصة الفصل.

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات والفكر الإداري، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري جديد ومتطور يختلف في مفاهيمه وأفكاره عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل الثورة المعلوماتية والتقنية. وامتد تأثير هذا الفكر الإداري الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تتبنى هي الأخرى أفكار وفلسفات جديدة وتبنت من خلاله تقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الإستراتيجي العام للمنظمة؛ ويمكن اعتبار هذه التغيرات

[1] أحمد السيد مصطفى **"مرجع سابق"** ص 18 .
[2] محمد حافظ الحجازي، **"مرجع سابق "** ص.ص 44-45.

والتحولات بمثابة تحديات تواجه المنظمات وإدارات الموارد البشرية؛ وأنه مهما تباينت الدراسات في عرض هذه التغيرات والتحولات في طبيعة الممارسات التي تجب على إدارة الموارد البشرية المعاصرة والمستقبلية؛ إلا أنه يمكن حصر أهم ملامح الأدوار والأهداف الأساسية لهذه الإدارة في تأمين احتياجات المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية من المورد البشري؛ والتوفيق بين استراتيجياتها وسياساتها واستراتيجيات وسياسات المؤسسة؛ بالإضافة إلى التوفيق بين أهداف وإمكانيات المؤسسة وأهداف وطموحات الأفراد العاملين بها.

الفصل الرابع: استراتجيات إدارة الموارد البشرية المستقبلية.

تمهيد

إن المسؤولية الكبرى الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في توفير العنصر البشري ذو الكفاءة العالية، وتدريبه والإحتفاظ به، تفرض على إدارة الموارد البشرية أن تلجأ دائمًا إلى إتباع نظريات الإدارة العلمية الحديثة في إدارة شؤونها، فضلاً عن إتباع الإدارة الإستراتيجية في كل ما تخطط له، وتريد تحقيقه في المستقبل. لما توفره هذه الإدارة الإستراتيجية من وسائل مهمة في عنصر مهم من عناصرها ألا وهو التفكير الإستراتيجي، وبمعنى آخر يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون لها إستراتيجية خاصة وواضحة، تنبثق من الإستراتيجية العامة أو الكلية للمنظمة أو الشركة، وتسعى من خلالها إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الخاصة، والتي هي جزء من رؤية ورسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكن أن نعتبر أن موضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة يشكل أحد المجالات التسييرية الهامة في المنظمات المعاصرة؛ والذي يجب أن يلقى عناية خاصة من قبل المختصين؛ خاصة وأن الإدارة المعاصرة أدركت أهمية ومكانة التسيير الإستراتيجي في تحقيق النتائج الإيجابية؛ وأصبحت تتخذه كوسيلة أساسية في ذلك، وإدارة الموارد البشرية هي الأخرى أخذت تتبع هذا المنحى في تسييرها لمواردها البشرية؛ ومع ذلك تعاني الكثير من المنظمات صعوبات في وضعها إستراتيجيات تتعلق بمواردها البشرية؛ ويرجع ذلك لخصوصية هذا المورد وللإفرازات البيئية وللإمكانيات التسييرية التي تمتلكها هذه المنظمات؛ وبالرغم من ذلك يبقى وضع الإستراتيجيات من الممارسات والوجبات الأساسية التي تعتمدها المنظمات سواء المعاصرة أو المستقبلية. فما هي استراتجيات إدارة الموارد البشرية المستقبلية؟ وما هي أبعادها ومتطلباتها؟ وما هي مقومات نجاحها؟ ذلك ما سنحاول التطرق له من خلال هذا الفصل؛ في المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية (الإطار النظري).

المبحث الثاني: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الثالث: أبعاد ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتكامل عناصرها الوظيفية.

المبحث الرابع: بعض الإستراتيجيات الأساسية لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومقومات نجاحها.

المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية (الإطار النظري).

تعتبر عملية التغير المستمر في الأفكار، التكنولوجيا، الأذواق والمنتجات...إلخ من التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، وإذا كان البقاء والإستمرار والربحية وبناء مركز تنافسي مميز من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فإن مواجهة هذا التغيير ومواكبة التقدم تعد من أهم الشروط لتحقيق ذلك؛ والذي لا يكون إلا بتبني المفهوم الإستراتيجي في المنظمة، كونه السبيل الأمثل لرفع التحدي والمقاومة والوقوف أمام المشاكل المختلفة. ويعتبر هذا المفهوم من أهم المداخل الفكرية التي تعتمدها المنظمات في دراساتها وفي

ممارساتها؛ فما هي الإستراتيجية وما هي الإدارة الإستراتيجية؟ وما هي مكوناتها وأبعادها؟وما هي أهميتها وأهدافها ومستوياتها؟ ذلك ما سنحاول التطرق له من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

قبل التعريف بالإستراتيجية نذكر أنه قد" تنبهت الدول المتقدمة وفي مقدمتها الولايات المتحدة مبكرا؛ بأهمية نشر الوعي و"الرؤى المستقبلية"بين طلاب المدارس والجامعات، لمساعدتهم على مواجهة أحداث الغد، وإكسابهم القدرة على التفكير العلمي المنظم لتغير مساراتهم....إلخ ؛ وإننا ونحن نتابع فيض الرؤى المستقبلية التي يتمخض عنها العقل الإنساني في أنحاء العالم من حولنا لا يسعنا إلا زفرة الحسرة وآهاتها، فإذا كانت مجتمعات الغرب والشرق على حد سواء قد بدأت منذ سنوات ليست قليلة النظر إلى علم المستقبل بإعتباره مذهبا فكريا كاملا، له مدارسه ومعاهده البحثية المتخصصة، وله علماؤه ومؤتمراته وكتبه ومخططاته، وله كذلك تطبيقاته الواسعة في الكثير من القضايا والمشكلات وفي إدارة الأزمات والصراعات بأنواعها كافة، فإننا في عالمنا العربي مازلنا نعاني من افتقاد شبه تام للرؤية المستقبلية في معظم مؤسساتنا وفي كثير من مظاهر حياتنا، بل وفي بنية تفكيرنا أيضا".[1]

أولا: مفهوم الإستراتيجية: توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية، نستعرض البعض منها:[2]

-**تعريف(شندلر1960)**:"الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات."

-**تعريف"(أنسوف1974 ANSOFF)**:" الإستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها والتي تؤثر في النظام ككل".

-**تعريف (أشوك شاندا)**: " المعنى الحرفي لأصل كلمة الإستراتيجية " فن وعلم توجيه القوى العسكرية" إنه يصف الخطوات التي تتخذ لكي تحقق المنظمة رؤيتها ورسالتها. كما تهتم الإستراتيجية بتحديد واختيار البديل الذي سوف يحقق أكبر فائدة ممكنة".[3]

-**تعريف(ميتزبورغ 1987)**: "الإستراتيجية هي عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة تتمثل في المناورة للإلتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة." [4]

---

[1] فوزي عبد القادر الفيشاوي مجلة دراسات مستقبلية مركز دراسات المستقبل؛ جامعة أسيوط ؛ العدد الأول؛ 1997؛ ص ص32 -33.

[2] نزار كاظم الركابي "**الادارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة**" دار وائل، عمان، 2004،، ص34.

[3] اشوك شاندا"**إستراتيجية الموارد البشرية**" ترجمة عبد الحكيم خزامي، مرجع سابق؛ ص 33.

[4] Iréne Foghievini, "**Organisation et Gestion de L'entreprise**," aengne, Paris, 4édition, 1998 , p47.

-**تعريف (بورتر 1990)**: "الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، و/أو إيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وأن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف." [1]

- **تعريف (عبد العزيز بن حبتور)**: "الإستراتيجية هي المسار الذي تسلكه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها الرئيسية والذي تختاره بعد تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة بها وهذا كله لخدمة رسالة المنظمة في طريق الوصول إلى الرسالة العامة وأهدافها".[2]

- **تعريف (عباس حسين الجواد)**:" الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات".[3]

و"الإستراتيجية ليست مرادفا لكلمة_خطة طويلة الأجل_ بل تتكون من محاولات ومجهودات المنشأة للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تعديل الموقف التنافسي للمنشأة كلما تغيرت الظروف. فعلى الرغم من أنه قد يتم تخطيط التحركات الإستراتيجية للمنشأة، إلا أن هذه التحركات قد يتم تعديلها أخذا في الحسبان تصرفات المنافسين."[4]

ويمكننا أن نعرفها على أنها: تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف؛ أو هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار المسالك التي يتم من خلالها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف البعيدة المدى".

كما يمكننا أن نستنتج من التعاريف السابقة أن الإستراتيجية هي: ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة عن مستقبلها ومن خلاله تختار المسار أو المسلك لتحقيق أهدافها المستقبلية؛ وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة في ظل البيئة التي تنتمي إليها؛ وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل للفرص والتهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية رغبة منها في مواجهة المنافسة؛ ومعرفة ما يميز منافسيها والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غاياتها؛ وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع بها.

ثانيا:مفهوم الإدارة الإستراتيجية: لقد تعددت تعاريف الإدارة الإستراتيجية ومنها:

- **تعريف (دافيد** 1955**)**: " الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل".[5]

---

[1] فلاح حسن عداي الحسيني " **الادارة الاستراتيجية**" دار وائل، عمان ؛ط2، 2006، ص 22، 23.

[2] عبد العزيز بن حبتور" **الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**" دار المسيرة، عمان، 2007، ص 47.

[3] عباس حسين الجواد" **تطور إدارة الموارد البشرية**" دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن؛ 2010؛ ص117.

[4] نبيل محمد مرسي" **الإدارة الإستراتيجية**" دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر؛2003 ص ص 51،52 .

[5] مؤيد سعيد سالم" **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 17.

- **تعريف (د ويلسون):** " الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل."[1]

وحسب نبيل محمد مرسي فقد عرفها بعض الكتاب على أنها: [2]

- **تعريف (ل جليك glueck 1980)**:"مجموعة من التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة."

- **تعريف(و دافيد 1987)**:" صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ."

- **تعريف(غراب 1997)**:" يتعلق الأمر في الإدارة الإستراتيجية بإتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنشأة، ويطلق على عملية اتخاذ تلك القرارات النوعية _عادة_ الإدارة الإستراتيجية."

- **تعريف (ويلين وهنجر wheelen and hunger 1998)** :"مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنشأة في الأجل الطويل."

ومن التعاريف الأخرى نجد: "الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".[3]

ويرى عمر عقيلي وصفي أن: الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط؛ التنظيم؛ التنفيذ والتوجيه؛ الرقابة والتقييم؛ يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة؛ الذين يمتلكون قدما وظيفيا وخبرة عملية عالية. حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل؛ التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي على ضوئها أو على أساسها يقوم المديرون بتحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها؛ من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا يستوجب من مجموعة المديرين اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة، التي ترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، والتي يطلق عليه مسمى "إستراتيجية المنظمة " التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى. [4]

---

[1] محمد أحمد عوض" **مرجع سابق** "، ص6

[2] نبيل محمد مرسي"**مرجع سابق**"، ص 23،24

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**" مجموعة النيل، مصر، 1999، ص 33.

[4] عمر عقيلي وصفي" **مرجع سابق**" ص ص55-56 .

ويمكننا القول لقد فرضت الظروف الإقتصادية السائدة على الساحة العالمية في الآونة الأخيرة على المنظمات، تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجلات العمل فيها، سواء في المجال الإنتاجي، أوالتسويقي أو المالي أو الموارد البشرية...الخ. فقد أصبح لكل مجال من هذه المجالات إستراتجية خاصة بها تتشكل منها إستراتجية الإدارة العامة. من هنا نجد أن الإدارة الإستراتجية قد أصبحت القاعدة التي يقوم عليها العمل داخل المنظمات.

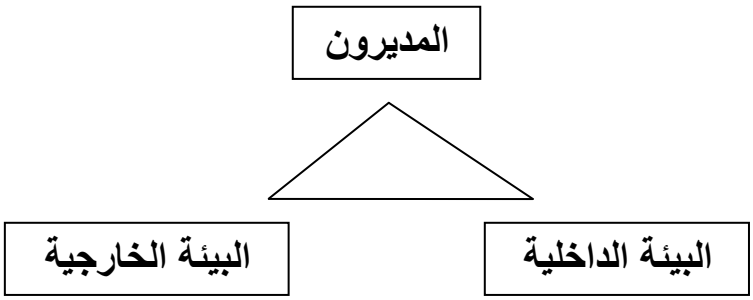
ولا تكتفي الإدارة الإستراتجية بوضع إستراتجية المنظمة فحسب؛ بل تشرف على تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الأدنى؛ حيث تتابع وتراقب وتوجه وتعدل، بما يتماشى مع تغير الظروف في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية.

والإدارة الإستراتجية كعملية منسقة ومستمرة، تسعى إلى إحداث التفاعل بين ثلاثة عناصر أو متغيرات أساسية تشكل إطار عملها، وهذه المتغيرات هي:

- مديرون يمتلكون مؤهلات وخبرات وقيم تنظيمية عالية المستوى.
- بيئة خارجية تشتمل على متغيرات كثيرة تؤثر على نشاط المؤسسة.
- بيئة داخلية تشتمل على موارد المؤسسة وتمثل إمكانياتها.

وهذه العناصر الثلاثة تشكل مثلثا بثلاثة برؤوس مرتبطة ببعضها البعض كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل: 1/4 مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتجية



المصدر: عمر عقيلي وصفي"**المرجع السابق**" 56 ص.

ويتضح من الشكل أن عناصر الإدارة الإستراتيجية هي ثلاثة عناصر وهي المديرون والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛ وهي عناصر متفاعلة ومترابطة يمكن القول عنها أنها تشكل معادلة الإدارة الإستراتيجية؛ كما يمكن استنتاج أن المدراء هم من يتحكم ويدير عملية التفاعل.

المطلب الثاني: مكونات الإستراتيجية وأبعادها.

أولا: مكونات الإستراتيجية: نشير هنا إلى أن هناك عدة مضامين تحتويها الإستراتيجية والتي تشكل في مضمونها مكونات الإستراتيجية؛ وهي: [1]

أ) **الرسالة/ المهمة:** رسالة المنظمة تعبير عن الغرض الذي أنشأت من أجله المنظمة؛ والرسالة الجيدة هي التي تحدد الغرض الرئيسي للمنظمة، بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها والأسواق التي تخدمها.

ب) **الأهداف:** هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ والتي يعبر عنها بصورة كمية؛ وتختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميا.

ج) **السياسات:** تستمد من الإستراتيجية وتمثل آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطارا مرجعيا ينبغي الإقتداء به من قبل الأقسام والأفراد في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.[3]

د) **محفظة الأنشطة:** هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمؤسسة على استثمارها في هذا النوع من الأنشطة.

هـ) **الرؤية الإستراتيجية:** هي المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلا، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها.

و) **التحالفات الإستراتيجية/ التلاحم:** يقصد بها تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من شراكة لوحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة أو منافع متبادلة.

والإدارة **الإستراتيجية كعملية إدارية** هي نشاط مستمر مكونة من خمس مراحل وهي:[2]

1)دراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلة: تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها ورؤيتها المستقبلية أي ما تريد وتطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد، كما تمثل ثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية وما تشتملان عليه من قيم وعادات تنظيمية، وبناءا عليه فإتجاهات المنظمة تحدد خط سيرها المستقبلي الذي على أساسه ترسم وتوضع إستراتيجيتها ويحدد كيف تنفيذها وتحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها.

2) التحليل البيئي: ويتكون من شقين هما:

---

[1] ثابت ادريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي"**الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص41-44.

[2] عمر وصفي عقيلي"**مرجع سابق** " ص ص 59-64.

– **تحليل البيئة الداخلية:** يهدف هذا التحليل إلى دراسة وتقييم إمكانات المنظمة (مواردها) ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها.

– **تحليل البيئة الخارجية:** يهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وهذه الفرص يجب اغتنامها لأنها تحقق منافع للمنظمة؛ كما يهدف التحليل هنا إلى تحديد التهديدات المحيطة بالمنظمة والتي تشكل أخطارا على نشاطها يجب تفاديها أو الاستعداد لها ومواجهتها.

3) تكوين الإستراتيجية: ففي ضوء نتائج التحليل البيئي السابق توضع إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها في المستقبل من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها ويشتمل تكوين الإستراتيجية على الخطوات التالية:

–**تحديد الخيارات الإستراتيجية:** هي البدائل الإستراتيجيات التي يمكنها أن تحقق أهداف المنظمة المستقبلية والتي تطمح إلى انجازها لكن بإمكانات ومسارات متنوعة ومختلفة وفي ظل ظروف محددة وخاصة بكل خيار.

–**تقييم الخيارات الإستراتجية وإختيار الأنسب:** تتطلب عملية التقييم والإختيار وضع معايير للمفاضلة والإنتقاء، فمن خلال هذه المعايير يتحدد الخيار الإستراتيجي (الإستراتيجية) أو البديل الأفضل الذي يتوافق مع ظروف المنظمة، ويحتاج إختيار البديل عادة إلى اتخاذ قرار إستراتيجي هام وخطير من قبل الجهة صاحبة السلطة، ذلك لأن الخيار أو البديل يحدد إستراتيجية المنظمة المستقبلية وخط سيرها لفترة زمنية طويلة.

–**صياغة الإستراتيجية:** في ضوء الخيار الإستراتيجي الذي جرى انتقاءه تتم عملية صياغة إستراتيجية المنظمة العامة التي توضح مجالات الأعمال (أو الاستثمارات) التي تستعمل فيها وتحقق أهدافها وتسمى هذه المجالات بوحدات الأعمال.

–**تحديد الأفعال واتخاذ القرارات:** يقصد بالأفعال النشاطات الخاصة بكل وحدة أعمال على حدى والتي يتوجب عليها القيام بها، أو التي من خلالها تتمكن من تحقيق الأهداف المحددة لها ومنافسة الآخرين في السوق والتفوق عليهم، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات لتنشيط مجال الاستثمار في وحدات الأعمال لتكون أكثر فاعلية ولتحقق لها المقدرة التنافسية.

4) انجاز(تنفيذ) الإستراتيجية: ويشتمل الإنجاز على خمسة عناصر أساسية هي:

– **القيادة:** وتمثل النمط أو الأسلوب القيادي الذي سوف يتبع في عملية انجاز الإستراتيجية وهذا النمط تفرضه طبيعة الإستراتيجية أي أن اختياره يتحدد في ظل ظروف تنفيذها في البيئتين الداخلية والخارجية.

– **الهيكل التنظيمي:** يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية (التقسيمات الإدارية) الوظائف أو الإدارات والأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى وبإرتباط الوحدات الإدارية بعضها ببعض، يتم اختيار نمط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الإستراتيجية وظروف تنفيذها.

-**أنظمة الرقابة:** تعمل هذه الأنظمة على دعم وضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية وتشتمل على معايير وضوابط يتم التنفيذ بموجبها، ومن أهم هذه الأنظمة نظام المعلومات، نظام ضبط الجودة، النظام المالي...

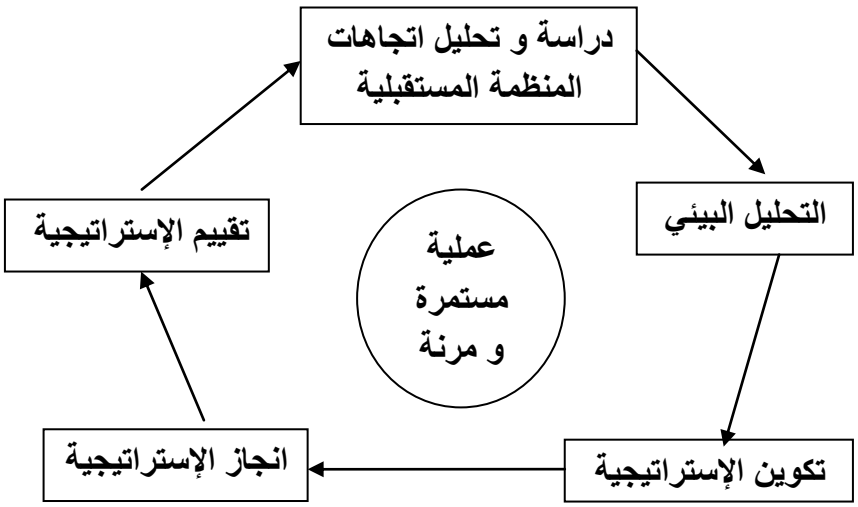
-**التكنولوجيا:** التقنية وأدواتها مسألة مهمة في تنفيذ الإستراتيجية، ففي ضوئها تصمم الأعمال والهيكل التنظيمي وتحدد نوعيات الموارد البشرية(المهارات) المطلوب استخدامها، والتكنولوجيا أيضا تؤثر مباشرة في جودة وسهولة وسرعة وتكلفة الأداء.

-**إدارة المورد البشري:** تمثل هذه الإدارة الممارسات والأساليب المستخدمة في مجالات اختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل وتأهيلها وتنميتها وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية كبيرة.

5) تقييم الإستراتيجية: يمثل التقييم المرحلة الأخيرة من مكونات الإدارة الإستراتيجية فمن خلال أنظمة الرقابة والمتابعة الموضوعية يمكن الحصول على معلومات على شكل تغذية عكسية تفيد في تحديد مدى نجاح المنظمة؛ من خلال أدائها الكلي في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد وتحديد الثغرات التي ظهرت للعمل؛ وكذلك تحديد الإيجابيات والعمل على تدعيمها والإستفادة منها بشكل أكثر وما هي التغيرات التي يتوجب إدخالها وتبنيها في الإستراتيجية القادمة، ويمكن القول بأن مرحلة التقييم توضح مدى النجاح في تنفيذ المراحل السابقة التي تتكون منها إستراتيجية المنظمة.

والإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية، هي نشاط مستمر على شكل حلقة مكونة من خمس مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل: 2/4 مكونات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر:عمر وصفي عقيلي"**المصدر السابق**"ص58.

يتضح لنا من الشكل مكونات العملية الإستراتيجية؛ يمكن النظر لها من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات المستمرة؛ والتي تبدأ بدراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية ثم التحليل البيئي ومن ثمة تكوين الإستراتجية وبعد ذلك تنفيذها؛ وفي الأخير تقيمها.

ثانيا: أبعاد الإستراتيجية: يتضمَّن مصطلح الإستراتيجية الأبعاد الرئيسية التالية: [1]

1- تُعطي الإستراتيجية إطاراً مُوحَّداً عاماً يتمُّ وفقه اتخاذ القرارات؛ بحيث تكون هذه القرارات متناسقةً ومتكاملة، وهذا المحور في التعريف ينبُع من مُنطلق القناعة بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط؛ ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقِّق المؤسسة أهدافها وغايتها.

2- تُعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ويتطلَّب تحديد مجال عمل المؤسسة التعرُّض لقضايا نمو المؤسسة، وتوسُّع أعمالها وتنوُّعها، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلِّي عنها؛ وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسين هما: ما هي مجالات عمل المؤسسة حالياً؟ وما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة ؟

3- الإستراتيجية هي وسيلةٌ لتحديد كيفية الاستجابة للفُرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية؛ بهدف تحقيق تفوُّقٍ على المؤسسات المنافسة؛ ومن هذا المنظور تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوُّقٍ مستمر على مُنافسي المؤسسة في جميع مجالات عملها؛ هذا التفوُّق هو حصيلة تفهُّمٍ شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثِّر على المؤسسة؛ فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، وهي كذلك تُعِين المؤسسة على حُسن التكيُّف مع متطلَّبات التغيُّرات الخارجية.

4- تُشكِّل الإستراتيجية نظاماً منطقياً يميِّز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة: الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات. وتضمن الإستراتيجية الناجحة توزُّع المسؤوليات وتكاملها بما يحقِّق أقصى درجات التناسق. وبغضِّ النظر عن هيكل المؤسسة. وتتشكَّل الإستراتيجية من تكامل ثلاث استراتيجياتٍ مختلفة هي: استراتيجيات المؤسسة، إستراتيجية العمل، وإستراتيجية التشغيل.

5- الإستراتيجية هي تعريفٌ للإسهام الإقتصادي وغير الإقتصادي الذي تنوي أن تقدِّمه المؤسسة لجميع المستفيدين منها، وهنا يمكن تعريف المستفيدين بأنهم يشملون مالكي المؤسسة أو مالكي أسهم المؤسسة، الموظفين، المجتمع، الحكومة...؛ وتبرز أهمية هذا البعد المتضمِّن تعريفاً واسعاً للمستفيدين إبراز ضرورة أن تُراعي إستراتيجية المؤسسة مصلحة قطاعٍ أوسع من المستفيدين، وينبغي أن تتجنَّب الإستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافزٍ للعمل، ومراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

6- تمثِّل الإستراتيجية إما مدخلاً عاماً للمنافسة، أو تعديلاتٍ وتصرُّفاتٍ محدَّدة يتمُّ اتخاذها للتعامل مع موقفٍ معين؛ وترتبط الإستراتيجية بوضع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية، في إطار إمكانياتها ومواردها، والظروف البيئية السائدة.

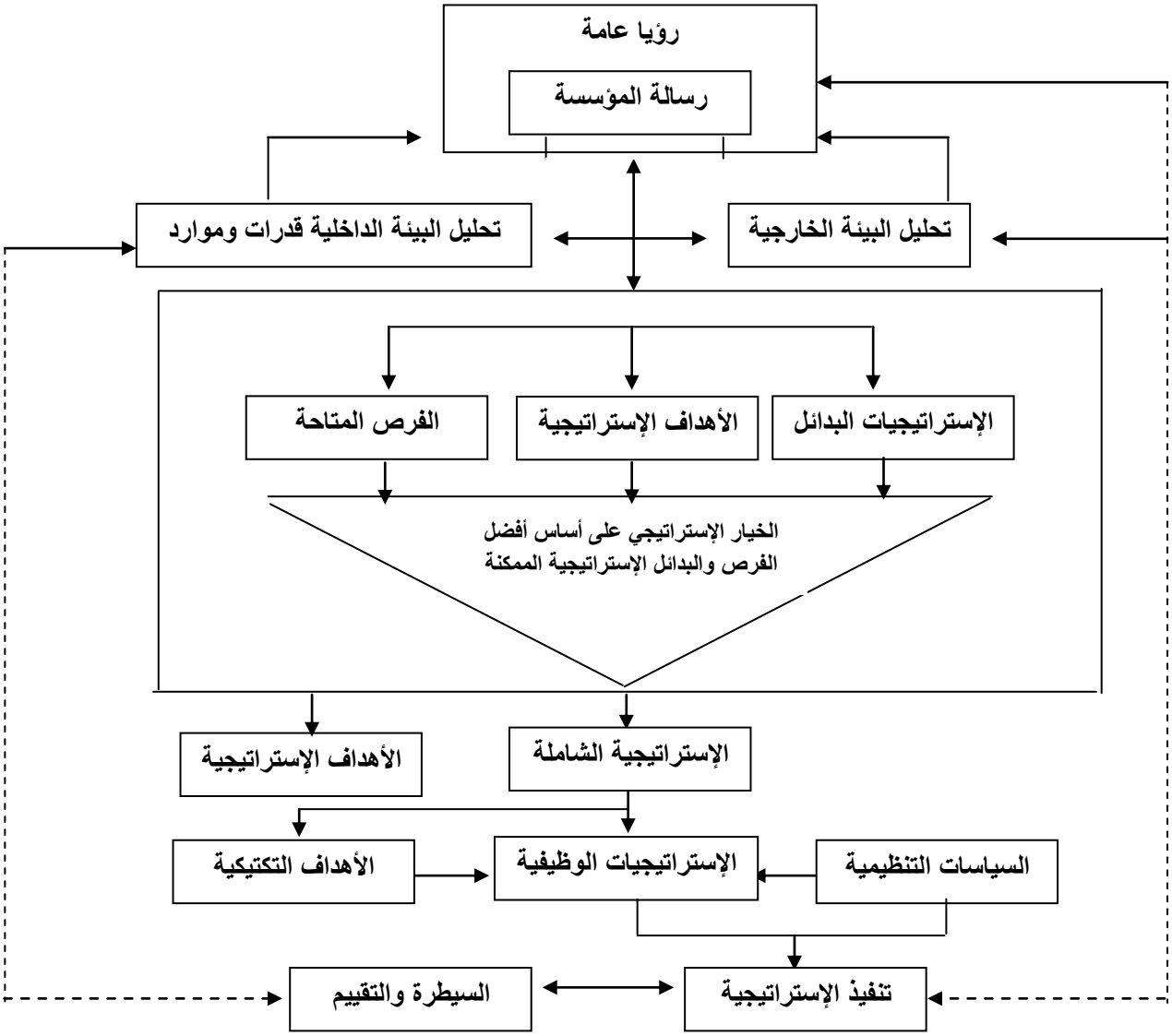
---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي"**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**"مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 38.

7- تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل، وتُوفِّر للمؤسسة الإجابة على عددٍ من التساؤلات المرتبطة بالفُرص والتهديدات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف.

إن هذه الأبعاد تُعطي في مُجملها تعريفاً مُتكاملاً للإستراتيجية، يجعلها إطاراً مُهماً للعمل؛ ومن خلال هذا الإطار تُثبت المؤسسة نفسها في المجتمع، وفي نفس الوقت تتكيَّف مع التغيُّرات البيئية، بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء. ويمكن أن نوضح كيفية بناء الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل 3/4 بناء الإستراتيجية.



المصدر : بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين**"، مرجع سابق "**، ص22..

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية وأهدافها.

أولا: أهمية الإدارة الإستراتيجية: تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في السماح للمنظمة من الإستجابة للتحديات البيئية التي تواجهها ؛ بالإضافة إلى هذه الأهمية تبرز أيضا أهميتها فيما يلي:[1]

– تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات.

– تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها(عند دراسة نقاط القوة والضعف).

– تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة حيث أنه ومع عقد التسعينات (ق 20) وما بعده إزدادت المنافسة بين منظمات الأعمال، وقد غيرت العولمة الإقتصادية على ما يبدو حدود المنافسة بصورة واسعة وذلك عن طريق ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة في مختلف الميادين.

– تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

– خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في بيئة تنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.

– دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية(وضوح الرؤية المستقبلية، التفاعل البيئي على المدى البعيد، تحقيق النتائج المالية والاقتصادية المرضية، فرص القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل).

ويمكننا حصر أهم أسباب تطبيق الإدارة الإستراتيجية في:

–زايدة حدة المنافسة المحلية والعالمية.

–نقص الموارد.

–التغيير المستمر في المعطيات البيئية.

–رغبة المنظمات في الحفاظ على المكانة التنافسية أو في تحقيق وتدعيم وضع موقفي معين.

ويرجع تزايد اهتمام المنظمات بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي إلى عاملين أساسيين يتفاعلان فيما بينهما وهما:[2]

–إن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنها تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

–إن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خيارا استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات؛ نظرا لما تواجهه من تحديات محلية، دولية، إقليمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية لم يعد مجديا في يومنا هذا.

---

[1] زيد منير عبوي"**مرجع سابق** " ص ص36–37.

[2] مؤيد سعيد سالم "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية** الدار الجامعية، الإسكندرية "**مرجع سابق** "ص 19.

وتسمح الإدارة الإستراتيجية للمنظمة بصياغة وتقييم أهدافها وخططها الإستراتيجية بالشكل الذي يساعدها على بلوغ أهدافها وتوضيح رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما توفره من معلومات وبيانات وموارد مختلفة؛ كما تقوم بتوجيه متكامل للأنشطة الإدارية التنفيذية التي تحقق النظرة الشمولية للعمل، بحيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة ككل والسعي إلى توفير كل الطاقات نحو انجاز الأهداف التنظيمية.[1]

ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية: تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية:[2]

-مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها وتطوير إمكانياتها.

-تحديد وتوجيه قرارات الإستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص المتاحة الجديدة للإستثمار وتحديد سبل الإستفادة منها وأفضل البدائل المتاحة.

-تطوير وتحسين أداء المنظمة كون الإدارة الإستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها على تحقيق أهدافها ودعم أدائها المميز.

-تطوير التنظيم الإداري للمنظمة بحيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الإبتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي لها.

-التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات حيث نجد أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات؛ من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات والتعامل معها.

-تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة وتدعيم الإستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين؛ وهذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم وتدريب أعضاء المنظمة.

ويرى محمد أحمد عوض أن الإدارة الإستراتيجية تهدف أساسا إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق ما يلي:[3]

---

[1] فلاح حسن عداي الحسيني"**مرجع سابق** "، ص ص 35-36.

[2] مصطفى محمود أبو بكر" **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الإستراتيجي**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص ص80 -84.

[3] محمد أحمد عوض" **مرجع سابق** " ص 78.

.

– تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة عالية.

– اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضى المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

– تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات.

– إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

– زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتجية.

– التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

– تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.

– وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

– تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الاجتماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها يقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.

– تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

– تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والإحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهة النظر المتعارضة.

– وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

– تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الرابع: مستويات الإستراتيجية وأنواعها.

تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق الهدف الرئيسي لها وهو الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء، وتوضع الإدارة الإستراتيجية في ثلاث مستويات يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات هي:[1]

1-الإستراتيجيات على مستوى المنظمة: يوضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية corporate strategies التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة. وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمنظمة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هو التفكير في استخدام نقاط القوة والفرص في اتخاذ قرارات إستراتيجية عامة أو اختيار أحد البدائل أو الخيارات الإستراتيجية المناسبة للوضع.

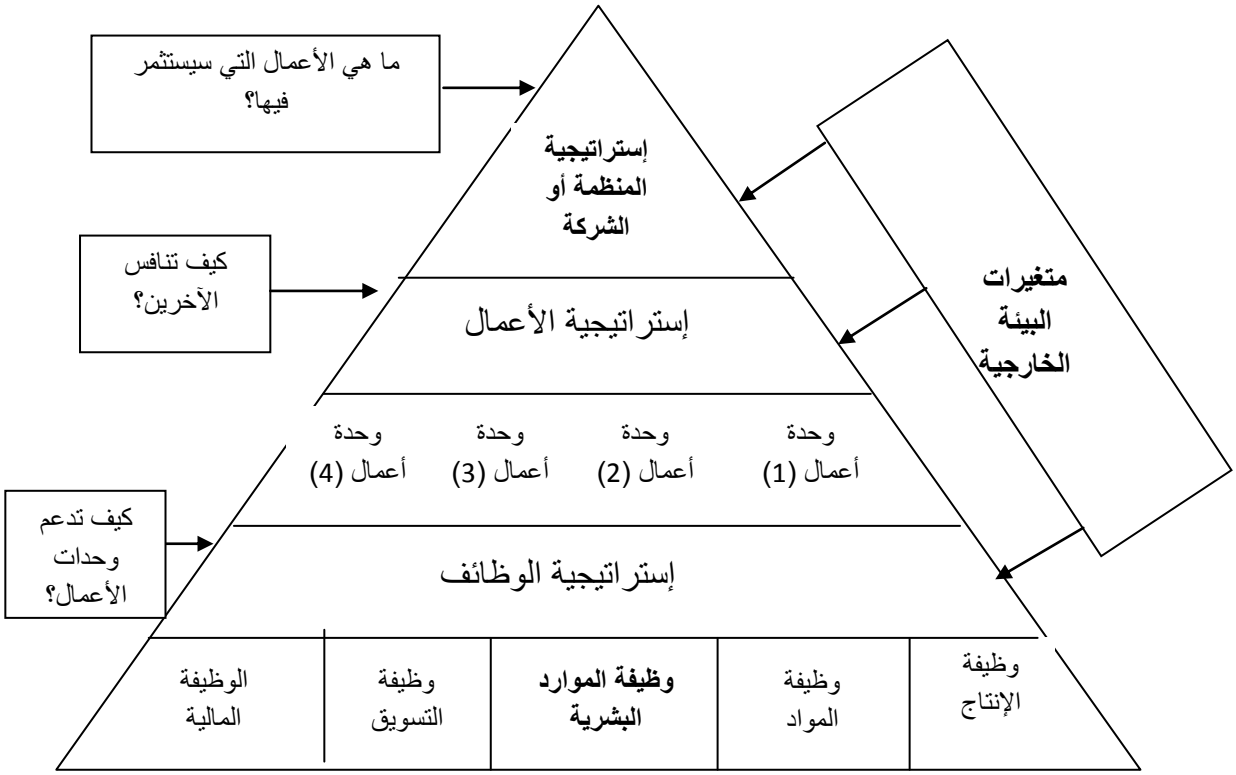
وتتميز الإستراتيجيات على هذا المستوى بأنها طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها كما تتميز بأثرها العام على المنظمة.

2-إستراتيجية الوحدات الإستراتيجية strategies business unities: ويظهر هذا المستوى خاصة في الشركات متعددة الأغراض أو المنظمات المسيطرة على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة؛ ويشترط فيها تناسق إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

3-الإستراتيجيات الوظيفية: توضع هذه الإستراتيجية بالإسترشاد بإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وبالإسترشاد بالإستراتيجيات الكلية إذا لم يكن بالمنظمة وحدات إستراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المنظمات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة الاقتصاد، ويشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي في وضع الإستراتيجيات. وتتميز هذه الإستراتيجيات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل مثل: اختيار الموردين، طرق البيع والإعلان، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز...إلخ ؛ ويمكن تلخيص هذه المستويات في الشكل التالي:

[1] محمد أحمد عوض" **مرجع سابق** " ص 17.

الشكل:4/4 هيراركية إستراتيجية المنظمة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي" **مرجع سابق** " ص:62.

يتضح من الشكل أن استراتيجيات المنظمة تتحدد وفق التدرج التنظيمي وتتحكم فيها الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ حيث على أساس معالمها تتحدد الإستراتجيات الأخرى في شكل متدرج من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله حيث توجد الإستراتيجيات الوظيفية أو التشغيلية.

ثانيا: أنواع الإستراتيجيات: تتعدد وتتنوع الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في مجابهة الظروف البيئية المحيطة بها والتكيف معها، حيث لكل إستراتيجية منها ظروف معينة تستخدم فيها وتوافقها دون الأخرى ومن بين أهم الإستراتيجيات الشائعة الاستخدام نجد: [1]

-**إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة:** تهدف هذه الإستراتيجية وتسعى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بتكلفة المنافسين وذلك من أجل طرح المنتج بسعر أقل منهم وتحقيق حصة أكبر في السوق.

-**إستراتيجية الاندماج:** ترتكز هذه الإستراتيجية على اندماج أكثر من شركة مع بعض لتكوين شركة كبيرة ذات إمكانات قوية وواسعة وبإسم قانوني جديد وملكية مشتركة، ويكون من وراء هذه الإستراتيجية عدة أهداف منها: احتكار السوق، توسيع الأعمال، تقوية الإمكانات من أجل إنتاج سلع وخدمات جديدة ...الخ.

