

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



المؤتمر العلمي الدولي  
عولمة الإدارة في عصر المعرفة  
(15-17 ديسمبر 2012)  
جامعة الجنان  
طرابلس - لبنان



عنوان البحث  
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة  
مع الإشارة لحالة البلدان العربية

إعداد  
الأستاذ الدكتور فريد كورتل

هـ 1433 / م 2012

## ملخص :

شهد العالم خلال العقود الماضيين الكثير من التحولات الاقتصادية والسياسية العاصفة، بدءاً بانهيار الاتحاد السوفيتي وبلدان المعسكر الاشتراكي، والتحول بصورة متسارعة نحو اقتصاد السوق وصولاً إلى هيمنة الرأسمالية كنظام تغير ملائم وأساليبه في الإستغلال عبر التوسيع المستمر المتجاوز حدود الدولة والإقتصاد المحلي.

حالياً وفي ظل ثورة المعلومات والتكنولوجيا الكبرى، بلغ التوسيع الرأسمالي ذروته من خلال فتح آفاق جديدة تتمثل في تسهيل حركة إنتقال الناس والمعلومات والسلع والخدمات ورؤوس الأموال من دولة إلى أخرى وتحريرها من أيّة قيود، وذلك بتوحيد العالم وإخضاعه لقوانين مشتركة تضع حدأً لكل أنواع السيادة .وهذا النمط الجديد في التوسيع هو ما يُعرف بالعولمة التي ارتبط ظهورها ارتباطاً وثيقاً بميلاد الشركات المتعددة الجنسيات، ومن ثم بتوقيع اتفاق منظمة التجارة العالمية الذي ألغى مفعول القوانين الوطنية.

وبتعاظم دور العولمة من خلال تزايد دور وأهمية الشركات متعددة الجنسيات وعلومة النشاط المالي واندماج أسواق المال، باتت البلدان النامية بحاجة ملحة لتبني مجموعة من الإستراتيجيات الاقتصادية والسياسية لمواجهة الضغوط المتزايدة وبيئة العمل الجديدة المتسمة بالتغييرات السريعة والمنافسة الحادة بين الشركات والمنظمات، وطالما أن نجاح المشاريع وقدرتها على خلق مزايا تنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على الأساليب والممارسات المتبعة في إدارة تلك المشاريع وخاصة إدارة الموارد البشرية ، كما أنها لا تبالغ إذا قلنا بأنه قد أصبح من الواضح تماماً بأن كيفية إدارة الموارد البشرية تحدد وبدرجة كبيرة مصير المؤسسات والهيئات ومصير الاقتصاديات كلها في عصر العولمة، وإدارة الموارد البشرية التي تتمثل عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها، ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع الراهن. ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري(الوظيفي لاستثمار طاقاته). ولا يمكن أن تعمل المنظمات أو المؤسسات في بيئة مكانية واحدة منفردة تحت مظلة القوانين العامة حتى عندما يكون لكل منها مجموعة من القوانين الخاصة، وبذلك يمكن القول بأن هناك تكاملاً في عمل الجميع.

لذلك لابد من تسليط الضوء وزيادة الإهتمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية الذي بدأ يغزو الفكر الإداري كأدأة تقوم بجوهرها على الإهتمام بالعنصر البشري وما يمتلكه من قدرات عضلية و فكرية معرفية تمكنه من المساعدة على مواجهة العولمة وتحدياتها.

ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة - فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية، وأمنية، وتكنولوجية - يأتي من أهمها الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين للمنظمات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالمياً والحد من التهديدات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها.

ويرى أغازاده (Aghazadeh, 1999) أن التكنولوجيا والعلوم كعناصر حيوية مؤثرة مباشرة في مجال القوى البشرية، وان على المختصين في مجال الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الإفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم. وعليه فإن تبني استراتيجيات متطرفة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص لمواجهة تحديات العولمة ، أصبح أمر ضروريا ، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات

## المعاصرة

وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة ، و التقاوفات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم و معارفهم ، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل وبعبارة أخرى لابد من تبني إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تتماشى والتطورات الحاصلة التي نتجت عن العولمة ومارفها . خاصة إن كان للعولمة تأثيرات مختلفة كما سبق الذكر، مما سبق نصل لتحديد مشكلة البحث.

### مشكلة البحث :

ما هو المفهوم المعاصر وما هي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة وما تأثير العولمة عليها؟

### فرضيات البحث:

- إن مفهوم الموارد البشرية نتيجة للعولمة تطور حتى صار بمثابة جزء من رأسمال المنظمة وهو بمثابة محور الدوران بالنسبة لكل الأنشطة داخل كل الإدارة على اختلاف طبيعة نشاطها .
- هناك تأثير واضح للعولمة على إدارة الموارد البشرية في الإتجاهين السلبي والإيجابي

### أهمية البحث:

يكتسي البحث في موضوع إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تحديات العولمة أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصري أو تحديث لمؤسسة أو هيئة أو إدارة أو ... يجب أن يرتكز على العامل البشري بالدرجة الأولى

### أهداف البحث:

- التعرف على المفهوم المعاصر وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.
- التعرف على إنعكاسات و مدى تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية .

### منهج البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث السابقة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية كمعالجة لمشكلة البحث ، فإن الباحث سوف يعتمد على المناهج العلمية التالية:

- المنهج الاستباطي :والذي يعتمد على التفكير المنطقي الإستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية والعولمة .

-المنهج الوصفي :وذلك لوصف وتقدير وتحليل نتائج البحث التي سوف يقوم بها الباحث لاختبار فروض البحث .

ومن خلال الخطة المتبعة لإعداد البحث نصل بعض النتائج والتوصيات.

## مقدمة :

إن قوة المنظمات القادرة على التنافس في ظل العولمة والشخصية تمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبراسملها البشري والفكري وهذا يستوجب تحول منظماتنا عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام. ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة - فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية، وآمنية ، وتقنولوجية - يأتي من أهمها الحاجة إلى رفع كفاءة وقرارات العاملين للمنظمات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالمياً والحد من التهديدات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها .

ويرى اغا زاده (Aghazadeh, 1999) ان التكنولوجيا والعلوم كعناصر حيوية مؤثرة مباشرة في مجال القوى البشرية . وان على المختصين في مجال الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم. وعليه فإن تبني استراتيجيات متطرفة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص لمواجهة تحديات العولمة ، أصبح أمر ضروريا ، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة . وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها ، والتكنولوجيا الملائمة ، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم ، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.

ذلك هي ظاهرة "العولمة" ، و ما يحلو للبعض تسميتها "الكونية" Globalization . وفي تعبير موجز يمكن

تعريف العولمة بأنها التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغياً بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال بما يحقق أيضاً التخفف من قيود الوقت والزمان.

وبذلك فإن العولمة تتيح الفرصة لانتشار واستخدام طاقات تتجاوز الحيز المحلي لأي منظمة تعامل في مجالات الإنتاج والخدمات في العصر الحالي، وتحقق الوصول إلى مساحات وشراائح في الأسواق العالمية ومصادر للموارد على اختلاف أشكالها في مختلف أجزاء العالم كان الوصول إليها من قبل أقرب إلى المستحيل منه إلى الممكن.

