

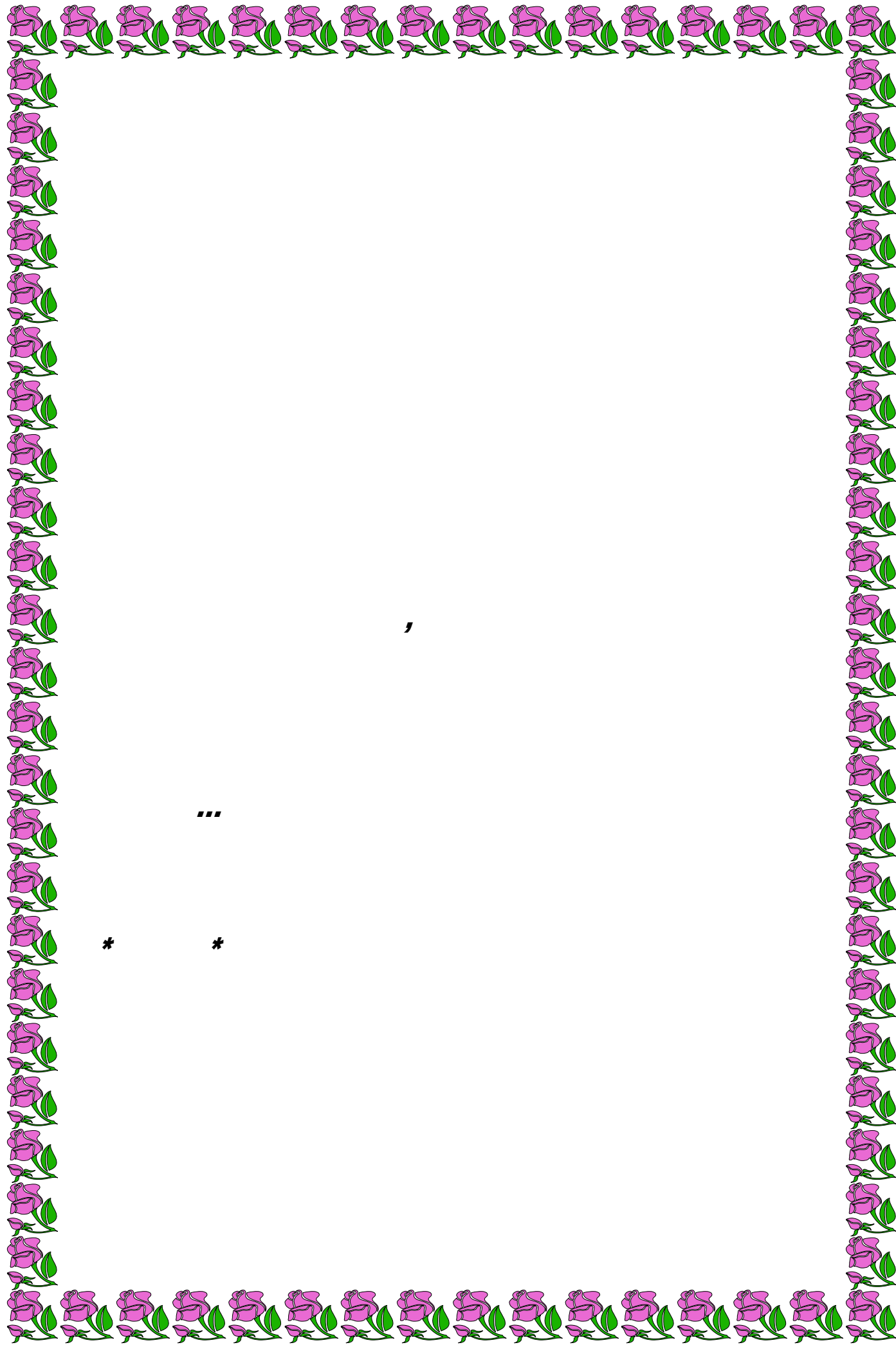
الرّصيد الوطني للأطروحات
يحظر النسخ و التوزيع

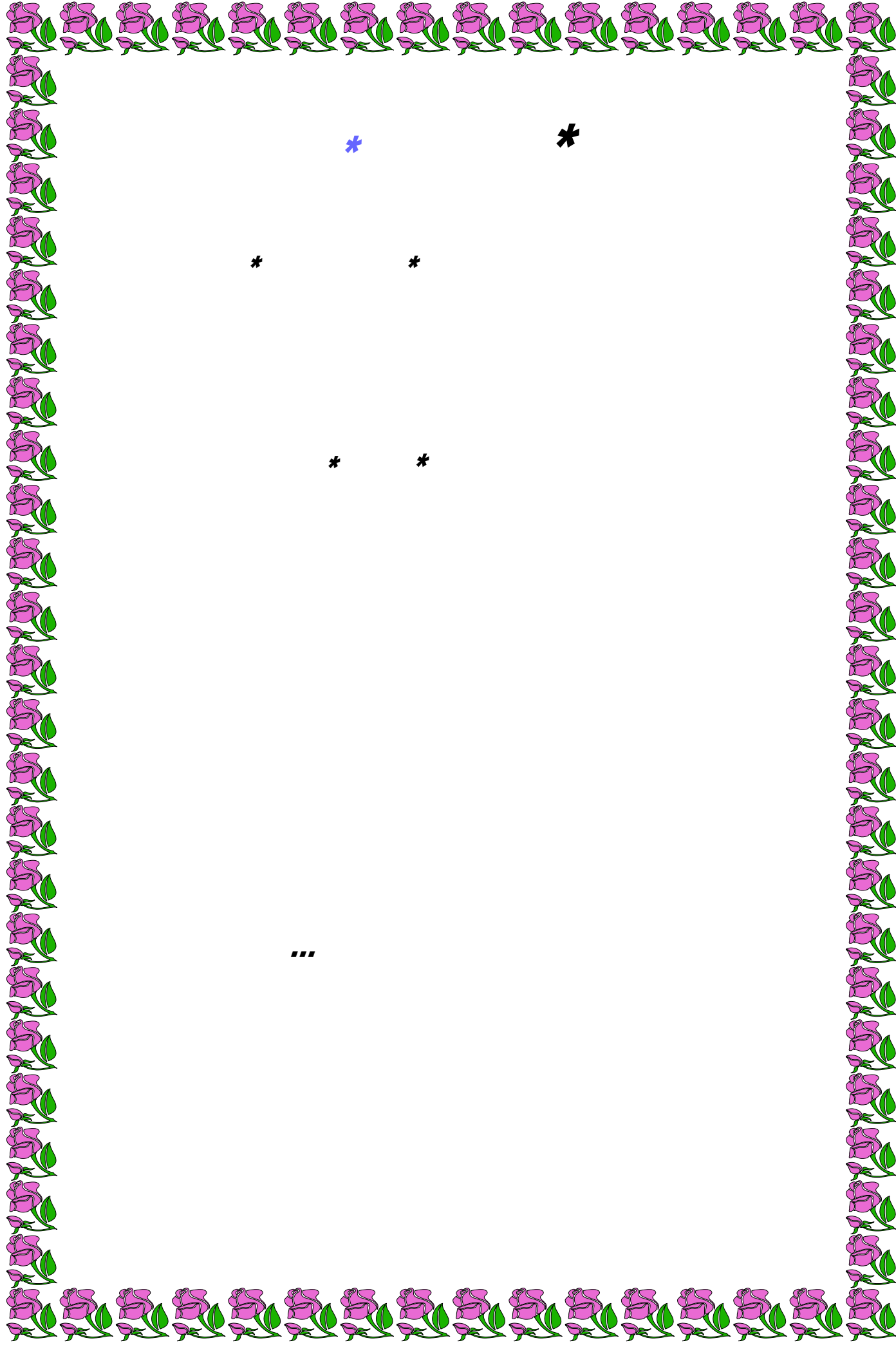


مكّانة تسيير الموارء البشريّة

ضمن المؤسسة الجزائرية

2007 / 2006





المقدمة

DžNjD ůT⁰ DžNjD U ħ
 . Ij Nj U 2 NjD ž ů . U T
 Ĩ ħ Ů Ij Dž NjŮ II
 . U Nj ž γ Ĩ z⁵ U 2 NjD ž Ĩ

 : Ůā U'z Nj , γ Dž U 5
 2 NjD ž DžNj Nj p U Nj z Nj
 cŮāNj U 2 z 2 p U Dž Dž 2 p U
 Nj Ů Ĩ γ p z T Dž ā
 γ D ž U z Dž Dž Nj D U z 2 pDž D
 γ 2 Dž ů Nj ů U DžNj 2 p ħ
 p ž 2 U ž

 Σ D Ů γ Ůā Ij Nj
 z D ž z Ů . 5
 f Nj . ú ā 2 U γ ů Ć z ā 2 U
 . U Dž Ć II

 z ž U γε⁰ ā σ T⁰
 ε Ů ů Ů ž Ů Ů Ć ā
 z T Ů z D Ĩ ā Nj γ
 N Ů ů , z γ ħ Ů Ĩ
 2 γ II , T ε
 . z Ĩ

Ů Nj T Σ Ů ➤
 z Nj Ů T z
 . T Ů d ě ĭ Ć š lj Nj Nj Ů Ů
 :Y z Nj
 : z Nj š Nj Y t U' z
 : U z Nj
 Nj z Y Nj ĭ ĭ , Nj Ů 5 θ ➤
 U z Ů z U z š θ ➤
 U z z Ů z z Nj ĭ z ➤
 T z z5 š Y ➤
 U Ć z ➤
 : t
 , Ůd ĭ Ů , ε T Ů Nj U
 : 5 W
 z Ů T ➤
 z Σ z š
 . U T Ů ➤
 Ů Nj U ĭ Ů ➤
 . U lj Nj z š Ů z
 ε ĭ U ➤
 . z5 ĭ ĭ Ů z5
 T Ů z z z Ů ➤
 U
 ě ➤
 . U

:
 Ĩ ∥ γŭ Ů đ γ ů λ Ĩ Ů
 : ττ z Uʒ
) z d Ů τ Ů -Ů
 z τ Ů đ z z τ t Ů (
 : N Ĩ 1998
 λđ λ Nj τ Ů d τđ ➤
 z d 5 ā ➤
 ā τ Ů Ů t z đ 5 γ ε ➤
 z z đ Σ đ εđ đ Ů z τ Ů d
 z λ U
 Ĩ Ć5 Ů 10 - γ
 t ε (z) τ Ů d
 2005 đ τ Ů đ z z N ů
 : N Ĩ
 U Ů đ τ z ➤
 N Ů đ ε ω Nj
 ůλ 5 Σđ T
 5 U ā lj Ů λ Ů ➤
 z Ć Nj d γ N ů đ Ů
 . z đU z Nj z Ů
 Ć đ t ů z Ů ω ➤
 z Ć5 Ĩ τ U
 ω λŭλ ω : Nj

ω z ω ü c₅ ω : Nj λ
 . z λ o' λ ω
 : t N
 ž 5 θ ĭ z , 5 T N ĭ
 , 5 U U , 5 U Nj
 : Nj t ž
 : t ž , 5 d , z 5 T t Nj z
 ž Nj 5 T₅ z ü T z ž t
 t ů 5 ž Nj 5 lj t ů U
 . z lj ů
 ů ž 5 ĭ t λ T₅ D
 ů 5 ůů T₅ λ t D ů Nj
 . 5 ů U' z t λ t . U
 , 5 U λ U t λ T₅ Nj z
 , z U 5 U lj Nj , z
 Nj ůŷ T₅
 d t ů 5 ů d
 ā ů Nj ů T ů z t T
 . lj

الفصل الأول

٢ ١ج ٢

تمهيد:

لقد اتخذت أهمية إدارة الموارد البشرية تتعاظم بدلالة تعاظم الدور الأساسي الذي أصبح يلعبه المورد البشري في تمكين المنظمة من مواجهة تحديات البيئة، والوصول بها إلى تجسيد مشاريعها التنافسية بما يحقق لها قدرة أكبر على تحقيق رضا العملاء.

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمجموعة من التطورات والتغيرات سواء من حيث القاعدة الثقافية والعلمية الضرورية لمديري الموارد البشرية، أو من حيث المهام والأدوار التي تضطلع بها هذه الإدارة، ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهميتها و وظائفها، و تطور ممارساتها من ضمن تطور الفكر الإداري.

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية المستخدمة في الفكر الإداري الحديث نظرا لعلاقتها بالعنصر الحيوي داخل المؤسسة ألا وهو الإنسان، لكن هذا المفهوم ليس وليد الساعة وإنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمة في إبراز مدى الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين، وتعد البرامج والسياسات الكفيلة بتنظيمهم وتحسين أدائهم والمحافظة على مهاراتهم وتنميتها، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية من وجهة نظر المؤسسة هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات حيث تقسم هذه الموارد إلى أربعة مجموعات هي:

➤ الموارد الاحترافية.

➤ الموارد القيادية.

➤ الموارد الإشرافية.

➤ باقي الموارد المشاركة.¹

يؤكد المختصون في مجال الإدارة على مسألة هامة، وهي أن الإنفاق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية لا ينظر إليه على أنه تكلفة بدون عائد، بل على أنه إنفاق استثماري له عائد طويل الأجل.²

إن اعتبار الإنسان داخل المؤسسات على أنه مورد يعود إلى عاملين هما:

- إن العمل الذي يبذله الإنسان عامل أساسي ضمن العملية الإنتاجية.
- إن التطور و المبادرة والجهود التي يبذلها الإنسان هي المحدد الأساسي للفعالية الكلية للمؤسسة.⁽³⁾

تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعالية أدائها قوة للمؤسسة وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي يأتي في مقدمتها رضا العملاء المستهدفين، ومن وجهة نظر المجتمع

¹ - حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص17.

² " : " 2005 13.

¹ - Pierre LOUART « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1994, p7 .

فان الموارد البشرية هي القوى العاملة لبلد ما، والتي تتشكل من مجموع السكان في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون على العمل⁽¹⁾.

هناك تقسيم لهذه الموارد حسب مجال الأعمال الذي تنشط فيه حيث يستخدم اصطلاح الياقات البيضاء والياقات الزرقاء للتمييز بين مجموعتين من العاملين:

***الياقات البيضاء:** تشمل العاملين الذين يشغلون وظائف من النوعيات الآتية: المهن الحرة (أطباء، محامين، محاسبين... الخ) الوظائف الفنية ، المديرين ،الموظفين العموميين (المستويين الأوسط والأعلى في الجهاز الإداري)،رجال البيع وموظفي الأعمال المكتبية.

***الياقات الزرقاء :** تشمل العاملين الذين يشغلون وظائف وأعمال من النوعيات الآتية : الحرف، الأعمال التشغيلية ، الأعمال الصناعية ، الأعمال الزراعية⁽²⁾.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

تتشترك الموارد المادية ، البشرية ، التكنولوجية والمعلوماتية في تحقيق المؤسسات الاقتصادية للأهداف التي أنشأت من أجلها، ولاشك أن كل هذه الأصول تمثل أهمية كبيرة في نجاح وفعالية المؤسسة، لكن الملاحظ اليوم أن الموارد البشرية هي أكثر هذه الأصول أهمية نظرا لارتباط مستوى أداء باقي الأصول بأدائها، لذلك فان الإدارة الناجعة لهذا المورد تعد من المجالات التي تثير اهتمام الباحثين والمختصين في علم الإدارة لما يتميز به من التغير المستمر ولما يحتويه من التحديات .

لقد اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم معين لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التميز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، في حين يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية كل من وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بالإضافة إلى كون هذه الإدارة تجمع بين النشاط التنفيذي والنشاط الاستشاري⁽³⁾. توجد مجموعة من التعاريف التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ومن خلالها نستطيع أن نستنتج المدلول الحديث لهذه الوظيفة.

- **تعريف أ- سيكولا (A-Sikula):** "إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطتها، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة،الاختيار،التعين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وبحوث الأفراد"⁽⁴⁾.

- **تعريف ج- مارتن(J-Martin):** "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

1 -	"	"	2000	26.
2 -	"	"	2003	22
3 -	»	»	2001	28.
4 -	"	»	2002	16.

- **تعريف هـ- شاردن و أ- شيرما (H-Churden A-sherman) :** " إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية وأساليب ينبغي أدائها ، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم ، والمهمة الرئيسية لمديري الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مروضيهم بطريقة أكثر فعالية".⁽¹⁾

- **تعريف مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح:** " إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة الأنشطة والبرامج الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم الآتية:

- ◀ إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.
- ◀ إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسة شأنها شأن بقية الوظائف الأخرى.
- ◀ إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العناصر البشرية على أساس أنهم أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المؤسسة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل.
- ◀ يجب أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.

- ◀ تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم
- ◀ تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها وبما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة".⁽²⁾

- **تعريف جمال الدين محمد المرسى :** " إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".⁽³⁾

- **تعريف عمر وصفي عقيلي:** " إدارة الموارد البشرية هي إدارة وظيفية أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويساهم في تحقيقها".⁽⁴⁾

- **تعريف جون بيار سيتو (Jean Pierre citeau):** " إدارة الموارد البشرية هي إدارة تساهم في البحث على أفضل فعالية للمؤسسات من خلال:

- ترقية وتنفيذ أفضل تخصيص للموارد البشرية.
- تعبئة طاقات كل أجبر، تأليف الطموحات الفردية والجماعية حول نشاط ونمو المؤسسات⁽⁵⁾

1 - " » 2000 17- 18

2 - " 2002 5-6

3 - - : 21

4 - 14 2003 19

2- Jean Pierre CITEAU « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », éditions Armand Colin, Paris, 2002, p38

نلاحظ أن كل التعاريف السابقة تتفق على حقيقة أساسية ألا وهي أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، فهي تختص بمتابعة الاستخدام الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية بما يحقق الإنتاجية والفعالية المطلوبة، فإدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة بما يعني التزامها بالقيام بمجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- ◀ تخطيط القوى العاملة وتحديد العمالة اللازمة للقيام بمختلف الأنشطة من حيث الكم والكيف.
 - ◀ دراسة المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على العدد المطلوب لمعالجة فجوة العمالة.
 - ◀ استقطاب واختيار ثم تعيين أفضل الأيدي العاملة.
 - ◀ صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة النشطة بالمؤسسة حتى تكون على استعداد دائم لمقابلة التغيرات والتطورات في أساليب العمل وتقنياته.
 - ◀ تحفيز ومكافأة العاملين وذلك من خلال إعداد نظام متكامل للحوافز والأجور يضمن تعاضد الروح المعنوية للعاملين.
 - ◀ العمل على إيجاد نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين.
 - ◀ العمل على توفير الرعاية الاجتماعية والصحية المناسبة وذلك لضمان سلامة القوى العاملة وتوطيد العلاقة والثقة بين المؤسسة والعاملين بها.
- إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة الاقتصادية مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

المطلب الثاني: أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بأنها من الوظائف المساندة والداعمة لنشاط المؤسسات، فهي تهتم بكل ما يتعلق بتسيير الأفراد، حيث اتسع مجال تدخلها ليتعدى الوظائف التقليدية ويصبح أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة العامة و عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

الفرع الأول: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

- 1- إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.
- يمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي:
- ◀ تغير احتياجات العاملين و تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء.
- ◀ اشتداد حدة المنافسة و زيادة درجة التدخل الحكومي.
- ◀ تعقد المهام الإدارية وظهور الحاجة إلى نظم معلومات الموارد البشرية.
- ◀ الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري⁽¹⁾.
- ◀ تغير تركيبة القوى العاملة وتزايد مشاركة العنصر النسوي ارتفاع متوسط عمر العاملين.
- ◀ تعقد بيئة الأعمال⁽²⁾.

يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له واعتباره شريك في المؤسسة⁽³⁾.

1 - 20-22.

2 - " " ، 2000 27.

3 - " " 2001 44.

ترتبط إدارة الموارد البشرية بكل المجالات التي لها علاقة بالعمال داخل المؤسسة مثل التوظيف، تسيير المسارات المهنية، التكوين، تقييم الأداء، تسيير النزاعات، تحسين ظروف العمل، الاتصال... الخ وضمن أهداف إدارة الموارد البشرية نجد البحث الدائم على تعظيم عائد المورد البشري، وذلك من خلال تفعيل بعض العوامل منها الكفاءة، الدافعية، الإعلام، التنظيم، تسيير فرق العمل وكذلك من خلال تحسين أداء أنشطة الموارد البشرية وبالأخص أنشطة التوظيف، التكوين و التحفيز.⁽¹⁾ في المرحلة الراهنة أصبحت الموارد البشرية تمثل التكلفة الأكثر أهمية ومصدر المشاكل المعقدة داخل المؤسسة، وعليه فان دور إدارة الموارد البشرية يكمن أساسا في تنمية وتنمين الأصول البشرية وتدعيم مساهماتها في خلق القيمة لفائدة كل أصحاب المصلحة داخل المؤسسة.⁽²⁾ تختلف إدارة الموارد البشرية الحديثة جذريا عن إدارة الموارد البشرية التقليدية و هو ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (1): اختلاف مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية التقليدية عن إدارة الموارد البشرية الحديثة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اعتبار الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين	اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابه مع الأهداف والاستراتيجيات مع تبني مفاهيم إج ش في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارتها والتحول نحو نظم وتقنيات الإدارة الالكترونية
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية ومن ثم ركزت على أداء المهام التي يكلف بها دون أن يكون له في التفكير واتخاذ القرارات	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات
اتخذت تنمية الموارد البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها	تنمية الموارد البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق
ركزت على الجوانب المادية في العمل فاهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات
اعتبار تكلفة المهام التي تتولى الموارد البشرية نفقات بدون عائد	اعتبارها نفقات استثمارية طويلة الأجل
الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية	الانشغال بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الداء وتحقيق الإنتاجية القصوى وتحسين الكفاءة والفعالية
حصر عمليات استقطاب العنصر البشري في حدود السوق المحلي	فتح عمليات الاستقطاب على مستوى سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة

المصدر: علي السلمي -إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية -ص45

⁴ - http://fr.Wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines le21/03/2006 .

⁵ - Jean BRILMAN, « les meilleurs pratiques de management », éditions d'organisation, 2001, p329.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

يتوقف بقاء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم بواسطة القيادات المتخصصة، فإدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة، حيث يتمثل النوع الأول في تعظيم الإنتاجية والذي يمثل هدف رئيسي لكل المؤسسات، وتظهر مسؤوليتهم هنا في تطوير واقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك يجب العمل على تطبيق وتقييم بعض البرامج التي تتماشى مع هذا الهدف، وعلى ذلك يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بالمشروع بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافه.

أما عن الهدف الثاني الرئيسي فهو مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح حيث يتمثل في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاح " الوقاية التنظيمية " ⁽¹⁾. تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فان التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقبورها.

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة توجد أهدافا فرعية تتمثل فيما يلي:

- ◀ توفير الحافز لدى الموارد البشرية لتقديم أقصى مجهود ممكن.
- ◀ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ◀ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه، وتوصيل أرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين قد يؤثر على روحهم المعنوية.
- ◀ رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم ⁽²⁾.
- ◀ متابعة المسار المهني للعمال وترقية الأكفاء منهم، والتعرف على حاجاتهم من التكوين والتدريب أو إعادة التوجيه إلى مهام ومناصب عمل أخرى .
- ◀ متابعة صراعات العمل والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، كما تسهر على التعرف على مشاكل العمال والصعوبات التقنية والمهنية والاجتماعية التي يواجهونها والعمل على حلها. ⁽³⁾

حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الأهداف السابقة وغيرها يجب عليها أن تقوم بعدد من الأدوار نذكر منها :

- * **الدور الاستراتيجي** : من خلال المساهمة في وضع سياسات الأفراد داخل التنظيم ، وضمان سيرورة القيادة لإدارة الموارد البشرية.
- * **الدور التكتيكي** : من خلال تقديم اقتراحات للإدارات الأخرى تتعلق بالسياسة المناسبة لإدارة وتقييم جودة الأداء .
- * **دور الشراكة** : توفير الدعم التقني و اللوجستي للمديرين من أجل إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية.
- * **دور الرقابة** : المساهمة في ضمان احترام المبادئ المرغوبة، وتنسيق ومراجعة السياسات و الإجراءات الموضوعية ⁴.

⁴ - Yves Emery et François Gonin, "Dynamiser les ressources humaines", Bibliothèque ressources humaines, Paris, 1999, p17

الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، وفي نفس المؤسسة من وقت لآخر، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمؤسسة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة. من الطبيعي أن ننظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أهم الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة، بما ينسجم مع توقعات ومتطلبات المؤسسات ومحيطها، وكما يرى الخبيران **هاتمان وشواب (Heneman et Schwab)** أن الغاية من نشاطات الموارد البشرية تكمن في خلق التناسب والانسجام بين الفرد وبين ما يقوم به هذا الفرد من مهمات خلال تأديته لعمله، وهذا التناسب يمكن أن يتم بواسطة وسيلتين مختلفتين هما:

« الحرص على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف المتوفرة لدى المؤسسات وبين المهارات أو القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية أو التي يمكن أن تكتسبها هذه الموارد خلال ممارستها لنشاطات العمل.

« التقريب بين الحاجات والتوقعات التي تحملها معها الموارد البشرية عند قبولها المشاركة في وظائف ونشاطات المؤسسات وبين ما تقدمه بالمقابل هذه الوظائف والنشاطات من إشباع لتلك الحاجات ومن التزام أي أو مستقبلي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتلك التوقعات.⁽¹⁾

من أهم الأنشطة المنطوية تحت مظلة وظائف إدارة الموارد البشرية نجد:

1- أنشطة الحصول على العاملين:

قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين، فانه يجب على مسئول الموارد البشرية مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، فلم يعد يمارس مهامه بمعزل عما يجري داخل التنظيم، فالمؤسسة عندما تمارس نشاط التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحدد غايتها وأهدافها، عادة ما يتمخض عن ذلك تغييرات هيكلية والتي يترتب عنها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال والعمل... الخ، وهذه بدورها تجلب معها مجموعة من الوظائف الحيوية والتي يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات الملائمة لشغلها بالنوعيات والأعداد المناسبة.

بعد التعرف على الاحتياجات من حيث الأعداد والنوعيات فإن إدارة الموارد البشرية تبدأ في ممارسة أولى خطوات الاستقطاب وذلك في ضوء المعلومات المستقاة من الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، وعند الانخراط في هذه العملية فإن مسئول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين هما:

➤ الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين لشغل الوظائف ومن ثم إتاحة قاعدة أوسع للاختيار أمام المديرين التنفيذيين.

➤ توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها، بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب على الأفراد المؤهلين لشغلها.⁽²⁾

بمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية اختيار المتقدمين الذين تتوفر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة، وذلك من خلال مسح لمصادر الأفراد المختلفة الخارجية أو الداخلية، بهدف اكتشاف الأفراد المؤهلين.⁽³⁾

إن الانتهاء من العمليات السابقة يمثل نصف المعادلة، أما النصف الآخر فيكمن في ضمان قبول المتقدم للوظيفة لعرض المؤسسة، وهو ما يعني ضرورة قيام مسئولو الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص بمعلومات عديدة تتعلق بثقافة التنظيم، السلوك المتوقع، فرص النمو والتطور وغيرها من المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى استقطاب واختيار وتعيين أفضل العناصر لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

2- أنشطة التدريب والتنمية:

بعد الانتهاء من وظيفة الحصول على العاملين تبرز في الأفق وظيفة التدريب والتنمية ذلك إن عدد قليل جدا من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المطلوب، فالأفراد الجدد يحتاجون إلى تعليمات وإرشادات وتوجيه وتكيف مع بنية العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور. إن إدارة الموارد البشرية تمارس دورا هاما في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو مؤسساتهم ووظائفهم الجديدة، بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة، ولتحقيق ذلك فإنها تمارس دورها من خلال أربعة مجالات هي: تدريب العاملين، تنمية العاملين، التطوير التنظيمي والتطوير المهني.⁽¹⁾ إن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب والتنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الذين تتوافر لديهم أحدث المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم.

3- أنشطة التحفيز:

إن أداء الفرد في التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما القدرة على العمل والرغبة في العمل، وعليه فإنه من منظور الأداء يحتاج الأفراد إلى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل، إلى جانب ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تحقيق التصميم الجيد للوظيفة والذي يعني تحديد الوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها. بعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة فإن الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن في التعرف على العمل حيث تحتل الأجور جانبا كبيرا من اهتمام الأفراد باعتبارها وسيلة أساسية لإشباع رغبتهم المادية، وعادة ما تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها لسياسة الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة من الإنفاق على قوة العمل.⁽²⁾

إن تحقيق مشاركة فعالة للأجراء في انجاز الأهداف المبرمجة من طرف المؤسسة لا يتم إلا عندما يتحصل هؤلاء على حوافز مناسبة وهذا يتضمن ما يلي:

- الأجور يجب أن تكون محفزة ومحققة للعدالة سواء من وجهة النظر الداخلية (تصف الاختلاف الحقيقي بين الجهود والمهارات) ووجهة النظر الخارجية (مقارنة بين أجور المناصب المشابهة في مؤسسات أخرى).

- أن تكون المؤسسة وسط للمبادرة والنمو في النشاط المهني.
- أن يلقى الأجراء مستوى لائق من الاحترام والتضامن الذي يوفره التنظيم، والدعم للأنشطة التي يقومون بها.⁽³⁾

بناء على ما سبق يصبح تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد أو مجموعة أمرا ضروريا ومهما لتحقيق فعالية المؤسسة، وتتم دراسته في إطار العلاقة بين الفرد والمحيط وهذه العلاقة هي التي تعطي معنى لعملية التحفيز.

4 - أنشطة الاحتفاظ بالعاملين:

إن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لديهم.

¹ - 33

² - 90 " "

¹ - Pierre LOUART, op. Cit p35

تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقلص معدلات الولاء للمؤسسات بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج والتقليص وترشيد العمالة، بالإضافة إلى الضغوط الاجتماعية والاقتصادية التي يعانيها العاملون، وعليه يمكن إدراك أهمية وظيفة الحفاظ وصيانة قوة العمل. لتحقيق هذه المهمة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل وإبراز العناية برفاهية العاملين، كما يجب أن تدرك أثر المشاكل التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل على أدائهم الوظيفي، وهو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات.

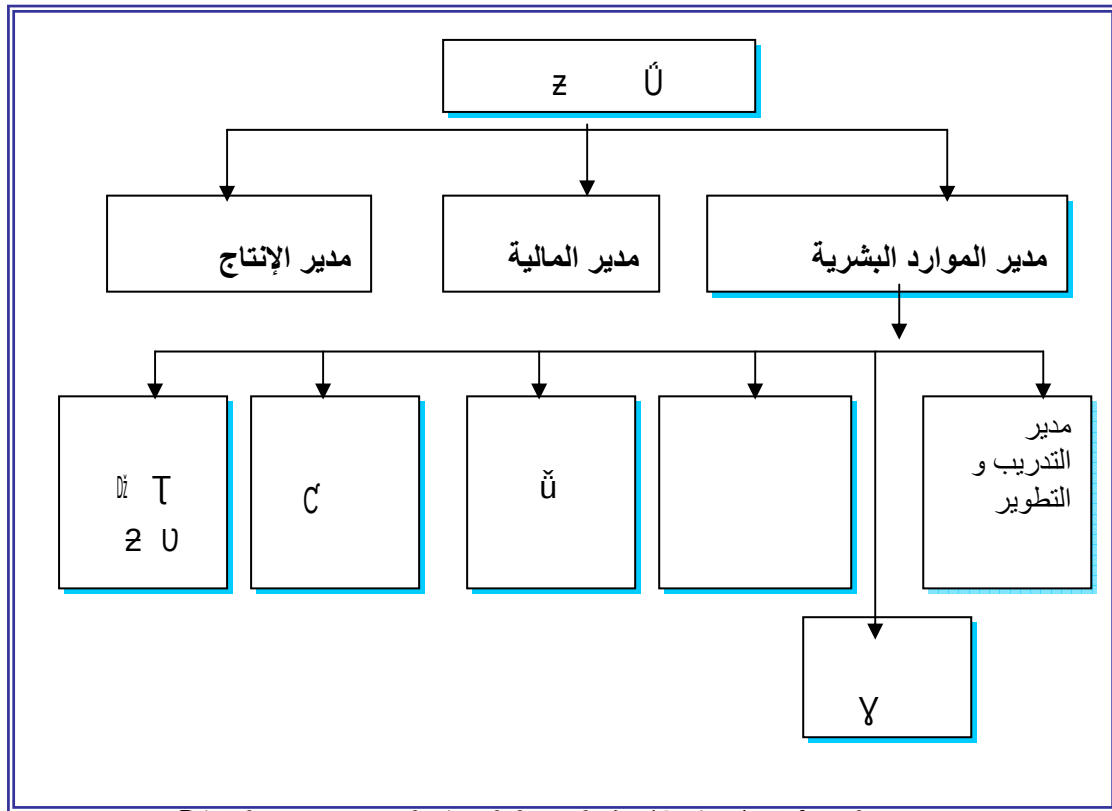
المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا والإدارات الأخرى بالمنظمة:

إن تحقيق الفاعلية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ نشاطاتها لا بد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المنظمات في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحياتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المنظمة. يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المنظمات الكبيرة، حيث يمارس هذا التشكيل – إدارة الموارد البشرية – كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختيار وتدريب وتطوير وتحفيز... ويرأسها مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية حيث يكون مسؤولاً عن العديد من الوظائف والمهام الخاصة بالموارد البشرية في عموم المنظمة، ويكون ممثلاً في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع إستراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة. وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية ويدر هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب وإدارة التعيين والاختيار وإدارة التحفيز... أما في المنظمات الصغيرة غالباً ما تناط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المنظمات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى منظمات متخصصة في إدارة الموارد البشرية يطلق عليها منظمة المستخدمين المهنيين. وهذا التوجه ما هو إلا استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية في المنظمات لتمكينها من تحقيق المزايا التنافسية من خلال مواردها البشرية.

حيث تؤدي هذه المنظمات الخدمات الخاصة بالاختيار والتعيين وإعداد البرامج التدريبية وأنظمة الأجور والرواتب وأنظمة الصيانة للموارد البشرية. ويكون التعامل بين هذه المنظمات والمالكين في المنظمات الخاصة كشريك تمكن المنظمة من التركيز على عملياتها الرئيسية في الإنتاج والتسويق وتبني كافة النشاطات البشرية الداعمة للعمليات التشغيلية.

الفقرة الأولى: التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية¹
شكل رقم <1> نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة



دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 39.

يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي:

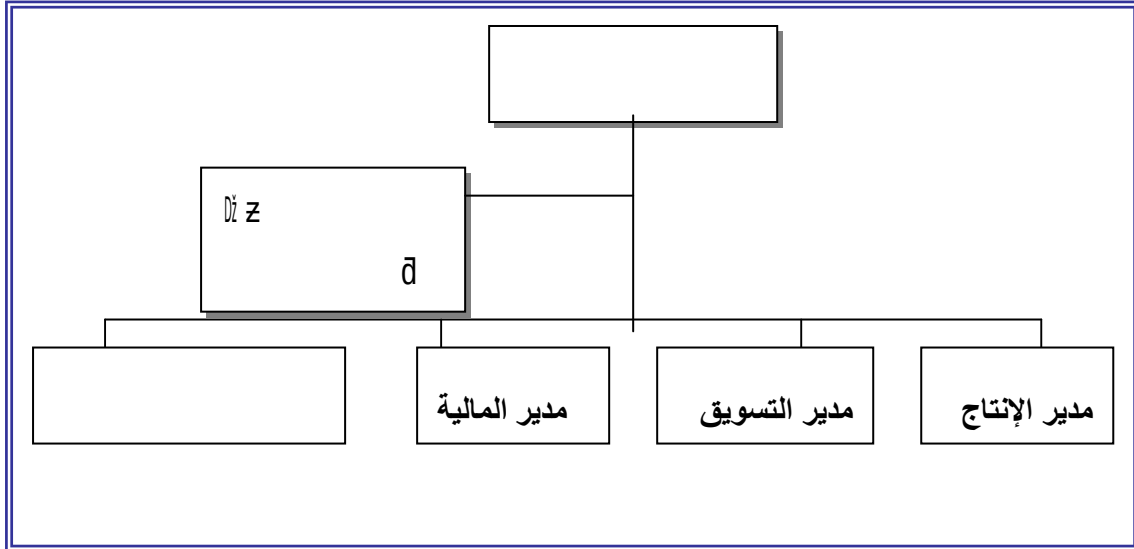
1. وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا و تتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية و يدير كل إدارة متخصص أو استشاري
2. تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة إذ يكون مديرها عضوا في مجلس الإدارة العليا و يقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة و هذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.

¹ سهيلة محمد عباس، نفس المكان.

الفقرة الثانية: التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم في المنظمات المعاصرة، يقوم المديرون التنفيذيون باختيار و تدريب و تحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاطها، و الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم <2> التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سهيلة م. عباس، نفس المرجع ص 40

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد إن كانت الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الآلي، (مركزية رسمية معيارية استقرار بيئي جمود)، أو التنظيم العضوي، (لامركزية، لارسمية، تعدد المعايير، تغير، مرونة)، من أهم هذه العوامل:

1. **تكنولوجيا الإنتاج:** المنظمات المعتمدة لتكنولوجيا الإنتاج الواسع تميل إدارة الموارد البشرية فيها إلى التنظيم الآلي أما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية كإعداد كوادر إبداعية علمية يكون الإهتمام بالبرامج التطويرية المرنة و أنظمة الحوافز المتنوعة و هذا ما يعكس التنظيم العضوي.
2. **فلسفة الإدارة:** تؤثر فلسفة المدير على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية فإن كان يميل للمخاطرة فاستراتيجيات الاختيار من خارج المنظمة تهدف للحصول على أفضل الكفاءات، أما إن كان متحفظا فيحاول إيجاد الاستقرار و الثبات في عمله فيميل إلى الترقية الداخلية، و أنظمة التحفيز تركز على معايير محددة و كمية كالأقدمية.
3. **التوسع في النشاطات التنظيمية:** المنظمة التي تقوم بعمليات واسعة و تتعدد أسواقها عادة ما يسعى مدير الموارد البشرية إلى التنظيم العضوي في نشاطات إدارته، حيث يعتمد على المرونة و التنوع في الخبرات و المهارات.
4. **خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة:** المنظمة التي يميل هيكلها التنظيمي نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات لابد أن يؤثر ذلك على تنظيم الموارد البشرية فيها، فالتعيينات تكون من الخارج، و قرارات الأجور و الرواتب تحدد من قبل الإدارات التنفيذية أي بشكل لامركزي، و هذا يعكس نمط التنظيم العضوي.

الفرع الثاني: مدير الموارد البشرية

الفقرة الأولى: مؤهلات مدير الموارد البشرية:

عندما يفرض على إدارة الموارد أن تحتل موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي أن تتوفر لدى المديرين الخصائص و الموارد التالية:¹

- معرفة جيدة بطبيعة العمل و جوانبه العملية و النظرية
- إلمام شامل بطبيعة المنظمة و أهدافها و الظروف التي تعمل فيها
- إلمام بطرق العمل الفنية و مقاييس الأداء و الإنتاجية
- الإطلاع و الفهم للقوانين و الأنظمة الحكومية ذات العلاقة
- مهارات قيادية في التوجيه و التأثير
- القدرات في تحليل البيانات و وضع الخطط في ضوءها
- معرفة جيدة بالحاسب الآلي
- جدارة في معرفة و إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية
- قدرات حدسية عن تأثير المتغيرات البيئية.

الفقرة الثانية: كفاءات مدير الموارد البشرية المحترف:

تتوقع الإدارة العليا من مديري الموارد البشرية القيام بدور ملموس في إعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة و الإشراف على تنفيذها، الأمر الذي يستلزم توافر مجموعة من القدرات:²

❖ الفهم المعمق لنشاط الأعمال:

يجب أن يتوفر لدى مدير الموارد البشرية المحترف قدر وافر من المعرفة بمجال نشاطه المنظمة و القوى البيئية المؤثرة عليها. كما يتطلب هذا الجانب كذلك فهما كبيرا لموارد المنظمة الداخلية و نواحي القوة و الضعف المتعلقة بها، و ذلك حتى يتمكن مسؤول الموارد البشرية للحاق بفريق الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

❖ إتقان فنون العلاقات الإنسانية:

ينظر إلى مسؤولي الموارد البشرية على أنهم خبراء السلوك التنظيمي و العلاقات الإنسانية في المنظمة، و في مجالات: التوظيف، التطوير و التنمية، تقييم الأداء، التحفيز، بناء فرق العمل، الاتصالات... فإن أخصائيو الموارد البشرية يجب أن يمتلكوا القدرات التي تجعلهم يحتلون الصدارة في تناول قضاياها و اتخاذ القرارات الفعالة بشأنها.

❖ القدرة على إدارة التغيير:

يجب على مسؤول إدارة الموارد البشرية المحترف أن يمتلك القدرة على إدارة عمليات التغيير و التطوير في منظمته، بحيث يتحقق الدمج الفعال بين أنشطة الموارد البشرية و احتياجات المنظمة.

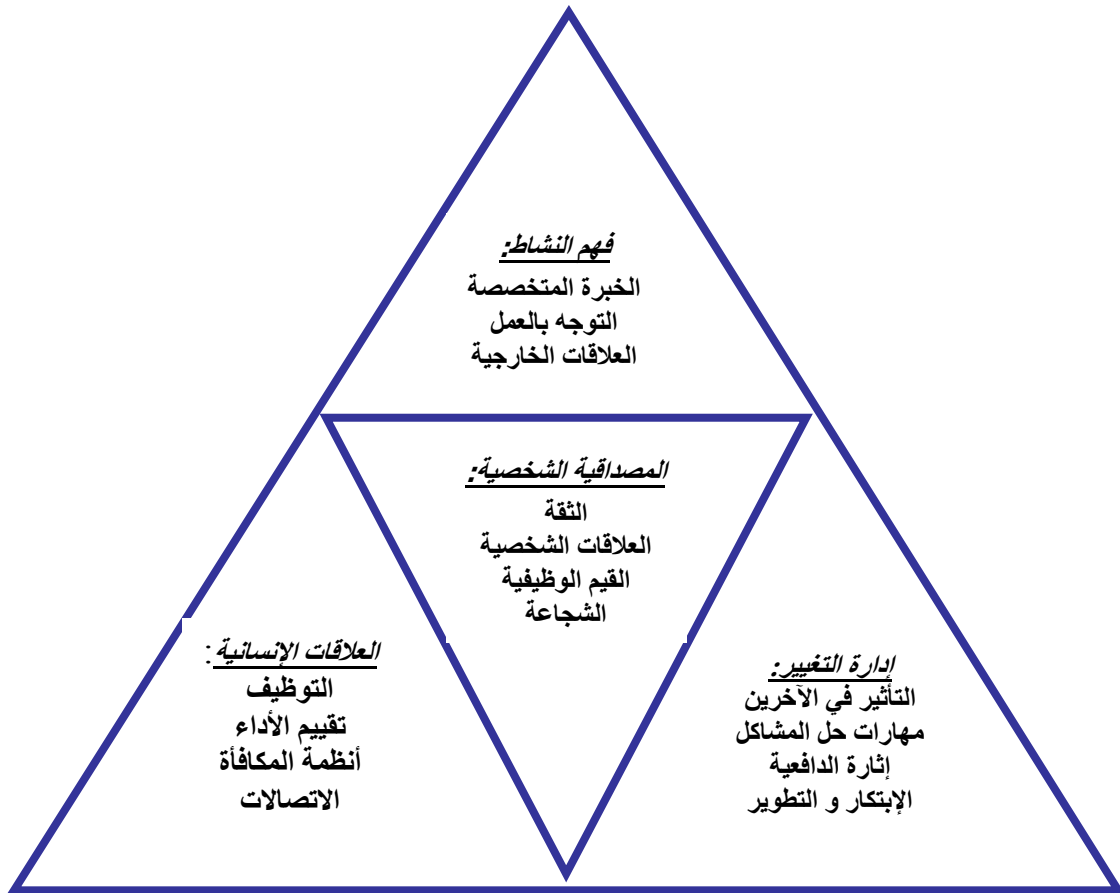
❖ المصداقية الشخصية:

يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على تحقيق الثقة و المصداقية في أذهان عملائه الداخليين و الخارجيين. و بصفة عامة يتم اكتسابها من خلال بناء علاقات متميزة مع العملاء، و إظهار قيم المنظمة المرغوبة، و تحقيق العدالة و الموضوعية في التعامل مع الآخرين.

إن القدرة على تحقيق المزج بين النوعيات الأربع من القدرات يعتبر ضروريا حتى يمكن مسؤول الموارد البشرية من تحقيق المساهمة الفعالة في بناء الميزة التنافسية المستهدفة للمنظمة، و أن يصبح شريكا حقيقيا في صنع مستقبلها و تحديد معالم صورتها في مجال نشاطها. و يعرض الشكل الموالي النموذج المتكامل لقدرات مدير الموارد البشرية:

¹ 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

شكل رقم (3) : النموذج المتكامل لكفاءات مدير الموارد البشرية



المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

كانت الإدارة موضعا للممارسة و التطوير منذ آلاف السنين، حيث استطاع الإنسان أن يبلور ثقافة إدارية اعتمدت على نمط من العلاقات التقليدية أساسها قبول الأمر، و قام هيكلها على تسلسل القيمة الرمزية للأفراد في الجماعة – أسست عليها المجتمعات البدائية (الأسرة، دور العبادة، القبائل...)، كما أنشأ شكلا من التنظيمات المستمرة التي قامت عليها العديد من الحضارات التي تركزت لنا شواهد على وجود أنظمة متطورة لتجميع جهود البشر و توجيهها لتحقيق أهداف مشتركة. و على الرغم من وجود هذه الشواهد التي دلت على ممارسات إدارية متقدمة، إلا أن الإدارة خلال تلك الفترة كان ينظر إليها كفن و استعداد شخصي لدى القلة، و ليس لها أي أساس علمي، و لم يهتم بها كحقل دراسي، و يرجع ذلك لسببين:

* أن التنظيمات التي كانت منتشرة في ذلك الوقت هي تنظيمات حكومية أو عسكرية أو دور عبادة، و هي ليست هادفة للربح، و من ثم فلم يكن لديها الدافع للاهتمام بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة و الفاعلية.

* أن محور اهتمام الدراسات و الأبحاث حتى منتصف القرن التاسع عشر كان هو الاقتصاد الكلي و لم يعط الاقتصاد الجزئي على مستوى المنظمة اهتماما كبيرا.

و في نهاية القرن الثامن عشر و مع بداية الحركات الأولى للتحويل الحضاري من مجتمع زراعي إلى مجتمع يتجه إلى الصناعة – مع بداية الثورة الصناعية و بزوغ نظام المصنع – و ما تبعه من أنواع جديدة من المشكلات لم تكن موجودة من قبل (زيادة الخسائر، انتشار الأعطال، أزمات العمال...) و لم يكن للمديرين مفهوم واضح عن مسؤوليات الإدارة.

لذا فقد بدأت إسهامات كثيرة من الرواد و المفكرين، كان معظمهم من الاقتصاديين الذين حاولوا التصدي لهذه المشكلات من خلال تطبيق مفاهيم إدارية متطورة نسبيا كان من أبرز هؤلاء آدم سميث في كتابه « ثورة الأمم »، حيث أكد فيه على أهمية مبدأ التخصص و تقسيم العمل، كما تعرف الاقتصاديون بشكل عام على الوظائف الحالية للإدارة و هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

و قد مثلت هذه الممارسات الإدارية نقطة البدء و تطور الفكر العلمي للإدارة، حيث تم إرساء العديد من المفاهيم و المبادئ الإدارية التي اشتقت من التنظيمات الأوتوقراطية السائدة في المجتمع (القبيلة، الجيش، دور العبادة...) و كذلك من قوانين الاقتصاد الحر و التنظيمات الصناعية.

و من أهم هذه المفاهيم:

- هيراكليّة السلطة (تدرج).
- الطاعة و الخضوع من جانب الأفراد.
- التخصص و تقسيم العمل، ركنان أساسيان للكفاءة التنظيمية.
- العمل ينقسم إلى ذهني و هو ميزة للأحرار، و تنفيذي للعبيد.
- الأفراد متشابهون و الاختلافات بينهم تلغي إحداها الأخرى.
- التوجه الأساسي للإدارة هي الرقابة الصارمة و توقيع العقاب لضمان بذل الجهد الكافي لإنجاز الأهداف المطلوبة.

المطلب الأول: تطور الفكر الإداري خلال الثورة الصناعية

بدأت الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر، حيث ساهمت في إضافة العديد من المتغيرات و التطورات، أهمها زيادة حجم المصانع، التوسع في استخدام الآلات، و كثافة الإنتاج....

أثرت على تشكيل المجتمع الإنساني و تحوله من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي بالبحث عن أفضل الطرق لإدارة العمل و المنظمات بطرق أكثر فاعلية.

حيث بدأت منظمات الأعمال تتخذ موقعها كعامل رئيسي مسيطر على المجتمع و اتجهت نحو التنافس و البحث المجرد عن الربح و احتلال مكانة متميزة في السوق و قد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري لمقابلة تلك النقلة الحضارية في ثلاثة مناهج رئيسية:

المنهج الكلاسيكي، المنهج السلوكي، المنهج الكمي لاتخاذ القرارات. و الفكر الإداري الحديث.

الفرع الأول: المنهج الكلاسيكي¹

امتد هذا المنهج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950 حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية و البشرية في ظل التغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية و قد تمثل هذا التحدي في شقين:

الأول: كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (مخرجات، مدخلات) و جعل العمل أكثر يسرا في الأداء.

الثاني: كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

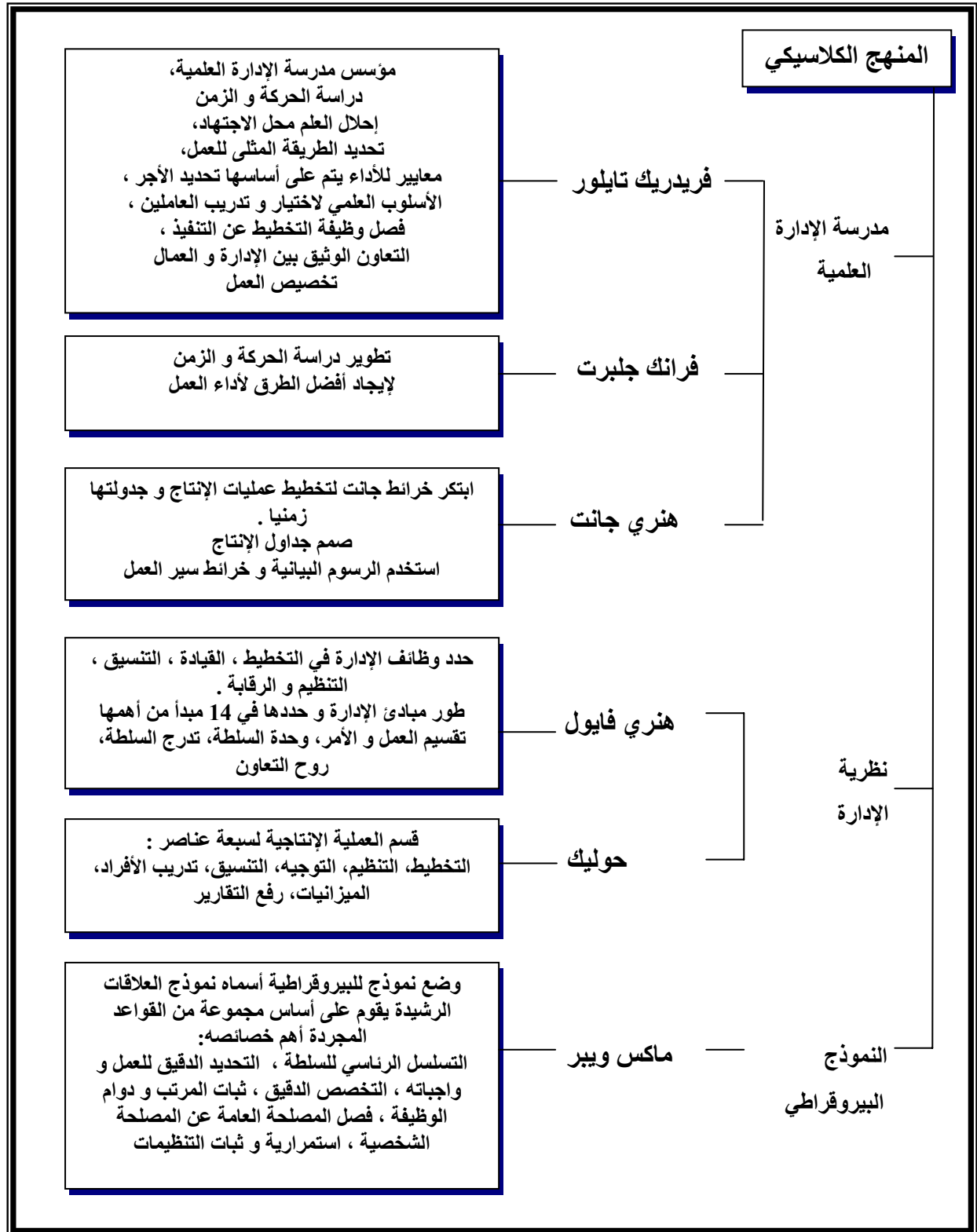
و من أهم النماذج الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة للتصدي لهذا التحدي و كونت الفكر الإداري الكلاسيكي هي:

مدرسة الإدارة العلمية، نظرية الإدارة، النموذج البيروقراطي.

و يوضح الشكل التالي أبرز رواد و مفكري كل نموذج، و أهم إسهامات كل منهم.

¹ فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 20

شكل رقم (4) نماذج المنهج الكلاسيكي و أبرز رواده و مفكره



نستخلص من الشكل السابق الملاحظات التالية:¹

أولاً: كان لهذه المفاهيم و المبادئ العديد من الآثار الايجابية لإرساء فكر و علم الإدارة تمثل أهمها في:

- السعي لربط العمليات الصناعية بالإدارة من أجل التوصل إلى مناهج علمية لإدارة الإنتاج و حل مشكلات الفاقد و انخفاض الإنتاجية و ذلك بدلا من الاعتماد على الخبرة و التخمين.
- ألقت الضوء على مجالات و أوجه نشاط الإدارة الرئيسية.
- وضعت الأسس و القواعد العلمية التي مازال يسترشد بها عند تصميم الهياكل التنظيمية على مختلف أنواعها حتى الآن.

ثانياً:

مبادئ الإدارة العلمية التي توصل إليها تايلور و زملاءه كانت ذات طابع ديناميكي يتناسب مع المستوى التكنولوجي و مع مستوى الأفكار و المفاهيم و المعتقدات المتعلقة بطبيعة الأفراد (حيث كان ينظر إلى الأفراد باعتبارهم كسالى، قصيري النظر، منغلين، يماثلون الآلات، يمكن معاملتهم بطريقة نمطية، يتصرفون بطريقة منطقية، يهتمون بتحقيق المكاسب الاقتصادية، لا يمكن الاعتماد عليهم...) لذا فقد جاءت هذه المدرسة لتتطرق إلى المنظمة كنظام الآلة، فيه هي الجزء الأهم و العنصر البشري هو الجزء المكمل لها، يجب أن يتوافق في حركته و تصرفاته مع معدل حركة و أداء الآلة، كما جاءت مبادئها - المدرسة العلمية - تركز على دراسات الحركة و الزمن، التخصص و تقسيم العمل، الرقابة الصارمة، فصل التخطيط عن التنفيذ، مما كان له أثره السلبي على البيئة التنظيمية للعمل، تمثلت أهم مظاهره في:

- أ- انهيار مستويات المهارات في الصناعة، و النزول بجميع الأعمال إلى مستوى واحد من المهارة المنخفضة نسبياً، و عليه فلا يوجد مدرج للوظائف يرتقي من خلاله العامل، و ما يتبع ذلك من نقص مماثل في الأهمية الظاهرة للفرد
- ب- و نتيجة لما سبق، أصبح للعامل مركز ثابت في المجتمع ليس له أن يتجاوزه إلى غيره فجعله جامداً وسط عالم متحرك.
- ت- كما أدى تكريس العامل لجهده في عملية محددة و إخضاعه للرقابة و القيود التي تفرضها المنظمة لتحقيق الكفاءة العالية إلى فقد قدراته الذهنية، و ضاق أفاقه في توجيه و تطوير العمل و زادت تبعيته.