[1] عمر وصفي عقيلي"**مرجع سابق** " ص 64-66.

-**إستراتيجية التصفية:** وتعني إنهاء أعمال المنظمة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يعني زوال المنظمة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

-**إستراتيجية التنويع:** تسعى المنظمات من وراء هذه الإستراتيجية إلى توسيع نشاطها بإنتاج تشكيلة من السلع أو الخدمات، وتستخدم في حالة الازدهار الاقتصادي وزيادة الطلب على السلع والخدمات وكذلك لمنافسة الآخرين لكسب حصة أكبر من السوق عن طريق تلبية حاجات أكبر عدد من المستهلكين وكذلك للحد من مخاطر الاعتماد على منتج واحد وتوزيع المخاطر على عدة منتجات.

-**إستراتيجية الاستقرار:** تقوم على فلسفة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط المنظمة الحالية وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار وعدم وجود مخاطر أو تهديدات كبيرة.

-**إستراتيجية التركيز:** تسعى هذه الإستراتيجية إلى استهداف سوق معين أو شريحة معينة من المستهلكين وتركيز نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي عليها، بحيث تعطيها المنظمة كل اهتماماتها من أجل تسويق منتجها فيها.

-**إستراتيجية التميز:** تسعى المنظمة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى بناء سمعة خاصة ومتميزة لسلعها وخدماتها، بحيث تنفرد بهذه السمعة وتتميز عما ينتجه المنافسون، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التميز في جودة المنتج بحيث تنفرد بهذا المنتج وتتخطى به منافسيها.

-**إستراتيجية الانكماش:** تقوم المنظمات من خلال هذه الإستراتيجية بتخفيض حجم أعمالها واستثماراتها لأنها تدرك إذا استمرت في وضعها الحالي فسوف تحقق خسائر في المستقبل تهدد بقاءها، وتتبع هذه الإستراتيجية في حالة وجود ركود اقتصادي أو عدم القدرة على منافسة الآخرين.

-**إستراتيجية النمو:** تعمل المنظمات التي تطبق هذه الإستراتيجية على توسيع أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية، وتتبع عندما يكون هناك حالة من الازدهار الاقتصادي وزيادة الطلب على السلع والخدمات وهناك تفاؤل واحتمالات النجاح كبيرة.

-**إستراتيجية التوقف:** ترتكز هذه الإستراتيجية على فكرة المراوحة في نفس المكان أي عدم التوسع في أي نشاط في الوقت الحالي والمحافظة على الوضع الراهن وعدم تخفيض حجم الأعمال الحالية، وتتبع في حالة عدم القدرة على التنبؤ فيما سوف يحدث في الفترة القادمة وعدم وضوح الرؤية المستقبلية.

مما سبق اتضح لنا أن موضوع الإدارة الإستراتيجية سيظل يحتل مكانة خاصة في منظمات الأعمال؛ ولا يمكن لهذه الأخيرة الاستغناء عنه كأداة أساسية وفعالة في العملية التسييرية؛ سواء بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة أو المستقبلية؛ خاصة وأنه ليس هناك بديل يحقق لهذه المنظمات إمكانية التعامل مع بعدها المستقبلي؛ فمن خلاله يمكن وضع سيناريوهات وتصورات تسييرية مستقبلية تساعد في التحكم

الأحسن في موارد المنظمة؛ كما تبين لنا أن هناك ثلاثة مستويات من الإدارة التي يجب عليها أن تولي أهمية للبعد الإستراتيجي في المنظمة.

المبحث الثاني: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

لقد شاع وتوسع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ وأصبح يحتل مكانة خاصة في المنظمات الاقتصادية المتطورة؛ نظرا لكونه أصبح يمثل أداة من أدوات التسيير الإستراتيجي الكفيلة بتطوير وتغيير إدارة الموارد البشرية لتتماشى والإفرازات البيئية الحالية والمستقبلية فما هو هذا المفهوم؟ وما هي مكوناته وأبعاده؟ وما هي أهمية الإدارة الإستراتيجية؟ وماهي مستوياتها وأنواعها؟ ذلك ما سنحاول دراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

حتى تكون المنظمة قادرة على متابعة التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية، وتكون في الوقت ذاته قادرة على الاستجابة لتلك التغيرات لا بد لها من إتباع النهج الاستراتيجي في إدارتها للموارد البشرية، ومن جانب آخر يتطلب الحفاظ على القدرة التنافسية من المنظمة تقييم كفاءة وفعالية أنشطة الموارد البشرية؛ بإستخدام مؤشرات خاصة بالموارد البشرية، وتعطي تكنولوجيا المعلومات إحدى الوسائل الأساسية لزيادة فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية، لأنها تتيح تسريع أداء تلك الأنشطة وزيادة الدقة في أدائها، إضافة إلى تسهيل عملية التواصل بين العاملين التي تعد عنصرا هاما في نجاح أي من استراتيجيات الموارد البشرية التي تتبعها المنظمة. [1]

ويمكن أن نسجل في هذا الشأن أن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الإنتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة وبالتالي ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الإنتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني صفة الإستراتيجية في مختلف الوظائف مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الإستراتيجي للموارد البشرية...إلخ

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الإستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الإستراتيجية للمنظمة والتحول إلى التنسيق بين مختلف السياسات والأهداف،

[1] محمد فنوح" **إدارة الموارد البشرية"** شعاع للنشر والعلوم؛ حلب ؛سوريا؛ الطبعة الأولى؛ 2009؛ ص ص11_12.

وهذا على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تخدم الموارد البشرية بشكل أفضل كون أن وظيفة الموارد البشرية تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.ومن تعاريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نجد:

تعريف حسن راوية: " هي مجموعة الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعادة وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة"[1]

تعريف الدوري: "هي عبارة آلية تعطي للمنظمة اتجاها طويل الأجل يتطلبه تطورها. تحليل ممارسات الموارد البشرية؛ تضامنها، تطبيقها. ووضع الخطوط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل وتمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة "[2]

ويمكن **تعريفُ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية** أيضا بأنها:

– خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئةِ برامجَ محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوِّن وظائفَ ومهامَّ إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطةُ على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

– هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح لتحقيقها في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

–هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخططُ والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمةُ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

[1] حسن راوية" **مرجع سابق** " ص 94.
[2] زكريا مطلك الدوري**" الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية"** دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص 44.

ويتضح لنا أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة؛ وتشمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.[1]

وتهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة العامة.

وترجع جذور التفكير في وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويلة الأجل الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر ولقد طور هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لينبثق عنها شيء يدعى الآن بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعني بموضوع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية وبالتالي نجاحها وبقاؤها من خلال أداء الموارد البشرية الفعال.

وإنَّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة اليوم يتوقف على إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث تنطلق منها في إعداد إستراتجيتها؛ التي ستنعكس على إستراتيجية المنظمة وفعاليتها، إذ توفر وتلبي حاجةَ الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، بما يمكنها من المساهمة في تحقيق أهداف الوحدات التنظيمية والمنظمة ككل.

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة في نشاطها؛ مثل رسالة المنظمة، غاياتها، أهدافها، أساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها وغيرها، كما تعمل على فهم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة في المنظمة في الوقت الحالي أو في المستقبل، حيث أن دراسة وتحليل وفهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكِّن إدارةَ الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح ويمكن أن يعول عليها في تحقيق فعالية المنظمة ككل[2].

[1] حسن راوية" **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 34.

[2] عمر عقيلي وصفي"**مرجع سابق** "ص71 .

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

يمكننا حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي: [1]

-استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد الثغرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

-زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة تحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

-زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

-خلق وسيلة للترابط والربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع إستراتيجيات العمل ككل.

-زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

-زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث ومعدل الغياب.

-تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والخطط التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشري في الإدارة العليا.

ويمكن أن نبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

الجدول:1/4 الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
-الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري. -الأداء الآلي للمهام دون المشاركة في اتخاذ القرار.	-الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري -المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات
-التركيز على الجوانب المادية في العمل. -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. -تحسين بيئة العمل المادية.	-الاهتمام بمحتوى العمل. -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. -الاهتمام بالحوافز العلمية.
-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني إكساب الفرد مهارات يدوية. -تنمية العمل والأداء الفردي.	-تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. -تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر:علي السلمي" **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**" دار غريب، القاهرة، 2002، ص 45

[1] بن قايد فاطمة الزهراء، **"دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"** مذكرة لنيل درجة الماجستير جامعة الجزائر 2009-2010، ص 26.

كما يمكن أن نبين أيضا الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والمدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول:2/4 الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والمدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية

عوامل المقارنة	مدخل الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	المدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية
1-التخطيط وتصميم الإستراتيجية	تساهم في تصميم الخطة الإستراتيجية التنظيمية عن طريق ربط وتكامل وظائف الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.	تنحصر فقط في التخطيط التشغيلي أو التنفيذي.
2-السلطة	ذات وضع وسلطة مرتفعة المستوى للقادة العليا للأفراد (مثلا نائب رئيس الموارد البشرية).	يوفر وضع سلطة متوسطة(على سبيل المثال مدير إدارة الأفراد).
3-النطاق	تهتم وتركز على جميع المديرين والعاملين.	تركز بصفة مبدئية على العمالة اليومية/التشغيلية والعاملين الإداريين.
4 التكامل	تكامل تام مع الوظائف التنظيمية الأخرى: على سبيل المثال :التسويق-التمويل-الشؤون القانونية-الإنتاج....	تحقق تكامل يتراوح ما بين المتوسط والبسيط بين الوظائف التنظيمية المختلفة.
5- التنسيق	بين كافة أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الاختيار والتعيين، العدالة والمساواة في الفرص الوظيفية).	لا تتضمن أي نوع من التنسيق بين وظائف الموارد البشرية.

المصدر: محمد محمد إبراهيم "**إدارة الموارد البشرية احد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة** "سلسلة الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة؛ الدار الجامعية مصر 2009 ص 150.

ولقد لخصت الدكتورة عايدة أهم أوجه الاختلاف بين التسيير الاستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول:3/4 أهم أوجه الاختلاف بين التسيير الاستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية.

المجالات	المدخل الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لتسيير الموارد البشرية
– التخطيط الاستراتيجي	– المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.	– الاهتمام بتسيير العمليات اليومية.
– السلطة والمكانة التنظيمية	– تُعتبر جزءاً من الإدارة العليا للمؤسسة؛ إذ يُوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوةً بالوظائف الأخرى، كالإنتاج، والتسويق، والمالية.	– تُعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية
– التكامل والتنسيق	– تكامل وتنسيق بدرجةٍ مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى، كالإنتاج والتسويق، والمالية. – تكامل وتنسيق بدرجةٍ مرتفعة مع أجزاء نظام الموارد البشرية.	– تكامل بدرجةٍ متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. – تكامل وتنسيق بدرجةٍ متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
– مستخدمو خدمة الموارد البشرية	– النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم، على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين؛ ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم. – تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين والمديرين على كافة المستويات الإدارية.	– تقديم الخدمة؛ حيث يتمُّ الطلب عليها، وتشمل الخدمة.
– التهيئة الزمنية	– الاهتمام بالمدى البعيد	– الاهتمام بالمدى القصير

المصدر: عايدة سيد خطاب"**مصدر سابق**" ص 15.

فإستراتيجية الموارد البشرية تُغطِّي مجالاتٍ عديدة، مثل ثقافة المؤسسة، وتدبير الموارد البشرية، وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير،...الخ. وبشكلٍ عام، فإن إستراتيجية الموارد البشرية ستُؤثِّر في كل ما يتعلَّق بالموارد البشرية، وتُؤثِّر وتَتأثَّر بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة، وصولاً إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مكونات وخصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

يمكن أن نعرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري في ما يلي:[1]

-**التصميمات والهياكل التنظيمية:**والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.

-**الاختيار والتوظيف:** وتضم معايير الاختيار والتخطيط الاستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.

-**التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الإحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

-**إدارة الأداء:** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء، وفرص تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.

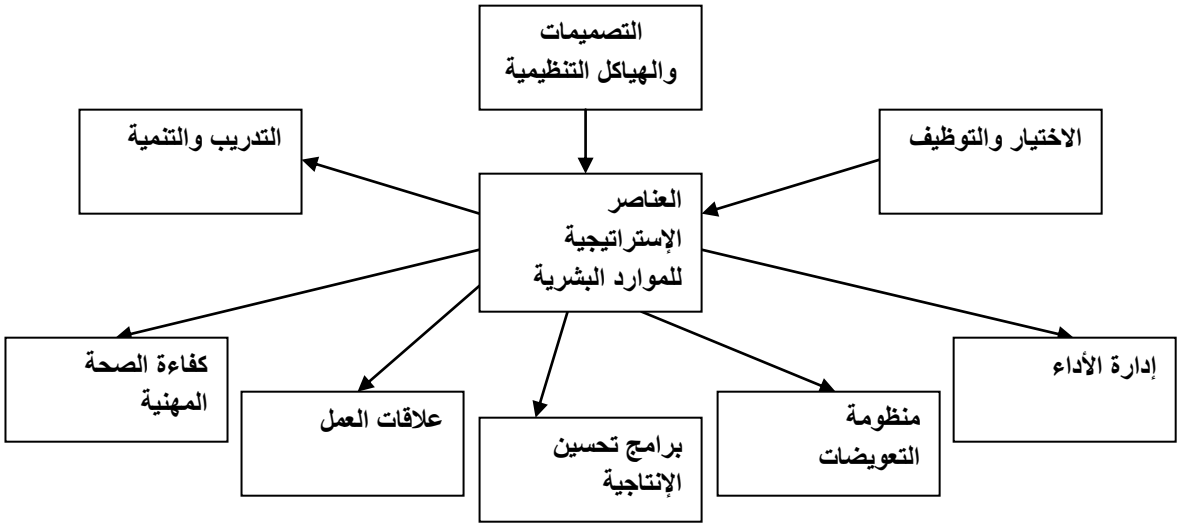
-**منظومة التعويضات:** وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية؛ السلبية والإيجابية؛ المادية والمعنوية وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

-**برامج تحسين الإنتاجية:** وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر والمدخلات والعمليات والنتائج والإستخدامات والبيئة والتحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.

-**علاقات العمل الإنسانية الفعالة:** وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل والتأمينات الاجتماعية والمعاشات والعلاج والدواء وتحقيق الرضا الوظيفي.

-**كفاءة الصحة والسلامة:** وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض. ويمكن توضيح هذه المكونات من خلال الشكل التالي:

الشكل:5/4 مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



المصدر: فريد النجار"الإدارة **"الإستراتجية للموارد البشرية"** الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص:92.

[1] فريد النجار**" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"** الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص92-93.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ارتبطت بالتغيرات البيئية التي تنشط من خلالها المنظمات وإدارات الموارد البشرية؛ وأصبحت تشكل أحد الأدوات والتقنيات الهامة والضرورية في ممارسات ونشاطات هذه الإدارات في المنظمات الحديثة؛ حيث تتوقف وبدرجة كبيرة على تحقيق فعالية أهدافها؛ إذ تشكل مرجع ودليل مرشد لأدوار هذه الإدارة في تخطيطها ورؤيتها لمواردها البشرية؛ وهي عملية معقدة ومركبة ترتبط أساسا بضرورة التحكم في جملة من العناصر والمعطيات المكونة لها ولوظائفها وممارساتها.

المبحث الثالث: أبعاد ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتكامل العناصر الوظيفية لها.

لقد تبين لنا مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مفهوم معقدة ومركبة وضروري خاصة في البيئية المعاصرة مما قد يطرح التساؤل حول الأبعاد والأهداف التي ترمي لتحققها وكيف يمكن لها تحقيق التكامل بين عناصرها الوظيفية؟ وما هي الخطوات والمراحل الكفيلة بتحقيقها؟ ذلك ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الأبعاد والأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

أولا: **الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:** يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أصبح لإدارة الموارد البشرية رؤية جديدة معاصرة، تتماشي مع اتجاهات التغيير التي سادت العالم في مجالات الإدارة ترتب عنها مجموعة من الأبعاد منها:

1) تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفاعلة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها وغاياتها وأهدافها ووسائلها.

2) على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تراعي تماشى إستراتيجيتها مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالميا على المدى المنظور وذلك في جميع المجالات الإدارية والإنتاجية، التسويقية والقانونية...وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

3) ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والأعمال المرتبطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلا عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها، كما ينبغي عليها النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية وإدارتها على أنها إنفاق رأسمالي، أي استثمار له عائد وأن لا تعد الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقا لا عائد من

ورائه ويمثل خسارة بالنسبة لها؛ بل هو استثمار في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي إن أحسن استخدامه.

4) على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديد البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية باستمرار وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية

5) على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية يشترك فيها جميع المديرين، وخاصة الإدارة الوسطى والمباشرة، المسؤولتان مباشرة على وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ لذلك يتوجب وجود تنسيق وتعاون بين مدير إدارة الموارد البشرية وبين كافة المديرين والرؤساء داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء.

6) العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها وليست عدوا بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين؛ المنظمة والعاملين فيها، وحل جميع المشاكل بينها وبين المنظمة بروح التآخي.

وأما **الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية** فيمكن القول أنها تتمثل في نوعين من الأهداف المترابطة وهي:[1]

أ) تعظيم إنتاجيه المؤسسة: طالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شغلا رئيسيا للعنصر البشري في حقل وظيفة الموارد البشرية .فمن مسؤولياتهم تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف. بالإضافة إلى ذلك العمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتمشى مع الهدف؛ إن على مدير الموارد البشرية ضرورة تطوير أساليب قياس درجة الأنشطة التي يقومون بها لتحقيق الإنتاجية، ولتحقيق ذلك فإنه يجب تقييم أداء الموارد البشرية. وعلى ذلك يمكن تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها.

ب) الوقاية التنظيمية: إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجد منافسة قوية على المتاح من هذا العنصر النادر في ذلك الوقت، ومن ثم بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة. وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل المؤسسة تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا يدعم الحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

[1] محمد محمد إبراهيم **"إدارة الموارد البشرية احد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة "**سلسلة الأساسيات و الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة ؛الدار الجامعية؛ مصر؛ 2009؛ ص ص164-168.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل قوة التغيير، قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية، فلها أن تبذل مجهودات متزايدة نحو المشاكل المتعلقة بالوقاية التنظيمية. وإن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرا ضخما في كثير من المؤسسات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطر الحادة.

وكما هو متوقع فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وإن مسؤولية مديري إدارة الموارد البشرية تتمثل في تحديد الأهداف الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي، والذي يهدد كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن؛ وعندما تكون هذه الجهود ناجحة وتحقق الاستقرار الداخلي، فإن التنظيم يكون داخليا في مركز قوي ضد الضغوط الخارجية.

.....وبالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية السابقة فإن هناك مجموعة من الأهداف التنظيمية الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية السابقة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

1- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين في المشروع، لتحقيق أهداف المشروع.

2-إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.

3-تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع العاملين بالمؤسسة.

4-تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب...الخ.

5- توفير ظروف وأحوال عمل مناسبة تكفل جوا مناسبا للإنتاج وعدم تعريض العمال لأي مخاطر وحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.

6-اختيار أكفؤ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

7-إمداد العاملين بالمؤسسة بكل البيانات التي يريدونها الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها وسياساتها ولوائحها وتوصيل أرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار يؤثر عليهم.

8-الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.

9-رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية.

10-توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية لدفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

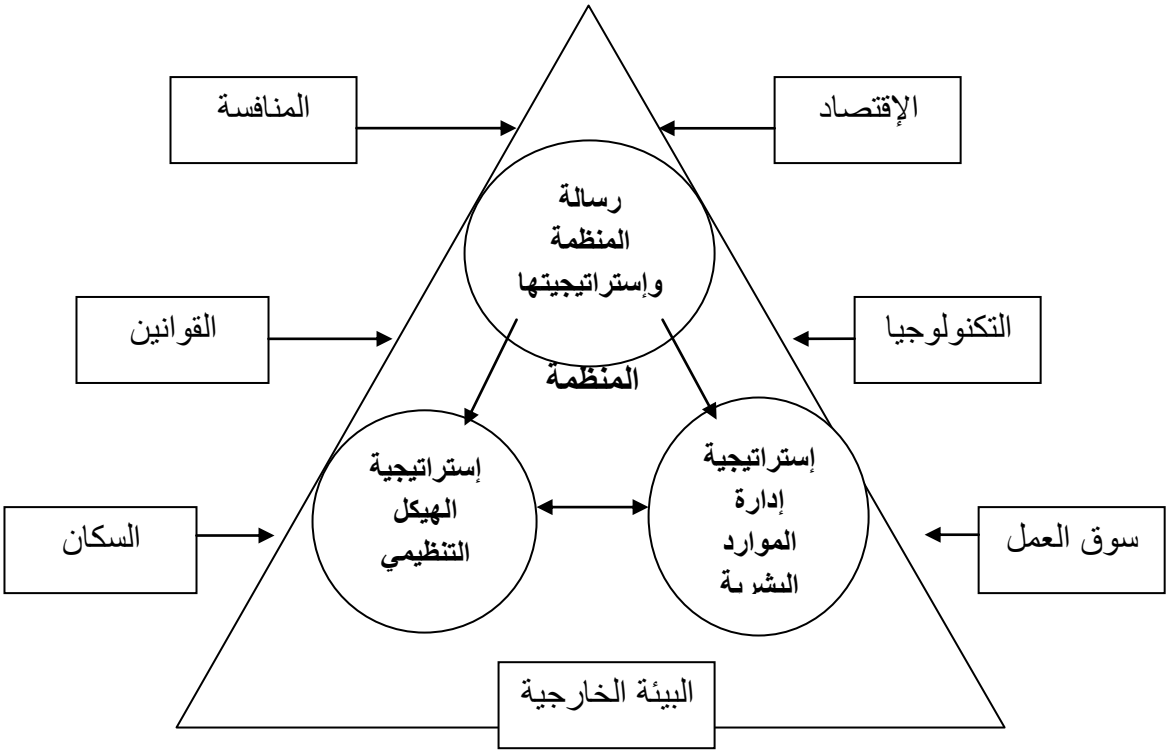
المطلب الثاني: تكامل العناصر الوظيفية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة وتقع في المستوى الثالث من هيراركيتها وهو مستوى إستراتيجية الوظائف كالإنتاج، والتسويق والشراء ...إلخ التي يشكل في مجموعها إستراتيجية المنظمة وهو المستوى الأول من الهيراركية، من هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة

الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة تحت مظلة التكامل والتوافق معا.

وهذا ما يتوافق مع مفهوم التكامل الاستراتيجي الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالتها واستراتيجيات الهيكل التنظيمي؛ وإدارات، الإنتاج، التسويق، الشراء...الخ، تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها، ومن ثمة فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق مع إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي؛ ويحدث هذا في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل؛ [1] وهذا ما يوضحه الشكل:

الشكل:6/4 مفهوم التكامل الاستراتيجي.



المصدر: عمر وصفي عقيلي" **مصدر سابق** " ص 74.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع: – متطلبات رسالة وإستراتيجية المنظمة. ومع متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي(الإدارات واحتياجاتها من الكفاءات والموارد البشرية). وعليه يمكن القول بأن صفة التكامل والتطابق التي وصفت بها إستراتيجية الموارد البشرية لها جانبين اثنين هما:

[1] عمر وصفي عقيلي" مرجع سابق "ص 72-74.

1) تكامل داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مكون من وظائف وممارسات تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وانجاز إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.

2) تكامل خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، فإستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو إستراتيجية المنظمة التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية التي تتكامل جميعها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

إن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة يتطلب إحداث تغيير في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل يكون تغييرها متوافقا مع التغير الذي طرأ على إستراتيجية المنظمة وبناءا عليه فمسألة استقرار إستراتيجية الموارد البشرية مرهون باستمرارية استقرار إستراتيجية المنظمة، وهذا ما يؤكد بأن تكون إستراتيجية الموارد البشرية مرنة.

وفي هذا الإطار نجد أن إستراتيجية المنظمة متغير مستقل وتابع في الوقت نفسه، فالتبعية ناتجة عن أنها توضع في خدمة رسالة المنظمة والبيئة التي تعيش وتعمل في كنفها، في حين أن إستراتيجية الموارد البشرية هي متغير تابع على طول الخط وتبعيتها هي لإستراتيجية المنظمة، وعليها أن تتكيف مع أي تغير يطرأ عليها فهي بالنسبة لها متغير مستقل وتتبع حركة تغيراته.

وبعد وضع المؤسسة للإستراتيجية العامة التي ترسم اتجاه خط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي يجب أن ينسجم مع رسالتها تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجياتها؛ وبالشكل الذي يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة توسعية مثلا يعنى ذلك بأن إستراتيجيات الإدارات ستأخذ بهذا المنحى.

وهذا الترابط يعني أن مخرجات العناصر الإستراتيجية لكل وظيفية تمثل مدخلات للوظائف الأخرى. فمثلا مخرجات تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف هي مدخلات رئيسية لتقييم الوظائف وتحديد أوزانها النسبية، في الوقت نفسه فإن مخرجات توصيف الوظائف يمثل مدخلات لعملية الاختيار والتعين وهكذا. مما يشكل ترابط وظيفي ضروري لتحيق الهدف العام للإدارات والمنظمة؛ ويظهر هذا الترابط في أبعاد تسييرية أخر كما يظهره الجدول التالي :

جدول:4/4 الأبعاد الثلاثة للارتباط بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية

	الأقطاب الغائية (Pole téléologique)	الأقطاب البيئة (Pole écologique)	الأقطاب الإيديولوجية (Pole idéologique)
المفهوم والطبيعة لوظيفة تسيير الموارد البشرية.	من أجل تسيير استراتيجي للموارد البشرية. التركيز على الكفاءات. إدماج تسيير الموارد البشرية ضمن مهام الإدارة العليا.	التأكيد على البعد الخاص بالفرص للسلوك الإنساني حسب سياق الأنشطة. إعادة التأصيل للرشادة والواقعية والشرعية للأهداف.	التأكيد على الحوار والتشاور بالنسبة لتسيير الموارد البشرية وعلى العلاقات بينها في التطبيق. ملاحظة ومراقبة تسيير الموارد البشرية بواسطة آليات التقييم والتنقيط. تخطيط وظيفة تسيير الموارد البشرية.
نمط التكامل تسيير الموارد البشرية، الإستراتيجية.	التأكيد على ضرورة على الإنسجام بين الإستراتيجية، الهيكلة، الثقافة، وأنظمة التسيير.	تسيير الموارد البشرية ليس معيق للتغيير.	تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية عن طريق الخصائص المترابطة، والحدود التي تفصل الواحد عن الآخر.
رؤية التنظيم	رؤية آلية للتنظيم	رؤية سياسية للتنظيم	رؤية شكلية للتنظيم

Sourse: José Allouche et Géraldine Schmid" **Les outils de la décision stratégique**, **T2 –Depuis 1980**" Editions la découverte, Paris,**1995** , **p52.**

يتضح من الشكل أن هناك ترابط بين أبعاد ثلاثة في تسيير الموارد البشرية في شكل أقطاب أساسية مؤثرة في قواعدها ومفهومها ونمط تسييرها تكاملها وهذه الأقطاب هي: الأقطاب الغائية والأقطاب البيئة الأقطاب الإيديولوجية.

وإن المنظمات الناجحة هي التي تملك سياسات كاملة للموارد البشرية و نجاحها مرتبط بنجاح إدارتها لمواردها البشرية في ضل تحقيق الترابط بين الأقطاب الغائية والبيئية والإيديولوجية. حيث تنطلق من أجل تحقيق أهداف مدروسة وواضحة بمراعاة المعطيات البيئية من فرص وتهديدات وذلك بمراعاة الإيديولوجية التي تتبنها.

المطلب الثالث: مراحل وخطوات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن المتتبع لبناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجدها تمر بعدة مراحل على شكل خطوات كما يلي:

-**الخطوة (المرحلة) الأولى: المعرفة والدراسة المعمقة لرسالة المنظمة ومتطلبات تحقيقها:** وهو ما يسمح من معرفة أهداف المنظمة ومتطلباته الوظيفية؛ ويسمح أيضا من معرفة حجم عبء العمل والمسؤوليات والمهام الواجب القيام بها لتحقيق هذا الهدف.

-**الخطوة (المرحلة) الثانية: دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:** حيث أن دراسة البيئة الداخلية يسمح من معرفة نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلاً داخل المنظمة، ويسمح بتحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية المتاحة على انجاز إستراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية. وأما دراسة البيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها سيساعد إدارة الموارد البشرية على معرفة طبيعة الفرص الإستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، كما يسمح من معرفة المخاطر والتهديدات التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الإستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى. حيث يمكنه ذلك من معرفة ما يوفره سوق العمل من قدرات بشرية – حجمها؛ مستوى كفاءتها؛ خبرتها؛ مكان تواجدها؛ شروط توظيفها...– يمكن توظيفها في تحقيق أهداف إستراتجية المنظمة.

– **الخطوة (المرحلة) الثالثة: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** وترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة العامة، ويجب أن تنسجم معها، ولا تخرج عن إطارها.. وطبقًا لهذا الإرتباط تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تابعة لهذه الإستراتيجية العامة. ويمكن أن تأخذ أشكال عديدة؛ وسوف نرجع بشيء من التفصيل لهذه الأشكال في المطلب الثاني من المبحث الرابع من هذا الفصل.كما يجب الذكر أنه على إدارة الموارد البشرية أيضا مراعاة السياسة *العامة للمنظمة والتي تؤثر هي الأخرى على وضع هذه الإستراتيجية وعلى تنفيذها.

– **الخطوة (المرحلة) الرابعة: تحديث وتطوير استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة ببناء استراتيجيات وظائفها وممارساتها مثل إستراتيجية (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وتضبط من خلالها ممارساتها المستقبلية بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق معها هذه الإستراتيجيات؛ بما يسمح من تحقيق الإستراتيجية التي تعمل على تحقيقها وكذلك تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

-**الخطوة (المرحلة) الخامسة: تنفيذ الإستراتيجية:** إن عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى الكثير من اليقظة والمرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وكذلك الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؛ حيث يمكن لهذه الإدارة أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب للمتغيرات البيئة الخارجية بأحد الأسلوبين:

– أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية): أي تتعامل مع المتغير الخارجي(الحدث) قبل وقوعه.
– أسلوب ردة الفعل: أي تتعامل مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

* يمكن أن نعرف السياسة في المنظمة على أنها مجموعة المفاهيم التسييرية والتي تظهر في شكل أفكار؛ جمل أو تعابير عامة مكتوبة أو غير مكتوبة؛ والتي تكون بمثابة أداة توجيهية في العملية التسييرية.

وكل موقف تختاره في تحديد هذين الأسلوبين يتوقف على بعدها التسييري وإمكانياتها وخاصة البشرية وكذلك الموقف الذي تكون فيه.

-**الخطوة (المرحلة) السادسة: تقييم تنفيذ الإستراتيجية:** يجب التفرقة بين تقييم تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية حيث أن:

-تقييم تنفيذ الإستراتيجية: يسمح من معرفة البنود التي تم تنفيذها والتي لم يتم تنفيذها من الإستراتيجية التي تبنتها إدارة الموارد البشرية؛ ومستوى تنفيذ هذه البنود؛ كما يسمح من معرفة العراقيل والصعوبات التي أدت إلى ذلك؛ وبالتالي تسمح هذه الخطوة من الوقوف عند الإجراءات التقويمية والتصحيحية اللازمة لهذه الإستراتيجية لتنفيذها.

-تقييم الإستراتيجية: ويسمح من معرفة مدى إمكانية تحقيق الإستراتيجية للأهداف والنتائج التي كانت تستهدفها؛ ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها في ذلك كفاءة المدخلات التي تعتمد عليها في تحقيق هذه الإستراتيجية ومدى مشاركة إدارة الموارد في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

ويمكن أن نوضح مراحل التخطيط الإستراتيجي من خلال الشكل التالي:

الشكل: 7/4مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: عمر وصفي عقيلي"**مصدر سابق**" ص: 231

مما سبق يتضح لنا أكثر أن ممارسة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية تنطلق من جملة من الأبعاد والأهداف والتي يمكن اعتبارها بمثابة محددات توجهات ممارساتها ومنطلق بناء إستراتجياتها؛ فلا يمكن لها أن

تبني أي إستراتيجية إلا إذا حددت وضبطت بصفة دقيقة معالم أبعادها وأهدافها؛ والتي تتحدد هي الأخرى بناءا على معالم الإستراتجية العامة للمنظمة؛ ولا يمكنها الخروج عنها، حيث يجب أن تكون مكملة لها ومتفاعلة معها، كما يجب أن يتحقق هذا التكامل والتفاعل بين الإستراتيجيات الفرعية لهذه الإدارة ضمن خطوات ومراحل يجب عليها ضبطها والتحكم فيها.

المبحث الرابع: بعض الإستراتجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية ومقومات نجاحها.

تمارس المنظمات بصفة عامة نشاطاتها ضمن معطيات ومتطلبات بيئية وتسييرية تملي عليها وعلى إداراتها ومنها إدارة الموارد البشرية ضرورة إتباع أسلوب الإستراتيجيات لمواجهة هذه المعطيات والمتطلبات؛ كما أن الفكر الإستراتيجي أوضح أن هناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمات وكذلك الإدارة العاملة بها ومنها إدارة الموارد البشرية؛ ومن جملة هذه الإستراتيجيات هناك إستراتيجيات أساسية مستقبلية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وهو ما سنحاول التطرق له في هذا المبحث بعد أن نتعرف على التحولات الإستراتيجية التي طرأت على وظائف إدارة الموارد البشرية ؛ ثم سنحاول التطرق إلى مقومات نجاح هذه الإستراتجيات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التحولات الإستراتيجية التي طرأت على وظائف إدارة الموارد البشرية.

على مدى أكثر من عشرين سنة مضت وتحديدا من عام 1980 وما بعده حدثت تغيرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية إستلزمتها التحولات التي طرأت على المنظمات واستراتيجياتها بسبب ما حدث ويحدث من مستجدات دراماتيكية في البيئتين العالمية والمحيطة بها وبعملها؛ ويمكن حصر هذه التحولات في ما يلي: [1]

-**التحول الذي طرأ على وظيفة تصميم العمل:** لقد تحول مفهوم تصميم العمل ليصبح بمفهوم وتسمية جديدة وهي" إعادة هندسة العمل" فالتغير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية، البيئية والاقتصادية وإستراتيجية المنظمة استوجب على إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المنظمة بمفهوم جديد هو إعادة هندسة العمل أو هيكلته لتخلق وظائف المنظمة لشاغليها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستهم لمهامهم ومسؤولياتهم وأن توفر لشاغليها إمكانية تطوير الذات من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد الفعال واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

-**التحول الذي طرأ على وظيفة تكوين الموارد البشرية:** تشمل هذه الوظيفة الرئيسية على عدة وظائف فرعية وتجدر الإشارة إلى شرح التحول الذي طرأ على كل منها:

[1] عمر وصفي عقيلي" مرجع سابق "ص ص 79-82.

-**تخطيط الموارد البشرية:** ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماما لمتطلبات إستراتيجية المنظمة الطويلة الأجل.

-**الاستقطاب والاختيار:** لم تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم على أساس انتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقا لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب، فهذه المقولة أصبحت متقادمة لأن التوجه الحديث هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسته لمهام متنوعة، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن انفراديا؛ بل جماعيا من خلال فرق عمل وضمن الفريق؛ يمارس الفرد مهاما متعددة؛ ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق، فإذا لم تكن لديه مهارات متنوعة لن يكون بإمكانه العمل ضمن الفريق؛ فاستقطاب واختيار الموارد البشرية اليوم لم يعد يتم على أساس العمل في الوظيفة الواحدة؛ بل على أساس العمل في عدة وظائف؛ وهذا يعني تلاشي نظرية التخصص الضيق ليحل محلها نظرية التخصص الواسع وتنوع الأدوار والمهام. فلم تعد المنظمات بحاجة اليوم إلى العمالة النصف ماهرة بل إلى عمالة ماهرة تمتلك مهارات عدة، وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحساب الآلي هذه الإتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لإستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الإختيار والانتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.

-**التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تلاقي نقاط القوة والضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقادمة؛ فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاث عناصر مستمرة هي: (تعلم، تدريب، تنمية) يلازم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه فيها حتى تركه العمل؛ والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق عمل ينتمي إليه.

فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستمرة تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات على الساحتين داخل المنظمة وخارجها. وأصبحت النظرة إليها على أنها استثمار له عائد؛ يتمثل في جعل قوة العمل قادرة على تحقيق جودة المنتج التي تحقق الرضا للعملاء وتقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق؛ وبالتالي يمكننا القول بأن مضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدفهما قد تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:

-تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله.

-إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تحدث أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية.

-جعل المنظمة مكانا للتعلم يتوفر فيه استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية لأن ميادين الأعمال تشهد حركة تغير مستمرة يستوجب الأمر تكييف مهارات الموارد البشرية معها.

-استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

-**التحول الذي طرأ على وظيفة التحفيز:** بعد تغير أسلوب أداء العمل من فردي إلى جماعي على شكل فرق عمل لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا التغيير، فقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة ترتكز على التحفيز الجماعي؛ وأن تتماشى مع التوجه المعاصر؛ الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة شريكا في العمل وليس أجيرا، من هذا المنطلق راحت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج لتمليك العاملين أسهما في الشركة؛ وتغير فلسفة المشاركة في الأرباح وتضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني.

-**التحول الذي طرأ على وظيفة تقييم الأداء:** بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من فردي إلى جماعي أصبح تقييم الأداء الذي كان يعمل به في السابق والمصمم على أساس تقييم الجهد الفردي متقادما؛ فقد حل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي وباستخدام معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء ومدى رضاهم، حتى أن العديد من المنظمات المعاصرة ربطت عملية التحفيز برضا عملائها.

-**التحول الذي طرأ على وظيفة علاقات العمل:** انحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الموارد البشرية التي كانت تسمى آنذاك بإدارة الأفراد نيابة عن أصحاب العمل بإجراء مفاوضات مع النقابة التي تمثل العاملين للتوصل إلى اتفاقات ترضي الطرفين فيما يخص التعويضات المالية وبعض المزايا الوظيفية؛ وكان كل طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر وتجنب المشاكل مع النقابة قدر الإمكان لأنها عدو يشكل تهديدا على مصالح المنظمة، لقد تغير هذا الاتجاه في ظل التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظيفة إدارة الموارد البشرية ليأخذ شكلا ومضمونا جديدا، هذا الشكل الجديد يقوم على تحقيق التعاون والوفاق بين المنظمة والنقابة وإقامة علاقة حسنة وزرع الثقة بينهما، وهذا الوضع الجديد يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابة وتطويرها بشكل مستمر وتعديلها مع تغير القيادات النقابية بسبب احتمال وجود تباين في قناعات هذه القيادات؛ لكن وظيفة علاقات العمل لم تعد محصورة بين النقابة والمنظمة؛ بل امتدت لتشمل العلاقة مع الحكومة وما تصدره من قوانين وتشريعات خاصة بالعمل؛ حيث أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تفهم هذه القوانين جيدا ليكون تطبيقها صحيحا لا يعرض المنظمة إلى تساؤلات قانونية من طرف الحكومة.