والمحصلة الرئيسية لظاهرة العولمة- المستندة إلى كل التقنيات والمتغيرات المتصلة- أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق لها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقاً رئيسياً يحول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساعدة لها، الأمر الذي يوجب البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوقعة مع متطلبات العولمة.

من جانب آخر يسود العالم الآن اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهم من تراكم معرفي يمثل رصيداً متEEDEDاً من المعلومات وتحليلاتها والاستدلالات الناتجة عنها تمس كل قطاعات الحياة

وتأثير على مسيرة وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم عصر المعرفة على المرحلة التاريخية التي نعيشها الآن.

وقد ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها وقع محسوس في مختلف مؤسسات وهياكل المجتمعات المعاصرة وآلياتها وتمثل تلك الآثار فيما يلي :

- إسقاط المفاهيم والقيم والأسس - ومن ثم الأساليب - التي سادت في عصر ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل "العالم" كله مجالاً ممكناً ومحتملاً للتعامل.

- انهيار مفهوم "الزمان" حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم "الوقت" من قيد Constraint إلى مورد Resources ، وانهار إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الاستقرار فالتحvier هو الثابت الوحيد.

- تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلم Learning يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي. - بروز قوة المنافسة باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للمنظمة أن تحصل عليه في السوق الذي تتعامل - أو تريد أن تتعامل - فيه، ومن ثم أهمية أن تستند المنظمة التي تريد البقاء إلى "قدرات تنافسية" تعكس المميزات التي تتفوق بها على المنافسين وتصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders ، وبالتالي تتجه في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتعددة التي تتاسب وتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار [فكرة جديدة لعالم جديد].

- تصدع العلاقات التي استقرت بين الدول والمنظمات والمؤسسات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية حيث تخفت معايير "المواطنة" وتسود عوضاً عنها معايير تتجاوز حدود الوطن الواحد، وتقل إلى أبعد مدى إمكانيات الدعم والحماية وفرص الانعزالية التي كانت تسود المعاملات والعلاقات فيما بين منظمات الدولة الواحدة في عصر ما قبل العولمة. - تغيير مفهوم "الحيز" أو "النطاق" الذي اعتادته المنظمات محلية الطابع وحل مكانه العالم كله ك المجال محتمل لفعاليات المنظمة. أي منظمة - حيث ساعدت تقنية المعلومات المعاصرة الممثلة في الشبكة العالمية إنترنت في تحسيض هذه الإمكانيات للمنظمات من كل نوع وحجم للتعامل في السوق العالمي بكفاءة لم تكن تستطيعها من سنوات قليلة مضت سوى المنظمات العملاقة.

- تختلف مفاهيم وعادات الانعزالية والتبعاد بين المنظمات -وفهما بين وحداتها الداخلية-، ويزوغر عصر الشبكات Networks والتحالفات Alliances وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها الذاتية، وسيادة منطق التكامل Integration بدلاً من التجزأ والتضارب - . تعالى قيمة الجودة Doing right things right معناها الشامل والذي يعبر عنه بأداء الأعمال الصحيحة صحيحة من أول مرة

first time، ومن ثم تحقيق رضا العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين [وهم العاملين القائمين على تنفيذ مختلف عمليات المنظمة]، وهي المفاهيم التي شاع التعبير عنها بإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

وقد أصبح الانخراط في سلك العولمة يرافق "المعاصرة الحديثة"، وتبادر المجتمعات في درجات التهديد والاستعداد لهذا الانخراط الذي يقتضي الأخذ بجملة عناصر ثورة العولمة الجديدة، حيث لا يجدي الأخذ ببعض من عناصرها وترك العناصر الأخرى، وذلك حتى تتاح للمجتمع فرص المشاركة في العالم الجديد وإلا يتعرض للتهميش على خريطة العالم.

وكانت "الإدارة" من أكثر الظواهر المجتمعية تأثيراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية الهدارة، وذلك كونها- أي الإدارة - مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه. ومن ثم، فكل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية وسياسية وثقافية وتقنية وعلمية واجتماعية إنما يصيب في ظاهرة "الإدارة" والتي بدورها تحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحرير والتغيير المجتمعي.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبيّنت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهدارة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة- ومتعاكسة- باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم بدأ التزاوج - وهو أمر منطقي - بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية. وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد أو الموارد البشرية يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنتهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار. وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، و مباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المتخصصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التعاقد أو بلوغ سن التقاعد حسب الأحوال. وكانت أهم مساهمات دارة الموارد البشرية هي الاستجابة إلى طلبات الإدارات المختصة بالإنتاج والخدمات الرئيسية في المنظمة، وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.

## وبشكل عام كانت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
  - تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة
  - تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
  - تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها .
  - العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة
  - .السعى إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبيت روح الفريق
  - المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.
- ولكن هذه الأهداف التي تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرص للتحقيق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات تولي الموارد البشرية الاهتمام المناسب مع دورها في المنظمة.
- ولعل ما يلي هي أهم الأسباب التي حالت بين الإدارة العليا وبين الاهتمام بأمور الموارد البشرية في كثير من المنظمات في دول العالم - ومنها المنظمات العربية:
- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبي والنمو المتواصل في الكثير من المنظمات دون مشكلات كبيرة.
  - المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المنظمات.
  - حالات الاستقرار التقني النسبي وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.
  - توفر الموارد البشرية ذات القدرات العادلة والمتاسبة مع احتياجات المنظمات.

في تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لا يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن تواضع المستويات المهارية المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

وقد سادت مثل هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي، وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي. في تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تعنى بها الإدارة العليا في منظمات الأعمال هي تدبير الموارد المالية الازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول هو الإنتاج. ويلاحظ أن الكثير من فرق الإدارة العليا في المنظمات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى.

وبالنسبة للمنظمات الحكومية في كثير من دول العالم، فقد كانت تسير وفي نظم تقليدية تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم أدوات في النظام البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات، واستكمال النماذج والمستندات، ويُخضع العاملين لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة إليهم لا تترك لهم مساحة تذكر للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرارات، فهم آلات تؤدي مهام حسب القواعد. وبذلك لم تكن الإدارة العليا في تلك المنظمات الحكومية معنية هي الأخرى بقضايا إدارة الموارد البشرية وإحالتها بالكامل إلى مستويات تالية من الموظفين المتخصصين في أمور تطبيق القوانين والنظم المتصلة بشئون الأفراد.

ولكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتوالى والعنيف ذات التأثير المباشر على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها جمياً. ولعل أبرز تلك التغييرات ما يلي:

- التطورات العلمية والتكنولوجية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية
- تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد بتقنية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.
- اشتداد المنافسة وارتفاعها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة نتيجة التقنيات الجديدة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي خلق طلباً متزايداً على نوعيات جديدة ومتعددة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وصيانتها. - ظاهرة العولمة وافتتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام حركة التجارة الدولية سواء في السلع أو الخدمات، الأمر الذي أوجد احتجاجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه

- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصين في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغيير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

### الظواهر المرافقية للعولمة:

لقد رافق ظاهرة العولمة مجموعة من الظواهر الاقتصادية والثقافية والسياسية والعلمية والاجتماعية الناجمة عنها أو المرافقية لها التي أثرت بشكل أو بأخر على أوضاع القوى العاملة. ومن أهم هذه الظواهر الآتي:

1. تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، الأمر الذي يضع المنشآت الصناعية والخدمية أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب لملائحة التغيرات في معايير المهن المطلوبة للعمل .
  2. التوجه نحو اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي، وانقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة
  3. نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه، وبخاصة في المجالات التي لا تحتاج بالضرورة إلى قدرات وإمكانيات فيزيقية كبيرة، وإنما في مجال الخدمات والأعمال التي تحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة .
  4. حدوث تغيرات في هيكل العمالة والتوظيف، وتطور أنماط مختلفة في التوظيف، كالتوظيفالجزئي والتوظيف الذاتي دون مغادرة مكان السكن. وتضائل فرص التوظيف مدى الحياة .
  5. ارتفاع معدلات البطالة والتسرّع من العمل لكثير من الأيدي العاملة غير الماهرة، وانتشار شبكات الأمن الاجتماعي للبطالة .
  6. نمو دور الشركات المتعددة الجنسيات؛ إذ تسيطر هذه الشركات على أكثر من 80 % من الاقتصاد العالمي. كما تتميز هذه الشركات بتنوع الأنشطة والانتشار الجغرافي . فمن بين أكبر 500 شركة في العالم، توجد 482 شركة منها موزعة على الاتحاد الأوروبي واليابان وأمريكا، حيث تملك الأخيرة أكثر من ثلث مجموع هذه الشركات ومن بينها (5) شركات عملاقة تعد ضمن أكبر (10) شركات في العالم
- ترابط التوجهات نحو تكوين التكتلات الاقتصادية الإقليمية ونشوء أسواق اقتصادية مشتركة وتكون اتحادات جمركية، سواء للاندماج في حركة العولمة، أو للحماية منها .
- 8- تحرير حركة انقال العمالة بين الدول كونها عنصراً هاماً من عناصر قيام التجارة؛ وهو ما قد يؤثر على أنماط الوظائف وأدوار التدريب للموارد البشرية نوعاً وكماً، خصوصاً أن البرامج والخطط المستقبلية لمنظمة التجارة العالمية تهدف إلى عرض الوظائف المتاحة في جميع الدول الأعضاء من خلال شبكة "الإنترنت"

موضحة الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغلها؛ بحيث يتاح لمن توافر فيه الشروط المطلوبة من أي دولة من الدول الأعضاء التقدم للوظيفة المتاحة المعلن عنها من خلال الإنترن特، وبالتالي ستخضع الوظائف لوصف وشروط تتأي بالوظيفة عن المواطن؛ وهو الأمر الذي يتطلب جهداً وطنياً كبيراً في أعداد وتأهيل كوادر وطنية ذات مهارات فنية متقدمة ومعرفة وثيقة بالمواصفات القياسية التي تتطلبهما العملية الإنتاجية عالية الجودة. مما سيق نصل لنبين الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة.

### **الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة**

#### **\* التوجهات البارزة في العالم اليوم:**

تسود العالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجلمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي. وتدل تلك التوجهات على أوضاع جديدة ومتعددة في هيكل النظام العالمي من أهمها:

- أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته.

- أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد، أنشأت حالات جديدة تماماً في أنماط الحياة والاستهلاك وتوجهات العمل والإنتاج. - قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير الشامل والعميق في عناصر وتكوينات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية Macro والجزئية Micro ، ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات. ويمكن رصد أهم التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر- والتي تمهد لعالم الغد- فيما يلي: - التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفوذ الثقافي الشامل. - التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص سواء الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية وفقاً لقواعد اللعبة الرأسمالية. - التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمية، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقيات الجات 1994، وفي مقدمة تلك التكتلات المجموعة الأوروبية، مجموعة الآسيان، مجموعة باسفيك ونافتا التي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك. كما تجري مجالات منذ عدة سنوات لإقامة السوق الشرق أوسطية.

- الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالات ICT على قطاعات الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية والأسرية. - اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول Comparative Advantages، وتخافت القيمة التقليدية للميزات النسبية Competitive Advantages التي طالما اعتمدت عليها الاقتصاديات الكلية والجزئية. - وفي ذات الوقت، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على

الأسوق، وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحث والتطوير، بُرِزَ اتجاه قوي لتكوين تحالفات **Alliances** بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين.

وفي قمة تلك التحولات والتغييرات ظهرت العولمة Globalization باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، وأصبحت منظمات الأعمال في مختلف دول العالم تسعى لاستثمار الفرص السانحة في تلك السوق العالمي الكبير اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوفقاً مع مجمل التوجهات السابقة والتي تشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزاءها الحواجز أو المعوقات التقليدية.

## \* أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية /2

### • الثورات العلمية والتقنية

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتكنولوجيا العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققه من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات مت sarعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتكنولوجيا إلى ما يشبه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحدودات كانت دائمةً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويز ب في هذا المجال ما حققه التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتكنولوجيا تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغيرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقدير الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين Empowerment وإشراكهم في تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات. ولا شك أن الثورة العلمية والتكنولوجيا كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع ب معدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحواسيب الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها.

إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الإنترنت في تزايد مطرد ويفك حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود الوطنية والضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات الجات، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتاسب مع الأوضاع المعاصرة.

## • عالمية الأسواق وتحرير التجارة

وتأتي عملية افتتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسير لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيهه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألمتها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعددة الأهمية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتوارد فيها تلك الشركات.

وكان توقيع اتفاقيات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محددة للرسوم والضرائب الجمركية على الواردات، وكذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية وفتح أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة من خارجها، وتحمل أعباء اقتصادية واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصادياً.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتى من الخارج دون عائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

كذلك يصب في هذا الاتجاه حركة تكوين التجمعات الاقتصادية الإقليمية التي تحاول إقامة نوع من التوازن بين صالح الدول المكونة للتجمع الإقليمي وبين ضرورات الانصياع لمتطلبات تحرير التجارة الدولية التي تفرضها الدول الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها الذاتية بالدرجة الأولى. ففي هذه الحالات يكون المطلوب نوعيات متميزة من القيادات الإدارية العليا والأفراد المختصين بالتعامل في إطار تلك التجمعات. كما

يصب في نفس الاتجاه حركة التعاون الأوروبي مع دول البحر المتوسط والتمثلة في اتفاقيات المشاركة مع بعض دول المنطقة العربية.