و قد كان هذا الاتجاه في فكر المدرسة العلمية في نظرتها للعاملين يرجع إلى:

- نشأة هذه المدرسة في ظل بيئة أعمال المحور الأساسي لفكرها الاستراتيجي هو محاولة خفض التكلفة و زيادة الربح. و وسيلتها لتحقيق أهدافها هو الإدارة - رأس المال - العمل - و من ثم أهملت العنصر البشري و نظرت إليه باعتباره عنصراً من عناصر التكلفة يجب استخلاص أقصى جهد منه حتى يزيد عائده عن تكلفته.
- لم يحدث التداخل الواجب بين الإدارة العلمية للصناعة و بين الباحثين في المجالات الأخرى التي لها ارتباط وصلة بالواقع العملي للصناعة.

ثالثاً:

- إن التنظيم البيروقراطي الذي وضعه ماكس ويبر و الذي بني على أساس من القواعد المجردة - افتراضها الأساسي أنه يمكن تجريد الإنسان من علاقاته المتداخلة مع الآخرين - هو تصور نظري نتج عن محاولة تطبيقية في الواقع العملي العديد من السلبيات من أهمها:
- ❖ حدوث انفصال إداري في المنظمات بين أهداف التنظيمات غير الرسمية التي نشأت لتعكس الوضع الاجتماعي لبيئة التنظيم (تعويضات عن محاولة تجريد الأفراد من شخصيتهم الإنسانية) و التي قد تختلف في أهدافها مع الأهداف التي يسعى لتحقيقها التنظيم الرسمي .

¹ فائق أبو بكر، مرجع سابق، ص 23

- ❖ عدم الاهتمام بالابتكار و الأفكار الجديدة و غياب الدور الفاعل للعمال في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و تطوير الأعمال و افتقارهم النظرة الكلية للمنظمة و عدم وجود القنوات للاتصال و تركيز الاهتمام على الانضباط و الالتزام و الحفاظ على الشكل القائم للتنظيم.
- ❖ تضخم التنظيمات البيروقراطية و تكس العمال بها نتيجة السعي الدائم لمحاولة البقاء و ما يتبعها من إضافة تقسيمات تنظيمية و التوسع في التعيينات مما يبرز التنظيم في صورة من يتوسع لتحقيق النتائج باضطراب.

رابعاً :

ركزت النماذج المختلفة للمنهج الكلاسيكي على العوامل الداخلية للمنظمات و أهملت العوامل و المتغيرات في البيئة الخارجية و تأثيرها على المنظمة

خلاصة ما سبق فإن الفكر الإداري الكلاسيكي كان له فضل التأصيل العلمي للإدارة كحقل تخصص و لكنه اتسم بالطابع المادي و أغفل العنصر البشري كعامل محرك للإدارة، كذلك أهمل تأثيرات البيئة الخارجية و تمثلت أهم ملامحه التنظيمية و الإدارية كما يوضحها الجدول التالي.

و قد أدى هذا القصور في مفاهيم و مبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى اتجاه للمطالبة بمنهج جديد يهتم بدراسة الإنسان و دوافعه حتى يمكن التوصل إلى الطرق الملائمة و حفزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة و قد تمثل هذا الاتجاه في المنهج الإنساني .

جدول رقم (2): الجوانب الإدارية و التنظيمية للمنهج الكلاسيكي

العناصر الإدارية	سمات الفكر الكلاسيكي
البيئة الخارجية	مستقرة
التنظيم	بناء بيروقراطي – مغلق – قائم على التخصص
مصدر السلطة	الحق في القيادة – قوة فرض الطاعة
موقع صنع القرار	مركزي – في قمة التنظيم
اتجاه الاتصال	رأسي – من أعلى إلى أسفل
المعلومات	تقارير على نتائج الأعمال ، موجهة إلى القيادة العليا
أسلوب الإشراف	محكم – مباشر – مراكز على تحقيق مستويات الإنتاج المستهدف
افتراضات نظم إدارة الأفراد	الأفراد متشابهون منعزلون ليس لديهم دوافع للعمل منفذون للتعليمات .
سياسات التدريب	ترتكز على تنمية الجانب المادي للإنسان ، القوة الجسمية و المهارة اليدوية
الحوافز	مادية : أجور ، مزايا عينية ، المقومات المادية لمكان العمل .

المصدر * مرجع سابق * ص 26

الفرع الثاني: المنهج السلوكي

في أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال بترك أثره على التفكير الإداري، حيث ظهر الاتجاه السلوكي كاتجاه جديد في الإدارة نتيجة لليقظة الاجتماعية التي سادت خلال تلك الفترة و التي كان من أهم مظاهرها: ¹

- ❖ تجمع العمال في مجموعات مثل اتحاد العمال مما خلق جوا مهيئا للتغيير الاجتماعي
- شمل ظهور مراكز قوى من مجموعات قادرة على الضغط.
- ❖ انتشار روح البحث و الاتجاه العلمي لحل المشكلات الصناعية.
- ❖ رد الفعل المضاد للمبادئ الصارمة لمدرسة الإدارة العلمية و ما يترتب عليها من إنشاء وظائف روتينية ليس لها أي محتوى من التحدي، و لا تتناسب مع الشخصية الناضجة للعاملين.

و قد كانت جميعها عوامل ساهمت في تعدد و تعقد المشكلات التي تواجهها الإدارة مما دفعها إلى اللجوء لتعاليم قادة الفكر السلوكي و الذين ساهموا في تقويم دعائم حركة العلاقات الإنسانية و استقرارها كفسلفة للإدارة و قد تركزت إسهامات هذا المنهج في مجالين هما:

- دراسة الجانب السلوكي .

- نظريات التحفيز.

1- دراسة الجانب السلوكي في التنظيم

نعرض في الشكل التالي أهم تطورات هذا المنهج و المتعلقة بمجال السلوك الإنساني في التنظيم و مدى إسهاماته في إثراء الفكر الإداري.

شكل رقم(5): إسهامات المنهج السلوكي في مجال التنظيم

ماري فيوليت * دراسة الجانب السيكلوجي لوظيفة الإدارة * مبدأ المسؤولية الاجتماعية للأفراد و الجماعات * التكامل بين الرغبات المتعارضة للإدارة و العاملين منسزيرج * روج لأهمية علم النفس في ميادين الأعمال للحصول على أفضل التأثيرات الممكنة. * اهتم بدراسة المؤثرات الاجتماعية على ظروف العمل .	السلوكيون الأوائل
إلتون مايو * أبحاث الهاوثون أكدت أهمية التنظيمات غير الرسمية * تأثير الوظائف الإشرافية على إنتاجية العاملين . * الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية كعنصر هام لزيادة الإنتاجية. * الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين بجانب الحاجات المادية . كريس أرجرس * بحث في العلاقات بين الشخصية الإنسانية و التنظيم الرسمي . * حاول إيجاد التوازن بين احتياجات الفرد السيكلوجية و متطلبات التنظيم الرسمي الذي يعمل من خلاله . ماكروجر * تركزت فلسفته على أن الافتراضات النظرية التي تتبناها الإدارة عن المراقبة على مواردها البشرية و تقرير الشخصية الكلية للمنظمة . * قسم هذه الافتراضات لمجموعتين : نظرية X : الأفراد كارهون للعمل ، ذو طموحات ضعيفة نظرية Y : الإنسان لديه قدرات كامنة قابلة للتنمية و الإدارة مسؤولة عن استغلال هذه القدرات	تجارب الهاوثون السلوك التنظيمي
هرس / بلانشار * نموذج القيادة الموقفية - النمط القيادي : يختلف طبقا لمستوى نضج و مشاركة المروسين في اتخاذ القرار. هاوس /ألفانس * نموذج الهدف - القائد يساعد للوصول للهدف من خلال توجيهاته للعاملين و تهيئة مناخ العمل الملائم	السلوك القيادي

المصدر: فاتن أبو بكر، نفس المرجع ص 28

¹ فاتن أبو بكر ، مرجع سابق، ص 27

2- إسهامات المنهج السلوكي في مجال التحفيز

أثرت التجارب التي أجرتها مايو، و كذلك أفكار فلاسفة العلوم السلوكية في تحريك نظرية التحفيز بعيدا عن النظرة الاقتصادية للإدارة العلمية و مهدوا الطريق لإضافات و إسهامات جديدة من¹ مفكرين آخرين بغرض أهمها في الشكل التالي:

شكل رقم (6): نظريات التحفيز في المنهج السلوكي²

نظريات الحاجات	المؤسس	الملخص
1- هيرازكية الحاجات	أبراهام ماسلو	- يمتلك كل فرد خمس أنواع من الحاجات ترتب من الدنيا إلى العليا: حاجات فسيولوجية، الأمان، حاجات اجتماعية، الإحترام، تأكيد الذات. - يتحرك الفرد إلى أعلى السلم و عندما يشبع حاجة معينة فإنها لا تؤثر على السلوك، و من ثم يبدأ في البحث عن إشباع الحاجة الأعلى.
2- نظرية الوجود، الارتباط النمو	ألدرفر	- صنف الحاجات لثلاث مجموعات: الوجود، الارتباط، النمو (من خلال الإبداع و الإنتاج) و هي تقع على مستوى واحد و ليس هرمي، إذ يمكن التنقل من حاجة لأخرى باعتبارها متساوية الأهمية. - حسب ألدرفر فإن عملية التحفيز متكاملة المحتوى و تتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية.
3- الإنجاز الاندماج، القوة	دافيد ماكلياند	* توجد ثلاثة احتياجات أساسية في مواقف العمل: الإنجاز، الاندماج، القوة. و يؤدي وجود دافع قوى الإنجاز إلى زيادة الأداء عندما توفر الوظيفة المسؤولية، المعلومات المرتدة و الشعور بالتحدي.
نظريات الدافعية	المؤسس	الملخص
1- نظرية (x) نظرية (y) نظرية z	دوجلاس ماجريجور	اقترح افتراضات يتصرف المديرون وفقها لتحفيز الفرد - تقوم هذه النظرية على أساس نظرة متشائمة للطبيعة الإنسانية: فالتحفيز له توجيه ذاتي و قد يصل إلى حالة العقاب إن اقتضى الأمر. - تقوم نظرية y على أساس نظرة تفاؤلية للطبيعة الإنسانية: فالعامل يحب عمله و يعمل لتحقيق أهدافه و أهداف المنظمة، فالتحفيز يكون بالجانب المعنوي. - هي النظرية الخاصة بالإدارة اليابانية، حيث تفترض بأن محرك الأداء الأفضل لدى الإنسان محفزات مادية و معنوية.
2- نظرية العاملين	فريدريك هيرزبرج	- العوامل الذاتية للوظيفة مثل التحدي و فرص الإنجاز و التقدير تثير الدافعية لدى الأفراد. - العوامل الخارجية مثل الإشراف، علاقات العمل، فهي عوامل وقائية فقط (تحافظ على مستوى الأداء و لا تحث على زيادته).
النظريات الحديثة للدافعية		
1- نظرية التوقع أو الترقيب	فيكتور فروم	يفترض أن الدافعية هي محصلة العلاقة بين الجهد و الأداء من ناحية، و الأداء و المكافأة من ناحية أخرى
2- نظرية المساواة، العدالة	ستاسي آدمز	يقارن الفرد نسبة أدائه مع الآخرين، فإن لم تكن هناك عدالة، فهو سيغير سلوكه، أو يبحث عن أداة أخرى للمقارنة.
3- نموذج بورتر و لولر		- يفترض هذا النموذج أن رضى الفرد نتيجة للعوائد التي يحصل عليها (عوائد ذاتية من إنجاز فخر، و عوائد خارجية أجور، ترقية) و هي بدورها نتيجة للإنجاز. - كما أن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد، أي يقارن وضعه مع الآخرين.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، 2002، ص 39، ص 50

² جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 473
 خالد مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 260-265

نلاحظ من العرض السابق لنظريات المنهج السلوكي أن إسهامات هذا المنهج قد تمثل أهمها في:

- 1- إحداث تفاعل بين علوم الإدارة و العلوم في المجالات الأخرى مثل علم النفس و الاجتماع و علم النفس الاجتماعي و الصناعي و الإحصاء.
- 2- تحول الفكر الإداري إلى منظمة الأعمال باعتبارها آلة يمكن تثبيتها و التحكم فيها بما فيها العنصر البشري للحصول على أكفأ النتائج الممكنة إلى اعتبارها المنظمة نموذجا طبيعيا و أن العنصر البشري فيها يتكون من قوى جسمانية و ذهنية و يحتاج إلى دراسة واعية لتوجيهه و قيادته.
- 3- إظهار الكثير من المفاهيم الحديثة مثل التنظيمات غير الرسمية و مفهوم إثراء الوظيفة
- 4- وجهت الاهتمام إلى ضرورة توفير الاحتياجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى تقدير الذات (ماسلو) و الحاجة إلى العلاقات داخل محيط العمل (ألدرفر) كوسيلة لتحفيز العاملين.
- 5- كما وجهت تفكير المديرين إلى أن التركيز يجب أن يوجه ليس لتصميم الوظيفة، و لكن لجعل الوظيفة أكثر تحفيزا حيث فرقت بين العوامل الصحية مثل سياسات المنظمة، ظروف العمل، أسلوب الإشراف... و التي تجعل الأفراد راضين و بين العوامل الدافعة أو المحفزة التي تمكن داخل الوظيفة مثل (قيمة العمل، توفير فرص للإنجاز و التقديم...) مما يجعل الوظيفة مصدرا للانطلاق الذاتي و النمو الشخصي.

و قد كان لهذه الإسهامات أثرها على تطوير بعض مفاهيم الفكر الإداري و التي كانت سائدة في المنهج الكلاسيكي نوضح أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (3): إسهامات المنهج السلوكي في تطوير الفكر الإداري

العناصر الإدارية	سمات الفكر الإنساني
التنظيم	هيكل تنظيمي رسمي + تنظيم غير رسمي
مصدر السلطة	قبول السلطة من التابعين
موقع صنع القرار	القيادة العليا + مشاركة من العاملين
الإشراف	دور التنسيق و التوجيه
افتراضات إدارة الأفراد	تقتنع بالدور الإيجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة الأفراد مختلفون لديهم الرغبة و دافع ذاتي للعمل، أعضاء في جماعة
الحوافز	مادية + معنوية

المصدر * مرجع سابق ص31

- و بالرغم من هذه الإسهامات للمنهج الإنساني إلا أنه قد شابه بعض نواحي القصور تركزت في
- 1- الاهتمام بالعوامل و المتغيرات الداخلية و إهمال مؤثرات البيئة الخارجية و بالتالي فالنظر إلى العمل على أنه عنصر ثابت لا يتغير مع تغير الزمن.
 - 2- هذا المنهج في سبيله لدفع و تحفيز العاملين ، اهتم بوسائل التحفيز المادي و المعنوي و تجاهل ضرورة إحداث تغيرات في العوامل البيئية و الثقافية للمنظمة مثل فتح قنوات الاتصالات و المعلومات مع العاملين و تمكينهم من التعرف على نتائج أعمالهم و اتخاذ القرارات و التصرفات الضرورية لأداء العمل .

الفرع الثالث: المنهج الكمي لاتخاذ القرار

تأثر مفكرو هذا المنهج بأبحاث تايلور في تطبيق أساليب التحليل العلمي على أساليب الإنتاج و كان الافتراض الأساسي لهذا المنهج أنه يمكن تصميم نماذج رياضية مجردة تمثل أبعاد الوضع الحالي محل الدراسة و العناصر المؤثرة فيه و الهدف المطلوب تحقيقه و القيود المحيطة به رغم تحليل هذه البيانات و الحصول من خلال النموذج على الحل المناسب الذي يحقق أقصى عائد و أقل تكلفة.¹

و قد طرأ على الفكر و التطبيق الإداري ثلاثة أحداث تكاملت فيما بينها و كونت القاعدة الأساسية لما يسمى بالأساليب الكمية و العلمية لاتخاذ القرار هي:

- ❖ استخدام بحوث العمليات.
 - ❖ ظهور منهج النظم.
 - ❖ استخدام الحاسب الآلي.
- و قد ساعد على انتشار استخدام هذه الأساليب في مجال الأعمال عدة عوامل رئيسية منها:
- ❖ النجاح الذي حققته هذه الأساليب من خلال تطبيقاتها على بعض المشكلات العسكرية خلال الحرب العالمية الثانية.
 - ❖ تعقد العمليات الإنتاجية خاصة مع استخدام الأساليب و الآلات الحديثة.
 - ❖ المزايا التي تحققها هذه الأساليب لعملية اتخاذ القرار و التي من أهمها:
- * الرؤية الكاملة لجميع أبعاد المشكلة.
 - * تحديد البدائل الإستراتيجية و تقويمها في ضوء الفرضيات المرتبطة بكل بديل.
 - * توفير الوقت و الجهد و التكلفة في عملية اتخاذ القرار.
- و يعرض الشكل الموالي كلا من الأساليب الثلاثة على النحو التالي:

شكل رقم(7): أساليب المنهج الكمي لاتخاذ القرار

بحوث العمليات	ظهر هذا المنهج في كتاب بحوث العمليات للكاتبين مورس و كينبال عام 1951 و هو أسلوب لترشيد القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات المتعددة و في ظل القيود المفروضة من البيئة الداخلية و الخارجية و من أهم نماذجها (البرمجة الخطية ، نماذج المحاكاة) .
منهج النظم	في أوائل عام 1940 بدأ التفكير الإداري بتدرج من الاهتمام بتفاصيل و جزئيات النظام إلى محاولة لفهم النظام ككل حيث تبلور منهج النظم و الذي ينظر للمنظمة ككيان متكامل يتكون من أجزاء ترتبط مع بعضها بعلاقة تفاعل و تداخل و اعتبار المنظمة نظاما فرعيا من النظام الكلي للمجتمع و لقد تأثرت عملية اتخاذ القرار بهذا المنهج حيث أصبحت تتخذ إطار متكامل يأخذ جميع الظروف الاعتبارية عند دراسة المشكلة موضوع القرار .
الحاسبات الآلية	بدأ استخدام الحاسبات الآلية في مجال الإدارة عام 1954 في شركة جنرال "إلكتريك" ، ثم بدأ ينتشر استخدامه و تزايد اعتماد الإدارة عليه استجابة لمقتضيات الظروف التي تعمل في ظلها و المتمثلة في : - تعقد المشروعات و تشابك العلاقة بينها - ضخامة حجم المعلومات و حاجة الإدارة إلى سرعة تجهيزها و تحليلها - الاتجاه المتزايد لاستخدام الأساليب الكمية التي تحتاجها إلى معالجة عدد هائل من العمليات الحسابية و الرياضية المعقدة . و قد ساهمت الحاسبات الآلية في زيادة القدرات التحليلية لمتخذي القرار من خلال تكوين رؤوس و أبعاد و علاقات جديدة بين المتغيرات .

المصدر: فانتن أبو بكر مرجع سابق ص 33

¹ فانتن أبو بكر، نفس المرجع، ص 32

من الشكل السابق يتضح أن المنهج الكمي لاتخاذ القرار قد أسهم في إضافة بعض المفاهيم الحديثة للعملية الإدارية والتي أحدثت تحولاً في اتجاهات الفكر الإداري كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (4): إسهامات المنهج الكمي لاتخاذ القرار في تطوير الفكر الإداري

عناصر العملية الإدارية	إسهامات المنهج الكمي لاتخاذ القرار
التنظيم	كيان متكامل من أجزاء تتكامل بينها و تتفاعل مع النظام الكلي للمجتمع
عملية اتخاذ القرار	استخدام النماذج الرياضية و الكمية في عرض المعلومات الخاصة بتقييم كل بديل بما يرشد عملية اتخاذ القرار و استخدام الموارد النادرة
سياسات التدريب	سياسات و نظم متطورة لتدريب العاملين لاستخدام الحاسبات الالكترونية و استخداماتها في مجال تحليل و معالجة المعلومات.

المصدر: فائق أبو بكر مرجع سابق ص 34

نستخلص من العرض السابق أن الموجة الثانية المصاحبة لقيام الثورة الصناعية و تحول المجتمع إلى مجتمع صناعي، كانت باعثة لنهضة علمية و فكرية أثرت في المعارف الإنسانية و ساعدت على تطور الفكر الإداري تمثلت أهم مظاهرها فيما يلي:

- ظهور حركة الإدارة العلمية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعمليات الإنتاجية و العاملين القائمين عليها .
- تركّز الفكر الإداري حول محاور رئيسية هي النظام و الهيكل و الأدوات و قيم الربح و الكفاءة و التخصص و الرقابة.
- بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم حيث أضيفت مفاهيم جديدة عن الإنسان و جماعة العمل و التنظيمات غير الرسمية و الدافعية و القيادة الديمقراطية و المشاركة في اتخاذ القرار .
- الأخذ بمنهج النظم للمنظمة ككيان متكامل و التوسع في استخدام الأساليب التكنولوجية و الكمية التي تساهم في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية و ترشيد عملية اتخاذ القرار .

و قد شكلت هذه المفاهيم و المبادئ التي ظهرت خلال تلك الفترة، جذور المنظمات و المؤسسات الحالية و هي مفاهيم كانت ضرورية في حينها و انطلقت منها المنظمات المعاصرة في بناء و تطوير هيكلها و وضع أسس تطوير أدائها .

لكن مع التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية و بمعدلات سريعة لا تخضع لدورات الوضع الاقتصادي - ركود بتيه رواج... و هكذا....- تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف معها و أدت إلى عجزها عن مواصلة معدلات الأداء العالمية ، الأمر الذي دعا الباحثين إلى إعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات و التي كانت تتناسب أكثر مع أحوال العصر السابق و البحث عن مناهج حديثة تواكب هذه التغيرات .

المطلب الثاني: تطور الفكر الإداري خلال الثورة المعلوماتية

صاحب هذه الفترة تحولات غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تصاعدت قوى التغيير التي سادت النظم و الهياكل السياسية و المجتمعية و ظهور العديد من الإبداعات التكنولوجية التي تستند إلى تراكمات علمية متعاضدة انصهرت لتخرج للعالم ثورته الجديدة " ثورة المعلومات " التي قادت تحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة (المعلومات) تمثلت أهم ملامحه في:¹

1. التحول من التكنولوجيا المحدودة و البسيطة إلى التكنولوجيا العالية و المعقدة.
2. سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة و بروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني.
3. التحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي.
4. عالمية الفرص و التي قادت إلى نشأة المنظمات متعددة الجنسيات.
5. بروز التكتلات الإقليمية و تحالف الكيانات الكبيرة التي أصبحت تمثل اتجاها جديدا في العلاقات الاقتصادية .
6. تعاظم أهمية المستهلك و سيادة التوجه التسويقي كأساس للإنتاج.
7. اختفاء القيم و المفاهيم التقليدية في السياسة و الاقتصاد و الاجتماع و ظهور مجتمع جديد له قيم و تقاليد مستحدثة و أعراف متطورة.

الفرع الأول: الاتجاهات الإدارية الحديثة

و قد أثرت هذه المتغيرات السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية بدرجة كبيرة على الاتجاهات الفكرية للإدارة، تتمثل أهمها في:¹

1. التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى الطويل و من ثم تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي.
2. انهيار مفهوم النطاق المحلي الذي اعتادت الإدارة أن تجد نفسها، و تتخذة مجالا غير محدود الأبعاد تمارس الإدارة عملها من خلاله.
3. انهيار مفهوم الاستقرار و أصبح التغير هو السمة الأساسية و منطق الإدارة تحت مفهوم العالمية حيث شمل التغير في النظم و المعايير و القيم بما يتناسب مع المنطقة لاستثمار ما بها من مزايا.
4. تحول معنى الوقت في تقليد الإدارة و تداخلت أبعاد الماضي و الحاضر و المستقبل بفعل تكنولوجيا المعلومات و أصبح الوقت أحدث أشكال المنافسة.
5. تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل الوطن و ما كانت تحصل عليه من تفصيل و ذلك نتيجة الظاهرة العالمية و ما صاحبها من سهولة و حرية الحركة للمنظمات بين الدول و إلغاء الحواجز الجمركية و غيرها من أشكال الحماية.
6. انتقال معارك المنافسة بين المنظمات من ساحة العملية الإنتاجية إلى ساحة الخدمات المرتبطة بها مباشرة مثل أنشطة البحوث و التطوير و التصميم و الرقابة على الجودة.

الفرع الثاني: مناهج الإدارة الحديثة

لقد ظهرت الكثير من المناهج و البحوث التي حاولت بلورة هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة و التي أسهم ما منهما في إضافة أسلوب و فكر مجدد لإدارة و تطوير المنظمات و التي يوضح الشكل الموالي أسس و مبادئ ثلاثة من أهم هذه المناهج:

- * الإدارة بالأهداف.
- * إدارة الجودة الشاملة.
- * إعادة الهندسة.

¹ http://fr.Wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines- le 25/12/2005

جدول رقم (5): مناهج الفكر الإداري التي برزت خلال عصر المعلومات

فلسفة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال دمج أهداف العمل مع أهداف الأفراد كما أنها نظام للتحفيز و مشاركة الأفراد في الإدارة و تقييم الأداء و حتى تكون هذه الأهداف ذات قيمة يتم وضع مجالات النتائج المطلوب تحقيقها حيث يحدد بيتر دروكر ثمانية مجالات لوضع هذه الأهداف تمثلت في الربح، الإنتاجية، العائد على رأس المال، مصادر التمويل، معدلات العمل و الابتكار، أداء و اتجاهات المديرين، المسؤولية الاجتماعية، حصة المنظمة في السوق. و يركز نجاح تحقيق منهج الإدارة بالأهداف على توافر عدة معايير منها: ● التحديد الدقيق للأهداف. ● التنسيق بين أهداف الأقسام. ● معايير محددة لقياس الأداء. ● توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف. ● إنشاء نظام دقيق للمعلومات. ● نظام كفاء للحوافز لدفع العاملين لتحقيق هذه الأهداف.	الإدارة بالأهداف
برنامج يهدف إلى تحقيق الجودة الكلية للمنظمات من خلال إحداث الجودة في ثلاثة مكونات رئيسية هي: ● جودة التكنولوجيا المادية (تطوير الآلات و الأساليب الفنية). ● جودة التكنولوجيا البشرية (الارتقاء بالعنصر البشري). ● جودة البيئة (صحة النظم الفرعية للنظام الرئيسي) و يركز برنامج الجودة على عدد من المبادئ: ● رضا العميل الداخلي و الخارجي. ● صفرية الأخطاء. ● التركيز على جودة العمليات و النتائج. ● التطوير و التحسين الدائم لمعايير الجودة.	إدارة الجودة الشاملة
الهندسة: أسلوب يعني إعادة التفكير المبدئي في الأساسيات، و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، و ليست هامشية أو تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، السرعة، و يركز هذا الأسلوب على: ● إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة. ● إعادة التصميم الجذري للوضع القائم مثل: - إعادة المفاهيم الأساسية للمنظمة. - إعادة التصميم الداخلي للعمليات. - سياسة جديدة لتعليم و تدريب العاملين. ● تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء عن طريق نسف القوالب القديمة و استبدالها بأساليب مبتكرة.	إعادة الهندسة الهندرة

المصدر: فائق أبو بكر مرجع سابق ص 39

يتبين من الجدول أن المناهج الإدارية قد تضمنت فلسفات و ممارسات جديدة لمواجهة الواقع العالمي ميزت الفكر الإداري في هذه المرحلة عن الفكر السائد بعدة سمات من أهمها:

- 1- التوجه نحو العالمية.
- 2- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة و الاتجاه إلى تصميم تنظيمات مرنة تتكيف مع الظروف و المتغيرات البيئية.
- 3- تزايد الاهتمام بالعنصر البشري و تنمية قدراته و تدريبه.
- 4- استخدام تكنولوجيا المعلومات كأساس لتحقيق تراتب و تكامل و تناسق أجزاء المنظمة
- 5- الاهتمام بالعملاء و المستهلكين و الاستجابة الفورية لطلباتهم و توجيهاتهم .
- 6- التوجه لتحقيق الجودة الشاملة لتحسين الأداء الكلي للمنظمة .
- 7- التخطيط للأجلين القريب و البعيد و رصد قوي للتغيير و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.

بالرغم من تطبيق العديد من المنظمات لهذه المناهج و مبادئها ، فإن معظمها لم تستطع معالجة القصور الإداري أو إيقاف التدهور أو معالجة ضعف الأداء التنافسي أو العجز عن الابتكار . يعود السبب في ذلك أن هذه المناهج مازالت مرتبطة بالمفاهيم والأسس التي قام عليها المنهج الكلاسيكي و الذي يدعو إلى التخصص و تقسيم العمل و النظر للمستقبل باعتباره امتدادا للحاضر، و عدم الاهتمام بإحداث التحالف بين قوى الإدارة و العاملين.

فعلى سبيل المثال فإن إدارة الجودة الشاملة و الإدارة بالأهداف تعتبر كل منهما امتدادا لمبادئ مدرسة الإدارة العلمية، حيث يتم مهام و معايير جودة محددة لكل عامل يكون مسؤولا عن تحقيقها حتى يستطيع الحصول على المكافآت التي تقررها المنظمة، و ذلك بغض النظر عن مدى تحقيق النتائج الكلية للمنظمة أو مستوى الجودة للمنتج أو الخدمة النهائية، مما يشعر العاملين أن واجبه الرئيسي ينحصر في تحقيق أهداف الإنتاج و معدلات الجودة التي حددتها الإدارة و يفقدون الرغبة في المشاركة أو المبادرة في الابتكار و التطوير لأساليب أداء العمل.

كذلك أسلوب إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) و الذي يعني التغيير الجذري لسياسات و عمليات المنظمة بهدف اللحاق أو التكيف مع المتغيرات الخارجية. و التي دائما تكون مرة أخرى للتكيف مع المتغيرات الجديدة فهو أسلوب للحاق بالتغيرات و ليس للسبق عليها.

لذلك فإنه مع التحولات البيئية السريعة و التي تشير إلى أن السمات و الخصائص المجتمعية و الإنسانية أخذت في التغيير إلى أنماط تختلف تماما عن الأنماط التي كانت سائدة في عصر الصناعة أو عصر المعلومات و تحولها إلى نمط مجتمع المعرفة و الذي يتميز بالإنتاج الواسع للمعلومات و المعرفة و نشرها باستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و الاعتماد على القدرات الذهنية للعاملين فإن ذلك يعني أن الإدارة سوف تعمل و تتعامل في ظروف مختلفة، و أنه يجب عليها أن تخضع أفكارها و مناهجها لمراجعة شاملة ، و أن تبحث عن مناهج جديدة تزيد من قدرة المنظمات على قيادة و إدارة التغيير و القفز للسبق على الأحداث و ليس التكيف معها .

المطلب الثالث: تطور الفكر الإداري خلال عصر المعرفة

صاحب هذه الفترة نقلة حضارية في أبعادها و مقوماتها عن المراحل السابقة حيث تحول المجتمع من المعلومات إلى مجتمع المعرفة استعدادا لعصر اليوبوليتيك، و أن أبرز ما يميز هذا العصر هو التدفق الشامل لظاهرة العالمية و هيمنة المنافسة المستندة إلى التفوق و الإبداعات العلمية و التطورات التكنولوجية و خاصة في تقنية المعلومات و الاتصالات و البيولوجيات الحيوية و تزايد الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر و الإبداع و أصبح نتاج العصر الجديد عصر المعرفة.¹

- كما يذكر دروكر أن العالم أخذ في ألا يصبح كثيف العمل أو كثيف المواد الخام أو الطاقة و لكنه كثيف المعرفة، و قد تمثلت السمات الأساسية لهذا المجتمع في:
1. المعرفة هي المصدر الأساسي للقوة و من ثم فإن الصراع على تملك المعرفة و السيطرة و احتكار وسائل الاتصالات (الناقلة للمعرفة) هي قلب الصراع العالمي الجديد.
 2. عالمية المعرفة و تداخل الأنماط الثقافية للمجتمعات.
 3. التأثير الخارق للبحث التلفزيوني في المباشر عبر القنوات الفضائية و الذي ألغى التباعد المكاني و الزمني و حقق التواصل بين أجزاء العالم.
 4. تزايد النضج الحضاري الذي ارتقى بالمستوى الثقافي و المعرفي لدى الأفراد.

¹ جمال سند السويدي " تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة"، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص 11.

5. أصبح المورد الرئيسي للثروة هو المعرفة و ليس رأس المال أو الخدمات حيث تستخدم المعرفة في:

- التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات الحالية بتطبيق المعرفة.
- الاستخدام المستمر للمنتجات و الخدمات الحالية بتطبيق المعرفة.
- ابتكار عمليات، منتجات و خدمات لم تكن معروفة من قبل.

6. الاستثمار الكثيف لنتائج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث و الدراسات و التحاليل الفكرية و المبتكرات المستخدمة في مختلف آليات و متطلبات الحياة.

7. انقسام مجتمع المعرفة إلى طبقتين رئيسيتين (عمال المعرفة، عمال الخدمات).

بالتالي تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية و جدوى في المنظمات المعاصرة، و تصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين و تنمية و توظيف و استثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبين الإدارة ضرورة المزج بين المعرفة الكامنة للفرد و المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجية عنه، و ذلك لتحقيق التقدم المعرفي.

الفرع الأول: آثار المعرفة على الفكر الإداري

و قد أنتجت هذه الثورة المعرفية آثارا على فكر و منطق الإدارة يمكن رصد أهمها فيما يلي:¹

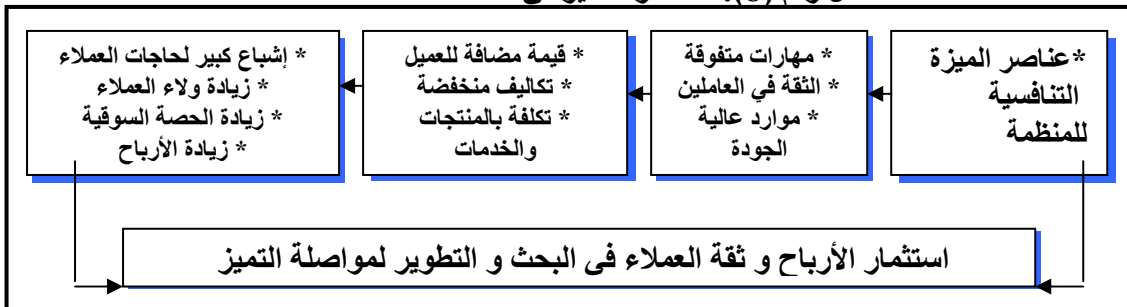
1. أصبحت الوظيفة الأساسية للإدارة هي التعامل بالمعرفة حيث لم تعد المعرفة سلعة أو مدخلا من مدخلات الإدارة و إنما أصبحت استخداما و أسلوبا يوميا، كما تطورت مكونات نموذج المنظمات الحديثة، فهي المعرفة و التكنولوجيا و الأفراد.

2. إن تزايد أهمية الأساس المعلوماتي و المعرفي للمنظمات جاء باعتبار أن:²

- العمال المعرفيين الذين تتكون منهم المنظمات بصورة متزايدة ليسوا ممن يذعنون لمعاملات الأوامر و السيطرة و الرقابة الشديدة التي كانت سائدة في الماضي.
- الحاجة إلى التنظيم المنهجي للابتكار.
- الحاجة إلى التواصل و التفاهم مع التطور في تكنولوجيا المعلومات.

3. أصبح رأسمال الفكري هو الميزة التنافسية الحقيقية لمنظمات المعرفة حيث يذكر دوركر أن مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل و النجاح بين المنظمات يكمن في حزمة المهارات و الكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار و ابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (8): عناصر التميز في المنظمة



المصدر: إعداد الطالبة

¹ جمال سند السويدي، مرجع سابق، ص 17.

² Gary DESSLER, "La gestion des organisations: principes et tendances au XXI siècle", adaptation française Philip GRENON, Nizar BECHEIKH, éditions du Renouveau Pédagogique Inc. Canada. 2004, p 576

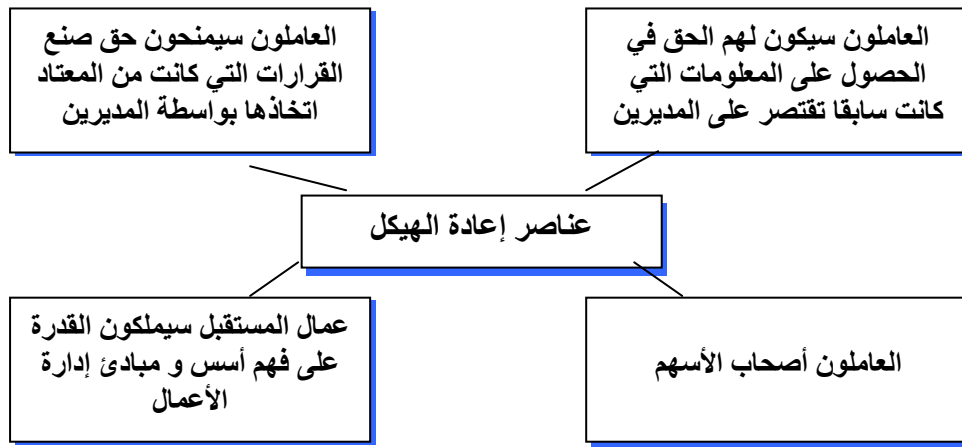
يتبين من الشكل السابق أن العنصر الأساسي لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة و الذي يسمح لها بالتفوق و احتلال نصيب أكبر من السوق هو الكفاءات و المهارات التي تستطيع المنظمة توظيفها و كذلك بناء الثقة و قدرات العاملين على تحقيق الأهداف المطلوبة.

4. ارتكاز منظمات المعرفة على نظام تكنولوجي متقدم للمعلومات مدعم لأداء و تدريب العاملين على جميع تطبيقاته بما يحقق نوعين من الاحتياجات للمنظمة:

- يدعم تصرفات و أداء العاملين و توجيهه في الطريق الصحيح.
- يكسب العاملين مهارات و خبرات جديدة لمواجهة تحديات الأداء و التكيف مع المعلومات المستمرة و المتجددة.

5. التنظيم مستقبلا سوف يطبق أفكارا حديثة تتعلق بأساليبه الفنية و علاقاته مع العاملين تتبلور أبعادها الأساسية و عدة عناصر يمثلها الشكل التالي:

شكل رقم(9): إعادة تشكيل الوظائف مستقبلا



المصدر : فاتن أبو بكر مرجع سابق ص45

6. تزايد الاتجاه نحو برمجة المهام الروتينية و النمطية عن طريق الحاسب مما سيرتب عليه تحول مسؤوليات الإدارة العليا من التركيز على التوجه و الرقابة إلى التركيز على تطوير مهارات و قدرات العاملين و غرس قيم الابتكار و وضع معايير للمحاسبة عن العمل .

7. إن وظائف المستقبل ستحدد مهامها طبقا لمتطلبات التغيير و ستشمل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات و الخبرات المتنوعة، لذلك فلا مجال للتركيز على التخصص أو عمليات وصف الوظائف.

8. إن هذا التنوع في مهام الوظائف سيقود إلى قوة العمل في المستقبل ستصبح أكثر اعتمادا على التعليم و سيصبح التعليم المستمر مطلبا أساسيا لتطوير و نمو المنظمة.

خاصة بعد أن أظهرت نتيجة استقصاء لعدد العاملين الجدد في عدد من المنظمات كما سيوضحه الجدول الموالي ، قصور العملية التعليمية عن مد العاملين بالمهارات و القدرات المتنوعة و الحديثة التي ستعتمد عليها وظائف المستقبل خاصة مهارات حل المشكلات و التي أظهر الاستقصاء أن 63% من العاملين لا يملكون هذه القدرات و كذلك مهارات تطوير أداء العمل و التي يفتقر لها 70% من العاملين الجدد .

الأمر الذي يبرر أهمية اتجاه المنظمات الحديثة للتركيز على العملية التعليمية و عناصرها.

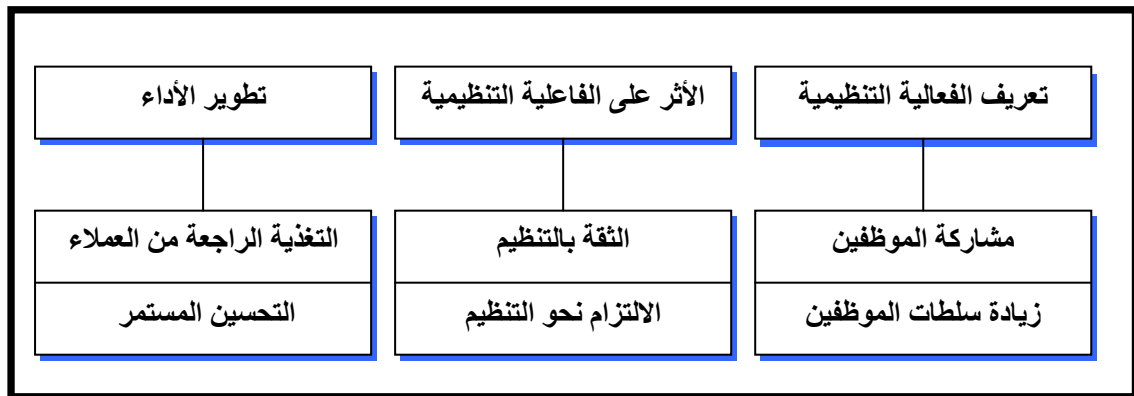
جدول رقم(6): آراء العاملين حول قدرة العملية التعليمية على مدهم بالمهارات اللازمة للقيام بوظائفهم

المهارات الوظيفية المطلوب توافرها في العاملين	آراء العاملين الذين يرون أن العملية التعليمية تمدهم بمستوى مناسب من التأهيل	آراء العاملين الذين يرون العملية التعليمية لا تؤهلهم التأهيل الكافي
القدرة على قراءة و فهم التعليمات الشفهية و المكتوبة	%51	%48
القدرة على فهم العمليات الحسابية البسيطة	%47	%50
مهارات القيام بالأعباء الوظيفية	%43	%57
القدرة على التركيز في العمل لفترة إضافية	%40	%59
مهارات حل المشكلات	%36	%62
الإحساس الحقيقي بأهمية تكريس تفكيرهم و جهودهم لتطوير العمل	%29	%70

المصدر: فاتن أبو بكر مرجع سابق ص47

9. إن التغيير و الابتكار و القدرة على التواءم الخلاق مع الظروف سيأتي من أفراد بعديين عن مراكز القرار و السيطرة السلطوية و الاجتماعية، أي أن المصادر المحتملة للتطوير سيأتي من أصحاب العقول المبتكرة داخل المنظمات والذين لا يقعون على قمة الهرم الإداري. مما فرض على الإدارة احترام إضافات استنتاجات العقل البشري في جميع المستويات، بل استدعاءها و العمل على حفزها للمشاركة في أعمال الإدارة و هذا ما يؤكد عليه نموذج الفعالية التنظيمية (لئاتش) الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (10): نموذج الفعالية التنظيمية لنظام الأداء التنظيمي الشامل



المصدر: فاتن أبو بكر مرجع سابق ص48

من العرض السابق لتحولات عصر المعرفة و ما صاحبها من نضج حضاري، يركز على أهمية رأس مال الفكري تحولت معه المنظمات من منظمات للأعمال الروتينية إلى منظمات للعقول و المعرفة تركز على نظام تكنولوجي متقدم للمعلومات و قوى عاملة يتسم أفرادها بالمعرفة و الثقافة و الخبرة لديهم تطلعات و طموحات تختلف عما كان يفكر فيه أسلافهم.

فهم لا يبحثون عن الأجر أو الأداء الوظيفي فقط و لكن إشباع حاجات نفسية و فكرية كإثبات الذات و الشعور بالإنجاز و النمو و تحصيل المعارف و قد فرض تزايد اعتماد منظمات عصر المعرفة على العاملين ذوي المعرفة مواجهة تحديين رئيسيين:

الأول: العثور على الأعداد و الأنواع المطلوبة من العاملين ذوي المعرفة.

الثاني: توفير المقومات و الظروف المناسبة في بيئة العمل التي تتيح لهؤلاء العاملين فرص النجاح و ترسخ الرغبة لديهم للبقاء في المنظمة.

مما دفع هذه المنظمات إلى التخلي عن أنماطها الإدارية التقليدية التي كانت تتعامل من خلالها مع مواردها البشرية باعتبارهم عاملين مستأجرين و الأخذ بمبادئ المناهج و الفلسفات الحديثة و التي انعكست آثار تحولات و متغيرات هذا العصر على المفاهيم و الأساليب و الممارسات الإدارية.

حيث ظهرت مناهج " الإدارة بالمعرفة " و التي تعني توظيف المعرفة من خلال هياكل تنظيمية مرنة تركز على نظام ملائم لتدفق المعلومات و نقل و نشر المعرفة من مواقع إنتاجها إلى مواقع الحاجة إليها و تحليل هذه المعارف لمعرفة تأثيرها على فرص المنظمة و مركزها التنافسي.

" إدارة تمكين العاملين " و الذي يركز على منح العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية و تهيئة العمل المناسب لهم و تأهيلهم فنيا و سلوكيا لأداء العمل و الثقة المطلقة فيهم.

منهج " الإدارة المفتوحة " و الذي يعمل على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد من خلال فتح السجلات للأفراد و اطلاعهم على الأرقام الهامة و مصارحتهم بالإنجازات و الإخفاقات.

المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

بعد دراسات و تجارب لمنظمات أخذت بتطبيق منهج الإدارة المفتوحة ، تمكن الباحثين من إيجاد توليفة تتكون من العديد من العناصر التكنولوجية تم إثباتها عمليا على مئات من هذه المنظمات تمثل هندسة أو تركيبة جديدة للإدارة تعمل على خلق منظمة مفتوحة ذات درجة عالية من المشاركة و التضامن و الأداء المرتفع تتكون من أربع ممارسات للإدارة يرمز لها بالحروف E4 ، يناظرها أربعة توقعات يتطلع إليها العاملون و يرمز إليها بالحروف R4 .

بما يخلق ثقافة المنظمات المفتوحة و يوضح هذا الجدول هذه الممارسات:

جدول رقم (7) : ممارسات الإدارة و توقعات العاملين

توقعات العاملين	ممارسات الإدارة
Role R1 < التحديد الواضح للأدوار Right R2 < حقوق جديدة Responsability R3 < مسؤوليات محددة Risk/ Reward R4 < المخاطرة / العائد	E1 Educate < تعليم العاملين E2 Enable < تدعيم قدرة العاملين E3 Empowerment < تمكين العاملين E4 Engage < تحفيز العاملين

المصدر: إعداد الطالبة.

المطلب الأول: ممارسات الإدارة

إن أهم توجهات الإدارة محاولة تطوير مشاركة العاملين من مستوى مشاركين في الإدارة إلى مستوى مالكين للمنظمة، لهم السلطة و القدرة لاتخاذ القرارات المؤثرة على رضا المستهلكين و ربحية المنظمة.

و للوصول لهذا المستوى من المشاركة للعاملين فيقع على مسؤولية الإدارة العليا و مسؤولي إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات، البدء باتخاذ بعض الإجراءات التي تحدث تغييرا في ثقافة المنظمة تتمثل في الاندماج بين أربعة ممارسات : التعليم ، القدرة ، التمكين ، المكافأة و التحفيز . التي تتضمن تحليلا لعناصر بيئة العمل (الوظيفة، نظم الاتصالات، علاقات العمل، المعرفة و المعلومات...) و حتى يتأكد نجاح هذه الممارسات فإنه من الضروري:

- ◆ فهم أهمية و وظيفة هذه الممارسات .
- ◆ فهم العناصر التي تشملها كل ممارسة .
- ◆ فهم العلاقة المتبادلة بين كل ممارسة و الممارسات الأخرى.
- ◆ كيفية تأثير هذه الممارسات على إدراك و سلوك الأفراد.

الفرع الأول: التعليم E1 EDUCATE

لم تحظ العملية التعليمية بالاهتمام الكافي ضمن استراتيجيات و سياسات المنظمات حتى عهد قريب ، و كان مبرر ذلك أن التركيز كان موجهها بالدرجة الأولى نحو بناء المنظمات و تطبيق العمليات الإدارية و محاولة توظيف بعض المفاهيم الإدارية كالإدارة بالأهداف و إدارة الجودة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.¹

و لكن ما طرأ على العالم المعاصر من التغيرات السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية فرض على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها و تعزيز خبرات و تجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات و هو ما اقتضى الاعتراف بالتعليم على أنه الأداة الرئيسية لتهيئة المناخ الثقافي و الفكري الذي يساعد الأفراد على تقبل و دعم عمليات التغيير المطلوبة المصاحبة لخطط الإنماء و جعل بعض الكتاب يصفون العصر الحالي بأنه عصر المنظمات المتعلمة.

و قد حدد عدد من الكتاب، أهم سمات المنظمات المتعلمة، نذكر منهم:² David A.Grawin : و الذي عرف المنظمات المتعلمة بأنها المنظمات التي تمتلك المهارات التنظيمية لإنشاء و اكتساب و نقل المعرفة و استخدامها في تعديل سلوكها و قيمها بما يعكس هذه المعرفة الجديدة.

Peter Senge : يرى أن المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي يركز اهتمامها على التوسع المستمر لقدرات العاملين و اكتسابهم قدرا من المرونة في التفكير بما ينشر لديهم الدافع و الطموح للعمل سويا لابتكار نماذج و طرق حديثة لإنجاز النتائج النهائية للمنظمة.

Michael J.Marquardt : المنظمات المتعلمة تتميز بالسمات الآتية :

- الالتزام من قبل الإدارة العليا بتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.
- ربط التعليم بعمليات و أنشطة المنظمة .
- تقويم الإمكانيات التعليمية للمنظمة .
- تمكين العاملين و تشجيعهم على علمية التعلم الذاتية .
- توظيف التقنية الحديثة.
- الاستمرار في عملية التكيف و التحسين و التعلم.

و من هذه التعاريف يتضح أن العملية التعليمية في المنظمات تعمل على إحداث أثرها من خلال:

¹ http://fr.Wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines- le 25/12/2005

² - فائق أبو بكر، مرجع سابق، ص 74

1. تدعيم ثقافة المنظمة من خلال مراجعة و تعديل أساليب التفكير و القيم و الأهداف التي يعمل من منطلقها الأفراد لتحقيق طموحات منظماتهم.
2. إبداع رؤية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة و التي تعتبر بمثابة القاعدة التي يتم من خلالها التخطيط و العمل المشترك لنقل المنظمة من وضعها الراهن إلى وضعها في المستقبل.
3. اكتساب العاملين عددا من المهارات:
 - ❖ الوصول للمعلومات: الرؤية – التجربة – آراء الخبراء
 - ❖ وضوح التفكير: المنطق الاستنتاجي – الرياضيات – الأطر العلمية لحل و تحليل المشكلات بشكل إبداعي.
 - ❖ فعالية الاتصال: التدريب لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة و أساليب و طرق الاتصال الرسمي و غير الرسمي.
 - ❖ فهم البيئة الداخلية: مساعدة العاملين على التعرف و فهم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، السياسات المالية و الإنتاجية و نظم و قواعد العمل.
 - ❖ الكفاءة الشخصية: البقاء و الدفاع الذاتي:
 - أسس إدارة الأعمال
 - ديناميكية العمل الاجتماعي
 - الإبداع و الرؤية التخيلية المستقبلية
 - تحقيق الذات
 - أفضل الأساليب للتعليم الذاتي

و يمكن تلخيص تطور العملية التعليمية في الجدول التالي:

جدول رقم (08): تطور العملية التدريبية خلال التطور الحضاري

الفترة	نطاق التغيير	النظر إلى الأفراد	التعليم و الاحتياجات التدريبية
ما قبل الصناعة	*من مجتمع قبلي إلى المجتمع الزراعي . *بزوغ نظام الورش و المصانع	*صراع الفرد مع البيئة من أجل البقاء *السيطرة الكاملة على الأفراد (عبيد)	*التعليم من خلال التجربة و الممارسة الفعلية
حضارة المجتمع الصناعي	*انتشار المحركات البخارية في وسائل النقل *ظهور المنظمات	*مستأجرون	*معلومات أولية عن المحركات *مهارات فنية بسيطة *معلومات أساسية
الآليات التي تنتج الحضارة	*استخدام الكهرباء *الالكترونيات *الأقمار الصناعية	*مشاركون في الأرباح	*معلومات و مهارات فنية معقدة *البحث و التطوير *مهارات الحاسب و البرمجة
مجتمع المعلومات و المعرفة	*تداول الأسواق *التكنولوجيا العالمية في مجال الاتصالات و المعلومات	*الأفراد متضامنون مع الإدارة لمواجهة التحدي و الصراع من أجل البقاء	*مهارات الاستخدام تكنولوجيات الاتصال *أساليب الابتكار و الإبداع *تفهم فنون وقواعد إدارة الأعمال و المنافسة

المصدر : فاتن أبو بكر مرجع سابق ص80

الفرع الثاني: القدرة (E2) ENABLE

يعني عنصر القدرة، تملك العاملين الوسائل و العناصر اللازمة لزيادة قدراتهم على أداء أعمالهم و إعطاءهم الحرية في اختيار أفضل هذه الوسائل و حق اتخاذ القرار و يتضمن عنصر القدرة ثلاثة أسس:

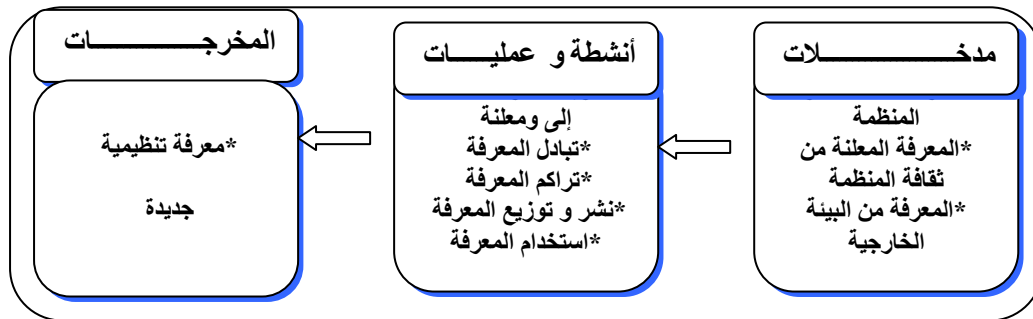
* تبادل المعلومات * مشاركة العاملين * أنظمة التضامن
1- تبادل المعلومات:

تتخذ عملية تبادل المعلومات شكلا أكثر تطورا و انفتاحا بما يجعل نشر المعلومات بالمنظمة - من أفكار و مقترحات و رؤى و استراتيجيات و كل ما يتضح أنه أساس لفاعلية المنظمة - بين الأفراد أكثر جدية و سرعة .

و قد نالت عملية تبادل المعرفة و تطبيقاتها في المنظمات الحديثة اهتمام عدد كبير من الكتاب من أشهرهم الدكتور **علي السلمي** (الإدارة بالمعرفة)، و الذي عرفها بأنها عملية تأسيس و إبداع معرفة تنظيمية جديدة تنشأ من التفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد في المنظمة و المتمثلة في معتقداتهم و اتجاهاتهم و القيم الذاتية و الخبرات ... و المعرفة الرسمية للمنظمة المتمثلة في النظم و القواعد و المعلومات و الإحصائيات و التقارير و التكنولوجيا..و كذلك المعرفة الخارجية عن البيئة الخارجية.