-**التحول الذي طرأ على وظيفة التعويضات:** قامت نظم دفع الرواتب والأجور في السابق على أساس الجهد والأداء الفردي في العمل بسبب كون أسلوب تنفيذ الأعمال كان فرديا، لكن مع تغير الأسلوب إلى أسلوب فريق العمل أصبحت نظم دفع التعويضات القائمة على أساس الفردية غير مقبولة وهذا ما دفع إدارة الوارد

البشرية إلى تصميم نظم جماعية لدفع تعويضات العاملين واستخدام معايير دفع جديدة تقوم على أساسه أهمها:

-جودة الأداء.

-تعظيم مخرجات العمل.

-الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء.

-تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل.

-حسن استخدام الموارد المادية.

لقد تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار له عائد على أساس أن التعويضات تمثل أحد أهم أنواع الحفز الإنساني، المالي الذي يخلق الدافعية للأداء الجيد وتحقيق الجودة المطلوبة التي ترضي الزبائن. وخفض التكاليف وزيادة إنتاجية العمل.

المطلب الثاني: بعض الإستراتجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية .

في البداية يجب أن نذكر أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تبنى أساسا من منطلق الإستراتيجية العامة؛ فهي التي تحدد معالمها وتوجهها ؛ ومنه وقبل عرض الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية سنحاول عرض بعض الأنواع الأساسية المتوقع تطبيقها في المستقبل من إستراتيجيات المنظمات حتى نظهر ونوضح كيف تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها بشكل يتوافق وينسجم مع إستراتيجية المنظمة ويعمل على خدمتها.

كما يجب التأكيد أن هناك العديد من النماذج الإستراتيجية ومن جملتها والتي لقت اهتمام واسع ما جاء به بورتر الذي يرى:" أن مصدر الميزة التنافسية يكمُن في قدرة المؤسسة على خلق قيمةٍ من خلال عملياتها الإنتاجية، هذه القيمة يمكن تحقيقها بطريقتين، هما تخفيض التكاليف أو التنويع في المُنتج أو الخدمة، إلى الحد الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على أسعارٍ أعلى لنفس المُنتَج قياساً مع منافسيها"[1]؛ وأنه على المنظمة تحليل بيئتها قبل تبنيها لأية إستراتيجية؛ والتي قسمها إلى ثلاثة أنواع وهي:[2]

1) إستراتيجية تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة: تعتمد هذه الإستراتيجية في تخفيض جميع أوجه التكاليف حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بأقل سعر ممكن مقارنة بالمنافسين الذين يقدمون نفس المنتج وبنفس الجودة، لأن للمستهلك حساسية نحو السعر ويتحقق تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال: اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، التخلص من الوسطاء، الإعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة

[1] جمال الدين محمد المرسي" **مرجع سابق**" ص 113.

[2] محمد أحمد عوض" **مرجع سابق**"ص 175_176.

* يعتبر بورتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم؛ و تعد كتاباته المرجع الأساسي لهذا العلم.

أو استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض في التكلفة، ولكن أي تحرك يتوقف على طبيعة الإمكانات الداخلية المتاحة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

2) **إستراتيجية التميز عن المنافسين:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسين لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، فالجودة العالية، انخفاض التكلفة، تنوع طرق البيع واختلاف تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات وغيرها من الخصائص التي لا تتوافر لدى المنافسين، كلها تعتبر ميزات تنافسية بالنسبة للمنظمة والصعوبة التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية هي سرعة تقليد المنافسين لها ولنجاحها يجب تخصيص جزء من الأرباح المحققة لإعادة استثمارها في مجال البحث والتطوير للحفاظ على سبق تقديم الجديد والبقاء دائما في المقدمة.

3) **إستراتيجية التركيز:** تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلك أو يخدم منطقة جغرافية محددة فمثلا تختص منظمة ما بتقديم سلعة معينة للمستهلكين الذين لديهم قدرة شرائية منخفضة، أو للذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة.

ووفقا لمايلز (Mils) وسنو (Snow): فإنه توجد أربعة نماذج من الاستراتيجيات[1]:

أ- **المدافعون (Defenders)**: ويُقصد بهم المؤسسات التي تتمتَّع بوجود قطاعٍ سوقي ضيِّق ومستقر نسبياً. هذه المؤسسات لا تقوم عادةً بإجراء تعديلاتٍ جوهرية في هياكلها، أو استراتيجياتها، أو أنماط التكنولوجيا، أو أساليب العمل أو العمليات؛ وتحاول المؤسسات المدافعة زيادة الكفاءة في عملياتها، من خلال تخفيض التكلفة؛ وبالتالي تحقيق أرباحٍ إضافية في ظل غياب المنافسة القوية.

ب- **الرواد (Prospectors)**: وهم تلك النوعية من المؤسسات التي تبحث دائماً عن فرصٍ جديدة للمُنتَجات أو الأسواق. تلك المؤسسات تُواجه وتحاول إيجاد حالةٍ من عدم التأكُّد بين منافسيها، من خلال تنويع مُنتَجاتها، استخدام تكنولوجيا متعددة، تطوير مُنتجاتٍ جديدة، تدعيم عمليات البحث والتطوير.

ج- **المحللون (Analyzers)**: يُقصد بهم المؤسسات التي تسعى إلى إحداث مزيجٍ بين فلسفة المدافعين والرواد؛ فهم يعملون في ظل أسواق منتجاتٍ مستقرة وغير مستقرة، ويحاولون مراقبة تصرُّفات المنافسين عن كثب؛ للبحث عن فرصٍ للمُنتَجات الجديدة، مع تبنِّي تلك الأفكار الأكثر جاذبية، واحتمالات لتحقيق النجاح، ويمتلك المحلِّلون خطوطاً محدودة للمُنتَجات مع أعدادٍ كبيرة من المُنتَجات المرتبطة، ويُركِّزون على كفاءة عمليات الإنتاج، وهندسة العمليات والتسويق.

د- **المستجيبون (Reactors)**: وهم المؤسسات التي تبدو أنها لا تتبنَّى إستراتيجية محدَّدة، ولا تفعل أكثر من محاولة الإستجابة أو تحقيق رد الفعل تجاه تصرُّفات المنافسين الآخرين في السوق.

وعلى الرغم من أن النوعين من نماذج الاستراتيجيات المشار إليهما يختلفان إلى حدٍّ ما، إلا أنهما يشتركان في بعض الملامح؛ بحيث أن كلا من إستراتيجيتي المدافعون والريادة في التكلفة تُركِّزان على تخفيض تكلفة

[1] جمال الدين محمد المرسي" **مرجع سابق**" ص 114.

الإنتاج والعمليات؛ من أجل تحقيق ميزةٍ تنافسية سعرية في الأسواق، بينما كلٌ من إستراتيجيتي التنويع والرواد تركزان على أهمية تطوير المُنتَجات الجديدة أو الابتكار؛ حتى يمكن توليد الإدراك بالتميُّز أو التنويع في المُنتَجات. كما أن كلا من إستراتيجيتي التركيز والمحللون تجمعان بيان ملامح الاستراتيجيات الأخرى، من خلال الاعتماد على المنافسة السعرية في بعض الأسواق، والتنويع في أسوق أخرى[1].

وهذه الإستراتيجيات التي قدمها بورتر ومايلز وسنو كلها تتسم بالعموم، فلم تخصص لعينة بذاتها من الإدارات أو المنظمات؛ وإنما يمكن تطبيقها في أي مجال وبأي طريقة لذلك ظهرت بجانب هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات الأكثر تفصيلا وفيما يلي عرض هذه الإستراتيجيات: [2]

1) **إستراتيجية التكامل الخلفي:** ويقصد بهذه الإستراتيجية توسع المنظمة وذلك بإيجاد مصادر توريد إما بشرائها أو بالاندماج معها أو بالسيطرة عليها، و تسعى المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:

- عدم قدرة الموردين على تلبية حاجات المنظمة من ناحية السعر، الجودة، توقيت التسليم...إلخ
- عدم حرص الموردين على مساعدة المنظمة في أوقات الأزمات(كزيادة الطلب).
- ارتفاع تكلفة التوريد بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.
- ندرة المواد الأولية التي قد تنتج عنها مخاطر توقف الإنتاج.
- رغبة المنظمة في تخفيض التكاليف ومنه تخفيض السعر.

2) **إستراتيجية التكامل الأمامي:** ويقصد بهذه الإستراتيجية توسع المنظمة وذلك بإيجاد منافذ توزيع وذلك بالشراء أو بالاندماج أو بالسيطرة عليها، وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:

- عدم قدرة منافذ التوزيع على تلبية حاجات المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المنظمة.
- أهمية الاتصال الشخصي والمباشر بالعملاء في عملية تسويق المنتوج.

3) **إستراتيجية التكامل الأفقي:** ومعناه سيطرة المنظمة على المنظمات المنافسة بالشراء أو التملك أو الاندماج، ومن الأسباب التي تدعو تطبيق هذه الإستراتيجية هي:

- الوصول إلى الوضع الإحتكاري أو شبه احتكاري والسيطرة على السوق.

4) **إستراتيجية التنويع المتجانس:**_وهي أحد الإستراتيجيات التي تطبق في الأسواق النامية ومعناها إضافة منتج جديد له بالمنتجات الأساسية، وينظر إليه المستهلكون على أنه أحد المنتجات التي تدخل في تشكيلة المنتجات الأساسية للمنظمة، فمثلا المنتج الأساسي هو إنتاج المشروبات الغازية ثم تضيف المنظمة إنتاج المشروبات غير الغازية، ومن أسباب تطبيق هذه الإستراتيجية:

---

[1] جمال الدين محمد المرسي" **المرجع السابق**" ص 115.

[2] محمد أحمد عوض" **مرجع سابق** " ص 180 –187.

– جودة وشهرة كبيرة للمنتجات الأصلية، فترى المنظمة مد شهرتها إلى المنتجات الجديدة.

– عندما يتميز المنتج الأساسي بالموسمية فيمكن إضافة منتج لتعويض الركود في مبيعات المنتج الأساسي.

– أو عندما يبدأ المنتج الأساسي بالتدهور فتعوضه المنظمة بمنتج جديد لتعوض النقص في المبيعات.

5) **إستراتيجية التنويع غير المتجانس:**_وتعني إضافة منتج جديد للمنظمة ليس له علاقة مباشرة بالمنتج الحالي، بمعنى أنه لا يشبع نفس الحاجة، فهو ببساطة يعني الدخول في صناعة جديدة.

6) **إستراتيجية التحالفات:**هي أحد الإستراتيجيات التي تصلح في الصناعات النامية المزدهرة والرائجة، كما تصلح أيضا في الصناعات المتدهورة، وهي إستراتيجية توسعية بالاندماج لاستغلال الفرص كما يمكن أن تكون إستراتيجية دفاعية، وتعني اتفاق شركتين أو أكثر على التحالف معا لخلق كيان واحد يجمعهم معا، ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي:

– عندما يكون مشروع كبير لا يمكن القيام به إلا بالتعاون.

– إذا كان هناك منافس كبير وقوي أو تكتلات لا يمكن مواجهتها إلا بالمشروع المشترك.

– اكتمال نقاط القوة المتوفرة لدى الأطراف.

7) **إستراتيجية اختراق السوق:** ومعناه استخدام الجهود البيعية والإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المنظمة في السوق الحالي وبالمنتجات الحالية وذلك بزيادة عدد المبيعات عن طريق جذب عملاء جدد لم يكونوا يستخدمون منتجاتها أو جذب عملاء منافسيها وتستخدم هذه الإستراتيجية عموما إذا كانت طبيعة المنتج تقبل الترويج عن طريق تكثيف الجهود البيعية أو عند خروج أحد كبار المنافسين في السوق؛ ولا ينبغي تطبيق هذه الإستراتيجية إذا لم تجد أي علاقة بين زيادة الاتفاقات الإعلانية وإيرادات المبيعات.

8)**إستراتيجية تنمية السوق:** ومعناه زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، أي التوسع الجغرافي في أسواق المنظمة ولكن لنفس المنتج ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى تطبيق مثل هذه الإستراتيجية ما يلي:

– وصول السوق الحالي إلى حالة تشبع وفي حالة فشل إستراتيجية اختراق السوق.

– عندما يكون الحصول على منافذ توزيع غير مكلف بالنسبة لتكلفة منافذ التوزيع في السوق الحالي.

9) **إستراتيجية تطوير المنتج:** ومعناه إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي من حيث الحجم، اللون، التغليف، التكنولوجيا.....المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته، ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

– وجود موارد مادية وبشرية قادرة على إحداث هذا التطوير.

– إذا كانت دورة حياة المنتج قصيرة مثل الملابس.

– إذا كان النجاح في الصناعة يعتمد على التقدم التكنولوجي.

– إذا كان هناك إمكانية لإقناع العميل بفائدة التطوير.

10) إستراتيجية الاختراعات:_معناه إنتاج منتج جديد أو خلق دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي مثل التلفاز، وهناك أسباب تدعو لتطبيق هذه الإستراتيجية و هي:

- وصول المنتج الأصلي إلى مرحلة التدهور والتقادم.
- توفر كفاءات فنية وبحثية ورأس مال يكفي لإنتاج منتج جديد.
- إذا كانت الصناعة تخضع لتطوير تكنولوجي دائم مثل الصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهربائية...

11) الإستراتيجيات المركبة: أي أن المنظمة تعمل على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الفرص أو الرسالة، حيث المنظمة تستخدم أكثر من إستراتيجية في آن واحد ويحدث هذا عادة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد أغراضها؛ فمثلا تستخدم منظمة ما إستراتيجية تطوير المنتج واختراق السوق في نفس الوقت ولنفس المنتج.

12) إستراتيجية الانكماش: الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة، تأمل المنظمة في مرورها ونجاح المنظمة في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، والانكماش يعني تخفيض عناصر التكلفة أو تخفيض النشاط، ومن الأسباب التي تدعو لتبني هذه الإستراتيجية هي:

- تدهور السوق مؤقتا.
- عندما يكون للمنظمة مزايا تنافسية ونقاط قوة واضحة وتمر بمشاكل مؤقتة.
- إذا كانت المنظمة لا تستطيع أن تنافس بكفاءة نتيجة لارتفاع التكلفة.
- إذا كانت طبيعة النشاط تسمح بتخفيض حجم النشاط.

13) إستراتيجية التصفية الجزئية: وتعني التخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائيا لانخفاض المبيعات والأرباح بالرغم من تطبيق إستراتيجية الانكماش كمحاولة الإبقاء عليه؛ والأسباب التي تدعو إلى تطبيق الإستراتيجية هي:

- عندما يحتاج النشاط موارد هائلة لإصلاحه لا تستطيع المنظمة توفيرها.
- عندما يكون النشاط مسؤولا عن الأداء المنخفض للمنظمة ككل.

14) إستراتيجية التصفية الكلية: وتعني بيع أصول المنظمة والخروج من النشاط نهائيا وتجنب إعلان الإفلاس. والأسباب التي تدعو إلى تطبيق هذه الإستراتيجية هي:

- عندما يكون البديل الوحيد المتاح هو الإفلاس.
- فشل المنظمة في حل مشاكلها بالرغم من تطبيق إستراتيجية الانكماش والتصفية.
- عندما يكون من الأفضل أن تبيع المنظمة أصولها بدلا من قيام الدائنين بذلك.

إن هذه اُستراتيجيات ترتبط بوضعيات توجه نشاط المنظمة والبعد البيئي الذي تنشط فيه؛ ومن ثمة فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتأثر بإستراتيجيات المنظمة ويمكن أن نوضح ذلك في ما يلي:[1]

[1] عمر وصفي عقيلي" **مرجع سابق** " ص 85-88.

1-إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع: في ظل هذه الإستراتيجية ستقوم إدارة الموارد البشرية بإستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبئ العمل المستقبلي الذي تطلبه إستراتيجية التوسع، وستعمل على توسيع عملية الإختيار والتعيين وبرامج التدريب والتنمية وتكثيف نشاط حماية العاملين من مخاطر العم وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات ترقية وظيفة جديدة كما ستوسع من خطة الحوافز في المنظمة.

2-إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تنويع المنتجات: في هذه الحالة ستكون معطيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس تخطيط الحاجة لمهارات بشرية متنوعة وهذا يستدعي الحاجة من إدارة لموارد البشرية أن تصمم برامج استقطاب متنوعة بسبب تنوع المهارات المطلوبة من أجل إنتاج تشكيلة سلعية حددتها إستراتيجية المنظمة وستظهر الحاجة إلى تصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية متنوعة أيضا وهذا التنوع يمتد ليشمل برامج حماية العاملين من مخاطر العمل وإصاباته وذلك بسبب وقوع مخاطر الأعمال في المنظمة.

3-إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار: في ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية فسنجد مثلا أن عمليات الاستقطاب قليلة جدا وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها وكذلك برامج حماية العاملين من مخاطر العمل لكن الأمر سيطلب الأمر زيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المنظمة.

4-إذا كانت إستراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: تحتاج إستراتيجية بناء سمعة خاصة بالسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة أن تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الإستغناء عن الموارد البشرية النصف ماهرة والإستعاضة عنها بموارد بشرية ذات مهارة عالية قادرة على تحقيق التميز في الجودة. وفي هذه الحالة ستعمل هذه الإدارة على تكثيف جهودها الإستقطابية من أجل استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء. وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمرة ومتطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور والمحافظة على مستوى التميز المطلوب وكذلك بحاجة إلى برنامج جديد للتعويضات المالية والمزايا الوظيفية لزيادة مستوى دافعية العنصر البشري في العمل للمحافظة على مستوى التميز في الجودة.

5- **إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية التموقع:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تكييف ظروف المنظمة وإمكاناتها الداخلية مع ما تتوقع حدوثه في البيئة فإذا توقعت زيادة الطلب على منتجاتها في السوق تعمل عندئذ على زيادة إنتاجها وكذلك إذا توقعت تغيير المنافسين لمستوى جودة منتجاتهم وخدماتهم تقوم برفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها أيضا لذلك تعمل المنظمات التي تنتهج هذه الإستراتيجية إلى توفير المرونة بدرجة عالية في مواردها ونشاطها وتنوعها، للتمكن من التكيف مع احتمالات كل ما يستجد في البيئة المحيطة بها من متغيرات ويتطلب منها حالة يقظة وترقب وتوقع لما سوف يحدث في البيئة، وفي ظل هذه

المعطيات تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار موارد بشرية تمتلك مهارات متنوعة وتقوم بتنويع برامجها التعليمية والتدريبية وجعلها برامج مستمرة وتحفيز العاملين بشكل جيد وهذا كله من أجل جعل موارد المنظمة البشرية جاهزة لأي نوع من المنتجات التي يطلبها السوق ومواجهة أي تغير يحدث أو يطرأ في البيئة أو الساحة التي تعمل فيها المنظمة.

6-إذا كانت إستراتيجية المنظمة قيادة التكلفة: تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر من المدخلات وذلك من أجل طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به؛ في هذا الوضع تبنى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل تكلفة وتصميم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد واستغلال الوقت أحسن استغلال وتسعى إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الإستراتيجية إلى توفير سياسة حوافز جيدة تحفز على تخفيض تكلفة الإنتاج واستثمار الموارد المادية أحسن استثمار وتخفيض معدل دوران العمل إلى حده الأدنى.

ويمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع إستراتيجيات أساسية، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل:8/4 إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

المصدر:عمر وصفي عقيلي" **مصدر سابق** " ص89.

ومن الشكل يتضح لنا الاستراتيجيات الوظيفية الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمحور حول:[1]

1-إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: يتم تقدير احتياجات المنظمة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد كما يتم تحديد مصادر توفرها وبرامج استقطابها وتبني السبل الكفيلة التي تساعد على اختيار أفضلها بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

2-إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ليتعلم العاملون كل جديد ومتطور وبرامج تدريب لتحسين الأداء الحالي وجعله عالي المستوى، وبرامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل ولتمكينهم من التفاعل مع أي جديد يدخل إلى المنظمة مستقبلا، وبوجه عام تسعى هذه الإستراتيجية إلى جعل المنظمة مكانا للتعلم والتدريب المستمرين، وهذا الأمر يتطلب أن يصاحبه إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة للوقوف ومعرفة احتياجاتها التدريبية، كما يصحبه إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المنظمة التي تبين لهم الوظائف التي يمكن أن يصلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية.

3-إستراتيجيات التعويضات: تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة لتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء لديها اتجاه أعمالها ومنظماتها بما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة.

4-إستراتيجية علاقات العمل: تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين كل من النقابة والحكومة على حد سواء.

ويرى سارج بلانشار Serge Blanchard **أن** المنظمة تسعى إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:[2]

1-إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعية في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي توكل إليهم ومن ثم السعي إلى تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة

[1] عمر وصفي عقيلي" **مرجع سابق** " ص-ص89-90.

[2] Serge Blanchard ",**Quand les RH construisent la croissance"** ,éditions d'organisation, Paris,2005,p37.

2-إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من اجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها

3-إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية .فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة للإطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم العقيقية والتي تبنى على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك إستراتيجية مسار الترقي داخل المنظمة.

4-إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من اجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث: الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الإستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

5-إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، ولكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة

6 -إستراتيجية علاقات العمل: وهي تسعى إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين كل من النقابة والحكومة على حد سواء. إن المنظمات الناجحة هي التي تملك سياسات كاملة للموارد البشرية ونجاحها مرتبط بنجاح إدارتها لمواردها البشرية.

وتُصنَّف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتَّبعة في المؤسسات على النحو التالي[1]:

التصنيف الأول: المؤسسة كنادي (Club): عندما تتَّبع المؤسسة إستراتيجية تخفيض التكلفة، فإن التركيز يكون مُنصباً على الرقابة على التكاليف، وعندما تكون الرقابة على التكاليف هي المبدأ المُرشد، فإن القدرة على التنبُّؤ والتركيز في الأجل القصير تصبح من الأمور الهامة بالنسبة للمؤسسة.

[1] راوية حسن" **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" مرجع سابق، ص 177.

وتتنافس المؤسسات وفقاً لهذا التصنيف من خلال زيادة فعاليتها في الرقابة على التكاليف، والحفاظ على الجودة، وتوفير خدمةٍ للمستهلك. ومن ضمن أنواع المؤسسات التي تدخل في إطار مجموعة النادي: مؤسسات الطيران، البنوك...

وتركِّز سياسات الموارد البشرية في هذه المجموعة على التدريب والتنمية، أما الوظائف العليا الشاغرة فتشغل بترقية الأفراد داخلياً. وبناءً على هذا يمكن توقُّع استمرار الأفراد مع المؤسسة لفتراتٍ طويلة، وانخفاض معدل الدوران، وبقرار المؤسسة المتعلِّق بالمفاضلة بين صنع الموارد البشرية أو شرائها، فإن هذه المؤسسات تفضِّل أن تنمِّي أو تصنع مواردها البشرية الذاتية وتُعدُّهم لشغل المستويات العليا.

التصنيف الثاني: المؤسسة كفريقٍ للكرة:إنه من ضمن المؤسسات التي تندرج تحت هذا التصنيف نجد مؤسسات الأبحاث البيولوجية، والبنوك الاستثمارية، والمؤسسات الترفيهية، مثل مدينة الإنتاج الإعلامي، ومؤسسات وكالات الأنباء، ووكالات الإعلان، والمؤسسات القانونية المحاسبية.

وفي إطار هذا التصنيف، قد تتَّبع المؤسسات استراتيجياتٍ ابتكاريه، مثلما تقوم المؤسسة بتصميم وإنتاج مُنتَجاتٍ جديدة، أو أن تُعيد توزيع الموارد من المُنتَجات غير المربحة التي قرَّرت المؤسسة إلغاءها من خط مُنتَجاتها وتخصيصها لتنمية مُنتَجاتٍ جديدة. وعندما يكون الابتكار هو الإستراتيجية المتَّبعة؛ فإن الظروف التنظيمية التي تُعطيها المؤسسة وزناً أكبر من تحمُّل المخاطر، والقدرة على الخلق، وفي مثل هذه النوعية من المؤسسات، فإنه غالباً ما تكون عملية إعادة توزيع الأفراد عمليةً مستمرة.

ويتميَّز الأفراد في هذه المؤسسات بمواهبهم العالية، وبالتزامهم المنخفض للمؤسسة، وتكون المنافسة على تحقيق التقدُّم مبنيةً على مدى توافُر المواهب، سواءً الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها، وطبيعي أن تتميَّز المؤسسات في هذه المجموعة بمعدل دوران العمالة العالي.

وتأتي المؤسسة كفريقٍ للكرة بالمواهب عند أي مستوى داخل المؤسسة، ولا تضع اهتماماً كبيراً على التنمية، ولكن بدلاً من ذلك، يُتَّبع مدخل "شراء" المواهب، ومع ذلك فقد توجد تنميةٌ من خلال التغيير السريع في المهام المُوكلة للأفراد.أما المسارات الوظيفية فغالباً ما تتضمَّن التحرُّك بين المؤسسات بحصول الفرد على وظائف في مؤسساتٍ أخرى عندما ينمو الفرد ويرغب في تحقيق مستوى أعلى من الأجور والمرتَّبات، والمسؤولية والمركز الوظيفي. ويوجد في إطار هذه المجموعة الشعور بالأمان الوظيفي؛ فسياسات الترقية غالباً ما تكون إما إلى أعلى أو خارج المؤسسة عندما يتمُّ إنهاء خدمة هؤلاء الذين تمَّ تخطيهم في الترقية، وليس غريباً أن يكون نظام تقييم الأداء مُوجَّهاً بالنتائج. ويُعدُّ انتقال لاعب الكرة من فريقٍ لآخر خير مثالٍ على توضيح المسارات الوظيفية، والمواهب العالية، ومعدل دوران العمل العالي للمؤسسات داخل إطار هذه المجموعة من التصنيف.

التصنيف الثالث: المؤسسة كأكاديمية: تمثِّل الأكاديميات مُولداً في كونها مبتكرة للمُنتَجات، وفي نفس الوقت منافسة في أدوار الإنتاج على الأجل الطويل؛ فهي تحاول أن تستأثر بجزءٍ مناسب لكفاءتها في

الأسواق.ومن ضمن الأنواع التي يمكن إدخالها في إطار هذه المجموعة، مُنتِجو الإلكترونيات والصناعات الدوائية والمُنتَجات الاستهلاكية، ومُنتِجو السيارات، وسياسة الأفراد في الأكاديمية، والتي تتَّبع إستراتيجية مركز (Position Strategy) بين طرفين نقيضين لكل من الأندية وفرق الكرة.

وفي المجموعة المصنَّفة كأكاديمية، فإن التركيز ينصبُّ بصفةٍ أساسية على التنمية، ولكن القليل من الأفراد يُعيَّنون من الخارج لشغل المراكز العليا؛ فالمؤسسات تُفضِّل صنع مواردها البشرية، وتوفير مساراتٍ وظيفية مكثَّفة من خلال المؤسسة ذاتها، ويميل نظام تقييم الأداء للتركيز على العملية، وبالرغم من اختلاف سياسات الأفراد لهذه المؤسسة، إلا أنها تُنسَّق وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية لمؤسساتهم.

التصنيف الرابع: المؤسسة كحصن: وتتميَّز المؤسسات في هذا التصنيف بوجودها في أسواقٍ تنافسية بدرجةٍ عالية، وتتحكَّم الظروف الخارجية في تصرُّفاتها. ومن أمثلة أنواع المؤسسات في إطار هذا التصنيف: الفنادق، دُور النشر، تجار التجزئة، تجار المنسوجات والموارد الطبيعية.ولكن المؤسسات في هذه المجموعة هي أساساً رادَّة للأفعال؛ فإنه لا يوجد فيها إلا قليلٌ من المضامين الإستراتيجية.

وما يمكن استنتاجه أن هناك ارتباط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تتبع وتتغير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تبعا لتغيُّر الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ وهو ما نوضحه أكثر من خلال الجدول التالي:

جدول5/4: تغيُّر مجالات إستراتيجية الموارد البشرية تبعاً لتغيُّر الإستراتيجية العامة للمؤسسة

الإستراتيجية الكلية إستراتيجية الموارد البشرية	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الانكماش
تخصيص الموارد:	تخفيض الموارد لحماية الاستثمار.	تخصيص أكبر قدرٍ من الموارد للاستثمار	تخفيض الاستثمار.
الهيكل التنظيمي:	هياكل تنظيمية كثر تعقيدا.	هياكل تنظيمية غيرمعقدة	درجة عالية من المركزية
تصميم الوظائف:	فريق عمل متجانس ومترابط.	درجة كبيرة من حرية التصرُّف، الابتكار والتجديد، والتشجيع، ورفع الروح المعنوية.	درجة عالية من التوجيه والرقابة.
المناخ، شكل الإدارة:	مخاطرة متوسطة. عمليات إدارية منخفضة.	درجة عالية من المخاطرة عمليات رسمية قليلة.	درجة عالية من الأمان. عمليات رقابية منخفضة.
نظام المكافآت:	مكافآت وحوافز متوسطة. مخاطرة متوسطة. مكافآت متوسطة.	مكافآت وحوافز عالية. مخاطرة كبيرة. مكافآت كبيرة.	مكافآت وحوافز أقل من المتوسط. مخاطرة قليلة. مكافآت قليلة.

المصدر: أماني درويش عثمان، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993، ص 76، نقلاً عن:

R. Russell and G.W Martine, **Human resources strategy**, MC Graw, New York, 1992, P 15.

ونشير إلى أن كل مجموعةٍ من مجموعات الاستراتيجيات السابقة دلالاتٍ مختلفة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية؛ فاستراتيجيات التركيز تتطلَّب من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، وهو ما يتطلَّب استخدام نوعيةٍ من البرامج التدريبية التي تُنمِّي هذه المهارات، وكذلك برامج للمكافأة تُركِّز على الحفاظ على هذه المهارات.

ومن ناحيةٍ أخرى، فإن أنظمة الأداء في ظل إتباع إستراتيجية التركيز يجب أن تكون موجهةً بالسلوك؛ حيث أن البيئة تتَّسم غالباً بالاستقرار، وأن السلوك المطلوب لتحقيق الأداء الفعال يكون معروفاً من خلال التجارب السابقة.

أما استراتيجيات النمو الداخل، فيبدو أنها تُفرز تحدياتٍ أكثر بالنسبة لتسيير الموارد البشرية؛ فالنمو يتطلَّب انهماك المؤسسة في عملياتٍ مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية، كما أن التوسُّع في أسواقٍ مختلفة قد يتطلَّب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوافر في العنصر البشري. علاوةً على ذلك، فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتضمَّن مزيجاً متوازناً من التوجُّه بالسلوك والتوجُّه بالنتائج، وبينما يشهد التوجُّه السلوكي من المعرفة المتوافرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المُنتَج، فإن التوجُّه بالنتائج يستمدُّ من الحاجة للتركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسُّع.

وكذلك فإن أنظمة المكافأة سوف تميل إلى التركيز على تحفيز تحقيق أهداف النمو.وبالنسبة للاحتياجات التدريبية، فسوف تختلف وفقاً للطريقة التي تختارها المؤسسة لتحقيق النمو. على سبيل المثال، إذا أرادت المؤسسة تحقيق النمو عن طريق التوسُّع في الأسواق، فإن التدريب سوف يُركِّز على تكثيف المعرفة بالأسواق، خاصةً إذا كانت هذه الأسواق أجنبية.

أما إذا كانت إستراتيجية النمو تستند إلى الابتكار أو التطوير في المُنتَج، فإن التدريب سوف يُركِّز على النواحي الفنية، وتنمية العلاقات الشخصية، والعمل الجماعي، مثل برامج فرق العمل.

ومن ناحيةٍ أخرى، إذا كانت استراتيجيات النمو تستند إلى النمو الخارجي عن طريق المشروعات المشتركة أو الامتلاك، فإن التدريب يجب أن يُركِّز على برامج التعامل مع الصراعات وتعدُّد الثقافات، وإحداث التكامل والتنميط في الممارسات في كل مجالات ومناطق النشاط بالمؤسسة.

وأخيراً بالنسبة لاستراتيجيات الانكماش، والتي قد تترتَّب على المنافسة الحادة، وحالات الكساد وتغيُّر الاحتياجات، فإن تسيير الموارد البشرية يمارس دوراً متميزاً، وإن كان مختلفاً عن أدوارها في ظل الاستراتيجيات السابقة؛ فالانكماش يتطلَّب تصغير حجم المؤسسة، وهو ما يستلزم غالباً تقليص حجم القوى العاملة؛ مثل هذا الموقف يُفرز العديد من التحدِّيات والفرص. كذلك لتسيير الموارد البشرية، فمن جهة التحديات، يجب على تسيير الموارد البشرية تقليل حجم قوة العمل، عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيم أو الأداء، إلا أن ذلك يُعدُّ أمراً شاقاً؛ حيث أن أفضل العاملين هم الذين يقدرون على إيجاد فرص عملٍ

بديلة؛ على سبيل المثال، فإن تبنِّي برامج لتسريح العاملين، مثل التقاعد المبكر، لا يساعد على التمييز بين العمالة المرغوبة والعمالة غير المرغوبة، وهذا ما يقود غالباً إلى حاجة المؤسسة إلى عمليات استقطابٍ جديدة للعمالة المميَّزة التي افتقدتها؛ وهو ما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وليس العكس.

وأما التحدِّي الآخر الذي يُواجه تسيير الموارد البشرية في ظل استراتيجيات الانكماش وتقليص العمالة، فيكمُن في ضرورة معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح، ونجحوا في الاحتفاظ بوظائفهم في المؤسسة؛ فالقلق نتيجة ترك الزملاء واحتمالات التعرُّض المستقبلي لنفس المصير يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا وزعزعة الولاء للتنظيم، وهو ما قد يُؤثِّر في النهاية في مستويات الأداء[1]. لذا فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية تشجيع الاتصالات المقبوضة مع العاملين لتوليد الثقة والالتزام.

وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن إتباع استراتيجيات الانكماش قد تتولَّد عنه فرصٌ جيِّدة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية؛ من ذلك أن تخفيض حجم العمالة قد يساعد على التخلُّص من أصحاب الأفكار التقليدية، وهذا ما قد يُساعد في إعادة الانتعاش، وتحقيق المرونة والتماسك الداخلي؛ وكذلك قد يُعطي الفرصة لتغيير ثقافة المؤسسة، فبدلاً من سيطرة الصراع والضغوط وتوتُّر العلاقات بين الإدارة والعاملين في حالات سوء النتائج، فإن تقليص حجم العمالة قد يفرض على تلك الأطراف حتمية التعاون وتنمية علاقاتٍ إيجابية جديدة.

وأخيراً فإن إتباع إستراتيجية الانكماش يمكن أن يُظهر لمتَّخذي القرارات في المؤسسة قيمة العنصر البشري في تحقيق النجاح.

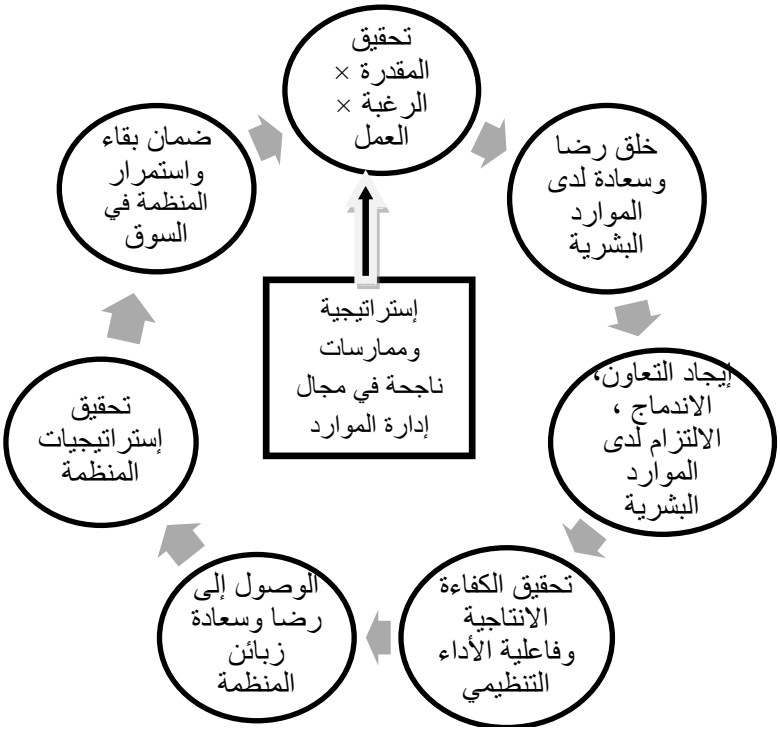
وعليه يمكن القول أنه بناءا على ضوء إستراتيجية المنظمة العامة يوضح الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب وتدريب واختيار ...إلخ، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعمل بدورها على تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة، وأن العبرة ليست في تصميم الإستراتيجية وإنما في مدى التحكم في تطبيقها وبأن معيار تقييم مدى نجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية "هو مدى قدرة إستراتيجيتها ونشاطها وممارساتها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى ؛ من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل وتحقيق اندماجها في المنظمة وولائها والتزامها لها، وقد سمي هذا المعيار "بدائرة الاندماج" والالتزام. وتتكون دائرة الاندماج من حلقات متتالية مترابطة تكون إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحقيقها".[2] ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

---

[1] عايدة سيد خطاب، "**العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية**" مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 96.

[2] عمر وصفي عقيلي**" مرجع سابق "** ص92-94..

الشكل:5/4 دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل.



المصدر:عمر وصفي عقيلي"**مصدر سابق** " ص 94.

تتضمن مكونات دائرة الإندماج والالتزام السابقة بأن العلاقة القائمة بينها علاقة طردية، فكلما نجحت إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية جيدة كلما سهلت عملية تعليمها وتدريبها وكان أداؤها ذا مستوى أعلى، وكلما نجحت في تحفيزها زاد مستوى رضاها وتعاونها وولائها والتزامها واندماجها للمنظمة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة طردية في إنتاجية العمل وفاعلية الأداء التنظيمي البشري وارتفاع مستوى رضا وسعادة زبائن المنظمة وزيادة حصتها في السوق وفرص بقائها واستمرارها.ويتوقف ذلك على مجموعة من المقومات سنحاول معرفتها في المطلب التالي.