## **• التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية**

كان انهيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من نفخ في الجمهوريات السوفيتية وتصدع في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت كثيراً من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، وشجعت على التحرر من مظلة الحكم الشمولي وسيادة البيروقراطية الحكومية في نظم الاقتصاد المخطط مركزياً. وتبع هدم سور برلين إعادة توحid ألمانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوروبا الشرقية من نظم الحكم الشيوعي وتحولها بدرجات مختلفة إلى ديمقراطيات على النمط الغربي تسعى للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والالتحاق بركب السوق الأوروبية والعملة الأوروبية الموحدة. وكان لزاماً على تلك الدول أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتتخلص من الملكية العامة لقطاعات الإنتاج والخروج من عزلتها الاقتصادية السابقة والاندماج في السوق العالمي. وقد امتد تأثير هذه الحركة نحو الديمقراطية واقتصاديات السوق إلى كثير من الدول خارج أوروبا في أفريقيا وأسيا ودول الشرق الأوسط وذلك بدرجات متباينة من العمق والنجاح. وقد ساعدت هذه الحركة التحررية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وافتتاح الدول بعضها على بعض وإزالة القيود المانعة لحركة الأموال والقوى العاملة والمبادرات الاقتصادية بين دول العالم. وشهدت التعاملات في العملات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة.

وقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتصاعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقيد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظيف. وتصاعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أهم الشروط التي تتطوي عليها اتفاقيات التعاون والمشاركة بين الاتحاد الأوروبي وغيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعديلية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر. ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعليم الأفضل، والرعاية الصحية والاجتماعية، وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسئولة في المنظمات، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

## **• الصحوة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم**

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي بها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متضاعفة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعد مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانيات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعلم والحصول على خدمات تعليمية متقدمة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم. وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات معايدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السماوات المفتوحة الآن مصدراً رئيسياً للمعلومات والتآثير الثقافي المتبادل بين دول العالم عاملًا أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عولمية.

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والعلمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متقدمة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

## **• الانتباه إلى البيئة**

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والعلمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف توجهاتها. وتبلورت الصحوة البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، وتطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي والاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

ويتمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة، وبالتالي اهتمت الإدارة بتقنية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة. فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي.

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور. وتتبادر السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية باعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقة للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة. فالمعرفة وليس المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومatum المعرفة. وقد ترتبت على ذلك الاهتمام بتكميل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويتربّط على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجديّة في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدّم الحقيقى. كما تبيّنت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإدراهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدّم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

### \* الملامح الرئيسية لفلسفة "الإدارة الجديدة"

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات وقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتكنولوجيا والافتتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبني عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها [ومن ثم لإدارة الموارد البشرية بها]: - الاقتراح بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة. - التوجّه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته. - السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها. - استثمار التقنيات

الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري. - استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات. - الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة. - تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهدي لانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته. - السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق. - الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناقض في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين. - استثمار إدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة - . تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يعثّر ثقافة المنظمة جميعها وليس مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعبير عما يرضي العملاء - . التحول من النظرة المحلية الضيق 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 - . استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين. - المرونة والحركة والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتناضفة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة. - قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير - . الإيمان بمنطق العمل المتزامن بدلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات. - الابتكار والتجديد والتلويع وتشجيع المبتكرین وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء". - تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية. - النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسطرين. - اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليسوا موظفين. - دمج المالك مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة في تطبيق شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة واتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة - . التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية والعمل على تعظيم القيمة المضافة. - الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتقدمة في العمل الإداري، وتنمية البحث والتطوير باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق. - اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم

العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الهدف وليس أهدافاً في ذاتها. ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء. - أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ - .السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

\* /4 الواقع الجديد:

تعيش المنظمات المعاصرة واقعاً مختلفاً نتيجة التحولات العديدة وتأثيراتها على نظام الأعمال. وتتضح مظاهر هذا الواقع الإداري الجديد في كثير من المنظمات على النحو التالي: - التحول في كثير من الشركات في العالم من حالة التأكيد إلى حالة من الغموض وعدم التأكيد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاظم التغييرات التقنية وغيرها من المتغيرات. - اضطراب الواقع الاقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى النظام العالمي الجديد، والتنافس على السيطرة الاقتصادية في العالم بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور آسيا إلى استعادة توازنهم واستئناف عملية النمو بعد الأزمة الطاحنة التي اجتاحتهم في عام 1997. - تحلل المؤسسات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد - اتجاه الكثير من الشركات الكبرى في العالم إلى الاندماج في أو التحالف مع أو الاستحواذ على شركات أخرى من أجل تكوين جبهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلى تمكناً منها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد - بروز أهمية إدارة "التنوع" والتعامل مع المتباينات، حيث تعمل المنظمات الآن في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتبادر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتعيش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة. ويترتب على ذلك بروز أهمية المزج بين "العولمة" - Globalization و "المحلية" Localization -، مما أظهره تعبيراً جديداً يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة وهو "Glocalization".

## \* ٥/ الادارة المعاصرة والنقلة الفكرية:

يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية Paradigm Shift أوجدت بناءً فكريًا جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء. وتتلخص هذه النقلة الفكرية فيما يلي:

- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنّة والمتغيرة باستمرار.
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين

المحلية - . التحول من نظم الإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماضية Analogue والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية - Digital. التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة، إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية. - 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. - التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة.

هذه التحولات تعكس معاني الحركية والдинاميكية والتطور المستمر والقابلية للتعليم والتكييف 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 والتراثي المعرفي المتواصل.

#### **6/ \* انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية:**

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي: - تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتشترك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها. - الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية. - الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل. - إدماج أفكار وتقنيات إدارة النوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة - . الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية. - النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراقبة، وليس إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى. - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية [على أنها نفقات استثمارية تدر عائدًا على الاستثمار وليس مجرد نفقات إيرادية بدون مردود. - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. - تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي

خدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم. - نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسؤولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في القسم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية . والخلاصة أن ما حدث يحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكرة الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متتطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفه وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تبيان تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية:

إن المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من المفاهيم التي جاءت نتيجة للتطور العلمي والفكري الذي تزامن مع العولمة ولذا لابد من الإشارة لبعض جوانب تأثيرهما على إدارة الموارد البشرية.

### ١-تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي:

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسوب الآلية وأخصائي الشؤون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم من يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة. - اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتکار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة . وتضم تلك المصادر العاملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات لا تتوفّر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك

المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل افتتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتترافق من خلالها معلومات متعددة. - إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المتزنة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تتحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتسخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متعددة تسهم في تطوير سلوكه وتتجديه وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة. من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث - .اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يباح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنتقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتطور كلما زاد انتشارها وتدالوها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتضاد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها. - إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركائزها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة ولاتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، بحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

1- من المفيد للمنظمة أن تتركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر لدى عملائها [مثلاً قواعد بيانات متميزة، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة...].، أما بالنسبة لباقي الأنشطة الازمة فهي تسعى للحصول عليها من

جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات. وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وجدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لا تملك القرارات التي توفر لها التمييز، وفي هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرغ المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي فيها. وفي بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى احتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضمناً لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلاً فعلت جنرال موتورز بشراء شركة Electronic Data systems. كانت تمدها بخبرات تقنية مهمة هي.