نموذج تخليق المعرفة: حيث يحدد النموذج ثلاثة مصادر للمعرفة (معرفة الأفراد، ثقافة المنظمة، البيئة الخارجية) يتم عليها عمليات التشغيل لتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (11): نموذج تخليق المعرفة التنظيمية



المصدر: فاتن أبو بكر مرجع سابق ص82

- و الذي يبلور هذه العمليات في:¹
1. تحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرصة للتفاعل بينهما و بين عناصر السلطة و التعبير الرسمي عن سياسات و مفاهيم المنظمة.
 2. فتح قنوات الاتصال لتسيير تدفق و تبادل المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة.
 3. تنظيم عمليات اختزان المعرفة الناشئة عن عمليات التحول و التبادل المعرفي و تكوين رصيد يمكن استرجاعه فضلا عن إمكانية تحديثه.
 4. تنظيم عمليات النشر و التوزيع للمعرفة بحيث يتم إدماجها في عمليات المنظمة و بذلك تحدث تأثيرها.

5. تشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة التنظيمية و اتخاذها معيارا للتوجيه و التقييم و الحكم على كفاءة الإنجاز.

و المحصلة النهائية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون العنصر الأساسي في تدعيم قدرات و مهارات الأفراد واكتسابهم مهارات جديدة لمواجهة تحديات الأداء و التكيف مع المعلومات المتجددة .

2- مشاركة العاملين في المعلومات

بزغ نظام مشاركة العاملين في المعلومات كقوة في عنصر القدرة يساهم في خلق منظمة مفتوحة لها لغة مشتركة حول المعلومات الهامة المتعلقة برسالة و أهداف و استراتيجيات المنظمة حيث كان الاعتقاد السائد في الإدارة التقليدية أن المعلومات قوة يجب أن يقتصر امتلاكها على الإدارة العليا التي تستطيع أن تتحكم فيها باعتبارها أكثر علما و خبرة لذلك فقد صممت نظاما مركزية للمعلومات تتجه فيها المعلومات من مصادرها المختلفة إلى جهة اتخاذ القرار فقط، مما أدى إلى وجود فارق و تميز بين عمل المديرين في الخطوط الأمامية و عمل الأفراد في الخلف و الذي كان ينظر له بنظرة عدم التقدير. و تطلعا للمشاركة الايجابية أصبح هذا التميز بين العمل القيادي و عمل الأفراد غير واضح المعالم و تضاعلت أهميته مع زيادة أهمية الأفراد المعاونين حيث لم تعد القوة تكمن في تملك المعلومات و اتخاذ جانب الأمان و الحيلة لإخفائها، و إنما أصبحت القوة تكمن في تطوير مشاركة العاملين في المعرفة و منحهم القدرة على توظيفها و الاستفادة منها.¹ و من أهم المعلومات التي تركز على مشاركة العاملين فيها، المعلومات المالية المتعلقة بنتائج و انجازات المنظمة ومركزها المالي و التي تقتصر معرفتها في نظم الإدارة التقليدية على المستويات الإدارية العليا. و يوضح الجدول التالي الفروق بين كل من نظم الإدارة التقليدية و نظم الإدارة الحديثة في عملية مشاركة العاملين في المعلومات المالية:

¹ <http://www.hrm-group.com/gestiondesressourceshumaines>, le 14/04/2006

جدول رقم (09): تحليل الفروق بين اتجاها الإدارة التقليدية و الحديثة نحو نشر المعلومات المحاسبية

نظام الإدارة التقليدي	نظام الإدارة الحديث
1- قلة من الأفراد خارج الإدارة المالية يلمون و يفهمون الأرقام التي تحققها المنطقة	يتم تحديد الأرقام الهامة التي تحققها المنظمة من خلال كل نشاط لكل وظيفة لإعداد رؤية كاملة و واضحة عن الأداء المالي الكلي للمنظمة
2- تقارير الأداء تعدها الإدارة المالية و المحاسبية لاستخدامها داخليا	تقارير الأداء تعدها كل من الإدارة المحاسبية و المالية و فرق العمل المختلفة لنشرها على كل الإدارات الأخرى بالمنظمة
3- تختص الإدارة المالية و المحاسبية بتحليل النتائج الفعلية في الموازنة و مقارنتها بما تم التنبؤ به	من المهام الرئيسية لكل إدارة بالمنظمة مراجعة النتائج الفعلية التي حققتها و تحديد أسباب الانحراف في الميزانية عما تم التنبؤ به
4- تقوم الإدارة المالية و المحاسبية بتقديم تفسير عن الانحرافات إلى الإدراك المختصة بالمنظمة	تقوم كل إدارة بالمنظمة بتقديم التفسيرات المختلفة عن الانحرافات الأداء بها أثناء الاجتماعات الدورية التي تتم في المنظمة
5- لا توجد مسؤولية محددة لكل إدارة عن حدوث الانحرافات و بالتالي فهي غير مطلوبة أو مسؤولة عن اتخاذ القرار	يتوقع من الإدارات بالمنظمة ليس فقط إدراك و معرفة الانحرافات التي تحدث بل أيضا مسؤوليتها عن القيام بالإجراءات المصححة لهذه الانحرافات
6- عدم استخدام المعلومات و البيانات الخاصة بالانحرافات و الفروق كعنصر أساسي في عمليات اتخاذ القرار .	تعتبر تقارير المعلومات الخاصة بالانحرافات جزءا هاما و مكمل لعمليات التخطيط و اتخاذ القرارات و تحديد التصرفات المصححة لهذه الانحرافات و تعديل الخطط
7- عدم ربط المعلومات الخاصة بالانحرافات بالصورة الكلية للمنظمة و التي تتضمن إحداث التغيرات المطلوبة في العمل و البيئة المحيطة به	الاستخدام الدقيق للبيانات و المعلومات الخاصة بالانحرافات حيث يقوم كل قسم من خلال تحليل هذه التقارير بتحديد الوظائف الأخرى التي لها تأثير على الأرقام التي يحققها و إحداث الاتصال و التنسيق معها و ذلك في إطار النظرة العامة و الشاملة للمنظمة

المصدر: فاتن أبو بكر مرجع سابق ص88

و من العرض السابق نرى أن عملية مشاركة العاملين في المعلومات ترتكز على فلسفة التحول إلى الاهتمام بنظم المعلومات المحاسبية و تطوير التقارير المالية و التي ترسم لمستخدميها صورة واضحة و معبرة عن حقيقة المركز المالي للوحدة الإدارية حيث تتضمن التقارير الإفصاح عن كل الأعمال المنفذة و تكاليفها و ربط ذلك بالإدارات المنفذة و التركيز على العلاقة بين النتائج المحققة الاعتمادات المخصصة و نشر هذه التقارير للمستفيدين بما يمكنهم من معرفة نتيجة عمليات الوحدة و آثارها على المنظمة و تحديد الأساليب و المسؤولين عن الانحرافات.

3- أنظمة التضامن

إن ركنا أساسيا من عناصر القدرة هو إحداث التضامن و بناء رؤية أهداف مشتركة بين الإدارة و العاملين، حيث أن أهم الأسس التي تقوم عليها إدارة الأعمال هي تحمل الشركات المسؤولية التضامنية فيما بينهم و تحمل نتائج قراراتهم سواء أكانت ربحا أو خسارة¹ و تتمثل أهم الأساليب المعتمدة لدعم قدرة العاملين لتحمل المسؤولية التضامنية مع الإدارة فيما يلي:

1. مضاعفة فرص العاملين لإبداء الرأي باعتبار طاقات ذهنية و إبداعية يجب توظيفها في الدراسة و التحليل و البحث و ذلك من خلال اعتبار المحادثات و المناقشات التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة الأسلوب المميز للمنظمة للوصول إلى القرارات في المجالات المختلفة التي تكون في مجموعها نسيجا يمكن المنظمة من مواجهة مشاكلها على اختلاف درجات تعقدها و ذلك بما يعمل على نشر المسؤولية و توازن القوى بين جميع الأطراف في المنظمة.
2. نشر المعلومات بانجازات و نتائج و إسهامات كل قسم و كل فرد في تحقيقها بما يجعل كل فرد في المنظمة مسؤولا أمام جميع العاملين عن أي قصور في أدائه و تحمل النتائج المترتبة على هذا القصور.
3. تحويل المنظمة إلى مراكز للربح و الخسارة - بدلا من اعتبارها مراكز للتكلفة - و تحميل العاملين في كل مركز مسؤولية تحقيق أعلى نسبة هامش ربح.

¹ <http://www.hrm-group.com/gestiondesressourceshumaines, le14/04/2006>

4. ربط برنامج الأجور و المكافآت و المشاركة في الحصص بعدة عوامل:
- ✚ هامش الربح الذي تحققه المنظمة.
 - ✚ مستوى أداء الفريق و النتائج المسؤول عن تحقيقها.
 - ✚ المقترحات التي يقدمها الأفراد و تساهم فعليا في تحسين و جودة العمل.
 - ✚ إضافة عائد متميز عند تحقيق عوائد تزيد عن الهدف.
- و ينعكس هذا التأكيد لاعتبار العاملين مشاركين و متضامنين على سلوكهم و أفعالهم و درجة قبولهم لتحمل المسؤولية حيث تتمثل أهم مظاهر هذا السلوك في عدة اعتبارات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10): أبعاد عملية تضامن و مشاركة العاملين

مظاهر تحول العاملين إلى متضامنين	التحول في تفكير العاملين	سلوكيات و تصرفات الأفراد كمتضامنين
1- التفكير و التصرف بطريقة منتظمة	* الرؤية و النظر للمنظمة كنظام مكون من أجزاء تتصل و تتكامل بينهما. * التفكير بأثر القرارات و التصرفات التي يتخذونها على أهداف المنظمة القصيرة و طويلة الأمد	* الاتصال بالأفراد والعاملين في الوظائف الأخرى للحصول على المدخلات اللازمة لاتخاذ القرار . * إعلام الآخرين بالأسباب التي وراء اتخاذ القرارات و التصرفات المقترحة. * الاشتراك في الاجتماعات لمناقشة الآثار الكلية لهذه القرارات على نتائج المنظمة
2- التركيز على العمل	* التفكير بصفة أساسية بأهداف المنظمة و مسؤولية الفرد تحقيقها .	* مراجعة الأفراد لأدائهم الحالي و مقارنته بالمعايير الموضوع و كذا دراسة البيانات المالية المتعلقة بنتائج إدارية و تحليل الانحرافات و أسبابها.
3- استخدام منطق و فكر رجال الأعمال	* الانفتاح على العدد من مصادر المعلومات الخاصة بأعمال المنظمة و بينتها لتحديد مزايا و مخاطر القرارات و التصرفات .	* التعاون و الاتصال مع الأفراد الذين لديهم رؤى أو تصورات مختلفة عن المشاكل و الفرص التوقع الحصول عليها و تحديد التصرف الأمثل .
4- العمل كفريق	* التفكير باعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق	* الاتصال بالفرق و مجموعات العمل الأخرى لتكوين رؤية و صورة شاملة عن المنظمة يستطيع الفريق من خلال إطارها تنظيم مجهوداته .
5- التعليم المستهدف	* التفكير بخصوص المعلومات و المعرفة التي يفتقرون إليها أو غير المكتملة لديهم * التفكير في أنواع المعرفة و المعلومات التي تتوفر لديهم و يحتاج إليها الآخرون .	* البحث عن المعرفة و المعلومات المطلوبة و الحصول عليها من المصادر الخارجية و الداخلية و توجيه الأسئلة و الاستماع لتعميق الفهم و الاستيعاب
6- أنظمة الدفع وفقا للمخرجات المحققة	التفكير بخصوص المعايير و أنظمة الدفع التي يتم وفقا لها ربط العوائد التي يحصل عليها كل عامل بنتائج المنظمة .	* محاولة البحث لابتكار الوسائل التي تمكن الأفراد من تحقيق أفضل النتائج وفقا للمعايير و التوقيعات الزمنية المحددة.

المصدر: فانتن أبو بكر مرجع سابق ص91

يتضح من هذا الجدول تطور مفهوم تضامن و مشاركة العاملين من المفهوم التقليدي – الذي يعتمد على الجانب الرسمي و تكوين اللجان و تقسيمات تنظيمية و اختيار عدد محدود من الأفراد لتمثيل الأغلبية المشاركة في أعمال مجالس الإدارة و التي كانت تقتصر جداول أعمالها على مناقشة حقوق العاملين و ما يحصلون عليه من عوائد مادية - إلى مفهوم المشاركة الذي يركز على تكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة من خلال اشتراك جميع العاملين في جميع المستويات في عملية تحليل و اتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية نتائجها المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة .

و نرى أن عنصر القدرة و ما يتضمنه من عوامل (تبادل المعلومات - نشر المعلومات - التضامن) هو امتداد و تطوير لمجهودات حركة الإدارة العلمية و التي تمثل أهمها في دراسات الحركة و الزمن التي قام بها تايلور ، و إسهامات هنري جانت الذي ابتكر خرائط الجدولة و ضبط خطوط الإنتاج - و التي هدفت إلى تصميم الأعمال بطريقة تضاعف إنتاجية الفرد من خلال التركيز على العنصر الفني

بشقيه الجزء الآلي أي الآلات و المعدات و الجزء الإجرائي و هو الدراسة التفصيلية لطرق و أساليب العمل – حيث كانت مسؤولية القيام بهذه الدراسات و تحديد أهدافها و معرفة نتائجها يقتصر على الإدارة العليا و فريق المهندسين ، و كان ذلك نتيجة طبيعية لنظرة هذه المدرسة للإنسان باعتباره مخلوقا كسلان يتهرب من تحمل المسؤولية ، يفضل الانقياد من الآخرين .

و في ذلك يذكر د/علي محمد عبد الوهاب (فرسان الإدارة) أن الإدارة التقليدية كانت هي المسؤولة عن تحديد نمط و خطوات العمل الذي يجب أن يعملها الأفراد و الذين كانوا يجهلون الأهداف التي يعملون من أجلها و التي غالبا ما تكون سرا لا يطلع عليه العاملون.

مع تزايد حدة التغيرات التي لحقت بالبيئة التي تعيش فيها المنظمات و تزايد حاجتها للابتكار و التجديد و ما تبع ذلك من تطور الممارسات الإدارية و الاعتراف بالشخصية الناضجة للعاملين و اعتبار بجانب العنصر الفني عنصرا آخر هاما و هو العنصر السلوكي و المتضمن لعنصر القدرة و الذي يركز على تبادل و نشر المعرفة و المعلومات اللازمة للعمل و المهارة و الترجمة العلمية للمعرفة، و وضعها موضع التطبيق و ذلك من خلال إضافة بعدين جديدين هما:

البعد الأول:

نظام المعلومات لتعزيز عمليات تبادل و نشر المعلومات الذي يعمل على جعل المعلومات التي كانت تتبادل فقط مع الرؤساء ترى و تفهم بواسطة كل فرد في المنظمة – المعلومات المتعلقة بالأهداف المالية، الميزانية ، الموقف التنافسي – و التي يستطيع العاملون من خلالها قياس و تقييم النجاح الحقيقي لأدائهم و قراراتهم .

البعد الثاني:

تدعيم قدرة العاملين ليصبحوا متضامنين فاعلين مع الإدارة في تحمل مسؤولية النتائج التي تحقق المنظمة من خلال إتاحة الفرصة لهم لتقرير ما يجب أن يفعلوه ، و تحميلهم نتائج أفعالهم .

الفرع الثالث: التمكين (E3) EMPOWERMENT

إن التمكين يأخذ أشكالا متعددة: منح العمال المزيد من التفويض، تعدد أشكال الإدارة القائمة على المشاركة، الاعتماد على المزيد من فرق العمل، المشاركة في وضع الأهداف، بالإضافة إلى تطوير عمليات التدريب و التنمية.¹

إن مجرد ترديد شعارات التمكين ليس كافيا لتحقيق ثماره، و لكن هناك حاجة لتدريب العمال على كيفية ممارسة كل شكل من أشكاله بالطريقة الصحيحة و الملائمة، و هنا تكمن المساهمة القيمة لإدارة الموارد البشرية.²

فالعمال يتوقع منهم أن يمارسوا التفويض، المشاركة الفعالة في وضع الأهداف، و اتخاذ القرارات، المشاركة في فرق العمل، فإذا لم يكسبوا المهارات الضرورية للممارسة الصحيحة في هذه المجالات، فإن تحقيق الأهداف المرجوة من فلسفة التمكين ستكون موضع شك.

فالتمكين يتطلب تدريباً مكثفاً في جميع نواحي العمل، من فهم كيف يؤثر تصميم العمل أو العمليات الجديدة على أدائهم لمهامهم، كما قد يحتاجون لتدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح أشكال المشاركة الإدارية و صور تكوين فرق العمل المختلفة، و هو الأمر الذي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بصورة كاملة.

التمكين هو أحد الأسس و المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الحديثة و لتحديد المقصود بعملية تمكين العاملين، فقد تم استقصاء شمل المديرين 50 منظمة صناعية حول ماذا نعني عندما نذكر أننا نريد تمكين عاملينا و قد انقسمت آراء هؤلاء المديرين إلى مجموعتين:

¹ SEKIOU, BLONDIN, " Gestion des ressources humaines", 2^e éd, éditions De Boeck, Bruxelles, 2001, p429.

المجموعة الأولى: اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين و توضيح الرؤية و تحديد خطوط الاتصالات و شرح الأهداف و الخطط اللازمة و مدهم بالمعلومات و المصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات و الإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير و التطوير ، و طبقا لهذه المجموعة فإن إستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في :

- البدء من القمة .
- توضيح رسالة و رؤية المنظمة.
- التحديد الدقيق لمهام و أدوار العاملين .
- منح السلطات و الصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.
- و يطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من أعلى إلى أسفل أو **المنهج الكاريزمي**.
- المجموعة الثانية:** و رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة و السماح بأخطاء العاملين و قد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه المجموعة في:
- البدء من القاعدة لفهم احتياجات العاملين .
- تحديد نموذج السلوك العاملين الممكنين.
- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون .
- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء .

و يطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من القاعدة إلى القمة أو **المنهج العضوي** و قد انتهت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين أحد المنهجين و لكن تتطلب شيئا أكثر تعقيدا هو الدمج بين المنهجين ، كذلك وجد منهج ثالث و هو التمكين على مستوى الإدارات و هو **منهج الفريق** .

كما يمكن أن نحدد مفهوم التمكين في معناه العلمي حسب الدكتور **علي محمد عبد الوهاب** في كتابه إدارة الكتاب المفتوح و تمكين العاملين ، في أنه " منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها ، و حل مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج " ¹.

كما عرف **J.CASE** في كتابه Open-book experience عملية التمكين بأنها تفويض الصلاحيات و المسؤوليات الكاملة و منحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام و تحقيق الأرباح .

كذلك عرض **RANDOLPH** في كتابه The road to empowerment ، مفهوم آخر للتمكين حيث أكد أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات و استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل و مكافأة العاملين على المبادرة و تقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها . كذلك أضاف بعدا جديدا لعملية التمكين حيث أكد أنه بجانب الحاجة إلى المشاركة في المعلومات و تطوير الفرق ذاتية الإدارة، فيجب التأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحل المشاكل .

و من منطلق التعاريف يمكننا أن نحدد أهم الأسس التي تركز عليها عملية التمكين:²

1. **تفويض السلطات و المسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار، من خلال:**
 - دراسة و تحليل لنوعيات و خبرات و مهارات و قدرات الأفراد العاملين و رغبتهم في تحمل المسؤولية.
 - تحديد رؤية و اتجاه المنظمة - و التي يتم على ضوئها إدارة أعمال المنظمة و عمليات اتخاذ القرارات - و التأكيد على إدراكها و فهمها من جميع العاملين.
 - تغيير وصف وظائف العاملين و توسيع نطاق مسؤولياتها و مهامها .

¹ فائق أبو بكر، مرجع سابق، ص 94.

² Jean BRILMAN, op.cit, p 336.

- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة و استخدام أدوات و أساليب التحليل المالي و الإحصائي لحل المشاكل.

2. مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا ، من خلال إدارة المعاني:

- وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع و التميز المطلوب إحداثه، و يصمم على أساسها إطار عمل يشكل القيم و المعتقدات و الخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها لإدارة المنظمة.

- اهتمام الإدارة العليا بتوصل الرؤية و رسالة المنظمة لجميع العاملين، حيث تصبح رؤية و رسالة المنظمة بمثابة " الاسمنت الانفعالي " الذي يجعل جميع العاملين تتحرك في اتجاه واحد ، كما تعتبر الأداة التنسيقية القوية بين مختلف المستويات و المناصب الإدارية .

3. وجود نظام و قواعد للعمل .

حيث تنتم المنظمات ذات التمكين المرتفع بأن عملية تمكين العاملين بها تتم في ضوء نظام ملزم يرتبط بأهداف و رسالة المنظمة و يتبعه جميع أفراد المنظمة مهما كانت إمكانات و إبداعات كل فرد فيها، كذلك يحدد الهيكل و القواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين و توجيه جهودهم و ترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض و عدم التأكد . ويتحدد دور القيادة في فرض النظام و الالتزام في اتجاهين :

اتحديد مقاييس الأداء و الأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة.

وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية و التي تحبذ المنافسة و الابتكار و الجودة و البحث و التطوير.

4. تدعيم الإحساس و الشعور بالأمان.

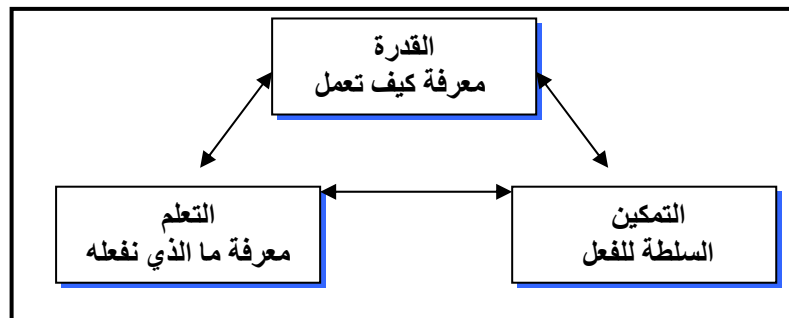
يركز هذا العنصر على ضرورة شعور العاملين بجدية النظام في تمكين العاملين، حيث يعتمد الحصول على ثقة و اهتمام العاملين و قبولهم لتحمل مسؤولياتهم التضامنية مع الإدارة في تحمل مخاطر و أعباء أعمال المنظمة على تصرفات و أفعال الإدارة التي تؤكد صدق و عزم الإدارة و رغبتها الجادة في التمكين الفعلي للعاملين و الاستفادة من قدراتهم ، من خلال :

تحديد المقصود بعملية التمكين و النتائج المتوقعة منها. و رؤية الإدارة لكيفية و مراحل تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين .

و من العرض السابق لممارسة التمكين، نستنتج ما يلي:

أولاً: إن عنصر التمكين يعني منح العاملين القوة و السلطة و الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات و التصرفات اللازمة لإنجاز أعمالهم، و هو بذلك مكمل لعنصري التعليم و القدرة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (12): العلاقة بين عناصر التمكين، القدرة و التعليم



المصدر : فأتن أبو بكر مرجع سابق ص101

ثانيا : إن تمكين العاملين ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في صورته الحالية كان ناتجا طبيعيا لعدة تطورات مرت بالممارسات الإدارية السابقة و ربما ترجع أول صورة من صور التمكين إلى مدرسة – العلاقات الإنسانية – عندما فكر "مايو" في إعطاء الفرصة للعاملين في الاشتراك في تقرير الأمور التي تخصهم ، و أجري تدريباً للمشرفين و الرؤساء المباشرين في المشاركة و ما أسماه : المعاملة الديمقراطية " للعاملين ، و قد كان لهذا الاتجاه صدى واسع ، و ترحيب كبير من كل الإدارة و العاملين لدرجة أن بعض المنشآت أخذت تتسابق لإدخال برامج للعلاقات الإنسانية و معاملة العاملين بدرجة كبيرة من الديمقراطية و السماح لأرائهم و وجهات نظرهم و الحلول التي يقترحونها لعلاج المشكلات التي تصادفهم .

تلي ذلك عدة محاولات لتطوير أسلوب المشاركة منها نظرية الإثراء الوظيفي و التي اهتمت بإعادة تصميم و توسيع نطاق الوظائف و حديثا اكتسب مفهوم التمكين أبعادا فكرية و تنظيمية هامة بلورها توم بيترز في كتابه "Driving on chaos" حيث توقع ظهور صورة جديدة للتنظيم تتفق مع الدور الجديد للمنظمة – التحول من استغلال إلى خدمة المجتمع – ينصب اهتمام القيادات الإدارية على صحة العاملين و رفاهيتهم و تنسم بالقيادة بالصدق و الإيمان بأن جميع العاملين رؤساء و ممرضين وحدة واحدة و ليس أمامهم سوى المشاركة و التفاعل الخلاق.¹

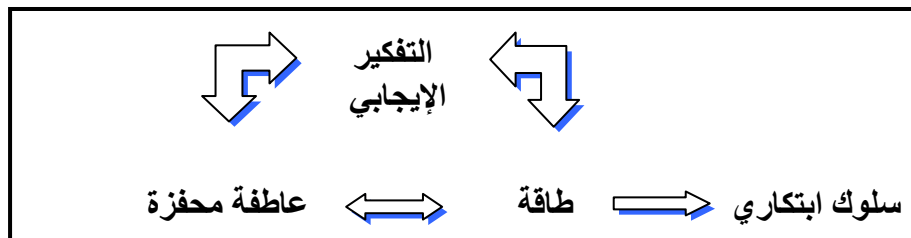
الفرع الرابع : التحفيز (E4) Engage

إن تطبيق العناصر الثلاثة السابقة (تعليم ، تمكين ، قدرة) يؤدي إلى إحداث تحول في فكر و قدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم ملاكا و مشاركين مع الإدارة في تحمل مسؤوليات و أعباء عمليات التحسين و التطوير و قبول المخاطرة.² و سوف يثير تحمل العاملين لتلك المسؤوليات سؤالا منطقيا حول ماهي المكافأة أو الحوافز التي تقابل تحمله للمسؤوليات و الأعباء المصاحبة لهذا التحول .

فالإدارة في الأنظمة التقليدية حين تزعم إحداث عمليات تحول و تطور سياسات مشاركة العاملين أو في أي جزء من أجزاء العمل فيكون لديها اعتقاد راسخ بضرورة تقبل العاملين لهذا التغيير و تهمل أكثر الطرق فاعلية في تدعيم عمليات التغيير و التطوير، و هي الحوافز باعتبارها محركا أساسيا للسلوك.

فالعاملون في الواقع العملي يتوقف قبولهم لهذه التغييرات على ما تحمله من العوائد الاجتماعية و المالية و التي تزيد من ارتباطهم العقلي و العاطفي بالمنظمة و ترفع من درجة استعدادهم و قبولهم و حماسهم لتقبل مسؤولياتهم في مشاركة الإدارة و هذا ما يؤكد أنه حتى نحفز الأفراد لفعل أي شيء فيجب أن تؤثر أولا في عاطفتهم، لذا فقد تضمنت ممارسات الإدارة الحديثة أنظمة للتحفيز و المكافأة تعمل على مد العاملين بدرجة عالية من الارتباط العقلي و العاطفي بمنظمتهم، و يتضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل (13): دائرة التحفيز في المنظمات الإدارية الحديثة



المصدر : فاتن أبو بكر مرجع سابق ص103

¹ خالد إبراهيم الهييتي، مرجع سابق، ص 284.

² Gary DESSLER, op-cit, p 394.

* حيث يتضح من الشكل السابق أن أنظمة التحفيز تعمل على تدعيم التغيير الإيجابي الذي أحدثته الممارسات الثلاث الأخرى في أنماط التفكير و أنواع المبركات التي تكونت لدى الأفراد و ذلك من خلال مكافأة السلوك و الأفعال التي تتفق مع الأنماط الجديدة.

* هذا التدعيم للتفكير الإيجابي يخلق لدى الأفراد شعورا مؤيدا لهذه المواقف يتولد عنها طاقة محفزة للسلوك الإبتكاري لديهم.

المطلب الثاني: توقعات العاملين

يأتي العاملون للتنظيم و هم يحملون توقعات معينة عن المنظمة و الوظيفة و إمكانية إشباع حاجاتهم الشخصية. و تتم عمليات توجيه و إدارة هذه التوقعات في المنظمات التقليدية من خلال إجراء المقابلات الرسمية أو إعداد البرامج التدريبية للعاملين الجدد و التي تركز على نقل المعلومات المتعلقة بسياسات و إجراءات و قوانين العمل و نادرا ما تكشف عن أي معلومات إضافية – تقابل توقعات العاملين – تتعلق بحقوق العاملين و أسلوب الإدارة و علاقات العمل .

أما في البيئة الحديثة فقد اكتسب المديرون مهارة جديدة هي مهارة إدارة التوقعات التي يحملها العاملون معهم حيث يبدأ هؤلاء المديرون بالتعرف على احتياجات و توقعات العاملين و مدى تجانسها أو اختلافها و ما هي إمكانية الوفاء بها، و ما هي النظم الملائمة لمقابلة هذه التوقعات.

كما ساهم تطبيق هذه الممارسات الإدارية في توجيه و تطوير توقعات العاملين و تحويلها من توقعات شخصية تركز على الحقوق التي سيحصلون عليها من التنظيم إلى التوقعات تركز على علاقاتهم بالعمل في ظل تطبيق المبادئ الحديثة حيث يحمل العاملون في هذه المنظمات توقعات تشمل: توقعات تتعلق بأدوارهم و مسؤولياتهم و حقوقهم، و توقعات تتعلق بالعائد و المخاطرة.

الفرع الأول: أدوار العاملين Role R1

يعبر الدور عن التوقعات المتولدة لاتجاه الفرد في مركز وظيفي معين و تعكس هذه التوقعات الأنماط السلوكية و القدرات و طرق التفكير و الخصائص الفردية و المعتقدات التي يتوقع توفرها في الفرد صاحب الدور فهي تحمل الأعباء المطلوبة من الفرد و توقعات الجهات المختلفة (الرؤساء ، المرؤوسون ، الزملاء) و فرص التطوير و التنمية الذاتية المتاحة له لأداء دوره كما يجب.

كذلك توقعات الدور هي تلك الاستجابات أو الأنماط السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الفرد بحكم مركزه و الدور الذي يلعبه في المجتمع .

رغم وجود هذه التوقعات عمليا إلا أنها لا تكتب في بطاقات توصيف الوظائف و لكن يتم إرسالها للأفراد أصحاب الدور بطرق مباشرة أو غير مباشرة بهدف محاولة التأثير المطلوب على صاحب الدور لجعل سلوكه يتطابق مع هذه التوقعات.

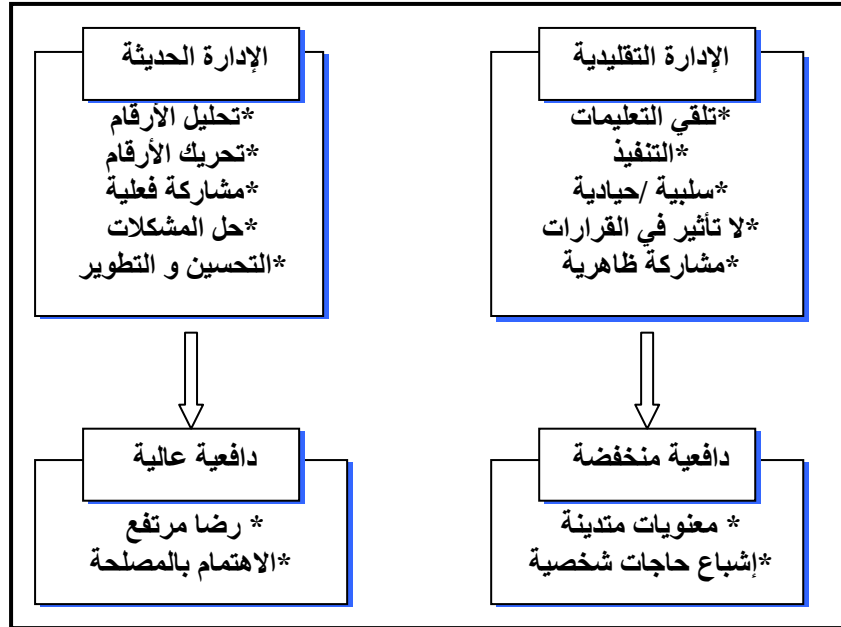
1- اختلاف أدوار العاملين¹

يحمل العاملون توقعات حول الدور الذي تتوقعه منهم الإدارة لذا فإن من أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هو توضيح الدور المتوقع من العاملين و تحديد أبعاده حيث صاحب تطبيق الممارسات الإدارية إحداث تغيير في أدوار العاملين تختلف اختلافا تاما عن الأدوار التي كانوا يمارسونها في الإدارة التقليدية.

يبولر الشكل التالي هذه الاختلافات و ما يترتب عنها من دافعية هؤلاء العاملين و يوضح تحول دور العاملين من منفذين و متلقين للتعليمات إلى مشاركين فاعلين في أعمال كانت من قبل من صميم عمل الإدارة مثل تحليل الأرقام، حل المشاكل، التطوير و التحسين.

¹ فانتن أبو بكر، مرجع سابق، ص 112

شكل رقم (14): اختلاف أدوار العاملين في كل من ممارسات الإدارة التقليدية و الحديثة



المصدر: فاتن أبو بكر مرجع سابق ص113

الاختلاف في أدوار العاملين في كل من المنهجين جاء نتيجة لسببين رئيسيين:

1. اختلاف السمات المميزة لبيئة و ثقافة كل من المنهجين فحيث تتسم بيئة الإدارة التقليدية بعدم وضوح الرؤية و المركزية و ضعف نظم الاتصال و المعلومات و التركيز فقط على الانضباط و الالتزام فإن الدور المتوقع من العاملين يتحدد كملتزمين و منفذين للتعليمات. مع تطور بيئة و ثقافة المنظمات إلى بيئة مفتوحة تتسم بدرجة عالية من الانفتاح و التضامن و الثقة، حيث تسود ثقافة الأداء التي تركز على جهود العاملين و كذلك الممارسات الإدارية الحديثة و التي تساعد على إيجاد قوة عاملة مستنيرة بالعلم و المعرفة معدة بالتدريب إعدادا سليما و تمتلك الرؤية الواضحة و المهارات التحليلية و قادرة على تحمل درجة أكبر من المسؤولية لذا فإن أبعاد الدور المتوقع من العاملين تتمثل في المشاركة الفعلية للإدارة في عمليات تحديد الأهداف، و وضع القرارات، تقبل المخاطرة، لديهم دافعية عالية نحو المبادرة و الابتكار لأساليب جديدة لمواجهة مشكلات و عقبات العمل و الاستعداد لمعالجتها العلاج الملائم.
2. إحداث تغيير في العلاقة بين الإدارة و العاملين من العلاقة التقليدية التي كان أساسها تقديم الإدارة للأمان و الرعاية في مقابل الإخلاص و الطاعة من جانب العاملين إلى علاقة جديدة بين الطرفين أساسها تحويل السلطة و الرقابة و المسؤولية إلى المستويات الأدنى في التنظيم في مقابل الرغبة و القبول و المشاركة الإيجابية و تحمل المسؤولية من جانب العاملين. و يتم تدعيم دور العاملين كمشاركين في أعمال الإدارة – و القضاء على مخاوفهم من تحمل مسؤوليات هذا الدور - من خلال :¹

1. صياغة رسمية معانة من الإدارة العليا تتضمنها رؤية و سياسة المنظمة في شكل يؤكد و يعزز دور العاملين كمشاركين .
2. الاجتماعات الدورية التي تعقدها الإدارة مع العاملين و التي يتم من خلالها التقييم المستمر لانعكاسات قرارات و تصرفات العاملين على نتائج المنظمة و توجيه هذه القرارات لتحقيق

¹ Gary DESSLER, Op-Cit, p 167.

الأهداف المطلوبة بما يصقل مهارات صنع القرار و ينشر مناخا صحيا محفزا على تقبل العاملين لدورهم كمشاركين.

3. تصميم دليل عمل تتحدد فيه أعباء مهام وظيفة كل عامل و درجة أهميتها و المسؤوليات المترتبة على أدائها.

نحاول تحليل الأدوار المختلفة للمدير، و ذلك بتجميع العناصر اللازمة للإدارة الفعالة التي يحتويها كل نموذج من النماذج الإدارية التالية:

نموذج العمليات الداخلية، نموذج ترشيد و تحقيق الأهداف، نموذج العلاقات الإنسانية.

نموذج الإدارة المفتوحة.

و على أساس كل نموذج يناظره دوران للمديرين يتناسبان مع معايير الحكم على كفاءة المنظمات في هذا النموذج و هو ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (11): النموذج التكاملي لأدوار العاملين في النماذج الإدارية المختلفة

النموذج	معايير الكفاءة	أدوار المدير التي تقابل هذه المعايير	المهارات القيادية المطلوبة لتأدية لبدور
1- نموذج العمليات الداخلية و الذي يركز على تخطيط و تنظيم العمليات الداخلية للمنظمة	*الاستقرار *الاستمرارية	1- المدير مراقب 2- المدير المنسق	* تحليل المعلومات و التعامل معها *كتابة التقارير *تخطيط، الرقابة، التنظيم
2- نموذج ترشيد و تحقيق الأهداف و الذي يركز على تحقيق الأهداف و الاختيار بين البدائل المناظرة	*الإنتاجية *الربح	3- المدير موجه 4- المدير المنتج	*تحقيق الأهداف ، التفويض ، توجيه العاملين ، المبادرة ، تحفيز العاملين ، تحقيق الإنتاجية إدارة الوقت
3- نموذج العلاقات الإنسانية و يعتمد على قيم الالتزام بأهمية الروح المعنوية و تحقيق التضامن بين العاملين	*ترشيد العلاقات الإنسانية *تنمية روح العاملين	5- المدير محرك 6- المدير معلم	*تحقيق مهام العمل بروح الفريق ، إدارة الصراعات ، المشاركة في صنع القرار ، الفهم العميق للاتجاهات ، الاتصال الشخصي تنمية القدرات و المهارات لدى المرووسين
4- نموذج الإدارة المفتوحة و الذي يستوعب المتغيرات الحديثة و الانفجار المعرفي	*القدرة على التكيف *القدرة على الابتكار *القدرة على إدارة عمليات التغيير	7- المدير المحرك 8- المدير كالمستشار	*التكيف مع عملية التغيير، التفكير الخلاق المبدع، إدارة عملية التغيير، التأثير على الآخرين، التفاوض، طرح الأفكار الجديدة بطريقة مبتكرة

المصدر: فأتان أبو بكر مرجع سابق ص120

يتضح من الاستعراض السابق لتوقعات الدور في بيئة الإدارة المفتوحة لكل من العاملين و القادة أن دور العاملين يتركز في اعتبارهم مشاركين فعالين في جميع أعمال المنظمة.

كما يتحدد دور القادة في استثمار رأس المال الفكري و قيادة عمليات الابتكار و توظيف الخبرات الإنسانية بأساليب مغايرة تماما لأساليب القيادة البيروقراطية.

الفرع الثاني: توقعات الإدارة حول مسؤوليات و حقوق العاملين R1.R2

يملك كل عامل مسؤوليات و حقوق محددة تتلاءم مع دوره كمشارك فعال في إدارة المنظمة.

حيث تعتبر هذه المسؤوليات و الحقوق ترجمة و تفسيراً لعمليات التمكين، فعندما يتمكن العاملون من اتخاذ التصرفات و القرارات المتعلقة بتحسين نتائج المنظمة فإنهم في المقابل يملكون عددا من التوقعات حول الأعباء و المسؤوليات المصاحبة لهذا الدور.

كذلك توقعات حول الحقوق التي سيحصلون عليها مقابل تحملهم لهذه الأعباء و المسؤوليات و التي يتضمنها دورهم كمشاركين في تحمل نتائج المنظمة.

يوضح الجدول التالي مسؤوليات و حقوق العاملين كمشاركين حيث تحول دورهم من منفذين للتعليمات تنحصر مسؤولياتهم بالقيام بمهام وظائفهم نظيرا لحصول على العوائد المقررة إلى مشاركين فاعلين في الإدارة ، مسؤولين مسؤولية كاملة عن النتائج الكلية للمنظمة و لهم الحق في التعليم و التمكين و تهيئة المناخ الملائم لزيادة قدراتهم و مهاراتهم – لممارسة دورهم كمشاركين – و الاشتراك في عوائد المنظمة .

جدول رقم (12): مسؤوليات و حقوق العاملين

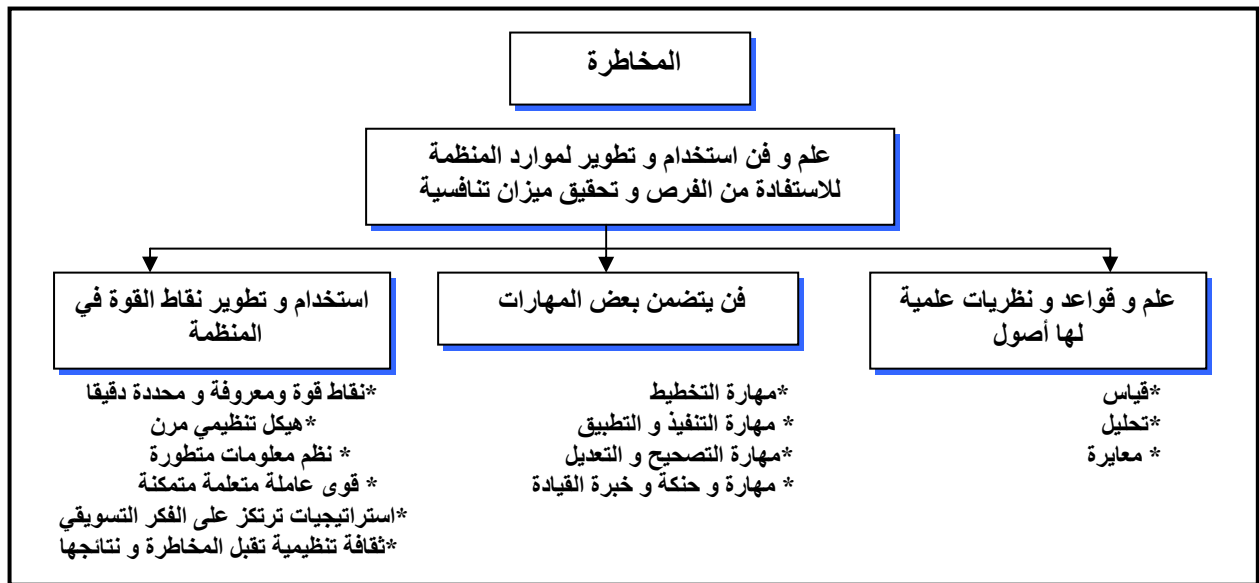
الدور	المسؤوليات	الحقوق
مشاركون	□- فهم أغراض و عمليات المنظمة	* مشاركتهم في وضع رؤية و رسالة و أهداف المنظمة
	2- تطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية - مرونة التخصص	*التدريب المستمر للعاملين *تأهيلهم للأعمال التي تتطلب مهارات متعددة *التصميم المرن للوظائف *توفير فرص الثقافة و المعرفة في فروع التخصص المختلفة مثل حضور المؤتمرات و الندوات استضافة ذوي الخبرة المتخصصة
	3- التحسين المستمر لأدائهم الشخصي	*توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية و الفكرية *السماح للعاملين بحرية التصرف في طرق أداء عملهم * التغذية المرتدة عن نتائج و تأثير الأعمال و تصرفات كل فرد و كل قسم
فاعلون	4- تحسين النتائج المالية للمنظمة ككل	* مصارحة العاملين بالأرقام الهامة التي تتضمنها القوائم المالية للمنظمة و تدريب العاملين على قراءتها و تفهم مؤشراتها *نظام عادل للأجور و الحوافز يربط بين العوائد الأفراد و مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة
	5- فهم اقتصاديات الأعمال	*تعليم و تدريب العاملين تدعو إلى المبادرة لأصول و قواعد إدارة الأعمال و مهارات استخدام أدوات التحليل المالي
في	6- المبادرة و تقبل المخاطرة و التفكير خارج الحدود التقليدية	* نشر ثقافة تنظيمية تدعو إلى المبادرة و تقبل المخاطرة و تسمح بالتجربة و الخطأ *التهيئة الفكرية و السلوكية لفهم طبيعة المخاطرة و طرق حساب درجات المخاطرة للمقترحات الاستثمارية
	7- الحصول على رضا العميل و استمرار تعامله مع المنظمة	*اشترك العاملين في صنع القرارات التي تحقق رضا العميل *نشر ثقافة الجودة الشاملة
الإدارة	8- تطوير المركز التنافسي للمنظمة	* مد العاملين بالمعرفة و إكسابهم المهارات التسويقية اللازمة لاكتشاف المصادر المختلفة للفرص التسويقية *توفير نظام المعلومات التسويقية بمد العاملين بالمعلومات اللازمة لدراسة و تقييم الفرص التسويقية و تحديد النصيب السوقي للمنظمة و التغيرات التي تحدث عليه بالزيادة و النقص و أسبابها
	9- الرقابة و التحكم الذاتي لأفعالهم و قراراتهم	*توضيح الأسس و المعايير المحاسبية التي تمكن العاملين من الحكم على تصرفاتهم و سلوكهم و إشراكهم في وضعهم

المصدر: فاتن أبو بكر مرجع سابق ص122

الفرع الثالث: توقعات العائد / المخاطرة¹

يحتوي كل قرار على توقعات أو تنبؤ للعائد الذي سيتحقق في المستقبل بقباله مستوى من المخاطرة و هي درجة الاختلافات المتوقعة في العائد حيث أنها تتضمن عنصر الشك و عدم اليقين و بالتالي عنصر الخطر. و يرتبط العائد بالمخاطرة بعلاقة طردية موجبة فكلما زادت إمكانية الحصول على إيرادات أعلى زادت نسبة المخاطرة. و تقع على الإدارة و العاملين في المنظمات الحديثة مسؤولية اغتنام الفرصة التي تتيحها المتغيرات البيئية و محاولة إدارتها و التحكم في المخاطر المصاحبة لها . و حتى يمكن للمنظمة الإدارة الفعالة لعنصر المخاطرة يجب التعرف على الأبعاد الرئيسية التي تركز عليها المخاطرة و التي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (15): الأبعاد الرئيسية للمخاطرة



المصدر: إعداد الطالبة

لقد أدى الاختلاف في إدراك هذه الأبعاد في المنظمات إلى الاختلاف في توقعات العاملين حول مفهوم المخاطرة / العائد حيث يسود في المنظمات التقليدية مفهوم المخاطرة باعتبارها التعرض لاحتمالات الضرر و وقوع الخسارة لذلك فإن معظم العاملين في هذه المنظمات يحاولون دائما تجنب التعرض لأي فعل أو تصرف يحمل نسبة من المخاطرة.

و لتحديد الأسباب وراء عزوف العاملين بتلك المنظمات عن تقبل المخاطرة فقد أجريت العديد من الأبحاث التي حاولت معرفة أسباب هذا السلوك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- هل الخوف من المخاطرة خاصية موروثة ؟
- 2- هل الخوف من المخاطرة سلوك مكتسب نتيجة لطبيعة البيئة أو المناخ الذي تفرضه الإدارة التقليدية ؟
- 3- هل معظم العاملين الذين لديهم دافع الخوف من المخاطرة من الذين يحصلون أو تعتمد دخولهم أساسا على مرتب ثابت ؟

¹ فائق أبو بكر، مرجع سابق، ص 124.

و قد أشارت نتائج هذه التجارب أن الخوف من المخاطرة ليست خاصية ملازمة و لكن في معظم الحالات يكون السلوك المضاد للمخاطرة ناتجا عما تسببه النظم البيروقراطية من إحباط للعاملين و نكس في شخصياتهم لما تنسم به النظم الإدارية من خصائص و التي تتمثل أهمها في :

✚ ضعف نظم تأهيل و تدريب العاملين بما يضعف من قدراتهم للاستجابة لفرص الحصول على عائد للمخاطرة.

✚ المركزية الشديدة و ضيق آفاق الوظيفة و الرقابة اللصيقة و المحكمة على سلوك العاملين و القيادة الموجهة التي أهملت قدرات المرؤوسين على التفكير و الابتكار إهمالا كاملا و جعلت من نفسها الحكم الوحيد الذي يملك قوة الاعتراض على المقترحات و الأفكار الجديدة دون دراسة عملية لجميع أبعادها.

✚ قصور نظم المرتبات و الحوافز التي تضع حدودا جامدة لتأمين حصول الأفراد على العوائد المقررة (عدد أيام الحضور، عدد الوحدات المنتجة)، مما يجعل أي فعل يؤدي إلى مخالفة لهذه الحدود أو يحمل نسبة من المخاطرة للحصول على هذه العوائد يقابل بالرفض من جانب هؤلاء العاملين.

✚ غياب الدور الفعال للعمالة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و تطوير الأعمال و عدم وجود القنوات المتاحة لذلك، و الاكتفاء بحصر الأفراد في تخصصهم المهني و العمل في الحدود الداخلية للمنظمة مما ولد لدى الأفراد القناعة و الرضا بالوضع القائم و جمودا و تمسكا بعادات و أعراف و روتين العمل و انعزال عن العالم الخارجي و فقدان الرؤية الخارجية الجديدة.

و قد أحدثت هذه العوامل فشلا نفسيا أدى إلى عودة شخصيات العاملين إلى حالة عدم النضوج، فأصبح العامل يعتمد على رئيسه، قليل الاهتمام بشؤون أو مستقبل المنظمة، سلبيا، لديه الخوف من تحمل المسؤولية.

لذا فقد اتجهت المنظمات إلى نشر ثقافة تتوقع المجازفة و تجربها على أنها عرف تنظيمي و تبدي الاستعداد لتحمل نتائجها و تتبنى إستراتيجية للابتكار تقوم على قبول واضح للمخاطرة الناتجة عنه أساسها:

- 1* أن الأداء ليس هو الانجاز الكامل في كل عمل بل هو القدرة الدائمة على تقديم نتائج على مدى فترات طويلة من الزمن لذا يجب أن يشمل تسجيل الأداء بعض الأخطاء و بعض الفشل .
- 2* أن المنظمة التي تتوجه باستمرار إلى الفرص السانحة بدلا من التركيز على الفشل و المشكلات هي منظمات على درجة عالية من روح الأداء و لديها الإحساس بالتحدي و الشعور بالرضا عن الإنجاز.

نرى أنه في ظل الثقافة المفتوحة التي تجيز المخاطرة و تعمل على الارتقاء بالعقل من خلال نظام التعليم الذي يتيح للعاملين قاعدة أوسع من الثقافة العامة و النظرة الواسعة السليمة التي تجعلهم أفراد واسعي الحيلة، يستطيعون رؤية الموقف في أبعادها و اتخاذ قرارات سليمة.

فإن العاملين يصبحون أكثر إيمانا بقدراتهم على المساهمة و التأثير في نتائج الأعمال و يتحول انتباههم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان و التقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء و علاقات المنظمة بالعملاء و المنافسين، و يصبح لديهم الوعي لأهمية التغيير، كما تتغير نظرتهم للمخاطرة و اعتبارها " خطرا و فرصة " في نفس الوقت، فهي خطر يستطيع من خلاله المنافسون تكبير حجم مشاركتهم في السوق أو الاستيلاء على جزء من عملاء المنظمة.

كذلك فالمخاطرة فرصة لابتكار أساليب جديدة تزيد من قدرة المنظمة و تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية جديدة تتمثل في تخفيض الوقت أو التكلفة أو تقديم منتج أو سلعة جديدة للسوق.

خلاصة الفصل:

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون أو التطبيق المرافق للتسمية. إذ بدأت هذه الإدارة تحت تسمية إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم و تعيينهم و تدريبهم و تطويرهم و تحفيزهم و إنهاء خدماتهم. يلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما أن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية لهذا العنصر و هو المدخل الوظيفي في مفهوم هذه الإدارة.

و مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة و في التوجه إلى العنصر البشري خاصة، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية و إنسانية، و لذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات البيئية القانونية و الاجتماعية و الاقتصادية و هو مدخل ردود الفعل.

أي أن مقدار و مستوى و نوعية نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية تستجيب لمشاكل البيئة الخارجية المؤثرة على البيئة الداخلية. إن هذا المدخل بدأ ينظر إلى المنظمة كنظام ضمن النظام الأشمل الذي هو المنظمة و بيئتها.

و في ظل هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية ظهرت وظائف و نشاطات أخرى غير تقليدية من أهمها اختيار العاملين و جذبهم و إبقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة و المفاوضات الجماعية و عقود العمل، و المساحات الخاصة برغبات و اتجاهات العاملين.

و الشكل الموالي يلخص ممارسات استراتيجية الإدارة المفتوحة للموارد البشرية:

شكل نموذجي رقم (16): العناصر الأساسية لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة

الرؤية	الاستراتيجية	التنفيذ
	1- تحديث و تطوير المناخ	* تصميم هيكل مرن يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة و المتداخلة * البحث و التطوير نشاط أساسي في هياكلها * قيادة ديمقراطية صاحبة رؤية مستقبلية * الأخذ بجانب العائد و التكلفة * نشر ثقافة تنظيمية قوامها المشاركة و الابتكار و قبول المخاطرة القرار * الاجتماعات و الجلسات الفكرية هي الأسلوب المميز لصنع الأفكار * اعتبار السوق هو الحكم على كفاءة الإدارة
	2- العمل على تحويل فكر و أسلوب العاملين من مستخدمين إلى رجال أعمال و أصحاب مصلحة	* زيادة الاستثمارات في التنمية و التعليم المستمر للعاملين في جميع المستويات * إقرار سياسة و خطة تدريبية تهدف إلى نقل المعرفة و الاستخدام الفني لها * ربط العملية التعليمية بعمليات و أنشطة المنظمة * ربط العملية التدريبية بأحداث و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية * تعليم العاملين فنون إدارة الأعمال و المنافسة و تحقيق الربح * تعليم العاملين مبادئ المحاسبة * قراءة القوائم المالية و فهم العلاقة بين أرقامها * منح العاملين فرص التعليم الذاتي
	3- تمكين العاملين و منحهم القوة و السلطة و الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات و التصرفات اللازمة لأداء أعمالهم	* اشترك العاملين في رؤية و أهداف الإدارة * نموذج يحدد سلوك و حدود العاملين الممكنين * نشر السلطات و الصلاحيات (المالية والإدارية) بين أقسام إدارات و فرق العمل المنظمة * دراسة و تحليل قدرات و مهارات العاملين على تحمل المسؤولية * مراقبة نتائج و دعم هذه القدرات
	4- مشاركة العاملين في العائد باعتبارهم مشاركين و متضامنين مع الإدارة في تحمل المسؤولية و نتائج المخاطرة	* نظم الأجور و التحفيز ترتكز على * معايير لتقييم الأداء ترتكز على الأساليب و الأدوات الإحصائية و المحاسبية * ترتبط مباشرة بالإنجاز و المساهمة في الأداء * ترتبط بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة ككل * تمليك العاملين جزء من أسهم المنظمة * مقابلتها مع القيمة السوقية و الأجور في المنظمات المماثلة
	5- الالتزام بتوفير الوسائل و العناصر اللازمة لزيادة قدرة العاملين على أداء أعمالهم	* أنظمة متطورة للمعلومات تساهم في نشر و تبادل المعرفة بين أرجاء المنظمة * جميع المعلومات من مصادر الداخلية و الخارجية * تقارير دورية تحمل تغذية عكسية عن نتائج و تصرفات و قرارات الأفراد * توسيع نطاق المسؤوليات و المهام الوظيفية * تدعيم مهارات العاملين على استخدام أدوات التحليل المالي و الكمي * ذلك بخلاف الاجتماعات المستمرة بين الإدارة و العاملين لمناقشة نتائج مشكلات العمل

المصدر: إعداد الطالبة

الفصل الثاني

تمهيد :

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها، ولا يوجد خلاف حولها، حيث تولي الإدارات الحديثة لهذه الموارد اهتماماً خاصاً وتعتبرها مصدراً أساسياً لنجاح مختلف السياسات والبرامج التي تتبناها، حيث أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، فالقول أن هناك إدارة ناجحة وإدارة أخرى فاشلة إنما يعني أن هناك مدراء ناجحون ومدراء غير ناجحين، إلا أن هذا النجاح مرهون بمدى التوفيق في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات السياسات البشرية.

وإذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية للمنظمات، فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المنظمات، وعليه نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية حيث نتطرق في البداية إلى ماهية ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم نتناول بالدراسة المكونات والدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية، وفي الأخير نستعرض أهم الأبعاد الإستراتيجية لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتماداً عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد.¹

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد، وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد.²

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها نذكر:

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم».⁽³⁾

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، المؤسسة، الأفراد والأنظمة، وهذا كله يتضمن ضرورة المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل».⁽⁴⁾

41.

² SEKIOU, BLONDIN, Op.cit, p 90

71.

95 2002

"

Ù Á

³ - ؟ "

⁴ - ø ø " " Å

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المؤسسة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فإستراتيجية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة، إنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة... الخ»⁽¹⁾.

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تسمح بتكييف الأفراد، الوسائل والنتائج، حيث يقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار رغبات واحتياجات المنشطين للأعمال، الهياكل التنظيمية وكذا العادات المتضمنة داخل العمل التنظيمي، وفي إطار المدخل الإستراتيجي تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة، حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي»⁽²⁾.

من التعاريف السابقة وغيرها يتبين لنا ما يلي:

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة.

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، يجب عليها أن تتخبط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم:

- ◀ أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.
- ◀ أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ◀ معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.
- ◀ تنمية البرامج اللازمة لضمان أن العاملين يمتلكون المهارات والاتجاهات المطلوبة وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.⁽³⁾

لقد نجحت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج، التسويق وغيرهما، وذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير التي تتحقق داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من الخصائص الرئيسية أهمها:

1- التحدي:

تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والتقدير الصحيح الواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، ولعل أهم هذه التحديات هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.⁽¹⁾

2- الرؤية الشاملة:

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق، مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض الزوايا أو القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها.

من جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة، والمختصة في التسويق، الإنتاج، و غيرهما، حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات.

3- دورة الحياة:

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو عملية، والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة، وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقتضي طبيعة كونها كائن حي أن تعتلد وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.⁽²⁾

4- المحركات:

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها، وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانات أو الموارد التي تتاح للمؤسسة، ومن أهم المحركات الإستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نجد محرك التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية التدريب حيث يرعى اعتبار التكلفة في الأساس، ومن ثم فقد تلجأ الإدارة إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء مراكز للتدريب خاصة بالمؤسسة.⁽³⁾

هناك عناصر أخرى يمكن الاعتماد عليها كمحركات إستراتيجية لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ومنها نجد محرك السوق والمنافسة، حيث تستهدف الإدارة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بمسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتحفيز بمحركات الوقت التي تعبر على أثر قوى السوق (العرض والطلب) في تحديد وضع التوازن الذي يضمن للمؤسسة الاحتفاظ وتنمية مواردها البشرية في حدود القواعد والمتطلبات التي تتناسب مع ما هو متداول في سوق العمل.⁽⁴⁾

⁴ Estelle MERCIER, Géraldine SCHMIDT, " Gestion des ressources humaines: gestion appliquée", Pearson éducation, E-node, Paris, 2004, p 77

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أصبح اصطلاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية شائعاً في الكتابات الإدارية في السنوات الأخيرة، وبصفة عامة فإن الهدف من تبني هذا المدخل إنما ينطوي على رغبة المؤسسات في الاستغلال الفعال لهذه الموارد لتحقيق المتطلبات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الأول: مساهمات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلقت حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار إستراتيجياتها.

1- المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير:

تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية كنتيجة لازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والمادية.

إن وفرة الكفاءات البشرية وصيانتها بما تحققه المؤسسة من نشاط إستراتيجي في تعاملها معها سيتيح لها قدرة فائقة على استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة، واستغلال الكم الهائل من المعلومات المتاحة، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بل تجد صعوبة في تشغيلها وتحليلها، وتوظيفها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسيرها وإدارتها بعناية، وأن تكون جزءاً أساسياً ومتكاملاً مع عناصر الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾.

إن التغيرات والمشاكل التي أصبحت تميز بيئة الأعمال أدت إلى بروز بيئة تتميز بحالة عدم التأكد، وانخفاض القدرة على التنبؤ، لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل أثر عدم التأكد البيئي.

إن حقل الموارد البشرية دائم التغير والتوسع، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضاً توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إيقاع البيئة، وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال⁽²⁾.

لكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة يجب أن تنفصل عن واقع ومشكلات المؤسسة، حيث يجب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية وأن تظهر النتائج الواضحة للفعالية التنظيمية.

2- الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية:

يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والتشريعية... الخ.

يمكن لوظيفة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها.⁽¹⁾

إن معرفة المؤسسة لبعض المعلومات التي تتوفر لدى منافسها قد يشكل منطلق للتجاوب مع التهديدات التي يحتمل أن يشكلها هؤلاء المنافسين وبغض النظر عن شكل الارتباط بين الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، فإن التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة لدعم إستراتيجيتها يشكل أحد أهم المسؤوليات الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

3- تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد:

تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الإستراتيجية، ولأن جوهر الإستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية، فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع معنوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تدنيه مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد. في أغلب الأحيان تكون المجالات التي لم تتلقى حصتها من الموارد ذات أهمية ومؤثرة في نشاط المؤسسة على الأقل في الأجل القصير، وعندما تحرم هذه المجالات من الموارد رغم أنها تشكل أحد المجالات التي تتميز بالنجومية، فإن الأسلوب الذي يعامل به الأفراد في هذه الحالة يمثل عاملاً حرجاً في نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

4- كفاءة استغلال الموارد المتاحة:

إن تعامل المؤسسات الاقتصادية مع مواردها البشرية على أساس أنها استثمارات يمكنها من التحكم في بقية الموارد، فالعنصر البشري بما يتوفر عليه من قدرات وكفاءات يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. إن المؤسسات التي تتوفر على موارد مادية و تكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج والاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المضافة. حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المؤسسة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة ثم تنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبديد ضياع كثير من الموارد مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء والاستقرار.⁽²⁾

5- المساهمة في مواجهة التحديات:

تواجه المؤسسات عدداً من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلاً أمام نمو المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

- « انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والحوافز والمزايا الممنوحة لهم.
- « شعور الأفراد بانخفاض مقدار المعلومات المتاحة واللازمة لأداء أعمالهم.
- « انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي والنتائج عن النقص والعجز في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة للتطور التكنولوجي السريع.⁽¹⁾
- « انخفاض ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها.
- « شعور الأفراد بعدم الموضوعية والوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- « اختلاف ماهية وطبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- « مطالبة الأفراد بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ومزيد من الديمقراطية في العمل.
- « إحساس الأفراد بعجز الإدارة في التكفل بمشاكلهم وهذا العجز يأخذ مظاهر متعددة، منها العجز المعنوي، العجز المادي والعجز في الكفاءة.

أما بالنسبة للتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة العمل الخارجية فإنها تؤدي إلى وجود قوى متناقضة ومتعارضة يجب على المؤسسة تحقيق الاتساق والتوافق فيما بينها، وذلك من خلال توظيف كل طاقاتها البشرية ذات القدرة على الإبداع والابتكار والتكيف لتحقيق المعايير البناءة والتفاعل الإيجابي مع هذه التحديات والظروف البيئية المتغيرة.

المبحث الثاني: الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

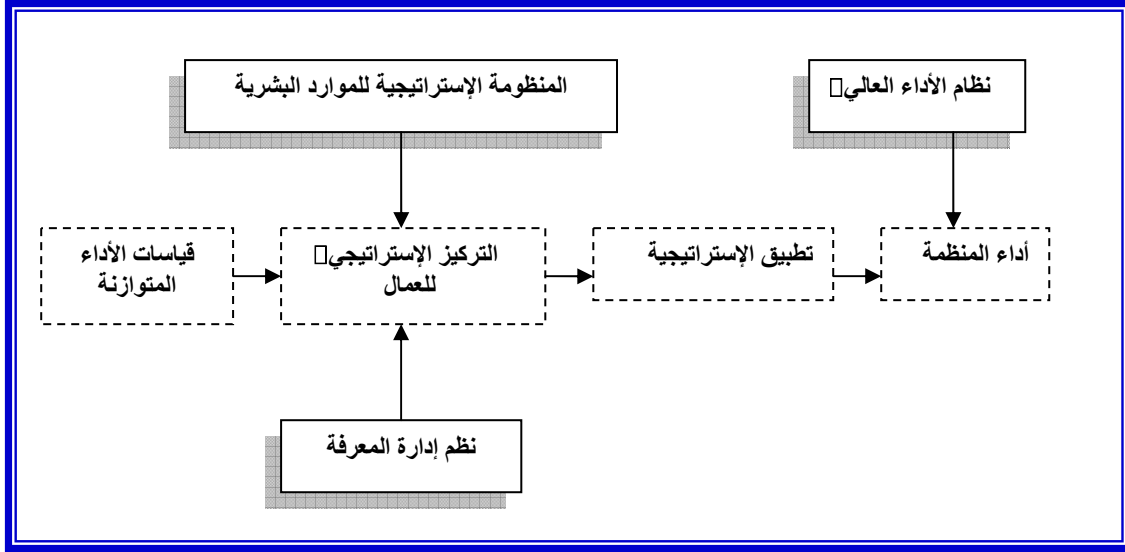
المطلب الأول: كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي

تتضمن هذه العملية عدة خطوات تسيير على النحو التالي:²

- 1- تحديد و توضيح إستراتيجية عمل:
تتطلب هذه الخطوة من قادة الموارد البشرية وضع أساليب لتوضيح كيفية توصيل مضمون إستراتيجية المنظمة و أهدافها للعاملين، بطريقة تجعلهم يدركون منها أدوارهم إلا أن هذا يتطلب من قادة الموارد البشرية أن يكون لهم منظور خاص في كيفية تطبيق إستراتيجية المنظمة و عدم الاكتفاء بالتركيز على مكوناتها.
- 2- بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل استراتيجي
يقع على مديري الموارد البشرية مسؤولية التوضيح بالدليل العملي لكيفية قيامهم بتدعيم إستراتيجية المنظمة، و أن بعض التغييرات في سياسات و طرق تنفيذ أنشطة الموارد البشرية يأتي بنتائج عالية، و لكن ذلك بتوفير بعض الوقت و الكثير من الجهد، حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

² علاء الدين يوسف و آخرون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 103-108.

شكل رقم (17) الموارد البشرية و تطبيق الإستراتيجية



المصدر: علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ص 104.

3- وضع الخريطة الإستراتيجية:

تتضمن الخريطة الإستراتيجية سلسلة القيمة بالمنظمة و التي يتم وضع القياسات بناءا عليها و يشترك رجال الإدارة العليا و الوسطى في وضع تلك الخريطة، بحيث يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأهداف الإستراتيجية و التنفيذ الحاسمة للمنظمة ؟
 - ما هي محركات أداء كل أهداف منها ؟
 - كيف يتم إحراز تلك الأهداف ؟
 - ما هي العوائق التي تقف أمام إنجاز كل هدف ؟
 - كيف تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العمال ذوي الجدارة و السلوك الضروري لإنجاز تلك الأهداف ؟
 - إذا عجزت إدارة الموارد البشرية عن أداء تلك المهمة، فما هي البدائل ؟
- هذه الأسئلة غير كافية ، بل ينبغي جمع الكثير من المعلومات من خلال الاستقصاءات لاختبار مدى فهم العمال لأهداف المنظمة و مدى توافر القدرات التنظيمية بها.

4- تحديد مخرجات الموارد البشرية داخل الخريطة الإستراتيجية:

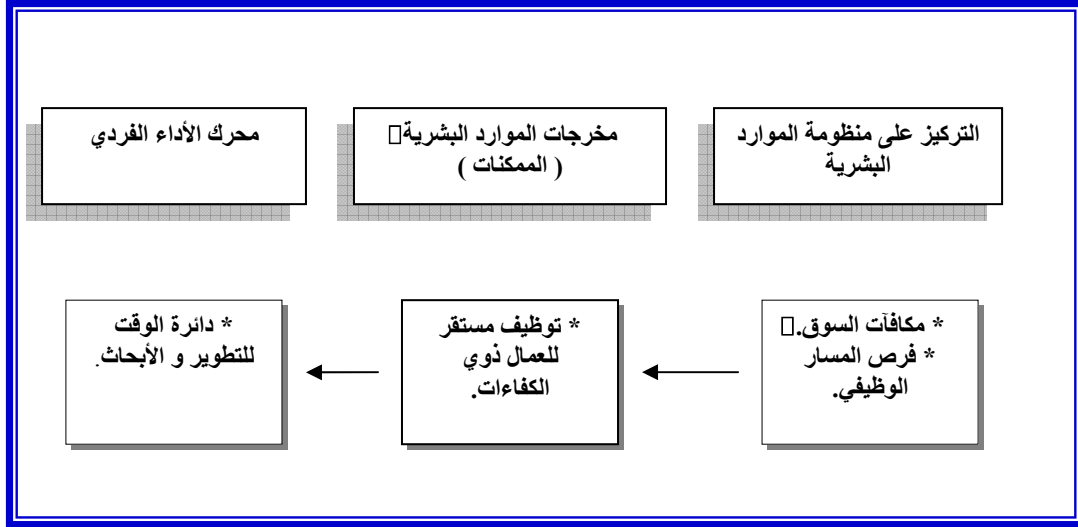
تحدد القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية عند نقاط التقاطع بين نظام الموارد البشرية و نظام تنفيذ الإستراتيجية الكلية، و تعظيم هذه القيمة يتطلب فهم كلا من الجانبين لهذه النقاط بالذات و ذلك لافتقاد معظم مديري الموارد البشرية للجانب الإستراتيجي لهذا التقاطع و عدم تقدير الإدارة العليا لدور الموارد البشرية.

لهذا فإن العيب الأكبر يقع على مديري الموارد البشرية في رسم محركات و إمكانات الموارد البشرية في الخريطة و معرفة وضعها السليم.

5- توحيد البيئة الرئيسية للموارد البشرية مع مخرجاتها:

يتم في هذه المرحلة التركيز على مدى نجاح الموارد البشرية في تحقيق المخرجات المطلوبة، و الشكل التالي يوضح تأثيره على النتائج و المخرجات المطلوبة:

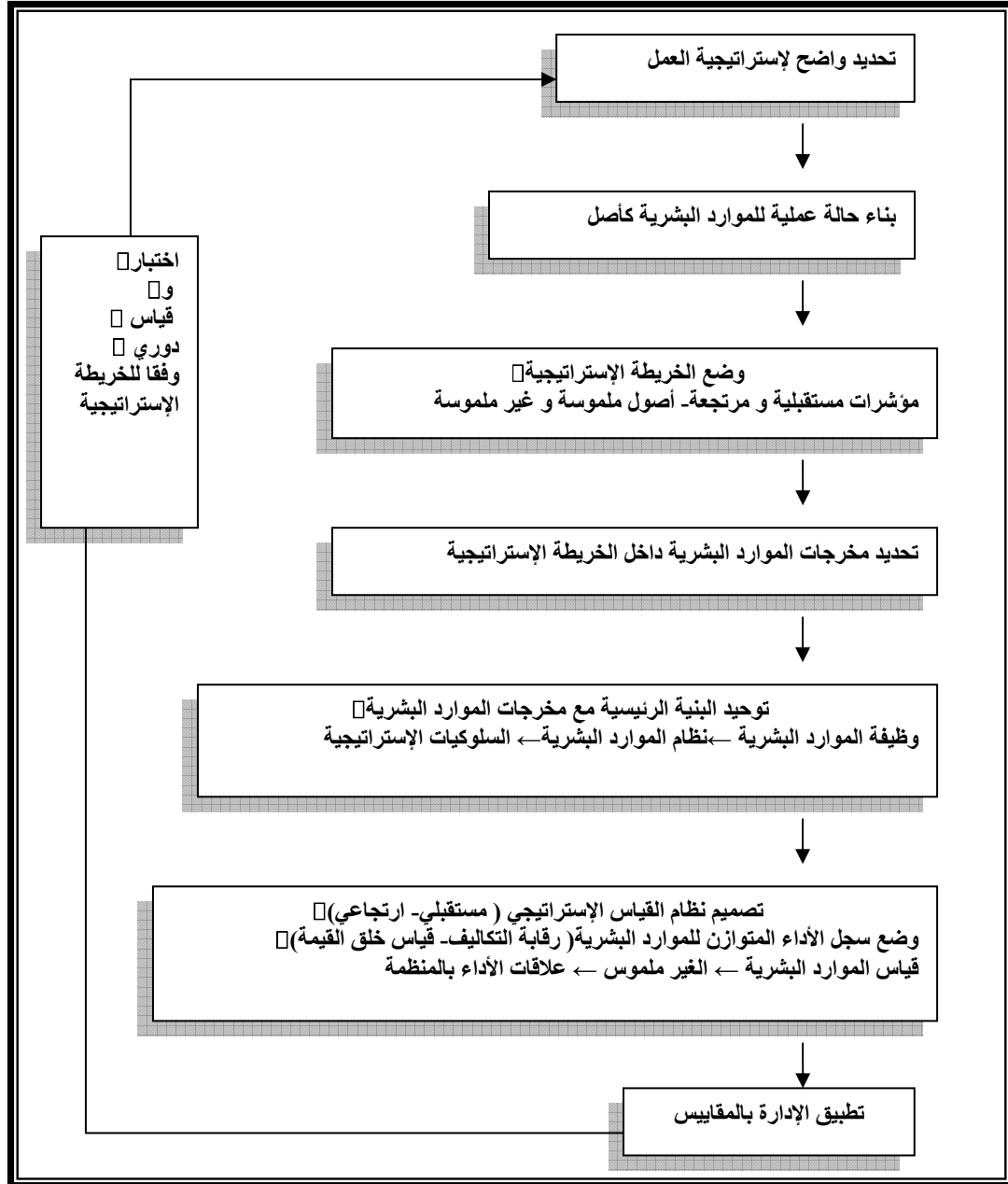
شكل رقم (17) : نقاط تقاطع الموارد البشرية مع الخريطة الإستراتيجية



المصدر: علاء الدين يوسف، مرجع سابق، ص 108.

- 6- تصميم نظام القياس الإستراتيجي للموارد البشرية:
يتم وضع مقياس تقييم دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الكلي للمنظمة بالتركيز على المبادئ التالية:
- الاختيار السليم لمحركات و ممكنات الأداء السليم للموارد البشرية.
- اختيار المقاييس الدقيقة لمخرجات الموارد البشرية.
- 7- تطبيق الإدارة بالمقاييس:
عند هذه المرحلة يمكن وضع سجل أداء متوازن للموارد البشرية، و الذي يعتبر أحد الأدوات المهمة لإظهار تأثير الموارد البشرية على الأداء الكلي.
فيما يلي شكل يوضح مختلف مراحل تحويل الموارد البشرية إلى أصل إستراتيجي.

شكل رقم (19): كيفية تحويل الموارد البشرية لأصل استراتيجي



المصدر: علاء الدين يوسف/ مرجع سابق، ص 102.

المطلب الثاني:

مستويات الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة:

عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا، ومع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية، وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل المراحل لكن بمدخل مختلف نظراً لاختلاف المؤسسات واختلاف الدور الإستراتيجي الذي تعطيه الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، لذلك نفرق بين مستويات متعددة للترابط بين الإدارتين.

1- الارتباط الإداري:

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماماً عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.⁽¹⁾

2- ارتباط تكيف:

في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية،⁽²⁾ فيمجرد شعور المؤسسة وإدراكها لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ويمكن لهذه الرابطة أو العلاقة أن تتطور، وفي هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون رادة للأفعال كما يمثلها السهم ذو الاتجاه الواحد في الشكل الموالي لأنها من المتوقع أن تحدث التكيف المطلوب لإنجاز الأهداف الإستراتيجية.

يرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس رغم محدوديته دوراً إستراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دورها في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية. إن أهم ما يمكن ملاحظته على هذا النوع من الترابط أنه بالرغم من أنه يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة ويؤدي هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بفاعلية المطلوبة نتيجة لذلك.⁽³⁾

3- ارتباط تفاعل:

يساعد المدخل التفاعلي إدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة أكبر، لذلك فالاقتراح المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها وأيضاً على فلسفة إدارة المؤسسة.⁽⁴⁾

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية:

الأولى: يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسئول الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها.

الثانية: يدرس ويحلل مسئولو الموارد البشرية دلالات الإستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.

1 -	٧٢	157
2 -		100
3 -	٧٢	158
4 -	ø ø "	Ü Á "
		115

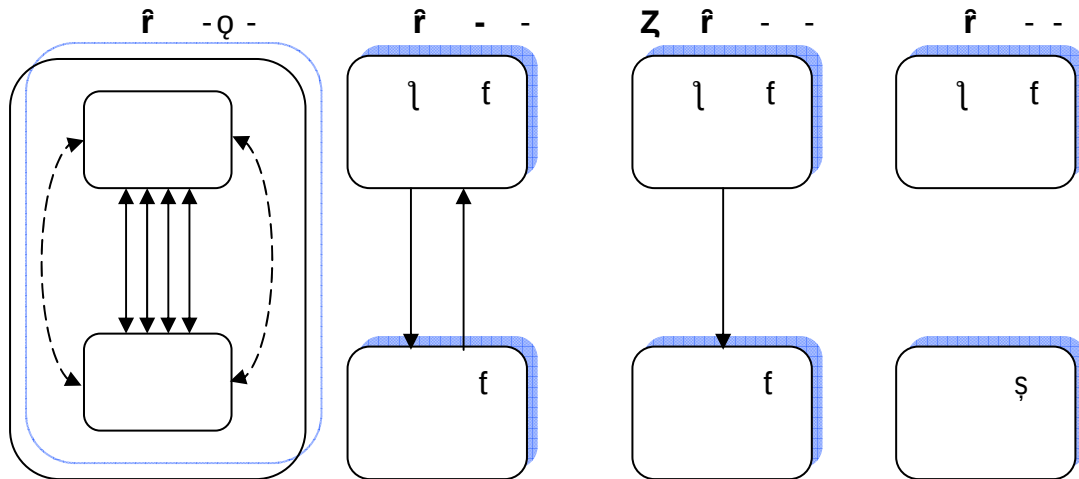
الثالثة: بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية⁽¹⁾.
في إطار هذا المدخل فإن الصلة بين إدارة الموارد البشرية وللتخطيط على مستوى المؤسسة تكون أقوى وأكبر من مجرد التأثير بمتطلبات الإستراتيجية.

4-ارتباط متكامل:

هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل الجزئي أو المرحلي، وفي غالبية الأحوال فإن مسئول الموارد البشرية يعتبر عضواً فعالاً في فريق الإدارة العليا، وبدلاً من تكرار تبادل المعلومات فإن المؤسسات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية⁽²⁾.
يمكن النظر إلى عملية التكامل على أنها تكامل أفقي ورأسي، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يتم بنجاح عملية التكامل الأفقي أولاً والذي ينطوي على ربط كل المجالات أو الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة، وبمجرد الانتهاء من هذه المهمة، فإن التكامل الرأسي يأخذ دوره، وينطوي التكامل الرأسي على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الإستراتيجي⁽³⁾.
يشير الجزء (ث) من الشكل الموالي إلى هذا المدخل الذي يعكس عملية الارتباط المتعدد الاتجاهات، حيث تشير الخطوط المتقطعة إلى روابط في عملية الاتصال والتي تظهر خارج نطاق متطلبات الاتصال الرسمي لتشمل الاتصال غير الرسمي، والذي له تأثير ذو دلالة على الإستراتيجية.
في ظل المدخل المتكامل، فإن مخططي الإستراتيجية يأخذون بعين الاعتبار كل القضايا ذات الارتباط بالعنصر البشري قبل الالتزام باختيار إستراتيجي محدد وهذا سعي إلى تحقيق اختيار إستراتيجي فعال، وعلى الرغم من أن هذه العملية لا تضمن تحقيق النجاح بالضرورة، إلا أن المؤسسات التي تتعرض لتحليل قضايا العنصر البشري وتضمينها في عملية بناء الإستراتيجية هي الأكثر احتمالاً لعمل اختيارات إستراتيجية ناجحة⁽⁴⁾.

يعرض الشكل الموالي مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

Ü (20):



- المصدر 1 - راوية حسن "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص116.
2 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص103.

¹ - 101.

² - " Ø Ø " Ü Å 116.

³ - 158.

⁴ - 103.

تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن غالبية المؤسسات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الترابط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية :

مما جاء في المعلومات السابقة انه في ضوء إستراتيجية المنظمة العامة يوضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وفي ظل معطيات هذا الإطار تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة، وفي هذا الوضع سننظر إلى الأبعاد الإستراتيجية لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث نفرق بين:

- الممارسات التي تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- الممارسات تهدف إلى الحفاظ وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

المطلب الأول: استراتيجيات توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
تتعلق هذه الاستراتيجيات بمختلف الوظائف التي تتولى مسؤولية توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالمواصفات والمؤهلات والخصائص التي تتناسب مع حاجة الاستخدام داخل مختلف الأقسام الوظيفية بالمؤسسة حاليا ومستقبليا.
تتمثل الوظائف التي تتولى تحقيق هذه المهمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، حيث تشترك جميعها في انجاز احد أهم الأهداف الإستراتيجية والمتمثل في ضمان تدفق المورد البشري في اتجاه مختلف الأنشطة داخل المؤسسة بالكمية والمهارة المطلوبتين.

الفرع الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: الفقرة الأولى: مفهوم التخطيط للموارد البشرية:

تعريف :

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية.
إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما نوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.
تعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات تزيد من الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة للموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة، وفي حين تزداد في الأعمال غير المباشرة المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة.
ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة للموارد البشرية، وكذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الفشل في التخطيط المناسب، والذي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة فإن أغلب المنظمات الكبيرة منها والمتوسطة بصورة خاصة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.¹

¹ سهيلة محمد عباس – مرجع سابق، ص 56

الفقرة الثانية: أهمية التخطيط للموارد البشرية:

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:¹

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية بالتنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ، وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفوءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.²
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى، كالإختيار، التدريب، التحفيز...
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة للموارد البشرية على المستوى الوطني وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام.

الفقرة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات السليمة والصحيحة.³

إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

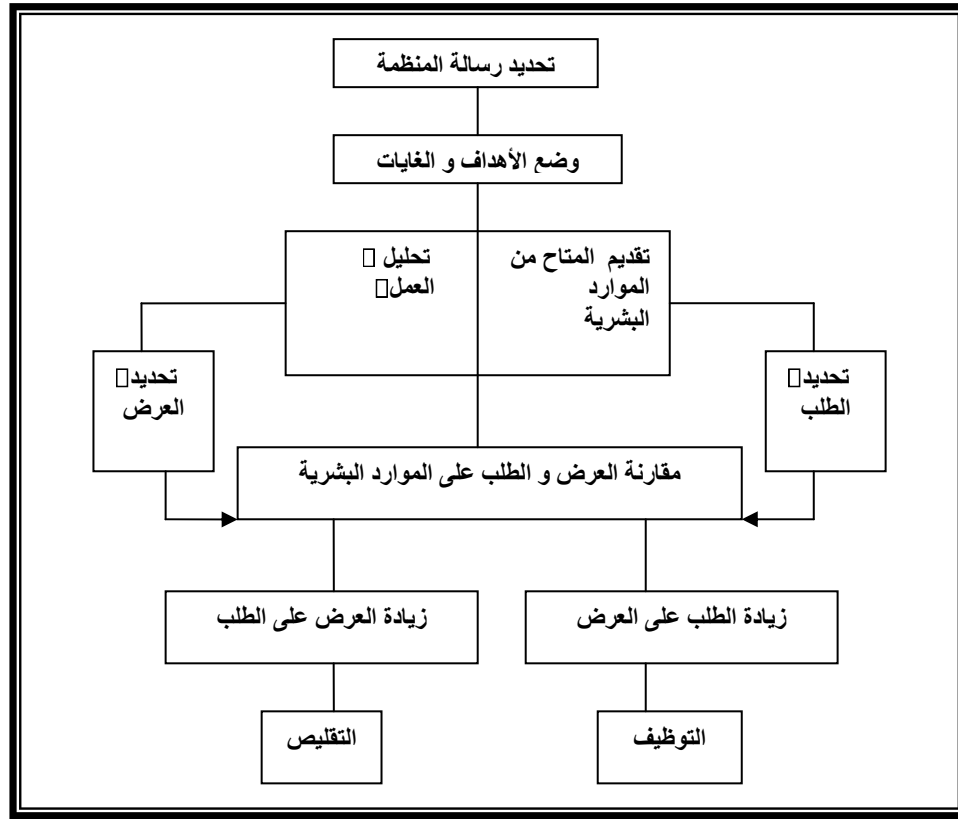
و يوضح الشكل التالي كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون إستراتيجيا:

¹ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، ص 190

² يوسف حجيم الطائي،و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ص 157

³ خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 86

شكل رقم (21): التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: خالد الهيتي، مرجع سابق، ص 87.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية:

جدول رقم 13: التخطيط الإستراتيجي وخطة الموارد البشرية

خطة الموارد البشرية	الخطة الإستراتيجية
- تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط	- z
- تحديد المهارات والقابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية	- تحديد العوامل السوق الخارجية المؤثرة على نشاطات المنظمة إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية
- تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية	- تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية
- تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	- تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة
- تحديد أي تغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية	- تحديد آلية تغيرات في البيئة

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ص58

يلاحظ من الجدول السابق التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطة الموارد البشرية، إذ أن هذا التكامل يتم على خطوتين الأولى مناقشة الخطة الإستراتيجية بين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، أما الخطوة الثانية فهي قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة الموارد البشرية والتي تشمل على ما يلي:

- عدد ونوع الأفراد الذين ستحتاج لهم المنظمة للفترة القادمة التي تتراوح بين سنة وخمس سنوات.
- تحديد الأفراد المتوفرين فعلا من الذين تتوفر فيهم الموصفات المطلوبة لتنفيذ النشاطات.
- وضع خطة لسد الفجوة ما بين العدد المطلوب والفعلي.

2 k : إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

الفقرة الأولى: تعريف:

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وفي قدرتها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها سيؤثر إيجابا في مستقبل المنظمة، ذلك أن تنفيذ إستراتيجية المنظمة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة والفعالية المرغوبة.¹

يشير الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن، من خلال خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية وتحفيزها ودعوتها للتقدم لطلب التوظيف، وهي عملية ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا حتى تتحقق الغاية منها:

- * الاتجاه الأول: هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من موصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات التي تخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.
- * الاتجاه الثاني: هو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستعدة للعمل لدى المنظمة.⁽²⁾

ترجع أهمية عملية الاستقطاب في دورها الأساسي لكفاءة عمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، حيث تسمح عملية الاستقطاب بتحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

◀ تحديد الأفراد الذين يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستعانة بهم لشغل مناصب العمل الشاغرة.

◀ إبراز وتسويق دور المؤسسة أ لاستخدامي لليد العاملة.

◀ كسب ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريقة كشف الجوانب

الإستخدامية / التوظيفية أمامهم.⁽³⁾

الفقرة الثانية: مصادر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة حاليا أهم مصدر للموارد البشرية، وعليه فمن الطبيعي أن تستعين إدارة الموارد البشرية بهذا المصدر وفي حالة عجز هذا المصدر على مقابلة حاجة المؤسسة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى المصادر الخارجية.

أ- مصادر الاستقطاب الداخلية:

نعني بالمصادر الداخلية تلك الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بكافة أنواعها وتخصصاتها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة التي يخطط لها.

يتحقق الاستقطاب الداخلي عن طريق وسائل متعددة منها، الترقية، النقل و الانتداب، ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إراديا لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية، وتتلخص أهم المزايا المصاحبة لاستخدام المصادر الداخلية فيما يلي:

¹ Gwendoline AUBOURG, Gestion du personnel, éditions d'Organisation, Paris, 2003, p30

- ◀ تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح، ومنعهم من التسرب وترك المؤسسة.
 - ◀ وسيلة جديدة لتنمية العلاقات مع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.
 - ◀ انخفاض تكلفة الاستقطاب مقارنة بالمصادر الخارجية.
 - ◀ تنمية الولاء التنظيمي.⁽¹⁾
- رغم المزايا السابقة إلا أن هذا النوع له سلبيات أهمها أنه يحرم المؤسسة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظائف، كما أن استخدام المصادر الداخلية قد يؤدي إلى بروز الصراع بين العاملين للحصول على المناصب العليا الشاغرة.

ب- مصادر الاستقطاب الخارجي:

- تستعمل المؤسسة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد المؤسسة توظيف أشخاص لهم مؤهلات وأفكار جديدة تدعم إستراتيجيتها.
- تتنوع مصادر الاستقطاب من خارج المؤسسة حيث يرتبط اختيار مصدر دون سواه على عاملين أساسيين هما الحاجة وسوق العمل، إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية ذات مؤهلات وغير متوفرة داخل المؤسسة على إدارة الموارد البشرية اللجوء إلى المصادر الخارجية للبحث عنهم وقد لا ينحصر البحث داخل السوق المحلي وإنما يتعداه إلى السوق العالمي.⁽²⁾
- تتمثل أهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الخارجية في الجامعات، المعاهد، وكالات ومكاتب التوظيف، المنظمات المهنية، حيث تتميز هذه المصادر بعدد من المحاسن نذكر منها:
- ◀ تزود المؤسسة بموارد بشرية تحمل أفكار وثقافة حديثة وتصورات متطورة تغذي المؤسسة بدم جديد، تجعلها متجددة الحيوية والنشاط باستمرار.
 - ◀ الاستفادة من خبرة المنافسين في حالة استقطاب بعض مواردهم البشرية.
 - ◀ مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.⁽³⁾

الفرع الثالث: إستراتيجية الاختيار والتعيين:

تمثل إستراتيجية الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، حيث تشمل هذه الإستراتيجية على مفاهيم جديدة تناسب التوجهات الحديثة في مجالات الأعمال وإدارتها.

الفقرة الأولى- مفهوم إستراتيجية الاختيار والتعيين:

تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة أحد جوانب النشاط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.⁴

تتم ممارسة كافة أنشطة اختيار من أجل تحقيق غرض واحد وهو زيادة فعالية قرارات الاختيار، فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية والذي يتولد عنه توفير قدرة تنبؤية لمتخذ القرار للتعرف عما إذا كان المرشح للوظيفة سينجح في أداء مهامها إذا تم اختياره لها أم لا .

تظهر عملية الاختيار والتعيين في شكل برنامج مخطط يأخذ طابع نظام متكامل ويتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية المرتدة وهدفها الاستراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا،⁽⁵⁾

1 - 252 .

2 - 171 .

3 - 285 .

⁴Estelle MERCIER ، op-cit, p 161

5 - 307 .

ينظر في الوقت الحاضر إلى تكلفة عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي له عائد بشرط أن يتم تنفيذها بشكل علمي وصحيح، ومن أهم الفوائد والمنافع الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة متى تحقق ذلك نجد:

➤ الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في العمل جيدة وأخطاؤها قليلة وهدرها للموارد ضعيف، وهذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

➤ انتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل من انسجامها وتطبيقها لثقافة المؤسسة التنظيمية ويوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والاحتكاك والتعاون.

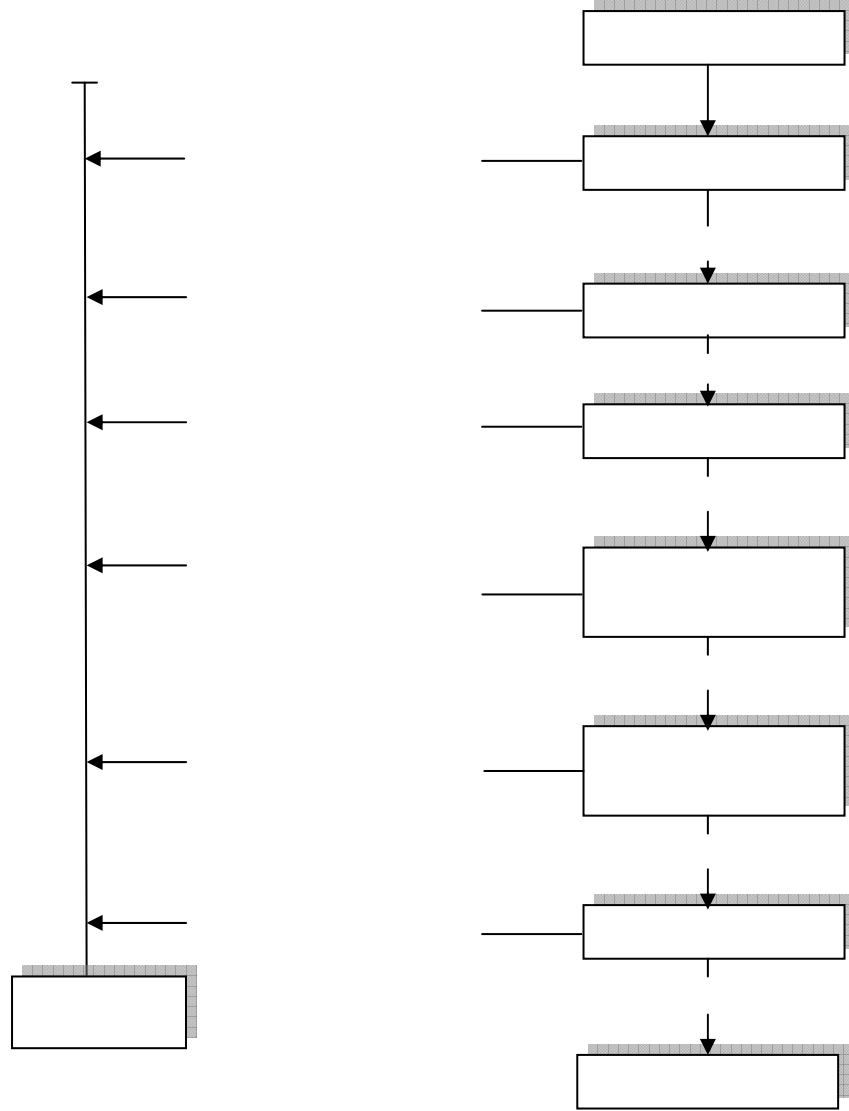
➤ الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة يكون بإمكانها تحقيق الفعالية في أداء المؤسسة الكلي، وتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية تسمح بتدعيم موقف التنافس بما ينتج عنه زيادة حصتها في السوق.⁽¹⁾

الفقرة الثانية: خطوات إستراتيجية الاختيار والتعيين:

تقتضي إستراتيجية الاختيار والتعيين إتباع مجموعة الخطوات التالية والتي تتضمن العديد من الإجراءات الهادفة إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في انتقاء أفضل الموارد المستقطبة.

تبدأ عملية الاختيار والتعيين من طلب التوظيف مروراً بمقابلة التوظيف ثم اختبارات التوظيف ثم الفحص الطبي فالتعيين بغرض التجريب فالتعيين النهائي، والشكل الموالي يعرض تسلسل هذه الخطوات وكيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تصل إلى الاختيار المناسب، وبالتالي تعين أفضل الموارد المستقطبة.

الشكل رقم (22): مراحل إستراتيجية الاختيار والتعيين.



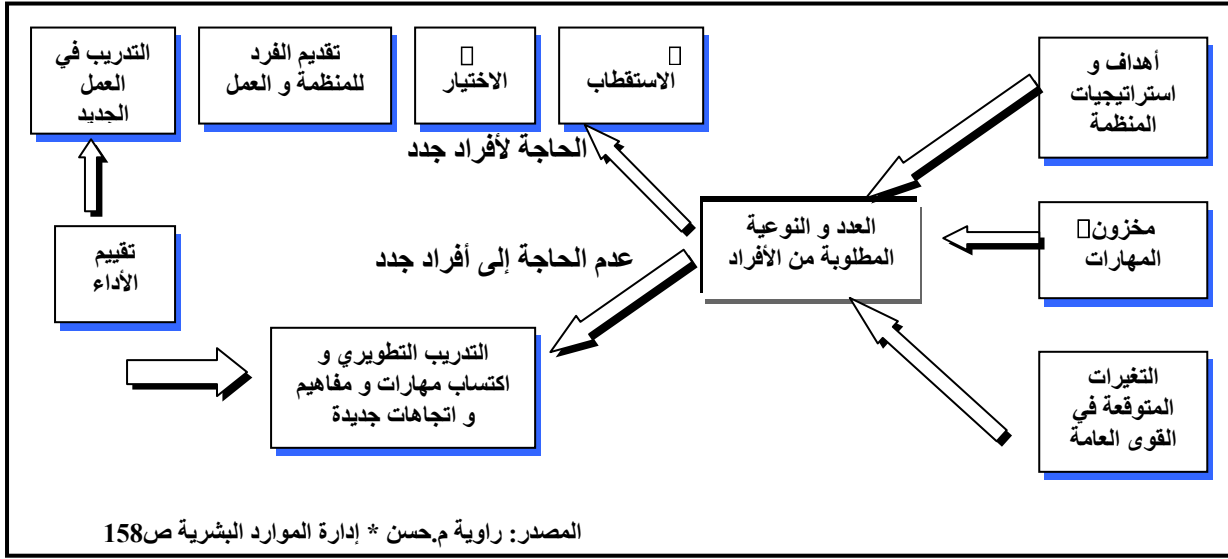
المصدر: صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ص 197

الفقرة الثالثة: تقديم الفرد للعمل

بعد تعيين الفرد لا بد من تقديمه للمنظمة، و الوظيفة و لا بد أيضا أن يتدرب الفرد على كيفية أداء وظيفته، علاوة على ذلك، فإن الفرد لا بد أن يقوم بتحديث مهاراته و اكتساب مهارات جديدة و يعد تقديم الفرد للعمل و المنظمة و تدريب الفرد الجديد و تدريب الأفراد القدامى من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.¹ و ترتبط الحاجة إلى تقديم الفرد للعمل و تدريبه ارتباطا مباشرا بعملية تخطيط الموارد البشرية و يظهر الشكل التالي العلاقة بين تقديم الفرد للعمل و المنظمة و تدريب الفرد و المراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، نفس المكان

شكل رقم 23: العلاقة بين المراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية



تشمل عملية الفرد للعمل ، تقديم الفرد الجديد للمنظمة ، و وحدة العمل و الوظيفة و يحصل الفرد على التوجيهات الفكرية من زملائه العاملين و عادة ما تتميز التوجيهات و المعلومات التي يحصل عليها الفرد من زملائه بأنها غير رسمية و غير مخططة و لذلك فإن قيام المنظمة بتعريف الفرد بالمنظمة بطريقة رسمية تمثل أهمية كبيرة و يؤثر البرنامج الفعال لتقديم الفرد للعمل تأثيرا فعالا و فوريا على الفرد الجديد بل قد يكون النقطة الفاصلة و الحاسمة في نجاح أو فشل الفرد .

و بغض النظر عن نوعية المنظمة أو الصناعة، فإن عملية تقديم الفرد الجديد للعمل عادة ما تتم على مستويين متميزين:

1. التقديم العام للمنظمة، يشمل بعض الموضوعات التي تهتم كل العاملين.
2. تقديم الفرد للإدارة و الوظيفة، وهو يصف الموضوعات المتميزة و الخاصة بقسم أو وظيفة معينة.

المسؤولية المشتركة :

حيث أن تقديم الفرد للمنظمة و العمل يتم على مستويين فإن مسؤولية القيام بهذا التقديم تقع على عاتق كل من إدارة الموارد البشرية و المدير المباشر للفرد، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتقديم و التعريف العام للمنظمة، أما المدير المباشر للفرد فيقوم بتعريف الفرد بالإدارة و الوظيفة أو العمل و بعض المنظمات تكلف فرد من العاملين القدامى ذوي الخبرة لتقديم العمل ، و لهذا لا بد للمنظمة أن تختار هذا الفرد بعناية و دقة.

الفقرة الرابعة: تقديم الفرد للمنظمة:

لا بد أن تعتمد الموضوعات في مجال تقديم الفرد للمنظمة على حاجات كل من المنظمة و الفرد. عموما، فالمنظمة تهتم بتحقيق الربح و تقديم خدمة، أو منتج ذو جودة للعملاء و إشباع حاجات الأفراد. من الناحية الأخرى فإن الفرد الجديد يكون مهتما بالدفع و المزايا و الشروط الأخرى للتوظيف، و يجب لضمان نجاح برنامج تعريف الفرد بالمنظمة أن يحدث نوع من التوازن بين حاجات المنظمة و الفرد ، و من الموضوعات المقترحة التي يمكن أن يتضمنها برنامج تقديم الفرد للمنظمة و تعريفه بها : نظرة عامة عن المنظمة ، السياسات و الإجراءات و نظام التعويضات و المزايا المختلفة و الأمن و منع الحوادث .

1- مجموعة المعلومات المتضمنة في تقديم الفرد للعمل :

من المفضل أن يحصل الفرد على كتيب للمعلومات يساعده في التعرف على المنظمة إلى جانب التقديم الفعلي و اللفظي ز عادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد هذا الكتيب، و يجب التأكد من المعلومات الموجودة، من ناحية القدر المعقول، فلا يكون أكثر من اللازم و أيضا يجب أن تحتوي المعلومات الأساسية، و من ضمن المعلومات التي يحتويها الكتيب ما يلي:¹

1. الخريطة التنظيمية
2. خريطة توضح تسهيلات المنظمة
3. نسخة من السياسات و الإجراءات
4. قائمة بالإجازات و المزايا التي تقدمها المنظمة
5. نسخ من قوائم تطبيق الأداء
6. إجراءات الطوارئ و منع الحوادث
7. قائمة بأرقام هواتف الشخصيات الهامة في المنظمة

2- المتابعة و التقييم:

من الأمور الضرورية و الهامة، المتابعة الرسمية و المنتظمة بعد تقديم و تعريف الفرد بالمنظمة و بالعمل الذي سيقوم به، فلا يجب على المدير أن ينتظر الفرد لكي يستعين بمساعدته عند ظهور مشكلته و لكن على العكس من هذا يجب على المدير أن يتابع الفرد و كيفية أدائه للعمل و اكتشاف أي مشاكل قد تواجهه و تعوق أدائه لعمله و تزداد هذه المتابعة خاصة في الأسابيع الأولى .

و يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بالتقييم السنوي لبرامج التوجيه و يتمثل غرض التقييم في تحديد إذا ما كان البرنامج الحالي لتقديم الفرد للعمل يقابل احتياجات الفرد حديث التعيين، كما يجب أن تحصل المنظمة على معلومات مرتدة من هؤلاء الأفراد لتقييم فعالية البرنامج و يمكن الحصول على معلومات التقييم من خلال قوائم استقصاء يملأها الفرد الجديد أو مقابلات شخصية مع بعض الأفراد الجدد الذين يتم اختيارهم عشوائيا.

المطلب الثاني: استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة:

تتعلق هذه الاستراتيجيات بمختلف الأنشطة التي تتكفل بمهمة المحافظة على الموارد من خلال صيانتها، تطوير مهاراتها وتحفيزها، حيث تشترك في تحقيق هذه الأنشطة مجموعة من الوظائف تتمثل أساسا في: وظيفة تنمية و تدريب الموارد البشرية، وظيفة تقييم الأداء و وظيفة الأجور و المكافآت.

الفرع الأول: إستراتيجية تنمية و تدريب الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيدا و محمسين للعمل بجدية، فالتدريب ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل هو إرادة المؤسسة و إستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال و توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، و عليه فمن واجب المؤسسة أن تقوم بتصميم برنامج لتنمية و تدريب العمال و الاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، و من واجب العمال إبداء الحماس و المبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم و في تسخير مساهمهم الوظيفي.

الفقرة الأولى: مفهوم و أهمية تنمية و تدريب الموارد البشرية:

تعريف التدريب:

التدريب هو عملية تعلم ، تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد ، و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد ، و في بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في

¹ Yves EMERY, François GONIN, op-cit , p 46

المنظمة و بعض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي ، فإنه يؤثر على إنتاجية الفرد ناحية عمله .

التدريب هو تلك الجهود الهادفة لتزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات و معارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية و المستقبلية⁽¹⁾ .
 ١ يمكن النظر إلى التدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون وكيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء⁽²⁾.

يشير مصطلح التنمية إلى عملية إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، فتنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم حيث مع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة، ذلك أن مصطلح التدريب والتنمية غالبا ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فنحن نتطور وننمو خلال الحياة بسرعة أو ببطء وبشكل جيد أو بشكل سيء نتيجة لتجاربنا، والتدريب هو أحد حالات حصول التطور والتنمية⁽³⁾.
 أدى تزايد حجم ونوعية المنافسة بين المؤسسات، وتسابقها لتقديم الجديد لتحقيق الرضا لدى زبائنها إلى تعاضد الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتنمية في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع.

يتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين هما:
 * **التدريب والتنمية عملية إستراتيجية:** ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.
 لقد كان من التقليدي النظر إلى حاجات التدريب من الأسفل إلى الأعلى أي جمع حاجات الأفراد والدوائر لوضع خطة تدريبية شاملة للمؤسسة، لكن يعتبر اليوم من الأكثر فاعلية الشروع بالنظر أولا في الصورة الإجمالية أي بالحاجات التدريبية بعيدة الأمد للمؤسسة ككل، فإذا كنا نخطط لتحسين معالجة شكاوي الزبائن مثلا فلا بد من تدريب الموظفين على خدمة الزبائن.
 تتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تسمح بتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار⁽⁴⁾.
 * **التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة:** التدريب والتنمية كعملية تعلم مستمرة تتطلب انخراط العاملين فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات، فالتحسينات لا تتوقف عند الانتهاء الرسمي بل تستمر عمليات التقييم الدقيق والتفكير الخلاق لتطوير العمل⁽⁵⁾.

إن التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، ومن خلال ما سبق يمكننا القول بان التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية تعلم يهدفان إلى ما يلي:
 < تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

¹ يوسف حجيم الطائي، و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ص 271

² - 332

³ - 236

⁴ - 437

⁵ - 338

الفقرة الثانية: أنظمة التدريب:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

يجب أن يوجه التدريب ناحية بعض الأهداف التنظيمية مثل تحسين وسائل و طرق الإنتاج ، تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، أو تخفيض تكاليف التشغيل و يعني هذا أن المنظمة يجب أن تسخر مواردها فقط لأنشطة التدريب التي قد تساعد و تساهم في تحقيق أهدافها ، و يتطلب تحديد الأنشطة التدريبية في أي منظمة تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية و بصفة عامة فإنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لثلاث مستويات ¹:

- أ- التحليل التنظيمي.
- ب- تحليل الوحدة الوظيفية (الإدارة).
- ج- تحليل فردي.

و على مستوى التحليل التنظيمي فإن السجلات التي توضح معدلات الغياب و دوران العمل، و التأخير و الحوادث تعتبر مؤشرات موضوعية للمشاكل خلال المنظمة فعند حدوث أي مشكلة يجب أن تفحص هذه السجلات بعناية لتحديد المشاكل و إمكانية حلها من خلال التدريب.

و يمكن أيضا من خلال استطلاعات اتجاهات الأفراد اكتشاف الاحتياجات التدريبية على كل من المستويين التنظيمي و الإدارة و في كثير من الأحيان تأتي المنظمة بمجموعة محايدة من خارج المنظمة لإجراء هذا الاستطلاع.

كما يمكن أن تشير أبحاث أو استطلاع آراء العملاء إلى بعض مجالات المشاكل و التي قد لا تكون واضحة للأفراد العاملين بالمنظمة، و يمكن أن تشير الاستجابات الناتجة من هذا الاستطلاع إلى مجالات التدريب للمنظمة ككل أو لوحدة وظيفية داخل المنظمة ².

من الطرق المفضلة لتحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي أو الإداري أو الفردي ، هي من خلال تطبيق قائمة استقصاء و تتطوي هذه القائمة على تنمية أسئلة تحتوي على بعض المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية ، ثم سؤال الفرد تحديد أي المهارات التي يعتقد أنهم يحتاجون فيها تدريب و من بعض المجالات التي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية فيها من خلال قائمة الاستقصاء :

1. كيفية تحسين إدارة الوقت بفعالية .
2. كيفية تحسين معالجة الضغوط في مجال العمل
3. كيفية تحسين تنمية مهارات الاتصال الشفوي و الكتابي
4. كيفية تحسين الإنتاجية الفردية

يجب القيام بتحليل الاحتياجات التدريبية بطريقة دقيقة و منظمة و قبل إجراء أي نوع من أنواع التدريب.

2- التصميم:

أ- تنمية الأهداف التدريبية: ³

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يجب تنمية و تحديد الأهداف لمقابلة هذه الاحتياجات و لسوء الحظ فإن كثير من برامج التدريب التنظيمي لا يكون لها أهداف محددة أي التدريب من أجل التدريب فقط و مثل هذه الفلسفة تجعل من الصعب تقييم نقاط القوة أو الضعف لبرنامج التدريب .

1) الأهداف التوجيهية أو الإرشادية

- * ما هي المبادئ و الحقائق و المفاهيم التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التدريب.
- * من الذي يجب أن يتعلم.
- * متى يجب تعليمه

¹ - Ô ! 219.

² Estelle MERCIER, OP-CIT, p202

2) الأهداف التنظيمية و أهداف الإدارة

* ما هي التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية أو الإدارية مثل الغياب و دوران العمل و التكاليف المخفضة و الإنتاجية المعدلة.

3) الأهداف الفردية و أهداف النمو

• ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج السلوكية و اتجاهات الأفراد و عندما لا تحدد الأهداف بصورة واضحة فإنه من المستحيل تقييم مدى فعالية البرنامج أيضا، فإنه توجد أسس لاختيار مواد و محتوى و طرق التوجيه و التعليم المناسبة.

ب- مبادئ التعلم

تفيد معرفة مبادئ التعلم أثناء عملية تنمية و تنفيذ برامج التدريب في ضمان نجاح البرامج التدريبية:

1. الدافعية (التحفيز) لتحقيق الأهداف الشخصية :

يسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المنظمة و من أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال العمل ، هي تحقيق الأمان الوظيفي و الحصول على حوافز العمل المادية و المعنوية و تقدير الآخرين و المركز الاجتماعي المسئولية و الانجاز و إذا كان برنامج التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد .

2. معرفة النتائج:

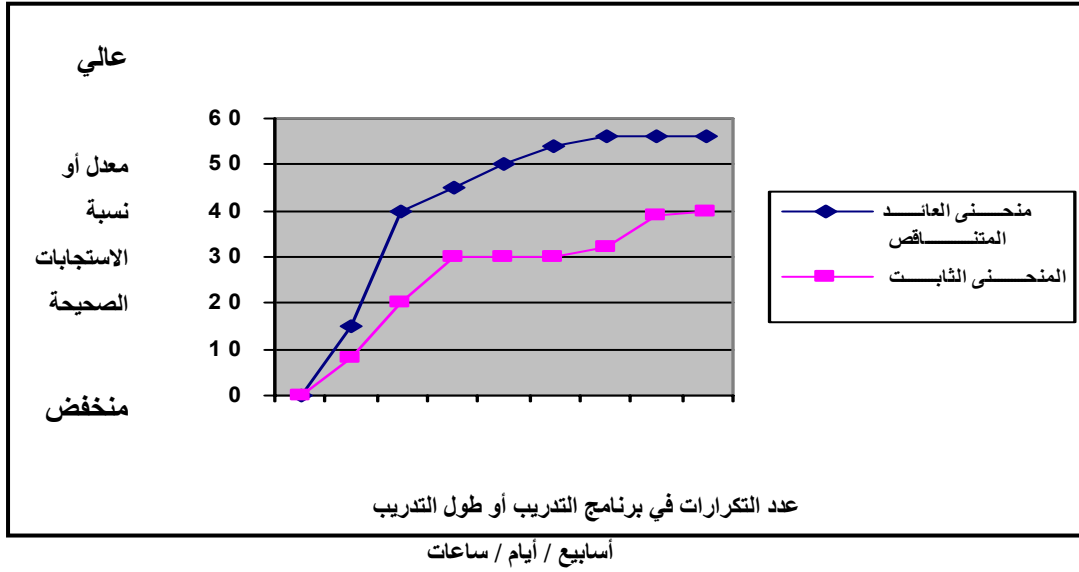
تؤثر معرفة النتائج أو المعلومات المرتدة على عملية التعلم فعندما يعرف الفرد مدى تقدمه ، مقاسا ببعض المعايير (جودة / كمية /سرعة) فإن هذا يساعده على تحديد أهداف تتعلق بم تبقى له أن يتعلمه ، و لا بد أن نؤكد للفرد أن الأهداف ليس من الصعب تحقيقها حتى لا يحبط الفرد .

و من وسائل توفير هذه المعلومات المرتدة لكل من المدرب والمتدرب هي، التفسير والشرح الشفوي أو الاختيارات الكتابية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن رسم خريطة أو شكل بياني يوضح مدى تقدم الفرد أو مجموعة من الأفراد. وهذا ما يسمى بمنحنى التعلم. ويتمثل الغرض الأساسي لمنحنى التعليم في :

- (1) توفير معلومات مرتدة عن مدى تقدم المتدرب في العملية التدريبية.
- (2) يساعد في تقدير متى نزيد أو نخفض التدريب ، أو متى نغير وسيلة التدريب

ويوضح الشكل الموالي منحنيين مختلفين للتعلم. ففي منحنى العائد المتناقص، المتدرب يتعلم أساسا بسرعة ، ولكن بعد ذلك يقل أو يتباطأ معدل التعليم. أما في المنحنى الثابت فإن المتدرب يظهر أساسا تطور وتحسين سريع مرة أخرى. وبالرغم من أن منحنى العائد المتناقص هو الشكل الأكثر شيوعا ، إلا أن هناك بعض الأشكال الأخرى المحتملة لمنحنيات التعلم .

شكل رقم 24: **منحنيات التعلم *



المصدر: راوية م. حسن مرجع سابق ص 172

التدعيم:

يوضح هذا المبدأ من مبادئ التعليم، أن السلوك المدعم تزيد احتمالات تكراره مرة أخرى. أما السلوك الذي لا يتم تدعيمه أو تحفيزه فإنه يقل احتمالات تكراره مرة أخرى. ومن أمثلة المدعمات الإيجابية المدح والتقدير. فعندما يتم مدح الفرد نتيجة قيامه بأداء جيد، فإنه سيبدل أقصى جهد لكي يحقق أداء أفضل في المرة القادمة.

أما بالنسبة للعقاب، فإنه إما أن يكون في صور سحب مكافأة كان الفرد يحصل عليها، أو استخدام تصرف غير سار مثل الإنذار، الانتقاد، التوبيخ أو الخصم، بهدف القضاء على سلوك غير مرغوب يقوم به الفرد. ويجب استخدام سلوك العقاب بحرص، لأنه قد يسبب إحداث آثار سلبية على الفرد مثل العدوانية، أو أن يستمر الفرد في إظهار مستوى أدائه الضعيف.

3. توافق محتوى برنامج التدريب :

يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الجزء التالي يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل وترجع أهمية هذا المبدأ إلى أهمية القضاء على الفجوات، وعدم الاتساق في محتوى التدريب والذي قد يؤدي إلى انخفاض فعالية عملية التعلم.

4. الممارسة والتكرار:

تؤدي "الممارسة إلى الإتقان والكمال" ويظهر صحة هذه المقولة بصفة خاصة في عملية التدريب والتعلم، فقيام الفرد بممارسة العملية التي يدرب عليها أو مناقشة أفكاره تساعد في التركيز على ما يتعلمه و يناقشه لذلك يجب أن يدعم التعلم الفعال دائما بالممارسة و التكرار.

5. الفترة الزمنية المحددة للبرنامج:

معظم المنظمات ترغب في تركيز أيام التدريب حتى يتعود المدرب بسرعة مرة أخرى للقيام بمهامه فيها و مع ذلك لا بد للمنظمة أن تهتم بتحديد ما إذا كان من المفيد إعطاء التدريب على مدى أيام متتالية، أم على فترات أو فواصل زمنية أطول، و بصفة عامة فإن امتداد التدريب على مدى فترة من الزمن يسهل من عملية التعلم و لكن يعتمد هذا القرار على الموقف و على نوع التدريب.

6. التدريب الكلي أو الجزئي:

هل من الأفضل أن يتم تعليم الفرد العمل ككل في مرة واحدة أم من الأفضل أن يتعلم الفرد أجزاء العمل منفصلة، أي يتعلم جزء و بعد التأكد من تعلمه الجزء الذي يليه و يتوقف اتخاذ مثل هذا القرار على عدة عوامل منها:

➤ محتوى الوظيفة المتخصصة التي يتدرب عليها الفرد

➤ نوعية المواد التي يتعلمها الفرد .

➤ مدى حاجة المنظمة إلى المتدربين .

و من الوسائل أو الطرق التي أظهرت نجاحا بهذا الصدد هي أن يتم إعطاء الفرد أولا فكرة مختصرة و عامة عن الوظيفة ككل ثم تقسم الوظيفة بعد ذلك إلى أجزاء لتعلمها بتعمق أكبر.

3- التنفيذ:

أ- طرق و وسائل التدريب:

هناك عديد من الوسائل التي يمكن استخدامها : ¹

أولاً: التدريب في مجال العمل و التغيير الدوري للعمل

و بالنسبة للتدريب في مجال العمل فيقوم به أحد العمال القدامى أو المدير حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل و يسمح له أن تؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب .

و يعد التغيير الدوري للعمل الذي يقوم به شكل من أشكال التدريب في مجال العمل و في هذا النوع من التدريب يتعلم الفرد عددا من الوظائف المختلفة خلال وحدة العمل أو القسم. ويؤدي الفرد كل من هذه الوظائف لفترة زمنية محددة و من أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب هو تحقيق المرونة في القسم فعلى سبيل المثال عند غياب أحد الأفراد فإن فرد آخر يمكن أن تقوم بالعمل بدلا منه ².

و من المزايا الأخرى للتدريب في مجال العمل إلى جانب تحقيق المرونة هو أنه لا يتطلب تسهيلات معينة كما أن الفرد يؤدي عمل منتج أثناء العملية التعليمية أما بالنسبة لمساوئ التدريب في مجال العمل فتتمثل في تجاهل توجيه الفرد المتدرب نتيجة للضغوط الموجودة في مكان العمل كما أن العامل القديم قد ينقل أخطائه إلى العامل الجديد .

و هناك عدد من الخطوات التي يمكن إتباعها للقيام بالتدريب في مجال العمل بطريقة فعالة ، و تتمثل هذه الخطوات في الآتي :

1- إعداد المتدرب لتعلم العمل أو الوظيفة

دائما يكون هناك رغبة لدى الفرد لتعلم العمل الجديد فإظهار الاهتمام بالفرد و تفسير و شرح أهمية العمل و تفسير أسباب و أهمية أداء العمل بطريقة صحيحة كل هذه الأمور قد تزيد من رغبة الفرد للتعلم و يساعد تحديد مستوى خبرة الفرد السابقة ، المدرب في استخدام هذه الخبرة في شرح العمل الحالي أو في حذف شرح الأمور المعروفة مسبقا .

2- تجزئة العمل إلى مكوناته و تحديد النقاط الأساسية

و يمكن النظر إلى هذه التجزئة و التقسيم على أنه خريطة مفصلة لتوضيح الطريق و التي ترشد الفرد خلال الدورة الكلية للعمل بطريقة سهلة و رشيدة و مفهومة دون أن يتعرض الفرد لإحداث أي خسائر بالمعدات و الآلات.

و تمثل النقاط الرئيسية اتجاه أو معلومات معينة و التي تساعد الفرد على التعرف على مكونات و محتوى أداء العمل بطريقة صحيحة و سهلة و آمنة ، و النقاط الرئيسية هي المطالبات أو الخدع الموجودة في الطريق لإنجاز العمل و هي تعطى للفرد لكي يخفف الوقت اللازم للتدريب ، و يساعد ملاحظة الفرد و تحكمه في هذه النقاط الأساسية على اكتساب المهارات المطلوبة و أداء العمل بطريقة أكثر فعالية .

3- تقديم المعرفة و العمليات التشغيلية عمليا

لا يكفي أن نذكر و نشرح للفرد كيفية أداء العمل بل يجب أن يرى الفرد بصورة فعلية كيفية أداء العمل فكل جزئية من جزئيات العمل يجب أن تمثل أمام الفرد ، و يجب أن نعطي الفرصة للفرد للاستفسار عن أي شيء يريده فهو يتابع و يتعرف على العمل بنفسه .

4- تجربة أو محاولة القيام بالعمل

يجب أن نمنح الفرد فرصة القيام بالعمل بصورة تجريبية تحت ملاحظة المدرب ، بصفة عامة يجب أن يطلب المدير من الفرد أن يشرح و يفسر كل خطوة من خطوات العمل قبل قيام بها ، و إذا ثبت صحتها يبدأ العمل أما في حالة وجود أي خطأ في التفسير فيجب تصحيحه قبل البدء في هذه الخطوة و يجب على المدرب أن يشجع الفرد في كل مرحلة.

5- المتابعة

إذا تأكد المدرب من أن العامل تمكن من القيام بالعمل بمفرده فيجب عليه للعمل دون تدخل في مكان عمله الأصلي و لكن يجب في نفس الوقت متابعته دوريا و الإجابة على أي استفسار عن العمل و حل أي مشكلة تعترضه.

ب- التدريب المهني

هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المهارات و المعرفة و الاستقلالية في الحكم و التقدير و يمكن تعريف هذا النوع من التدريب كما يمارس في المنظمة بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات .

ج- التدريب في الفصول الدراسية¹

يتضمن التدريب في قاعات الدراسة خارج مجال العمل و هو أكثر أنواع التدريب انتشارا و هو وسيلة فعالة لتقديم التدريب في وقت قصير لأكبر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه ، و يصلح هذا النوع من التدريب لتقديم معلومات حقيقية و حقائق ، مفاهيم و مبادئ و نظريات و كثير من أجزاء التدريب المتعلق بتعريف الفرد بالعمل أو بعض جوانب التدريب المهني أو برامج الأمن تقديم من خلال هذا النوع من التدريب و مع ذلك فقد يستخدم مثل هذا النوع من التدريب في تقديم بعض الإرشادات و التوجيهات المتعلقة بالتدريب الفني و التخصص أو الإداري .

4- تقييم التدريب

يجب أن تقيم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها و نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها و أيضا البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها و لكن بالرغم من محاولة تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات² .

أ- ردود الأفعال (مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج ؟)

يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة و تشمل:
* محتوى البرامج * هيكل و شكل البرامج * أساليب الشرح * قدرات و نمط المحاضر * جودة البيئة التعليمية * مدى تحقيق الأهداف التدريبية * توصيات لتحسين البرنامج .
و عادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب و أيضا قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر و في الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة و الأداء .

ب- التعليم (ما هي الأسباب و المفاهيم و الحقائق التي تعلمت من التدريب ؟)

يهتم تقييم التعليم بمعرفة مدى استيعاب و فهم المتدرب للمبادئ و الحقائق و المهارات و في تعليم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد و يمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفة و لكي تعطى هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل البرنامج .

ج- السلوك (هل تغير سلوك العمل للمتدرب نتيجة حصوله على البرنامج ؟)

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل، أصعب من تقييم ردود الأفعال و التعلم لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية و تتمثل في:

- 1- يجب تقييم أداء الفرد قبل و بعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل.
- 2- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية (و كلما زاد العدد يكون أفضل) :
المتدرب ، رئيس المتدرب ، رؤوس المتدرب ، زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونوا على معرفة بأدائه .
- 3- يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التدريب و لربط التغيرات ببرنامج التدريب .
- 4- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعده أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه.
- 5- يجب استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي لم تحصل على التدريب).

د- النتائج (ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل؟)

مثل (التخفيض، التكلفة، أو تخفيض معدل دوران العمل و تحسين المهارات، زيادة الإنتاج ؟)
يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل: *تخفيض معدل دوران العمل *تخفيض التكاليف * تحسين الكفاءة * تخفيض معدل التطلعات *زيادة كمية و جودة الإنتاج.
و يتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك، اختيار قبل و بعد التدريب و مجموعة ضابطة.

الفرع الثاني: إستراتيجية إدارة الأداء

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة فالיום تتطلب أنظمة التقييم، التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية و مديري المنظمة المسؤولين عن تقييم الأداء و بصفة عامة فإن:¹

مسئوليات إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- 1- تصميم النظام الرسمي لتقييم الأداء و اختيار الطرق و الأشكال التي يمكن استخدامها لتقييم الأفراد.
- 2- تدريب المديرين على كيفية القيام بتقييم الأفراد .
- 3- حفظ نظام التدوين و التسجيل لضمان إجراء التقييم على أسس زمنية محددة .
- 4- الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء للأفراد .

أما مسؤوليات المديرين المتعلقة بتقييم الأداء فتتمثل في :

- 1- تقييم أداء المرؤوسين .
- 2- إكمال الأشكال المستخدمة في تقييم الأفراد و إعطائها مرة أخرى إلى إدارة الموارد البشرية.
- 3- مراجعة التقييم مع المرؤوسين .

الفقرة الأولى: تعريف تقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه و عندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة و صحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط و لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المهام المستقبلية .

The flowchart illustrates the phonological rules for the formation of the 'y' sound in the context of 'y' and 'y'. The process begins with the initial state 'y' and 'y' and proceeds through various phonological environments, including 'y' and 'y', 'y' and 'y', and 'y' and 'y'. The flowchart shows the progression of the 'y' sound through different phonological environments, including 'y' and 'y', 'y' and 'y', and 'y' and 'y'. The final outcome is the 'y' sound, which is the result of the phonological process.

الفقرة الثانية: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من * الجهد * القدرات * إدراك المهام (المهام)¹.

و يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير و تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

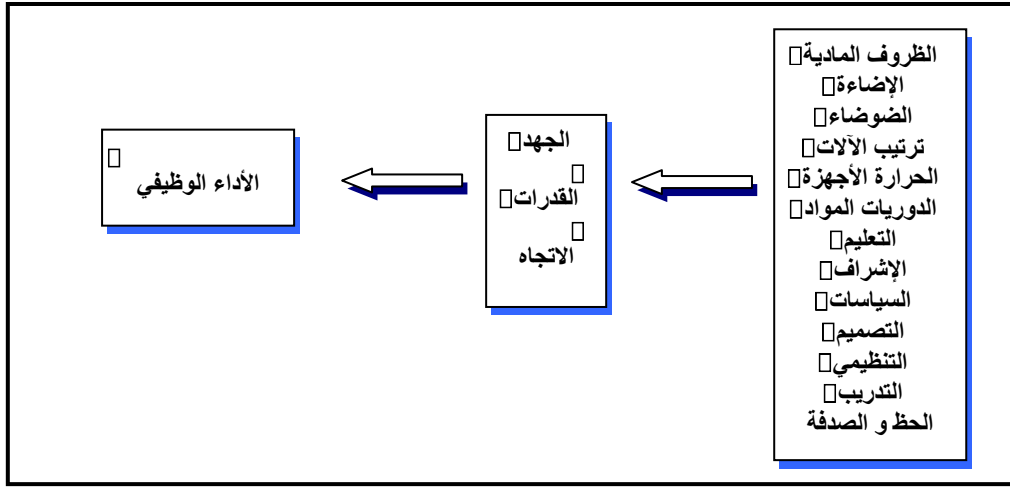
و لتحقيق مستوى مرضى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون لأدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، و لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل الفرد أيضا منخفضا ، و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مجال من مجالات الأخرى².

الفقرة الثالثة: العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة و موجودة بالفعل.

و من أكثر عوائق الأداء شيوعا هي: النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و الترتيبات و التجهيزات و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة ، نقص التعاون من الآخرين ، و نمط الإشراف و الحرارة و الإضاءة و الضوضاء و ترتيب الآلات ، الورديات حتى الحظ و الصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء . لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة هي: * توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين. * توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

شكل رقم (26): العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء



المصدر: راوية م. حسن مرجع سابق ص 212

الفقرة الرابعة: طرق تقييم الأداء

يتعين على المنظمة اختيار أسلوب تقييم أداء عمالها حسب طبيعة الوظيفة، إذ لا يوجد أسلوب قياسي قابل للتطبيق في كل مكان و زمان. و يمكن إدراجها في أربعة فئات رئيسية:¹

أولاً: أسلوب المقارنة: (الطرق الرتبوية)
أسلوب الترتيب، المقارنة المزدوجة، التوزيع الإجباري، أسلوب التدرج البياني.

1- أسلوب الترتيب:

يزود المقيم بقائمة أسماء العمال، و يضعها على يسار النموذج، ثم يختار أفضل الموظفين أداء و ذكر اسمه في أعلى القائمة على يمين النموذج، ثم أسوأ العمال أداء و وضع اسمه في آخر القائمة. إلى أن يتم ترتيب سائر العمال.
* يعتمد هذا الأسلوب على المعرفة الشخصية للمقيم و إطلاعها على أعمال الموظف، و هو يصلح في المنظمات صغيرة الحجم.

2- أسلوب المقارنة المزدوجة:

يزود المقيم بقائمة العمال، فيقارن الأول مع من يليه (من حيث الأداء و الصفات المطلوبة) و يتم ذكر تميزه في كل مرة أو عدم تميزه.
ثم يقارن مع العامل الثالث و الرابع، أي مع كل عامل في المنظمة. و في النهاية يتم وضع قائمة بأسماء العاملين حسب أدائهم، بحيث الأول هو صاحب أكبر عدد تميز بين العمال.

و يمكن فهم هذه الطريقة من خلال مثال توضيحي نفترض أن المقيم يريد تقييم أداء ستة أفراد ، توضع أسماء هؤلاء الأفراد في قائمة في الجانب الأيمن من استمارة تقييم ، ثم يقارن المقيم أول فرد بالفرد الذي يليه ، وفقا لبعض معايير الأداء المختارة و لتكون كمية العمل ، و إذا شعر المقيم أن الفرد الأول أنتج أكثر من الثاني ، توضع علامة أمام اسم الفرد الأول أنتج أكثر من الثاني ، توضع علامة أمام اسم الفرد الأول ، ثم يقارن هذا الفرد الأول بالفرد الثالث في القائمة و الرابع و الخامس و السادس في نفس معيار الأداء و هو كمية العمل .

و توضع علامة أمام الفرد الذي يبدي أو ينتج أكثر في كل مقارنة من المقارنات الثنائية و تستمر هذه العملية حتى يقارن كل فرد موجود بالقائمة بالآخرين وفقا لمعيار الأداء ، و يصبح الفرد الذي حصل على أكبر قدر من العلامات هو أفضل الموجودين أداءً و العكس بالعكس في حالة الفرد الذي حصل على أقل العلامات فيصبح أقل الأفراد أداءً .

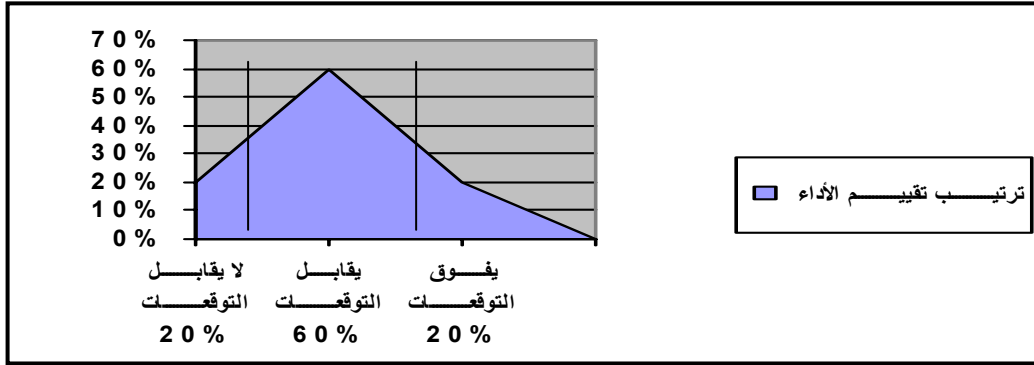
و من أكبر عيوب هذه الطريقة للتقييم هي عدد المقارنات الثنائية اللانهائي في حالة إذا ما كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيرا.

3- التوزيع الإجمالي:

تتطلب طريقة التوزيع الإجمالي من المقيم أن يقارن أداء الأفراد بوضع نسب مئوية معينة للأفراد في مستويات الأداء المختلفة و تفترض هذه الطريقة أن مستويات الأداء في مجموعة من الأفراد يوزع تبعا لشكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي.

يوضح الشكل كيفية تطبيق هذه الطريقة و يطلب من المقيم أن يقيم 60% من الأفراد على أنهم يقابلون توقعات الأداء و 20% يفوقون هذه التوقعات أما 20% الآخرين فهم الذين لا يقابلون التوقعات.

شكل رقم 27: منحنى التوزيع الإجمالي



المصدر: راوية م. حسن مرجع سابق ص 228

من أهم المشاكل التي يمكن أن تواجه تطبيق هذه الطريقة هو عدم القدرة على استخدام التوزيع الاعتيادي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم أو من المحتمل أن يكون المنحنى غير كامل و يعني هذا أن بعض الأفراد لن يقيم أدائهم بطريقة دقيقة أيضا فإن طريقة الرتب تختلف اختلافا جوهريا عن طرق التقييم الأخرى الذين يؤدون الوظيفة .

4- أسلوب التدرج البياني:

صمم المقياس الرتبي المتطابق للسلوك الفعلي كوسيلة لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح و يركز هذا المدخل مثل المدخلين السابقين على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل و ليس على نواتج الأداء و الافتراض هنا هو أن هذا السلوك الوظيفي سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في العمل . و لكي يتم فهم استخدام و تنمية هذا المقياس لا بد من فهم بعض الاصطلاحات الرئيسية أولا تستخدم معظم هذه المقاييس اصطلاح البعد الوظيفي و يعني هذا الاصطلاح تلك المجموعات الواسعة المدى من الواجبات و المسؤوليات التي تكون الوظيفة، و يعني البعد الوظيفي نفس الشيء مثل مهام الوظيفة، فكل وظيفة من المحتمل أن تنطوي على أبعاد وظيفية و من ثم فإن كل بعد من هذه الأبعاد يتطلب تنمية مقياس مستقل .

جدول رقم 14: أمثلة للمقاييس الرتبتي للتطابق السلوكي

قيم المقياس	العبارات السلوكية
08 () ممتاز	* تنمية خطة متكاملة للمشروع و توثيقها بصورة جيدة و الحصول على الموافقة المطلوبة و توزيع الخطة للأطراف المعنية *
06 () جيد جدا	* التخطيط و الإتصال و الملاحظة و تتبع مدى تنفيذ المشروع أسبوعيا وفقا للخطة. عمل خريطة توضح مدى تحقيق الخطة و استخدامها في عمل أي تعديلات مطلوبة *
05 () جيد	* التقييم الداخلي للأجزاء و جدولة كل جزء و التطلع إلى تنفيذ كل جزء وفقا للجدول و تحديد تعداد المسموحات *
04 () متوسط	* عمل قائمة بالتواريخ المحددة لانتهاء من العمل و مراجعتها و إضافة الأحداث الهامة و شكاوى العملاء *
03 () تحت المتوسط	* الخطط غير محددة بدقة و جدول زمني للعمل غير واقعي، عدم القدرة على وضع خطة إلا الخطط اليومية *
02 () ضعيف جدا	* لا توجد خطة و لا جدول زمني للعمل و لا يتم تخطيط للواجبات و المهام المتعلقة بالمشروع *
01 () غير مقبول	* نادرا ما يكتمل المشروع أو أنه قد لا ينفذ على الإطلاق نتيجة النقص و القصور في الخطط، أو عدم الاهتمام على الإطلاق بالتخطيط و لا يوجد رغبة في التحسين و التطوير *

المصدر: راوية م.حسن مرجع سابق ص222

يوضح الجدول السابق مقياسا مكتوبا لبعد وظيفي كما يوجد في عديد من الوظائف الإدارية للتخطيط و التنظيم فيظهر في الجانب الأيمن قيم المقياس الذي يعرف مجموعات و تصنيفات الأداء أما في الجانب الأيسر فيظهر العبارات السلوكية و هي جمل أو عبارات مكتوبة تصف السلوك الفعلي كما في العمل و الذي إذا طبق في العمل يحدد مستوى الأداء على المقياس في الجانب الأيمن .

يتطلب ترتيب الأداء الذي يستخدم هذا المقياس من المقيم أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك في كل مقياس ، حتى تجد مجموعة العبارات التي تصف سلوك الفرد في العمل بدرجة أكبر من غيرها أثناء فترة التقييم ، بعد ذلك يقوم بوضع علامة (√) أمام هذه العبارة ، تكرر هذه العملية لكل أبعاد الوظيفة و أخيرا يتم وضع علامات أمامها لكل الأبعاد المختلفة للوظيفة . يمكن أن تحقق استخدام مقياس التطابق السلوكي عدد من المزايا و منها ما يلي:

- يتم تنمية هذا المقياس بالمشاركة الفعالة لكل من المديرين و شاغلي الوظيفة ، مما يزيد من احتمال هذه الوسيلة للتقييم .
- يتم تنمية العبارات السلوكية لأبعاد الوظيفة من خلال الملاحظة الشخصية و خبرة الأفراد الذين يقومون فعلا بأداء هذه الوظيفة.
- يمكن أن يستخدم هذا المقياس لتقديم معلومات مرتدة خاصة تتعلق بأداء الفرد

أما العيب الأساسي لاستخدام هذا المقياس فيتمثل في طول الوقت و الجهد اللازم لتنميته، أيضا فإنه يجب تنمية نماذج مختلفة للوظائف المختلفة.

ثانيا : أسلوب التعبير الحر:

يركز على الإنجازات الفعلية بدلا من العموميات و صفات العمال.

1- الأسلوب الإنشائي: التقييم المقالي

تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم كتابة وصفا لأداء الفرد من خلال نموذج معين ، و عادة ما يقدم للمقيم توجيهات و إرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم و من أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء : " صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المروؤس متضمنا كمية و جودة الأداء ، المعرفة بالوظيفة ، قدرته على التكيف و التعامل مع الآخرين ، ما هي نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد ؟

و تتمثل المشكلة الأساسية للتقييم المقالي في اختلافها من ناحية الطول و المحتوى و وفقا للمقيم ، فمثلا قد يكتب القائم بالتقييم عبارة طويلة تصف استعدادات الفرد و عبارة قصيرة لوصف أدائه السابق و من الناحية الأخرى فقد يركز مقيم آخر على الأداء السابق للفرد ، و نتيجة لهذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي فالمقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية يمكن أن تظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي

2- أسلوب الأحداث الحرجة:

تتطلب وسيلة التقييم الأحداث الحرجة من المقيم ، الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث وفقا لحدوثها و تتضمن هذه السجلات سلوك العمل الذي يوضح و يفسر كل من مستوى الأداء المرضي و غير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه و توفر الأحداث التي يتم تسجيلها عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة و توفير معلومات مرتدة للفرد.¹

و يمثل العيب الرئيسي لهذا المدخل في أنه يتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يسجل الأحداث بانتظام و قد يسبب هذا عبء عليه ، و ضياعا للوقت ، أيضا فإن تعريف الأحداث الحرجة يتميز بعدم الوضوح و يفسر بطرق مختلفة من خلال الأفراد المختلفين كما قد يسبب حاجز نفسي بين المدير و المروؤس عندما يشعر المروؤس بأن المدير يحتفظ بسجل خاص به.

3- أسلوب المراجعة الميدانية: قائمة المراجعة

تنطوي قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد و تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة "نعم" "لا" و يظهر الشكل مثال لهذه النوعية من الأسئلة كما يمكن أن تتضمن قائمة المراجعة أوزان مختلفة لكل سؤال.

و عادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة في إدارة الموارد البشرية فالمقيم لا يعلم الأوزان المرتبطة بكل سؤال. و لأن المقيم يمكنه أن يرى الحلول أو المعنى الإيجابي أو السلبي لكل سؤال فإنه من الممكن أن يحدث نوع من التحيز أيضا من أحد العيوب المرتبطة بهذه الوسيلة أنها تستهلك وقتا طويلا يتمثل هذا الوقت في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة حيث يجب تنمية قائمة مستقلة من الأسئلة لكل مجموعة مستقلة من الوظائف و هذه الأسئلة قد تحمل معاني مختلفة لمقيمين مختلفين .

ثالثا: أسلوب مقارنة الفئات:

يعتمد على دراسة و تحليل فئات من الصفات للسلوك باعتباره أساسا في قياس مستوى أدائهم.

1- سلم التقييم البياني: مقياس الرتبي البياني

و من خلال طريقة المقياس الرتبي البياني ، يقوم المقيم بتقييم الفرد وفقا لبعض العوامل مثل كمية العمل ، الاستقلالية ، معرفة العمل ، و الحضور و الدقة في العمل و التعاون ، و يتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي و الوصف الكتابي و يوضح الشكل الموالي مثلا للبنود التي يمكن أن يحتويها المقياس الرتبي البياني :

¹ حنا نصر الله، نفس المرجع، ص 191.

الشكل رقم (28): بنود مقياس الرتبي البياني

1- كمية العمل: حجم العمل الذي ينجزه العامل.
(...) (...) (...) (...) (...)
لا يقابل الحد الأدنى حجم أدنى أعلى من الأدنى مستوى مقبول مستوى متميز
2- الاعتمادية: درجة الاعتماد على أداء العمل بدون إشراف.
(...) (...) (...) (...) (...)
إشراف عن قرب تحفيز إنجاز باعتمادية معقولة لا يحتاج لإشراف دائم
3- المعرفة بالعمل:
المعلومات التي ينبغي على العامل الإحاطة بها لأداء العمل بفاعلية.
(...) (...) (...) (...) (...)
قليل المعرفة يجهل بعض جوانب العمل معلومات متوسطة إدراك كامل
4- الحضور: المواظبة للعمل و التقيد بساعات العمل.
(...) (...) (...) (...) (...)
كثير التغيب يتغيب أحيانا حضور في الوقت المحدد منتظم ولا يتأخر أبدا
5- الدقة: في أداء العمل.
(...) (...) (...) (...) (...)
أخطاء كثيرة مهمل في عمله دقيق في أدائه دقة عالية في الأداء

المصدر: حنا نصر الله مرجع سابق، ص 193

ينطوي المقياس الرتبي البياني على بعض نقاط الضعف و من أحد هذه النقاط عدم قدرة المقيمين على تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة ، و يرجع هذا إلى اختلاف خلفياتهم و خبراتهم و شخصياتهم، أما المشكلة الأخرى المحتملة فتتعلق باختيار تصنيفات أو مجموعات التقييم فمن المحتمل أن يتم اختيار بنود للتقييم و التي يكون لها علاقة منخفضة بالأداء الوظيفي أو حذف بعض البنود التي يكون لها تأثير قوى على الأداء الوظيفي .

2- الاختيار الإجباري:

هناك أشكال متعددة لمقياس الترتيب و وفقا للاختيار و مع ذلك فإن من أكثر الممارسات شيوعا و استخداما لهذا المقياس هي تلك التي تتطلب من المقيم أن يرتب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء الفرد للمهام و الواجبات و المسؤوليات المطلوبة منه لأداء الوظيفة. و يوضح الشكل مجموعة من العبارات التي يحتويها المقياس الاختيار الإجباري و عادة تعطي أوزان للعبارات و لا يعرف المقيم هذه الأوزان و بعد ترتيب المقيم لكل عبارات الاختيار الإجباري يقوم قسم أو إدارة الموارد البشرية بتطبيق الأوزان و حساب الدرجة التي يستحقها الفرد ، و تحاول هذه الوسيلة للتقييم أن تتخلص من تحيز المقيم و يتم هذا من خلال إجباره على ترتيب العبارات و التي قد تبدو أنها غير مرتبطة أو غير مميزة عن بعضها البعض ، فإنه من الصعب توصيل نتائج التقييم وفقا لهذه الوسيلة إلى الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم .

شكل رقم (29): نموذج لعبارات مقياس الاختيار الإجباري.

تعليمات للمشرف:	
قم بترتيب العوامل أدناه بحيث تبين كيفية أداء الموظف لعمله، ينبغي إعطاء المرتبة الأولى لأهم عامل، و الخامسة لأقل عامل، وفقا لرأيك.	
المرتبة	وصف العامل
.....	يسهل التعامل و التعرف عليه
.....	يهتم بدرجة كبيرة بالتعاون مع الزملاء
.....	لا يتقبل النقد
.....	يتخذ قرارات صائبة و سريعة
.....	يبيدي إقبال و حماس في العمل

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 194.

3- أسلوب القوائم ذات الأوزان: قائمة المراجعة على شكل أسئلة تجاب بنعم أو لا.

شكل رقم 30: نموذج قائمة ذات الأوزان

قائمة الأسئلة:	
يطلب من المشرفين تعبئة هذا النموذج عن المرووسين تحت إشرافهم.	
نعم	لا
1- هل علاقته بروسائه جيدة	
2- هل يظهر مبادرة في العمل	
3- هل يطمح بالتقدم في الوظيفة	
4- هل يتحمل المسؤوليات الوظيفية	
5- هل يرتكب أخطاء في عمله	
6- هل مستوى إنجازته متميز	
7- هل يطبق التعليمات بدقة	
8- هل يبدي تحيزا في معاملته لمرووسيه	
9- هل قراراته سليمة	
10- هل يفوض صلاحياته بدرجة معقولة	

المصدر : حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 195

رابعاً: أسلوب المعايير و الأهداف:

1- المعايير القياسية في العمل

يستخدم مدخل معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء عادة للأفراد العاملين في مجال الإنتاج ، فهو أساساً يعد شكل من أشكال تحديد الأهداف لهذه النوعية من الأفراد ، و يتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار أو المستوى المتوقع و بصفة عامة يجب أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي أو الطبيعي للفرد العادي ، و وفقاً لهذا فإن معايير العمل تحاول أن تجيب على تساؤل : ما هو الإنتاج اليومي العادل ؟
و هناك عديد من الوسائل التي يمكن استخدامها في الجدول التالي :

جدول رقم 15: بعض الوسائل شائعة الاستخدام في تحديد معايير العمل

الأسلوب	مجال تطبيقها
* متوسط إنتاج جماعة العمل	* عندما يؤدي كل الأفراد نفس المهام أو تقريباً نفس المهام.
* أداء مجموعة مختارة من الأفراد بصفة خاصة	* عندما تكون المهام التي يؤديها الأفراد متشابهة و يكون استخدام متوسط أداء الجماعة يستهلك وقتاً.
* دراسة الوقت	* الأعمال التي تتضمن مهام متكررة.
* معاينة العمل	* الأعمال التي ليس لها دورة محددة أي الأعمال التي هلا مهام متعددة و مختلفة و ليس لها نموذج أو دورة محددة لأدائها.
* رأي الخبراء	* حينما لا يكون أي من الطرق السابقة ممكنة التطبيق.

المصدر: راوية م.حسن مرجع سابق ص217

و من أهم مزايا مدخل معايير العمل هو أن مراجعة و تقييم الأداء يعتمد على عوامل موضوعية و بالطبع لكي يكون هذا المدخل فعالاً ، فإنه يجب النظر إلى هذه المعايير من وجهة نظر الأفراد الذين يتأثرون بها حتى تكون معايير عادلة أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجهه إلى هذا المدخل فيتمثل في نقص القدرة على مقارنة هذه المعايير للمجموعات المختلفة من الوظائف.

2- الإدارة بالأهداف:

يستخدم مدخل الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين و الإداريين و هناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل و من هذه المسميات: الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج أو تخطيط العمل و برنامج المراجعة.

و تتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات و هي:

- 1- تكوين و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديه الفرد.
- 2- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.
- 3- إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.
- 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.
- 5- قياس مدى إنجاز الأهداف.
- 6- تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل.

لكي نضمن نجاح نظام الإدارة بالأهداف، يجب توفر مجموعة من المتطلبات، نذكر منها:

- أن تكون الأهداف في صورة كمية أو يمكن قياسها فالأهداف التي لا يمكن تحقيقها أو قياسها يجب استبعادها كلما أمكن، أيضا يجب أن تكون الأهداف بها نوع من التحدي لقدرات الفرد بحيث لا يتعارض هذا مع إمكانية تحقيقها، كما يجب التعبير عن الأهداف في صورة مكتوبة و ليست فيها غموض في اللغة المكتوبة بها.

- الرد على كل شكاوى العملاء تحريريا أو كتابيا في خلال ثلاثة أيام من استلام الشكاوى
- تخفيض الوقت اللازم لإنتاج الطلبية، بيومين خلال الستة أشهر القادمة.
- الانتهاء من عمل حسابات عملية شراء أجهزة الحاسب الآلي في أول شهر مارس.

تتطلب الإدارة بالأهداف أيضا من الأفراد أن يساهموا بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف، و تعد المشاركة الفعالة للأفراد مهمة جدا ، أيضا في تنمية الخطة التنفيذية أو الفعلية .

أما المتطلب الأخير لنجاح استخدام الإدارة بالأهداف فيتمثل في أن تخدم الأهداف و الخطة التنفيذية كأساس للمناقشة المنتظمة بين المدير و الأفراد بخصوص أدائهم، و توفر هذه المناقشات المنتظمة لكل من المدير و الأفراد لمناقشة مدى التقدم و لتعديل الأهداف كلما احتاج الأمر.

الفقرة الخامسة: مشاكل قياس و تقييم أداء العمال:

تواجه عملية تقييم أداء العمال كباقي نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل:¹

1- مشاكل ذاتية:

- مجموعة أخطاء يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء:
- **خصائص المقوم:** المديرين الجدد يتميزون بالصرامة و القسوة، لذا يفضل اختيار مقوم ذو خبرة و استقرار عاطفي و قدرة على التفاعل الاجتماعي.
- **التساهل و الرفق:** تؤدي لتساوي النتائج للمقيمين، بالتالي تفقد العملية الهدف الأساسي منها.
- **تأثير الهالة:** نظرا لتأثير المقيم إيجابيا أو سلبيا ببعض صفات العامل، مما ينعكس على النتائج، و يفقد التقييم العدالة و الدقة و الحيادية في النظر للشخص المقيم.
- **النزعة المركزية:** الميل نحو الوسط، بالتالي يصعب التفرقة بين الأداء الجيد و الضعيف، مما يترتب سلبيا على نشاطات إدارة الموارد البشرية المعتمدة على نتائج تقييم الأداء.
- **الأولية و الحداثة:** تظهر في عمليات القياس طويلة المدى، إذ يأخذ المقيم بالأداء الأولي للفرد دون اعتبار تطورات أدائه، أو إهمال الأداء السابق.
- **التحيز الشخصي:** انحياز المقيم للعامل نظرا للقرابة، الصداقة، الجنس، الموطن، مما يجعل عملية تقييم الأداء غير موضوعية.

2- مشاكل موضوعية:

- ترتبط بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم، و نلخصها فيما يلي:
- **عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم:** مما يجعل العملية هدر للوقت و المال.
- فعلى المنظمة إرجاع العملية لهدف محدد كالقياس ، المقارنة، تقييم نقاط الضعف، تعزيز مراكز القوة.
- **سوء اختيار معايير التقييم:** نظرا لعدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي و ذلك ما يفوت فرصة استثمار هدف عملية القياس و التقييم.
- **سوء اختيار إجراءات التقييم:** عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية من قياس و تقويم و تقييم.
- **الخطأ في اختيار وقت التقييم:** يجب تحديد عدد مرات عملية التقييم، ثم وقت القيام بها.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

- **عدم الدقة في ملاحظة أداء العمال:** أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

3- التغلب على مشاكل تقييم الأداء:

- إن المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس و تقييم أداء قليلة المشاكل، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية عند تصميم نظام تقييم الأداء:¹
- 1- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء
 - 2- التوقيت الصحيح للعملية
 - 3- صدق و ثبات معايير التقييم
 - 4- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف
 - 5- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف
 - 6- مؤهلات القائم بعملية التقييم
 - 7- كفاءة الموارد البشرية المخصصة للعملية.

4- تقديم المعلومات المرتدة من خلال مقابلة التقييم

بعد استخدام أحد وسائل التقييم يصبح من الضروري توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم إلى الأفراد ، لذلك لا بد من الاهتمام بإجراء المقابلة بطريقة صحيحة حتى لا تتسبب في خبرة سيئة لكل من الفرد و المقيم .

- و من ضمن العوامل الهامة التي يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل المقابلة ما يلي :
1. كلما زاد عدد الأفراد المشاركين في عملية التقييم، كلما زاد رضاهم عن مقابلة التقييم و عن المجري و كلما كان هناك احتمال أكبر لقبول أهداف تحسين الأداء و مقابلتها.
 2. كلما زاد استخدام المدير لأساليب تحفيزية ايجابية مثل التقدير و مدح الأداء الجيد كلما كان الفرد أكثر رضا عن المقابلة التقييمية مع المدير .
 3. التحديد المتبادل من جانب كل من المدير و الفرد لأهداف محددة لتحسين الأداء يؤدي إلى تحسين أكبر في الأداء عنه في حالة المناقشة و الانتقاد العام .
 4. مناقشة المشاكل التي قد تعترض أداء الفرد و محاولة إيجاد حلول لها يزيد من احتمالات تحسين مستوى الأداء.
 5. مجالات أداء الوظيفة التي تحتاج إلى تحسين و في نفس الوقت تعرضت لانتقاد شديد من جانب المدير، تتحسن بدرجة أقل من المجالات الأقل انتقادا.
 6. كلما تم السماح للأفراد بإبداء آرائهم أثناء المقابلة كلما زاد رضا الفرد عن المقابلة.
 7. مقدار الفكر المبذول و الإعداد و التجهيز الذي قام به الأفراد قبل المقابلة بصورة منفردة يؤثر في زيادة المنافع المتحققة من المقابلة .
 8. كلما زاد إدراك الفرد بوجود علاقة بين نتائج تقييم الأداء و ما يحصل عليه من مكافآت تنظيمية كلما زادت الفائدة المرجوة من المقابلة.

و يتضح مما سبق أن معظم المتغيرات التي تؤثر أو ترتبط بنواتج مقابلة تقييم الأداء ، ما هي إلا سلوك و مهارات يمكن تعليمه للمديرين المسؤولين عن عملية التقييم و المقابلة لذلك لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا رئيسيا في تنمية و تطبيق هذه البرامج التدريبية .

الفرع الثالث: استراتيجية التعويضات المالية:

التعويضات في مفهومها الشامل، هي تعويضات مالية تتكون من شقين:¹
تعويض مباشر: يشتمل على الرواتب و الأجور، الأجر الإضافي...
و تعويض غير مباشر: يتمثل في المزايا و المنح الإضافية التي تقدمها المنظمات للعمال كحوافر غير مباشرة.
بالإضافة إلى تعويضات غير مالية _ أي معنوية _ يحصل عليها الفرد أو الفريق من العمل، أو بيئة العمل المادية، أو بيئة العمل الاجتماعية و النفسية.

الفقرة الأولى: مداخل الأجور و الرواتب و أنظمتها:

تحتل الأجور و الرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المختلفة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع و المركز الاجتماعي للفرد.
و لغرض تصميم أنظمة أجور و رواتب فاعلة تحقق أهداف العاملين و الأهداف التنظيمية لابد من الموازنة بين البدائل الإستراتيجية التالية:²

العدالة الداخلية و العدالة الخارجية:

تمثل العدالة في الدفع شعور العامل بالمساواة فيما يستلمه من مقابل لقاء عمله و هناك نوعان من المساواة أو العدالة، العدالة الداخلية و تشير إلى تصور العامل بأن مستوى الأجور المدفوعة للوظائف في المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف، و أن مستوى الأجور المدفوعة لوظيفته يتناسب مع قيمتها.
أما العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بأن الأجور و الرواتب للوظائف في المنظمة التي يعمل بها مساويا للأجور المدفوعة لتلك الوظائف المتماثلة في المنظمات الأخرى.³

الدفع الثابت و الدفع المتغير:

تسعى المنظمات إلى المفاضلة بين نظامي الدفع الثابت الذي يشير إلى دفع الأجور و الرواتب بمبالغ شهرية أو أسبوعية أو يومية بحيث تكون هذه المبالغ ثابتة، أما نظام الدفع المتغير فتشير إلى الأجور و الرواتب وفقا لمعايير تؤثر على مقدار ما يتسلمه العامل، كالأداء مثلا.

الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل:

إن أغلب الأنظمة التقليدية يكون الدفع فيها وفق طبيعة الوظيفة و متطلباتها بدلا من تحديد الأجور و الرواتب وفق كفاءة الأفراد أو ما يمتلكون من معرفة و مهارة بعكس الطرق الحديثة التي يكون الدفع على أساس المهارة و المعرفة حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار المواهب و المعرفة و المهارة التي يطبقها العاملون عند أداء وظائفهم، إذ يزداد راتبهم بزيادة الأعباء و المسؤوليات المنجزة بنجاح.

الدفع على أساس الأداء:

يعتمد نظام الدفع وفق الاستحقاق أساسا على درجة مساهمة العامل في الأداء الوظيفي، لذلك فهناك أنظمة للدفع وفق الأداء تسمى بأنظمة التحفيز تعتمد على الافتراضات التالية:⁴

أداء الأفراد و المجموعات في المنظمة هو أساس الأداء الإجمالي للمنظمة.
نظام الدفع وفق الأداء يجذب الكفاءات العليا و يبقي العاملين من ذوي الأداء العالي ليكونوا نموذجا لجميع العاملين في المنظمة.
يُقاس الأداء بشكل موضوعي وفق معايير صادقة و ثابتة.

¹ 5T ٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٤94 f ٥٤ y ٥

² سهيلة محمد عباس، 228-226 f ٥٤ y ٥

³ SEKIOU, BLONDIN, Gestion des ressources humaines, op-cit, p 400

⁴ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 300

السيطرة على التغيرات و العوامل المؤثرة في الأداء كتنوع المواد المستخدمة و ظروف العمل و مقدار الدعم و الإسناد من قبل الإدارة و غيرها من العوامل.
إن هذه الافتراضات تتطلب بناء أنظمة تحفيزية فاعلة.

الفقرة الثانية: الحوافز المالية المباشرة

1. أنظمة الحوافز الفردية: تحدد نسبة مساهمة كل فرد في عملية الأداء الإجمالي و منها

1.1 نظام الإستحقاق : يضمن هذا النظام للعاملين زيادة سنوية في الرواتب و الأجور المستلمة على ضوء نتائج تقويم الأداء إذ يتم تصنيف العاملين إلى ثلاثة مستويات أدنى، متوقع و أعلى .
وفق هذا النظام فإن المستوى الأدنى لا يتضمن حوافز أي و المستويين الآخرين تتحدد نسب تصاعدية للحوافز. في الأداء الأعلى تتراوح النسبة بين 6 و 10 % من الأجر.

2.1 برامج العلاوات: وهو برنامج للحوافز المالية يمنح للعاملين على شكل مبلغ مقطوع و بدفعة واحدة غالبا ما يكون كبيرا قياسا بنسبة الإستحقاق أعلاه و في حالة تعرض المنظمة للمخاطرة ، فإنها غير ملزمة باستمرارية الدفع و بالإمكان استخدام هذه الحوافز للعاملين الذين ينجزون إنجازات غير اعتيادية أو للعاملين في مشاريع خارجية مرتبطة بالمنظمة، إن نسبة كبيرة من المنظمات المعاصرة تدفع هذا النوع من الحوافز و بصورة خاصة للأفراد العاملين الذين وصلت رواتبهم إلى المستويات العليا من سلم الرواتب.

1.3 الجوائز: تمنح هذه الحوافز بشكل مادي و ليس نقديا، و هي تتشابه مع النوع السابق لكنها تدفع مرة واحدة. كسيارة أو أثاث منزلي أو سفرات سياحية مدفوعة...¹

2. أنظمة الحوافز الجماعية :

نظرا للتغيرات الحاصلة في تشكيلة القوى العاملة و مدى تجانسها و التعقيد في إجراءات تنفيذ الأعمال المختلفة و اتجاه الإدارات الحالية نحو الأنظمة و الأساليب الإدارية التي تؤكد على عمل الفريق كأسلوب إدارة الجودة الشاملة ، كل هذه الظروف و المتغيرات أبرزت الحاجة إلى الحوافز الجماعية التي توفر الدعم المتكامل لإجراءات عمل الفريق.
تمنح الحوافز الجماعية عادة لكل أعضاء العمل و بالتساوي اعتمادا على أداء الفريق الذي يقاس بشكل موضوعي و ليس اعتمادا على أحكام المشرفين فقط، فقد يتم حساب و تحديد الأداء الإجمالي للفريق كإنجاز مشروع ضمن الوقت المحدد أو يتم الإعتماد على التقييمات الذاتية لمجموعة من المديرين المفوضين.

3. أنظمة الحوافز التنظيمية :

تمنح هذه الحوافز لجميع العاملين في المنظمة اعتمادا على أداء المنظمة. فالبرامج التي تعتمد على الأداء التنظيمي في منح الحوافز تسمى المشاركة بالمكسب أو الأرباح.²
و من أهمها: خطة سكانلون، خطة روكر، خطة إمبروشير.

خطة سكانلون: يحدد الحافز وفق هذه الخطة من العاملين و قادة النقابات و مديري الإدارات العليا، حيث تتم مناقشة الأساليب المناسبة لتوفير العمل من قبل هذه اللجنة أو اللجان. و بعد تنفيذ الأعمال و انتهاء السنة عادة يتم حساب التكاليف الحقيقية و مقارنتها بالتكاليف المتوقعة فإن وجد توفير في التكاليف يتم توزيعه على العاملين بنسبة 75 % و بنسبة 25 % على الإدارة.

¹ Yves EMERY, François GONIN, Dynamiser les ressources humaines, op-cit, p 138

² حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 315

خطة روكر: إن الاختلاف بين هذه الخطة و خطة سكانلون فقط في حسابها لإجمالي التكاليف و بتضمنها تكاليف العمليات الإنتاجية و ليس فقط التركيز على تكاليف العمل. إن التوفير في إجمالي التكاليف يوزع على العاملين و الإدارة, في الغالب بنفس النسبة الواردة في الخطة السابقة.

خطة إمبروشير: و هي من الخطط الحديثة قياسا بالخطتين السابقتين, إذ تعتمد على معايير محددة من قبل فريق المهندسين الصناعيين الذين يحددون ساعات العمل المتوقعة لإنتاج مستوى معين من المخرجات و أن أي توفير في الإنتاج قياسا بالمخطط أو أي تخفيض في الساعات اللازمة لإنتاج المستوى المخطط سيؤدي لإنتاجية أعلى, لذلك يحسب التوفير و يوزع مناصفة بين المنظمة و العاملين.

يلاحظ من الخطط أعلاه أنها استخدمت في المنظمات الصناعية في بداية الأمر و نظرا لأهميتها فإن المنظمات الخدمية تسعى لتطبيقها. كالفنادق و شركات التأمين...

إضافة إلى الأنظمة التحفيزية السابقة هناك أنظمة أخرى كالمشاركة بالأرباح و الأسهم إذ يتم توزيع جزء من الأرباح أو قيمة أسهم المنظمة حسب أسعار السوق إلى العاملين بغض النظر عن إنتاجيتهم, و في الغالب يتم إضافة الحوافز إلى الراتب التقاعدي.

الفقرة الثالثة: التعويضات غير المباشرة

1- تعريف الفوائد

الفوائد هي التعويضات غير المباشرة و تمثل الجزء الثالث من مكونات نظام التعويضات المدفوعة للعاملين. و تمنح على أساس عضوية الفرد في المنظمة و ليس على أساس أدائه.¹ تتضمن الفوائد المجموعات التالية :

الضمان الاجتماعي , التأمين الصحي, التقاعد , الدفع على الأيام التي لم يعمل بها العامل كالعطل و المناسبات الرسمية.

2- إستراتيجية الفوائد

لغرض تصميم برنامج فوائد فاعل لابد من أن تتم ملاءمة هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية الكلية للتعويضات, إذ تتطلب إستراتيجية الفوائد اتخاذ قرارات من ثلاثة جوانب:

القرارات حول مزيج الفوائد, مقدار الفوائد, درجة مرونة الفوائد.

أولاً: مزيج الفوائد

يمثل إجمالي الفوائد المقدمة من قبل المنظمة للعاملين فيها و لغرض تحديد مزيج الفوائد لابد من تحديد إستراتيجية التعويضات و الأهداف التنظيمية و خصائص قوة العمل.

تعتمد إستراتيجية التعويضات على عوامل السوق و المتغيرات التكنولوجية, فالمنظمة لابد أن تختار السوق التي ترغب في منافستها من خلال اختيار أنواع الفوائد المناسبة و المنظمات ذات التقنية العالية لا يرغب العمال فيها بفوائد التقاعد لأن أغلبية العاملين فيها من الشباب.

أما الأهداف التنظيمية فهي الأخرى تؤثر على مزيج الفوائد , فالمنظمة التي تتبنى فلسفة مساواة العاملين بالإدارة من الأولى بها أن تلبي رغبات العاملين كتوفير دور رعاية الأطفال للنساء العاملات أو التأكيد على الضمانات الصحية...

ثانياً: مقدار الفوائد

يحدد مقدار الفوائد بالنسبة المئوية للفوائد من إجمالي التعويضات أي الفوائد مقارنة بالراتب و الأجور و الحوافز.

إن تحديد مقدار الفوائد يعتمد على اتجاهات المنظمة في تصميمها لبرنامج الدفع، هل هو ثابت أم متغير، و هل يمكنها حسب الظروف تغيير محتويات هذا البرنامج و حصص كل مكون أو محتوى، فالمنظمة التي تركز على توفير الضمانات الوظيفية و الإستخدام طويل الأمد غالبا ما تكون نسبة الفوائد و الأموال المحددة للفوائد كبيرة نسبة لإجمالي مبلغ التعويضات، و بصورة خاصة برامج التأمين على الحياة و التأمين الصحي ضد الحوادث و الأمراض.

ثالثا: مرونة الفوائد

يقصد بها درجة الحرية الممنوحة للعاملين في تلبية احتياجاتهم الشخصية من الفوائد الممنوحة، من خلال الربط بين الحاجات الفردية و برامج الفوائد و أنواعها التي يتم منحها وفق هذه الحاجات، إن درجة المرونة في منح الفوائد تزداد في المنظمات الكبيرة تلك التي تضم قوة عمل غير متجانسة بشكل ملحوظ.