المطلب الثالث: مقومات نجاح الإستراتجيات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

يتوقف نجاح الإستراتجيات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية على عدة معطيات وعناصر متداخلة ومترابطة في ما بينها وتؤثر في بعضها البعض ؛ ويمكن حصر أهم هذه المقومات الأساسية في ما يلي:

أولا: فعالية البعد التنظيمي ومكانة إدارة الموارد البشرية فيه: إن "المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في آية منظمة له أثر هام على مدى نجاح وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي وفعاليات القرارات ومتابعتها، ولا يمكن تقديم نموذج ثابت لموقع جهاز إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات، ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر

وتناسق تام مع الإدارة العليا في المنظمة، وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه اتجاه الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة."[1]

ولاشك أيضا أن دور إدارة الموارد البشرية هو في "تغير مستمر ليواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة، وليكون قادرا على إحداث التغيرات الهيكلية والثقافية المختلفة المطلوبة، فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولا واتساعا، وأن يتحول نم مجرد كونه دورا يمارس كردود أفعال لما هو قائم ليصبح دورا مبادرا ومحوريا لإحداث التغيرات، بل يجب أن يكون دورا مشاركا في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولا وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانيا" [2]

وفي نفس الوقت يعبر البعد التنظيمي ومكانة إدارة الموارد البشرية فيه عن النظرة والأهمية التي يعطيها المسؤولون لهذه الإدارة، والتوجه التسييري الذي سوف تسلكه هذه الإدارة.

كما أن طبيعة وفعالية التنظيم الداخلي لهذه الإدارة يحدد هو الآخر نجها أو فشلها؛ حيث يستوجب عليها في المستقبل أن تبحث أكثر عن التوليفة التنظيمية التي تمكنها من القيام بدورها وتحقيق أهدافها في أحسن الظروف وبأقل التكاليف ؛ فلقد سبقت الإشارة في الدراسة أنه من جملة تحديات هذه الإدارة هو تدنية التكاليف؛ ما يسمح لعا من الحفاظ على وضعها التنافسي ؛ وهو ما يتطلب منها:

-التحديد الدقيق للأهداف الخاصة بها.

-تحديد الأعمال أو الأنشطة الرئيسية الخاصة بها.

-تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة.

-تحديد وضبط العلاقات الوظيفية بين والوحدات التابعة لها ووالوحدات الإدارية الأخرى التي لها علاقة معها سواء كانت داخلية أو خارجية.

ثانيا: فعالية نظام القيادة: القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة التي تسمح من التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد.

وهي فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج، فالقيادة هي القدرة على حث وتحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية، ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

-التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز الآخرين لانجاز ما يجب أداءه.

-ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

ومع ذلك نجد أن القيادة سيف ذو حدين، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع دفع الآخرين لانجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع

[1] صلاح عبد الباقي **"إدارة الموارد البشرية"** منشورات كلية التجارة جامعة الإسكندرية 1999-2000ص70.
[2] راوية حسن **"إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "**الدار الجامعية للطبع، النشر و التوزيع مصر 2001ص6.

طموحاتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لابد من توفر شرط الرغبة من جانب التابعين.

فالقائد يحدد الهدف والذي يعني بناء أو تصميم أو تحقيق أو انجاز شيء ما ولذلك من الضروري الشعور والإحساس بأهمية هذا الشيء أو الدافع إليه، ويركز القائد نصب أعينهم دائما على الهدف، ويجب أن يشعر من يقوم بالتنفيذ أن العمل ليس للتكسب فقط والحصول على الراتب، فالمهمة الأساسية للمدير هو تشغيل التنظيم الخاص بفاعلية، ويتمثل ذلك في مجموع الأفراد الذين يشرف عليهم ويتحقق فقط إذا حقق الأفراد نتائج تتطابق وأهداف التنظيم، وبذلك يطلع المدير قيادته على هذه النتائج المترتبة على تشجيعه وإرشاداته لتابعيه حتى تم التوجيه إلى الأهداف.

فغالبا ما يحدث عدم تطابق بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد لأن الإدارة تهتم في المقام الأول بالنتائج والدخل بينما يميل الأفراد إلى الاهتمام بالأجور وظروف العمل، فعندما تتحقق أهداف الطرفين فإن المدير تزداد مقدرته كقائد، فهو يمتلك المقدرة القيادية لتحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد والمنظمة.[1]

وما يجب التركيز عليه في هذه الدراسة ليس موضوع القيادة الذي أصبحت أهمته معروفة في المنظمات المعاصرة؛ وإنما موضوع نظام القيادة؛ ذلك أن الممارسة القيادية سواء في المنظمات الحالية أو المستقبلية تتحدد فاعليتها على كيفية تصميم النظام القيادي ومكونات عناصره والهدف المرجو منه؛ هذا النظام الذي يجب أن يحدد الأطر والإمكانيات والمتطلبات القيادية؛ فلا يمكن لأي قائد أن ينجح في مهمته مهما كانت قدراته وكفاءته إذا كان النظام القيادي ر يوفر الشروط والمتطلبات الضرورية لذلك، فلك أن تتخيل نظاما قياديا يقوم على المحسوبية أو لا تتكافئ فيه السلطة والمسؤولية، أو لا يوفر المحفزات الكافية لأفراده؛ أو أن العاملين في ظله لا يتوفرون على القدرة والكفاءة اللازمة...إلخ

كما لا يمكن إهمال المعطيات والمواقف البيئية التي لها هي الأخرى انعكاسات على القيادة، فقد أوضحت إحدى الدراسات التي شملت 88 شركة أوضح Wofford من خلالها أن هناك خمسة عوامل موقفية مستقلة تؤثر في فاعلية القيادة وهي:[2]

- درجة مركزية اتخاذ القرار.
- درجة تعقد التنظيم.
- حجم التنظيم.
- هياكل وتركيب جماعة العمل ذاتها.
- المستويات التنظيمية والاتصال.

[1] عبد الغفار حنفي" **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**" الدار الجامعية، مصر؛ 2005، ص ص 425-429.

[2] عبد الغفار حنفي"**المرجع السابق**" ص 427.

ومنها يمكن القول أن لنجاح المنظمات وإدارات الموارد البشرية المعاصرة والمستقبلية عليها الاهتمام أيضا بنظام القيادة، وأن تعمل على ضبط وتصميم نظام قيادي تتطابق فيه أهدافها وأهداف العاملين بها؛ وأن توفر له متطلبات نجاحه.

ثالثا: فعالية نظام المعلومات والاتصال: يتعين على المنظمات وإدارات الموارد البشرية المستقبلية العمل أكثر على ضبط أنظمة معلومات واتصال ذات كفاءة وفعالية أكثر مما هي عليه اليوم؛ وليس لها خيار غير ذلك؛ فتوجه التطور التكنولوجي يوحي بأن الثورة التكنولوجية مازالت تعرف الإنجازات والتطورات، التي انعكست وستنعكس أكثر في المستقبل على الأفراد والممارسات الإدارية للمنظمات؛ مهما كان شكلها وحجمها ونشاطها، فاليوم يعرف العالم الجيل الرابع من تكنولوجيا الاتصال؛ الذي أعطى تسهيلات أكثر وأحسن للأفراد والمجتمعات بما فيها المنظمات الاقتصادية، التي أصبح تتسارع أكثر فأكثر لاكتساب هذه التكنولوجيا، التي أصبحت تعطيها ميز تنافسية تعمل على توظيفها في مختلف نشاطاتها، وإدارات الموارد البشرية هي الأخرى يستوجب عليها التوجه نحو استخدامها؛ بطريقة تمكنها من الوصول إلى المعلومة في أحسن الأحوال وبأقل التكاليف، كما تسمح لها تحقيق البعد الاتصالي الذي يمكنها من تحقيق التواصل بينها وبين العاملين والجهات الإدارية الأخرى، وهذا ما يتطلب من هذه الإدارات ضبط نظام معلومات استراتيجي الذي يسمح من: [1]

-**تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:** وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، ووأن هذا الدور يؤهل المنظمة بأن تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة، أو أن يرفع مستوى نوعية خدماتها و/أو منتجاتها، وذلك من خلال تبني إستراتيجية التميز، أو أن يرفع مستوى الإبداع في المنظمة مما يمكن من إيجاد طرائق جديدة في إنتاج وتقديم الخدمات و/أو المنتجات، أو في إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المنظمة أو في تطوير الخدمات و /أو المنتجات.

-**تشجيع الابتكار في العمل:** يساهم الابتكار في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، ومن أدوار نظم المعلومات الإستراتيجية أنها تساهم من جانبها في الابتكار من خلال تقديم الجديد من الخدمات / المنتجات مما يمكن من دخول أسواق جديدة، وأن هذا الابتكار سوف يساعد على ارتباط العملاء بالمنظمة، وذلك بسبب ما تتمتع به من مزايا ابتكارات جديدة.

-**بناء موارد المعلومات الإستراتيجية:** ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة، والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى، ولأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها، وكذلك عن العملاء، المجهزين، المنافسين، البيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي، والمبادرات الإستراتيجية وعمليات

[1] عبد الغفار حنفي"**المرجع السابق**"ص 427.

ترويج الخدمات/ المنتجات الجديدة. وهذا كله يتم عندما تطور المنظمة نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.

-**التحالفات:** سواء كان من خلال المشاريع المشتركة، الاندماج مع منظمات أخرى، أو الاستحواذ على منظمات أخرى من خلال شرائها بالكامل. كما يمكن أن يكون من خلال الاشتراك بنظم المعلومات الإستراتيجية بين منظمتين أو أكثر. وتستطيع المنظمة القيام بتحالفات نظم المعلومات الإستراتيجية إذا توفرت الظروف الآتية:

1) تحديد فرصة إسناد الإستراتيجية التنافسية من خلال استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية.
2) تتطلب تلك الفرصة علاقة تفاوضية مع منظمة أو أكثر.
3) قيام المنظمة أو بعض المشتركين معها بتطوير نظم المعلومات المنوي استخدامها.

ويجب التمييز بين ثلاثة أشكال من فرص تحالف نظم المعلومات الإستراتيجية:

أ) تعزيز نظم المعلومات التي طورتها مسبقا من خلال ترتيب التعامل مع طرف آخر.
ب) استغلال نظم المعلومات المتطورة من قبل منظمة أخرى من خلال الاتفاق معها.
ج) تكوين مشروع مشترك مع منظمة أخرى لتطوير نظام معلومات جيد.

4-مميزات النظام البيئي(أبعاد النظام البيئي): تعتبر المعطيات البيئية عاملا هاما في نجاح أو فشل أية منظمة؛ وخاصة المنظمات المستقبلية نظرا للتوجهات البيئية المستقبلية؛ وشدة تعقد عناصر هذه البيئة من جهة وإلى كثرة معطياته ومتطلباتها من جهة أخرى؛ وهو ما يجعلنا نقول أنه من شروط نجاح إستراتيجيات المنظمات وإدارات الأعمال المستقبلية هو ما توفره البيئة المستقبلية لها من معطيات يمكنها خدمتها؛ وترتبط هذه المعطيات بمجموع المتغيرات البيئية والتي من أهمها:[1]

أ) رسالة المنظمة: رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يأتي في لأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، وهي الوجهة لكافة نشاطاتها المستقبلية.إذ يمكن القول أن نقطة الانطلاق في إعداد أي إستراتيجية كانت إنما يبدأ أو ينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها.

ب) تصميم المنظمة: يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها فرديا أم جماعيا, فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فرق عمل، ستتوجه في هذه الحالة إستراتيجية الاستقطاب، والاختيار، والتنمية إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدة مهارات، لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد، وستركز إستراتيجية التعويضات والحوافز عموما على نتائج العمل الجماعي وليس الفردي.

[1] عمر وصفي عقيلي" **مرجع سابق**" ص ص 97-104.

إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عموديا أم أفقيا وعدد المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد ونوعيات الوظائف، وهذا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته، فإذا كان الهيكل أفقيا معنى ذلك أن المستويات ستكون قليلة ومسارات الترقية للوظائف الرئاسية ستكون قصيرة نسبيا والعكس صحيح فيما إذا كان الهيكل طويلا.

ت) ثقافة المنظمة التنظيمية (الثقافة التنظيمية؛ Organizational Cultur*e*): تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها سلوك موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع وتقرر ما يلي:

- الاتجاه العام الموحد للسلوك التنظيمي داخل المنظمة.
- أسلوب تعامل المنظمة مع مواردها البشرية.
- أسلوب تعامل المنظمة مع الزبائن ومع المجتمع.
- أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في مكان العمل.
- النمط القيادي وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم.

إذا وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها وللقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك، فالثقافة هي شيء أساسي وجوهري في جميع المنظمات، ذلك لأنها تساعد على تنميط السلوك التنظيمي فيها وتوجهه نحو أهدافها، وهذا يسهل بدوره من عملية تدريب وتنمية العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية التي عليها مسؤولية في هذا المجال تتلخص بقيامها بتعليم الثقافة لكل من يعمل في المنظمة(وخاصة الجدد)، وشرحها لهم بوضوح من أجل فهمها واستيعابها، وتدريبهم كيف يلتزمون بها أثناء تعاملهم مع الآخرين وتوعيتهم بأنها دستور أخلاقي للمنظمة، كما عليها مراعاة وضع معايير لاستقطاب واختيار الموارد البشرية لانتقاء الموارد التي تنسجم مع ثقافة المنظمة ومكوناتها.

ج) الاختلافات بين الموارد البشرية: يضم مكان العمل أو المنظمة موارد بشرية تتباين من حيث العمر، والجنس، والثقافة ومستوى التعليم، والبيئة، التخصص...، هذه الاختلافات تحدث تباينا في حاجات ورغبات وآراء واتجاهات الموارد البشرية وتفكيرها، فكبار السن على سبيل المثال تختلف مطالبهم عن مطالب صغار السن وكذلك النساء عن الرجال.

وهذه الاختلافات يجب أن تأخذها إدارة الموارد البشرية في الاعتبار عند وضعها لبرامجها وقيامها بممارساتها في سبيل تنفيذها لإستراتيجيتها، فلا يجب مراعاة مطالب وشؤون فئة وتجاهل فئة أخرى، فهذا الأمر يحدث شرخا في علاقة الموارد البشرية مع منظمتهم؛ كما يحدث صراعات داخليا ويفكك غرض التعاون داخل المنظمة.

ومسؤولية إدارة الاختلافات أو التباين (Diversity Management) لا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فحسب، بل تقع على عاتق جميع المديرين فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها وتوليفها، وهنا يبرز دورة إدارة الموارد البشرية التي عليها تصميم برامج التعلم والتدريب المناسبة لتأهيل وتمكين المديرين من التعامل بنجاح مع هذه الاختلافات واعتبار ذلك جزء من إستراتيجيتها

د) المتغير الاقتصادي: الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمجمل قطاعاته المختلفة والمتنوعة والاقتصاد العالمي بشكل خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، فعندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواجا سيؤدي ذلك إلى زيادة نشاطها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز...، كما أن العولمة وتحرير التجارة الخارجية خلقت منافسة شديدة بين منظمات الأعمال، هذه المنافسة استوجبت من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيتها في ظروف غير مستقرة أهمها:

-توفير قوة عمل تتمتع بمرونة عالية المستوى تمتلك مهارات متنوعة للعمل في عدة أعمال، فقاعدة الثبات والرجل المناسب في المكان المناسب أصبحت فكرة تقليدية.

-التركيز الشديد على مسألة التعلم والتدريب والتنمية المستمرة من أجل تحسين الأداء المستمر وتقديم أشياء جديدة للمستهلك تجذبه وترغبه، وتحقيق الجودة التي يطلبها.

-احتمالات الكساد بسبب شدة المنافسة العالية، لذلك يتوجب التركيز على معادلة الإنتاجية (المخرجات/المدخلات)، أي تحقيق أعلى مخرجات بأقل كم من المدخلات.

-تذبذب التعويضات والحوافز المالية بسبب تذبذب الأرباح الخاضعة لتغيرات الطلب علي منتجات المنظمة.

وهذا كله يعني بأن الحالة الاقتصادية غير المستقرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغير مستمرة، وهذا يفرض واقعا غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته، ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في إستراتيجيتها وممارساتها.

هـ) المتغير التقني: يلعب مستوى التقني المراد استخدامه في العمل تأثير مباشر في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالآلات والتجهيزات والمعدات ذات التقنية العالية كالحاسوب، ستحتاج إعادة تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة من جديد لتتماشي معها، وسيتطلب من إدارة الموارد البشرية الاستغناء عن جزء من القوى العاملة والاستعاضة عنها بموارد ذات مهارة قادرة على التعامل مع التقنية الحديثة، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تهيئة برامج لصرف تعويضات من تم الاستغناء عنهم.

ومن الأمور الهامة المؤثرة في وضع إستراتيجية الموارد البشرية التي يتوجب عليها أخذها في الحساب في هذا المجال، هو أن العمل الحاسوب قد غير من طبيعة العلاقات الاجتماعية في أماكن العمل داخل المنظمات، فالحصول على المعلومات وإصدار الأوامر والتوجيهات أصبح بالإمكان أن تتم عن طريق برامج الحاسب الآلي، وهذا قلل بدوره من روابط العمل الاجتماعي غير الرسمية وظهور الانعزالية في العمل، وهو ليس في مصلحة العمل على الإطلاق، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تصميم برامج اجتماعية وترفيهية.لتغطية الفجوة في الروابط الاجتماعية التي يحدثها العمل التقني كالحاسوب.

و)المتغير القانوني: تعتبر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلا في ميادين منظمات الأعمال ولها تأثيرا كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، فهذا المتغير يعد قوة خارجية إلزامية بإمكانها تغيير إستراتيجيتها وممارساتها، مما يجعل لهذا المتغير أهمية كبيرة لأن تأثيره لا يتصف بالاستقرار. فالقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل هي في حالة تغير مستمر وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في التعامل معها، ووضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيتها. فإذا سنت الدولة قانونا يقضي بتخفيض ساعات العمل اليومية، معنى ذلك أن عدد ساعات العمل الكلية المتاحة في المنظمة سيقل، وهذا سيؤدي إلى ظهور احتمال الحاجة لموارد بشرية جديدة لتغطية النقص ويستدعي الأمر إلى تصميم برامج تدريب وتأهيل جديدة أيضا للعاملين الجدد.

ن) المتغير السكاني: تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية(مجتمع فتي، هرم) ونسبة الذكور، والإناث، ونسبة المتزوجين دورا مؤثرا في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشباب من متوسطي العمر ومن النساء على الذكور ومن المتزوجين إلى العزاب نظرا لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى.
فالمتزوجين مثلا يجذبهم وجود دار لرعاية الأطفال في المنظمة لرعاية أطفالهم أثناء وجودهم في أعمالهم، في حين العزاب لا يجذبهم ذلك، وفيما يخص برامج التدريب والتنمية على سبيل المثال، نجد أن صغار السن تواقين لتعلم الجديد والمتطور ويكونوا سريعي الاستيعاب ويحبون التحدي، في حين أن الكبار يفضلون القديم الذي اعتادوا عليه، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية تنويع برامجها التعليمية والتدريبية والتنموية.

ل) المتغير الاجتماعي: يمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيرا في نشاط المنظمات عامة وفي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطية تعمل ما يحلو لها كما في السابق، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها وممارساتها، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات والممارسات التي يجب أن تجسد وتحترم العادات والتقاليد والقيم السائدة فيه.

وتأثير المجتمع في المنظمات دفع إلى ظهور ما يسمى الآن بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، هذه المسؤولية رتبت على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار تقديم النفع والرفاهية له، وأن تساهم في تطويره وتنميته.

من هذا المنطلق يتوجب على إدارة الموارد البشرية عند وضع إستراتيجيتها وقيامها بممارساتها، أن تأخذ ذلك في اعتبارها فعليها على سبيل المثال توفير برامج فعالة لحماية العاملين من مخاطر وأمراض أعمالهم، وأن تضع برامج تعويضات وحوافز تضمن للعاملين حدا معقولا من المعيشة وأن تكون هذه البرامج عادلة ومنصفة...تلبي من خلالها حاجات ورغبات الموارد البشرية، وأن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تأهيل وتنمية هذه الموارد، وبإعتبار أن هذه الموارد البشرية جزءا من المجتمع يتوجب عليها رعاية شؤونه وتلبية حاجاته.

ك) النقابة: لا شك أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة(التي تمثل المنظمة) مع النقابات، فعلى سبيل المثال نجد أن مسألة الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية، وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل هي حصيلة لهذه الاتفاقات. ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر توضع هذه السياسات والأنظمة.. في ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة، تجنبا لحدوث الإضرابات من جهة وتعزيز للعلاقة والثقة بين المنظمة والنقابة من جهة آخري. ففي هذه البلدان ونتيجة للديمقراطية السائدة فيها تمارس النقابات ضغوطا على المنظمات، نظرا لما تملكه من قوة مستمدة من القوى العاملة المنتسبة إليها، هذه القوة تجعلها في موقف قوي في عملية التفاوض مع أصحاب الأعمال، في ضوء ذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي الاتفاقات المبرمة مع النقابة عند وضعها لإستراتيجيتها وقيامها بممارساتها.

4) نظام يقظة إستراتيجية: تسمح اليقظة بمعرفة ما يجري في البيئة من متغيرات آنية من أجل متابعة التقنيات المتوصل إليها والاهتمام بالمستجدات والتجديد المستمر للوسائل والطاقات وذلك بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتحديد مركز تنافسي مميز. كما تسمح بتحقيق وفورات مالية لان المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج وكذا من جودته، وتخفيض تكاليف الإنتاج كونها توفر المعلومات الملائمة مهما كانت رسمية أو غير رسمية تنافسية أو لا [1].ونظام اليقظة الإستراتيجي يمكننا تعريفه أنه ذلك النظام الذي يهتم بالتعامل مع المواقف والمعطيات الإستراتيجية ؛ التي لها تأثيرات كلية أو جزئية في الغالب تظهر في المدى المستقبلي وتؤثر على إدارة الموارد البشرية والمنظمة. وبالتالي فإن مثل هذا النظام الذي يسمح بإستشعار وقراءة المعطيات البيئية؛ قصد توظيفها في صناعة القرارات الإستراتيجية المستقبلية يعتبر ضرورة حتمية في المنظمات المستقبلية؛ ومن شروط التحكم في هذا النظام

[1] Corine Cohen ,"Veille **et Intelligence Stratégique"**, l'avoisier ,France,2004 ,p55.

ونجاحه هو مدى نجاعة وفعالية نظام معلومات المنظمة – بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة – الذي يعتبر النظام المغذي والداعم لنظام اليقظة الإستراتيجية. ويمكن أن نعرف نظام معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information) على أنه: عملية منظمة يتم من خلالها الحصول المستمر على البيانات المتعلقة بكافة شؤون الموارد البشرية في المنظمة لاستخدامها كأساس وقاعدة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بها. وفي الغالب يستخدم في المجتمعات الحديثة الحاسب الآلي من أجل استلام البيانات ومعالجتها الكترونيا، تحويلها، وتخزينها وجعلها جاهزة عند الطلب بأقصى سرعة.

ولتحقيق نظام يقظة إستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يتعين على هذه الأخيرة أن تضبط وتلتزم بتطبيق نظام للتدقيق الإستراتيجي للموارد البشرية؛ والذي يمكن اعتباره الوسيلة الأساسية التي تساعدها في مراجعة أدوارها وأهدافها بصفة شاملة ودورية منظمة، ويسمح لها من معرفة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة لتطبيق الإستراتيجية، في الوقت المناسب؛ بما يمكنها من معالجة وضعها في أحسن الظروف كما يسمح لها من معرفة مدى ملائمة إستراتيجيتها مع إستراتيجية المنظمة وكذلك مستوى التقدم في تحقيقها وتنفيذها؛ وكما يسمح لها من معرفة عناصر الإستراتيجية التي تحتاج إلى تعديل أو تغيير؛ والمستوى الإداري الذي يجب أن يحدث فيه هذا التغيير أو التعديل. ويقدم بذلك هذا النظام بإقتراح وتقديم التوصيات التي تعالج المشكلات والانحرافات ونقاط الضعف التي ظهرت أو قد تظهر في المستقبل. حيث تكون هذه التوصيات بمثابة خطة عمل مستقبلية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل.

لقد تبين لنا مما سبق من هذه الجزئية من الدراسة أن المتغيرات والتحولات البيئية وخاصة منها الإستراتيجية فرضت على المنظمات وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضبط إستراتيجية خاصة بها تكون بمثابة القاعدة أو المنهج الذي يحدد ويتحكم ويضبط نشاطاتها؛ وعليه على هذه الإدارة وهي تقوم بمهامها ووظائفها أن تعمل على اختيار الإستراتيجية المناسبة لوضعها البيئي والتنافسي ولإمكانياتها وأهدافها؛ فصحيح أن ثمة العديد من الإستراتيجيات لكن ليست كلها صالحة لكل المنظمات وكل إدارات الموارد البشرية؛ حيث أن لكل وضع وخصوصيات يجب مراعاتها؛ كما تبين لنا أنه لا يكفي ذلك لتحقيق هذه الإدارة لأهدافها بل يجب عليها أن تلتزم بمجموعة من العناصر والتي تمثل مقومات لنجاها وأهمها:فعالية البعد التنظيمي ومكانة إدارة الموارد البشرية فيه؛ وفعالية نظام القيادة؛ وكذلك فعالية نظام المعلومات والاتصال ونظام اليقظة الإستراتيجية.

وعليه فإن التغير السريع الذي عرفته وستعرفه المؤسسة الحديثة والمستقبلية في مختلف المجالات وعلى المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم ووضع إستراتيجيتها من جهة

أخرى، ومع تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر تكلفة إلى عنصر استثمار؛ وعمل المؤسسة على تحقيق هدفها في البقاء والاستمرار وجب على المنظمة أن تضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية وتكون بمثابة جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة لها، في إطار تحقيق التكامل والتوافق والتطابق بينهما (بالتكامل الاستراتيجي) وهذا في ظل التكيف مع التحديات التي تواجهها المنظمة وإدارة الموارد البشرية العاملة بها؛ وتعد اليوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري؛ وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المنظمة العامة وظروف رسالتها.

الفصل الخامس: توجه ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقبلية.

تمهيد

إن طبيعة موضوع دراستنا يستوجب علينا ضرورة محاولة تصور توجه الممارسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية من خلال الوقوف عند أهم معالم توجهات هذه الممارسات والتي تم استنتاجها وحصرها بناءا على ما تم دراسته في الفصول السابقة من هذه الدراسة، مع العلم أن هناك دراسات قليلة التي أشارت إلى هذه التوجهات، وقد تباينت فيما جاءت بيه فمنها من أشارت إلى بعض الممارسات الإدارية أو الوظيفية ومنها من ركزت على الإستراتجيات المرتقبة، ومن جملة ما تباينت فيه الدراسات مسألة التوظيف الدائم والتوظيف المؤقت؛ فمنها من أشارت إلى التوجه نحو التوظيف بالتعاقد؛ ومنها من أشارت ضمنيا إلى عكس ذلك من خلال تركيزها على وظائف ممارسات لا يمكن أن تكون إلى من خلال التوظيف الدائم، كالتنمية والتطوير والاستثمار البشري، وتحسين المسار الوظيفي وغيرها من الممارسات، غير أننا نشير في البداية أن ثمة ممارسات تبقى قائمة وتشابه ما هو موجود في المنظمات الحالية وإن قد تختلف في تقنياتها وأساليبها ومن الصعب علينا التنبؤ بذلك، غير أن هناك توجهات كبرى سوف تمارس وتعطى لها أهمية أكبر؛ ومن ثمة قد يطرح السؤال حول ما هو توجه الممارسات الأساسية المستقبلية لهذه الإدارة؟ واستنادا لما تقدم من الدراسة وبالاعتماد على جملة من الدراسات تبين لنا أن أهم التوجهات التي تميز مستقبل هذه الإدارة هي زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة والتمكين المستمر للمورد البشري وكذلك إدارة جودة الحياة الوظيفية، وهو ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول:التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني:التوجه نحو زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة.

المبحث الثالث:التوجه نحو التمكين المستمر.

المبحث الرابع: التوجه نحو إدارة جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الأول:التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

لقد كان من نتائج التغيرات والمتطلبات البيئية الجديدة في صورة المنافسة العالمية أن أملت جملة من الممارسات والسلوكيات على المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة؛ حيث أن زيادة المنافسين وزيادة تطلب المستهلكين وزيادة استخدام التكنولوجية إلى جانب الشروط والقيود التي أصبحت تفرضها الحكومات والمجتمعات؛ من نوعية وجودة وسعر... من جهة؛ ورغبة المنظمات في اكتساح السوق المستهدف من قبلها أو حفاظها على موقعها فيه من جهة أخرى؛ حتم على المنظمات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة أن تتبنى نظام الجودة الشاملة الذي امتد تطبيقه إلى إدارة الموارد البشرية . فما هو مفهم الجودة وما هي أهميتها؟ وما مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومميزاتها؟ وما هو دورإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ؟ ذلك ما سنحاول دراسته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها.

أولا:مفهوم الجودة:بالرغم من الاهتمام المتزايد لموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع ويمكن تلخيص بعض تعريفات الجودة كما يلي:

- **يعرف (Connell):** "الجودة بأنها المتانة والأداء المميز للمنتج ".[1]
- **تعريف(PH Crosby):** " الجودة هي المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم ".[2]
- **يعرف(E. DEMING):**"الجودة درجة محسوبة ومتوقعة من النمطية والإعتمادية بتكلفة مقبول ومناسبة للسوق".[3]
- **وفي إيجاز شديد عرف (J. JURAN):** "الجودة بأنها الملائمة للاستخدام ".[4]

-ويؤكد **(GARVIN)** أن الجودة لها ثمانية مكونات هي:" الأداء – الملامح – الإعتمادية –التطابق – التحمل – إمكانية الخدمة – القيمة – الجودة المتوقعة ".[5]

-أما الجودة طبقا للتعريف القياسي الإيزو الذي يحمل رقم 8402 هي :" تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنيا".[6]

- **في حين عرفها (المعهد الأمريكي للمعايير ANSI) بأنها:**"جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة".[7]

-كما عرفت على أنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات".[8]

بناءا على ما سبق نستخلص التعريف التالي للجودة: "الجودة هي مجموعة سمات وخصائص السلعة أو الخدمة التي تتطابق مع احتياجات ورغبات الزبون".

ويمكن القول أن حصر تعاريف الجودة وتقسيمها إلى عدة مجموعات يعتمد على عدة عناصر وهي:

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن" **تخطيط و مراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة**" دار النهضة العربية، لبنان الطبعة الأولى سنة 1996، ص13.

[2] علي السلمي" **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو**" دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة سنة 1995 ص 18.

[3] حمدي عبد العظيم" **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**" الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2008، ص43.

[4] علي السلمي" **مرجع سابق**" ص 17.

[5] توفيق محمد عبد المحسن" **مرجع سابق**" ص 13.

[6] فواز التميمي" **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للايزو (9001)**" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، سنة 2008، ص14.

[7] فواز التميمي" **المرجع السابق**" ص 14.

[8] مأمون سليمان الدرادكة" **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء**" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، سنة 2006، ص 16.

ا-**المستخدم:** ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق حيث يرون أن الجودة العالية تعني أداء أفضل.
ب-**التصنيع:** ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال الإنتاج حيث يرون أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يتم الإنتاج بطريقة صحيحة لأول مرة.
ج-**المنتج:** وتنظر إلى الجودة على أنها المتغير الخاضع للقياس الدقيق.

ثانيا: أهمية الجودة:أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية بحيث صارت المؤسسات والحكومات توليها اهتماما خاصا باعتبارها الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة إذا كانت ترغب في الحصول على الميزات التنافسية في ضل التغيرات العالمية، وتعد الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على هذه الميزة التنافسية وطريقة تلجأ إليها المؤسسات للحصول على الأسواق الجديدة والتوغل فيها، والاقتصاد في التكاليف، اذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسات ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:[1]

أ – **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن. فإذا ما كانت المنتجات ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى.

ب- **مسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات وتقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج – **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد والحصول على مكانة في السوق العالمية.

د-**حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمات ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجاتها. فعندما يكون مستوى الجودة مخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة. وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.

هـ- **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية إلى الإستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تحليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي" **إدارة الجودة في الخدمات**" دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، سنة 2006، ص 33.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ مبادئها ومميزاتها.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة فماذا يقصد بهذا المصطلح والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثته؟.

إن أول محاولة وضعت لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت من قبل **منظمة الجودة البريطانية (BQA)**؛ حيث عرفتها بأنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".[1]

-**عرف معهد المقاييس البريطاني:** إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق، وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

-**تعريف معهد الجودة الفيدرالي:** هي منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق الحاجات والتوقعات للعميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة [2].

-**تعريف نائب جوران رئيس معهد الجودة الفيدرالي** المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة **(جيمس ريلاي):** هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تمكين طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل [3].

-**تعريف(N-Logothetis):** الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل، خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة نواحي العمل [4].

-يعرفها(**BROCKA**) بأنها: " الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة من تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك باستخدام أمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة"[2]

-وعرفها **(Rhodes):** "العملية الإدارية التي ترتكز على عدة قيم ومعلومات تم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة".[3]

-أما العالم **(John Oakland)** فقد عرفها: " الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".[4]

-أما من وجهة نظر أمريكية فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف على أنها:" فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ

---

[1] حمود خضير كاظم" **إدارة الجودة الشاملة**" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان سنة 2000، ص74.

[2] حمود خضير كاظم" **المرجع السابق**" ص 76.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي" **مرجع سابق**" ص 144.

[4] حمود خضير كاظم" **مرجع سابق**" ص 74.

تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".[1]

-هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل. [2]

-ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي تتكون منها:[2]

- **إدارة:** هي تخطيط وتنظيم، ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتوفير الموارد اللازمة.
- **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين، لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

إن التعاريف السابقة بالرغم من اختلافها فهي تركز على مفهوم جديد للجودة يحمل سمات وخصائص وأبعاد تميزه عن إدارة الجودة التقليدية، وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أسلوبا إداريا حديثا يعتمد على تحقيق توقعات الزبون (طالب الخدمة، مقدم الخدمة، المساهمين، المالكين وسوق العمل) وتتطلب مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات المقدمة بإستخدام المنهج العلمي؛ وذلك بهدف تحقيق نجاح المنظمة في المدى البعيد.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الفوائد التي تحققها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها:

1- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
2- تعزيز العلاقات مع الموردين.
3- رفع درجة رضا العملاء.
4- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
5- انخفاض تكلفة العمال نتيجة لعدم وجود أخطاء وتقليل معدلات الإتلاف.
6- فتح سوق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية.
7- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
8- زيادة سرعة استجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
9- تطوير القدرات من خلال التدريب.

---

[1] حمود خضير كاظم" **المرجع السابق**" ص 74.

[2] عبد الحميد عبد فتاح المغربي **"إتجاهات حديثة في دراسات والممارسات ادارة الموارد البشرية"**2009، مكتبة العصرية للنشروالتوزيع ؛ مصر، ص396.

10- مشاركة العاملين والعمل الجماعي.

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يقصد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموعة السمات الإيجابية التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهي:[1]

أ- **التركيز على المستهلك:** والمقصود بالمستهلك هنا ليس فقط المستهلكين الخارجين للمؤسسة؛ والذين يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها؛ سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة؛ ولكن لفظ المستهلك هنا يمتد ليشمل أيضا المستهلكين الداخليين، وهم الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد، وبذلك فإن كلمة المستهلك هنا أوسع وأشمل من معناه في الدارجة أو العامية، فالمستهلك قد يكون داخليا (داخل المؤسسة) وقد يكون خارجيا(خارج المؤسسة) فإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في التنظيم هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ب- **التركيز على العمليات والنتائج معا:** إننا جميعا بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات سواء من مؤسساتنا أو من غيرها وعندما كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها ولذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات ؛ ولذلك فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والإهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

ج- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** طالما طبقنا المبدأ الثاني وهو التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج فإن تطبيق هذا المبدأ يكون قد تحقق فعلا حيث أن للتركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

د- **شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:**في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن وجودهم، فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والإمتنان مقابل جهودهم، وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي تحرص على إشعارهم بها، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرص واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف.

هـ- **اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:** حيث يتم اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق والمعلومات، وهذا يتطلب وجود جهاز كفئ لتنظيم المعلومات بالمؤسسة كذلك يتم تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من المديرين وقوى عاملة وعملاء.

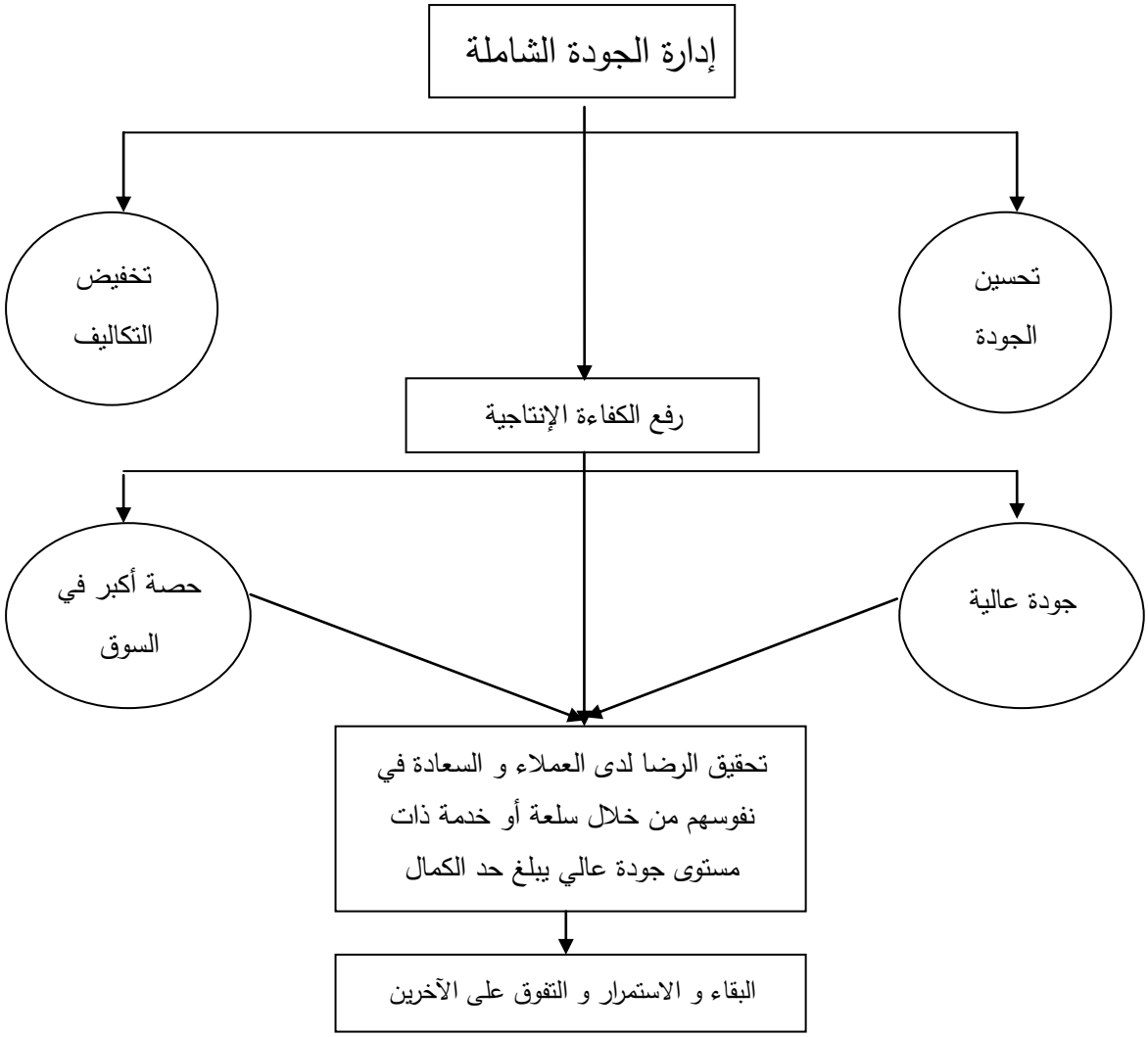
[1] جوزيف جابلوشكي "**إدارة الجودة الشاملة**" ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للغدارة، جمهورية مصر العربية، 1996، ص 26.