-2أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو "المعرفة" التي تتتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات أساساً لفعاليتها.

ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي: - أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتتأكد لها المركز التنافسي المتميز. - أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة- كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز . وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وافتتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترنات. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تشجيع وحفر تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرات المحورية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية. - أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتعددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى - أن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخلق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بمارسات أخرى أكثر تواافقاً مع معطيات عصر المعرفة من نحو:

1. التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفططاً والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس.

2. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم الالامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها. ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شؤون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترن特.

3. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتابيع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحوّلات يمكن الاطمئنان إلى ترسیخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

#### تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية :

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مناحي الحياة أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي؛ هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات، والإعتماد المتزايد والمكثف نحو إستعمالها وتوظيفها بقوة في جل- إن لم نقل كل- الأنشطة البشرية والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة. لقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات لحياتنا أثراً عميقاً سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة(المعرفة) مورداً أساسياً لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة و تكنولوجيا المعلومات سلاحاً إستراتيجياً. هذا الوضع الجديد فرض على المنظمات تحديات جديدة تختلف شكلاً و محتوى عن الفترات السابقة، وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية أكثر فأكثر منه عن الدول المتقدمة نظراً للتأخيرات المسجلة في الميدان التكنولوجي عموماً و تكنولوجيا المعلومات موضوع البحث خصوصاً، لكن هذا لا يعني أن هذه الدول بما فيها العربية لم تتأثر بما أفرزته هذا التكنولوجية خاصة في عالم الأعمال. فالعالم اليوم وبفضل التسهيلات و المزايا التي منحتها هذه التكنولوجية للبشرية أصبح يشبه القرية الصغيرة. ومنه بات لزاماً يقع على عاتق مدير تنمية الموارد البشرية مسؤولية التكيف مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تنمية وإدارة الموارد البشرية ويشمل ذلك :

- تدريب الكوادر العاملة في إدارة الموارد البشرية لاستيعاب هذه التطبيقات .
- وضع الخطط اللازمة لتكييف المؤسسات مع هذه التطبيقات.

وهذا كله للإستفادة من تكنولوجيا المعلومات التي لها تأثير بارز على إدارة الموارد البشرية يتجلّى هذا التأثير بصورة خاصة من خلال :

## **دور الكمبيوتر في مجال إدارة الموارد البشرية:**

يؤثر استخدام الكمبيوتر على الملامح التالية لإدارة الموارد البشرية:

-1- تقليل العمالة الروتينية.

-2- السرعة في الأداء.

-3- الدقة في الأداء.

-4- قدرة أعلى على التخطيط.

-5- قدرة أعلى على التنظيم.

-6- قدرة أعلى على الرقابة.

## **وللكمبيوتر دور كبير في مجالات إدارة الموارد البشرية التالية:**

أولاً : الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية يشمل كافة المعلومات عن العاملين مثل المعلومات الشخصية والوظيفية والصحية .. الخ.

ثانياً : إعداد تقارير عن الموارد البشرية تشمل بيانات حيوية عن تطور هذه الموارد بالمنظمة كمعدلات الغياب والتأخير وميزانية الأجور .

ثالثاً : الاستقطاب والاختيار ويشمل على سبيل المثال إجراء مقابلات شخصية عبر الإنترن特 وكذلك الاختبارات الوظيفية والنفسية .. الخ.

رابعاً : تخطيط القوى العاملة ويشمل حساب معدلات ترك العمل وكذلك حسابات إعداد العاملين في كل وظيفة وحركة تدفدهم بين الأقسام المختلفة .. الخ.

خامساً : تخطيط ورقابة الأجور والرواتب ويشمل حسابات ميزانية الحوافز والرواتب واستحقاق العاملين .. الخ.

سادساً : التدريب ويشمل تقديم برامج تدريبية عبر الإنترن特 والاحتفاظ بسجلات لهيئات التدريب المختلفة .. الخ  
إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيراً أساسياً على إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال التغيرات الأساسية التي تتعكس على إدارة وتنمية الموارد البشرية كتغير ثقافة المؤسسة من ثقافة ورقية إلى ثقافة إلكترونية في كافة مجالات العمل ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRD/M والإدارة الافتراضية . هذا بإختصار شديداً جانب من تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.

والخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحويل إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد其ا الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تتبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود استراتيجيات التالية:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

وفي جميع الأحوال يتم إعداد الاستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتعددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد استراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم وإعادة التصميم. إن مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن تفعّل تلك الاستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية الالزام، وإصرار الإدارة على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

## • إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

تبادر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:

- 1- **تحليل المناخ الخارجي** يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحولات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتحجّمات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويتربّ على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهدّدات القائمة أو المتوقعة.

-**تحليل المناخ الداخلي** ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي:

- الأفراد [المورد البشري] [بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية]. - [الأعمال] [الوظائف] التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتقييدات والتشابك. - المعدات والتجهيزات [والموارد المادية] [الأموال] التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف. - النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الاتّباع لأداء الأعمال. - التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدّم التقني في أداء الأعمال. - المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومبادرات الأعمال المختلفة. - العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع]. - العلاقات التنظيمية التي تحدّد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها "الهيكل التنظيمي" [التنظيم الرسمي]، أو كما تعبّر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف [التنظيم غير الرسمي].

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحدّدات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلًا. وتتضمّن عناصر الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تستطيع من خلال فعالياتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً وإيجاباً، وتستطيع توجيهها وإغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها. إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها. وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - : أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها. - استراتيغيات المنظمة العامة والاستراتيغيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة] الإنتاج، التسويق التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...]. ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق. - البناء التنظيمي للمنظمة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية. وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار динاميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعالياتها، فإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيغيات الموارد البشرية - . تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. كذلك تحليل التركيب العرقي والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية. - تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية - . تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور المعلومات البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الأداء. - تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة، والتي تمثل جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية،

و انعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمعاملين معها. و تمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملأً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتوجيد في الأداء، وقد تكون عاملأً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغضون استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتنعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.

ومن أهم السمات العامة لثقافة المنظمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتقدمة، وأسلوب إدراك التغيير ، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومدى تشجيع الابتكار والمبادرة بين أفراد المنظمة. كما تهتم بالتعرف على مدى شيوخ الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.

وتتبادر نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها . وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب والعوامل المسيبة لهما . وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة. وفي جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

-**3-تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية** إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية . وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتسهم وبالتالي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية . وتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية . والمفهوم أن تحديد التوجهات الاستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحية الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسئولة في المنظمة، وآخذًا في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين .

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج القصصية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية وال مجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التربوية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

**-4-تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية** إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الاستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية . وينبغي أن تعبّر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدًا للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباضره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعيّر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

**-5-صياغة وتكوين الاستراتيجيات** إن تكوين الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات [مصادر القوة] وتجنب [أو تحبيط] مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والخيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل التحديد تحديد استراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما لديها من إمكانات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

**-6-تنفيذ الاستراتيجية** يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبّر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتقويت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتنقاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه [طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل]، ودرجة الشمول [مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..]. كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية . وبالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطة بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها. فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية. أما في

المنظمات التي تتبع النمط الامركي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تتنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

7-**متابعة تنفيذ وتقدير نتائج الاستراتيجية** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات الصحيحة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية **تنفيذ الاستراتيجية**:

1- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتافق عليها

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة [المستهدفة] للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتنتمي الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج المتوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على مستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

خطوات بناء الاستراتيجية إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السادس] أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتواكب مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة [أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عدياً ونوعياً]. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين [المستوى الفعلي للموارد البشرية أو [المستوى المستهدف] تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية. وفي ضوء المنهج الاستراتيجي المقترن، يمكن عرض مكونات استراتيجية التنمية البشرية على النحو التالي: - الهدف الاستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتواافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي. - يترجم هذا الهدف الاستراتيجي إلى هدف تكتيكي هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكنولوجيا إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقات الإنتاجية المتاحة وللتغيرات المحتملة فيها. - اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكنولوجيا تقيس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان، وبالتالي فإن الاستراتيجيات المطروحة للبحث من أجل زيادة القيمة النهائية لهذه الثروة البشرية هي التالية: 1. العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومي الإجمالي 2. العمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي مع

ثبات عدد السكان. 3. العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل في الناتج القومي الإجمالي. 4. السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومي الإجمالي بنسبة أعلى. ويلاحظ أن البناء الاستراتيجي المقترن للسكان يتكامل مع استراتيجيات أخرى لابد من وجودها تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى وهي رأس المال وعناصر الطبيعة [المواد] كما تستهدف تحسين وتطوير الكفاءة الإدارية وتطوير وترشيد أساليبها وقرارتها. الاستراتيجيات المقترنة استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى: وتستهدف تحقيق النتائج الآتية: - تغيير التركيب النفسي للسكان - تغيير التركيب الوظيفي للسكان. - تغيير التركيب التقافي للسكان. - تغيير التركيب المهني للسكان. - تغيير تركيب المهارات للسكان. وبصفة أساسية فإن الاستراتيجية بعيدة المدى ترمي إلى إحداث تغيير هيكلجي جذري في خصائص وهيكل التكوين السكاني للمجتمع، تتعكس في المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، ومن ثم تتحقق في النهاية التكوين الأمثل للسكان [العدد الأمثل والخصائص المثلث].

وتصل الاستراتيجية السكانية بعيدة المدى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلي: - توفير مناخ الديموقراطية والحرية السياسية. - تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعلمي. - تغيير هيكل التنظيم الاجتماعي وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي، وإعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخول من ناحية أخرى. - تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التنفيذ والإعلام العامة. - تطوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المختلفة والعشوائية، وخلق فرص النمو الاجتماعي وترشيد العلاقات الاجتماعية بها. - إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتنفيذ والتنظيم الاقتصادي الجديد.

**استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى:** تستهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث تحول مرجعي في تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين، وذلك كهدف مرجعي يتكامل في المدى بعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكاني كله.

وتتجه هذه الاستراتيجية في الأساس إلى تحقيق ما يلي: - خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقاتهم حالياً في أعمال غير إنتاجية. - تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية [في ضوء الطلب وظروف السوق]. - زيادة نسبةقوى العاملة إلى إجمالي السكان [بالعمل مثلًا على الاستفادة من النساء غير المشغولات والأطفال حتى سن معينة] وتوجيه القوى العاملة الجديدة إلى الأعمال التي لا تتطلب قدرًا كبيراً من المهارة أو الخبرة. - زيادة فعالية القوى العاملة الأساسية في الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر. - تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية [الغياب، التمارض، الإسراف الموارد، عدم الدقة في التشغيل] وذلك بالتدريب من ناحية، وباستخدام نظم الحواجز الإيجابية والسلبية من ناحية أخرى. - تحسين المستوى العام للكفاءة

الإنتاجية للقوى العاملة من خلال: 1. التخطيط العلمي لقوى العاملة وتحديد الاحتياجات الدقيقة والنوعيات السليمة المطلوبة للعمل. 2. التصميم العلمي للعمل ووضع المعدلات القياسية وتصميم طرق وأساليب العمل. 3. الاختيار العلمي الموضوعي للأفراد ذوي المواصفات المناسبة للعمل، وتدريبهم على طرق وأساليب الأداء الموضوعية. 4. الإشراف العلمي على العاملين وتوفير التوجيه والإرشاد اللازمين.

- العمل على إعادة تكوين وتدريب النوعيات والأعداد الفائضة من القوى العاملة عن احتياجات الجهاز الإنتاجي بالدولة، من أجل استثمار طاقاتهم وخبراتهم في مجالات العمل المتاحة بالدول الأخرى التي تعاني قصوراً في مواردها البشرية.

**استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى:** وتنظر أهدافها على محاولة إحداث تغيير سريع وملموس في مدى الضغط السكاني على الطاقات الإنتاجية من ناحية، والعمل على زيادة المساهمات الإنتاجية للسكان بشكل عام وتتبلور فيما يلي: - إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقات الإنتاج الأخرى. - تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئاً على العملية الإنتاجية بما يساعد على رفع الإنتاجية وترشيد الإنفاق. - تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحي لأفراد العاملين في موقع الإنتاج الوعادة بالزيادة [الزراعة، الصناعات التصديرية...]. - تنظيم برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفي - .تنظيم فرص وبرامج التعليم المستمر وأنماط التعليم المفتوح الهادفة إلى رفع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع من العاملين وغيرهم. - تنظيم برامج لإعادة توزيع السكان بين المناطق المختلفة للتخفيف عن المناطق كثافة السكان، وتوفير المورد البشري اللازم لتنمية المناطق قليلة الكثافة السكانية - .تنظيم برامج عاجلة لإصلاح البنية والتخفيف من مشكلة العشوائيات.

## **تأثيرات التقنيات المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية:**

تبليور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسوقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآتي لطلبات الزبائن. وقد انعكست تلك الآثار على هيكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة على النحو التالي: - الاتجاه الواضح لتقليل حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى. - الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية. - كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزيائتها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت -. ضمور الاحتياج إلى العاملين متواسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الالتحاق إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى. - تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسوب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة. - تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصالحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتوجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة -. تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين موقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المنظمات العالمية.