أنواع الفوائد:

أولا: الفوائد القانونية :

تشير إلى كافة الضمانات المفروضة على المنظمات قانونا، و من أهمها: ¹

1. الضمان الإجتماعي: توفر معظم المنظمات دخلا للمتعاقدين يكون بنسبة مئوية من الأجر الذي يستلمه العامل شهريا و في معظم دول العالم تكون هذه النسبة 30 % من أجر المتقاعد في السنة الأخيرة لحياته الوظيفية . كما و يشمل الضمان الإجتماعي الدخل الممنوح للعاملين الذين يتضررون جراء العمل بحيث يصبحون عاجزين عن العمل.
 2. التأمين الصحي للفرد العامل و عائلته: توفر معظم المنظمات تأمينا صحيا للفرد العامل و عائلته لتغطية التكاليف الصحية الشهرية التي يحتاجها العامل كتكاليف الفحص الطبي و الأدوية و تكاليف المستشفى.
 3. تعويضات مدفوعة للعاملين الذين يتعرضون لحوادث عمل قد تؤدي بهم إلى ترك العمل كليا، و هذه التعويضات تتضمن توفير العناية الصحية و العلاجية مع توفير دخل مستمر للعامل أو إعادة تأهيله.
 4. التأمينات الممنوحة للأفراد القادرين على العمل و الراغبين فيه، و لكن تم الإستغناء عنهم ظرفيا لأسباب تنظيمية كتقليص نشاط المنظمة. ²
- إن هذه التأمينات التي تسمى تأمينات عدم الإستخدام تمنح في الحالات الآتية:
- للعاملين الذين لا يصلحون للاستمرار في العمل بسبب بعض المشاكل الشخصية كتعاطي المخدرات.
- لمن يرفض الإستمرار مع المنظمة بسبب عدم ملائمة العمل المناط به مع كفاءته و مهارته و تخصصه.
- لمن يشترك في إضراب يؤدي به إلى الإستغناء عنه.
- لمن يترك العمل ليكون له عمل خاص به.

ثانيا: الفوائد الاختيارية:

يمكن توفير هذه الفوائد حسب رغبة الفرد و اختياره و تشمل هذه الفوائد التأمين الصحي للفرد و عائلته و فوائد التقاعد، حيث يتم تحديد مبلغ معين يدفع للمتقاعد أو لعائلته من بعده، و كذلك من بين الفوائد الاختيارية الأجور المدفوعة عن الإجازات الإعتيادية أو المرضية و العطل الرسمية، إضافة إلى أن بعض المنظمات تدفع أجورا منخفضة للعاملين المسرحين من قبلها ظرفيا.

المطلب الثالث: أساسيات إدارة الحركة الوظيفية

الفرع الأول: مفهوم المسار الوظيفي

الفقرة الأولى: تعريف المسار الوظيفي:

" يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، لذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون لهذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من انجازات يتفق مع آمالهم و طموحاتهم"²

هذا وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى المناصب الوظيفية في شركة أو شركتين على الأكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة، أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنطقة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي في المستقبل لذا يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات والمسؤوليات و ذلك بسبب زيادة وكثرة انتقالات الفرد من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى ، الأمر الذي قد يتطلب منه بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في منظمة أخرى .³

ولكن ماذا يعني ذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ؟

لقد تغير العقد النفسي بين العاملين و المنظمة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمنظمة مقابل حصوله على الأمر الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل . هذا ولقد انعكس ذلك على طبيعة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، فمثلا بدأت تتغير الأنشطة المتعلقة بالإختيار والتدريب فبعد أن كانت تركز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المنظمة، أصبحت الآن ملتزمة بضرورة الأخذ بالاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل . أي التخطيط المهني و هو يركز على أهمية مجال تخصص الفرد و على كونه مجال عمل مدى الحياة ، فهو التخطيط للتقدم في المجال المهني و تهيئة المنظمة الأعداد التي تحتاجها لأشغال الوظائف المهمة في المستقبل، فبرامج التنمية الوظيفية أصبحت تهدف للتوافق بين متطلبات و حاجات العاملين و المنظمة في ان واحد.

هذا ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والنظرة الحديثة التي تركز على تنمية المسار الوظيفي.

جدول رقم (16): المقارنة بين وجهتي النظر التقليدية والحديثة في إدارة الموارد البشرية.

أنشطة الموارد البشرية	وجهة النظر التقليدية	وجهة النظر الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	*تحليل الوظائف و المهارات و المهام الحالية و المستقبلية *التعرف على حاجات الأفراد *الاعتماد على البيانات الإحصائية	*توفير المعلومات عن اهتمامات الأفراد و تفضيلاتهم
التدريب و التنمية	*توفير الفرص لاكتساب مهارات التعليم *توفير المعلومات عن الاتجاهات المرتبطة بالوظيفة	*توفير معلومات عن المسارات الوظيفية *توفير فرص النمو أمام الفرد
تقييم الأداء	*التقييم و/أو المكافأة	*وضع خطط تنموية جديدة *الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء عند وضع الأهداف
الاستقطاب و التسكين على الوظائف	*المواءمة بين حاجات المنظمة و ما يتوافر لدى الفرد من مؤهلات	*أخذ العديد من المتغيرات في الاعتبار عند اختيار الأفراد من أهمها الاهتمامات الوظيفية للفرد
المزايا و المكافآت	*منح المكافأة على أساس الوقت و حجم الإنتاج، المهارات،	*منح المكافآت على أساس بعض العوامل غير المرتبطة بالوظيفة مثل الأسلوب المتبع في القيادة

المصدر : غاري ديسلر مرجع سابق ص 354

الفقرة الثانية : الأدوار المختلفة في تنمية المسار الوظيفي

يلعب كل من الفرد و المدير و المنظمة أدوارا هامة في تنمية المسار الوظيفي و هو ما توضحه بيانات الجدول التالي ، الجدير بالذكر أن الفرد يعد هو المسؤول الأول و الأخير عن تنمية مساره الوظيفي ، حيث عليه أن تبدأ تقييم اهتماماته و مهاراته و قيمه و أن يأخذ ذلك في اعتباره عند اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع تلك الحاجات و الاهتمامات و في نفس الوقت يتفق مع ما يعتنقه من قيم و ما يملكه من مهارات .¹

جدول رقم(17) : الأدوار المختلفة في تنمية المسار الوظيفي

دور الفرد :	
➤	أن يقتنع بمسؤوليته عن تنمية مساره الوظيفي
➤	البحث عن المعلومات الوظيفية و كذا الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته
➤	القيام بتقييم اهتماماته و قيمه و مهاراته
➤	صياغة الأهداف و وضع الخطط الوظيفية
➤	البحث عن الفرص الممكنة للتطوير
➤	التحدث مع مدير عما يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي
➤	التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية
دور المدير :	
➤	توفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداء الفرد
➤	تخصيص مهام تنموية للفرد و تقديم الدعم اللازم له
➤	المشاركة في مناقشات تنمية المسار الوظيفي
➤	دعم و تأييد خطة تنمية و تطوير الموظفين
دور المنظمة :	
➤	نشر رسالة المنظمة و رؤيتها و الإجراءات التي تتبعها على الموظفين
➤	توفير فرص التدريب و التطوير
➤	توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية
➤	تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية

المصدر : غاري ديسلر مرجع سابق ص355

هذا ويلعب رئيس الفرد أيضا دورا في تنمية مساره الوظيفي من خلال تزويده بالمعلومات المرتدة بشكل دوري للتعرف على مستويات أدائه في الوظيفة و في نفس الوقت من الممكن أن يساهم المدير في تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال ما يوكله من واجبات و مهام تنقل مهارات الفرد مع الالتزام بتقديم يد العون و الدعم عند الضرورة . كذلك فالمنظمة تؤثر في تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال ما تتبعه من سياسات و نظم و إجراءات فهي تقدم فرص التنمية و التدريب اللازمة لإكساب الفرد المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح ، و تقدم أيضا البرامج المختلفة لإدارة مساره الوظيفي .

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه المنظمة في تنمية المسار الوظيفي للفرد فإنه يمكن الإشارة إلى أهم الأنشطة التي تمارسها في هذا الصدد:

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ص 253

1. تجنب التعرض لصدمة الواقع :

تشير صدمة الواقع إلى ما يحدث للفرد عند التحاقه بالوظيفة عندما يجد الموظف الجديد أن آماله و طموحاته الكبيرة لن تتحقق بسبب التحاقه بوظيفة لا تتسم واجباتها بروح التحدي لقدراته و في نفس الوقت لا تستطيع إشباع طموحاته و حاجاته و بناء عليه فإنه لا توجد أية مرحلة وظيفية أخرى تزداد للتوظيف لأنها المرحلة التي يتشكل خلالها الإحساس بالثقة لدى الفرد و في نفس الوقت يتعلم كيف يتعامل مع زملائه و رؤسائه و كيف يتحمل المسؤولية .

فهي مرحلة تتعارض فيها آمال و طموحات و حاجات الفرد مع ما هو متوافر بالفعل لدى المنظمة ، لذلك فإن المنظمات الفعالة هي تلك التي تأخذ في عين اعتبارها حاجات و طموحات الأفراد خلال المراحل الأولى للتوظيف ، و ذلك من خلال تكليفهم بواجبات تشبع لديهم الرغبة في التحدي و تشعرهم بأهمية ما يؤدونه من أعمال و واجبات .

2. توفير وظائف تشير دوافع التحدي لدى الأفراد:

إن إتاحة فرص وظيفة تشبع الحاجة للتحدي لدى الأفراد يؤثر على مستوى نجاحهم الوظيفي خلال المستقبل . و على نطاق الممارسة العملية تحاول العديد من الشركات توفير فرص وظيفية بها قدر من التحدي فمثلا شركة تويوتا تشكل فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل موظفين ذوي مستوى مهارات مرتفع .

3. إعداد توصيف واقعي للوظائف عند الاستقطاب :

إن تقديم توصيف واقعي للوظائف المعلن عنها يتيح الفرصة أمام المتقدم لشغلها في أن يقيم ما بها من مميزات و ما يشوبها من عيوب و بالتالي يمكن التخفيض من حدة صدمة الواقع التي تصيبه عند الالتحاق بالعمل الأمر الذي يترتب عنه زيادة مستوى أدائه على الأجل الطويل . لكن المشكل هو أن كلا من المنظمة و المرشح للوظيفة لا يقدمان معلومات حقيقية عن وضعه الراهن.

4. تكليف الفرد بمعدلات إنجاز مرتفعة:

حيث يشير الخبراء إلى أنه كلما زادت توقعات الرئيس بشأن الإنجازات و منحه الثقة الكافية لمروسيه ، كلما زادت قدرة الأفراد على تحقيق معدلات أداء أفضل و هنا يجب التركيز على أهمية عدم تكليف الموظفين الجدد بالقيام بواجبات ليس لها قيمة أو معنى و لكن من المهم وضع معايير بها قدر من التحدي لقدراتهم و مهاراتهم .

5. وضع برنامج منظم للتناوب الوظيفي :

من أفضل الطرق التي يستطيع أن يختبر بها الفرد قدراته أن تكلفه بأداء وظائف متنوعة تشير لديه دوافع التحدي و بناء على نظام التناوب الوظيفي يقوم الفرد لفترة أخرى ثم العمل بإدارة الموارد البشرية و يتيح مثل هذا التناوب الفرصة أمام مختلف الوظائف التي تمارس داخل المنظمة .

6. تقييم الأداء في ضوء المسار الوظيفي للفرد¹:

إن المعلومات التي توفرها نتائج تقييم الأداء، و يمكن الاستفادة منها على الأجل الطويل بشكل أفضل من مجرد تحقيق الأهداف قصيرة الأجل للفرد. و لذلك ينبغي مراعاة طبيعة العمل المستقبلي للفرد الذي يتم تقييمه و الذي يمكن التعرف عليه من خلال المسار الوظيفي له.

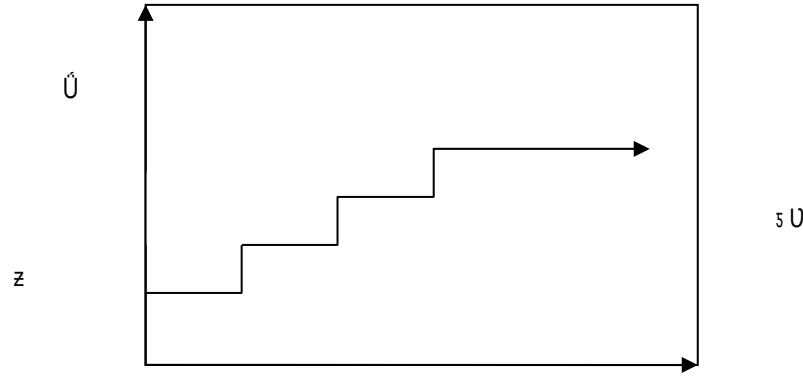
¹ Estelle MERCIER,op-cit, p161

الفقرة الثالثة: أنواع المسارات المهنية

1- المسار التقليدي:

هو حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى لوظائف أعلى عن طريق الترقية، و هي وظائف من تخصص واحد. كما يوضحه الشكل الموالي:¹

شكل رقم (31): نموذج للمسار المهني التقليدي

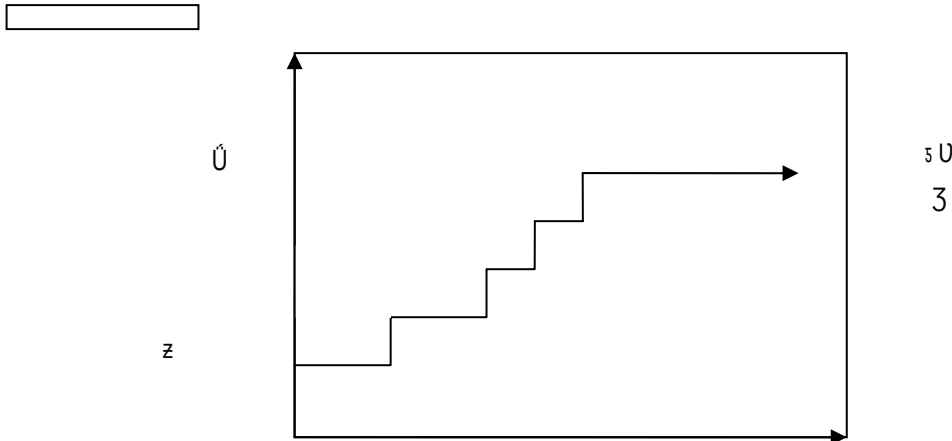


: 2 U 0 0 5 550 t

2- مسار الإنجاز:

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها و ضغط التكلفة، ظهر مفهوم جديد لا يشترط بقاء الموظف لفترة زمنية محددة ليرقى لوظيفة أخرى، و هو مفهوم يعتمد النجاحات و الإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، فبلوغ نهاية المسار لا يرتبط بسن الإحالة للتقاعد . كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (32): مخطط مسار الإنجازات



: 2 U 0 0 5 550 t

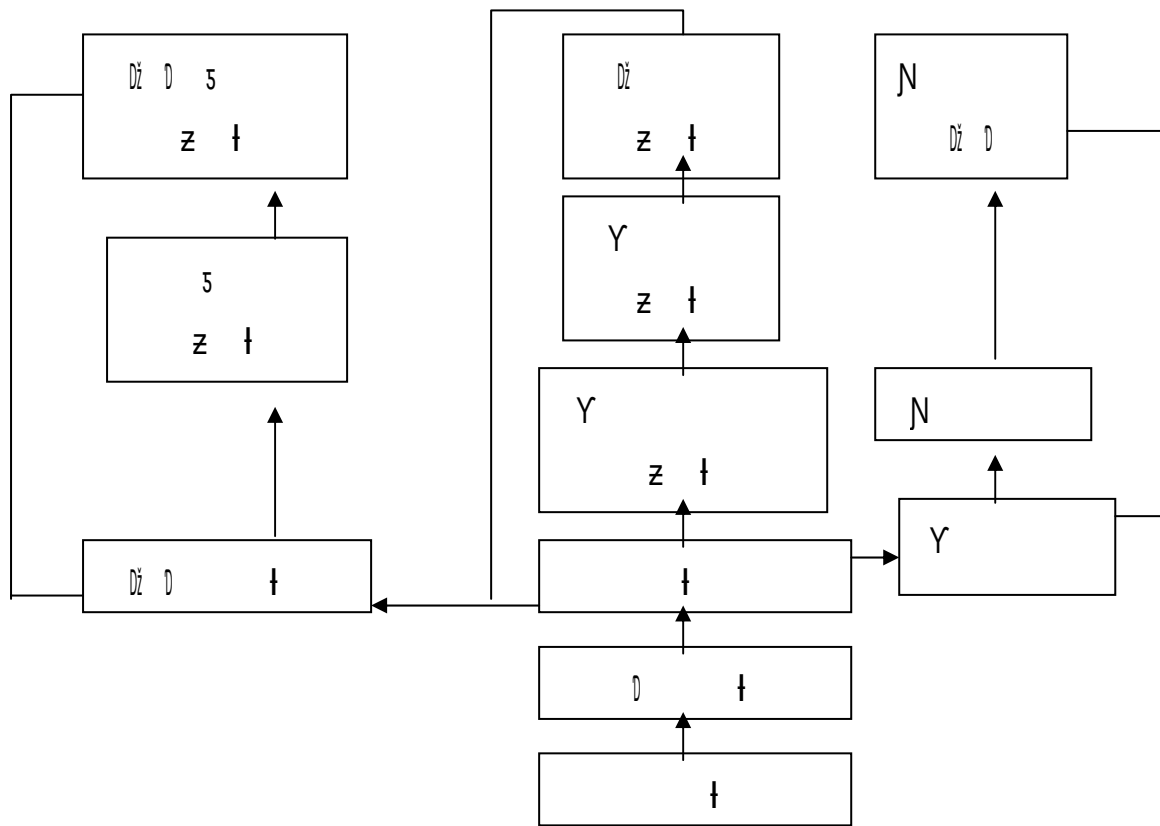
¹ Yves EMERY, François GONIN, Dynamiser les ressources humaines, OP-CIT, p 112

3- المسارات المهنية المزدوجة -الثنائية -

المسار المهني هو التابع في المواقع الوظيفية المنتظمة و المتشابهة في الوصف الوظيفي و المهارات و يتحرك خلالها الأفراد في المنظمة. فيجب ضمان تلبية احتياجات التقدم الوظيفي للعاملين المهمين ذوي المهارات العالية كالباحثين و العلماء لكي يشعروا بقيمتهم من خلال التقدم في المواقع الوظيفية المناسبة مع تحديد التعويضات المناسبة و المتوافقة. سعت الكثير من المنظمات إلى تطوير أنظمة للمسارات المهنية الثنائية , حيث تمنح للعامل فرصة البقاء في وظيفته الفنية أو البحثية أو الإنتقال إلى المهنة الإدارية.¹

فالعلماء مثلا أمامهم فرصة التحرك بثلاثة مسارات مهنية, مسار علمي و مسارين إداريين, و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (33): المسار المهني المزدوج



المصدر: س. محمد عباس إدارة الموارد البشرية , ص 215.

يلاحظ من الشكل السابق بأن الباحثين يفترض أن يتسلموا نفس الرواتب و لديهم نفس التقدم في مساراتهم و تكون أمامهم بدائل للإختيار الحر للمسار الذي يتناسب مع ميولهم و مهارتهم. إن المسار المتعدد يضمن المركز و الراتب المكافئ و العادل, و كذلك تطور الأفراد في مسار غير المسار الإداري. □

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 214

الفقرة الرابعة: إدارة المسار الوظيفي و علاقتها بالالتزام التنظيمي

ترتب عن زيادة موجة الاندماجات و الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات إنهاء العقد النفسي بين المنظمة و العاملين مما ترتب عليه تعقد مهمة زيادة درجة الالتزام الوظيفي لدى الموظف . و المشكلة تكمن في كيفية الاحتفاظ بمستوى مناسب من الالتزام التنظيمي خاصة و أن الموظف غير متأكد من أنه سوف يظل بالوظيفة أم لا مع نهاية السنة¹ . بالتالي فمن أهم الوسائل للاحتفاظ بولاء الموظف تكمن في إتاحة الفرصة أمامه لتأكيد ذاته و تحقيق طموحاته و من الخطوات الواجب إتباعها في سبيل دعم المسار الوظيفي للأفراد ما يلي:

- القيام بالعديد من الأنشطة التنموية:
- كإتاحة الفرصة أمام الفرد لاستكمال دراسته، إعداد برامج تدريبية مناسبة تمكنه من الترقى خلال مساره الوظيفي و تشبع طموحاته.
- تقييم الأداء بهدف تنمية المسار الوظيفي:
- تقييم الأداء يستهدف تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال التعرف على تفصيلاته الوظيفية و أوجه الضعف التي يحتاج إلى تطويرها ثم وضع خطة رسمية تستهدف تنمية مسار الوظيفي و عدم الارتكاز على مستوى الأداء في الماضي.
- نظم شغل الوظائف :

هذه النظم تسمح بالتأكد من أن الأهداف الوظيفية و مهارات قوة العمل الداخلية تتفق مع متطلبات فرص الترقية ، فمثلا تلجأ المنظمة لإنشاء مركز للاستقطاب الداخلي يقوم على خمس خطوات :

- يفضل مدير الاختيار و التعيين بين مصادر الاختيار الداخلية و الخارجية (غالبا نلجأ للمصادر الداخلية أو مزيج من المصادر الداخلية و الخارجية)
- يعد المدير وصفا للوظيفة الشاغرة يتضمن : اسم الوظيفة القسم الذي تنتمي إليه وصف للسلطات و المسؤوليات الخاصة بها و ملخصا للمؤهلات المطلوبة ممن سيشغلها .
- الإعلان عن الفرص الوظيفية المتاحة بمركز الاستقطاب الداخلي .
- يقيم المدير المسؤول بمركز الاستقطاب المهارات و المؤهلات الخاصة بالفرد المتقدم لشغل الوظيفة خلال أسبوعين من تاريخ تسليم الطلب.
- يعلن مركز الاستقطاب الداخلي المرشح لشغل الوظيفة بقرار قبوله من عدمه على عنوانه المذكور بطلب التوظيف. □

الفرع الثاني: مفهوم سياسة الترقية

الفقرة الأولى: تعريف الترقية:

نقل الفرد من وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤولية أكبر و موقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي. و يصاحب الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية التي يتمتع بها الفرد المرقى، و حرية أكبر في التصرف بالإضافة لزيادة في الأجر في غالب الأحيان.² تتناول في هذا العنصر كيفية صنع قرار الترقية و أسباب نقل الموظف من إدارة الأخرى أو من وظيفة لأخرى³

الفقرة الثانية: كيفية صنع قرار الترقية

لا يزال المسار الوظيفي مرتبط في أذهان الكثير من الأفراد خلال المناصب الإدارية الأعلى و لكن التدرج الوظيفي لأعلى أصبح غير شائع الاستخدام بسبب الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات. و بفرض أن الترقية هي الوضع السائد فما هو الأساس الذي سيعتمده في ترقية الموظفين ؟

¹ Yves EMERY, François GONIN, OP-CIT, pp 120-130

إن قرارات الترقية تعتمد على الأسس التالية :

قرار رقم (01): هل تعتمد على الأقدمية أم الكفاءة؟

من وجهة نظر تحفيزية نجد أن الأساس هو الكفاءة مع ضرورة الأخذ في الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند التساوي في معدلات الكفاءة و بالغرم من ذلك فالعديد من المنظمات الحكومية مازالت تطبق معيار الأقدمية أكثر من تطبيقها لمعيار الكفاءة .

كذلك هناك بعض المنظمات تلجأ للدمج بين أسلوب الجدارة و الأقدمية في الترقية، بهدف الإستفادة من مزايا كل منهما و تجنب عيوب التطبيق المطلق لكل منهما. حيث نلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ باتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا و تأخذ النسبة بالتناقص كلما ارتقينا بالوظائف إلى المستوى الأوسط و الأعلى، كما تبدأ عناصر الكفاءة بالإزدياد كلما ارتقينا إلى الوظائف العليا إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب ، حيث تطبق أسس الكفاءة بشكل مطلق فيها.¹

قرار رقم 02: كيف تقاس الكفاءة ؟

في حالة الاعتماد على الكفاءة لاتخاذ قرار الترقية من عدمه ، كيف يمكننا تحديدها و قياسها إن عملية قياس الأداء الماضي لا يوجد بشأنها مشكلة حيث يتم قياس مستويات الأداء ثم تستخدم أداة أو أكثر من أدوات التقييم في تسجيل مستوى أداء الفرد .

و لكن تتطلب الترقية أيضا التعرف على احتمالات نجاح الفرد مستقبلا و من هنا يجب وضع أداة سليمة للتنبؤ بمستوى أداء الفرد في المستقبل.

في الواقع تعتمد معظم المنظمات على مستويات أداء الفرد في الماضي في التنبؤ ، و هو من أبسط الإجراءات المستخدمة لكن اللجوء لاختبارات متقدمة أو مراكز التقييم في الحكم على الأفراد الخاضعين للترقية

قرار رقم 03: هل تنفيذ بشكل غير رسمي ؟

تعتمد العديد من المنظمات على إجراء عمليات الترقية بشكل غير رسمي وبمقتضاه تحاطب المناصب الخالية بالسرية التامة، حيث يتم اختيار عدد من الأفراد من بين الموظفين الحاليين لشغل تلك المناصب من خلال الترقية.

و هذا الأسلوب يعاب عليه توخيه لعنصر العدالة لاقتصاره على عدد معين من الموظفين دون غيرهم. و بناء على ذلك اعتمدت معظم المنظمات الجانب الرسمي في إجراء الترقية و ذلك من خلال وضع مجموعة من السياسات المكتوبة و الإجراءات الواجب إتباعها عند اتخاذ قرار الترقية ، حيث تضع المنظمة مجموعة من المعايير التي يجب الاستناد عليها عند الترقية و وفقا لهذا الأسلوب فإن المنصب الشاغر يعطي فرصة متساوية أمام جميع الموظفين .

قرار رقم 04: هل تأخذ الترقية الشكل العمودي أم الأفقي أم أي شكل آخر ؟

توجد خيارات عديدة أمام المنظمات عند ترقية الموظفين فهناك بغض المنظمات مثل قسم الاستكشاف بالشركة البريطانية للبترول قام بإنشاء مسارين متوازيين أحدهما للمديرين و الآخر للمهندسين بحيث يمكن للمهندسين الأكفاء التدرج الأعلى في المناصب غير الإشرافية و لكن مع الاحتفاظ بالمسمى الوظيفي كبير المهندسين ، و يحصل في الوظيفة الجديدة على مكافآت مالية تتماثل مع تلك التي يحصل عليها الآخرون في الوظائف الإدارية .

و هناك خيار آخر يأخذ الشكل الأفقي بحيث يتم زيادة مسؤوليات الفرد و تركه في نفس الوظيفة أو منحه دورات تدريبية مكثفة للقيام بمهام وظيفة أخرى في نفس المستوى الإداري .

الفرع الثالث: مفهوم سياسة النقل □

الفقرة الأولى: تعريف النقل

يقصد بالنقل انتقال الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة و هناك العديد من الأسباب التي تستدعي اتخاذ قرار بنقل الموظف منها:¹

- * البحث عن وظائف أفضل تنبج احتمالات قوية للترقية .
- * الرغبة في إثراء من محل الإقامة .
- * عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد و قدراته و طموحاته .
- * القرب من محل الإقامة .

الفقرة الثانية: مشاكل النقل

قد تصادف المنظمة في سياستها، إجراء تنقلات لموظفيها بين الوحدات الإدارية المختلفة، بعض الصعوبات، نذكر من أهمها:²

- مقاومة من مديري الوحدات الإدارية، حيث أي عملية نقل تتطلب موافقة مديري الوحدات التي سيتم نقل العمال بينها و قد يعترضون على عملية النقل (مما يؤدي لفقدان الخبرات، احتمال عدم تعويضهم) .
- مقاومة العمال للنقل نظرا لاختلاف طبيعة الأعمال للوظيفة التي سينقلون إليها، أو عدم رغبتهم في الالتحاق بمجموعة عمل جديدة، أو خوفهم من عدم نجاحهم في الأعمال الجديدة، أو عدم تناسب جو العمل الجديد مع طموحاتهم .
- تعذر عملية النقل لعدم توفر التأهيل المطلوب و الخبرات للوظائف الجديدة المطلوب نقل الأفراد إليها .
- تأثير النقل على الحياة الأسرية : بالرغم من الآثار السلبية التي تحدثها كثرة الانتقال إلا أن بعض الأسر أشارت إلى رغبتها في ذلك بهدف تكوين صداقات و علاقات اجتماعية جديدة .

الفقرة الثالثة: متطلبات نجاح سياسة النقل في المنظمات:

ينبغي توفر الشروط التالية:³

- تحديد الجهات المسؤولة مباشرة عن إجراء التنقلات في المنظمة، و منحها الصلاحيات المطلوبة لذلك. (إدارة الموارد البشرية)
- عملية النقل تعالج مشاكل ناشئة بشكل خاص عن سوء التعيين، و تحقيق المرونة في التنظيم، خفض التكاليف، كذلك تدريب و تنمية العمال و إكسابهم المهارات و الخبرات، و تأهيلهم لشغل وظائف مختلفة في المنظمات .
- تحديد سياسة لإجراء التنقلات تراعي شروط من بينها:
- تحديد مجالات النقل المؤقت و الدائم في لوائح المنظمة.
- أسباب النقل.
- معايير النقل.
- إجراءات النقل و الآلية و المسؤوليات للوحدات الإدارية.
- تبني الإدارة مبدأ " استمرارية " عملية إجراء التنقلات، فالتغييرات في العمل و أساليبه، حجمه، تطلعات و طموحات و رغبات العمال، تعتبر سياسة صحية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق استمرار عطائها و نموها .

¹ حنا نصر الله، مرجع سابق ، ص 160

² المرجع السابق، ص 162.

³ نفس المكان، ص 163.

الفرع الرابع: إدارة العدالة في المعاملة

لماذا تحرص المنظمة على تحقيق العدالة في معاملة الموظفين ؟

العدالة في المعاملة تعد أداة إدارية فعالة تعتمد عليها المنظمات عليها المنظمات التي تحاول تأمين درجة كبيرة من الابتكار و توليد و الأفكار و هذا في صدد التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة .
كذلك فإن مراعاة العدالة يساهم في رفع مستويات أداء الفرد من خلال إتاحة الفرصة لتوليد الأفكار و بناء الثقة بين العاملين والإدارة .
ومن ناحية أخرى فإن العدالة في المعاملة تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين ، و هذا قد تعمد المنظمة لتحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة القانون .

الفقرة الأولى : إجراءات الاتصالات في اتجاهين

يتطلب تحقيق العدالة ، إقامة نظام للاتصالات في اتجاهين و سواء كنت مستهلكا غاضبا أو طالبا أو موظفا فلا بد أن يكون هناك شخص آخر يسمع ما تقوله و طالما أتيحت لك فرصة شرح الموقف بشكل كامل فإن هذا دليل على أنه سوف تعامل بعدالة .
أجريت إحدى الدراسات الميدانية عن العوامل التي تؤثر في إدراك الموظفين للعدالة في المعاملة و توصلت إلى وجود ثلاثة عوامل تتمثل في :

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي قد تؤثر عليهم .
 - القدرة على فهم الأسباب الكامنة وراء اتخاذ قرار معين .
 - درجة وضوح التوقعات بشأن المعايير التي ستستخدم في الحكم على قرار معين و كذا العقوبات المحتملة توقيعها في حالة الفشل .
- هناك كذلك برامج تستهدف تشجيع الموظفين على الاتصال بالمسؤوليات الإدارية العليا السماح لهم بتوجيه الأسئلة و الشكاوي المتعلقة بشؤون الوظيفة كالخطوط التليفزيونية ، استقصاءات الرأي ، مناقشة الناتج ، بث المعلومات و تداول المستندات المالية .

الفقرة الثانية : التأكيد على العدالة في التأديب

إن الهدف الأساسي من التأديب جعل سلوك الفرد مسئولا في العمل و ذلك عندما تخالف إحدى القواعد أو الإجراءات و العدالة في توقيع العقاب تعتمد على ثلاث أساسيات:

1. مجموعة واضحة من القواعد و الإجراءات :

تتعلق هذه القواعد ببعض القضايا كالإختلاس و تناول الكحول أثناء العمل و من أمثلة تلك القواعد مستوى الأداء المنخفض غير مقبول فعلى كل فرد أداء عمله بشكل سليم و بكفاءة و وفقا للمعايير الموضوعية، يحاضر اصطحاب أو تناول الكحول في مكان العمل.
هذا و الهدف من وضع القواعد و الإجراءات في إعلام الموظفين في بداية التحاقهم بالعمل بما ينبغي أو لا ينبغي أن يكون عليه السلوك فيعلم جميع الأفراد بتلك القواعد أو الإجراءات و بصيغة مكتوبة و عادة ما يتم كل ذلك خلال برامج التهيئة المبدئية التي تقدم للموظف .¹

2. وجود نظام للعقوبات :

يجب أن تتسم تلك العقوبات بالتدرج ، حيث تبدأ من مجرد تقديم التحذير الشفهي ثم التحذير المكتوب التهديد بالفصل من العمل ، هذا و عادة ما لا يتم الفصل من أول مرة و لكن ينبه أكثر من مرة قبل أن يتخذ قرار مماثل .

¹ Gwendoline AUBOURG, Gestion du personnel, OP-CIT, p 111

3. وجود فرصة للتنظيم أمام الفرد :

حتى تضمن عدالة نظام التأديب يمكن الإشارة لبعض الإشارات الواجب أخذها بالاعتبار عند تصميم نظام التأديب في الشكل التالي:

شكل رقم (34): إشارات لتحقيق الانضباط

- 1- التأكد من أن هناك دليل يدعم اتهامك للموظف بالفعل الخاطئ حيث تشير إحدى الدراسات من أن اتهام بدون دليل عملي يدعمه قد يتسبب في المساءلة القانونية و في نفس الوقت يزيد من عدم امتثال الموظفين للنظام الموضوع .
- 2- التأكد من عدم المساس بالموظفين الذين يؤيدون عملهم على أكمل وجه
- 3- التكامل بين النظام الموضوع و الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التعامل مع مثل هذه الحالات .
- 4- تحذير الموظفين من الجهل بتطبيق قواعد النظام .
- 5- أن تتوخى الإدارة العدالة عند تطبيق النظام و أن تقوم بفحص الموضوع بعناية قبل تطبيقه.
- 6- ضرورة إجراء الفحص اللازم لتوضيح معالم المشكلة و تقليل سوء الفهم .
- 7- عدم التمييز بين العاملين عند تطبيق النظام و توقيع العقوبات .
- 8- عدم التمييز بين العاملين عند تطبيق النظام و توقيع العقوبات .
- 9- ابحث دائما عن الحقيقة و اعتمد عليها في اتخاذ قراراتك.
- 10- تذكر أن إثبات البراءة يعتمد عليك أنت ففي المجتمع الأوروبي يكون بريء حتى تثبت إدانته
- 11 - لا تتخذ قرارات في حالة الغضب لأن ذلك يجعلك غير موضوعي .

المصدر : غاري ديسلر مرجع سابق ص364

الفقرة الثالثة: فاعلية النظام التأديبي:

- تتوقف فاعلية النظام التأديبي و نجاحه في مهمته على مجموعة من الاعتبارات و العوامل:¹
- توثيق الأعمال و الإجراءات التأديبية، إمكانية الرجوع للوثائق الماضية لمعرفة مدى تكرار المخالفات.
 - السرعة في تطبيق إجراءات النظام التأديبي، دون المساس بعدالة و موضوعية القرار المتخذ.
 - شرح القرار التأديبي للمخالف، بالمقابلة و المواجهة.
 - إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي.
 - التظلم من القرار التأديبي.
- العوامل المساعدة في تحديد الإجراءات الانضباطية:²
- ضرورة ترصين القرار المتخذ من الإدارة بالإجراء الانضباطي المناسب، هناك بعض العوامل الموجهة في هذا المجال:
 - جدية المشكلة
 - مدة بقاء و استمرارية المشكلة
 - مدى تكرار المشكلة
 - خلفية الفرد العامل المسبب للخطأ
 - مدى وجود عوامل مخففة للمشكلة
 - تطبيقات نظام الانضباط في المنظمة
 - التأثيرات من جراء تطبيق النظام على الأفراد العاملين الآخرين.
 - توفر المستندات المدعمة للإدارة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 620.

² يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 513.

الفقرة الرابعة: الانضباط مع عدم توقيع العقاب

تقوم النظرة التقليدية في التأديب على افتراضين :¹

- ◊ ليس هناك أحد يشعر بالسعادة في ظل توقيع عقاب معين عليه .
- ◊ إن إجبار الفرد على إطاعة القواعد و الإجراءات قد يؤدي إلى امتثاله لها على الأجل القصير و لكن لا تضمن تعاونه في حالة انصرافك عن هذا الإيجار ، إن تحقيق الانضباط مع عدم توقيع العقوبة يستهدف تجنب حدوث مثل هذه المشاكل القانونية نظرا لأنه يؤدي لزيادة قبول الموظفين للقواعد و الإجراءات المنظمة للعمل ، و يمكن توضيح خصائص هذا الأسلوب فيما يلي :
- التنبيه الشفهي، دوره الحصول على موافقة الموظف على حل المشكلة.
- في حالة تكرار المخالفة خلال ستة أسابيع يجب التنبيه بشكل رسمي مكتوب على الموظف المخالف و محاولة حل المشكلة مع مراعاة أن هذا الإنذار يوضع في ملف خدمة الموظف.
- خصم يوم من الراتب و التنبيه عليه و اتخاذ قرار بشأن الاستمرار في العمل من عدمه خاصة لو تكررت المخالفات خلال الستة أسابيع التالية.
- في حالة انتظام العامل و عدم تكراره لأية مخالفة يرفع يوم الخصم من ملفه أما عند تكرار المخالفة فيمكن أن يفصل من العمل.

الفرع الخامس: إدارة تسريح الموظفين

تعد من أقصى الخطوات التي يمكن اتخاذها ضد الموظف كإجراء تأديبي لذا فيتخذ عند توافر الأسباب الموضوعية للفصل:²

- انخفاض مستويات الأداء، فشل الفرد في القيام بالمهام و الواجبات الموكلة إليه، و عدم استطاعته الوفاء بمعايير الأداء الموضوعية.
- السلوك و التصرفات الخاطئة من جانب الموظف تجعله لا يمثل للقواعد و الإجراءات الموضوعية.
- الافتقار للمؤهلات اللازمة لأداء واجبات الوظيفة بنجاح الأمر الذي ينعكس على قدراته على انجاز ما يوكل إليه من أعمال و هنا يمكن محاولة الاحتفاظ بالعامل من خلال تدريبه على عمل آخر، و في حالة تكرار فشله يتخذ قرار فصله.³
- تغيير متطلبات شغل الوظيفة كنتيجة لتغير طبيعة العمل بها.

من ناحية أخرى يعد التمرد أحد أشكال التصرفات الخاطئة التي يبديها العامل داخل العمل و بالرغم من صعوبة إثبات مثل هذا التمرد فهناك مظاهر تدل عليه

- ◀ تجاهل سلطة الرئيس –التمرد-.
- ◀ عدم إطاعة أوامر الرؤساء و خاصة أمام الآخرين.
- ◀ التحدي المتعمد لسياسات و إجراءات و قواعد العمل بالمنظمة.
- ◀ انتقاء الرئيس أمام الملأ.
- ◀ عدم الامتثال الصارخ لأوامر و تعليمات الرؤساء.
- ◀ عدم الالتزام بمبدأ وحدة الأمر و التفاف الأفراد حول رئيس آخر و الشكوى له و إن كان هذا التصرف يبدو صحيحا إلا أنه يعد نوعا من أنواع التمرد.
- ◀ الإسهام في تقويض قوة الرئيس.

و لضمان تحقيق العدالة عند إجراء فصل لأي عامل فإن هناك العديد من الأشياء الواجب مراعاتها و التي منها على سبيل المثال:

*وضع إجراءات رسمية لتحقيق الانضباط.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 216

² غاري ديسلر / مرجع سابق، ص 366

³ Gwendoline AUBOURG, Gestion du personnel, OP-CIT, p 134

* تصميم نظام تحكم محايد يسهم في تخفيض رغبة المديرين في اتخاذ قرارات الفصل.

الفقرة الأولى : تجنب الأحكام المترتبة على الفصل الخاطئ للموظف

نتيجة عدم الامتثال للأحكام القانونية و تجنب الوقوع في الخطأ يجب إتباع إستراتيجيتين أساسيتين:

** وضع سياسة ثابتة للتوظيف تشعر الموظفين بالمعاملة العادلة مع مراعاة وضع مجموعة من الإجراءات التي تضمن تحقيق ذلك.

** توخي العدالة خلال إعداد طلب التوظيف من خلال إتباع الخطوات التالية :

- ◀ إعلام المرشح لشغل الوظيفة بأن جميع بنود طلب التوظيف لن يتم تغييرها تحت أي ظرف من الظروف و لذلك ينبغي ألا يتضمن طلب التوظيف أي إشارة من قريب أو من بعيد قد تعطي المنظمة الحق في فصل العامل في أي وقت.
- ◀ مراجعة دليل الموظف و إلغاء أي نص به قد يشير إلى قصر فصل الموظف على سبب معين دون غيره.
- ◀ إضافة نص أو جملة تضمن حق المنظمة في إمكانية إحداث أية تغييرات في المستقبل .
- ◀ التأكد من عدم وجود أحد في مراكز السلطة قد أعطى وعودا معينة لبعض الموظفين كأن يقول " إذا أدبت وظيفتك هنا فلن تفصل منها "
- ◀ وضع قواعد و إجراءات مكتوبة تضبط عمليات الفصل و التأكد من ولاء العاملين لها .
- ◀ منح الفرص للموظف كي يصحح من نمط سلوكه غير المقبول قبل التسرع باتخاذ قرار فصله.
- ◀ في حالة مخالفة القاعدة ينبغي إخبار الموظف بالواقعة مع الاستعانة في ذلك بشهادة الشهود و محاولة تصحيح الموقف إن أمكن ذلك.
- ◀ التقييم الدوري للموظفين فإذا ثبت انخفاض مستوى .
- ◀ الاحتفاظ بسجلات منتظمة يدون بها كافة التصرفات التي تصدر عن المنظمة مثل تقييم الأداء و الإنذارات التي توجه للعاملين و كيفية إجراء التحسينات المستهدفة .
- ◀ وضع سياسة واضحة بشأن، فترات إجراء التجارب مع مراعاة توفير الأمن و السلامة للموظفين خلال تلك الفترات.

الفقرة الثانية: مقابلة إنهاء الخدمة

من أهم الإرشادات التي يجب أخذها في الاعتبار عند إجراء مقابلة إنهاء الخدمة ما يلي:¹

1. التخطيط الجيد للمقابلة و ذلك من خلال:
 - ◀ التأكد من أن الموظف يحافظ على وقت الوظيفة.
 - ◀ عدم إعلام الموظف بالمقابلة عبر الهاتف.
 - ◀ ألا تستغرق المقابلة أكثر من 10 دقائق.
 - ◀ عقد المقابلة أكثر في مكان محايد (ليس في مكتب المدير).
 - ◀ تحضير ملف الموظف أثناء المقابلة.
 - ◀ الرد على أي سؤال قد يثار عقب إنهاء المقابلة.
 - ◀ الاحتفاظ بأرقام هواتف الأمن و الصحة تحسبا لحدوث أي ظروف طارئة.
2. الدخول مباشرة في الموضوع و تفادي المواضيع الفرعية، إخباره بالقرار المتخذ مباشرة.
3. شرح الموقف باختصار من خلال أربع جمل بحيث يفهم الموظف المعنى المقصود.
4. الإنصات الجيد للموظف، فيجب على المدير إتاحة الفرصة أمام الموظف للتعبير عن وجهة نظره
5. تسوية مختلف النواحي المالية المتعلقة بالموظف المفصول.
6. توجيه الموظف إلى الخطوات التالية الواجب عليه إتباعها.

¹ غاري ديسلر مرجع سابق ص 368-369

بعد أن تنتهي مقابلة إنهاء الخدمة للموظف المفصول، قد تقوم المنظمة بتقديم النصح والمشورة له بشأن البرامج التدريبية الواجب إتباعها للتأهل لشغل منصب أو وظيفة جديدة. كما تعدد العديد من المنظمات مقابلات مع الموظف عند تركه للمنظمة في قسم الموارد البشرية و تستهدف أساسا تحسين صورة المنظمة أمام الموظف بالإضافة إلى محاولة استقصائه عن رأيه في بعض نواحي القوة و الضعف لدى المنظمة هذا و قد أوضحت الدراسات أن أسباب ترك الموظفين للعمل بمنظمة ما هو انخفاض مستوى الأجور و المزايا التي تقدمها .

الفقرة الثالثة: الإحالة للتقاعد

قد ينظر بعض الموظفين للإحالة على التقاعد على أنها حدث سعيد لأنه سيتحرر من روتين الواجبات اليومية لأداء وظيفته إلا أن البعض الآخر قد يتأثر نفسيا بسبب انقطاعه عن العمل الذي كان يشعره بأهمية و يحقق ذاته من خلاله.¹ لذلك تلجأ بعض المنظمات ترغب في تقديم النصح و المشورة بشأن تهيئة العاملين للتقاعد و ذلك من خلال أنشطة تقديم النصح في :

- كيفية قضاء الوقت الفراغ.
- الاستثمار المالي.
- كيفية المحافظة على اللياقة الصحية .
- تقديم المشورة في النواحي النفسية .
- تقديم المشورة بشأن اختيار مسار وظيفي آخر خارج أو داخل المنظمة.

¹ Gwendoline AUBOURG, Gestion du personnel, OP-CIT, p147

خلاصة الفصل:

حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها ومسئولياتها بالكفاءة والفعالية المطلوبة يجب أن تتخبط كل أنشطتها في عمليات الإدارة الإستراتيجية، وهذا يعني أنه يجب على مديري الموارد البشرية أن يساهموا في تصميم مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي تتحقق داخل المنظمة وذلك من خلال القيام بما يلي:

- المساهمة في صياغة إستراتيجية المنظمة خاصة ما تعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالموارد البشري.
- العمل على تصميم الأهداف الإستراتيجية ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي تنسجم مع أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- القيام بالأنشطة الضرورية لتوفير المهارات و الكفاءات المناسبة لتحقيق الدعم والنجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.
- تنمية البرامج والسياسات الكفيلة بضمان امتلاك العاملين للمهارات، السلوك والاتجاهات المرغوبة والتي تتوافق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة.

في إطار الفكر الإداري الحديث تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأساسية الأخرى (الإنتاج، التسويق والمالية)، وعليه فقد تزايد إدراك المنظمات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث يستطيع مسئولو الموارد البشرية تزويد فريق الخطة الإستراتيجية بالمعلومات المتعلقة بقدرات وإمكانات العاملين ومدى استعدادهم للمساهمة في تجسيد الأهداف الإستراتيجية.

إن تحقيق الأبعاد السابقة وغيرها يقتضي ضرورة وجود تفاعل مستمر بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي يتطلب قيام هذه الإدارة بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

- رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة تحت شعار العنصر البشري شريك في العمل، والذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المنظمة المستقبلية.
- مساعدة الإدارات الوظيفة الأخرى في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، والعمل على ضمان توفيرها في الوقت المناسب بالنوعيات والمواصفات المطلوبة.

الفصل الثالث

k

u dž

تمهيد:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائما بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، و بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة و أن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات و قدرتها على تحقيق انجازات باهرة غير تقليدية.

- و لذلك نجد أن المحور الرئيسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية و أن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة و ذلك وفقا للمنطق التالي:
- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر، و المرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال و كلها تؤدي إلى التنافسية.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم و ما قد تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين.
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم و التخطيط و الإعداد لتحويل المزايا و الموارد المتاحة لها إلى منافع و قيم أعلى للعملاء و تميز و اختلاف عن المنافسين.
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو " المورد البشري " الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة.

إن ما يتاح لمنظمة الأعمال من موارد مادية و مالية ، تقنية و معلوماتية و ما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و إن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة ، ذلك لأنه يجب توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري ، التخطيط و البرمجة التنسيق و الترتيب و الإعداد و التهيئة التطوير و التحديث التنفيذ و الإنجاز و التقويم و المحاسبة .

تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني و مظاهره هي أساس النجاح في المنظمات و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة. و تعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا).

الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لا بد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

المبحث الأول: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجيهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:¹

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر للمعلومات، الاقتراحات و الابتكارات، عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي.
- إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الإنجاز.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 44.

- إن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- إن الإنسان يزد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

لقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل و متكامل يعكس كل الإسهامات و الإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات و ظروف عالم العولمة و التنافسية. يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد أجير.

المطلب الأول: سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية

- إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من العمليات و الأنشطة المتصلة و المتداخلة.
 - إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات و الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق و أهداف المنظمة من جانب ، و يتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية و النظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.
 - يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج منظمة الأعمال و على الإدراك الصحيح لخصائص و مميزات الموارد البشرية المتاحة و من ثم يأتي الإعداد و التخطيط و التنفيذ للعمليات و الأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا و فعالا.
 - يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها و اتساعها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق و إنتاج و تمويل و تطوير و من ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.
 - الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الإنجاز، و يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة و يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.
- بالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري لتكلفته و يتم ذلك من خلال:
1. تحليل هيكل للموارد البشرية المتاح للمنظمة و تقسيم طاقاته و مهاراته قياسا إلى متطلبات الأداء و ظروفه.
 2. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية) و بين الهيكل المتاح و البحث عن مداخل لسد الفجوة.
 3. تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا و مستقبلا.
 4. توفير العمل الجماعي و المشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة و تطوير أوضاعها.
- كما أوضحنا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني و المتمثل في الدرجة الأولى في التفكير و الإبداع الذهني، وقد زاد الاقتناع بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت (المنظمة المعاصرة) الصناعة اليابانية، قدراتها الفائقة على المنافسة و التميز على الصناعات الغربية عموما، و الأمريكية على وجه الخصوص و ذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني و تفعيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان و تنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة و المبني على الولاء.

الفرع الثاني: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم و تقنيات الإدارة المعاصرة تأثيرها الواضح على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة و من أهمها:¹

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات و نظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة و تتشابه مع الأهداف و الاستراتيجيات العامة لها .
- الانطلاق بفكر إداري الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب و التوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية و المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية و حيوية و هي إدارة الأداء، تحقيق الإنتاجية الأعلى، تحسين الكفاءة و الفعالية.
- الارتفاع بمستوى العاملين و القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا فقد أصبحت هذه الوظيفة في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج و التسويق و التمويل .
- إدماج أفكار و تقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- الانتشار في عمليات البحث و الاستقطاب إلى سوق العمل العالمي و عدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر و أكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية و المواطنة التقليدية.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة و مترابطة و ليست إجراءات مستقلة و منقطعة الصلة، و بهذا يمكن استثمار المعلومات و الخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير و تحسين كفاءة عمليات أخرى (كاستثمار نتائج تشخيص و تحليل الأداء في تطوير أساليب تدريب و تنمية الموارد البشرية) .
- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (نفقات التدريب و التنمية، نفقات تطوير النظم ، نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار و ليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود .
- إدماج تقنيات المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية و التحول نحو نظم و تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- تبني مفاهيم و تقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية و اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضاءهم.
- نشر فكرة إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين و المشرفين و اعتبار كل منهم مسؤولا عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية وأهمية الرأسمال الفكري

الفرع الأول: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل التنظيم موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية. توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد أساسا اقتصاديا لفحص دور الموارد البشرية في الميزة التنافسية بالمؤسسات، وذلك من خلال التأكد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

¹ علي السلمي مرجع سابق ص 36

1- خاصية القيمة:

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، ومن ثم فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، والسؤال الذي يطرح هو: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات؟

يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.⁽¹⁾

2- خاصية الندرة:

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية. إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

3- خاصية عدم القابلية للتقليد:

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و الندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، ويكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة.

إن لكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي حيث يوفر هذا التاريخ غالبا أساسا للميزة التنافسية التي سوف تجد المؤسسات الأخرى صعوبة كبيرة في تقليدها، ذلك أن تاريخ المؤسسة يعبر على جزء أساسي ضمن ثقافة أفرادها، والتي تنعكس بصورة أو بأخرى في الروح المعنوية والولاء الذي يبديه هؤلاء الأفراد تجاه المؤسسة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.⁽¹⁾

تجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست مرنة و لا تتحرك بسرعة وبسهولة بسبب ارتفاع تكلفة الإحلال، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوأم والتأزر داخل المؤسسة المستقطبة.

4- خاصية التنظيم:

حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن توتي ثمار مزاياها المحتملة.⁽²⁾ إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي المسؤولة على تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف أنشطة الموارد البشرية عبر الوظائف الفرعية المختلفة، وذلك من خلال تصميم التنظيم الذي يسمح بتحقيق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية ونظم المشاركة في العمل ونظم مرونة الإنتاج، وهذا كله سيصل بالأداء إلى مستويات عالية جدا مما يحقق للمؤسسة القدرة الفائقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، و الجدول الموالي يعرض أهم مكونات الميزة التنافسية التي يكون مصدرها المورد البشري.

الجدول رقم (19): مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية.

موارد ذات قيمة	موارد نادرة	موارد يصعب تقليدها	موارد يدعمها التنظيم	المضامين التنافسية	الأداء
لا	-	-		عدم وجود ميزة تنافسية	ضعيف
نعم	لا	-		ميزة متماثلة	متوسط
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة	فوق المتوسط
نعم	نعم	نعم		ميزة تنافسية مستدامة	جيد ومتميز

المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره ص 136.

المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية متواصلة من خلال مهارات عامة سيكون غير ذي جدوى، لكن ذلك لا يعني عدم أهمية هذه المهارات فوجودها ضروري لتحقيق الميزات المتماثلة، وحتى تدعم هذه المهارات يجب تزويد العاملين بما هو ضروري من التدريب و التنمية التي تؤمن لهم إمكانية تطوير قدراتهم وتسويقها، ذلك أن المؤسسات التي لا تستثمر في المهارات العامة سوف تكون غير قادرة على جذب واستقطاب الأفراد ذوي القدرات المحددة والاحتفاظ بهم.

توجد إمكانيات أكبر في الوصول إلى الميزة التنافسية المتواصلة من خلال الاستثمار في المهارات الخاصة بالمؤسسة، لأن هذه المهارات لا يمكن بسهولة نسخها من قبل المنافسين، حيث تسمح هذه المهارات بتزويد المؤسسة بالقيمة التي تهدف إلى تحقيقها.

يعتقد الكثير من الباحثين بأن الميزة التنافسية المتواصلة تأتي من فرق العمل أكثر منها من الأفراد بصفته الشخصية، لذلك يجب تسليط الضوء على أهمية وظيفة الموارد البشرية في تنمية وتغذية العلاقات بين أعضاء مجموعات العمل، بهدف تكامل وتأزر المهارات وتقوية الرغبة في المشاركة والعمل الجماعي الهادف.⁽¹⁾

² - l p 133

¹ - l p 138

إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعمة للكيان الواحد المتكامل، بحيث تظهر كل الوظائف والأنشطة على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الاعتمادية بين أجزائه، وهنا تصبح الميزة التنافسية أصلية في المؤسسة وصعبة على المنافسين إن هم حولوا نسخها.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري

لقد أصبح تحديد الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي إستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتحديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال.