و- معلومات التغذية العكسية: تلعب المعلومات دورا هاما في تحقيق المبادئ الخمس السابقة حيث تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لكل منتج، ومن ثم فإن الحصول على التغذية العكسية تعتبر من العوامل الأساسية لضمان الارتقاء بمستوى الأداء وزيادة فرص النجاح.

ثالثا:أهداف إدارة الجودة الشاملة: يمكن القول أنه لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من يستطيع أن يحقق إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وذلك بشكل مستمر ودائم.

وإن تحقيق هذه المقولة السابقة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء لضمان البقاء والاستمرار والتطور، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

الشكل:1/5 الإستراتيجية الهادفة لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي" **مصدر سابق**" ص 40 .

على ضوء الشكل السابق يتضح أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها، وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة، فمن يتأخر عن ذلك سيجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق وخاصة أن العالم مع بداية القرن العشرين يعيش فترة منافسة شديدة، فالبقاء للأقوى والأقوى هو الذي يكون قادرا على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا والسعادة لديهم أكثر من منافسيه من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

كما نجد أن **إدارة الجودة الشاملة تهدف أيضا** إلى ما يلي:[1]

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك) لتحقيق ما يريده.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة – التكلفة – الوقت – الاستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية، الاقتصادية والإجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر لذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل.كما يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ساهمت في إحداث تغيرات في الهيكل الإداري مما استوجب على إدارة الموارد البشرية أن تساهم هي الأخرى في تهيئة الأفراد العاملين للتجاوب لهذا التغيير؛ وقبول الفلسفة الجديدة والعمل في تحقيق التطبيق الناجح لها.

وإن جهود تطبيق الجودة الشاملة قد ترتب عليها تغيرات في أسلوب أداء العمل وطبيعة العمليات ذاتها وكذلك علاقات العمل، ومنها تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هام في الحد من الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين؛ كما يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة ومساعدتهم في اكتساب المهارات المطلوبة.

[1] عمر وصفي عقيلي"**المرجع السابق**"ص 42.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ودور الموارد البشرية فيها.

أولا:إدارةالموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة: تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة[1].

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها[2]:

1- التغيير في أدوار العاملين: هذا التغيير يشمل النواحي التالية:

- أصبح تحسين العمليات من مسئولية كل العاملين بالمنظمة وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات في المنظمات.
- تكوين فرق العمل.
- مسمى الوظيفة (المساعدين أو المسهلين) الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- التغيير في أداء العاملين: هذه التغييرات تمثلت فيما يلي:

- جمع العاملين البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها؛
- تقديم المكافآت (المكافآت المنتظمة مثل أسبوعيا أو شهريا، مكافآت جماعية)؛
- تدريب العاملين على المعارف الجديدة؛
- تقييم الأداء بشكل مستمر؛

3- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة، ومنها أنشطة إدارة الموارد البشرية.

كما أن الإستراتيجية أيضا قد تغيّرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

ثانيا:دور الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة: " قد لا يكتب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية، إذا غيب دور المورد البشري فيه، فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب والآلات .

"....إن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات، وهناك توجها متزايد لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة الشاملة من

[1] سعيد شعبان حامد" **الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية** " كلية التجارة، جامعة الأزهر، الاسكندرية، 2006، ص: 23

[2] سعيد شعبان حامد" **المرجع السابق**" ص، ص: 24-27 .

خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى لتحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون، وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة."[1]

"وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والإفتراضات النظرية مثل :القيادة، المشاركة، مشاركة العملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضي الزبون، وطبقا ل Evans et Lindsay (إيفنز ولندزاي) فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية، في تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمدرين التنفيذيين من تصورات قائمة على علاقات الرقابة العدائية إلى تصورات قائمة على وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة وتبادل الأهداف الفردية والتنظيمية والثقة والاحترام"[2]

ويجب تغيير فلسفة وأساليب الإدارة في مجال سياسات تطوير إدارة الموارد البشرية بحيث تكون تستند على ما يلي: [3]

-أن لا يكون أمد هذه السياسات قصير المدى.

-يجب أن تكون مرتكزة على قيم إدارية فاعلة موجودة لدى الإدارة العليا ابتداء .

-ينبغي أن تكون هذه السياسات مترابطة وهدفها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والأرباح من جهة وتطوير العاملين من جهة أخرى.

وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

1_التغيير في أدوار العاملين: حيث لا يقتصر دورهم على المهام والأعباء والمسؤوليات التي تسند لهم وفق المط الإداري القديم بل يتعدى ذلك إلى العمل على تحسين جميع مناحي المنظمة من خلال تقديم المقترحات والآراء التي يرون أنه من شأنها أن يعزز أو يعطي وضع تنافسي أحسن، ويرجع هذا التغير إلى الشعور والإحساس- بالمسؤولية بدرجة أكبر من السابق -الذي يتولد لدى العاملين من جراء تطبيق هذا النظام .

2-الميل أكثر إلى العمل في شكل فرق وجماعات: إن من بين ما تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة هو فرق العمل نظرا لتأثيراتها الايجابية على سلوكات العاملين، فالجماعة في هذا النظام تعتبر الموجه، المكون والحامي للأفراد العاملين، ومن شأنها أن تخفض بعض تكاليف إدارة الموارد البشرية والمنظمة، وتزداد أهمية فرق العمل أكثر في المنظمات التي تتبنى الهيكلة المسطحة وهي احد أوجه المنظمات المستقبلية.

[1] سعد العنزي و أحمد علي صالح" **مرجع سابق**" ص ص 100-101.

[2] سعد العنزي و أحمد علي صالح" **المرجع السابق**" ص92.

[3] سعد العنزي و أحمد علي صالح "**المرجع السابق**" ص 18.

3-التغير في المسميات والرتب الإدارية: حيث ستظهر وظائف جديدة في المستقبل وتزول بعض الوظائف الحالية ويعتبر هذا سنة مستمرة في إدارة الموارد البشرية، حيث أن المتمعن في ذلك يتبين له أن الكثير من الوظائف والمهن لم يعد لها مكانة في المجتمعات الحالية وكذلك الحال بالنسبة للمستقبل، ويرجع السبب الأساس في هذا التغير هو التطور والتغير في التكنولوجيا التي ستعرفها منظمات المستقبل وإلى البعد التنظيمي الجديد الذي ستعتمده، وهو ما ينعكس أيضا على تقليص في المستويات الإدارية وفي اختفاء طبقات إدارية ويقلل من التباعد الإداري والإجتماعي، وما ينتظر أيضا من هذا التغير هو تغير في تسمية إدارة الموارد البشرية إلى تسمية تتماشى والبعد البيئي والوظيفي لها.

ومما سبق يمكن استنتاج أنه نظرا لأهمية وأهداف نظام إدارة الجودة الشاملة من جهة؛ وبإعتبار المنظمات المستقبلية امتداد للمنظمات المعاصرة فسوف تعرف هي الأخرى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في مختلف أوجه نشاطاتها ومنها المتعلقة بالموارد البشرية؛ وستزداد متطلبات استخدام هذا النظام في المنظمات المستقبلية نظرا أيضا لمتطلباته البيئة المستقبلية؛ والتي ينتظر أن تكون أكثر تعقيدا وتطلبا وسوف ينعكس أكثر على ممارساتها ووظائفها. وقد يأخذ أبعادا أخرى تحقق للأفراد العاملين ما يمكن أن نسميه برفاهية حياة العمل.

المبحث الثاني: التوجه نحو زيادة الإستخدام النوعي لليد العاملة(الكفاءات)

لقد تبين لنا من خلال ما تقدم من الدراسة أن البيئة تتجه أكثر فأكثر نحو التنافسية والتعقيد؛ وتبين لنا أنها تتجه أيضا نحو زيادة استخدام التكنولوجيا التي تعرف تطورات سريعة ومذهلة؛ مما يحتم على المنظمات التوجه أكثر نحو زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة؛ للاستجابة أحسن لهذه المعطيات البيئية، فما مفهوم الاستخدام النوعي لليد العاملة؟ وما هي مبررات وأهمية زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة؟ وكيف يمكن أن يكون الاستخدام النوعي لليد العاملة (الكفاءات) مصدر من مصادر الميزة التنافسية؟ ذلك ما سنحاول دراسته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الاستخدام النوعي لليد العاملة(الكفاءات).

لقد تبن لنا من السابق أنه في عالمنا اليوم أيقنت المنظمات الاقتصادية أن أهم مورد لديها هو المورد البشري، الذي عن طريقه يمكنها أن تقدم خدمة أو سلعة ذات جودة عالية، وتحقق رضا المستهلك، فهو المورد الوحيد الذي يستطيع أن يفكر ويبدع ويبتكر؛ ويجدد ويطور، والآلات والمعدات كلها لا تأتي بالإبداع والابتكار من نفسها، إذ لا تمتلك صفة التفكير التي اختص بها الله سبحانه الإنسان وحده، دون سائر مخلوقاته، وما الآلات والمعدات إلا من صنع البشر. كما أيقنت أنه ينتج عن ضعف الموارد البشرية في

المنظمة ضعف الخدمة أو منتج الذي تقدمه، ومن ثمَّ تدهور مبيعاتها وربحيتها، مما يعرضها للخطر ولعل ذلك ما يحتم عليها أكثر ضرورة التوجه نحو زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة.

وفي عالم الغد على المنظمات أن تتوقع من اليوم أنه لا يكفي امتلاك الكفاءات وإنما كيف يمكن أن تجعل منها تحقق الفاعلية؛ وهو ما يجعلها تتوجه أكثر فأكثر نحو النوعية في الكفاءات البشرية. والتي يمكن تعرفها بأنها: "مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع والميولات التي تتوفر أكثر عند بعض الأفراد ويتحكمون فها أحسن من غيرهم؛ فيتميزون بها عن غيرهم، وهي مفهوم نسبي بين الأفراد وفي الزمان والمكان، وهي ترتبط أكثر "بالمعارف النظرية، المعارف الخبراتية، المعارف الإجرائية، وإدراك الذات".[1] ومن المعلوم أن "الموارد البشرية يمكن أن تحقق ثروة وإيرادات من خلال مهاراتها ومعرفتها وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث هذا التحول والتغيير".[2] ومن ثمة فحتى "يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة."[3] وبالتالي يمكن القول أن مفهوم الاستخدام النوعي لليد العاملة يرتبط بمفهوم استخدام الكفاءة، حيث أن كل منظمة اقتصادية تهدف إلى تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة لديها، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب فيها، إذ لا يمكن أن يتحقق ذلك دون استخدام نوعي لليد العاملة، ومن المعروف أن المنظمات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة أصبحت اليوم تعمل على تحقيق النجاعة، والمتمثلة في مقارنة الوسائل بالنتائج (الكفاءة × الفعالية)؛ مع العلم أن الفعالية تهتم بمقارنة الوسائل بالأهداف وأما الكفاءة فتهتم بمقارنة الأهداف بالنتائج.

وتعرف الكفاءة وفقا للمفهوم الضيق على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للقياس، ووفقا لمفهوم الواسع تعرف على أنها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد وهي لا تظهر إلا من خلال ممارسة العمل. وهذا ما يستوجب على المنظمات المستقبلية البحث عن جميع المواهب وتوظيفها توظيفا سليما، حيث تعد المواهب الفردية في المؤسسات؛ وخاصة الكبيرة منها، في معظم الأحيان غير موظفة بالكامل، بل وغير ملحوظة أيضا، وعلينا البحث عن الإرشادات التي تكشف عن القدرات الغير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماما وأن نجد طرقا يمكن من خلالها للأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم".[4] ومما سبق يمكن القول أن الكفاءة البشرية هي مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع والميولات التي تتوفر أكثر عند بعض الأفراد ويتحكمون فيها أحسن من غيرهم؛ فيتميزون بها عن غيرهم، وهي مفهوم نسبي بين الأفراد وفي الزمان والمكان "وما يجب ذكره في هذا الصدد أن الكفاءات البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق الميز التنافسية حيث يقول في هذا الصدد هامان حسن علي أن:

[1] أبو شيخه نادر أحمد **"إدارة الموارد البشرية"** دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2000ص5.
[2] راوية حسن **"مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"**الدار الجامعية، الإسكندرية،2003ص29.
[3] راوية حسن " **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"** المرجع السابق، ص29.
[4] فيصل حسونة "**مرجع سابق**" ص ص 204-205.

"الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها، بشكل مناسب. [1]

إن الموارد البشرية يمكن أن تحقق ثروة وإيرادات من خلال مهاراتها ومعرفتها وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث هذا التحول والتغيير.[2]

وإن من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا في المنظمات الحديثة بشكل عام، والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، هي ضرورة امتلاك أفضل العناصر من الموارد البشرية؛ فإمتلاك هذه الموارد الكفؤة المتميزة يمثل استثمارًا ناجحًا للمنظمة، ويعطي ميزة تنافسية يستوجب على للمنظمة الحفاظ عليها واستغلالها استغلالا حسنا. وفي الاقتصاديات الحديثة والمستقبلية يتوجب على المنظمات التوجه أكثر نحو تحقيق وامتلاك **الإطارات أو الكفاءات المحورية** والتي يمكن تعريفها على أنها مجموع الأفراد العاملين بالمنظمة والذين بإمكانهم صنع الفارق، باعتبار أن غيابهم أو انسحابهم عن المنظمة يؤثر فيها تأثيرا سلبيا، وتواجدهم فيها يؤثر تأثيرا إيجابيا يعطي وإضافات لها، وهم يتمتعون بجملة من السلوكيات المميزة والتي يمكن حصرها في:

-الرغبة في الريادة والتحدي.
-المثابرة والاستمرارية في العمل .
-الثقة القوية في النفس .
-القدرة على إدارة ومواجهة المخاطر.
-القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم.
-القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف البيئية، واغتنام الفرص وتحويل المخاطر إلى فرص.
-القدرة على التنبؤ بالمستقبل .
-القدرة على التواصل.
-القدرة على الإبداع والتطوير.
-الرغبة في الاستقلالية.
-الرغبة في الرقابة الذاتية.
-الرغبة في التميز، وتأكيد الذات.
-تصنع دائما هدفا لها وتعمل على الوصول إليه.

[1] هامان حسن علي" **الموارد البشرية كمدخل ل للميزة التنافسية** " المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ مصر ؛ 2001 ص649.

[2] راوية حسن "**مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** "الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003؛ ص29.

-في الغالب لها هدف مميز، ومنهج عمل مميز، وقدرات شخصية مميزة.

وبالتالي يمكن القول عنها أنها تصنع التميز والتفوق فهي مصدر توليد الأفكار الجديدة، طرق العمل الجديدة، التنظيم الجديد، التكنولوجيا جديدة....وهي مصدر التغيير الإيجابي، وهي التي تدرك بسرعة نقاط قوة وضعف المنظمة والآخرين وتعمل على إصلاحهم.

وبالتالي فإن قوة الموارد البشرية في فعالية أدائها ووجود ذلك يعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، ومؤشر على ضمان بقاءها واستمرارها.

المطلب الثاني: مبررات وأهمية زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة.

لا شك أن التحولات في طبيعة وتوجهات المنظمات، تقوم على نوعية وخصائص مواردها البشرية، إذ أن موارد بشرية متواضعة التعليم محدودة التدريب وفقيرة في إدارتها لا يمكن أن تساعد على تهيئة منظمة فاعلة قادرة على الاستمرار في بيئة متزايدة التنافس.هذا في قطاع الأعمال، أما في القطاع الحكومي فإن هذه النوعية المتواضعة من الموارد البشرية لا يمكن أن تساعد المنظمة الحكومية على تقديم خدمات جيدة والوفاء بتوقعات المواطنين والمستثمرين المحليين والأجانب وكذا السائحين.[1]

وإن الحديث عن النوعية في اليد العاملة؛ يؤدي بنا إلى الحديث عن الكفاءة؛ ولا يمكن الحديث عن الكفاءة دون الخوض في بعض المصطلحات والمفاهيم التي تقترب منها أو تتداخل معها أو تكملها مثل القدرة المهارة، الاستعداد، الإنجاز... وكما نرى أن هذا المفهوم يرتبط أكثر بالقدرة والمهارة والاستعداد في نفس الوقت وينتهي بالإنجاز؛ وأما المهارات ترتبط أكثر بالإتقان، والقدرة ترتبط أكثر بالا مكنيات التي تشكل مدخل للنجاح أو الانجاز وأما الاستعداد فيرتبط أكثر بالقوة والرغبة في إحداث اثر، وأما الإنجاز فيرتبط أكثر بالنتائج أي بما يمكن تحقيقه.

وإن التوجه المستقبلي لتسييري الموارد البشرية سوف يرتبط أكثر باستخدام اليد العاملة ذات النوعية ولا يكتفي بالبعد العددي لها وذلك لاعتبارات عدة؛ منها ما يرتبط بالتكنولوجيا التي أصبحت تنافس للعنصر البشري وتحل محله في الكثير من الوظائف والمهام نظرا لما توفره من مزايا قد يفتقد لها البشر، خاصة السرعة والتركيز وعدم تأثرها بالروتين وقدرتها على الإنتاج بكميات أكبر، كما تتميز بسهولة إجراءات التسيير مقارنة بالمورد البشري، ومنها ما يرتبط بعنصر التكلفة الذي ستولي له المنظمات أهمية خاصة؛ باعتباره أحد العناصر التي تساعدها على الاستمرار في نشاطها والمحافظة على حصتها أو حصصها السوقية، ومن ثمة فهي ملزمة بالبحث عن اليد العاملة ذات النوعية التي تحقق لها أقل تكلفة وأحسن مردودية؛ وأما الاعتبار الآخر الذي يجعل منظمات الأعمال المستقبلية تزيد من التركيز على الاستخدام النوعي لليد العاملة هو ما سيوفره سوق العمل من موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وذلك كنتيجة لسياسات التعليم والتكوين التي تتبنها

[1] أحمد السيد مصطفى" **مرجع سابق**" ص 18.

معظم الدول والمجتمعات، حيث يلاحظ أن هناك توجه قوي في هذا المجال وخاصة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية مما مكن وسيمكن من توفير المزيد من اليد العاملة ذات النوعية والتكوين الجيد مقارنة بالسنوات السابقة ويعطي للمنظمات فرصة أحسن في اختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية.

ومن **المبررات الأخرى لزيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة** نجد: [1]

1-انتهاء ظاهرة التوظيف مدى الحياة حيث سيشهد القرن الحادي والعشرين انتهاء عهد استمرار الفرد في عمل واحد لدى شركة أو مؤسسة واحدة طيلة حياته العملية، بل سنجد الكثيرين سيضطرون لتغير وظائفهم ومهنهم وأماكن عملهم بشكل مستمر كل ثلاث أو خمس سنوات.

هناك ارتفاع يفوق التصور في مجال التشغيل لفترات مؤقتة Temporary work وتبين التقارير أن مجال التوظيف المؤقتة نمى إلى 100 بليون دولار في السنة، وسيظل ينمو بنسبة 15% سنويا، وعلى افتراض أن العديد من الأعمال تأخذ في الحسبان ما يترتب على إيجاد المنظمات الافتراضية Virtua Organization، فقد تتكون المنظمات المستقبلية من عدد قليل من الموظفين والإدارات الأساسية، وسيترك كل ما عدا ذلك لمزودين خارجيين.

2-الحاجة للتعلم مدى الحياة: من المتوقع أن يزداد عدد المتعلمين الكبار أكثر من أي وقت مضى، ففي ظل عصر المعرفة، ستكون الحاجة للتربية والتعليم المستمرين متطلبات جوهرية للحفظ على قدرة الفرد على البقاء في الوظيفة، ولا يعني هذا أن التعليم في المدارس الثانوية أو الجامعات سينتهي، ولكنه سيكون متطلبا أساسيا ومستمرا أثناء حياة الإنسان العملية كلها.

وفي هذا الصدد فإنه على الجزائر أن تعطي أهمية أكثر للتكوين والتعليم في الإعلام الآلي واللغات الأجنبية؛ حيث تشكل هذه الأخيرة عنصر كبح للكثير من الراغبين في التعليم في الجزائر، إذ يستوجب على هيئات التعليم والتكوين عامة بما في ذلك الجامعات والمدارس والمعاهد المتخصصة، وفي هذا الصدد يمكن لمراكز ومعاهد التكوين المهني أن تلعب دورا هاما- باعتبار الإمكانات التي تتمتع بها- يمكن أن ينعكس على ترغيب وتحفيز أفراد المجتمع في التكوين الإيجابي والمستمر.

بالإضافة إلى المبررات المذكور في المطلب السابق والمتعلقة بخصوصية التكنولوجيا الحديثة والمستقبلية- التي ننتظر أن تكون أكثر تطورا وتميزا نتيجة لتوجه التطور العلمي المتزايد- وتوجه والمنظمات إلى تدنيه التكاليف وكذلك ما سيوفره سوق العمل من يد عاملة ذات كفاءة أكبر وأحسن هناك مبررات أخرى ترتبط بطبيعة بيئة العمل المستقبلية، وفي هذا يقول بيرتي (J M Peretti) "لا شك أن التطورات التكنولوجية وخاصة التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال أدت إلى تغيرات ملحوظة وجذرية في أنواع العمل والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، مما أدى إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية والتخطيط

[1] فيصل حسونة "**مرجع سابق**"ص 270.

للمستقبل الوظيفي، بما يتناسب مع هذه التغيرات، مما زاد من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للتكيف مع المتغيرات والتطورات التكنولوجية."[1] وما يجعل من هذه الإدارة تنتظر من سوق العمل في عصر اقتصاد المعرفة أن يوفر يد عاملة تتوفر على خصائص خاصة وهي:[2]

1-القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام .

2-القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.

3- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاته في مجال العمل.

4-القدرة على التعاون مع والعمل ضمن فريق العمل، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والإفتراضية.

5-امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم عليها.

6-إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.

7-إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات عمل افتراضية.

8-القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفردية الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.

9-القدرة على التحرك بسرعة، والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين.

وكذلك إن زيادة المنافسة وتدويلها (Internationalisation) ساهم في الاتجاه نحو زيادة التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدراتها وكفاءاتها، عن طريق زيادة الإهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد[3]

ويرى العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل بورتر 1985(Porter)- وبرشلاد وهامل 1990(Parhalad et Hamel) أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق الرئيس بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في جودة طاقم العاملين بالمنظمة، ومدى دافعيتهم والتزامهم بإسهام فاعل في نجاح المنظمة، بعبارة أخرى(الفرق في الناس).[4]

وذلك "لأن الطاقة البشرية هي العنصر الوحيد الذي لا حد لأفكاره أو حدود لطاقته؛ فهو في تفكير مستمر؛ ودائما يصبوا إلى تحقيق ما هو أحسن؛ وابتكار طرق حديثة؛ مما يساهم في تقدم المنظمة، فهو في هذه الحالة عبارة عن منبع أو مصدر للتقدم والتطور".[5]

---

[1] J M Peretti "**Tous DRH"** 2emme éd Les éd D'organisation Paris 2001P22.

[2] فيصل حسونة" **مرجع سابق"** ص 271 .

[3] J M Peretti" **Ressources humaines"** 5emme éd éd. Vuibert Paris 1998 PP14-15.

[4] أحمد سيد مصطفى" **إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**"مكتبة الأنجلو مصرية القاهرة 2004ص47.

[5] توفيق عبد الرحمان؛ " **استراتيجيات الاستثمار البشري**" مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، بدون سنة،، ص ص 73،72.

"ولاشك أن التحولات في طبيعة وتوجهات المنظمات، تقوم على نوعية وخصائص مواردها البشرية، إذ أن موارد بشرية متواضعة التعليم محدودة التدريب وفقيرة في إدارتها لا يمكن أن تساعد على تهيئة منظمة فعالة وقادرة على الاستمرار في بيئة متزايدة التنافس، هذا في قطاع الأعمال، أما في القطاع الحكومي فإن هذه النوعية المتواضعة من الموارد البشرية لا يمكن أن تساعد المنظمة الحكومية على تقديم خدمات جيدة، والوفاء بتوقعات المواطنين والمستثمرين المحليين والأجانب وكذلك السياح." [1]

وتعد المواهب الفردية في المؤسسات؛ وخاصة الكبيرة منها، في معظم الأحيان غير موظفة بالكامل، بل وغير ملحوظة أيضا، وعلينا البحث عن الإرشادات التي تتم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماما وأن نجد طرقا يمكن من خلالها للأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم، وقد يكون الأفراد الذين يعملون في أنشطة غير العمل، مثل إدارة شركة أو نادي اجتماعي أو حتى إدارة أحد المناسبات، مصادر للمواهب غير المستغلة، ولا يؤدي اكتشاف مثل هذه المواهب المتقدمة إلى تطوير المستقبل المهني للفرد فحسب، بل يؤدي أيضا إلى تقوية قدرة المؤسسة على النجاح.[2]

المطلب الثالث: الإستخدام النوعي لليد العاملة (الكفاءات) كمصدر من مصادر الميزة التنافسية.

إن الحديث عن الكفاءات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية يقوده عنصرين أساسيين، أولاهما أن هذا المصدر قادر على خلق القيمة للعميل وثانيهما تحقيق التميز بتفرده عما يمتلكه المنافسون، وتكون ذات طابع خصوصي، نابع من قلب المنظمة، أو بمعنى أخر تمثل كفاءات قاعدية أو محورية لا يمكن العمل دون وجودها، وهي ما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المنظمة بما فيها الملموسة وغير الملموسة، ذات الخصوصية في طبيعتها، والقادرة على تقد)يم قيمة مضافة حقيقية للعميل[3].

وحتى تتوفر على صفة المحورية التي تخدم الجانب التنافسي يشترط فيها ما يلي: [4]

– معيار الإستراتيجية: وهنا تكون كفاءة ضرورية لإتخاذ التوجهات الإستراتيجية، ولا يتعلق الأمر بالكفاءة النافعة، وإنما الناجعة.

– معيار التنافسية: وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي.

– معيار الخصوصية أو الندرة: أن تكون الكفاءة هي بناء خاص بالمنظمة وللمنظمة، ومتميزة أي لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين، أو حتى إمكانية تقليدها.

إن الرأسمال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول

[1] أحمد سيد مصطفى"**مرجع سابق** " ص 18.
[2] فيصل حسونة "**مرجع سابق**" ص ص 204-205.
[3] - Ahmed hamadouche," **Méthodes et outils d'analyse stratigique"** edition chihab, Alger, 1997,p117.
[4]- guy Boterf**" l'ingénierie des compétences**" 2eme edition,edition organisation, paris,2000,p131.

هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المنظمة، وإبداعاتها، مما يحقق لها الميزة التنافسية، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم [1].

كما يشترط فيها أن تتوفر على خصائص الموارد الإستراتيجية وهي:[2]

-**خلق القيمة:** من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على المنتجات والخدمات المقدمة، بهدف تحقيق رضا العميل أي تكون مطابقة للتوقعات، أو حتى التطلعات الضمنية

-**عدم قابلية التقليد:** ويكون ذلك لطبيعة أصحاب رأس المال الفكري، من حيث طبيعة الثقافة الغالبة في المنظمة، عدم إمكانية معرفة أو قياس مساهمة الموارد في الميزة خاصة البشرية منها بسبب تداخل النشاطات والمهام، حتى وإن انتقلت إلى منظمات منافسة فإنها تجد صعوبة في التأقلم، وذلك يعود للتعقيد الاجتماعي للعلاقات، في إيجاد نفس الجو في العمل المحقق للتوائم والتآزر مثل ما هو موجود في المنظمة الأصلية.

-**عدم قابلية التبديل:** حيث لا يمكن تعويضه بمصدر آخر، أو بما يماثله، ففي حال وجود ذلك لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريقه، لأنه يمكن للمنافسين الحيازة على هذا المصدر أو ما يماثله، أي لا يمكن تعويضه بأي مورد آخر.

-**أن تكون نادرة:** أي أن وجودها في المنظمة بمثابة غيابها في المنظمات الأخرى، بمعنى آخر اكتساب المنظمة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على منظمات أخرى، من أجل استغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المنظمات في ظل تصاعد المنافسة، هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة.

ويرى دراكر (Drucker) أن رأس المال الفكري يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكن من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكّن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.[3]

وعلى المنظمات المعاصرة والمستقبلية أن تفرق وتصنف هذه الكفاءات إلى فئات بناءا على متطلباتها وبما يسمح لها من التحكم فيها أكثر وهو ما نوضحه في الشكل التالي:

---

[1] – راوية حسن"**مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، 2002، ص383.

[2] - Jacques Grisé" **les Ressources humaine en tant que source d'avantage concurrentielle durable**" document de travail, N°13, AGRH Quèbec, 1997, PP3 – 4.

3 سملالي يحضيه –أطروحة دكتوراه–**أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ جامعة الجزائر ؛ 2005 ص ص 116 - 118.

الجدول 5/ 1 تصنيف الكفاءات.

تصنيف الكفاءات وصفاتها.	عند توظيفها يجب التركيز على:	عند تكوينها يجب التركيز على:	عند تحفيزها يجب التركيز على:	عند تقيمها يجب التركيز على:
1)محركة(قيادية): موجهة؛ ومنسقة	البعد الإنساني؛ الفني؛ القدرة على الاتصال.	السلوك الإنساني؛الاجتماعي والفني.	تحقيق الأهداف والتعاون الاجتماعي الطوعي.	الوصول إلى النتائج.
2)محورية: مدبرة؛ مبدعة ودافعة للتطور.	القدرات الإبداعية والمعرفية.	التطوير الفني والتقني في مجال التخصص.	استنهاض القدرات الإبداعية وتوظيفها.	الإضافات الفنية والتكنولوجية.
3)منفذة: عادية.	الاستعداد للعمل والمقدرة عليه.	تقنيات الأداء والتحكم في أدوات العمل.	الترغيب في الأداء.	نتائج التنفيذ.

المصدر :إعداد الباحث.

ويمكن القول أن هذا التصنيف صالح لكل المنظمات وفي كل المجتمعات والبيئات.حيث يجمع بين مختلف الفئات العمالية التي يمكن أن نجدها في كل المنظمات وفي جميع الأوقات.

وصنفها كل من (Fleenor et Callaha) حسب مستويات الأداء؛ لأن أدائهم غير مستوى فمنهم من يكون في قمة الأداء ومنهم من يكون في مستوى مقبول ومنهم من يكون في مستوى منخفض وآخرون في مستوى غير منتج.[1] وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الجدول:2/5 نموذج (Fleenor et Callaha) لتصنيف فئات الأفراد

الأفراد تحت التجربة		**الأفراد النجوم**	
وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لا زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.		وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جدا ولدسهم قدرات ز خبرات واسعة ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي؛ وتهتم المنظمة بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم.	
العاملون الذين يعتمد عليهم		**العاملون الغير منتجون أو الخشبة**	
وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة؛ ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها ويكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا.		وهم الأفراد الذين ينضب أدائهم ويكونون غير منتجين ويشبهون أغصان الشجرة الميتة.	

المصدر: عادل حرحوش المفرجي وأحمد صالح **"رأس المال الفكري (طرق قياسه والمحافضة عليه)"** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 ص10.

[1] عادل حرحوش المفرجي و أحمد صالح **"مرجع سابق"**ص9.

ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن المنظمات الإقتصادية الحالية والمستقبلية سوف تعرف توجها متزايدا لإستخدام اليد العاملة ذات النوعية العالية وذلك بفعل الإفرازات التسييرية المبنية أكثر فأكثر على استخدام التكنولوجيا السريعة التطور؛ والتي تستلزم يد عاملة مؤهلة ولها القدرة للإستجابة لهذا التطور، كما أن المنظمات التعليمية أضحت تتجاوب أكثر مع متطلبات هذه المنظمات؛ وقد ساعد في ذلك السياسات الحكومية التي أصبحت تولي أهمية خاصة للبعد التعليمي والتكويني؛ كما ساعد في ذلك أيضا سياسات تنمية وتطوير الموارد البشرية التي أصبحت تلتزم بها المنظمات؛ ولعل هذا ما يسمح لنا القول أنه على المنظمات المستقبلية وخاصة في الدول المتخلفة ومنها العربية والجزائر أنه عليها من الآن مضاعفة الجهود لتقليص الفجوة النوعية في اليد العاملة.

المبحث الثالث: التوجه نحو التمكين المستمر للمورد البشري.

لقد تبينا لنا مما سبق أنه المنظمات الاقتصادية سوف تمارس نشاطاتها في بيئة متغيرة ومضطربة وشديدة التنافسية وستتوجه أكثر فأكثر نحو إدارة الجودة الشاملة ونحو الاستخدام النوعي لليد العاملة؛ مما يحتم عليها أن تتوجه أيضا نحو التمكين المستمر لمواردها البشرية؛ فما هو التمكين المستمر للموارد البشرية ؟ وما هي أهميته وأبعاده؟ وما هي أساليبه وطرقه وما هي المشاكل التي تواجه تطبيقه وما هي شروط خلق بيئة التمكين؟ ذلك ما سنحاول التطرق له من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول:مفهوم التمكين المستمر.

لكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.[1]

1- تعريف التمكين لغة: "تمكين" هو اسم مشتق من الفعل المزيد "تمكّن، يتمَكّن، تمكينا"غلى وزن "تفعّل " نقل عن الفعل المجرد الثلاثي "مكن، يمكن، مكانة". ومعنى الفعل "مكن" هو: ارتفع وصار ذا منزلة، وضفر بالشيء وناله.أما الاسم "تمكين" فهو جعل الشيء أو الشخص قادرا على الفعل أو الظَّفر بشيء آخر. – التمكين هو:"عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم علي اتخاذ القرارات "[2]

وعرفه ابن منظور علي أنه: "القدرة والاستطاعة" و"مكن له في الشيء " أي "جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه" ومكن الشيء:"قوى، متن ورسخ " إستمكن من الأمر :"قدر واستطاع عليه."[3]

والتمكين في اللغة الانجليزية (EMPOWER) غالبا ما يرتبط بمفهوم التفويض.

2- تعريف التمكين اصطلاحا:لقد اختلفت التعاريف وتعددت، نذكر بعض منها:

---

[1] راوية حسن " **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" مرجع سابق، ص29.

[2] فؤاد إفرام البستان " **منجد الطلاب**" دار المشرق للنشر و التوزيع، لبنان؛ 1980، ص 742.

[3] رامي جمال أندراوس **"الإدارة بالثقة و التمكين"** طبعة1، عالم الكتب الحديث؛ الأردن؛ 2008 ص 47.

–"هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك علي العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها ".[1]

وحسب(سعيد شعبان حامد) فقد عرفه[2](Conger 1988) بأنه"عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".

وعرفه (Chondler 1992) بأنه "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة".

وحسب يحي ملحم فقد عرفه (Randolph and Sashkin) بأنه "الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي "[3].

وعرف (Bowen and lawler) أنه" يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلي تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"[4]

– عرفه (عطية حسن أفندي) بأنه" نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ واضحة"" ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءا علي أهداف" [5]

–كما عرفه (يحيي ملحم) من خلال قاموس إكسفورد الانجليزي أنه من الفعل "مكن EMPOWER" أي على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن ؛ وعلي عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الفرد وتفعيل قدراته وليس تفويضا للقيام بمهام محددة وحسب"[6]

_ التمكين هو "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للزبائن في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم "[7].

---

[1]عطية حسين أفندي" **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر** " المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ مصر ؛ 2003 مصر ص11.

[2]: سعيد شعبان حامد" **الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"** جامعة الأزهر، مصر؛2006، ص ص 41-42..

[3].يحي ملحم " **التمكين كمفهوم إداري معاصر** دار منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ القاهرة 2006 ص8.

[4]يحيي ملحم"**المرجع السابق**" ص6

[5] عطية حسن أفندي" **مرجع سابق** " ص11.

[6] يحي ملحم، "**مرجع سابق**" ص30.

[7] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم إستراتجيات القرن الحادي والعشرين**، كلية التجارة؛ جامعة المنصورة – مصر – 2005، مرجع سابق ص 266.

–وعرفه عطية حسين أفندي على أنه:[1]

_التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

_التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدنها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والزبائن وغيرها ".

_التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الحافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءا على أهداف واضحة.

– تمكين الموارد البشرية عبارة إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، وهو ببساطة مدخل فعال للاستغلال الأمثل للموارد البشرية من أجل التطوير والتحسين الإداري بصفة مستمرة ومتواصلة ويعرفه البعض "أنه الإجراء الذي يعطى بمقتضاه العاملون في المؤسسة سلطة في حل المشاكل اليومية التي تظهر أثناء العمل".

_وهناك من يوسع المعنى إلى قول أن "التمكين يتضمن مشاركة العاملين في المؤسسة لسلطة تحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعية، وتحديد أساليب العمل المناسبة، مع تحمل كامل المسؤولية تحقيق هذه الأهداف"[2].