أهمية تتمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها: الرغبة في الإنجاز Achievement Motivation السعي إلى التميز In Search of Excellence المخاطر Risk Taking الإبتكار والتجديد Creativity & Innovation الاستعداد للخدمة Service Oriented التركيز على النتائج Results Focused الاقتناع بفكر الجودة Quality Oriented العمل في وقت حقيقي Work in Real Time تقبل واستيعاب التغيير Managing Change

-تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم "الاستخدام" إلى مفهوم "الشراكة"، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم "أجزاء" إلى كونهم " أصحاب مصلحة" في المنظمة. - تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم " إدارة الأداء" "Performance Management"

تطورت في السنوات القليلة الماضية أفكار ومفاهيم لإدارة الموارد البشرية تختلف جذرياً عن الأفكار والممارسات السابقة التي شاع نطبيقها في مرحلة ما قبل العولمة وعصر المعلومات والمعرفة. وتقوم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على أساس التوجهات الرئيسية التالية: - يمثل المورد البشري مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي، وكذا أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء. - يتميز المورد البشري ذو المعرفة بكونه قادر على تحمل المسؤوليات وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات. - إن تكامل عمليات إدارة الموارد البشرية في منظومة متGANة، وبلورتها في استراتيجية متكاملة يتم إدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة يحقق للمنظمة فرصاً أفضل لتكوين وتشغيل موارد بشرية متميزة. - تعتبر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أساساً جوهرياً في كفاءة وفعالية نظم إدارة المواد البشرية.

السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية - انفصلت إدارة الموارد البشرية وانعزلها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في المنظمات العربية، وتدنى النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية. - تدنى الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام. - انحصر النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، ومسائل المخالفات والجزاءات. - غلبة الجانب الإجرائي على اهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وفقدان الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات. - انحصر ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف. وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصریح بالإجازات وما إلى ذلك. - وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة، تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة وتفيذ تعليمات إدارة الجوازات والجنسية. - يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها. - تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تتحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلًا. - لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي. - لا تacji عملية الاستقطاب والاختيار والعنایة الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف، وتنتمي عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة. - تفتقر كثيراً من المنظمات العربية إلى البنية

الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأهمها نظم إدارة الأداء ونظم معلومات الأداء، وكذا المتطلبات الأساسية لتنظيم أداء الموارد البشرية - . غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة، والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يغلب على أداء إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها. - لا تعني كثير من المنظمات العربية باستثمار فترة الاختبار لتكون فترة إعداد وتهيئة لفرد والكشف عن قدراته الحقيقة واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل، وفي معظم الأحيان لا يلقى الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فترة الاختبار أي توجيه أو إشراف مخطط، بل عادة يعهد به موظف قديم ليتولى تشغيله أو إشغاله، ومن ثم يفتقد المصدر السليم لمعرفة المعلومات الصحيحة عن العمل وعن المنظمة، وتكون قرارات تعيين هؤلاء أو الاستغناء عنهم مؤسسة في الغالب على انطباعات شخصية لأصحاب القرار. - تتمثل في نظم قياس كفاءة وتقدير الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات بال. - عدم العناية الكافية بتحطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها:

- 1- انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي.
- 2- إهار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجهية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال.
- 3- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل، الابتعاث إلى منظمات أجنبية متطرفة، أو التكليف بمهام جديد تحت إشراف خبراء متخصصين، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة، والاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة.
- 4- التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته. - ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التربوية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطرفة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة.

مدخل تطوير وتفعيل إدارة الموارد البشرية العربية تتطرق مقتراحاتا لتطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية من الاقتراح الأساسي والمبدئي بأهمية الموارد البشرية ودورها الحيوي في خلق القيم، وصناعة التقدم على كافة المستويات والأصعدة في المجتمعات المعاصرة. كذلك تستند تلك المقترفات على إحاطة بنماذج الفكر المعاصر في أمور الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتطورات العميقه التي مست الأفكار والتقنيات والتوجهات والمضامين، والمتمثلة في نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وتبلور مقتراحاتنا للتطوير والتحديث في حلقات رئيسية ثلاثة هي تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية، ثم تطوير الواقع التنظيمي والأطر التنظيمية، وتطوير التقنيات والأساليب في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية الحكومية ومنظمات الأعمال غير الحكومية على السواء، وتشمل التوجهات المقترحة التالية: - إحداث تغيير في مفاهيم الإدارة العربية ونظرتها إلى الموارد البشرية، ومن ثم الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية اقتداءً بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة. - تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلى مستوى الإدارات الرئيسية، ويتحقق للمسئولين عنها مرتبة الإدارة العليا، ويتم إشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة. - تحديد أساليب وأنشطة إدارة الموارد البشرية لتنطلق من مجرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجاز معاملات "شئون الموظفين" إلى مباشرة دور فعال في تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

تطوير المفاهيم يقصد بتطوير المفاهيم أن يتخلّى أفراد الإدارة العربية عن النموذج الفكري التقليدي لإدارة الأفراد واستيعاب وتقبل النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، سواء كانوا من فريق الإدارة العليا المهيمنة على أمور المنظمات عموماً أو المختصين بشئون الموارد البشرية، وكذا كافة أعضاء الإدارة المسئولين عن قطاعات الإنتاج والعمل المختلفة بالمنظمات. ويتم هذا التطوير الفكري في المفاهيم والقيم الإدارية من خلال ما يلي: - التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دوراً مرسوماً ومحدداً دون إضافة، إلى نظرة متطرفة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقديم المنظمة وتميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكّنها من السبق في الأسواق والوصول إلى أهداف الربحية والنمو. - الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دوراً مطلوباً في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولاً إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة. - ضرورة استناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية متكاملة تكون جزءاً رئيسياً من الاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال. - ضرورة إعمال التخطيط والتنسيق والتكميل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بدايةً بتحديد الاحتياجات من الأفراد بناءً على وصف الوظائف، والاختيار والتوظيف، وتحديد الرواتب والمزايا، والإشراف والتوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء وتقدير الأداء وحفز الأفراد وتدريبهم، وتحفيز المسار الوظيفي لهم، كل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتوافق وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة، ويمكن التعبير عن كل تلك التوجهات في أنها تقود إلى الأخذ بمفهوم "إدارة الأداء" - ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتباره استثمار له عائد ومردود وليس نفقة ضائعة، وبالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات. - الاقتداء بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالتفكير والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعمالها وخدماتها. - أهمية تطوير أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المناسب لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة

وتحقيق أسس الانتفاء للمنظمة. - العمل على تحقيق الترابط بين تطوير وتحديث نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية، وتعزيز المبادئ الأخلاقية وتطوير الأنماط السلوكية بما يتفق والعقيدة الإسلامية السمحاء، وتأصيل الجذور الإيمانية الإسلامية في ممارسات الإدارة ناحية عمالها، وعلاقات الأفراد بأصحاب الأعمال وأعضاء فريق الإدارة والمسؤولين في المنظمات. - التأكيد على أن أي برنامج لتصميم نظم إدارة الموارد البشرية لابد وأن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الآمنة، وأهمية النظر إلى العنصر البشري كرأس المال بشرى استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج. - إعادة الاعتبار لوظيفة "إدارة الموارد البشرية" كشريك، استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات وإنجاز الأهداف، والمساهمة في مسؤولية تطوير المنظمة وتأمين بقاءها وازدهارها في المستقبل. - الاهتمام بال المجالات الرئيسية لعمليات إدارة الموارد البشرية والتي أهلت لفترات طويلة في ممارسات المنظمات العربية وخاصة ما يتصل بما يمكن اعتباره البنية الأساسية في نظم إدارة الموارد البشرية مثل تحليل وتوصيف الوظائف، تحديد وتطوير نظم استقطاب الأفراد و اختيارهم وتهيئتهم للعمل، استحداث نظم تحديد المسار الوظيفي للعاملين، ربط التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية بقضايا تنمية الموارد البشرية، وتعزيز استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية - تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كأساس في عمل إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى مستويات الجودة الشاملة في جميع فعاليات ومنتجات المنظمة.

تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية تتضمن عمليات تطوير الواقع التنظيمي الأمور المهمة التالية: - صياغة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الأداء المختلفة. - تحديد الأهداف الاستراتيجية لقطاع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عبر عنها في شكل نتائج وإنجازات قابلة للقياس. - صياغة مجالات النشاط الأساسية التي تتجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى القيام بها ذاتياً، وتلك الأنشطة التي يمكن إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة. - ترجمة الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات الرئيسية تشكل المحاور الأساسية لتنفيذ الواجبات والمهام الأساسية المنوطة بالإدارة، وأيضاً توضيح العمليات الفرعية أو المساعدة والتي توفر خدمات المساعدة للقائمين بالعمليات الرئيسية. - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسية. - تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قرب قمة المنظمة حتى تكون في مجال اهتمام ومساندة الإدارة العليا. - إعادة هيكلة الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من ذوي المعرفة والدرية بمفاهيمها وتقنياتها الحديثة، وتحويلهم الصالحيات المناسبة لمباشرة أعمالهم بكفاءة، وحفر القادة الإداريين في كل المستويات ومجالات النشاط على مساندة وتفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية ينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارساتها وأساليبها في مجال الموارد البشرية في ضوء التوجهات التالية: - إعادة هندسة إدارات شؤون الأفراد أو شئون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجلـل الأفكار الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إطار يتفق والشريعة الإسلامية. - النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية

والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي. - إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها. - البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتحطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتياً أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة - تحطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتتوفر لها المواقف المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنها إجراءات التعيين والتسكن في الوظائف. - تحطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الأولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمنظمة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها. - المساعدة في تحطيط الأداء بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها، وشروط ومواصفات الأداء المتميزة. - تحطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة. - تحطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف الذي يحدد القيم النسبية للوظائف عملاً بمبدأ الراتب للعمل وليس للشخص. - تحطيط نظم وبرامج الحواجز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب. - تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء. - تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة. - تحطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد. - تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والإبتكار والتطوير - المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق. - تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

## الوصيات :

على ضوء ما تقدم من شرح وتحليل نصل لنقف عند وضع بعض التوصيات التي من شأنها تطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ومختلف الهيئات سواء الحكومية أو الخاصة في عصر العولمة، بحيث نؤكد دوماً بأنه أمام هذه التحديات لابد من دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة وإستراتيجية واقعية طموحة تأخذ بعين الاعتبار الآتي:

1/ أن متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب ترتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للدولة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود إستراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الإستراتيجية، ونظرًا لأن العولمة هي أمر واقع لابد من إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي لتلبية احتياجات سوق العمل من القوى العاملة المتخصصة والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.

2/ إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأنقلم مع التطور السريع وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة.

3/ تطوير النظرة إلى التدريب على أنها عملية إستراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية.

4.- ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها، مع الأخذ في الحسبان أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل شخص وفي أي مجتمع، وأنه يمكن ارث المهارات، لكنها تحتاج فقط إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها .

5/- أن التدريب أمر حتمي وضروري، فاكتساب العامل المهمات الأساسية قد يكون كافياً في أغلب الأحيان للصناعات ذات العمالة الكثيفة، ولكن هناك دائماً حاجة إلى التدريب التخصصي في الصناعات المعدة لتأهيل عمال ذوي مهارات نوعية تناسب الأعمال الموكلة إليهم.

6/- العمل على تحديث برامج التدريب لصقل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع التقنية الحديثة .

7.- تعلم اللغات وخاصة اللغة الإنجليزية كأساس للمتدرب والمدرب حتى يمكن فهم واستيعاب التقنية على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير المناهج التعليمية والتدريبية وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في التقنية.

8/- تبني وتطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة.

9.- التركيز على إنقاء قيادات إدارية تطبيقية عصرية خلقة وفعالة تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإنقاذ وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان الواسع والعميق بالقدرات التي لا حد لها للإنسان (الموارد البشرية) (وقيمة الإيمان بعالمية العلم والمعرفة وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق؛ إذ إن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد أساساً على مهارات القيادات في إدارتهم لمنظماتهم

10/-دعوة الإدارات العربية إلى اعتماد نظام هيكلاة من لأجهزتها لتواكب المتغيرات التكنولوجية وتغيير أساليب العمل بما يناسب هذه التغيرات والتطورات.

## المراجع

1. الجناحي، د.الحبيب ، ظاهرة العولمة: الواقع والآفاق ، مجلة عالم الفكر المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثاني ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، دولة الكويت ، أكتوبر / ديسمبر 1999.
2. هانس بيرمارتن-هار الدشومان، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة عدنان عباس علي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد 238 ، اكتوبر 1998.
3. الحجي، د. انس بن فيصل ، منظمة التجارة العالمية والنفط ، مجلة المجلة ، العدد 1035 ، تاريخ 12-18 ديسمبر 1999 ، لندن ، المملكة المتحدة.
4. مذكر، إ. د. علي أحمد ، العولمة والتحديات التربوية، مجلة العلوم والتربية ، العدد التاسع ، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة . يناير 1998.
5. عبد الله ، د. عبد الخالق ، العولمة : جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها، كتاب عالم الفكر المجلد ، الثامن والعشرون العدد الثاني ، العولمة ظاهرة العصر ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، دولة الكويت ، (أكتوبر / ديسمبر 1999).
6. المسيري ، عبد الوهاب ، عولمة الالتفات بدلاً من المواجهة ، كتاب المعرفة العدد السابع " نحن والعولمة ، من يربى الآخر ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية رجب 1420 ( أكتوبر 1999).
- 7- فريد كورتل ونوري منير ، إدارة الموارد البشرية في زمن العولمة ، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2011