إن انتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تحدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع إستراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة.⁽¹⁾

2-1- مكونات رأس المال الفكري:

يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، وعادة ما تتباين مسمياته ومفاهيمه باختلاف وجهات نظر الأفراد إلى الأصول البشرية ومن بين المفاهيم الشائعة نجد:

أ- إدارة المعرفة: هي عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد أو الحصول على المعرفة ثم تنظيمها، استخدامها ونشرها، وهذا يعني تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي... الخ.

تتمثل إدارة المعرفة في مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين، استعمال، تحويل ونشر المعارف في المؤسسة، فإدارة المعرفة تعتبر نظاما هادفا يستجيب لتوجهات وأهداف إستراتيجية معينة، ويستند هذا النظام إلى مسارات ذات تفاعلات داخلية بين مختلف عناصره بشكل تتولد معه معارف جماعية جديدة تكون ذات أثر بالغ على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.⁽²⁾

عادة ما نفرق بين نوعين من المعرفة:

➤ **المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد داخل عقل وفكر ووجدان كل فرد داخل المؤسسة، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية. إن المعرفة الضمنية يصعب حصرها وترجمتها، إلا أنها رهان حقيقي سواء بالنسبة للأفراد أو للإدارات في إطار التطور المستمر للمؤسسات الاقتصادية التي تؤدي إلى الانتقال من نظام مؤطر بشكل كبير بالإجراءات نحو نظام في حاجة ملحة للقدرة على التكيف مع سياق بيئي معين داخل المؤسسة.⁽³⁾

➤ **المعرفة الظاهرية:** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة داخل المؤسسة وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات اللقاءات، المذكرات، المستندات، الكتب... الخ.

إن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمؤسسة، الحدس، ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء بها لأنها تشكل قيما مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة.

.361

"

Ü Á

"

¹ - ا

? " §

U" RZ

?

² - ö

.2004 â 10 09

ô

ž

ô ž

?

"

"

³ -

.2004 â 10 09

ب- إدارة الابتكارات:

يستخدم هذا المصطلح أحيانا لوصف إدارة البحوث والتنمية ويركز الأفراد في هذه المجموعة على كيفية تحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار وتحويلها إلى مشاريع منتجات.

إن رأس المال الفكري أصبح من أهم الأصول التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المؤسسة، لذلك يجب على إدارة المؤسسات أن تتعلم كيف تدبر هذه الأصول وتنميها كسبيل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وبشكل عام يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

➤ **رأس المال البشري:** وهو عبارة عن مزيج المهارات والقدرات والمعارف بالإضافة إلى الخبرات السابقة والمكتسبة من خلال العمل.

➤ **الأصول الفكرية:** هي المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات والمنشورات وهي تتكون بمجرد انتقال المعلومات، المعرفة، الأفكار والبيانات من رأس المال البشري لتسجل كتابة وتصبح محددة ومعرفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول بدلا من التعامل مع الأفراد.

➤ **الأصول الهيكلية:** وتشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعملية.

➤ **رأس المال العلائقي:** ويعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي أطراف أخرى.¹

في كثير من الأحيان تقيد المؤسسة من اختياراتها وقدراتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط، ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر للأصول والذي يمكن أن يسمح للمؤسسة في أن تشارك في مشاريع مختلفة.

المطلب الثالث: مداخل تطوير و تفعيل إدارة الموارد البشرية العربية

تتطلب تطورات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية من الاقتناع الأساسي و المبدئي بأهمية الموارد البشرية و دورها الحيوي في خلق القيم و صناعة التقدم على كافة المستويات و الأصعدة في المجتمعات المعاصرة.²

كذلك تستند تلك المقترحات على إحاطة بنماذج الفكر المعاصر في أمور الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص و التطورات العميقة التي مست الأفكار، التقنيات، التوجهات و المضامين المتمثلة في نموذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

تتبلور مقترحات التطوير و التحديث في ثلاثة حلقات رئيسية هي تطوير المفاهيم و الفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية ثم تطوير الواقع التنظيمي و الأطر التنظيمية و تطوير التقنيات و الأساليب في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية الحكومية و منظمات الأعمال غير الحكومية على السواء

- إحداث تغيير في مفاهيم الإدارة العربية و نظرتها للموارد البشرية و من ثم الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية اقتناعا بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.

- تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلى مستوى الإدارات الرئيسية و يتحقق للمسؤولين عنها مرتبة الإدارة العليا و يتم إشراكهم في صنع السياسات و اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.

- تحديث أساليب و أنشطة إدارة الموارد البشرية لتتطوّر من مجرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجاز معاملات " شؤون الموظفين " إلى مباشرة دور فعال في تحقيق إستراتيجية و أهداف المنظمة.

الفرع الأول: تطوير المفاهيم

يقصد بتطوير المفاهيم أن يتخلى أفراد الإدارة العربية عن النموذج الفكري التقليدي لإدارة الأفراد و استيعاب و تقبل النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، سواء كانوا من فريق الإدارة العليا المهيمنة على أمور المنظمات عموما أو المختصين بشؤون الموارد البشرية و كذا كافة أعضاء الإدارة المسؤولين عن قطاعات الإنتاج و العمل المختلفة بالمنظمات . و يتم هذا التطوير الفكري في المفاهيم و القيم الإدارية من خلال ما يلي:

✚ التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دورا مرسوما و محدد دون إضافة إلى نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقدم المنظمة و تميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكنها من السبق في الأسواق و الوصول إلى الأهداف الربحية و النمو .

✚ الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دورا مطلوبًا في تفاعل و تناسق مع باقي النظم وصولًا إلى المخرجات المستهدفة و هي قوة العمل المنتجة المستمرة و الفعالة.

✚ ضرورة استناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية متكاملة تكون جزءا رئيسيا من الإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال.

✚ ضرورة استناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية متكاملة تكون جزءا رئيسيا من الإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال.

✚ ضرورة إعمال التخطيط و التنسيق و التكامل بين عناصر المنظومة الموارد البشرية بداية بتحديد الاحتياجات من الأفراد بناء على وصف الوظائف، الاختيار و التوظيف، تحديد الرواتب و المزايا ، الإشراف و التوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء و تقييم الأداء و حفر الأفراد و تدريبهم و تخطيط المسار الوظيفي لهم ، كل ذلك ينبغي أن يتم في تواصل و في إطار مفاهيم الجودة الشاملة – و يمكن التعبير عن كل تلك التوجيهات في أنها تقود إلى الأخذ بمفهوم " إدارة الأداء " .

✚ ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتباره استثمار له عائد و مردود و ليس نفقة ضائعة و بالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة و تنمية الموارد البشرية و تأمين تلك الاعتمادات.

✚ الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية و القوى الذهنية للأفراد و إتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر و الاقتراح و الابتكار في حل مشاكل المنظمة و تطوير أعمالها.

✚ أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية و التواصل بين الشرائح العاملين المختلفة و تحقيق أسس الانتماء للمنظمة.

✚ العمل على تحقيق الترابط بين تطوير و تحديث نظم إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية و تعميق المبادئ الأخلاقية و تطوير الأنماط السلوكية بما يتفق و العقيدة الإسلامية السمحة، و تأصيل الجذور الإيمانية في ممارسة الإدارة ناحية عمالها و علاقات الأفراد بأصحاب الأعمال و أعضاء فريق الإدارة و المسؤولين في المنظمات

✚ التأكيد على أن أي برنامج لتصميم نظم إدارة الموارد البشرية لا بد و أن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل و حقه في الحياة الفاضلة الآمنة و أهمية النظر إلى العنصر البشري كرأس مال بشري استثماري ليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج.

✚ إعادة الاعتبار لوظيفة " إدارة الموارد البشرية " كشريك إستراتيجي في وضع و تنفيذ سياسات المنظمة و تحقيق الاستراتيجيات و إنجاز الأهداف و المساهمة في مسؤولية تطوير المنظمة و تأمين بقائها و ازدهارها في المستقبل.

✚ الاهتمام بالمجالات الرئيسية لعمليات إدارة الموارد البشرية و التي أهملت لفترات طويلة في ممارسات المنظمات العربية و خاصة ما يتصل بما يمكن اعتباره البنية الأساسية في نظم استقطاب الأفراد و اختيارهم و تهيئتهم للعمل، استحداث نظم تخطيط المسار الوظيفي للعاملين،

ربط التطوير التنظيمي و التنمية الإدارية بقضايا تنمية الموارد البشرية و تعميق استخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات و نظم معلومات الموارد البشرية.
 تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كأساس في عمل إدارة الموارد البشرية وصولا إلى مستويات الجودة الشاملة في جميع فعاليات و منتجات المنظمة.

الفرع الثاني: تطور الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية

إن أعمال الأفكار الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و تطوير أداء العاملين في هذا المجال المهم لا يتوقف فقط على توفير المختصين باتجاهات الفكر الحديث و تقنياته ، بل يقتضي أيضا البيئة التنظيمية المناسبة لاستيعاب هذا الفكر و تمكين القائمين عليه من أداء دورهم وفق الفلسفة الجديدة و من ثم التواصل إلى نتائج إيجابية متناسبة مع التوقعات .¹

لذلك يصبح من أهم إجراءات تطوير إدارة الموارد البشرية العربية أن يتم إعادة صياغة و هيكلة للواقع التنظيمي لتلك الوظيفة في المنظمات العربية بحيث تتم تهيئته للتعامل مع النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و تتضمن عمليات تطوير الواقع التنظيمي الأمور المهمة التالية:

- صياغة إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و الإستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الأداء المختلفة.
- و تعتبر تلك الإستراتيجية عن الغايات التي تبتغي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحقيقها، و الرؤية المستقبلية لدورها في بناء القدرات التنافسية و تعظيم فرص الإنجاز و تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية لقطاع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية معبر عنها في شكل نتائج و إنجازات قابلة للقياس.
- صياغة مجالات النشاط الأساسية التي تتجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى القيام بها ذاتيا، و تلك الأنشطة التي يمكن لإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة (الاستقطاب، التدريب، الرعاية الصحية للعاملين...).
- ترجمة الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات الرئيسية تشكل المحاور الأساسية لتنفيذ الواجبات و المهام الأساسية المنوط بالإدارة و أيضا توضيح العمليات الفرعية أو المساندة و التي توفر خدمات المساندة للقائمين بالعمليات الرئيسية، و يمكن تصور تلك العمليات الرئيسية و المساندة كما في النموذج التالي:

¹ - خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 59.

شكل رقم (35): نموذج لعمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

العمليات الرئيسية	العمليات المساندة
- تخطيط الموارد البشرية	*التنبؤ بحجم نشاط المنظمة في فترة الخطّة ت*قدير حركة العمالة الخارجيّة *تقدير الإضافات اللازمة من الموارد البشرية
- تكوين هيكل الموارد البشرية	*دراسة و تحليل سوق العمل *الاستقطاب و فحص المتقدمين *الاختيار و التعيين
- إدارة الأداء و تشغيل الموارد البشرية	*تخطيط و الأداء *توجيه الأداء *تشخيص الأداء *تقييم الأداء *تحسين و تطوير الأداء
- تدريب و تنمية الموارد البشرية	*حصر و تحديد الاحتياجات التدريبية *اختيار مراكز التدريب الخارجية *إعداد موازنة التدريب
تصميم و تنفيذ نظم الرواتب و المكافآت و الحوافز	*إعداد تقييم الوظائف *مسح سوق العمل لتقصي مستويات الرواتب في المنظمات المماثلة *إعداد هيكل الرواتب

المصدر: مرجع السابق * علي السلمي ص192

- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسية (أي تختص وحدة تنظيمية بكل عملية أو مجموعة عمليات متكاملة أو مترابطة).
- تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قرب قمة المنظمة حتى تكون في مجال اهتمام و مساندة الإدارة العليا .
- إعادة هيكلة الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من ذوي المعرفة و الدراية بمفاهيمها و تقنياتها الحديثة ، و تخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة أعمالهم بكفاءة و حفز القادة الإداريين في كل المستويات و مجالات النشاط على مساندة و تفعيل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

الفرع الثالث: تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية العربية

ينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارستها و أساليبها في مجال الموارد البشرية في ضوء التوجهات التالية :¹

- إعادة هندسة إدارات شؤون الأفراد (الموظفين) و تطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي و المهام و التوجيهات و الأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة و تنمية الموارد البشرية في إطار يتفق و الشريعة الإسلامية.
- النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات الإدارة الموارد البشرية و العناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي.
- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات و المهارات المطلوبة و الأعداد اللازمة لشغل وظائف ثم توصيفها و تحددت معايير الأداء لها.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 194.

- البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل و تخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتيا أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.
- تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات المعينة في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة و إنهاء إجراءات التعيين و التسكين في الوظائف.
- تخطيط و تنفيذ برامج التهيئة و التدريب الأولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمنظمة و نظمها و مساعدتهم على التكيف معها.
- المساعدة في تخطيط الأداء (مع الإدارات المعنية) بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها و شروط و مواصفات الأداء المتميز
- تخطيط المسار الوظيفي و تحديد متطلبات التدرج عبر المسار و معايير النقل و الترقية للوظائف المختلفة.
- تخطيط هيكل الرواتب و المزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف الذي يحدد القيم النسبية للوظائف عملا بمبدأ الراتب للعمل و ليس للشخص.
- تخطيط نظم و برامج الحوافز و ربطها بالأداء المستهدف و نتائج قياس الأداء الفعلي و تطبيق نظم الثواب و العقاب.
- تصميم و تنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء و تحليل نتائج القياس و اقتراح سبل تطوير الأداء
- تطوير أساليب فعالة لتحديد للاحتياجات التدريبية و تصميم أنشطة تدريب و تنمية الأفراد و توفير الشروط و الظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب و تحقيقه الأهداف المرجوة، ثم إعادة تصميم نظم و آليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية و إخضاع تلك العناصر جميعا لمنطق التخطيط و التصميم ثم المتابعة و التقييم في كل مراحلها
- تخطيط و تنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية و الاقتصادية و الصحية للأفراد.
- تنمية أساليب و برامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل و حفزهم على المبادرة بالابتكار و التطوير.
- المساهمة في تطوير نظم و أساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين و استثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق.
- تصميم آليات فعالة لتحسين و تطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يساهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها و تنمية العلاقات الإنسانية بينهم.

الهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة و تنمية الموارد البشرية الحديثة هو تحقيق التوافق إلى حد الأقصى بين خصائص و مواصفات الفرد و رغباته و بين متطلبات أداء العمل و أساليب و أهداف المنظمة لتحقيق الإنتاجية و الربحية و النمو للمنظمة و تحقيق الرضا و التقدم للفرد.

المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة المطلب الأول: التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية

1- الثورات العلمية و التقنية¹

إن انطلاق الثورة العلمية و التقنية هو العامل الحاسم في حركة و أوضاع نظم الأعمال في العالم بما توفره من طاقات إنتاجية و إبداعات و قدرات متسارعة لتطوير السلع و الخدمات. فقد استطاعت التقنيات الجديدة تجاوز قيود و حدود المكان و الزمان و ندرة الخدمات و الموارد الطبيعية و ضرورات النمطية في نظم الإنتاج.

¹ علي السلمي *، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية *ص25

كما أثرت كذلك على تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة فقد قل العدد المطلوب من العاملين و تغيرت نوعية الخبرات و مستويات المهارة و التأهيل اللازمة للأفراد، إذ من الضروري التعرف على التقنيات الجديدة و استيعابها.

و كل ذلك أدى لتغيرات جوهرية في أنماط الإعداد و التدريب و التنمية للموارد البشرية و النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من تصميم الأداء و توجيهه، و عمليات تقييم الأداء، أنماط و أسس تحديد الرواتب و المكافآت.

نظرا للارتفاع في المستوى العلمي و المعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة، نما الاتجاه نحو تمكين العاملين و إشراكهم في تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات.

2- عالمية الأسواق و تحرير التجارة

إن انفتاح الأسواق الوطنية و تحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة نحو تمييز المنظمات ذات القدرات الإنتاجية و التقنية و التنافسية المناسبة، و تسيير لها الدخول في تلك السوق العالمية و تحقق مراكز تنافسية متينة فيها.

بالتالي فتهتم الإدارة في المنظمات المعاصرة بالبحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة.

كذلك بدت أهمية إدارة التنوع في إدارة الموارد البشرية نظرا لتواجد المنظمات في دول متعددة، فهناك اختلاف في الثقافات و العادات و القيم بين العاملين.

3- الصحة الثقافية و الانتباه لأهمية التعليم

انتبهت دول العالم لأهمية الثقافة و التعليم في تحقيق النهضة و التنمية فتبنت برامج طموحه لتطوير نظم التعليم بها، فانتشرت الفضائيات و تقنيات المعلومات في تطوير نظم التعليم المفتوح، و التعليم عن بعد، فتعمل منظمة اليونسكو على نشر و ترويج مفهوم " التعليم مدى الحياة "، تطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه.

نعد القنوات القضائية مصدرا رئيسيا للمعلومات و التأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم، إذ انصهرت الثقافات المختلفة و ظهرت ثقافة العولمة. يعيش الإنسان المعاصر انفتاحا فكريا و تنوعا ثقافيا يسمح له بتحصيل المعرفة إلى أي مكان و في أي وقت بتكلفة زهيدة.

بالتالي توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها **بيتر دروكر** إسم " عمال المعرفة " يشغلون الأعمال الأكثر أهمية و الأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

4- الانتباه للبيئة

اهتمت دول العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة، و ضرورة وضع النظم و الضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها و القضاء على مصادر التلوث البيئي و انعقدت لذلك مؤتمرات عالمية من أجل إصلاح البيئة و تبلورت الصحة البيئية في نظم و آليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، و تطورت قواعد و مواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمية و الاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

يمثل الإنسان محور مشروعات التنمية المستدامة و المحافظة على البيئة، بالتالي اهتمت المنظمات بتنمية مناخ العمل بما يتفق و أسس الإدارة البيئية السليمة.

فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم و من ثم تكون العناية به و الاستثمار في مشاريع التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي.

5- بزوغ عصر المعرفة¹

يعرف العصر الحالي للمعرفة (مختلف عما سبق من عصور الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور).

لتسمية في الاهتمام بالعلم و البحث العلمي كأساس لأي عمل، تنمية التراكم المعرفي باعتباره الثورة الحقيقية للمجتمع، و اعتبار المعرفة المعيار الأساسي في تقييم البشر و المنظمات و ما يتم بها من أنشطة و ما يتحقق لها من إنجازات.

أصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة.

و قد ترتب عن ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة و تنظيمها و تنميتها، و اتجاه النسبة الكبيرة من أفراد المجتمع للاستغلال في الأعمال ذات المحتوى المعرفي، خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج الوطني الإجمالي للدول المتقدمة اقتصاديا و تقنيا و معرفيا لقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء و تنمية القدرات المحورية للأفراد و الجماعات، المنظمات و الدول و من ثم اهتمت ببناء برامج تنمية، توظيف المعرفة، اكتشاف منتجات و خدمات جديدة.

بالتالي تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية و جدوى في المنظمات المعاصرة، و تصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين و تنمية و توظيف و استثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي.

المطلب الثاني: بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة

1- تصغير حجم المنظمات:

ما الذي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به للتعامل مع الاتجاه لتخفيض عدد الوظائف في المنظمة الحديثة؟¹

- ✓ في البداية و في حالة الربط بين اتجاه التصغير و الخطة الإستراتيجية للمنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية تشارك بالرأي في هذه العملية عند إعداد الخطة، من حيث جدواها، حدودها، أساليب التنفيذ و برامج العلاج لآثارها الجانبية.
- ✓ كذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتأكد من استخدام برامج الاتصالات الملائمة خلال تنفيذ هذه العملية، و التي تستهدف الحد من الآثار السلبية للشائعات، و إمام الأفراد بكافة الحقائق حول هذا الموضوع.

✓ أيضا يجب على إدارة الموارد البشرية التعامل مع الأفراد المستهدفين بالتسريح أو الاستغناء. فبدلا من مواجهة مواقف عدم التأكد بشأن التعويضات و مقدارها أو أسلوب دفعها، كذلك التغيرات في برامج التأمين الصحي أو أي قضايا أخرى تتعلق بتركهم العمل، فإنه يجب إعداد برنامج للرد على كافة الاستفسارات المتعلقة بهذا الجانب.²

إن إدارة الموارد البشرية لا يمكن تجاهلها في أية مناقشة حول تصغير عدد الوظائف، كما لا يمكن إغفال مسؤوليتها عن الحد من الآثار السلبية لقوة العمل المستمرة أو المستغنى عنها.

2. إدارة الموارد البشرية و إعادة الهندسة:

إذا قبلنا الافتراض بأن إعادة الهندسة ستغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العمال سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتناق هذه الفلسفة، و عليه، فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب التصدي لقضية العنصر البشري.³

في البداية، فإن تطبيق إعادة الهندسة قد يترتب عنه شيء من الغموض و الغضب معا. فعلى الرغم من أنها تركز إلى مشاركة العمال خلال جميع مراحل التطبيق، إلا أنها تتسبب في انتشار مشاعر الضيق و عدم التأكد لبعض العمال.

فالعلاقات العمل المستقرة سابقا ستتغير، كما أن مستويات الضغوط الناتجة عن إعادة تصميم العمل و تغيير أسلوب أدائه ستتزايد.

و عليه فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك بعض الأدوات التي تساعد في حصول العمال على أجوبة مقنعة لتساؤلاتهم، و توجيه فعال لما هو متوقع منهم، بالإضافة إلى المساعدة في التغلب على نواحي التعارض أو الصراع الذي يمكن أن ينشأ داخل التنظيم.

يتم ذلك من خلال تصميم و تنفيذ عدة برامج تدريبية التي تتناول اتخاذ القرارات، التعامل مع مسببات الصراع التنظيمي، و ذلك لإكساب العمال المهارات اللازمة في هذه الجوانب، و غيرها.⁴

¹ 64 f ùš y ù

² http://hrm-group.com/downsizing_strategy/ le 02/02/2007

³ 71 f ùš y ù

⁴ <http://www.hrm-group.com/reengineering/> le 02/02/2007

الفرع الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم برامج الجودة الشاملة:
أولاً: مفاهيم الجودة، الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء، ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل، حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبطاقة وقدرة والتزام داخل المؤسسة، ويعتبر ذلك تغييراً جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة.

⁻⁵ Jean Brilman Op. Cit. p217

ثانيا: ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة
تظهر مشاركة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم برامج الجودة الشاملة من خلال إشرافها و توصيفها لكثير من الممارسات الإستراتيجية، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية أساسية تتمثل في جعل الأفراد داخل التنظيم على استعداد دائم لتحسين وتطوير مهاراتهم وسلوكهم بشكل يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة، ومن أهم هذه الممارسات نجد برامج التدريب، برامج تشكيل فرق العمل و برامج تقييم الأداء.

1- إستراتيجية التدريب كمدخل لتدعيم برامج الجودة الشاملة:

تبدأ منظومة تدريب وتنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة من دراسة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف، وهي تعتمد في بلوغ ذلك على الفهم الواضح والإدراك المتجدد لتركيبية الموارد البشرية بالمؤسسة، وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجيهات سلوكية تتماشى مع متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.

تمارس إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التدريب دورا بارزا في تحقيق نظام الجودة الشاملة و ذلك من خلال القيام بما يلي:

أ- تحقيق أهداف التدريب: تدعيما لنظام الجودة الشاملة تتركز أهداف التدريب في اتجاه تحسين الإنتاجية وتخفيض الفاقد والضائع في الموارد و الوقت، و العمل على ترشيد استخدام الموارد و ذلك من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية و ترقية مستوى تأهيلها، إلى جانب العمل على تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة و تسريع و تعميق استيعاب التقنيات الجديدة .
إن تحقيق الأهداف السابقة يجب أن ينسجم مع الأهداف السلوكية التي تتحقق بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين و تنمية رغباتهم في الأداء الحسن، و تنمية روح الفريق و تعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

ب- تحديد سياسات التدريب: إن تحقيق متطلبات الجودة الشاملة تستدعي وضع و تنفيذ مجموعة من السياسات ذات العلاقة بنظام التدريب و منها نذكر:

➤ سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية و تحديد دور المدرب و المتدرب، إلى جانب تحديد مصادر المعلومات و معايير الاحتكام إلى غير ذلك من تفصيلات التي تتعلق بالمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.

➤ سياسة تخطيط التدريب و تحديد أساليب التخطيط و توقيته و أسس اختيار القائمين عليه و معايير التقييم.

➤ سياسة تنفيذ التدريب و تحديد مدى الاستعانة بالموارد و الإمكانيات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أو إسنادها لجهات خارجية متخصصة.

➤ سياسة تقويم التدريب و تحديد معايير و تقنيات التقييم و تحديد القائمين به و مسؤولياتهم و صلاحياتهم.⁽¹⁾

إن السياسات السابقة و غيرها ستسمح بوضع الآليات المناسبة لجعل التدريب عاملا داعما لجهود الجودة الشاملة و ذلك من خلال تعزيز قدرة الأفراد على تحسين أدائهم.

ت- تحديد العملاء: وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يصبح مفهوم العميل لا يتعلق فقط بالمعنى بعملية التدريب، و لكنه كذلك كل أصحاب المصلحة و ذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس المباشر و الزملاء و أعضاء فرق العمل، ثم يأتي في القائمة العملاء المستفيدين من أداء المتدرب و هم الزبائن و الموردين و غيرهم ممن يتعامل معهم بسبب عمله.

2- فرق العمل أداة إدارة الجودة الشاملة

إن المتغيرات و الأحداث المعاصرة تؤكد التوجه نحو التكتلات و أن القوة ستتوفر فقط للتجمعات، لذلك أصبح العمل في فريق أمرا حتميا، وأحد الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المعاصرة، و تسمح لها بتنفيذ كل الجهود الرامية إلى تحقيق مضامين الجودة الشاملة. الفريق ليس مجرد تجمع لمجموعة من الأفراد، و لكنه كيان متماسك و قوي له مواصفاته و خصائصه التي تختلف عن مواصفات و خصائص أعضائه، فهو مجموعة من الأفراد تتمتع بطاقة عالية و تلتزم بتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة و يعملون مع بعضهم في تناغم و يحققون نتائج عالية الجودة.

إن النتائج المحققة من خلال فريق عمل فعال تكون أفضل بكثير من النتائج التي يحققها أفراد كل منهم يعمل بشكل مستقل، لذلك يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دورا بارزا و محوريا في بناء فرق العمل، حيث يجب عليها أن تتولى مهمة توفير المقومات الأساسية من دراسات و تشخيص و تحليل و وضع الركائز الأساسية ثم البناء الفعلي.

3- تقييم الأداء كنشاط داعم لنظام الجودة الشاملة

يعتبر تقييم أداء العاملين القوة الدافعة لبرامج التحسين المستمر التي يتطلبها نظام إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن متابعة و تقييم مدى تنفيذ الموارد البشرية للمهام و الأنشطة التي تدخل ضمن مسؤولياتهم الوظيفية سيسمح لإدارة المؤسسة بالتعرف على قدرتها على انجاز الأهداف التي يتطلبها نموذج التغيير في إطار الجودة الشاملة، كما يسمح لها بالوقوف على أسباب الإخفاق و مجالات المراجعة في الخطط و السياسات.

3-1- أهمية و مؤشرات تقييم الأداء ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تسمح عملية تقييم أداء العاملين بقياس فاعلية و كفاءة أنشطة إدارة الموارد البشرية، و مدى تحقيقها للأهداف المبرمجة بالإضافة إلى إبراز نواحي الضعف و القوة و عواملهما، و هذه العملية هي أساس التحسين المستمر الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقه.

إن عملية تقييم الأداء يجب أن تفهم بمعناها الواسع، و هذا يعني أن ينظر إليها على أنها عملية تقييم لطبيعة التغيرات التي أحدثها برنامج الجودة الشاملة، و من ثم فإن هذه العملية تقضي وجود أهداف تقييم الأداء يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

إن الأسلوب العلمي للتقييم يقتضي أن تبدأ العملية عند بدء برنامج العمل ثم تستمر أثناء التنفيذ و تلعب أهم أدوارها بعد تمام التنفيذ و تحقيق النتائج، حيث يكون الغرض من الخطوة الأولى هو تحديد الأهداف المطلوبة و التعرف على الاحتياجات التي يتطلبها برنامج العمل، ثم وضع الخطة المناسبة و تفصيل موضوعاتها و بنودها و التأكد من مدى ملائمة الموارد المتاحة لتنفيذ متطلبات برنامج العمل، و عليه يمكن القول بأن عملية التقييم هذه هي بمثابة قياس أولي لاكتشاف أي تغيرات أو قصور في البرنامج، سواء من حيث المتطلبات المادية، الفنية أو الإدارية.

أما الخطوة الثانية فتهدف إلى التحقق من مدى استكمال الاستعداد الإداري و المادي و التأكد من جاهزية الموارد البشرية و استعدادها لانجاز الأعمال، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العقبات و المشاكل التي تعترض تنفيذ المهام و الأنشطة و البحث على الحلول العاجلة لها، و بغرض التقييم الحقيقي لمستوى انجاز الأهداف تأتي الخطوة الأخيرة و التي تركز على نتائج الأداء، حيث ينصب الاهتمام هنا على مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالمؤشرات المعدة سابقا بهدف تحديد مستويات الانحراف و تفسيرها.

¹ - " في : f q ε ø ÿ ø ø

ت- تقييم الأداء من خلال مدخل الإدارة بالأهداف في إطار نظام الجودة الشاملة:
يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف من المداخل الجديدة لتقييم الأداء حيث هدفه الأساسي هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و زيادة حفز الأفراد على العمل و من مقوماته الأساسية نجد:

- المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يتولى الفرد بنفسه مسؤولية وضع أهداف الأداء القصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، حيث يتوقف دور الرئيس على توجيه عملية وضع الأهداف و ذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف السابق تحديدها بأهداف و احتياجات التنظيم في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغيير في الفكر الإداري، إلا أن أسلوب معاملة قضايا المورد البشري تمثل الدور الحاكم في تحقيق الفلسفة ذاتها، و من ثم نجاح المنظمة.¹

كذلك فإن مداخل العمل الجماعي في حل المشكلات و التي تعكس مشاركة المديرين و العمال بخصوص احتياجات العملاء، فرص التطوير، الموارد المطلوبة، يجب تدعيمها.

من ناحية أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة و العمل على تحقيق التطبيق الناجح لها. و يتطلب ذلك جهود اتصالات واضحة و مكثفة لشرح أسباب التغيير و مبرراته، و توقعات أدوار العمال، و التأثيرات المحتملة عليهم.

المطلب الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة تحدي العولمة

برزت العولمة كتحدٍ واضح خلال التسعينيات من القرن العشرين، حيث سرعان ما تحولت إلى قوة مؤثرة في واقع الحياة المعاصرة للدول والمؤسسات والأفراد، وأصبح من الواضح أن معظم التحولات السياسية، الاقتصادية والعلمية المذهلة و المتسارعة التي يشهدها العالم هي إما من أسباب العولمة أو من نتائجها.

إن تجاوز حدود المحلية إلى أفاق العالمية ينقل أنماط الإنتاج، التسويق، التمويل وتنمية الموارد خاصة البشرية منها من كينونة ووضعية معينة إلى كيانات وأوضاع جديدة، ومن ثم فإن عملية العولمة تتجاوز إطار الاتجاه الدولي وتتمحور حول مراكز النشاط التي تعتني بالهيمنة العالمية والسيطرة على الأسواق أو التحكم في القوى المؤثرة فيها.⁽²⁾

إن أوضاع الاقتصاد الجزائري تحتاج منا إلى إدراك أهمية العولمة ومجالات تأثيرها وذلك حتى يتسنى للمؤسسات الاقتصادية الوطنية تحديد مجالات ومواقع المنافسة المتاحة أمامها، حتى تحقق مستوى معين من الاندماج في الاقتصاد العالمي .

الفرع الأول: مفهوم العولمة:

إن صياغة تعريف دقيق للعولمة يبدو مسألة صعبة نظرا لتعدد تعريفاتها في عالم اليوم فالعولمة مصطلحا ومضمونا لم يعرف الاستقرار إلى حد الآن فيها.

من التعريفات التي قدمت للعولمة نذكر :

" العولمة هي تقريب للروابط بين هياكل الإنتاج والأسواق المختلفة ،حيث تشتمل عملياتها على تكثيف الروابط بين الاقتصاديات المختلفة، من خلال تدفق المعلومات، السلع، الخدمات، الاستثمار وعوامل الإنتاج عبر الحدود ".⁽³⁾

" العولمة نظام يخطى الدولة، الأمة والوطن، فهي نظام ينشد رفع الحواجز والحدود من أمام الشركات المتعددة الجنسية وبالتالي إذابة الدول القومية وجعل دورها يقتصر على القيام بدور الشرطي تأميننا لمصالح الرأسمالية العالمية ".⁽⁴⁾

¹ Ü Ÿ f 67 .

¹ - p Ÿ Ÿ " f 2000 .5

² - " Ÿ Ÿ " 2003 .6

³ - Ÿ Ÿ " Ÿ 2003 .53

من التعاريف السابقة وغيرها نستنتج بأن مصطلح العولمة يعبر عن حالة من تجاوز الحدود التقليدية للدول إلى أفق أوسع تشمل العالم بأسره، حيث يتحول العالم في ظلها إلى قرية كونية تزول فيها كل القيود، وتصبح حرية حركة السلع والخدمات بين الدول المميز الأكبر للسوق العالمي، كما أن تطور نظام الإعلام والاتصال يجعل أفراد العالم في حالة معرفة وإحاطة فورية بما يحدث لديهم وبما يحدث لدى غيرهم.

إن أهم ما يميز النظام العالمي في ظل سيطرة مفهوم العولمة هو تزايد دور المؤسسات الدولية العالمية أو الإقليمية - (منظمة الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، منظمة العالمية للتجارة...الخ) - كآليات للتنظيم الدولي، وذلك فيما يتعلق بإرساء قواعد ونظم التعامل الدولي في العديد من المجالات.

الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمواجهة متطلبات العولمة:

تتخذ وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعض الأبعاد والخصائص التي تتسجم مع توجهاتها العالمية، حيث نلمس درجة معينة من التعقيد والتشابك بين مختلف الأنشطة والممارسات المكونة لهذه الوظائف.

1- وظيفة تشكيل الأفراد كدعامة للنجاح على المستوى العالمي

تزداد أهمية أنشطة الاستقطاب والاختيار والتوظيف كلما اتجهت المؤسسات الاقتصادية في عملياتها نحو العالمية، حيث تختلف وجهات النظر فيما يتعلق بهذه المسائل، فبينما يؤكد البعض على ضرورة أن يكون الأفراد من الدولة الأجنبية صاحبة الاستثمار المصدر الأساسي لتشكيل الموارد البشرية على المستوى العالمي، فإن البعض الآخر يرى بأفضلية الأفراد المحليين لإشباع حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في مختلف الفروع الدولية، وبالرغم من التأييد الكبير للرأي الأول خاصة عندما يتعلق الأمر بشغل الوظائف الإدارية والفنية المهمة بحجة عدم توافر المهارات والكفاءات المحلية، وضعف الرقابة والسيطرة على سير العمل، إلا أن التجربة العملية أثبتت فشل عالمية الأفراد في إدارة الأعمال⁽¹⁾.

تشكل معايير الاستقطاب، الاختيار والتعيين الركائز الأساسية التي تؤثر على نجاح الأفراد الأجانب في العمل لدى المؤسسات متعددة الجنسيات، لذلك يجب مراجعة هذه المعايير وتطويرها بشكل دائم حتى تستوعب كل احتياجات هذه المؤسسات، فمعايير الاختيار مثلا التي تعتمد على الكفاءة الفنية فقط لا تؤدي إلى النجاح في ظل العولمة، لذلك يجب تدعيمها بالتركيز على الخصائص الشخصية والتي تلعب دورا هاما في زيادة فرص واحتمالات النجاح ومن هذه الخصائص:

- الصبر والمثابرة.
- روح المبادرة.
- التكيف والمرونة.
- القدرة على الاندماج.⁽²⁾

تحقيقا لسياسة إكساب الفرد الخبرة الميدانية للعمل خارج المؤسسة الأم، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى توفير المعلومات المتعددة على موقع العمل، ونقل صورة فعلية لأعبائه وظروفه، وهذا ما يزيد من قدرة الفرد على تقييم متطلبات العمل الجديد ويزيد بالتالي من فرص النجاح فيه، وحتى تدعم المؤسسات الاقتصادية العالمية قدراتها تلجأ إلى الاستفادة من الخبرات والمهارات المحلية، وهذا يتطلب تطوير معايير التعيين التي تسمح بالتركيز على المتطلبات المهنية، وكذلك أيضا على القيم والثقافة التي تتسجم مع إستراتيجية المؤسسة.

في إطار العالمية يظهر توجه لدى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نحو استبدال سياسة التوظيف طويلة المدى بسياسة طويلة المدى للتوظيف، حيث تعني هذه السياسة الجديدة بأنه مادام الفرد مستمر في تحقيق مساهمة ومشاركة واضحة فإنه سيحافظ على عمله، وعندما تقوم المؤسسة بالتكيف وتعديل

مهمتها لتلبية احتياجات التعبير في البيئة التي تعمل فيها، فإن هذا الفرد سوف يعطي الفرصة (عمل جديد، تدريب جديد... إلخ) لتحمل المسؤوليات الجديدة، أما إذا أبدى عدم قدرته على التكيف فعليه ترك العمل والبحث عن عمل خارج المؤسسة.

2- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في إطار العولمة

في إطار البعد العالمي لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحولت نظرتها إلى تطوير الموارد البشرية من التركيز على التدريب الذي يهتم بتحسين أداء المهام إلى التركيز على التدريب الذي يهتم بالثقافة التنظيمية، فمع تنامي الطلب على وضع الثقافة المؤسسية القوية والمحددة، فإن على المؤسسات العالمية تحمل مسؤولية تحديد المتطلبات الثقافية اللازمة، والتحضير للقيام بالتدريب المبني على القيم والمعتقدات لكل موقع من أجل تأسيس نظام مؤسسي عالمي حقيقي، وهذا من شأنه إيجاد موارد بشرية على مستوى عال من الولاء التنظيمي.

تحدد عملية الاختيار الدقيقة للأفراد نقطة البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سيشغله، وثقافة الدولة التي سيعمل بها، حيث يتضمن هذا البرنامج أنشطة تسمح بتنمية وإعداد الفرد لمتطلبات العمل في البيئة الدولية، وتدعمه أثناء فترة التكيف، ويفيد مثل هذا النظام للتدريب في توفير آلية مستمرة للتحسين والتطوير، وتوفير قاعدة معلومات تسمح بتقليل الاعتماد على خبرة الأفراد الشخصية.

من أهم المواضيع المتخصصة التي تشملها برامج تدريب القوى العاملة على المستوى العالمي نجد:

- كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات.
- حل الصراعات الموجودة بين الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة.
- تنمية مهارات الأفراد الإدارية والفنية المتعلقة بتصميم الإستراتيجية والسياسات، حل المشاكل، اتخاذ القرارات، أنماط الاتصال والقيادة.
- تحديد المسارات الوظيفية العالمية للأفراد والتي تحدد المهام والكفاءات والمهارات المرتبطة بإتمام هذه المهام بنجاح، حيث يسمح ذلك بتوافر بعد من أبعاد التدريب أثناء العمل.¹
- إن تدريب الأفراد العاملين خارج وطنهم الأصلي في أي مؤسسة متعددة الجنسية من الأمور الهامة التي تفيد في تحسين وتطوير أداء الأفراد، وزيادة فرص نجاحهم في العمل وأيضا في تطوير الأفكار والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطبيق الإستراتيجيات على المستوى العالمي.

3- أنظمة تقييم الأداء في إطار عولمة إدارة الموارد البشرية:

يتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقييمها في ظل العولمة هي تلك يمكن أن تفرق بين النجاح والفشل في أداء المهام ومنها.

- المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة.
 - الحساسية للآراء والقيم الأجنبية.
 - فهم الاختلافات في الممارسات العمالية والعلاقات بالعملاء.
 - سهولة التكيف مع الظروف غير العادية.
- تمثل الاختلافات الثقافية أهم الخصائص المميزة للبيئة التي يعمل بها الفرد، لذا يجب على المديرين العاملين في المؤسسات متعددة الجنسية إدراك هذه الاختلافات عند إعداد نظام التقييم، ففي الثقافات الغربية يميل التركيز على النتائج النهائية مما يعني ضرورة تركيز عملية تقييم الأداء على الأجل القصير، أما في ثقافات الشرق الأقصى فإن التركيز يكون على الطرق التي تتحقق بها هذه النتائج، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء تركز على الأجل الطويل.⁽²⁾

إن ممارسات تقييم الأداء تختلف اختلافا ملحوظا بالنسبة للمديرين المحليين في الدولة المضيفة وهذا له علاقة مباشرة بالهوية الثقافية، وحتى يتحقق النجاح في عملية التقييم يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاث متغيرات رئيسية هي: المهمة، البيئة والعملية.

1 - " " 403.

2 - " " 392.

4- نظام التحفيز والمكافآت في ظل العولمة:

بالرغم من أن الحاجات الإنسانية والدوافع متشابهة وأن عملية التحفيز ذات دلالة واحدة، لكن مكونات الدافعية ومحركات سلوك الأفراد هي دالة للعوامل الاجتماعية والثقافية والواقع الاقتصادي لكل دولة، فما يثير الفرد ويدفعه للعمل في الجزائر قد يتشابه مع مثيرات العمل بالنسبة للأفراد في ماليزيا أو لبنان أو كندا، ومع ذلك فإن مكونات نظام التحفيز قد تختلف من دولة إلى أخرى، وبالرغم من عمومية التحفيز إلى أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

➤ إن أساليب أو مداخل التحفيز المطبقة في المؤسسة الأم لا يمكن اعتبارها أساليب فعالة في كل الفروع الدولية للمؤسسة نظرا لاختلاف الحاجات والرغبات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها باختلاف انتماءاتهم الثقافية والاجتماعية.

➤ إن مكونات الدافعية قد تختلف من دولة لأخرى بل ومن فرد إلى آخر.

من هنا يمكن القول بأنه إذا كانت الدافعية أو التحفيز كعملية تتصف بالعمومية فإن مكوناتها قد تختلف من دولة لأخرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا نجد أن الحوافز المالية، الإنجاز والترقية تعتبر من أهم الأنواع المشكلة لنظام الحوافز، بينما نجد أن الاحترام والثقة هي العوامل ذات الأهمية الكبرى كمحركات لسلوك الأفراد في اليابان وأمريكا اللاتينية، أما في روسيا فقد أشارت الدراسات إلى أن نمط الإشراف الإداري يمثل أهم الحوافز بالنسبة للفرد.

إن العولمة الاقتصادية تزيد من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية لتحقيق منافع ومزايا لجميع فئات العاملين على مستوى الفروع الدولية التابعة لها، ومن أجل ضمان الكفاءة في هذا الميدان يجب على المؤسسة متعددة الجنسية أن تصنف الأفراد العاملين بها ثم تحدد نوع ومستوى كل ميزة ومنفعة ستمنحها لهؤلاء الأفراد، حيث يتطلب القيام داخل كل تصنيف بما يلي:

➤ تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد.

➤ توفير العدالة في المزايا الممنوحة مقاسه بما يمنح للمجموعات أو الفئات المشابهة للأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

بشكل عام يسود الاعتقاد لدى المهتمين بأنظمة الحوافز على مستوى المؤسسات المتعددة الجنسيات بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز بدرجة عالية على استخدام المكافآت المادية لتحفيز الأفراد الذين يعملون في المستويات التشغيلية الدنيا وذلك لتشجيعهم على العمل، أما المديرين والفنيين الذين يعملون في المستويات الوسطى والعليا فيجب الاهتمام بخلق بيئة عمل جيدة تتصف بالتحدي، وتزيد من الاستقلالية في العمل، وتسمح باستخدام المهارات الخاصة.

من القضايا التي تزداد أهميتها في مجال تخطيط نظام التعويضات والمنح التي يحصل عليها الأفراد في مجال الأعمال على المستوى العالمي نجد قضية الضرائب على الأجور والمرتبات، حيث تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تقييم المعلومات والتشريعات المتعلقة بهذه القضية، وحتى تعالج مشكلة الازدواج الضريبي الذي يتعرض له دخل الأفراد تستخدم المؤسسة الاقتصادية الدولية أحد النوعين من السياسات الضريبية:

➤ سياسة التوازن الضريبي: وفيها يقوم الفرد يدفع مقدار ثابت.

➤ سياسة الحماية الضريبية: وفيها يتم تحديد حدا أقصى لقيمة الضريبة التي يدفعها الفرد.⁽¹⁾

من مظاهر التغير في نظام الحوافز على مستوى المؤسسات التي تنشط على نطاق دولي نجد تعاظم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأت هذه المؤسسات بتبني هياكل وسياسات جديدة للعمل تساعد الأفراد على تحقيق التكامل بين أدوارهم في كل من العمل والمنزل بصورة أكثر فاعلية ومرونة، وتزامن ذلك مع إدراك إدارة الموارد البشرية لحقيقة التغير الذي يعيشه سوق العمل الدولي سواء كان مرتبط بالتغيير في مزيج وهيكल القوى العاملة-تعاظم مشاركة المرأة- أو التغير في قيم العمل، فتخلت عن الجمود وتبنّت أنظمة أكثر مرونة، ومن أكثر البرامج والسياسات التي تظهر اهتماما بالأسرة نجد:

➤ برامج إعادة توطين الزوج.

نظام العمل المرن ويشمل: جدولة العمل، إتاحة مكان عمل بديل، إتاحة وقت عمل مرن، إتاحة فرص إنجاز بعض الأعمال بالمنزل، العمل لوقت منقطع... الخ.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و تحديات التقنيات الحديثة

يتميز العصر الحالي الذي نعيشه بكونه " عصر التقنية " حيث تسارعت و تعاظمت التحولات و المبتكرات و الإبداعات التقنية المستندة إلى نتائج البحوث العلمية ، و مست هذه التحولات التقنية كل مجالات الحياة و تبدو على الساحة العالمية مظاهر تلك الثورة التقنية و تأثيرها بشكل غير مسبوق يمكن التعبير عنه في الإشارات التالية ¹:

✚ يعيش العالم ثورة تقنية متجددة و مستمرة و مسارعة في جميع مجالات الإنتاج و الخدمات و دروب الحياة المعاصرة.

✚ يترتب على التطورات التقنية زيادات هائلة في طاقات الإنتاج و القدرة على تقديم المنتجات المبتكرة و الخدمات السريعة التي تلبي احتياجات البشر بأقل مجهود بل في كثير من الأحيان يتم إنتاج الخدمات حسب الطلب و وقت الطلب وفق رغبات و تفاصيل كل عميل.

✚ تستند تلك الإبداعات التقنية الجديدة إلى الإنجازات علمية متعاضمة و يتزايد تأثير العلماء و الباحثين في صياغة شكل الحياة الجديدة، كما تلعب الجامعات الكبرى و مراكز و معاهد البحث العلمي دورا حيويا في تسخير نقلها إلى حيز التنفيذ في منظمات الإنتاج و الخدمات.

✚ تمثل تقنيات المعلومات و الاتصالات حجر الزاوية في التطوير التقني و الإنتاجي المعاصر
✚ تساهم التطورات التقنية في بناء و تنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات الجديدة في السوق العالمي.

✚ تنحصر إمكانيات التطوير و التنمية التقنية في عدد قليل من الدول المتقدمة التي تحتكر و تستثمر تلك التقنيات لتحقيق عوائد غير عادية و تمارس من خلالها السيطرة على الأسواق العالمية و كذا التأثير السياسي على الدول الأقل تقدما تقنيا.

✚ تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء و هياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج و الخدمات حيث تعتمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النواعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها و لكن بشكل أكفأ و أسرع و أقل تكلفة، كذلك ترتب على التقنيات الجديدة اختفاء مهن بأكملها، و تضائل أو اختفاء مستويات وظيفية مثل وظائف الإدارة الوسطى و مختلف وظائف الوسطاء بشكل عام، و نشأت في المقابل وظائف و مهن جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطبيق التقنيات الجديدة.

✚ تواجه الدول النامية اختيارين كلاهما صعب و له أعباء اقتصادية و اجتماعية ثقيلة، الاختيار الأول أن تسرع في التحول إلى التقنيات الجديدة لمواكبة التطور بما يؤدي إلى تكثيف رأس المال و تخفيض العمالة، و بما يترتب على ذلك من زيادة معدلات البطالة و تفاقم المشكلات السياسية و الاجتماعية المصاحبة لارتفاع معدلات البطالة خاصة بين المتعاملين و خريجي الجامعات و المعاهد.

يزكي هذا الاختيار حيوية اكتساب قدرات تنافسية عالية تساعد في بناءها تلك التقنيات الجديدة و ذلك استجابة للضغوط التي تفرضها ظروف المنافسة و العولمة و ضروريات الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

يعيب هذا الاختيار رغم وجاهة فكرة التنمية التقنية و تطوير القدرات التنافسية أن اقتناء التقنيات الجديدة و مولاتها بالصيانة و التحديث يتطلب استثمارات باهظة قد لا تكون متاحة للكثير من المنظمات في الدول النامية بل و تلك الدول ذاتها.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 196.

أما الخيار الثاني المتاح فهو التمسك بالتقنيات القديمة كثيفة استخدام العنصر البشري و ذلك لضمان تشغيل أكبر عدد من الباحثين عن عمل خاصة و أن أغلب الدول النامية كثيفة السكان و تعاني من ارتفاع معدلات البطالة و نقص الاستثمارات اللازمة لخلق فرص العمل الجديدة. تكلفة هذا الخيار هي التضحية بفرص تنمية القدرات التنافسية و تضائل القدرة على التعامل في الأسواق العالمية بل و أيضا الانهزام في الحرب التنافسية في السوق المحلية أمام الشركات العالمية و متعددة الجنسيات.

الفرع الأول: النتائج الأساسية للتطورات التقنية

يتحقق عن التطورات التقنية نتائج شديدة الوطأة على الموارد البشرية، إذ تؤدي إلى تقلص فرص العمل و نقص إعداد العاملين و في بعض التقديرات أن عدد المتعطلين في العالم يزيد عن 800 مليون شخص (و هو عدد أخذ في التزايد)، خاصة مع توالي فترات الركود الاقتصادي في كثير من دول العالم المتقدم.

و عليه تغير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة و أصبح يتكون أساسا من فئتين القلة المتميزة من أصحاب المعرفة الذين يشغلون الوظائف ذات الصلة بتطبيقات التقنيات الحديثة و يتركزون في أعمال البحوث و التطوير و التخطيط و البرمجة و الدراسات و أعمال التسويق و المعلومات و الاتصالات و غيرها من الوظائف ذات الصلة بالتقنيات الجديدة. أما الفئة الثانية فهم الكثرة من الموارد البشرية العادية الذين يمارسون الأعمال المهنية و الإدارية التقليدية و هم مهددون باستمرار بفقد وظائفهم نتيجة طغيان التقنية على مجالات أعمالهم.¹

إدارة الموارد البشرية و العمالة العارضة:

إن الطبيعة الإستراتيجية لكل من الأعمال و إدارة الموارد البشرية تتطلب منهما أن يكونا على استعداد لاستخدام العمالة أو الاستغناء عنها في الوقت المناسب.² يعني ذلك أن المنظمات يجب عليها امتلاك الإدارة التي تمكنها من توفير عرض جاهز من العمالة الماهرة عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك، في نفس الوقت الذي تتجنب فيه توافر مزيد من العمالة التي لا توجد حاجة حقيقية لها.

من أجل تحقيق هذا الهدف المزدوج فإن المنظمات تعتمد المرونة في مستويات استخدام العمال. فعندما تختار اللجوء لاستخدام جزء ملموس من العمالة العارضة، فيجب التصدي للعديد من القضايا الخاصة بإدارة الموارد البشرية: كإعداد البدائل لخطط العمل المناسبة لهم، اتخاذ القرارات بشأن مدى منحهم مزايا وظيفية من عدمه، نوعية هذه المزايا...

كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية استقطاب هؤلاء الأفراد و تشغيلهم، الإشراف على البرامج الخاصة بتوجيههم للعمل، و تحديد المكافأة الملائمة، إلحاقهم ببعض البرامج التدريبية إن لزم الأمر.

كذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية المشاركة بالفكر و الاقتراحات حول كيفية الحصول على أفضل الكفاءات المؤقتة و إلحاقهم للعمل بالمشروع، خاصة و أنه ستكون هناك منافسة مع المشاريع الأخرى التي تتبع نفس الفلسفة، و هو ما يملئ عليها إعادة النظر بصفة مستمرة في برامج استقطاب العمالة العارضة.

أخيرا، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون على استعداد للتعامل مع الصراعات المحتملة بين العمالة الدائمة و العارضة، و ذلك بسبب اختلاف معدلات الأجر و المزايا الوظيفية و ظروف العمل، و بالتالي يجب التأكد من أن برامج الاتصال تتوقع مثل هذه الصراعات، و تتعامل معها قبل أن تؤثر على التنظيم، أو تمثل حافزا لبعض عناصر العمالة الدائمة لترك المنظمة.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 199.

² Ü f 74.

1- إدارة الموارد البشرية وتنوع قاعدة العمالة:

- تتمثل أهم دلالات تنوع قاعدة العمالة لمنظمة القرن الحادي والعشرين من منظور إدارة الموارد البشرية، في ما يلي:¹
- ✓ التأكد من خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيز، التركيز على كيفية استثمار قدرات قطاعات العمل الناشئة في تحسين الجودة وخدمة العملاء وابتكار المنتجات و تحسين الأداء.
 - ✓ إدارة الصراعات و نواحي الاختلاف في قوة العمل الناتجة عن تباين الاهتمامات أو الأولويات أو اختلاف الثقافات و تحقيق الانصهار و التناسق و الخبرات و القيم الإيجابية لتحسين الأداء، و تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.
 - ✓ العمل على خلق بيئة وظيفية تساعد على تيسير عمليات الإبداع و الابتكار بين العمال من كافة الجنسيات و الثقافات، و قطاعات العمل المختلفة.
 - ✓ تحقيق التوافق مع التشريعات الحكومية التي تتعلق بأساليب التعامل مع قضايا العمال الخاصة بمستويات الأجور أو ساعات العمل أو فرص التقدم الوظيفي، أو تنمية المهارات... و التي قد تتولد عن استقطاب و توظيف فئات مختلفة من العمال.
 - ✓ إيجاد ثقافة تحد من مقاومة فئات العمال لتنوع قاعدة العمالة و تشجع على تبادل الخبرات و المعلومات عبر قطاعات العمل المختلفة و تساهم في قبول حقيقة الاختلافات بين الثقافات الفرعية لقوة العمل.
 - ✓ تصميم برامج اتصال فعالة مع العمال من ذوي الثقافات المختلفة.
 - ✓ استخدام نظم موضوعية لتقييم الأداء، الخالية من التحيز، ضد خلفيات ثقافية أو عنصرية معينة.

2- التغير التكنولوجي والهيكل:

من المتوقع أن يؤدي التطور التكنولوجي المتسارع في مجال الصناعة، النقل، الاتصالات، إلى وجود تغييرات في تصميم الوظائف، و الهيكل التنظيمي، و نوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال. و من الملاحظ أن بين 35-65 % من قوة العمل الحالية في البلدان المتقدمة قد واجهت تغييرات تكنولوجية ملموسة في وظائفها الحالية، و هو الأمر الذي سيمتد بالضرورة إلى قوة العمل في البلدان الأقل تقدما.