ولا ينبغي خلط معنى التمكين بمفهوم التفويض أو بمفهوم إغناء العمل وهذا ما نلتمسه من خلال بعض التعارف السابقة، إذ أن التفويض يعني توزيع المهام والأعمال وإنجازها من خلال الآخرين أما التمكين فإنه يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملين المسؤولية الكاملة لانجاز العمل والعاملين؛ وفقا لهذا المفهوم يصبحون هم مالكو العملية الإنتاجية أو الخدمية. أي أن الأفراد ليسوا مسؤولين عن انجاز الأداء فقط وإنما هم محاسبون أمام إنجاز العملية أيضا؛ أما أغناء العمل فإنه يهدف إلى توسيع مجالات أداء العاملين بينما من خلال الاتصال المتبادل مع بقية الوظائف في المؤسسة. [3]

قد يحدث أن تتداخل وخلط بين المفاهيم التالية، تفويض السلطة، التحفيز والتمكين بإعتبار أن تفويض يرتبط بتحميل الأفراد المهام، الأعباء والمسؤوليات وأما التحفيز فيتعلق بتشجيع الأفراد واستنهاض قدراتهم قصد وضعها موضع العمل وإعطائهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد والنشاط أو الاستمرار فيه في حين أن التمكين يتعلق بإعطاء القدرة والسلطة للفرد وتوفيره الظروف المناسبة واللازمة للقيام بأدواره.

---

[1] عطية حسين أفندي"**مرجع سابق** "ص 11

[2] عطية حسين أفندي_"**المرجع السابق**" ص 13.

[3] خضير كاظم حمود"_ **مبادئ إدارة الأعمال**" دار الإثراء للنشر و التوزيع –الأردن– 2008 ص 256.

وقبل إعطاء التعريف العام نشير إلى أنه مهما تعددت التعارف إلا أنها تصب في معنى واحد وهو الاهتمام بالعامل من خلال تنمية قدراته وتأهيله وتطويره ومنحه سلطة لحل مشاكل العمل وإشراكه في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمساهمة في إعطاء مختلف البدائل ومتابعته قبل، أثناء وبعد أدائه لوظائفه ومهامه، هذا ما يؤدي بالأفراد إلى زيادة الثقة بنفسه ويرفع مستوى انتمائه للمؤسسة، فيعمل جاهدا على تحسين النشاط ويخلق في نفسه رقابة ذاتية لتحقيق الأهداف.

مما سبق يمكننا تعريف التمكين على انه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم جعل الفرد قادرا علي مواجهة تغيرات المؤسسة الاستجابة لمتطلبات المؤسسة، ويمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنيا على تفويض السلطة والمشاركة فيها.

المطلب الثاني: أهمية التمكين المستمر وأبعاده.

أولا:أهمية تمكين الموارد البشرية: وتمس هذه الأهمية عدة جوانب قمنا بتقسيمها إلى ثلاث أهميات رئيسية ألا وهي: [1]

1 –أهمية التمكين بالنسبة للمستهلك: وتتمثل في:

- تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة للمستهلكين من خلال تصميمها وفق لمتطلبات المستهلكين وحاجاتهم.
- تأكد المستهلك من أن المنتج المقدم له متوافق ورؤيته ومطابقا لحاجاته ورغبته.
- القرار الذي يتخذه العمال أكثر تأثيرا على المستهلك لأن اتصالاتهم بالمستهلكين أكبر.
- اطمئنان المستهلك للمنتج الذي تعرضه المؤسسة التي تستخدم التمكين في إدارة مواردها البشرية.

2–أهمية التمكين بالنسبة للعمال أنفسهم: وتتمثل في:

- يجعلهم يؤدون أعمالهم بحرية أكبر وواقعية أكثر نحو انجاز الأهداف.
- جعلهم أكثر تحملا للمسؤولية إزاء أدائهم لعملهم.
- خفض استعمال التمكين على مستوى الموارد البشرية الضغوطات التي كان العمال يعانونها أثناء العمل وخارجه.
- سمح التمكين للعمّال بتعلم استغلال الفرص المواتية، لتنمية شخصياتهم وتطوير ذواتهم.
- جعلهم يكتسبون ثقة وحرية إطلاق طاقاتهم وفاعليتهم نحو الانجاز.
- السماح بخلق جو تعاوني وايجابي يحفزهم على العطاء وخلق علاقات ناجحة.
- جعلهم قادرين على الاستلهام والقدرة على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالمؤسسة.

[1] : خضير كاظم حمود" **المرجع السابق"** ص 259 .

3 –أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل في:

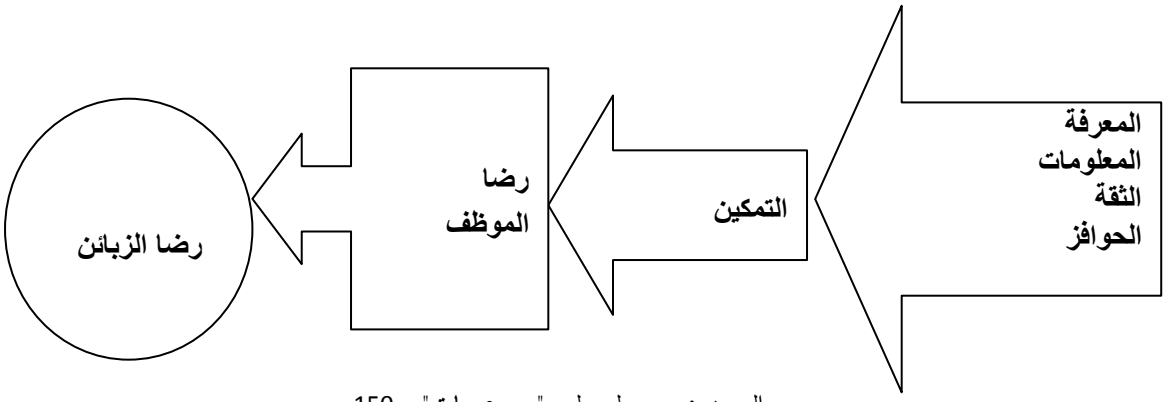
- إزالة القيود البيروقراطية السلبية في الأداء
- التأكد من فعالية الأداء المنجز.
- أعطاء العمليات المنجزة في المؤسسة بعدا أشمل في التطوير والتحسين.
- تحسين صورة المؤسسة على الصعيد الإعلامي والداخلي.
- التحكم وضبط العّمال والموظفين بشكل أكثر إيجابية وفعالية.
- إقامة رقابة على العمل وعلى بيئة العمل.
- تنمية مساهمة الموظفين كأفراد أو كأعضاء فريق واحد في المؤسسة
- تحويل الرقابة من رقابة المدير إلى رقابة فرق العمل وكذلك تنمية الرقابة الذاتية.
- استغلال الموارد البشرية في المؤسسة بصورة أكثر كفاءة وفعالية.
- تحقيق أرباح وعوائد المثلى للمؤسسة(تحسين المرد ودية).

وفي هذا الصدد بين كل من (BOWEN&SCCEIDER) في دراسة لهما حول**آثار تطبيق التمكين على الزبائن.**[1] أكدا أن:الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طرديه بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. فتمكين الموظفين وخاصة المؤسسات الخدمية كالمجال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره؛ مما قد يساهم في البطء في انجاز الخدمة. وإن السرعة في انجاز معاملات الزبائن تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات حيث تجدر الإشارة هنا إلى موضوع مهم ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى التسويق بالعلاقات؛ إذ ينبثق عن هذا الموضوع بشكل خاص مفهوم معاصر أيضا وهو إدارة العلاقات مع الزبائن. وهناك نموذج مقترح للعلاقة بين التمكين ورضا الزبائن وقد تم تعديل نموذج" سلسلة الخدمة الربح" كما هو موضح بالنموذج الأتي حيث تم اختزال جودة الخدمة الداخلية إلى بعد التمكين ومنح العاملين مزيدا من التفويض والحق في المشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية جنبا إلى جنب مع المديرين في المنظمة. ويوضح الشكل الأتي العلاقة الخطية المباشرة بين التمكين ومقوماته وهي:المعرفة، المهارة والاتصال ورضا العاملين ومن ثم وجود علاقة مباشرة بين رضا العاملين ورضا الزبائن، وقد تم اختبار هذه العلاقة من خلال دراسة ميدانية (ملحم 2003) تم تطبيقها على البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية؛ وخضع لهذه الدراسة 570 من موظفي البنوك من ذوي الاحتكاك المباشر مع الزبائن؛ وتوصلت إلى المباشرة بين التمكين ومقوماته؛ حيث أن تمكين موظف البنك يساهم في رفع مستوى الرضا

[1] يحي سليم ملحم "**مرجع سابق**" ص150

الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي يساهم في رفع مستوى الرضا لدى الزبائن، وأن مقومات التمكين أيضا تساهم في زيادة مستويات التمكين لدى الموظفين بنسب متفاوتة كان من أهمها وأقواها المعرفة والمهارة ومن ثم الثقة بين المدير والموظف. والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل:2/5العلاقة بين تمكين الموارد البشرية في المنظمة ورضا الزبائن.



المصدر: يحي سليم ملحم " **مرجع سابق**"ص150.

<u>ثانيا: أبعاد ودوافع التمكين</u>: في التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه؛ إذ لا يتضمن التمكين فقط في حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات، وللتمكين صورة أخرى فيها تنقل السيطرة على أداء الموظف من مشرفه إلى الموظف نفسه؛ كما يتضمن التمكين أيضاً الترحيب بالابتكارات وحفز الصف الثاني من العمال عليها؛ بل ويساعد الرئيس من يقدر على المبادرة وعلى أن يقرر فيقرر، إنها أمانة يجب أن يتحملها الصف الأول بإخلاص لتأهيل الصف الثاني.

وللتمكين درجات؛ فمن التمكين الكامل حيث كل الحرية في صنع جميع القرارات واختيار سبل تنفيذها إلى مدى أقل من ذلك؛ ويتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين:الأول درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين؛ والثاني قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة.

وفي الإدارة التقليدية يخبر المدير مرؤوسه ما يتعين عليه عمله وكيف ينفذه ومتى؛ وقبل أن يتصرف يتعين عليه الرجوع لرئيسه، أما التمكين فيهدف للتخلص من هذه الممارسات.

ولا ينصرف التمكين فقط للعاملين كأفراد بل أيضاً لفريق العمل؛ حيث يمكن لفريق العاملين في مصنع أو شركة مثلاً من صنع القرارات؛ مثل الاتصال بالعملاء واستقطاب طلبياتهم وشراء المستلزمات وجدولة العمليات والإنتاج وقياس جودة الأداء والشحن وما إلى ذلك، وهذا يعني أن في التمكين تهيئة مساحة وافية من حرية التصرف في صنع القرار لمرؤوسين أو لفرق عمل تتوافر لهم مقومات التمكين دون الرجوع

للرؤساء؛ وتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار؛ وجعل عمل الموظف الممكّن ذا معنى وقيمة؛ وتهيئة فرص تأثير الموظف الممكن على مجريات الأمور في نطاق عمله بما يتيح مساحة وافية من المرونة والإبداع لدى العاملين فرادى وضمن فرق العمل الممكنة.[1]

ويمكن حصر **الأسباب التي تدفع المنظمات لتبني التمكين** في:

-حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

-تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

-الحاجة إلى انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.

-الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة البشرية منها للحفاظ على تطوير المنافسة.

-إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر بانجاز عملهم.[2]

-حاجة بيئة الأعمال في ظل التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة لمواردها وخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.

-يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها مع ما توفره من إمكانات كبيرة؛ من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات.

-التمكين استجابة حتمية لتحقيق الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصل بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن فظلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.

-يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد وثقتهم بمهاراتهم وسلوكاتهم.[3]

المطلب الثالث: أساليب وطرق التمكين المستمر والمشاكل التي تواجه تطبيقه وشروط خلق بيئة التمكين.

-**أولا : أساليب وطرق تطبيق التمكين المستمر في المؤسسة:** رغم الاختلافات في التعريف بالتمكين وكل المشاكل التي ذكرناها في العنوان السابق، يبقى تطبيق التمكين أمرا غير مستحيل؛ ومن أجل لذلك يجب توفر مجموعة من الأساليب والطرق نذكر منها: فرق العمل، التحفيز، التكوين وغيرها من الطرق، وسنتعرض هذه العناصر الثلاث في ما يلي:

أ_عن أسلوب (طريق) فرق العمل:هو مجموعة من العمال من نفس المؤسسة يؤدون تجمعا مسموحا به (رسمي) ويكونون فريقا واحدا يشتركون في فكرة أو هدف واحد على الأقل ويتعاونون من أجل تحقيقها، وهم

[1] أحمد سيد مصطفى" **مرجع سابق** "ص 21.

[2]:عماد علي المهيرات "**اثر التمكين على فاعلية المنظمة**".دار جليس الزمان.الأردن.2009؛ ص ص 24-25.

[3]زكريا مطلك الدوري **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**..دار اليازوري ؛ الأردن؛ ص ص 103-104.

يتميزون بكون أن كل فرد في الفريق تنسب إليه دور وظيفي مختلف عن الفرد الآخر ويترأس الفريق قائد مشرف. وبعبارة أخرى ؛فريق العمل هو مجموعة من الأفراد ذوي أدوار وظيفية مختلفة، يشتركون في التزام نحو عمل معين، ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه، وعادة يتم اختيار فريق العمل وتعطى له الصلاحية من قبل الهيئة النوعية وهو **يشمل في أغلب الأحيان** على:[1]

1-قائد الفريق:يتم تعيينه من طرف هذه الهيئة أو يتم انتخابه من طرف الأعضاء الآخرين ويتمثل دوره في:

- ضمان استمرار وفعالية العمليات للفريق، تحديد التداول لحفظ السجلات.
- القيادة الحكيمة لأنشطة المراقبة، الفحص وتهيئة التقارير واللقاءات.
- تسهيل عمل الفريق والتأكد من أن كل الأعضاء يساهمون أثناء اللقاء في منع السيطرة بعض الأعضاء على الآخرين، والمساهمة الفعالة في الوقت المناسب (القيادة بدون استبداد واستخدام سلوك ايجابي للتعامل).
- القيادة الرشيدة في تطبيق التغييرات المقترحة من قبل الفريق بدون إكراه تنظيمي أو تعد على حدود فريق العمل.
- مراقبة الأوضاع والمشاركة بين الأعضاء والتأكد من الانجاز في الوقت الملائم.
- تهيئة أهداف اللقاء بما في ذلك الوقت، التاريخ والموقع.
- الالتزام بالبنود عند التأكد من ملائمتها.
- التأكد من أن المواد الضرورية متوفرة أثناء اللقاء.
- التأكد من أن القرارات متخذة جماعيا ومتلائمة وظروف العمل بدلا من قرارات الفردية أو غيرها.

2-ممكن العمل: ليس عضوا فعالا في الفريق يمتاز بحياديته وقد يحتاجه الفريق ولا يحظر اللقاءات بل يقوم بـ:

- مساندة القائد من خلال التسهيلات المقدمة للفريق خلال مرحلة تأسيسه.
- التركيز على عمل الفريق.
- الاهتمام بكيفية اتخاذ القرار بدلا من الاهتمام بالقرار نفسه.
- التصرف كمصدر مهم للفريق والتوسط عند الحاجة لدفع مسيرة الفريق.
- توفير التغذية العكسية للفريق بما لا يؤثر على فاعلية عمل الفريق.

3-مقرر الاجتماعات: ويختاره القائد أو الفريق نفسه وقد يعقب أو يغير حسب فترة زمنية معينة ودوره:

- توثيق الفكرة الرئيسية من مناقشات الفريق، القرارات المتخذة، الخطوات المقررة، وبنود العمل المستقبلي.

[1] خضير كاظم حمود" **مرجع سابق**" ص 267 .

- تهيئة الوثائق للفريق لمراجعتها أثناء اللقاءات وتوزيعها بعد إنهاء اللقاء.
- المساهمة كعضو في الفريق.

4-محدد الوقت: شخص يختاره القائد أو الفريق ويمكن أن يتناوب حسب الفترة الزمنية وهو مكلف بـ:

- مراقبة الوقت والتأكد من أن الفريق يعمل وفق الجدول الزمني الموضوع والمحدد حسب البنود.
- المساهمة كعضو في الفريق.

5-أعضاء الفريق: يمثلون البقية وتتمثل مسؤولياتهم فيما يلي:

- المساهمة بأفضل صورة بدون تأجيل وذلك بالمساهمة الفعالة أثناء اللقاءات وتبادل المعرف والخبرات، الأفكار والمعلومات.
- احترام مساهمات الآخرين بدون انتقاد، شكاوى أو إدانات.
- الاستماع، طرح الأسئلة، التحمس والتحميس للعمل في الفريق.
- العمل الجماعي، مساندة قرارات الفريق، إحباط أي قرار أو عضو يضعف الفريق.
- تفاهم وتحقيق الأهداف.
- الثقة، والاهتمام ببقية الأعضاء.
- احترام الفروق الفردية والعمل نطاق العمل بشكل مفتوح.
- تهيئة التقارير بين اللقاءات، جمع المعلومات، وضع الخطط، دراسة ومتابعة العمل.
- إعطاء التقدير المخلص والتقرير للفريق.

وهناك **أنواع من فرق العمل:** ويمكن أن نميز بين أربعة أنواع رئيسية وهي: [1]

1-فريق تطوير العمل: تتكون عادة من ستة إلى عشرة أفراد يمثلون كل عملية في التشغيل أو التشغيل الثانوي أما هدف وأنشطة الفريق فتكون محددة بوحدة العمل وتتميز بما يلي:

- كل الأفراد يتم انتقائهم من وحدة التشغيل الثانوية.
- خلال فترة حياة عمل الفريق قد يلحق بحقل العمل خبراء آخرون بشكل مؤقت أو دائم(حسب حاجة الفريق).
- مثل هذه الفرق تنشط لمدة محدودة فدورة حياتها قصيرة، تفكك بعد ذلك متى حقق أهدافه التي شكل لأجلها.
- عندما يكون هدف التشكيل متضمنا عدة وحدات عمل أو كل المؤسسة، من خلال فريق وظيفي قد يكون أكثر ملائمة مع فريق وحدة العمل كفريق ثانوي.

[1] خضير كاظم حمود" **المرجع السابق** " ص 277.

2-فريق التبادل(التقاطع) الوظيفي: كالفريق السابق ذكره، يتكون هذا الآخر من ستة إلى عشرة أعضاء مختارين من وظائف مختلفة في عدة حقول (مثل: التسويق، المحاسبة، التركيب...الخ) بالإضافة إلى المورد والمستهلك.

3-فريق العمل الطبيعي: الانضمام لهذا النوع من الفرق ليس تطوعي وهو لا يحتوي على كافة العناصر أو الأعضاء في وحدة العمل، إضافة إلى كون المدير جزء من هذا النوع من الفرق وقد تختار هذه الفرق مشروعا بأكمله وتعمل على تطويره بموافقة الإدارة.العامل في هذه الحالة قد يكون مجبرا على العمل داخل هذه الفرق وفي هذه الحالة على المدراء تفادي هذا التأثر والتهيؤ لمساعدة العمال وتوفير سبل الراحة في بيئة عمل هذه الفرق وفي حالة تأزم يجب إيجاد عمل في وحدة أخرى لهذا العامل واستبداله في الفريق السابق كي لا يتوقف العمل. رغم كل ذلك فإن مردودية فريق العمل تكون ملحوظة تقنيا وقد يلقى مقاومة يجب تأشير بوادرها حتى يتم إعادة تنظيم جوهرية العمل.

4-فريق التوجيه الذاتي: وهي امتداد لفرق العمل الطبيعية بدون مشرف ولهذا فهم صورة مصغرة لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة. فأفراد هذه الفرق لا يعملون فقط بل يديرون العمل وذلك راجع لتوجيه الواسع لتنظيم مواضيع العمل والتي توافق متطلبات العمل التنظيمي. وفي هذه الفرق نجد ما يسمى بـ" منسق العلاقة مع الإدارة" وهو شخص يقوم بربط الفريق بالإدارة العليا. يتميز هذا الفريق بلقاءاته اليومية لتخطيط الأنشطة واتخاذ القرارات الجماعية وقد يكلف الفريق بمسؤوليات إضافية كالتوظيف، الطرد، تقييم الأداء، العلاقات مع المستهلكين أو الموردين...الخ. وتحتاج هذه الفرق إلى توفر المعلومات في الوقت والمكان المناسب من أجل وضع الخطط، السيطرة على المواقف أو تطوير العمليات التشغيلية.

كما هناك **تقسيم آخر للفرق إلى خمسة أنواع:**[1]

1-فريق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها.وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة؛ ثم وضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية. وتحديد الموارد اللازمة، متابعة التقدمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه، كتابة التقارير، المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضا تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون من بين أعضائها ممثلين من مستويات الإدارية المختلفة. وهي تحتاج إلى اجتماعات لفترات زمنية طويلة.

2-فريق المهام المحددة: وهي فريق مكون من خمسة وسبعة أفراد ويعتمد في الانضمام لها على الخبرة عند الانضمام وتحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة. وغالب يطلب منها حل المشكلات، أو تقدير الفرص المتاحة في السوق؛ وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم إستراتجيات القرن الحادي والعشرين**" "مرجع سابق "، ص ص276-278.

3-فريق دوائر الجودة: يشكل أعضائها وحدة وظيفية واحدة.ويعملون سويا لتحسين مستوى جودة الإنتاجية أو الخدمات. العمل ويكون العمل بها تطوعيا، ولا توجد بها سلطة تنفيذية حيث يقع عبأ التنفيذ على عاتق الإدارة؛ التي تلعب دورا محددا في توجيهها.

4-الفرق الموجهة ذاتيا: ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفة واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة. ويتمم تدريب أعضائها على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولي الفريق فسما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون قيادة دورية بين أعضاء الفريق؛ وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى في اتخاذ الإجراءات التأديبية والجزائية داخليا.

5-فرق الإدارة الذاتية: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة دون مدير مرئي؛ وتتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤوليتها؛ بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة لها(تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة)؛ وتتعلم وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المدراء. وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتصميم وتنفيذ الدورات التكوينية الملائمة للأعضاء، وتعيين وتوجيه الأعضاء الجدد، تحديد مستويات الأداء...الخ).

ولقام فرق العمل بمهامها ووجباتها يجب توافر مجموعة من **العوامل المساعدة** في ذلك؛ والتي نذكر من بينها:[1]

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية وأهداف الفريق.
- تقويم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- خلق جو مريح، غير رسمي للعمل وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الأجزاء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون. وبناءا على أفكار الجميع، يتم التوصل إلى حلول يكون الجميع راضيا عنها.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، التعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الآراء من العلامات الصحية بهدف التوصل لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة .
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- التداول على القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بالهيمنة والإحتكار لأي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأديتها بمساهمة الجميع.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**" العصرية للنشر؛ مصر،2007 ص 278.

مما سبق يتضح لنا أن فرق العمل يمكن أن تلعب دورا هاما في تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة، لكن هذا لا يعني أنها كفيلة بتحقيقه فهناك عناصر أخرى يجب توفرها لنجاح التمكين الإداري ومنها التحفيز.

ب) عن طريق أسلوب التحفيز: يعد هذا الأسلوب من الأساليب الهامة والضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق التمكين؛ عفن طريق المكافئة أو الترغيب أو المعاقبة أو الترهيب؛ يمكن توجيه العامل نحو السلوك التنظيمي المرغوب فيه؛ كما يجعل العامل يلتزم ويحترم أكثر الترتيبات الإدارية؛ ويلتزم بمواصلة نشاطه وعمله بطريقة أكثر إيجابية؛ وهناك العديد من التعريفات التي أعطيت للتحفيز؛ ومنها: "هو استعمال مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية بهدف التأثير على الفرد ودفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية أو/ والمعنوية. فهذه المؤثرات تدفع الموظف لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجب". [1] والتحفيز يرتبط بالفرص أو الوسائل (مكافئات، علاوات ....) التي توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج؛ والسلوك السليم؛ وذالك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.[2]

وبالتالي فإنه يرتبط بإستنهاض قدرات وكفاءات العاملين وجعل من هؤولاء لا يبخلون على المؤسسة ببذل المزيد من الجهود الإنتاجية ويعملون على تحقيق الولاء والانتماء لها.ويحقق التحفيز **أهداف**ا مهمة للمنظمة نبرز بعضها في النقاط التالية:[3]

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة الإنتاج، مبيعات وأرباح.
- تخفيض التكاليف.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح المكانة داخل المنظمة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

وأما **أهميته** فيمكن حصرها في النقاط التالية:[4]

- تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل.
- توجيه سلوك الفرد والجماعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية .

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي "**إدارة المواد البشرية**" دار وائل للنشر ؛الأردن؛ 2003، ص 255.

[2] العاني هيثم " **الإدارة بالحوافز**" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ؛ مصر؛ الطبعة الأولى ؛2007؛ ص15 .

[3] العاني هيثم"**المرجع السابق**" ص16.

[4] خالد عبد الرحيم الهيتي "**مرجع سابق**" ص 252.

- زيادة مداخيل العمال وضمان الإستقرار وخلق روح الولاء للمؤسسة.
- تلاشي الكثير من مشاكل كالغيابات والتأخرات وغيرها.
- تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الإنجاز الفعال في مجال عمله.
- ارتفاع معنويات الموظفين وانخفاض حدة الصراعات والنزاعات.
- تطوير سلوك العامل في المؤسسة.
- الإستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لازدهار المؤسسة.

ومن هذه الأهمية نستنتج الدور الهام للتحفيز في تمكين المورد البشري والفائدة التي يجلبها للمؤسسة. ويجب أن ينطلق من الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأن لا يخرج عن إطارها؛ كما يجب أن يكون ضمن سياسة يجب أن تضبطها إدارة الموارد البشرية. ونشير إلى أن التحفيز يتوقف على وجود وتوفر ثلاثة عناصر أساسية في المحفز؛ وإلا لا يمكن أن يحقق الغرض منه؛ وهذه العناصر هي:

1 –**القدرة:** الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا؛ (ففاقد الشيء لا يعطيه).

2– **الجهد:** يشير إلى الطاقة التي يجب أن يصرفها العامل في وقت معين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد توفر القدرة وحدها لا تكفي للتحقيق النشاط المرغوب فيه.

3–الرغبة:وتعبر الرغبة عن الإرادة التي يجب أن يتمتع بها الفرد للقيام بعمله؛ وبالتالي فهي تشير إلى ذلك الشعور الداخلي للفرد والذي يرتبط في الغالب بالحرمان أو الحاجة؛ ويحرك دافعتيه لتلبية هذه الحاجة؛ وبالتالي يمكن اعتبار الرغبة محور التحفيز. وإذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداؤه فعلا.

وبالرغم من صعوبة تحقيق التحفيز وتعقد تقنياته وأساليبه ؛ سيضل ضروري ومهم في التعامل مع السلوك البشري وخاصة في المنظمات الاقتصادية؛ الخاصة والعامة؛ الكبيرة والصغيرة ولعل هذا ما جعل المفكرين والمسيرين يقدمون مجموعة من التصنيفات له؛ والتي من أهمها التحفز الإيجابي والسلبي؛ ويدخل في كل تصنيف من هذه التصنيفات مجموعة أخرى من التحفيزات؛ يمكن النظر لها كما يلي:

أ_الحوافز الإيجابية: وهي تلك التي تعبر عن مكافأة العامل ونجد فيها:[1]

1–الحوافز النقدية:وهي مقسمة بدورها إلى:

–الأجر: هو مبلغ من المال مقابل ما قدمه العامل من طاقة للعمل، وهو يسمح للفرد بتحقيق حاجياته الأولية والأساسية (الفسيولوجية حسب سلم "ماسلو") كالمأكل والمشرب والمسكن....الخ. ويعتبر الأجر حافزا ايجابيا فكلما زادت إنتاجية الفرد زاد أجره.

[1] مصطفى نجيب شاويش" **إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد**" دار الشروق للنشر و التوزيع ؛ الأردن؛ 2005، ص 209.

-الزيادات السنوية: يكون منحها على أساس كفاءة وتحسين إنتاجية الفرد، فإذا تم منحها على أساس الأقدمية فسيفقد الحافز أهميته في إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

-المكافئات المالية: وهي مبلغ مالي يقدم للعامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج لم يحققه الآخرون. ما يدفع الأفراد إلى التميز عن الآخرين.

-المشاركة في الأرباح: حيث تحدد نسبة من الأرباح من طرف إدارة المؤسسة لتوزعها على العمال وتحتسب بالنسبة للأرباح الإجمالية أو الصافية، وعلى هذا الأساس سيعمل الموظفون على زيادة جهودهم ونشاطهم لرفع الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.

2-الحوافز المعنوية: لا تكفي في بعض الحالات الحوافز المادية لرفع معنويات الأفراد ما يستدعي استعمال حوافز معنوية والمتمثلة في:

- الترقية: ويقصد بها رفع المستوى الوظيفي للعامل حيث أنها تتم وفقا للكفاءة الإنتاجية. فإذا كانت لدى العامل رغبة في شغل مناصب ومراكز أعلى من مناصبهم الحالية تحقيقا لحاجة ورغبة لديهم والتي تحقق له مكانة تقديرية ففي هذا الحال ستكون الترقية حافزا ذوأهمية في رفع مستوى الأداء وزيادة النشاط للظفر بفرص الترقية.

-تقدير جهود الموظفين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقديرية، توجيه رسائل شكر وعرفان إعلان قوائم بأسماء الموظفين الذين حققوا نتائج جيدة، وتسجيل أسمائهم ووضع صورهم في لوحات الشرف لإعطاء لمحة عن نشاطهم ومجهودهم في المؤسسة. وذلك تقديرا لجهودهم المبذولة في لإنجاح المؤسسة ودفع وتيرة العمل.

-إشراك العمال في الإدارة: أن يكون للعمال ممثلون يساهمون بآرائهم وأفكارهم في رسم سياسات ووضع برامج واتخاذ القرارات. وهذا من أجل تحفيزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة، وبما أنهم شاركوا في القرارات والبرامج الموضوعة فهذا يشعرهم بمسؤولية أكبر لتنفيذها.

-ضمان واستقرار العمل: فاستقرار العمل ودوامه يعتبر أيضا حافزا.وهذا يشعر الفرد بالاطمئنان والراحة أثناء العمل. ويحفزه ذلك على زيادة العطاء.

-الإغناء أو الإثراء: إضافة للعمل الذي يقوم به الفرد روتينيا، تضاف له مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، أو تغير له طريقة العمل أحيانا وذلك لتفادي الملل.

-تحسين ظروف ومناخ العمل: وذلك بجعل المناخ أكثر صحة كالإضاءة، التهوية، التحكم في درجة الحرارة...الخ. فهذه الظروف تساهم في استعداد الفرد للعمل أكثر وأحسن.

-حوافز الخدمات الاجتماعية: والمتمثلة في:

-توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء الجمعيات وتعاونيات.

-بناء مساكن خاصة تساهمية أو التأجير لصالح العمال ومراعية لمداخيلهم.

-إنشاء صناديق الادخار خاصة بموظفي المؤسسة يسمح بمنح القروض أو الإعانات للعمال عند الحاجة القصوى

-توفير المرافق الطبية للعمال خاصة إذا كان نشاط المؤسسة يعتمد على بعض الوظائف الخطيرة.

-توفير المرافق العامة كالمطاعم، النوادي، النقل...الخ.

-تنظيم رحلات سياحية للعمال.

ب-الحوافز السلبية[1]: التي تعتبر كحافز لتغيير سلوك الفرد إذا كان هذا الأخير سلبيا وتكون بمحاولة الردع أو التخويف نتيجة مخالفة الأفراد للنظام المعمول به في المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

-عقوبات معنوية: كالتوبيخ والإنذار الشفهي، ويكون مباشرا من الرئيس إلى المرؤوس أو يصل الأمر إلى إعلان اسم الموظف في لائحة التوبيخ والإنذارات كي يكون عبرة للآخرين.

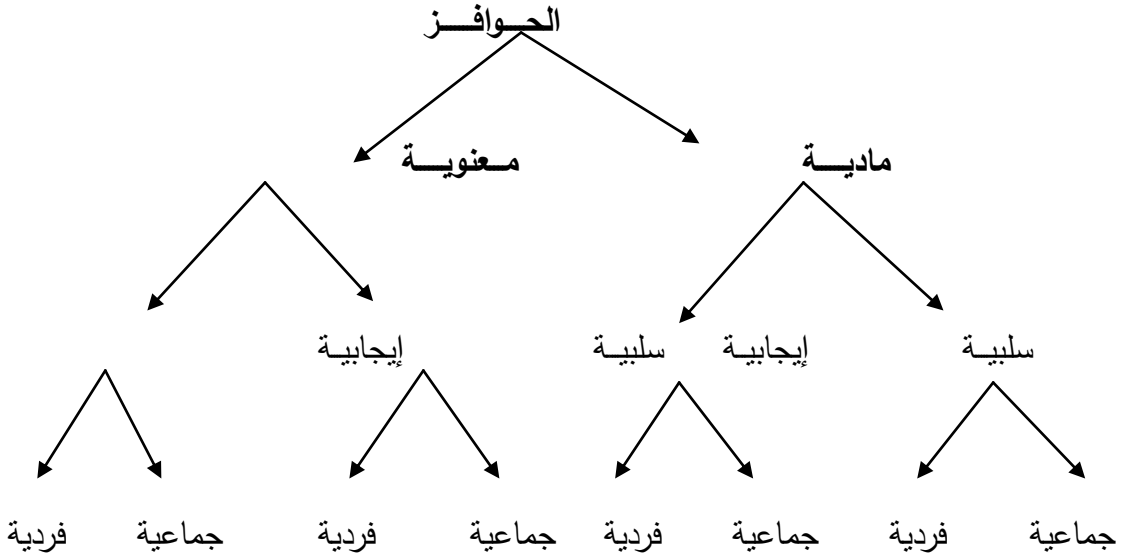
-عقوبات كتابية: وتتمثل في الإنذار الكتابي وقد يصل إلى الفصل عند تكرار المخالفة.

-العقوبات المالية: وتتم باقتطاع جزء من أجرة الموظف لمدة محددة إلى خفض أجره نتيجة لتنزيله.

-الجزاء الأدبي: ويكون بوقف الفرد عن العمل لمدة محددة أو بنقله إلى قسم آخر كما قد تكون بتنزيله من مركزه الحالي إلى مركز أقل ما قد يمس بسمعة الفرد.

-ويمكن أن نلخص مختلف أنواع الحوافز في الشكل التالي:

الشكل: 3/5 أنواع الحوافز



المصدر: إعداد الباحث.

ومما سبق قد يطر السؤال حول أسس منح الحوافز؟ حيث هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذه الفكرة؛ ومعظمها ترى أن التحفيز كنظام يجب أن يرتكز على المعايير التالية: عدة معيار الأداء والإنجاز ومعيار الجهد والسلوك ومعيار الانجاز والهدف ومعيار الأقدمية ومعيار المهارة؛ وسنحاول شرحها في ما يلي:

[1] مصطفى نجيب شاويش" **إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد**" دار الشروق للنشر و التوزيع –الأردن- 2005، ص 213.

1_معيار الأداء والإنجاز: يمكن أن نعتبر أن التميز في الأداء هو المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض وفي بعض الحالات؛ وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أوالجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد أخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز، وأننا نرى أن هذه القراءة صحيحة غير أنه في بعض الحالات لا تلجأ المنظمات إلى الإنتاج فوق العادي بل تكتفي بالإنتاج المعياري المقدر لأن ذلك يعبر بالنسبة لها وضعية مثلى. وخاصة المنظمات التي تعمل وفق نظام الطلبيات؛ مما يعني أنه في نظامها التحفيز سوف تركز على مدى الالتزام بالإنتاج المطلوب نوعا وكما.

2- معيار الجهود والسلوك: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث؛ مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة .أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في كثير من الأحيان.

3-معيار الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وبالرغم من أنه لا يشير بالضرورة إلى القدرة على الإنجاز وتوفر الكفاءة إلا أنه تشير إلى حد ما إلى مدى ولاء وانتماء العامل للمنظمة، والذي يستوجب مكافأته عليه تأتي وذلك في شكل علاوات أو منح؛ وفي الغالب تحت ما يعرف بمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الاقتصاديات الحديثة في المنظمات الحكومية بشكل أكبر من المنظمات الخاصة؛ ومع ذلك فإننا نرى أن التوجه المستقبلي سوف يعرف أكثر تطبيق هذا المعيار في المنظمات الخاصة نضرا لكونه يعطي صورة تسويقية إيجابية عن المنظمات، كما يساعد أكثر في استقرار اليد العاملة ويقلل من دوران العمل .

4-معيار المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبين. لأنها تعبر عن مهارات إضافية مكتسبة قد توظف لصاح المنظمة؛ وما يلاحظ فان نصيب ها المعيار محدود جدا في المنظمات الحديثة، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز لعاملين، وبنسبة أكثر في المنظمات الحكومية، إلا أنه قد يظل أحد المعايير التي تستخدم في عملية التحفيز؛ لأنه الزيادة في المهارات يعني الزيادة في تنوع مخزون العمل ويعبر عن فرصة يمكن استغلالها عند الحاجة.

وهناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز ومن هذه العوامل:[1]

– يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء والإنتاج من ناحية أخرى .

– يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلا للتنميط والقياس الكمي.

– يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة نظر الأفراد حتى يكون فعالا.

– يجب أن يكون نظام الحوافز هادفا أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحا وتقلل من تكاليفها.

–وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من طرف الجميع فان الأمر يتطلب إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز وتطبيقه.

ومن الشروط الضرورية الأخرى لهذا النظام يمكن ذكر:

–المرونة والاستمرارية فيه: حتى يسمح للمنظمة أن تستجيب للمتطلبات البيئية ويكسب الأفراد الثقة في الالتزام به.

–الوضوح والعلنية في تطبيقه: حتى يجعل من العاملين على دراية بمحتواه وهو ما يسح لهم بالالتزام به؛ كما لا يجب أن يكون سري لأن ذلك من شأنه أن يقلل الثقة فيه؛ ويجعل من الإشاعات تنال منه.

– الفورية في تنفيذه: حيث يجب أن يرتبط مباشرة بالنتيجة التي حققها العاملين.

ومما سبق يمكننا القول أن التطبيق المناسب والسليم لنظام الحوافز يترتب عليه مجموعة من النتائج بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها:

أولا: **بالنسبة للمنظمة** : ويمكن حصر أهمها في ما يلي:

–يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها والنتائج .

–يساعد المنظمة على التوجه نحو النمو والتوسع؛ حيث يمكن أن نعتبر أنه من بين أسرار تطور المنظمات ونموها هو مدى فعالية نظام تحفيزها لمواردها البشرية.

–يساعد المنظمة على المحافظة على استقرار واستمرار الموارد البشرية العاملة بالمنظمة؛ وإغراء الكفاءات الخارجية للالتحاق للعمل بالمنظمة.

–يساعد على رفع العمل وتحسينه وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

[1] إيهاب صبيح رزيق : **العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين**؛ دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ؛الأردن؛2001 ص 38.

ثانيا: بالنسبة للأفراد العاملين بالمنظمة: ويمكن حصر وأهمها في ما يلي:

-يساعد على إشباع الحاجات البيولوجية للفرد العامل؛ كما يساعد أيضا على إشباع الحاجات الاجتماعية لديه.

-يوفر للعامل شيء من الاطمئنان والشعور بالراحة والاستقرار الوظيفي.

-يشعره بمدى اهتمام المنظمة به وبدوره فيها.

ج- عن طريق أسلوب التكوين: تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

تهتم المنظمات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

ويعتبر التكوين والتنمية أحدى الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية عامة والتمكين خاصة فللتكوين دور محوري في تطوير معارف وأداء العمال في المؤسسة والإسراع في معدل تراكم الخبرة والمهارة لدى الموظفين. ولقد ارتبط التكوين في المنظمات المعاصرة المتطورة بالمنظمات المتعلمة وبتنمية الموارد البشرية؛ حيث أصبح يلعب دورا أساسيا في التنمية الاقتصادية، لكل دول العالم دون استثناء، إنه مفتاح الارتقاء بجودة السلع والخدمات وتحسين الإنتاجية... إنه السبيل نحو رفع مستويات التوظيف وبناء قوى ذات نوعية مرتفعة؛ كما أنه السبيل نحو مستويات معيشية أفضل، لذلك ليس من المبالغة القول بأن قدرنا في المستقبل يصنع الآن داخل فصولنا التعليمية.

وعلى الرغم من أن عملية التحول إلى اقتصاد مبني على المعرفة تعني المزيد من الفرص في التوظيف، فإن المشكلة الأساسية تتمثل في أن هذه الوظائف تحتاج إلى مهارات وخبرات عالية وعلى المؤسسات في الاقتصاد المبني على المعرفة هو تحويل نفسها إلى منظمات تعمل على تحسين عملية تراكم

وتنمية عمال المعرفة (knowledge workers) وعلى العمال الإرتقاء بمهارتهم وتوسيعها من خلال نظم التعليم الرسمية والغير رسمية ومن أجل ذلك ظهرت نظم تعليم وطرق تعليمية حديثة مثل:

– **التعليم مدى الحياة:** حيث تغيرت أنماط العمل وقد فرضت على الأفراد أن يتعلموا بصورة دائمة ومختلفة لكي يطوروا من قدراتهم؛ فلم يعد التعليم مقتصرا على السنوات التي يقضيها الفرد في مراحل التعليم الرسمي إنما أصبح جزء من الخبرة المكتسبة طوال عمر الفرد، وعليه فان التعليم في ظل الاقتصاديات المبنية على المعرفة هو ذلك التعليم اللازم لمساعدة الأفراد على التكيف مع التحديات المرتبطة بالتغيرات المستمرة في مستويات التكنولوجيا مدى الحياة؛ لأن التعلم مدى الحياة يسهل الحصول على المعلومات والأدوات اللازمة لبناء وتطبيق المعرفة ويؤدي إلى تقوية إنتاجية العنصر البشري ويعطي للعامل القدرة على المنافسة في سوق العمل .

– **التعليم عن بعد:** ويوفر التعليم عن بعد فرصا هائلة لعملية التعليم بشكل عام ولعملية التعلم مدى الحياة بشكل خاص فالتعليم عن بعد يمنح الفرد فرصة تعلم ما يرغب فيه في الوقت والمكان المناسبين وباللغة التي يطلبها وكل ذلك بصورة إليكترونية وبأقل تكلفة وبمستويات ذات جودة عالية؛ إذ يمكن للفرد في أدغال إفريقيا الوصول إلى خدمة التعليم المتاحة في نيويورك أو باريس أو لندن أو طوكيو، فالكثير من الجامعات في العالم قد خطت خطوات مهمة في هذا النوع من التعليم؛ وتحولت إلى جامعة دولية مثل إنشاء الجامعة البريطانية المفتوحة عام 1969 وفي وم أ جامعة (Mind Extension University) وفي أوروبا مشروع (eurostep) الذي أنشأ عام 1989 في هولندا وفي الدول العربية تم إنشاء الجامعة العربية المفتوحة التي تعتبر أحد المشروعات الرائدة في مجال التعليم المفتوح في الدول العربية.[1]

وهناك من يرى أنه **يقصد بمفهوم التكوين:** ثلاث مصطلحات عامة تتمثل في: التعليم، التطوير والتدريب.حيث أن: [2]

–التعليم: مصطلح واسع يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد به: اكتساب الشخص للمعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته أو بالأحرى إعداد منظم لناحية من المعرفة.

–التطوير: تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

–أما التدريب فهو نوع من أنواع التعليم يتضمن زيادة المهارة المتخصصة للفرد ولتحسين أدائه وبالتالي فإن كل أنوع التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن تكون كل تعليم تدريبا.

ويمكن **تقسيم التكوين** إلى أنواع مختلفة وفق معايير متعددة مثل:

[1] – يوسف احمد إبراهيم " **التعليم وتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة** " مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية 2004؛ ص 106.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"** مرجع سابق، ص 98.

1-**التكوين حسب الأهمية:** نجد فيه:

-التكوين الأساسي(القاعدي): ويرتبط بالمفاهيم والمعلومات القاعدية الأساسية لممارسة أية وظيفة، وبالتالي فهو يهتم بإكتساب المعارف والمهارات الأولى اللازمة لممارسة أية مهنة أو وظيفة.

-التكوين المعمق: ويهتم بإكساب العامل معلومات أكثر دقة؛ تسمح له بالاستجابة والتحكم أكثر في الوظيفة.

-التكوين التكميلي (الإضافي): ويسمح للعامل من أن يكون في وضعية راحة أحسن وهو يقوم بمهامه وهو يلي الأساسي والمعمق.

2-**التكوين حسب الفترة الزمنية:** نجد فيه ثلاثة أنواع وهي:

-**التكوين قبل العمل:** ويكون تمهيديا لعامل ويسمح له في الغالب من أن يتلقى المعلومات القاعدية والأساسية للوظيفة المراد شغلها.

-**التكوين أثناء العمل:** وقد يأخذ أشكالا وهي: التكوين لتجديد المعارف أو إكتساب معارف جديدة؛ التكوين لإعادة الرسكلة والتكوين للترقية. ويتعلق التكوين لتجديد المعارف أو إكتساب معارف جديدة بالتكوين الذي يهدف إلى تجديد معارف ومعلومات العامل ليتماشى والتقنيات والتكنولوجيا أو المعلومات أو المفاهيم والمطلحات العملية الجديدة التي يحتاج العامل إلى تجديدها للقيام بمهامه ويتماشى والوقت الراهن. وأما التكوين لإعادة الرسكلة فيرتبط بإعادة توجيه العامل إلى وظيفة أو مكان عمل آخر؛ مثل عند إعادة هيكلة المنظمة وما يتبعه من إعادة توزيع العمال بها؛ وأما التكوين للترقية فهو تكوين لفائدة العمال الذقة ترغب المنظمة في ترقيتهم إلى مناصب أو وظائف أعلى في تنظيمها.

-**التكوين لما بعد العمل:** ويسمى أيضا بالتكوين التقاعدي والذي يهدف إلى تهيئة العامل لمرحلة التقاعد؛ وقد بدأ يأخذ استخداما واسعا في العديد من المنظمات العالمية الكبيرة .

3-**التكوين حسب المكان:** ينقسم إلى نوعين هما:

-التكوين داخل المؤسسة: ويتم داخل المؤسسة ويعد للعمال داخل المؤسسة على أن يتم بها.

ويمكن أن يكون عن بعد: حيث تستعمل فيه وسائل الاتصال كالانترنت، البريد وغيرهما من الوسائل، حيث يكون المكونون في مكان أما المتربصون ففي المؤسسة. وتكون البرامج المصممة لهذا التكوين معدة من جهة خارجية

-التكوين الخارجي: وهو يتطلب خروج المتكونين وتنقلهم من الموقع الطبيعي للعمل إلى موقع آخر للاستفادة من التكوين المبرمج.

ويوفر التكوين للموارد البشرية الأهمية التالية: [1]

- ضرورة في الصناعة الحديثة وذلك من أجل بناء كفاءة الأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** " مرجع سابق " ص 97.

- من أهم مقومات بناء جهاز الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة.
- يساهم في بناء القوة البشرية المنتجة .
- عملية مستمرة لا تتوقف وكل عامل في المؤسسة في حاجة ماسة إليها لأنها تزوده بالمعلومات والمهارات الجديدة (كالمهارات البيئية) كما تطور عاداته واتجاهاته ويعمل على توليد القيمة.
- يرفع التكوين من معدل الإنجاز ويساعد على تحسين الإنتاجية.
- لا يخص التكوين فقط الموظفين بل يعني أيضا المدراء والمسؤولين في الإدارة العليا والوسطى.
- يحقق التكوين الربط بين الأسباب والنتائج وينمي العلاقة بين المثيرات والإستجابات.

إضافة إلى ما سبق يقوم التكوين بما يلي:[1]

- يحسن التكوين من الصورة الذهنية للمؤسسة كما يطور العلاقة بين الإفراد والمشرفين.
- يقوم التكوين بتحسين المعرفة الوظيفية وتعديل الرضا الوظيفي والحالة المعنوية للفرد.
- يحقق التدريب تعلم المتدربين والتطوير النظامي ويوفر معلومات لتخطيط التكوين والموارد البشرية في المستقبل.
- يشارك التكوين في ضمان تنفيذ سياسات المؤسسة.
- يساعد التكوين في تحديد الأهداف التنظيمية ويحقق الانفتاح والثقة بين العمال والإدارة.

د)**عناصر أخرى تساهم في تطبيق تمكين الموارد البشرية** : بالإضافة إلى الأساليب المذكورة سابقا يمكن القول أن هناك أربعة عناصر أخرى لا يمكن إهمال أهميتها في مجال تمكين العاملين والمتمثلة في: نظام الاتصال والبعد التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، ونظام تقييم الأداء، حيث أن توافر هذه العناصر تساهم بشكل كبير في تحقيق تطبيق التمكين في المنظمات بصفة عامة؛ حيث أن:

– **نظام الاتصال والبعد التنظيمي:** حيث يسمح ذلك للعمال من معرفة أحسن لمهامهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم الوظيفية؛ كما يسمح لهم من معرفة خطوط الاتصال مما يسهل عليهم التواصل مع غيرهم بالمنظمة .

– **تكنولوجيا المعلومات:** حيث التحكم في استخدام التكنولوجيا المتطورة التي أصبحت تفرضها متطلبات العمل أصبح أكثر من ضرورة في المنظمات المعاصرة وكذلك سيكون عليه الحال في المنظمات المعاصرة؛ وسوف يعطي ذلك فرصا أكبر لتحقيق التمكين.

– **نظام تقييم الأداء:** من المعروف أن نظام تقييم الأداء يسمح من الكشف عن القدرات المستغلة وغير المستغلة ومدى استغلالها؛ كما يسمح من معرفة مدى مشاركتها في تحقيق أهداف المنظمة؛ وهو ما يسمح للعمال من التعرف على مدى قدراتهم وكفاءاتهم وتمكنهم من تحقيق النتائج المطالبين بها؛ مما يشجعهم أكثر على تحسين سلوكاتهم الإنتاجية في المستقبل.

[1] فريد النجار، الإدارة **الإستراتيجية للموارد البشرية**، دار الجامعية – الإسكندرية– مصر، 2002، ص149.

ثانيا) المشاكل والعراقيل التي يواجهها تطبيق تمكين الموارد البشرية: رغم كل ما يوفره التمكين للمؤسسة إلا أنها تعاني مشاكل قبل، أثناء وبعد تطبيق التمكين والتي تتمثل في: [1]

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة المسؤولية على العمّال الغير القادرين عليها.
- تركيز بعض الموظفين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة تكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي.
- تفاوت مستوى الموظفين يؤدي إلى بذل المؤسسة لمجهودات كبيرة لتحقيق تقارب المستويات على جميع الأصعدة.[2]
- عدم قدرة بعض الموظفين من معرفة القرارات الصائبة من الخاطئة، أو عدم قدرتهم بالكامل على اتخاذ القرار الفعال.
- أحيانا، يكون اتخاذ القرارات على أساس ومبررات منطقية وموضوعية.
- في بعض الحالات، قد تنشأ صراعات ونزاعات بين العمّال التي تعيق تطبيق التمكين.

ثالثا) شروط خلق بيئة التمكين:ونقصد به الظروف والوسائل الواجب توفيرها في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي من أجل تطبيق التمكين على أرض الواقع.وهذه الشروط كثيرة ومتعددة نذكر منها ثلاث تتصف بالأهمية ألا وهي: [3]

1- تفهم الأفراد الحاجة للتغيير: يجب على كل فرد في المؤسسة أن يفهم الحاجة للتغيير؛ حيث أن التغيير عامل أساسي في تحقيق النجاح في المؤسسة، لكن هناك عائق يتمثل في عدم تقبل الناس أو الأفراد للتغيير كونهم يخشونه ويخافونه. ولتفادي هذا العائق، يجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن تشرح وتوضح الحاجة للتغيير وأهميتها للمؤسسة للعمّال، وعليها تفعيل الاتصالات فهي تساهم في تعزيز ذلك ولا ينبغي عليها إهمال دور العمال في تحقيق سبل التغيير عند تفهمهم للحاجة للتغيير. خاصة إذا كانوا على مستوى عال من التحصيل العلمي والمهني أو يتمتعون بالخبرة الطويلة والمهارات العالية. (فهُم أكثر استعدادا لتقبل التغيير).

2- حاجة المؤسسة للتغيير (للتمكين): النظام يحتاج للتغيير والتحول للنموذج الجديد (للتمكين)؛ أي جعل النظام قابلا لتأقلم مع تغيرات المحيط، خاصة فيما يخص تمكين العمّال. ولذلك يجب تحفيز وتشجيع العمّال في المؤسسة سواء كانوا أفرادا أو جماعات على ضرورة استيعاب آفاق وأبعاد التمكين ولأهميته للمؤسسة.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"** مرجع سابق، ص 270.

[2] خضير كاظم حمود، **مبادئ إدارة الأعمال**،، دار الإثراء للنشر و التوزيع –الأردن– 2008 ص 259.

[3] خضير كاظم حمود" **مبادئ إدارة الأعمال**"المرجع السابق ص ص 257–258.

3- مساهمة المؤسسة في زيادة مهارة وقابلية عمّالها: وهذا يتطلب توفير التقنيات، المهارات وغيرها من الصفات وينبغي أيضا تزويد العمّال بكل العتاد الفكري والمادي المناسب للتمكين وعدم توفر هذا العتاد سيؤدي إلى رفض العاملين للتمكين ومقاومتهم لأي تغيير في المؤسسة.

4- بعض الشروط الأخرى: إضافة إلى هذه الشروط الثلاث هناك شروط أخرى مكملة يجب أخذها بعين الاعتبار، كتوفير سبل التعرف على العوامل الإستراتيجية والتكنولوجية. فالشركات والمؤسسات التي تملك استراتيجيات واضحة للعمل وإمكانيات تكنولوجية غالبا ما تركز على التحسين والتطوير المستمر لتحقيق ملائمة المنتج أو الخدمة وفقا لرغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين أي أنها أكثر ميولا للتمكين مقارنة بالشركات التي ليس لها عمق استراتيجي وتكنولوجيا عالية. كما أن بيئة التمكين تشترط توفر قاعدة فكرية (ثقافة عامة، مهارات، معلومات...الخ) يستلهم من خلالها الأفراد، القدرة على تحقيق أهدافهم وتنفيذ القرارات المتخذة إزاء المشاكل التي يواجهونها أثناء تحقيق الأهداف.

وإن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل أهمها :[1]

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الإتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل لتعيين قائم على التوظيف المؤهلين الذي يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية .

ويضيف "كوندز" بعض الشروط منها:[2]

- يجب تدريب الموظفين: بشكل مناسب فلا يمكن أن نمكن الموظفين نحو أداء مهام مثل صنع القرار أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصل علي تدريب مناسب في المجال.

-لابد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة: أي أن كلاهما يسعيان إلي بلوغ نفس الهدف وهو تقديم أفضل ما لديهم لإنتاج أفضل ووصول اعلي مراتب الابتكار والتطوير.

[1] أحمد محفوظ "**إدارة الجودة الشاملة** " دار وائل للنشر الأردن 2006، ص 9.

[2] رامي جمال أندراوس "**الإدارة بالثقة و التمكين** "عالم الكتب الحديث ؛ الأردن، 2008 .

-لابد من وجود مجموعة من القيم المشتركة: أي وجود الإحساس بوجود قيم ومعتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب وأخلاقيات الفعال المؤسسية.

مما سبق يمكن القول أن موضوع التمكين سيظل يشكل أحد المداخل التسييرية الهامة في المنظمات الاقتصادية؛ وسيعرف تداول أكثر في المنظمات وإدارات الموارد البشرية المستقبلية؛ كما يمكننا أن نستنتج أنه أصبح يرتبط بالعديد من المواضيع والمهام والمسؤوليات التي يجب ممارستها لتحقيقه؛ فهو يجمع بين تنمية وتطوير الموارد البشرية والقيادة والتنظيم والسلطة والاتصال...وغيرها من العناصر التي تهتم بها المنظمات؛ وبذلك فهو يرتبط بالبعد الإيديولوجي والفلسفي والإستراتيجي للمنظمة.ومن ثمة سيشكل أحد أهم المداخل التسييرية لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.

المبحث الرابع: التوجه نحو إدارة جودة الحياة الوظيفية.

لقد زاد اهتمام الباحثين والأكاديميين والمهتمين في المنظمات وخاصة في السنوات الأخيرة بموضوع جودة حياة العمل أو ما يعرف جودة نوعية حياة العمل (Quality of life) والذي يرمز له اختصارا(Qwl) وحظي باهتمام المتخصصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة للبشرية لمدة تزيد على 50 عاما. وينطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، لذا فان الهدف الأساسي من محاولات تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة والإبداع والابتكار تعد الوظيفة من الركائز التي يقوم عليها العمل في المؤسسة وهذا من خلال ما تقدمه من مسهلات وخدمات تساعد المؤسسة في تسيير إعمالها وأيضا كونها جزء من تخطيط منظمي كبير تقوم على أساسه المنظمة ولقد أصبح تنامي الوعي لدى الموظف وزيادة خبرته مسببات تقوم على تحسين حيلته الوظيفية، ويكتسب المسار الوظيفي في المؤسسة أهمية بالغة كونه يبرز الأهداف الإستراتيجية ويضع كل فرد في مكانه المناسب ويساعد على تحقيق السعادة والرضا للأفراد حيث عرفت الوظيفة عدة تعاريف ومواصفات، واختلفت أهدافها كما ساهمت بشكل واسع في حسين ظروف العمل وبرامجه. **فماذا نقصد بجودة الحياة الوظيفية وفيما تكمن أهميتها وما هي انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية المستقبلية؟**

المطلب الأول: مفهوم جودة الوظيفة.

استحوذ مفهوم جودة الحياة على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكل الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته، حيث يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها ويتطلب ذلك انتهاج سياسات خاصة بالموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم وتحقق أداء أفضل للمنظمة .

وغالبا ما ينظر إلى جودة الحياة العمل على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد كم تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث ليشمل هذا المفهوم بشكل جمعي على الأمن والسلامة في العمل وأنظمة مكافأة أفضل وأجر عادل ومنصف ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة وفرص أفضل للنمو إلى غير ذلك.فما هي حقيقة هذا المفهوم؟ وفي البداية نحاول تعريف مفهوم الوظيفة وذلك كما يلي: [1]

- الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها الشخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات
- يتمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساسي لعمل إدارة الموارد البشرية والوظيفة هي مجموعة من المهام تسند إلى شخص واحد له هوية واسم ومصدر وتسمية الموظف , ومن أمثلة على وظيفة مدير الإنتاج وظيفة كاتب الحسابات كل من هذه الوظائف تتضمن مجموعة من المهام تجمعها إدارة الموارد البشرية بحيث يمكن إن تسندها إلى فرد واحد فتعطيها اسم.[2]
- يمكن تعريفها بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة أو التنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة.[3]

وهناك عدة **تعاريف لجودة حياة العمل** نذكر من بينها :[4]

-**تعريف Audderson** : جودة حياة العمل من خلال أثارها المترتبة حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تنعكس في صور تقيس الإنتاجية من خلال استخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة وتحسين الرضا الوظيفي.

-**تعريف Havbovic** : تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحببة والآمنة بمكان العمل بدعم رضا العاملين بإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة .

-**تعريف Mayers**: ويشير إلى أن الجودة الحياة في العمل تبدوا في الممارسات التي تبادرها الإدارة من خلال الأنشطة الدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين وفي نفس الإتجاه يعرفها كل من bois بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس ايجابيا على إنتاجية المنظمة

ويشير مفهوم الرضا عن العمل في نظر الكثير من الأفراد العاملين إلى قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، حيث يولد لديهم مشاعر الرضا عنه.ويؤثر الرضا عن العمل على الكثير من الظواهر في

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي"**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**" مرجع سابق" ص 262.

[2] سعاد نابف برنوطي" **إدارة الموارد البشرية**" الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 142.

[3] مصطفى نجيب شاوش" **إدارة الموارد البشرية**" دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، ص 28

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**" مصر، كلية التجارة ؛ جامعة المنصورة؛ الطبعة الأولى، 2007، ص 262.

المنظمة، ومن بينها تخفيض معدلات الدوران السلبي ومعدلات الغيابات والشكاوي والحوادث أثناء العمل ويزيد من الرضا عن العمل ويحسن معدلات الأداء... .

ولذلك فان الكثير من المنظمات غالبا ما تجري ودراسة الدورية عن الرضا الوظيفي للأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة وإدراكا لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا، وان الرضا عن العمل هو جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة حيث أن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر على مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضاهم.[1]

ويذهب البعض إلى ربط نوعية حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة، فيعرف هؤلاء نوعية حياة العمل بالنوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل شعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل .

ويذهب البعض الآخر إلى أن يقرن النوعية الجيدة لحياة العمل بتأثير ظروف العمل وبالقدم الوظيفي لموارد المنظمة، فكلما كانت هذه الموارد لفترة أطول كلما دل على جودة نوعية حياة العمل في المنظمة.

وفي مفهومهم هذا إشارة واضحة إلى أن بقاء الفرد العامل مع المنظمة لفترة طويلة مع انخفاض دوران العمل السلبي وقلة مشاكل العمل يدل على رضاه الذي يشكل بيئة العمل ونوعية الحياة في المنظمة أحد أهم مصادره الأساسية [2].

مما سبق يتضح لنا أن مفهوم نوعية حياة العمل يتمثل بجانبين أساسيين: [3]

1-استخدام كل الإمكانيات البشرية لغرض زيادة الإنتاجية، من خلال تطوير الأنظمة الإنسانية، أكثر مكن الأنظمة الأخرى في بيئة العمل.

2-سعي كل العاملين إلى إشباع حاجاتهم الأساسية في العمل، و المشاركة في اتخاذ القرارات مع المديرين في مواقع العمل .

ومن الضروري جمع الجانبين للحصول على مفهوم يكون أقرب للشمولية والذي يتمثل بتلك الجهود الرامية للسعي إلى خلق بيئة عمل أخلاقية للمنظمات والتي تتمثل بديمقراطية الإدارة من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور والمكافآت، وتقليل ساعات العمل، فضلا عن سلامة بيئة العمل، والذي بدوره سيعمل على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، واتخاذ ظروف عمل إنسانية، قد تحقق ردود فعل ايجابية تتمثل في سعيهم لزيادة الإنتاجية.

ومما سبق يمكن حصر عناصر نوعية العمل في:[4]

1-ديمقراطية الإدارة.

---

[1]- صلاح الدين، محمد عبد الباقي **"السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر"**:دار الجامعة الجديدة، مصر؛ الطبعة 2003، ص 229-235.

[2]- خالد عبد الرحمن **الهيتي" إدارة الموارد البشرية"** دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 276-277.

[3]سعد علي العنزي و أحمد علي صالح" **مرجع سابق"** ص 39.

[4]سعد علي العنزي و أحمد علي صالح" **مرجع سابق"** ص 40.

2-مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

3-خلق ظروف عمل أكثر إنسانية.

4-تعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمحبة.

5-تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت.

6-بناء مناخ تنظيمي، يتمثل بتوفير السلامة والأمان للعاملين جميعهم.

وفي ضوء التعاريف يمكننا القول أن جودة الحياة العمل تعني توفير ظروف العمل الجيدة من حلال المزايا والمكافآت الجيدة، الاهتمام بالوظيفة وتدعيم العلاقات الجيدة بين العاملين، لإعطاء العاملين فرص أكبر لتأكيد ذواتهم.

المطلب الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية، الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بها وأبعادها.

أولا:أهمية جودة الحياة الوظيفية : لقد ذكر كل من (سعد علي العنزي وأحمد علي صالح) أن (kast سنة 1985) استعرض العديد من الدراسات وتوصل إلى أن جودة نوعية العمل يمكن أن تؤدي إلى:[1]

1-حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، كما في حلقات النوعية، وخلق منظمة متكاملة ديمقراطية.

2-تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم.

3-تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة.

4-إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.

5-السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.

6-العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.

7-تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمة.

8- السعي وراء زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات وسلوك العاملين، بما يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين.

ثانيا: الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بجودة حياة العمل: لقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بجودة الحياة العمل حيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة منها:

1- انخفاض الجودة، وشدة المنافسة، والحرص على خلق عميل دائم

2- هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسمي أو النفسي)

3- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل

[1] سعد علي العنزي و أحمد علي صالح **"مرجع سابق"**ص ص 42 -43.

4- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.

5- تغير احتياجات وطموح الأفراد فلقد أصبح الفرد أكثر استنارة، وتعليما ووعيا مما جداهم يسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضا وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة .[1]

ثالثا:أبعاد جودة حياة العمل:بشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد والعناصر التالية:

1- توفير بيئة عمل صحية وآمنة

2- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين

3- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع

4- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي

5- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.

6- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية

7- إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي

8- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة

9- توفير فرق عمل متكاملة

10-العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم

....وإذا اعتمد على سلطته الوظيفية، وبما تسمح له من توجيه الأوامر والتعليمات ؛ فإنه في الواقع يعتبر مدير للفريق وليس قائدا له، إن قيادة الفريق تمثل مصدر الطاقة ولابتكار لدى الفريق، لذلك فالقيادة الفعالة للفريق ترتكز على الوضوح والمصارحة والانفتاحية مع أعضاء الفريق، وتقبل مشاركتهم بصدر رحب حتى لو تعارضت مع آراء القائد، إن المهمة الأساسية لقيادة الفريق أن تجعل روح المصارحة الانفتاحية بين أعضاء الفريق أمرا واقعيا. [2]

المطلب الثالث: انعكاسات نظام جودة الحياة الوظيفية على إدارة الموارد البشرية المستقبلية.

تظهر انعكاسات نظام الجودة على إدارة الموارد البشرية المستقبلية من خلال برامج ومجالات تطبيق جودة الحياة الوظيفية التي تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أولا: برامج جودة الحياة الوظيفية: إن تحسين الوظيفية ممثلة بنوعين من البرامج الخاصة بتحسين الحياة الوظيفية وهي:[3]

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**" مرجع سابق " ص 266

[2] محمد فتحي "**الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات** "دار التوزيع و النشر الإسلامية القاهرة مصر 2001ص.207.

[3] محمد جاد الرب "**إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء- الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية** " مطبعة العشري مصدر سبق ذكره ص ص300-301

1-**البرامج التقليدية:** ويقصد بها مجموعة البرامج اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينات من هذا القرن والتي تأثرت بالإرث الفكري الداري للمدارس الإدارية متمثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بها (التقليدية) معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج وهي: [1]

أ- **تحسين بيئة وظروف العمل:** تهيئة مكان العمل (نظيف، إضاءة، تهوية..) معالجة حالات التعب والإرهاق وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة وإجراء الدراسات الخاصة بالحركة والوقت والتركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين، تقليل مصادر الضوضاء، وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها المعدات ذات الأصول العالية وهنا تقوم المنظمة بعزل الآلات وذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال بما يمنع من ظهور رحالة التكرار في أدائها.

ب- **برامج الصيانة البشرية** : مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين وهذا بالاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافة إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز .

ج- **إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة** : يشتمل على أنماط الاستخدام غير التقليدية عن طريقة اعتماد مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتجديد النشاط، استخدام العمل المضغوط هذا العين أن يشتغل العاملين ساعات العمل المطلوبة 5 أو 4 أيام بدلا من 6 أيام .

د- **توفير برامج الرفاهية الاجتماعية:** وتشكل الحوافز المعنوية إذ أن في العمل ونظام الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد ممكن من العاملين.

هـ- **توفير برامج الرعاية الصحية:** تقديم خدمات طبية وتستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين إلا أن أهميته هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمات الصناعية إذ أن خطورة الأعمال تقضي إلى اعتبارات الخدمات الطبية أكثر ضرورة من غيرها.

والتركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية : مطلوبة في كل المنظمات حيث تستخدم لأغراض وقائية من الحوادث تارة ولأغراض علاجية تارة أخرى، فمثل هذه الحوادث تظهر لأسباب فنية خاصة بيئة العمل ومستلزماته، لذا فان البرامج السلامة المهنية يمكن أن توجه لمعالجة النوعين من الأسباب حيث تستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام معدات الإنتاج، وتستهدف هذه البرامج احتواء الأمراض المهنية، أعمالا يتعرض العاملين فيها لخطر الإصابة ببعض الأمراض كالربو، الاختناق،...الخ.

ن- **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل** : وأهمية هذه العلاقات تستهدف لإرساء أسس وعلاقات صحية ما بين الإدارة والعاملين، وتعد نشاط هادف يسعى إلى تحفيز العاملين على العمل بإنتاجية عالية وبصيغة

[1]- خالد عبد الرحمن الهيتي"**مرجع سابق** "، ص 280-282.

عمل جماعي، إشاعة حال التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة بما تخلق شعور الانتماء باعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة الواحدة، وكذلك هذه البرامج تخلق الثقة المتبادلة بين الفرد العامل وزميله حيث يصبح كما في المنظمات اليابانية فعندما يسأل عن ملكية الوحدة الصناعية يقول بأنها لي .

2- **البرامج الحديثة (العصرية):** يقصد بتلك البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات وبما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، فالمتتبع للإرث الإداري نجد أن مرحلة السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات شهدت الكثير من التغيرات على الأصعدة التالية :

- تنوع أعمال المنظمات فبدلا من ممارستها العمل واحد وإنتاج منتج واحد، أصبحت خطوط الإنتاج متعددة وأصبح التنوع في الإنتاج ملازم لعمل المنظمات .
- تعدد حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتنوع مهاراتهم.
- شيوع حالة عدم التأكد البيئي وزيادة حدة التنافسية فيما بين المنظمات في الصناعة الواحدة.
- ألزمت مثل هذه التغيرات في المنظمات بإعادة النظر في برامج تحسين حياة العامل لذا أصبحت هذه البرامج تؤطر بهدف استراتيجي، يوجه بالشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، **ولتحقيق هذه الأهداف اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية:** [1]

- **الإثراء الوظيفي:** تستهدف الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد العامل ونشاطات المجموعات التي ينتمي إليها، الاشتراك الذي يشجعه على العمل وتحقيق أهداف الموضوعة وتحمل المسؤولية التي تترتب على هذا العمل، ويبرر هذا الأسلوب بالمثل القائل بان الشخص الذي يكون معك على نفس القارب لن يتعمد إغراقه، فان الاضطرابات النفسية وحالات الملل تعد أسباب مبررة للاستخدام هذا الأسلوب، ولكي يكون استخدامه فعالا يفترض بالمنظمة أن تذلل الصعوبات التنظيمية التي تعرقل استخدامه، وذالك عن طريق الانفتاح الإداري على العاملين وفتح قنوات الاتصال، وتغيير أنماط التعامل بين الإدارة والعمال، فعند توفير هذه المستلزمات فان مشاركة الإدارة والعمال في وضع الأهداف يستحسن من نوعية القرارات الإدارية.

- **فرق العمل المدارة ذاتيا:** يدور مفهوم فرق العمل المدارة حول نفس الهدف الذي يستند إليه أسلوب الإدارة بالمشاركة، والمتمثل بتوسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمات، وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، يتكون الفريق من خمسة عشرة عامل يتولون إنتاج كل منتج بدلا من إجراءه عن طريق انتقالهم وترتيب المواد، مثل هذا الأسلوب يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وإحكام السيطرة الفوقية على العمل.

[1] محمد جاد الرب "**مرجع سابق**"ص 301.

– **جداول العمل البديلة** : بالرغم من أسلوب جداول العمل البديلة، ورد ذكره ضمن البرامج التقليدية به لتحسين الحياة الوظيفية، إلا انه استهدف إضافة إلى منح الحرية للفرد العامل في تحديد أوقات جداول العمل وزيادة رضا العاملين وزيادة كفاءاتهم، وتقليل تأخيراتهم وغيابا تهم، فقد شاع استخدامه في سويسرا وألمانيا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية.

– **إدارة النوعية الشاملة:** يمكن القول أن إدارة النوعية الشاملة **هي جودة المنافسة**، حيث أن المنافسة المحلية والدولية كبيرة بحيث تفرض الالتزام الكامل بتحسين النوعية المستمرة وخاصة منذ مرحلة التسعينيات، لذا بات لزاما على المنظمات اعتماد برامج إدارة النوعية الشاملة أو الخروج من العمل، كما تدور فكرة هذا الأسلوب بإشاعة الوعي داخل المنظمة وتحمل المسؤولية في مجال النوعية من قبل الجميع، ومثل هذا الأمر يستوجب خلق جو عمل مناسب والاهتمام بنوعية حياة العمال، وتؤكد التجارب بان استخدام هذا الأسلوب يعزز من القدرة التنافسية للوحدة الصناعية

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من **المبادئ** نذكر منها **المتعلقة بالمورد البشري** كما أوردها ديمنج وهي أربعة :

– استخدام طرق حديثة للتدريب والتعلم على العمل بما في ذالك رجال الإدارة

– تبني أساليب حديثة في الإشراف وأن يكون هدفها مساعدة العمالة.

– لكي يعمل الفرد كعضو من أعضاء المنظمة بطريقة فعالة يجب أن تشعره الإدارة بالأمان والاطمئنان في العمل.

– إزالة الحواجز التي تحرم العمال من التفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم المستوى والجدارة

– إقامة مجموعة من البرامج التعليمية و التدريبية والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي بالإضافة إلى وضع جميع العاملين في المنظمة في صور مجموعات عمل من اجل انجاز العمليات الإنتاجية والإدارية

ثانيا: مجالات تطبيق جودة الحياة الوظيفية: خلصت دارسة (وبر، كوشن، كتز) والتي تستهدف في تحليل العلاقة بين نظم أداء العلاقات الصناعية وفعالية المنظمة، ودور جودة حياة العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية إلى وجود علاقة ايجابية بين المشاركة في برنامج جودة حياة العمل ونظم العلاقات الصناعية، هذا إلى جانب وجود علاقة ارتباط ايجابي وطرديه بين اتجاهات الأفراد والأداء الاقتصادي للمنظمة، واستهدفت دراسة **هفلوفيك** اختبار الفرضيات المتعلقة ببرامج جودة حياة العمل على معدلات دوران العمل وترك العمل، وطبقت دراسة على إحدى الشركات الصناعية المتعددة الجنسيات التي يقع مقرها بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود تأثير ايجابي لتلك البرامج على تخفيض معدلات الشكاوي ودوران العمل.

وبشكل عملي فان رضا عن وجود العمل يمكن الوقوف من خلال ثلاثة مؤشرات واسعة الاستخدام يمكن صياغتها في شكل ثلاثة أسئلة كما يلي:

- هل يتضح بتلك المنظمة لشخص بحث عن عمل
- هل تعتقد أن منظمتك مكان مرغوب للعمل فيه
- ما مدى رضائك وامتنانك للعمل

إن الأجور والمزايا المادية تمثل أداة هامة لتوظيف العاملين والإبقاء عليهم إلا أنها ليست دائما العنصر الحاكم الإستراتيجية توظيف كافية وملائمة، للعديد من الأسباب أهمها التدخل القانوني والاتفاقيات الجماعية وتدخل النقابات واتحادات العمل وغيرها، إذن هناك خصائص أخرى تتعلق ببيئة العمل مثل التقدير والاحترام، الرفاهية، رعاية أطفال وأسر العمال، بحيث يمكن تبني مدخل أكثر شمولية يتوافق مع مفهوم جودة الحياة الوظيفية

أما على المستوى العربي فان دراسة (جاد الرب 1999) والتي اهتمت بدراسة وتحليل جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال في مصر، من خلال عدة معايير تمثلت في عمليات المشاركة والالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين، والأمن والصحة المهنية في بيئة العمل والاستقرار والأمن الوظيفي، والأداء المالي لقطاع الأعمال، ودعم القيادات الإدارية لجودة الحياة الوظيفية في شركات محل التطبيق، ومن ثم توجد حاجة ملحة لتطبيق المفاهيم الحديثة المدعمة لتطبيق عوامل جودة الحياة الوظيفية مع ضرورة المتابعة الدورية لهذه القطاعات من قبل الدولة

- كما أن الأفراد يدركون جودة حياة العمل عندما تتسم وظائفهم بالاستقلالية والتنوع والرعاية الصحية والأمان والحصول على بعض الخدمات والمزايا الاجتماعية لضمان البقاء إمكانية مساهمة ذات المعنى لتحقيق فعالية المنظمة، العمال تتحول توقعاتهم من مجرد الرغبة في الوظيفة إلى الرغبة في مهنة مشبعة وذات معنى وهي الدراسة التي قام بها(قودما لويس سنة 2001) بغية تحليل المحددات الخارجية لجودة حياة العمل في مجال الرعاية الصحية في سبع مؤسسات، وتكونت بيانات الاستقاء من 65 عنصر متغير موضوعة في ثمانية عوامل جوهرية وذالك على النحو التالي:

1- دعم المشرفين للعمال معهم ؛
2- فريق العمل والاتصالات؛
3- متطلبات الوظيفة ؛
4 - سلطة القرار ؛
5- رعاية المريض خارج وداخل المؤسسة العلاجية؛
6- الخصائص المميزة للمؤسسة؛
7- المزايا والتعويضات ؛
8- تنمية وتطوير العاملين؛

9 – الانطباعات العامة عن المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسات الصحية محل الدراسة أدت إلى القضاء على المشكلات الأساسية في بيئة العمل، والتقليل من الضغوط الواقعة على العمال وتقليل الصراعات التنظيمية وذالك بالإضافة إلى تطوير السياسات والإستراتيجيات العامة والفرعية لتحسين جودة الحياة العملية.

– إن جودة حياة العمل تمثل مجالا واسعا من المجالات التي اهتمت بها الدراسات التنظيمية والسلوكية في الفترة الأخيرة ويتفرغ هذا المجال لمجموعة من الأبعاد والعوامل المتعددة التي يجب السعي لتوفيره لكي ينجح تطبيق هذا المفهوم.

مهما كانت الآراء الفكرية حول البعد التسيري للموارد البشرية خاصة من حيث نوعية الموارد البشرية المطلوبة في المستقبل من حيث كفاءاتها وكيفية التعامل معها وتوظيفها(مؤقت أو دائم)؛ سوف تكون إدارات الموارد البشرية في المستقبل مضطرة أكثر إلى تبني نظام جودة الحياة الوظيفية؛ لما يحققه هذا النظام من فوائد للعاملين وللمنظمة؛ حيث يشكل شكل من أشكال الاستجابة لمتطلبات العاملين الذين أصبحوا متطلبين بدرجة كبيرة جدا؛ وبالتالي شكل من أشكال التحفيز والمحافظة عليها؛ وفي الوقت ذاته يشكل بعد تسويقي وإشهاري للمنظمات سواء بالنسبة للمستهلكين أو المتعاملين مع المنظمة أو الراغبين للعمل بها.

خلاصة الفصل.

وما يمكن استنتاجه من هذا الفصل أنه ليس هناك دراسات معمقة وواضحة حول توجه ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛ بالرغم من أهمته في تحديد وضبط الإستراتيجيات التي تقوم عليها هذه الإدارة والأساليب والأدوات التسييرية والتي تسمح لها تحقيق ذلك؛ حيث كل ما جاء في هذا المجال هو أفكار متباينة ومتفرقة؛ أعطت بعض الإشارات المتقطعة وتفتقد إلى الشمولية والترابط.

وقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف عند أهم التوجهات التسييرية التي استنتجنها مما سبق من دراستنا؛ والتي تتمثل في التوجه أكثر نحو نظام الجودة الشاملة وزيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة والتمكين المستمر للموارد البشرية ووجودة الحياة الوظيفية؛ فلا يمكن للمنظمات وإدارات الموارد البشرية المستقبلية أن تقوم بمهامها على أحسن الأحوال دون أن تراعي في ضبط استراتيجياتها المستقبلية هذه العناصر؛ كما يستوجب عليها حين تنفيذها ضرورة تحقيق الترابط والتكامل بين هذه العناصر؛ كما تبين لنا أن كل عنصر من هذه الناصر يمكن أن يشكل مدخلا من المداخل التي يمكن اعتمادها في البعد التسييري المستقبلي للموارد البشرية؛ وأن أي مدخلا تعتمده المنظمات سوف يحتوى ويمتد بالضرورة إلى المداخل الأخرى حتى يكون مدخل كافي للتحكم الأفضل في الموارد البشرية.

خاتمة

ا) ملخص عام.

– من المؤكد أن امتلاك أفضل الموارد البشرية لا يمثل في حد ذاته هدفًا تسعى إليه المنظمات؛ بل يعد أحد المراحل الأولى الهامة، ويعتبر بذلك مدخلا لنجاح إستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل التنمية والتطوير والتحفيز... إلا أنه عملية ضرورية وغير كافية؛ ويجب أن تتبعها عمليات أخرى ضرورية أيضا ومكملة ومهمة جدًا، ومن بينها التنمية والتدريب المتواصل لهذه الموارد البشرية وذلك لوضعها في موضع المعرفة المستمرة لأحدث ما يستجد في مجال نشاطاتها سواء النظرية أوالعملية، وتدريبها على آخر ما تتوصل إليه التكنولوجيا المحلية والعالمية، لتكون هذه الموارد البشرية ذات كفاءة عالية في كل وقت، وهذا يعود بالطبع بنتائج إيجابية عالية على إنتاجياتها داخل المنظمة، وبالتالي على مبيعات المنظمة وربحيتها وموقفها التنافسي في السوق. ويعد كذلك مؤشرًا على إمكانية نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

– ومن المؤكد أيضا أن التحولات البيئة التنافسية الجديدة الحالية والمستقبلية تفرض على المنظمات ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكّنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد والكفاءات الداخلية، والتعرّف على نقاط قوتها لإسغلالها أحسن إستغلال؛ وتحديد مجالات الضعف بها بغية معالجتها في أحسن الظروف.

– وانطلاقا من فكرة من لا يتقدم يتأخر؛ ومن لا يعرف أمسه لا يتحكم في يومه؛ ومن لا يتطلع لغده يبقى تابعا لغيره؛ ولإعتبار فرضية محورية إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ انطلاقا من متطلبات البيئة وتحدياتها ومكانة الموارد البشرية في مواجهة ومجابهة هذه المتطلبات والتحديات؛ أصبحت إدارة الموارد البشرية الإدارة الرئيسية في المنظمات؛ وهي التي تسبق الإدارات الأخرى في المنظمة مكانة وأهمية.

– يعتبر الأداء الجيّد للموارد البشرية أحد أهم ركائز تحقيق البقاء والاستمرار للمنظمة وتفوقها. وعليه فإدارة الموارد البشرية الحالية والمستقبلية بحاجة إلى استبدال الصورة التقليدية لها القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي؛ إلى الصورة القائمة على التفكير الاستراتيجي المتكامل، حيث أصبح حاليا هدف إدارة الموارد البشرية تكوين يد عاملة فعالة ومستقرة. ولتحقيق ذلك أصبحت هذه الإدارة تمارس وظائفها وفقا لمتطلبات التغيرات البيئية المحيطة بها؛والتي من أهم خصائصها التعقيد وعدم الاستقرار، والذي ينعكس في جملة من المعطيات والعناصر بمثابة تحديات يستوجب عليها ضرورة مواجهتها ومنها (التطور التكنولوجي، الجودة، المنافسة الشرسة...الخ).

– في ظل هذه التطورات ظهرت اتجاهات حديثة لإدارة الموارد البشرية، منها إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من طرف المورد البشري، وهذا بتكوين يد عاملة مؤهلة، بالإضافة إلى تمكين المورد البشري لاتخاذ القرارات الصائبة في المنظمة.

فالمنظمات بحاجة إلى التعامل مع مستقبل الموارد البشرية من منظور استراتيجي يقوم على مبدأ الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون فقط. كما يمكن اعتبار المورد البشري في المنظمة هو المورد الرئيس الذي يؤدي إلى الاستثمار الفعال للموارد الأخرى ويساعد المنظمة على التكيّف مع المتغيرات البيئية وضمان البقاء والاستمرار.

ولقد سمحت لنا هذه الدراسة من الوقوف على مجموعة كبيرة من الأفكار والمعلومات التي تتعلق بالمنظمات عموما وإدارات الموارد البشرية خصوصا؛ كما مكنتنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج منها:

– أنه بالرغم من الأهمية التي أعطيت لموضوع الموارد البشرية عبر التطور التاريخي وخاصة في السنوات الأخيرة من قبل الدول والمنظمات المتقدمة؛ سيظل أحد الموضوعات الهامة التي يتعين على المنظمات والمسيرين والباحثين الاهتمام بها أكثر وأكثر؛وذلك لحساسيته وخصوصيته وأهميته بالنسبة للمنظمات عموما وإدارات الموارد البشرية خصوصا.

–لا يمكن دراسة إدارة الموارد البشرية إلا في إطار البعد البيئي الذي تعيش فيه المنظمات؛ حيث لا توجد قاعدة واحدة وثابتة يقتدى بها في التسيير عموما وفي تسيير الموارد البشرية خصوصا؛ وهو ما يعني أنه ستضل تعرف العمليات التسييرية لهذه الإدارة تغيرات ومتطلبات ترتبط بالتحديات التي يفرضها عليها البعد البيئي الذي تعيش فيه هذه الإدارة؛ ويمكننا القول أن هذه التحديات ترتبط بالمستوى للنشاط الاقتصادي العام السائد؛ وما يوفره للبيئة من فرص أو تحديات تنعكس وتؤثر على المنظمات سلبا أو إيجابا؛ وهو ما يؤثر على استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وما نقصد به بالنسبة للمستوى الاقتصادي العام هو الاقتصاد العالمي بالدرجة الأولى؛ بإعتبار أن ظاهرة العولمة هي التي جعلت العالم قرية صغيرة يتأثر بمعظم القرارات الإستراتيجية التي تتخذ خاصة على مستوى الدول الاقتصادية الكبرى؛ التي أصبحت أكثر هيمنة وسيطرة على الاقتصاديات العالمية؛فصحيح أن بعض المنظمات قد لا تطمح إلى العالمية والريادة في التنافسية ؛وقد تهتم فقط بالبعد الوطني أو الجهوي أو المحلي ومع ذلك تبقى هي الأخرى تخضع لنتائج ممارسات وابتكارات وسياسات هذه المنظمات المهيمنة.

–إن عدم الاهتمام بالبعد المستقبلي لإدارة الموارد البشرية سيجعل من المنظمات تعيش في وضعيات تخلف أكثر؛ كما سيجعلها تبتعد عن تحقيق الريادة والصمود أمام المنافسين وخاصة أمام قاعدة ما هو موجود عندي من مورد بشري لا يمكن أن يكون عندك؛ ومن يصنع هذه الريادة هو هذا المورد البشري.

– أن دراسة البعد البيئي لإدارة الموارد البشرية في مفهومه المستقبلي لا يعني التحكم الكلي والمحكم للموارد البشرية في المنظمات المستقبلية؛ بقدر ما يعني تمكين هذه الإدارة من ضبط التوجه الإستراتيجي والتسييري؛ الذي يمكنها من التحكم الأفضل والأحسن في موارد ها ومنها البشرية؛ حيث تبين لنا أن المبادئ التسييرية التي اعتمدت في القديم وفي المجتمعات الحديثة من حيث إطارها العام ستبقى هي المبادئ التي تعتمد في المستقبل؛ غير أنه ما قد يميزها هو متطلبات البعد البيئي المستقبلي؛ فعلى سبيل المثال ستبقى المنظمات المستقبلية تهتم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما اهتمت بها المجتمعات الأولى والمجتمع المعاصر؛غير أنه ما سيميز ها المتطلب البيئي والتقنيات والتحسينات التي قد تصل إليها المجتمعات في المستقبل؛ وكذلك الحال بالنسبة للممارسات الفنية التسييرية والإستراتيجية؛ حيث تبين لنا البعد الإستراتيجي للإدارة الموارد البشرية سيظل يرتبط بالإستراتيجية العامة للمنظمة؛ ولا يمكن أن يخرج عن ذلك؛ وبذلك ستبقى تشكل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أحد أجزاء الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ كما تبين لنا أن البعد الفني التسييري سيظل يرتبط بالوظائف الكبرى لهذه الإدارة؛ مثل التحصيل والتثمين والتحفيز والاستفادة ...غير أن هذا البعد سيميل أكثر إلى مجموعة من الممارسات منها؛ زيادة الاستخدام النوعي لليد العاملة؛خاصة أما ما تفرضه أدوات الإنتاج المعاصرة المبنية أكثر على البعد التكنولوجي والعلمي؛الذي يتطلب موارد بشرية ذات مواصفات خاصة من حيث قدرتها على التحكم في هذه التكنولوجيا؛ هذه الأخيرة التي لا تكاد وظيفة في المنظمات الحديثة لا تقوم على استخدامها؛ ما بالك في المنظمات المستقبلية؛ وقد شجع أكثر هذه الوضعية التطور الحاصل في المجال العلمي والتربوي في المجتمعات بصفة عامة؛ حيث أغلب المجتمعات وأن كانت بصفة متفاوتة أو متباينة إلا أنه على العموم تتجه المجتمعات نحو تعليم وتكوين أفرادها، بما يسمح لها أن تلعب أدورا أكثر إيجابية في نشاطات المجتمع.

ب) نتائج اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى: ارتبط تطور الفكر الإداري بالمعطيات والمتطلبات البيئية.

أتثبت الدراسات التاريخية عدم التشابه الكلي في المعطيات والمتطلبات البيئية بين الماضي والحاضر والمستقبل؛ حيث لكل مرحلة إدارية متطلباتها ومميزاتها وانعكاساتها؛كما تثبت أن ما يحدث اليوم هو امتداد للماضي فمن لا ماضي له لا مستقبل له ومن لا حاضر له لا مستقبل له؛ وأن هذا التغير الحاصل في البيئة هو نتاج أعمال ومخرجات الفعل الإنساني؛ فلولا تغير حاجيات الأفراد وتزايدها وعمل الإنسان لتحقيق هذه الحاجيات؛لما تغير الواقع البيئي؛ وبالتالي فإن هذا التغير هو انعكاس للفعل الإنساني وفي الوقت ذاته تجاوب لشح الطبيعة وطلب الأفراد؛ وهذا ما يعكس أن التغيير هو سنة الحياة.

ومنه يمكن القول أنه سيبقى التشابه بين المعالم الكبرى للفكر الإداري من حيث الهدف العام الذي يسعى لتحقيقه؛ وكذلك من حيث المنهج المستخدم في ذلك وهو المنهج العلمي فلا بديل عنه؛ غير أن

الاختلاف يبقى في التقنيات والوسائل؛ التي ترتبط بمتطلبات البيئة المتغيرة وما توفره من معطيات؛ يمكن الاعتماد عليها في ذلك؛ وهو ما يعكس تغير وتطور الفكر ليتماشى مع متطلبات هذه البيئة؛ وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثانية: يرتبط الواقع البيئي لممارسات إدارة الموارد البشرية بالعولمة.

إن أهم معطي بيئي يهيمن على المجتمعات والمنظمات الاقتصادية هوظاهرة العولمة التي أصبحت تؤثر في جميع مناحي الحياة الإنسانية؛ وفهي ظاهرة عامة وحتمية ؛جاءت كنتيجة لإنهيار النظام الإشتراكي؛ وهيمنة النظام الرأس مالي على العالم؛ وساعد في ذلك غياب نظام عالمي بديل ومنافس للنظام الرأس مالي؛ هذا الأخير الذي فرض جملة من الإفرازات والإجراءات والممارسات على الدول والمنظمات التي تعمل في فلكه والتي تظهر في الغالب في الشركات المتعددة الجنسيات وما فرضته من تحديات على المجتمعات والمنظمات؛ سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛فلا تكاد تكون هناك دولة أو منظمة لم تتأثر بهذا النظام؛ بإيجابياته وسلبياته؛ وإدارة الموارد البشرية هي الأخرى حلقة في تشغيل هذه المنظمات والتي تشغل هي الأخرى في فلك هذا النظام العالمي؛ وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: لن يكون هناك تشابه في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل.
لقد تبن لنا من خلال هذه الدراسة أن مبدأ الممارسات والوظائف التي تتعلق بالموارد البشرية ؛قديمة قدم وجود المنظمات؛ غير أن هناك الكثير من الإختلافات بين الممارسات التي سادت في القديم والتي تمارس اليوم؛ ولإعتبار أن الحاضر هو امتداد للماضي والمستقبل هو امتداد للحاضر؛ وبالنظر لما جاء به الفكر الإداري للموارد البشرية؛ وما توصلنا له من الدراسة من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط بالبيئة التي تنشط فيها؛ وأن متطلبات هذه البيئة في تغير مستمر؛ فهذا يسمح لنا بالتأكيد الجزئي للفرضية؛ ذلك أن مبدأ العام للممارسات سيظل يرتبط بتلبية وتأمين احتياجات المنظمات بالموارد البشرية الفاعلة؛ غير أن التقنيات والأدوات والمتطلبات الخاصة بهذه الممارسات تبقى في تغير.

الفرضية الرابعة: لا يمكن وضع نموذج تصوري لإستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية المستقبلية، وبالرغم من صعوبة التعامل مع المورد البشري؛ لخصوصيته المعقدة؛ وصعوبة وضع تصورات وسيناريوهات دقيقة تتعلق بهذا المورد البشري؛ إلى أن الدراسات أثبتت ضرورة وضع إستراتيجيات وخطط للتعامل مع هذا المورد والتحكم فيه أحسن؛ وهذا ما أثبتناه من خلال الفصل الرابع من الدراسة؛ حيث تبين لنا أنه يمكن وضع نموذج تصوري لممارسات إدارة الموارد البشرية المستقبلية؛ بل يجب ذلك وبإلحاح؛ حتى يمكن لهذه الإدارة من مواجهة متطلبات البعد المستقبلي لهذه الإدارة وللمنظمة العاملة بها؛ وخاصة أن وضع مثل هذا التصور يعتبر الأسلوب الوحيد الذي يمكن من معرفة الأهداف المستقبلية ومعطيات بيئتها وكيفية الوصول لها؛ غير أنه يشترط فيه أن يقوم على قواعد علمية؛ وهذا ما يسمح لنا من نفي هذه الفرضية .

الفرضية الخامسة:البعد البيئي يعتبر أهم محدد لتوجه ممارسات إدارة الموارد البشرية.

إن الفكر الإداري بصفة عامة والفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ينطلق في تحديد أهدافه وضبط نشاطه من الواقع؛ أي أنه واقعي؛ فهو ينطلق من متطلبات وتحديات واقعية سواء كانت أنية أو مستقبلية؛ وهو ما يعكس تطور أفكاره وممارساته بصفة مستمرة؛ ويعكس اهتماماته بالبعد البيئي؛ حيث يمثل له هذا البعد البيئي مصدر مدخلات نشاطه ومصب مخرجات نشاطه ؛ فلا يمكن له بأي حال من الأحوال أن يغفل عنه ؛فهو المحدد لنشاطه وممارساته ومن ثمة نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية. وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ج) التوصيات:

لإعتبارات أهمية الموضوع؛ ولإعتبارات خصوصية المستقبل الذي لا يرحم ولا ينتظر وخصوصية الوضع الذي توجد علية الجزائر في مجال الشغل؛ فإنه من التوصيات الأساسية التي يمكننا أن نقدمها للمنظمات والأفراد عامة؛ ما يلي:

1-على الدولة الجزائرية ووفق أسلوب علمي أن تضبط وتحدد إستراتيجية وسياسة تسييرية للموارد البشرية في المجتمع؛ تحدد من خلالها معالم البعد التسييري للموارد البشرية؛ سواء على مستوى منظماتها ومؤسساتها أو المنظمات والمؤسسات الخاصة؛ بالكيفية التي تحقق العدالة الاجتماعية وتعطي دافع وحافز أكثر لأفراد المجتمع لتحقيق العمل المنتج؛ بحيث تكون بمثابة الموجه والداعم لإستراتيجيات وسياسات المنظمات العاملة بالجزائر؛ وعليها في نفس الوقت توفير الآليات الضامنة لتطبيق معالم توجهها في هذا المجال.

2-على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الجزائرية بصفة خاصة ضرورة الوقوف والتمعن؛ لما يمكن أن تحققه لها مواردها البشرية إذا ما أحسنت تدبيرها والتعامل معها بأسلوب علمي. وعليها الإسراع في التوجه نحو الأساليب العلمية الحديثة؛ في التعامل مع هذه الموارد البشرية؛ إذ عليها حسن اختيارها وتمكينها؛ حتى تحقق لها نتائج أفضل. ولن يتحقق لها ذلك إلا بالأسلوب العلمي.

3-على المنظمات اختيار أحسن الأفراد المختصين لإدارة شؤون مواردها البشرية وزيادة تدريبهم وتحفيزهم لتحقيق تسيير أمثل لهذه الموارد البشرية.

4- على المنظمات التعليمية والتكوينية ضرورة الاهتمام أكثر بتكوين الموارد البشرية وفق مناهج وطرق تتماشى والمتطلبات التكوينية الحديثة.

د) أفاق الدراسة: من خلال الدراسة التي قمنا بها نرى أن هناك أفاق بحثية ترتبط بالموضوع منها ما يتعلق بالبعد التسييري للموارد البشرية المستقبلية حسب قطاعات النشاط الاقتصادي أو فروع النشاط الاقتصادي؛ وكذلك بالنسبة للمنظمات العمومية أو الخاصة وهو ما يمكن ويساعد على التنبؤ بمستقبلها التسييري بصورة دقيقة أكثر.

قائمة المراجع

أولا) المراجع باللغة العربية.

أ) القرآن الكريم.

ب) الكتب.

1-أبو شيخه نادر أحمد "**إدارة الموارد البشرية**" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن؛2000 .

2-أحمد سيد مصطفى "**إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**" مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 2004.

3 -أحمد محفوظ " **إدارة الجودة الشاملة**" دار وائل للنشر؛الأردن؛ 2006.

4-أحمد محمد عوض" **الإدارة الإستراتيجية،(مفاهيم ونماذج تطبيقية)**" الدار الجامعية؛الإسكندرية؛2002.

5-إسماعيل قيرة"، **تنمية الموارد البشرية**" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،2007.

6-أشوك شاندا شلبا كابرا "**إستراتيجية الموارد البشرية** "ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي" "دار الفجر للنشر والتوزيع ط1، القاهرة، مصر 2002.

7 -إيهاب صبيح رزيق؛"**العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين**" دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع 2001.

8-أمين ساعاتي "**إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**" دار الفكر العربي؛القاهرة؛ 1998.

9-الجميلي قصي قحطان خليفة "**الموارد البشرية في الفنادق**"الطبعة الأولى صفاء للنشر والتوزيع عمان 2004.

10-العيسوي عبد الرحمن" **الإسلام والتنمية البشرية**" دار النهضة العربية للنشر والتوزيع؛مصر؛1988.

11-العاني هيثم "**الإدارة بالحوافز والمكافآت**" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛2007.

12-بسام جرار "**الفكر الإسلامي**" مركز نون لأبحاث والدراسات القرآنية الطبعة الثانية فلسطين 2006 .

13-توفيق عبد الرحمان" **إستراتيجيات الاستثمار البشري**"مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.

14-توفيق محمد عبد المحسن" **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة**" دار النهضة العربية، لبنان الطبعة الأولى 1996.

15-ثابت إدريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي" **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

16-جاري ديسلير" **إدارة الموارد البشرية** "ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض،2003.

17-جمال الين محمد المرسي "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون**" الدار الجامعية، القاهرة؛2003.

18-جمال الدين محمد المرسي؛ مصطفى محمود أبو بكر؛ طارق رشدي حبة " **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

19-جوزيف جابلوشكي "**إدارة الجودة الشاملة**" ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للغدارة، جمهورية مصر العربية، 1996.

20-حسن إبراهيم بلوط "**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**" دار النهضة العربية- لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2002.

21-حسن راوية"**مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**"الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

22-حمدي أمين عبد الهادي"**الفكر الإداري الإسلامي والمقارن**" دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة؛ القاهرة؛ مصر،1990.

23-حمدي عبد العظيم" **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

24-حمود خضير كاظم" **إدارة الجودة الشاملة**" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان؛2000.

25-حنا نصر الله" **إدارة الموارد البشرية**" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

26-خالد عبد الرحيم الهيتي" **إدارة المواد البشرية**" دار وائل للنشر – الأردن- 2003.

27-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "**إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي**" دار حامد نعمان، عمان،2000 .

28-خضير كاظم حمود "**مبادئ إدارة الأعمال**" دار الإثراء للنشر والتوزيع؛الأردن؛2008.

29-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود"**نظرية المنظمة**" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة 3، 2007.

30-خيضر كاظم حمود" **إدارة الموارد البشرية**" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

31-خالد عبد الرحمن الهيبتي"**إدارة الموارد البشرية**" دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

32-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي"**إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**"الطبعة الأولى، دار حامد نعمان، عمان، الأردن،2000.

33-رامي جمال أندراوس "**الإدارة بالثقة والتمكين**" طبعة1، بدون دار نشر؛ 2008 .

34-راوية حسن "**مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**" الدار الجامعية، الإسكندرية،2003.

35-راوية حسن"**إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** "كلية التجارة؛جامعة الإسكندارية؛ مصر؛2001.

36- راوية محمد حسن "**إدارة الموارد البشرية**" الدار الجامعية، الإسكندرية،2000.

37-رعد سامي عبد الرزاق التميمي"**العولمة والتنمية البشرية المستدامة**" دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .

38-زكريا مطلك الدوري"**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية**" دار اليازوري، عمان؛ الأردن، 2005.

39-زكريا مطلك الدوري وأحمد علب صالح "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة.**" دار اليزوري؛ الأردن؛2009.

40- سعاد نايف برنوطي "**إدارة الموارد البشرية**" دار وائل، الطبعة الثانية، عمان الأردن؛2004 .

41-سعد علي العنزي وأحمد علي صالح "**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**" دار النشر اليازوري عمان الأردن؛ 2009.

42-سنان الموسوي "**إدارة الموارد البشرية ....وتأثيرات العولمة عليها**" **دار**مجدلاوي، عمان؛2003.

43-سهيلة محمد عباس" **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية 2003.

44- سيد محمد جاد الرب"**إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء- الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية**؛ دار الفكر العربي؛ مصر؛2009.

45- صلاح الدين، محمد عبد الباقي"**السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**"دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية؛ 2003.

46-صلاح الدين محمد عبد الباقي "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**" الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر 2002.

47-صلاح الشنواني" **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر؛1996

48-صلاح عبد الباقي "**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية** " منشورات كلية التجارة جامعة الإسكندرية 1999-2000.

49-طالح مهدي؛محسن العامري"**الإدارة والأعمال** "دار وائل للنشر؛الطبعة الثانية؛عمان؛الأردن؛ 2008.

50-عادل محمد زايد"**إدارة الموارد البشرية:رؤية إستراتيجية** "كلية التجارة، القاهرة،2003.

51-عبد الباقي صلاح الدين" **إدارة الموارد البشرية** " الدار الجامعية الإسكندرية،2000.

52-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **الإدارة؛ الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرين**" جامعة المنصورة؛ المكتبة العصرية؛القاهرة؛ 2006

53-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي"**اتجاهات حديثة في دراسات والممارسات إدارة الموارد البشرية**"المكتبة العصرية للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛2009 .

54-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "**إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم إستراتجيات القرن الحادي والعشرين**" جامعة المنصورة؛ مصر؛2005.

55-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**" مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

56-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**" العصرية للطباعة؛ مصر، الطبعة الأولى، 2007.

57-عبد العزيز بن حبتور"**الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**" دار المسيرة، عمان، 2007.

58-عبد الغفار حنفي" **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"الدار الجامعية، 2005.

59-عبد المنعم جنيد "**إدارة الأفراد**" الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة؛ 1984.

60-عطية حسين أفندي" **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**"مركز الأصيل للطباع والنشر؛ مصر؛2003 .

61-علي السلمي "**إدارة الموارد البشرية** " دارغريب للنشر والتوزيع، مصر، 1998.

62-علي السلمي "**السلوك الإنساني في الإدارة**" مكتبة غريب القاهرة بدون سنة.

63-علي السلمي" **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو**" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة؛1995.

64-علي السلمي" **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**" مكتبة غريب القاهرة 1983.

65-علي السلمي " **تطوير أداء وتجديد المنظمات** " دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،1998.

66-علي السلمي" **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**" دار غريب، القاهرة، 2003.

67-عمر وصفي عقيلي "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**" دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ الطبعة الأولى،2005.

68-عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن" **المنظمة ونظرية التنظيم**" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن؛ 1994.

69-عايدة سيد خطاب "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** "دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة 2003.

70-عايدة سيد خطاب"**العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية**" مكتبة عين الشمس، القاهرة،2001.

71-عايدة سيد خطاب"**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري** في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر_" مكتبة جامعة عين الشمس؛القاهرة؛ الطبعة الثانية؛2001.

72-عماد علي المهيرات "**أثر التمكين على فاعلية المنظمة**" دار جليس الزمان ؛الأردن؛2009.

73-فؤاد إفرام البستان"**منجد الطلاب**" دار المشرق للنشر والتوزيع، لبنان؛ 1980.

74-فواز التميمي" **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو(9001)** " عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع؛ الأردن، الطبعة الأولى،2008.

75-فيصل حسونة"**إدارة الموارد البشرية**" دار أسامة، الأردن؛2007.

76-فريد النجار" **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** "الدار الجامعية للطباعة والنشروالتوزيع؛ مصر، 2007.

77-فلاح حسن عداي الحسيني، "**الإدارة الإستراتيجية**،" دار وائل، عمان، الطبعة الثانية؛2006.

78-قاسم نايف علوان المحياوي" **إدارة الجودة في الخدمات**" دار الشروق للنشر والتوزيع؛الأردن، 2006.

79-كاظم نزار الركابي" **الإدارة الإستراتيجية** "دار وائل للنشر ؛عمان؛ الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2004 .

80-ماجدة العطية"**سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**"دار الشرق وللنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

81-مأمون سليمان الدرادكة" **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**" دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2006.

82-مؤيد سعيد سالم" **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**" الدار الجامعية، الإسكندرية،2001.

83-مؤيد سعيد السالم "**نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم**"دار وائل للنشر؛الطبعة الأولى؛لأردن1999؛ 2000.

84-محمد إسماعيل بلال" **إدارة الموارد البشرية**" دار الجامعة الجديدة الأزاريطة؛2004 .

85-محمد فتحي"**الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات**"دار التوزيع والنشر الإسلامية؛ القاهرة؛ مصر؛ 2001 .

86-محمد فنوح "**إدارة الموارد البشرية**" شعاع للنشر والعلوم حلب سوريا؛ الطبعة الأولى 2009.

87-محمد سعيد أنور سلطان"**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية الطبعة الأولى،2003 .

88-محمد سعيد سلطان" **إدارة الموارد البشرية**" الدار الجامعية، بيروت،1993.

89-محمد سعيد سلطان"**إدارة الموارد البشرية**"الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001.

90-محمد صالح الحناوي وآخرون " **مقدمة في الأعمال والمال** " الدار الجامعية؛الإسكندرية،1999.

91- محمد عثمان إسماعيل "**إدارة الموارد البشرية**" دار النهضة العربية بيروت؛1988.

92- محمد عثمان إسماعيل حميد "**إدارة الموارد البشرية** "دار النهضة العربية؛ القاهرة؛1993.

93- محمد ماهر عليش "**إدارة الموارد البشرية**" دار غريب للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛1981.

94-محمود أحمد الخطيب" **إدارة الموارد البشرية**" مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001 .

95-مدني حرفوشي" **تاريخ الفكر الإداري: رحلة الإدارة من الكاهن السومري إلى المفكر الأمريكي**"مكتبة زهراء الشرق؛ القاهرة؛1977.

96-مصطفى محمود أبو بكر"**الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛2006.

97-منصور أحمد منصور"**المبادئ العامة للقوى العاملة**" دار المطبوعات الكويت الطبعة الثانية 1979.

98-مصطفى كمال"**إدارة الموارد البشرية**" القاهرة للنشر والتوزيع، مصر،1996.

99-جمال الدين محمد المرسي؛ مصطفى محمود أبو بكر؛طارق رشدي حبة " **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

100-مصطفى نجيب شاويش "**إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد**-" دار الشروق للنشر والتوزيع -الأردن- ط3؛ 2005.

101-ممدوح محمود منصور"**(دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد)**"، الدار الجامعي؛ مصر؛ ط1؛ 2003.

102-ميشيل ارمسترونج "**الكامل في تقنيات الإدارة** " مكتبة جرير؛الرياض؛2004.

103–نعمة عباس الخفجي " **الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات،**"الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن،2004.

104–نبيل محمد مرسي" **الإدارة الإستراتيجية**" دار الجامعة الجديدة للنشر؛ مصر،2003.

105–نزار كاظم الركابي" **الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة**" دار وائل، عمان، الأردن؛2004.

106–هيتم حمود الشلبي ومروان محمد النسور "**إدارة الموارد البشرية**" دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان 2009.

107–هيثم حمود الشلبي؛مروان محمد النسور" **إدارة المنشآت المعاصرة** "دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2009 .

108–يحي ملحم"**التمكين كمفهوم إداري معاصر**" دار منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛القاهرة 2006.

109–طاهر محسن منصور الغابي"**الإدارة والأعمال**" دار وائل للنشر؛عمان؛الأردن، الطبعة الثانية،2008.

110–يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين وهاشم فوزي العبادي الفضل "**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل**" الوراق للنشر والتوزيع الأردن 2006 .

ج) الأطروحات والمذكرات.

ج/1) أطروحات دكتوراه.

1–أماني درويش عثمان" **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج**" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993.

2–سملالي يحضيه "**أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**" –أطروحة دكتوراه– غير منشورة جامعة الجزائر.2003–2004.

3–يرقي حسين "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك" أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر؛2007.

ج/2) مذكرات ماجستير.

1–بن قايد فاطمة الزهراء، مذكرة لنيل الماجستير" **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**" جامعة الجزائر؛ السنة الجامعية 2009–2010

2–بركات فايزة " **واقع وآليات تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف** " رسالة ماجستير غير منشورة ؛ جامعة بسكرة ؛ 2004/2003

د)المجلات العلمية.

1-مجلة **إدارة المعرفة**؛ جمعية إدارة الأعمال العربية مصر العدد 19 ديسمبر 2002 فؤاد القاضي "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لمجابهة تحديات القرن الواحد والعشرين.**

2-سلسلة **الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة**؛الدار الجامعية مصر 2009؛ محمد محمد إبراهيم "**إدارة الموارد البشرية احد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة**"

3-سلسلة **إصدارات الفكر الإداري المعاصر**؛إتراك للطباعة والنشر والتوزيع؛2004إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون "**عائد الاستثمار في رأس المال البشري**"".

4- سلسلة **إصدارات الفكر الإداري المعاصر**___"إتراك للطباعة والنشر والتوزيع؛2004._إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون: **قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين** .

5-سلسلة **الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة** الدار الجامعية؛مصر ؛ 2009 .

6-محمد محمد إبراهيم "**إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة**"

مجلة **جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية** –سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية اللاذقية سوريا المجلد(27)، العدد(1)،2005. عبد الهادي رفاعي، "العولمة "

7-المنظمة العربية **للتنمية الإدارية**؛العدد 19 يونيو 1997. عبد العزيز الشربيني"**الوجه الجديد للشركات العالمية** "

8-مجلة **الوعي الإسلامي** العدد 532 الكويت التاريخ 03-09-2010-سعيد عبد الله حارب "**الإسلام وتنمية الموارد البشرية** "

هـ)الملتقيات العلمية.

1-"المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث "مصر الجزء الثاني 2_4 أكتوبر 1998؛ فريد راغب النجار؛"**إدارة الإنتاج**".

2-"المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية بالقاهرة 20 إلى 22 أبريل 2004 . أحمد سيد مصطفى" **تمكين العاملين .. السمات المميزة .. والمقاييس المؤشرة.**

3- "المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛2001 . هامان حسن علي "**الموارد البشرية كمدخل ل للميزة التنافسية.**

ثانيا) المراجع باللغة الأجنبية.

A):Livres.

1-Ahmed hamadouche"**Méthodes et outils d'analyse stratigique**" edition chihab, Alger, 1997.

2- Armond Dayan" **Manuel De Gestion** "Ellipses/AUF,1998.

3-Bernard_MARTORY. " **CONTROLE DE GESTION SOCIALE"**.VUIBERT .PARIS. 1991.
4-Barnard Martory,Daniel Grazert"**Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et_Performances"**,Dunod,Paris4éme Edition, 2001.
5 - Baron .X **:" la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprises**", Cahiers Français. N° 82 P 3-18, la documentation française.1993
6-Banquer I "**.,Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines"** Chicoutimi,Gaéton Morin 2001 .
7 -Bertrand Thiery et autres"**,Organisation et gestion de L'entreprise"**,Les éditions D' Organisation,3 ème édition,Paris,1998
8-Charles Henri Bessetre Des Horts "**,Gérer les ressources humaines dans l'entreprise :concepts et outils"** ,les édition d'organisation ,Paris , 1990.
9-Corine Cohen ",Veille **et Intelligence Stratégique"**, l'avoisier ,France,2004
10-Daniel Soulie ;"analyse **economique et stratigie d'entreprise**" édition editef,canada, 1992.
11-Dimitri Weiss ": **ressources humaines, Edition d'Organisations**," 2ème édition, Paris. 2003.
12-guy Boterf**, l'ingénierie des compétences**, 2eme edition,edition organisation, paris,2000.
13-Iréne Foghievini **"Organisation et Gestion de L'entreprise**" aengne, Paris, 4édition, 1998 .
14- Jacques Grisé, **les Ressources humaine en tant que source d'avantage concurrentielle durable**, document de travail, N°13, AGRH Quèbec, 1997.
15-guy Boterf**, l'ingénierie des compétences**, 2eme edition,edition organisation, paris,2000.
16-Jean.Marie .PERETTI" **gestion des ressource et du personnel"** ed.vuibert .Paris 1994
17-J M Peretti **Ressources humaines** 5emme éd éd. Vuibert Paris 1998.
18-J M Peretti **Tous DRH** 2emme éd Les éd D'organisation Paris 2001.
19-Jean Pierre CITEAUX :" **Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques**", ARMAND Colin. Paris 2002.
20-Jean Brilman,**"Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance"**, Édition d'organisation, Paris, 3ème tirage, 2000.
21-José Allouche et Géraldine Schmidt**" Les outils de la décision stratégique, T2 –Depuis 1980**" Editions la découverte, Paris,**.1995**

22-L.Béanger et autres," **gestion stratégique et opération des ressources humaines**," Gaeton Morin, Chicoutimi, 1999
23-L. Béanger " **Gestion des Ressources humaines Approche Systématique "** éd Gaétan Morin ;Québec 1984.
24-Mallet Louis :" **la gestion prévisionnelle de l'emploi",** Editions Liaisons.1991.
25-Peter Drucker **,Management :Tasks ; responsibilities , practices , humaines** , London,1972

26-Serge Blanchard ",**Quand les RH construisent la croissance ?"** ,éditions d'organisation, Paris,2005.
27-Serge Blanchard ",**Quand les RH construisent la croissance**" ,éditions d'organisation, Paris,2005
28-Taieb Hafsi et Jean Marie Toulouse**," La stratégie des organisations :une synthèse** , éditions transcontinental ,Canada ,1997.
29- THIERRY. D et Al :" **la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences**", Paris, L'Harmattan.1990.

B) **:Revues.**

1-Anne Bariet, Bernard Girard, Martine Ressard " **gestion prévisionnelle de L'emploi victime de la crise** " In Entreprise et carrières, n° 310 , du 10 au 16 octobre 1995
2-Petit.D.,A.M bengue, "**Strategie et gestion des resources humaines"**,(Revue Française DeGestion**,**N132,.2001
3-Mandon. N :" **analyse des emplois et gestion anticipée des compétences**", CEREC, bref,N° 57.1990.

C):**séminaire**

1-Ecole Nationale d'Administration : séminaire de l'administration comparée **" la gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques** " 4ème groupe, Paris. 1999.

D):Internet.

1www.abahe.co.uk
Giget Marc" **La Dynamique Strategique d el'Entreprise",**ed.Dunod,Paris,1998
Arab British Academy for Higher Education.