يتمثل تأثير التكنولوجيا على ممارسات منظمة القرن الحادي والعشرين في خمسة مجالات رئيسية:²

- **تغير الأدوار الوظيفية و المتطلبات المهارية للعمال:**
فمثلا التصنيع الآلي يتطلب دمج وظائف التشغيل، مناولة المواد، التجميع، الصيانة في موقع وظيفي واحد، فيطلب من العامل مراقبة الآلة و التعامل الفوري مع المشكلات و استخدام معدات معقدة، إلى غير ذلك.
- **الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل:**
تشمل فرق العمل عمال ذوي مهارات مختلفة مجتمعة لتحقيق مهمة معينة أو التعامل مع قضية معينة. فيقومون بتخطيط جداول العمل، تنسيق الأنشطة ذات العلاقة بالعملاء، التنسيق بين الوحدات، الرقابة على الجودة، تطوير المنتجات، التفاوض مع الموردين، اختيار العمال الجدد...
- **التغيرات في طبيعة العمل الإداري:**
للحصول على أقصى منفعة ممكنة من استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل، يجب على المدير التخلي عن النمط العسكري في الإدارة (رقابة تخطيط تنسيق) و العمل على خلق بيئة للإبداع و الابتكار، إذ يجب اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، فمن الغير ملائم ممارسة السيطرة على العلاقات بين فرق العمل، مع الزملاء، لكن وظيفة المدير هي تمكين العمال.
- **زيادة قواعد المعلومات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية:**
أدى التحسن المستمر في تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير على الطريقة التي يدار بها العنصر البشري.

نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام لجمع و تخزين و تحليل و استرجاع و توزيع المعلومات ذات الصلة بالعنصر البشري في المنظمة.

فنظام المعلومات للموارد البشرية يستخدم في تدعيم عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية و اليومية، تقييم البرامج و السياسات، تفادي التعارض أو اختراق تشريعات العمل، إدارة الأداء و التعاقب الوظيفي، تقييم برامج التدريب و التنمية، تحديد النقص في المهارات المطلوبة لأداء الوظائف و الأنشطة المستقبلية للمنظمة.

• التغير في هيكل المنظمة:

إن الهياكل المتقدمة المستندة لتدعيم عمليات اتخاذ القرار بالمديرين، و انسياب المعلومات شاقوليا في التنظيم، تنسم بمحدودية الفعالية في ظل البيئة الحالية. و قد أدركت العديد من الشركات الرائدة أهمية الحاجة لهياكل تنظيمية ذات قدرة عالية على التكيف و تدعيم عمليات المشاركة و العمل الجماعي.

الفرع الثاني: أساليب التعامل مع البطالة التقنية¹

كان للتأثيرات السالبة للتقنية الجديدة على حجم و فرص العمالة وما أدت إليه من تصاعد معدلات البطالة دور مهم في لفت الأنظار إلى المخاطر الاجتماعية التي تهدد بحالات من الاضطراب و السياسية التي تقوم بها العاطلون بحثا عن الطريق الذي يعيد إليهم الأمل في العثور على عمل لذلك اهتمت الحكومات بالدرجة الأولى و بعض منظمات الأعمال الرائدة في إيجاد بعض الحلول للمشكلة ، تبلورت أساسا في اتجاهين :

الاتجاه الأول: و هو ما تأخذه كثير من الحكومات في الدول التي أصابها مشكلة البطالة التقنية و يقوم على محاولات مخططة لإعادة تأهيل العمالة المطرودة و تدريبهم على أعمال تتناسب و متطلبات سوق العمل الجديدة.

و يتم ذلك عن طريق افتتاح مراكز لإعادة التأهيل و التدريب تنتشر في مناطق متعددة في الدولة و يقبل بها العاطلون الباحثون عن عمل. و ثمة بعد آخر لدور الدولة في مواجهة البطالة التقنية هو إنشاء أجهزة لإقراض هؤلاء العاطلين و مساعدتهم في بدء مشاريع صغيرة في مجالات الصناعة اليدوية و الحرفية و الخدمات.

أما منظمات الأعمال الرائدة فقد حاولت المساهمة في حل مشكلة البطالة التقنية بإعادة تأهيل العاملين لديها المقرر الاستغناء عنهم و ذلك في مراكز و معاهد ذاتية ثم إعادة توطينهم في أعمال جديدة تتناسب مع مؤهلاتهم الجديدة .

و في جميع الأحوال فإن الواقع يؤكد بتفاقم حجم مشكلة البطالة التقنية و ضالة تأثير محاولات العلاج سواء الحكومية أو الخاصة و أخذ بالاعتبار تأثير عوامل الانكماش و الركود الاقتصادي و الاضطرابات السياسية في أجزاء كثيرة من العالم و التي تساهم في زيادة حدة مشكلة البطالة .

الفرع الثالث : الموارد البشرية العربية و تحديات التقنيات الحديثة

تواجه المنظمات العربية قطاعات الإنتاج موقفا صعبا بسبب مجموعة المتغيرات و التحولات الحاصلة على المستوى العالمي ، فضلا عن أسبابها الذاتية التي تعمق من حدة المشكلات التي تعانيها من قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية . و تعود أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال العربية إلى الأسباب التالية و المترتبة على نشأة نظام الأعمال العالمي الجديد :

- التطورات التقنية المتسارعة في العالم الغربي و عدم قدرة أغلبية منظمات الأعمال العربية على ملاحقتها .
- التقادم التقني بكثير من منظمات الأعمال العربية لعدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية العالمية من جانب و صغر حجم الأسواق المحلية و ضعف الطاقة الاستيعابية مما يجعل الاستثمار في تقنيات عالية و متطورة غير مجدية اقتصاديا.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ص 200.

- تزايد الضغوط التنافسية المصاحبة لحركة العولمة و تحرير التجارة الدولية و تصاعد قوة التحالفات بين الشركات العالمية العملاقة و سيطرتها على الأسواق و كذلك ضغوط القوى الاحتكارية في الصناعات المتقدمة (صناعة الأدوية مثلا
- التهديدات المترتبة على اتفاقيات الجات و اتفاقية الملكية الفكرية المرتبطة بها و ضعف قدرة المنظمات العربية على مواجهة متطلبات تلك الاتفاقيات .
- ضرورة تحسين الإنتاجية و الجودة لمواجهة مطالب اتفاقيات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي¹
- ضرورة تطوير نظم الإنتاج و تطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتوافق مع متطلبات المواصفات الدولية ISO9000 خاصة بعد دمج المواصفات اعتبارا من سنة 2000.
- المخاطر الناشئة عن انهيار كفاءة الموارد و الخدمات المحلية بسبب الاستهلاك غير المخطط و غياب خطط إستراتيجية لصيانة تلك الموارد و تنميتها و البحث عن البدائل لها في حالة نفاذها أو انهيار كفاءتها.
- ضعف فاعلية التنسيق و التكامل بين قطاعات الإنتاج الوطنية و غياب التوجه الاستراتيجي للدخول في تحالفات وطنية لمواجهة التحالفات الخارجية و ضغوط المنافسة

من جانب آخر هناك عوامل ضعف ذاتية في منظمات الأعمال العربية الصناعية ، تضاعف من مشكلاتها في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة :

- ضعف القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال العربية بتأثير عوامل الحماية و الدعم التي نشأت في رحابها و تمتعت بمزايا لفترة طويلة .
- ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحلية لمدة طويلة.
- ضعف الأساس العلمي و التقني لكثير من وحدات الإنتاج و ابتعادها النسبي عن مراكز البحث العلمي و التطوير التقني الوطنية و العالمية .
- افتقاد الصناعة العربية لمصادر الدعم و المساندة العلمية و التقنية المنتظمة و المتجددة لتطوير المنتجات و تحسين الأداء و الإنتاجية.
- ضعف الأساس المحلي في تصميم و تطوير المشاريع الإنتاجية بسبب انتشار أسلوب تسليم المفتاح من مصادر أجنبية.
- اختلال هيكل التمويل و التكلفة غير المتناسبة مع مستويات الجودة.

و في مواجهة هذه الأوضاع الصعبة لا بديل للمنظمات العربية من أن تبادر بعلاج نقاط ضعفها و تعمل على الاندماج في نظام الأعمال العالمي و الإسراع في تطوير و تحديث تقنيات الإنتاج و الإدارة عموما و تعميق تقنية المعلومات و الاتصالات في كافة قطاعات النشاط كما ينبغي الإسراع في تعميق التصنيع المحلي للمعدات و الآلات و زيادة المكون الاستثمار الفعالي لتلك التقنيات الجديدة سيفتح الطريق نحو تطوير و تحديث المنتجات و تنمية القدرات الذاتية في البحث و التطوير.

الفرع الرابع : شروط النجاح في مواجهة التحديات التقنية

يمكن لمنظمات الأعمال العربية أن تنجح في التغلب على مشكلاتها و مواجهة تحديات التقنيات الحديثة بدرجة معقولة إذا التزمت الشروط التالية :

- تحديد شرائح السوق المحلية و العالمية المستهدفة و التركيز عليها و محاولة تعميق تواجد المنتجات العربية بها .
- تصميم المنتجات و مواصفات الجودة و شروط التعامل بما يحقق رضا العملاء و يتميز على المنافسين.
- رصد و تحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط و الإعداد لمواجهةهم و محاولة التفوق عليهم.

¹ <http://www.hrm-group.com/grhetnouvellestechologies/> le 02/02/2007

- إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية لتحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية و التخلص من مصادر الهدر و الفقد .
- إعادة تصميم و تفعيل نظم ضبط و تأكيد الجودة و الالتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة .
- تكوين و تنمية القدرات الذاتية للتطوير و الابتكار و تعميق الصلة مع مراكز البحث و التطوير .
- إعادة تصميم و ضبط نظم تكلفة الإنتاج .

الفرع الخامس : الموارد البشرية ركيزة أساسية في تحديات التقنيات الحديثة¹

إن تنمية و تطوير الموارد البشرية العربية و تحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأهم في تفعيل استراتيجيات التطوير و إعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة تحديات التقنيات الحديثة و غيرها من المتغيرات الضاغطة على منظمات الأعمال العربية . و يتطلب هذا التوجه الجديد من الإدارة العربية ضرورة تقبل مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و التي تتبنى الأفكار الرئيسية التالية:

- أن العنصر الحاسم في تنمية القدرات الإنتاجية و تفعيل مواجهتها للتحديات هو بناء و شحذ قدراتها التنافسية .
- تبني القدرات التنافسية و تنمو بالتخطيط و الإعداد و العمل المستمر للتحسين و التطوير في كل مجالات النشاط الإنتاجي .
- أن المصدر الأساسي للقدرات التنافسية هو " العمل البشري " الذي يحدد مستواها و مداها و استمراريتها حيث يمارس المورد البشري المتميز عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج و خصائصه التنافسية باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية و مهارات علمية و طاقات للابتكار و الإبداع ، و من ثم تكون مساهمات المورد البشري هي الآلية الرئيسية لاستثمار ما يتاح لمنظومات الإنتاج من إمكانيات مادية و تمويلية و فرص تسويقية .
- يترتب على تطوير و تفعيل قدرات الموارد البشرية نتائج مهمة تساعد منظمات الأعمال العربية أن تتخلص من عيوبه و نقاط الضعف في قدراتها الإنتاجية و تساهم في بناء و تنمية قوتها التنافسية و أهم تلك النتائج :

- * تحسين الإنتاجية و الأداء طبقا للمواصفات .
- * تحسين جودة العمليات و المنتجات (سلع، خدمات) و حسن استخدام وسائل الإنتاج و تخفيض أو منع العيوب .
- * تخفيض تكاليف الإنتاج و ترشيد تكلفة الصيانة و الإصلاح و إعادة تشغيل المنتجات المعيبة .
- * تطوير المنتجات و تنويع مجالات استخدامها و تخفيض تكلفة تشغيلها و صيانتها بواسطة المستخدمين (العملاء)

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية الالكترونية

يتصف العالم المعاصر بمجموعة من السمات التي تميزه عما سبقه إذ يوصف بأنه عصر العلم و التقنية و عصر المعلومات و المعرفة و من مظاهر هذا العالم الجديد تعاظم قوة و تأثير الشركات متعددة الجنسيات كما يتميز هذا العصر بمعدلات التغيير و التطوير التقني غير المسبوقة ، اشتداد المنافسة و نمو حركة التكتلات و التحالفات بين الشركات العملاقة و بين الدول ، بالتالي أصبح المورد البشري في منظمات المعاصرة محلا لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد ، إذ يتعرض لضغوط و مؤثرات التقنيات الجديدة و المتجددة التي تفرض عليه جميعا أن يعتزل أنماط أداء اعتادها و ارتاح إليها في السابق من أجل أن يتبنى أنماطا جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغيير الشامل و التطور السريع الذي نعيشه الآن² .

¹ <http://www.hrm-group.com/grhetnouvellestechologies/> le 02/02/2007

² <http://www.dqg.org/dqg/admin/e-hrm/> le 05/05/2007

تعتبر التطورات التقنية و العالمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة فإنه يقع على القمة منها تقنيات المعلومات و الاتصالات التي وفرت فرصا للإنسان في تحقيق مستويات متعالية من الانجاز المعلوماتي و الرفاهية الاقتصادية و التطور الفكري و الثقافي. في نفس الوقت طرحت و بقوة قيما و أفكارا جديدة و مخالفة كثيرا للرصيد القيمي للإنسان و هددت توازنه و استقراره النفسي و الفكري.

و كان لا بد لإدارة الموارد البشرية أن يمسها التغيير لتتوافق مع معطيات نظام الأعمال التقني الجديد و للتكامل مع الصيغ المجتمعية الجديدة القائمة على استيعاب و تفعيل التقنيات الجديدة و المتجددة فنحن نعيش في العصر الالكتروني ، و نشهد المعاملات التجارية الالكترونية و تطبيق أساليب التعليم الالكتروني و نتعامل في المصارف بأساليب إلكترونية و تتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية و يصبح من المنطقي أن تنشأ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لإيجاد التكامل و التوازن بين عناصر المنظمة المختلفة .

فهي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب و الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: ملامح الثورة التقنية المعاصرة :

تتركز أهم التقنيات المعاصرة في ثورات متعددة أهمها :

ثورة الهاتف ، ثورة الحاسب الآلي ، ثورة الشبكة العالمية ، ثورة اندماج الثورات الثلاث ، الحقيقة التخيلية ، الذكاء الاصطناعي ، البيولوجي الحيوية ، الهندسة الوراثية ، الشرائح و البطاقات الذكية . لقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة و انتهجت أنماطا جديدة من الخدمات و المنتجات و المنظمات و أنماط الأداء المؤسسي:

العلاج من بعد ، التعليم من بعد ، التجارة الإلكترونية ، المصارف الإلكترونية ، الأغذية المعدلة وراثيا ، الاستنساخ ، نظم الإنتاج المرنة ، نظم تخطيط موارد المشروع ، نظم إدارة علاقات العملاء ، نظم إدارة سلسلة التوريد ، المنظمات العولمية ، الشركات التخيلية ، اختفاء الوسطاء ، الحكومة الإلكترونية .

الفرع الثاني: آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل¹

انعكست التقنيات الجديدة علة منظمات العمل بكافة أشكالها و مجالاتها و أنتجت أوضاعا و ممارسات جديدة على أنقاض أفكار و ممارسات و أساليب عمل و اهتمامات كانت سائدة قبل ظهور تلك التقنيات و كان لها تأثيراتها على هياكل و فعالية الموارد البشرية في تلك المنظمات:

- اختفاء المسافات و تضاعف تأثيرها في حركة الأعمال (الأفراد ، الأموال ، المنتجات) و انعدام تأثيرها في نظم الأعمال، حيث يمكن الوصول إلى المكان بوسائل للاتصال الحديثة .
- تضاعف أهمية الموقع في نشاط المنظمات إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أيا كان موقعها آليات الاتصال ليتمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة .
- عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات (بنية تحتية تقنية متطورة) .
- سرعة و كفاءة التواصل بين المنظمات و العاملين فيها، و العملاء و الموردین بغض النظر عن المسافات و اختلاف التوقيت.
- القدرة على تعديل المنتجات و الخدمات بحسب طلبات الزبائن .
- زيادة القدرة على الحركة و الانتقال باستثمار التقنيات المحمولة.
- الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحسابات على فحص و تحليل و تصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق و بيان مميزات الشرائح المختلفة .
- التطور إلى أنماط الإدارة المرنة و الهياكل التنظيمية المتكيفة و ظهور المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد و النظم الجامدة.
- تداخل البيت و المكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد عدد العاملين في منازلهم مستثمرين إمكانيات تقنيات المعلومات و الاتصالات المتاحة للجميع.

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص 212.

- تتمكن التقنيات من تخليق مواد جديدة و تتغلب على نقص الخامات و الموارد الطبيعية و من ثم يكون الإنسان هم المورد النادر الحقيقي.
 - التحول من أنماط و أساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية
 - ارتفاع معدلات رواتب و دخول العاملين ذوي المعرفة و تقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة و انخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية و بالتالي إعادة توزيع الرواتب.
 - انخفاض وقت العمل للفرد و زيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر العمل بالمنظمات على مدار الساعة.
- و تتبلور التأثيرات التقنية على قطاعات الأعمال حسب وليام باند في كتابه (الأفكار الجديدة المؤثرة على الأعمال) :

- التحول نحو تجارة الخدمات المعرفية
- انخفاض تأثير و قوة الهياكل الكبيرة حيث تنتشر القوة المعلوماتية و المعرفية بين أعداد متزايدة من البشر.
- قفزة هائلة في التواصل و الارتباطات الشبكية على المستوى العالمي و الإقليمي و المحلي نتيجة ثورة الاتصالات.
- النمو المتصاعد لتطبيقات تقنيات المعلومات و الحاسبات الآلية في المنظمات و تضخم الاستثمارات في بناء منصات الحاسبات و نظم الربط الداخلي و التحول إلى أنماط العمل المتعمدة على تقنية المعلومات.
- تغير هيكل و مهارات الموارد البشرية لتركز بالأساس في مجالات المعلوماتية و المعرفة
- اختفاء الحواجز و الموانع و تحول بلدان العالم جميعها إلى سوق واحدة.

الفرع الثالث: تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل و أداء الموارد البشرية

تتبلور التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت و المسافة و حققت المزيد من الترابط بين المكونات المنظمة و أسواقها و الموردين المتعاملين معها كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق و الوفاء الآني لطلبات الزبائن.

و قد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة حيث:¹

- الاتجاه لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال و بكفاءة أعلى.
- اختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا و فئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية .
- اختفاء الوسطاء بين المنظمة و زبائنها أو مورديها، حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات و المعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الانترنت.
- ضمور الاحتياج إلى العمال متوسطي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى.
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي و غيرهم من أصحاب المهارات الفكرية و القدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة و تطبيقاتها في أعمال الإدارة و أنشطة المنظمات المختلفة.
- تزايد الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية و التمكين و أصحاب القدرة على العمل في الفرق الذاتية الإدارة.

¹ <http://www.dqg.org/dqg/admin/e-hrm/> 05/05/2007

- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال و الانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم و القدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المنظمات العولمية.
- أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة، من أهمها:
 - الرغبة في انجاز، السعي للتميز، تحمل المخاطر، الابتكار و التجديد، الاستعداد للخدمة، التركيز على النتائج، الاقتناع بفكر الجودة، العمل في الوقت الحقيقي، تقبل و استيعاب التغيير.
 - تحول نظم و علاقات العمل من مفهوم الاستخدام إلى مفهوم الشراكة و تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم أصحاب مصلحة في المنظمة.

الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة:¹

- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر و الممارسة الإدارية يتبين معطيات عصر المتغيرات السريعة و يستوعب تقنياته المتجددة و يطبق آلياته الفاعلة و تستثمر تقنيات المعلومات و الاتصالات في أداء وظائفها و تتمثل أهم خصائصها في ما يلي:
- تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية و الرسالة الأساسية للمنظمة و التعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي و الخارجي و تحديد الأهداف الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
 - التعامل الفوري و الإيجابي مع التحولات في سوق ليعمل و تطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة و تعديل أساليب و خطط الاستقطاب و الاختيار بما يتوافق مع تلك التحويلات.
 - التطوير المستمر و السريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية و نظم و إجراءات العمل و أسس اتخاذ القرارات و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية.
 - تسخير التعلم و استثمار الخبرات و المعرفة المتراكمة للموارد البشرية و توظيفها للتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة: تخليق المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة.
 - التعامل في سوق العمل العالمي بحثا عن الموارد البشرية الأفضل.
 - الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية (الحاسب الآلي)، و تقنيات المعلومات، تقنيات الاتصالات، شبكة الانترنت و ما نشأ عنها من انتشار البريد الإلكتروني و شبكات الربط الداخلية.
 - كذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مجموعة آليات إدارية من أهمها: إعادة الهندسة، القياس المرجعي، التخطيط الاستراتيجي، التقييم المتوازن، تخطيط موارد المشروع، تخطيط الجودة لمنع الخطأ.

و يمكن تلخيص أهم مميزات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فيما يلي :

السرعة ، التشابكية ، التنويع ، تجاوز الوسطاء ، التصميم حسب الحاجة ، التكيف السريع ، التكامل، التطوير المستمر، التحرر من القوالب ، العمل من بعد، التحرر من المعاملات الورقية.

من ناحية أخرى تستثمر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تقنيات المعلومات و الاتصالات في مباشرة وظائف مهمة منها:

📌*البحث و الاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الانترنت.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 191.

- ✚ *المفاضلة و الاختيار بين المتقدمين من أماكن و دول مختلفة عبر وسائل الاجتماع من بعد (مثلا مؤتمرات الفيديو).
- ✚ *تطبيق وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الآلي و أساليب التدريب الفاعلية و التدريب عبر شبكة العالمية الانترنت.
- ✚ *تطبيق وسائل لتوجيه و المساندة للأفراد و فرق العمل من بعد باستخدام البريد الالكتروني و الهواتف المحمولة و إرسال الرسائل الصوتية، و غيرها من تقنيات الاتصال الحديثة.
- ✚ *تشجيع نمط العمل من المنزل.
- ✚ *تطبيق أساليب ربط الرواتب بالانجاز و استخدام إمكانيات التسجيل و المتابعة الالكترونية للتحقق من منجزات الفرد و تحديد العوائد الخاصة به بدقة.
- ✚ *استثمار إمكانيات نظم تخطيط موارد المشروع لإدماج محور إدارة الموارد البشرية في منظومة العمل الكاملة للمنظمة و من ثم الإحساس بمتطلبات الأداء و احتياجات و حقوق و تكلفة الموارد البشرية مع كل حركة في أنشطة و عمليات المنظمة.

خلاصة:

مع التغيرات التقنية الحاصلة في العالم جرت تغيرات ملحوظة في تركيب و متطلبات الأداء للموارد البشرية .

ترتكز التوجهات الجديدة في هيكل للموارد البشرية على أهمية الطاقات الذهنية و القدرات الإبداعية للفرد و إمكانيات العمل في فرق ذاتية الإدارة مع قدرة هائلة على تحمل التنوع و الاختلاف في الثقافات و متابعة التحولات فيها كذلك القدرة على معايشة العمل في أماكن متعددة و مواقيت غير معتادة.

أصبح من المهم إحداث تطوير مماثل في مفاهيم و تقنيات إدارة الموارد البشرية عند اختيار و تشغيل و تنمية الموارد البشري في المنظمات المعاصرة و ذلك لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة و المطبقة فيها.

المساهمة في جهود تطوير مفاهيم إدارة الموارد البشرية تم بلورة تعبير و مفهوم إدارة البشرية الالكترونية ليعبر عن تلك التحولات الفكرية و التقنية في مجالات إدارة الموارد البشرية.

دراسة حالة

Ijč

D Dž

إن الإدارة الحديثة على اقتناع تام بأنه إذا كان نجاح المنظمة وفعاليتها و اجتيازها مراحل النمو المختلفة، أمرا مرهونا بتحقيق أهدافها، فإن الموارد البشرية هي الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف الهامة و المتكاملة. الأمر الذي يستوجب قيام المنظمات بإعادة ترتيب أولوياتها، و أن تتبنى مدخلا فعالا و بناءا لإدارة الموارد البشرية، يقوم على سياسات تتلاءم و طبيعة الأدوار المختلفة التي يقع على عاتقها أدائها، بما يؤدي إلى تكوين فريق متكامل من العاملين، الذين لديهم الخبرة و المهارة، و الرغبة الاختيارية في العمل بفعالية و يتوفر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية و يشعرون بالرغبة في البقاء بالمنظمة و الولاء لها. و مع تطور المنظمات أصبحت مشكلات إدارة الموارد البشرية من أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة، نتيجة للاعتراف المتزايد، و التقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين و اتجاهاتهم، الأمر الذي أصبح معه أهم ما يشغل الإدارة الحديثة، هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية، و مهارة فائقة، و تتوافر لديها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.

موضوع البحث:¹

التغيرات المتلاحقة تستوجب بناء سياسات إدارية حديثة لإدارة الموارد البشرية تمكن الأجهزة المتخصصة في مجالاتها و باقي المستويات الإدارية من إيجاد و استحداث هذه التغيرات و ليس متابعتها فقط. لأن النظرة الحديثة للمنظمات العربية تستهدف تقليل الفارق بيننا و بين التطويرات من حولنا. و من هنا فإن هذه الدراسة تقوم على توصيف أهمية الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية و تقويمها، مع التطويرات في هذا الصدد من واقع دراسة ميدانية لبعض المنظمات الجزائرية.

هدف البحث:

يستهدف هذا البحث توصيف واقع الإدارة الجزائرية للموارد البشرية لتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية كمدخل جوهري لتطوير فعالية هذه المنظمات من خلال الجوانب التالية:

- درجة أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية و ممارساتها لفعالية المنظمات الجزائرية
- سمات السياسات و الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية
- سمات السياسات و الممارسات غير الفعالة لإدارة الموارد البشرية
- العوامل المحددة للفعالية العامة لسياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية
- التطويرات و التجديدات و مدى تطبيقها في إدارة الموارد البشرية
- المقترحات الخاصة بمستقبل إدارة الموارد البشرية.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث لأن تطوير المنظمات الجزائرية في أي جانب من جوانبها دون أن يواكبه و يسبقه تطوير مماثل في إدارة الموارد البشرية، سياسات و ممارسات يتوقع أن يكون هدرا للموارد المتاحة. مما يتطلب تحليل واقع مناخ إدارة الموارد البشرية السائد في منظمات العمل الجزائرية و تقويم السياسات و الممارسات التي تحكم العمل في مجالاتها. بالإضافة إلى أن الرؤية المستقبلية لعمل إدارة الموارد البشرية و ما تحكمه من سياسات و ممارسات و تطويرات تندرج فيها البحوث التطبيقية.

فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الافتراضات التالية:

- لا تلقى سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية الأهمية المناسبة لها، مما يجعلها لا تحتل الأولوية التي تستحقها لتحقيق فعالية هذه المنظمات.
- تميل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية إلى السمات غير الفعالة أكثر من ميلها إلى السمات الفعالة.
- يتسم دور العوامل العامة لفعالية إدارة الموارد البشرية بالضعف أو القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية

¹ راشد عبد الجليل ، إدارة الموارد البشرية ' in : مجلة البحوث التجارية ' 1992 .

• تدني مستوى ممارسات التطويرات و التجديدات في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
نطاق البحث:

مجتمع الدراسة:

لما كانت هذه الدراسة تستهدف الوقوف على الوضع الحالي لممارسات إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، إلى جانب إمكانيات التطوير و التقدم فيها ، كمدخل جوهري لفعالية المنظمات، و مقارنة ما هو قائم في بيئة الإدارة الجزائرية بما هو مطبق في مجتمع متقدم بشكل استرشادي و ليس كدراسة مقارنة، فمجتمع الدراسة يمتد ليشمل استطلاع آراء المجموعات الرئيسية حول سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها.

1. عينة للمنظمات الخاصة

- رئيس مجلس الإدارة أو نائبه
 - المسؤول الرئيسي عن إدارة الموارد البشرية
 - ممثل للإدارة الإشرافية
2. أعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال بكليات الإقتصاد، و بصفة خاصة الأساتذة
3. الخبراء و الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية و ذلك استرشادا بأرائهم حول مستقبل إدارة الموارد البشرية في الجزائر، باعتبارهم أكثر معرفة بالتطويرات في هذا المجال، من خلال اطلاعا تهم و دراساتهم.

الدراسة الميدانية

حجم العينة:

الدراسة اعتمدت على ثلاث فئات:

1. الممارسون للعملية الإدارية في منظمات قطاع الأعمال الخاص بواقع شركتين المدرسة العليا للتسيير، إذاعة البهجة و القناة الثالثة.
و كذلك مؤسسات التكوين المهني بواقع مؤسستين.
- و تم اختيار ثلاثة مفردات تشمل المستويات الإدارية أو نائبه. و قد بلغ عددهم 12 مفردة.
2. أعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال في كليات الإقتصاد بجامعة الجزائر، و قد بلغ عددهم 50 مفردة.
3. الخبراء الاستشاريون في مجالات إدارة الأفراد و الموارد البشرية
و قد بلغ عددهم 8 مفردات.
- و على ذلك فإن الحجم الكلي للعينة يصل إلى (70) مفردة.

أسلوب جمع البيانات:

تم تصميم استقصاء لجمع بيانات هذه الدراسة، يضم ثمانية أسئلة، يمكن الإطلاع عليها في الملحق.

أسلوب تحليل نتائج الدراسة:

انطلاقا من البيانات التي أمكن تجميعها من مفردات الفئات الثلاث للعينة، فإن التحليل الذي اعتمدنا عليه، هو الجمع بين استخراج متوسطات الاتجاه العام للعينة، و لكل فئة منها، و النسب المئوية، مع استخدام التريجيج بالنقاط للمتوسطات المختلفة.

و في ما يلي عرض لنتائج التحليل:

أولا : أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية و ممارساتها لتحقيق فعالية المنظمات
و قد أسفرت الدراسة في هذا الصدد عما يلي:

جدول رقم (1)
متوسط الاتجاه العام لفئات العينة نحو أهمية
سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها لفعالية المنظمات

المتوسط العام للعينة	المتوسط العام لاتجاه فئات العينة		
	الخبراء و الاستشاريون	أعضاء هيئة التدريس	الممارسون
3.03	3.33	2.75	3

: T

و لما كان مقياس الأهمية لهذا السؤال يبدأ من الصفر إلى أربعة فإن الجدول السابق يشير إلى أن كل قطاعات العينة تضع سياسات إدارة الموارد البشرية و ممارساتها في الأهمية العالية، حيث تعتبرها (مهمة جدا) لتحقيق فعالية المنظمات على اختلاف أنواعها، مما يشعرنا بالاهتمام الذي تحظى به هذه السياسات، و الاهتمام بتطبيقاتها أيضا بوجه عام.

و الجدول التالي يوضح مستويات هذه الأهمية، بالنسبة لقطاعات العينة، وفقا لأنواعها.

(2)

ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									
ljč nj									



و قد أسفرت الدراسة الميدانية عن عدة خصائص متناسقة إلى حد كبير، و إن كانت هنالك اختلافات طفيفة، من حيث درجة التركيز أو التأكيد بين مجموعات الاستجابات، و يرجع ذلك لاشتغال السؤال على (14) خاصية، طلب من المستقصى منهم ترتيبها حتى يمكن تحقيق هدف الدراسة في هذا الجانب.

و الجدول التالي يوضح نتائج الدراسة في هذا المجال.

ljč : (3)

η f		b Ō f			2
ŋ	ŋ	b q	p	Dž	
1	13	-2-11	-5-14	-6-5	ljč 2 Ō Ā
4	10	-2-3	-3-8	-5-1	.Dž ljč .I Dž
3	11	-2-7	-3-13	-6-3	I Ā .
2	12	-1-2	-5-2	-6-7	. Dž
5	9	-2-8	-2-6	-5-8	. ŋ f t
3	11	-3-1	-3-3	-5-2	.Dž Ō 2 I Ō Ō ŋ
6	8	-1-13	-3-11	-4-6	I
5	9	-1-14	-4-1	-4-4	ljč Ij Ā ljč
4	10	-2-12	-2-5	-6-9	. ljč 5 2 Ō
6	8	-2-5	-2-12	-4-10	. Ā Ō
5	9	1-10	-3-7	-5-14	. 5 q
4	10	-2-4	-3-4	-5-11	ljč Dž Dž 5 .Dž ljč ljč ljč I b
1	13	-2-6	-4-9	-7-12	2 I ljč .
3	11	-2-9	-4-10	-5-13	I I Ō

- و من الترتيب السابق في الجدول يمكن استخلاص ما يلي:
- اشترك في الترتيب الأول كل من سياسة القدرة العالية على الاحتفاظ بالعمال و وجود نظم معلومات فعالة للموارد البشرية
 - و الملاحظ أن السياسة الأولى قد وضعها الأساتذة في المرتبة الأخيرة، بينما السياسة الثانية وضعها الممارسون للإدارة في المرتبة الثانية عشر.
 - جاء في المرتبة الثانية عدالة تقييم العاملين و دقتها.
 - جاء في المرتبة الثالثة كل من البرامج الجيدة للأجور و نلاحظ أن الأساتذة قد رتبوها في المرتبة الثالثة عشر، و الإتصالات المفتوحة مع العاملين و وجود بحوث و دراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية مع أن الممارسين قد صنفوها في المرتبة الثالثة عشر.
 - كما اشترك في المرتبة الرابعة كل من تطوير التنظيم بما يقلل الصراع و توفير المسار الوظيفي المحقق للتقدم و الترقية، و كذلك النظم و القواعد الواضحة للعمل و الجزاءات.
 - كذلك اشترك في المرتبة السادسة كل من التزام الإدارة العليا بمساندة سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها، و تشجيع كل العمال على المشاركة في الإدارة.

ثالثاً: تأثير الممارسات غير الفعالة لسياسات إدارة الموارد البشرية، على قصور فعالية المنظمات.

استكمالاً للصورة فإن هذه الدراسة تحاول أن تقف على أكثر السلبات انعكاساً على فعالية المنظمات، من خلال الممارسة غير الفعالة لسياسات الموارد البشرية، حتى يمكن التنبيه لخطورتها، و محاولة استخلاص نقيضها تدعيماً لما جاء في السؤال السابق من حيث تحديد سمات المنظمات التي تمارس هذه السياسات ممارسة قاصرة. و قد أسفرت الدراسة عن النتائج التي يشملها الجدول التالي:



I uř

Ā

č k

2 3 I

:(4)

الترتيب المرجح		الترتيب وفقا لآراء العينة			صور الممارسة غير الفعالة
النهائي	عدد النقط	الخبراء	الأساتذة	الممارسون	
3	9	-1-1	-4-2	-4-2	. č Dž
		-2-10	-4-10	-2-15	.Dž u 2 Ů Ā ε
4	8	-2-3	-3-12	-3-6	.
4	8	-2-9	-3-14	-3-11	.Dž č c č
3	9	-2-2	-3-1	-4-1	.
		-1-8	-4-3	-4-9	. 2 3 I λ
3	9	-2-6	-5-4	-5-8	.
1	12	-2-7	-4-13	-4-10	. Dž 2 t
		-2-11	-3-6	-3-5	. I
2	10	-1-5	-3-8	-3-7	. u č
4	8	-2-4	-3-5	-3-4	.Dž I Ů
5	7	-2-12	-2-16	-5-3	. uř q I Ů Ů ε
4	8				. ε t č č Dž uř
3	9	-2-13	-3-7	-4-14	. uř lj k
		-2-14	-2-15	-8-16	I Ů I
1	12	-2-15	-2-17	-6-13	.
		-2-16	-3-9	-7-12	I uř
1	12	-2-17	-3-11	-7-17	. č
					b I Ů .b
					. č I q λ ε

من الجدول السابق يمكن استخلاص أهم الممارسات غير الفعالة لسياسات إدارة الموارد البشرية، تأثيرا سلبا على فعالية المنظمات وفقا لترتيبها النهائي، المرجح بالنقط، لكل فئات العينة، كما يلي:

- اشترك في الترتيب الأول كل من سياسة الفرص الضعيفة للتقدم و الترقية، قصور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، عدم دقة معدلات الأداء و عدم عدالة تقييم الأداء، و كذلك ضعف برامج الخدمات و المزايا العينية.
- الملاحظ أن هذه السياسات رتبت في المراتب الأخيرة لكن الترتيب بالنقط أظهرها في المراتب الأولى.
- كذلك اشترك في الترتيب الثاني كل من المشاركة الضعيفة للعاملين في الإدارة، و ضعف مساندة الإدارة العليا و تشجيعها لتطبيقات إدارة الموارد البشرية.
- نلاحظ أن هناك ارتباط سببي بين السياستين.
- كما اشتركت في الترتيب الثالث سياسات الإدارة المتحكمة بجمود، البيروقراطية الشديدة في إدارة الموارد البشرية، برامج التعويضات المادية غير محفزة، عدم وجود بحوث و دراسات في هذا المجال، و النظر إلى العاملين كعناصر إنتاج و ليس كثروة هامة للمنظمة.

اشتركت باقي الممارسات غير الفعالة لسياسات إدارة الموارد البشرية المراتب الرابعة و الخامسة .
نلاحظ عدم التكامل في سياسات إدارة الموارد البشرية أي قصور نظرة الإدارة إلى هذه الوظيفة في المنظمات، حيث تقتضي الإدارة الحديثة استخدام منهج النظم في الإدارة لكل نشاطات المنظمات المعاصرة، و خاصة نظام إدارة الموارد البشرية، باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر بكل ما حوله محليا أو دوليا.
ضعف القدرة على الاحتفاظ بالعاملين قد وضعت فئات العينة هذه الممارسة في مراتب أخيرة نسبيا، مما يعني ارتفاعا في معدل دوران العمل، الأمر الذي يصعب معه تحقيق أهداف الخطط المختلفة.
يمكن من نتائج السؤالين الثاني و الثالث وضع توصيف للمنظمات التي تمارس سياسات إدارة الموارد البشرية بفاعلية، و تلك التي لا تمارسها بفاعلية، انطلاقا من أن فعالية المنظمة أيا كانت إنما ترتبط بفاعلية الممارسة لسياسات إدارة الموارد البشرية و كيفية تعاملها معهم.
و الجدول التالي يوضح أهم هذه السمات:

جدول رقم (5)

أهم سمات المنظمة التي تدير- و التي لا تدير مواردها البشرية بفاعلية وفق أولويتها

م	سمات المنظمة التي تدير مواردها البشرية بفاعلية	م	سمات المنظمات التي لا تدير مواردها البشرية بفاعلية
1	القدرة العالية على الاحتفاظ بالعاملين	1	فرص ضعيفة للتقدم و الترقية
2	نظم المعلومات الفعالة لإدارة الموارد البشرية	2	قصور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية
3	عدالة تقييم العاملين و دقتها، و البرامج الجيدة للتعويضات المادية.	3	عدم دقة معدلات الأداء و عدم عدالة تقييم الأداء
4	الاتصالات المفتوحة مع العاملين	4	مشاركة ضعيفة للعاملين في الإدارة
5	وجود بحوث و دراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية	5	ضعف مساندة الإدارة العليا لتطبيقات إدارة الموارد البشرية
6	تطوير التنظيم بما يقلل الصراع و يحسن القرارات، و النظم و القواعد الواضحة للعمل و الجزاءات.	6	الإدارة المتحكمة بجمود و بدون مرونة.
7	توفير المسار الوظيفي المحقق للتقدم و الترقية.	7	برامج تعويضات مادية غير محفزة
8	إتاحة فرص التدريب و التنمية	8	النظر للعاملين كعناصر إنتاج و ليس كثروة هامة للمنظمة.
9	النظر للعمال باعتبارهم أهم الأصول في المنظمة.	9	عدم وجود بحوث و دراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية.
10	خلق بيئة تلتزم فيها الإدارة بتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين.	10	ضعف القدرة على الاحتفاظ بالعاملين.

رابعاً: أهم العوامل التي يمكن استخدامها في الحكم على فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها.
في محاولة للوقوف على اتجاهات فئات عينة الدراسة حول أهم السياسات و التطبيقات في هذا المجال، وقد أسفرت الدراسة عن الجدول التالي:

جدول رقم (6)

أهم العوامل التي يمكن الحكم بها على فعالية سياسات الموارد البشرية و تطبيقاتها في المنظمات

الترتيب	المتوسط العام	متوسط اتجاهات فئات العينة			العوامل
		الخبراء	الأساتذة	الممارسون	
6	1.94	1.67	2.14	2	الاتصالات المفتوحة مع العاملين.
13	1.65	1.33	1.86	1.75	ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي.
3	2.11	1.33	2	3	مكافأة العاملين وفق أدائهم.
2	2.62	2.67	2.57	2.63	الاستخدام الجيد لقدرات العاملين.
7	1.89	1.67	1.86	2.13	تشجيع العاملين على الابتكار.
4	2.07	1.33	2.14	2.75	برامج التعويضات الجيدة.
17	1.46	1.33	1.43	1.63	معدل الدوران المنخفض للعمل.
13	1.65	1.33	1.86	1.75	معدلات الغياب و التأخير المنخفضة.
17	1.46	1.33	1.43	1.63	تشجيع مشاركة العاملين في الإدارة.
1	2.7	3.33	2.14	2.63	تدريب العاملين و تنميتهم.
20	1.27	1	1.57	1.25	معدلات منخفضة للحوادث.
19	1.41	1	1.86	1.38	الخدمات الصحية الوقائية.
13	1.65	1.33	1.86	1.75	زيادة دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
5	1.98	3.67	1.14	1.13	خدمات للعاملين تتناسب و الاحتياجات الفردية.
16	1.59	1	1.28	2.5	علاقات إيجابية بين العاملين و الإدارة.
12	1.66	1.33	1.28	2.38	تحديد المديرين الأكثر احتمالا للنجاح و تنميتهم.
10	1.79	1.33	2.28	1.75	نظم معلومات فعالة لإدارة الموارد البشرية.
9	1.8	1.33	1.57	2.5	إتاحة فرص عالية للتقدم و الترقية.
8	1.82	1	2.71	1.75	بحوث و دراسات دقيقة في مجالات إدارة الموارد البشرية.
11	1.67	1	2	2	التطوير المستمر في سياسات و برامج إدارة الموارد البشرية.
...	1.81	1.56	1.85	2.01	المتوسط العام

يتضح من الجدول أن معظم فئات العينة تعطي أهمية متوسطة لمعظم العوامل الواردة به، للحكم على فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها في البيئة الجزائرية حيث بلغ المتوسط العام للاتجاهات (1.81) على مقياس للاستجابات يتراوح ما بين (صفر) و (أربعة).

الملاحظ أن انخفاض هذا المتوسط نسبيا يرجع لانخفاض المتوسط العام لاتجاهات الخبراء، نظرا لقلّة استجاباتهم حيث بلغ هذا المتوسط (1.56) فرويتهم لهذه العوامل لا ترقى إلى الدرجة المتوسطة. و ما يلفت النظر حول إجابات الأساتذة اعتبارهم تشجيع العاملين على الابتكار ذو أهمية قليلة في الحكم على فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية.

إن معظم الأجوبة تغيبت عنهم بعض الاعتبارات الهامة في هذا الصدد، فارتفاع معدل دوران العمل يشير إلى أمور كثيرة، أهمها أن المنظمة لم تعد مكان عمل مناسب، يهتم الفرد بالبقاء فيه، بما يعنيه ذلك من افتقار إلى كثير من السياسات، مثل سياسة التعويضات العادلة، شيوع العلاقات الإنسانية، تهيئة مناخ العمل و ظروفه المادية، وغير ذلك من السياسات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بانخفاض معدل دوران العمل، فضلا عن احتمال عدم معرفتهم بالحديث من السياسات في هذا الصدد. أما الأساتذة فيعتبرون هذه السياسات لإدارة الموارد البشرية تقليدية لا تمثل أهمية كبيرة في تحقيق فعالية المنظمات المعاصرة، و تحتاج تطويرا أكثر لمواكبة التغيرات الحالية.

لقد أسفرت الدراسة الميدانية عن أن أهم العوامل التي يمكن بها الحكم عن فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية، و تطبيقاتها ما يلي:

1. تدريب العاملين و تنميتهم
2. الاستخدام الجيد لقدرات العاملين.
3. مكافأة العاملين وفقا لأدائهم.
4. برامج التعويضات الجيدة.
5. خدمات للعمال تتناسب و الاحتياجات الفردية.
6. الإتصالات المفتوحة مع العاملين.
7. تشجيع العمال على الابتكار.
8. بحوث و دراسات دقيقة في مجالات إدارة الموارد البشرية.
9. إتاحة فرص عالية للتقدم و الترقية.
10. نظم معلومات فعالة لإدارة الموارد البشرية.

و يمكن القول أن باقي العوامل من السياسات لإدارة الموارد البشرية أصبحت من المسلمات على الرغم من أهميتها، و هي تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات، انخفاض معدل دوران العمل، ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي. لكن ذلك لا يمنع تعاظم أهمية العاملين بالنسبة للمنظمات المعاصرة، مما يستوجب اتصالات جيدة و مفتوحة معهم و الإستخدام الفعال لقدراتهم. ذلك لا ينفي أهمية باقي السياسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها، و هي و إن جاءت في مراتب متأخرة نسبيا، إلا أن لها دورها أيضا في تدعيم التعامل الجيد مع العامل، كزيادة دور إدارة الموارد البشرية في الإستراتيجية، و معدلات الأداء الواضحة و العادلة، و تشجيع مشاركة العاملين..

نستنتج أن السياسات السابقة يمكن الإعتماد عليها في الحكم على فعالية المنظمة، لأنها تتوقف على فعالية تطبيقات سياسات إدارة الموارد البشرية بها.

خامسا: مستوى الفائدة المتوقعة من التجديدات المقترحة لو طبقت في مجالات سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها.

نحاول من خلال هذه الدراسة استطلاع مستقبل إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها في البيئة الجزائرية، و قد أسفرت الدراسة الميدانية عن الجدول التالي:

جدول رقم (7)
اتجاهات فئات العينة نحو مستقبل سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها.

الترتيب	المتوسط العام	متوسط اتجاهات فئات العينة			الاتجاهات نحو مستوى الفائدة التجديدات المتوقعة
		الخبراء	الأساتذة	الممارسون	
17	1.42	1.33	1.43	1.5	مشاركة كل العاملين في جميع المستويات في اتخاذ القرارات.
11	1.68	1.33	1.71	2	تشجيع اندماج الأفراد في عملهم.
10	1.75	1.67	1.71	1.87	زيادة حرية الأفراد و استقلاليتهم في تحمل المسؤولية و الرقابة الذاتية.
14	1.52	2.33	0.86	1.37	حرية اختيار المزايا الإضافية.
3	2.34	1.67	2.86	2.5	الإدارة بالأهداف و النتائج.
8	1.86	1.33	2	2.25	حلقات الجودة كوسيلة لمشاركة العاملين في الإدارة.
1	2.48	2.33	3	2.12	الاعتماد على تنظيم المعلومات الآلية في إدارة الموارد البشرية.
4	2.28	2.33	2.14	2.37	زيادة دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي و القرارات الموجهة للأعمال.
16	1.44	1	1.57	1.75	زيادة الاعتماد على أسلوب فريق العمل.
6	1.91	2	1.86	1.87	دور أكبر لدراسات و بحوث إدارة الموارد البشرية.
13	1.53	1	1.71	1.87	دور أكبر لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية حياة العمل.
7	1.9	1	2.71	2	زيادة الاهتمام بالتنظيم.
9	1.79	2	1.86	1.5	المرونة العالية في السياسات لتكون توجيهاً أكثر منها قواعد ملزمة.
2	2.37	1.33	3.28	2.5	الأجور و المرتبات التنافسية.
5	2.11	1.33	2.14	2.87	النظر إلى إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي لبقاء المنظمة.
15	1.48	1	1.57	1.87	تطوير أساليب المشاركة التي تقلل الصراع و تحقق التعاون.
12	1.6	1	1.43	2.37	تطوير فرص أفضل لتنمية المسار الوظيفي.
.....	1.85	1.53	1.99	2.03	المتوسط العام

من الجدول السابق يمكن استنتاج :

- المتوسط العام لاتجاهات فئات العينة نحو توقعاتهم لمستوى الفائدة المرجوة، فيما لو طبقت السياسات التي تضمنها السؤال، حيث بلغ 1.85 من 4، و الفئات الثلاث للعينة كانت لهم استجابة متوسطة عن السؤال.
- نلاحظ أن فئة الممارسين بمتوسط اتجاه (2.03) أكثر الفئات تفاؤلاً، ثم الأساتذة و الخبراء.
- تتفاوت السياسات من حيث درجة الفائدة المتوقعة من وراء تطبيقها حسب وجهة نظر فئات العينة، الأمر الذي يمكن معه لأي منظمة أن تختار من بينها ما يتفق و ظروفها، من حيث البدء بالتطبيق و استمراره.

أسفرت الدراسة الميدانية عن الترتيب الآتي لسياسات إدارة الموارد البشرية من حيث أولوية التطبيق، وفقا لآراء العينة بفئاتها الثلاث:

1. الإعتماد على تنظيم المعلومات الآلية في إدارة الموارد البشرية.
2. الأجور و المرتبات التنافسية.
3. الإدارة بالأهداف و النتائج.
4. زيادة دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي و القرارات الموجهة للأعمال.
5. النظر إلى إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي لبقاء المنظمة.
6. دور أكبر لدراسات و بحوث إدارة الموارد البشرية.
7. زيادة الإهتمام بالتطوير التنظيمي.
8. حلقات الجودة كوسيلة لمشاركة العاملين في الإدارة.
9. المرونة العالية في السياسات لتكون توجيهاً أكثر منها قواعد ملزمة.
10. زيادة حرية الأفراد و استقلاليتهم في تحمل المسؤولية و الرقابة الذاتية.

إن تطبيق هذه الآليات يمثل طموح معظم فئات العينة لتطوير إدارة الموارد البشرية، فتتعاظم دور البحوث و الدراسات في مجالاتها من أجل التأثير الإيجابي الملموس على الفعالية الكلية للمنظمات.

نلاحظ أن السياسات السابقة تمثل طموحا لأنها تحتاج لتأهيل خاص و تمويل كبير، فضلا عن أن السؤال تضمن سياسات أخرى، ربما تطبق بصورة أسهل، لكنها احتلت مراتب متأخرة حسب آراء فئات العينة.

احتلت باقي السياسات المراتب من الحادي عشر إلى السابع عشر و هي على التوالي:

- تشجيع اندماج الأفراد في عملهم.
- تطوير فرص أفضل لتنمية المسار الوظيفي.
- دور أكبر لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية حياة العمل.
- حرية اختيار المزايا الإضافية.
- تطوير أساليب المشاركة التي تقلل الصراع و تحقق التعاون.
- زيادة الإعتماد على أسلوب الفريق.
- مشاركة كل العاملين في جميع المستويات في اتخاذ القرارات.

إن ما يلفت النظر في هذا الجدول أن حلقات الجودة هي وسيلة لتحقيق مشاركة العمال في الإدارة، قد احتلت المرتبة الثامنة في حين أن مشاركة العاملين في الإدارة احتلت المرتبة الأخيرة.

سادسا: أهم التجديدات المراد تطبيقها. في محاولة لوقوف الدراسة على مدى الإلمام بالحديث من السياسات و الممارسات في مجالات إدارة الموارد البشرية، فقد طلب المستقصى منهم تحديد أهم ثلاث تطويرات أو تجديدات مطبقة فعلا في البيئة الجزائرية.

و قد أسفرت الدراسة عما يلي:

الممارسين:

- التوجه نحو الإستقلالية في الإدارة و التسيير.
- تحرير الأجور و الحوافز.
- اعتماد التكوين المستمر.
- الانتقاء العلمي للعمال.
- الإتصالات المفتوحة داخل العمل.
- الخصوصية.

الخبراء:

- لا توجد أي تجديدات في هذا المجال.

الأساتذة:

- التوظيف العلمي.
- اعتماد الأدوات الإستراتيجية الحديثة.
- الإصلاحات و الخصوصية
- اعتبار إدارة الموارد البشرية نشاط رئيسي لبقاء المنظمة.
- اعتماد أسلوب فريق العمل.
- تكوين العمال و تدريبهم باستمرار.

سابعا: و أهم ثلاث تجديدات أو ممارسات يتمنون تطبيقها، أو يتوقعونه سواء كانت مطبقة في منظمات أخرى أو قرأ أو سمع عن تطبيقها، أي منهم في دول متقدمة.

و قد أسفرت الدراسة عما يلي:

الممارسين:

- الإعتماد على الإدارة بالأهداف.
- إشراك الأفراد في رسم السياسات الجديدة للمنظمة.
- رسكلة الموارد البشرية.
- رد الاعتبار للعنصر البشري داخل المنظمة.
- اعتماد نظم المعلومات الآلية في إدارة الموارد البشرية.

الخبراء:

- لا توجد أي تجديدات في هذا المجال.

الأساتذة:

- تدفق المعلومات لتحسين اتخاذ القرارات.
- حلقات الجودة كوسيلة لمشاركة العاملين في الإدارة.
- تطبيق المقاييس العالمية في العمل.

ثامنا: الإضافات التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية

- دعم دراسات إدارة الموارد البشرية في كليات الاقتصاد جامعة الجزائر لتدرس كشعبة.
- ربط الدراسات العلمية بالشركات و المنظمات لحل مشاكل واقعية.
- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصرا أساسيا لبقاء المنظمة.
- تطوير و تنمية علاقات الإدارة و العاملين بشكل يقلل الصراع و يحسن اتخاذ القرارات.

النتائج:

بعد العرض السابق لنتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية لاستقصاء آراء فئات العينة،

يمكن استخلاص مايلي:

- النتائج تؤكد الأهمية المتزايدة لسياسات إدارة الموارد البشرية و ممارستها.
- الاهتمام الذي أبدته بعض فئات العينة يحتاج لأن يترجم في صورة أفعال محددة من خلال التعامل مع العمال كأصول.
- التحدي الحقيقي للمسؤولين عن الموارد البشرية من مفكرين و ممارسين ، هو الاستمرار في هذا الاتجاه الجديد من خلال الاتصالات المفتوحة، تسمح بالاستخدام الجيد لقدرات العاملين و مهاراتهم، و توفير برامج التعويضات التي تعكس الأداء الفردي و تعززه.
- إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤدي دورا أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- اتجاهات فئات العينة تدل على التفاؤل، باستمرار تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها ، و تنمية كل منها لإرتباطها بفاعلية المنظمة.
- النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنه نشاط رئيسي و ضروري لصحة المنظمة، بقاؤها و استمرارها.

يمكن تقسيم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة كما يلي:

أولا: اختبار صحة الفرضيات

- أثبتت الدراسة أنه على الرغم من أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها بوجه عام، فإن الممارسة لها في المنظمات الجزائرية تنسم بعدم الاهتمام، ففي حين يجمع الممارسون والأساتذة على أن اعتبار العمال ثروة، رتبت هذه الممارسة في المرتبة الرابعة و الأولى على التوالي، و العمل على الاحتفاظ بهم يمثل الأولوية في السياسات ذات الفعالية من حيث التأثير على فاعلية المنظمات، هنا نلاحظ أن الخبراء رتبوها في المراتب الأخيرة ، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- يتفق الممارسون لإدارة الموارد البشرية مع فئة الأساتذة و الخبراء على أن الإدارة المتحكمه بجمود و البيروقراطية الشديدة، هما أكثر الممارسات غير الفعالة تأثيرا سلبا على فاعلية المنظمات، كما يضيف الممارسون في الترتيب الثالث النظر للعمال كمجرد عناصر إنتاج و ليس كأهم أصول المنظمة، مما يؤكد أن الممارسة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، تميل إلى السمات غير الفعالة أكثر من ميلها إلى السمات الفعالة، و هو ما يؤكد الفرضية الثانية.
- يعتبر الممارسون لإدارة الموارد البشرية أن معدل الدوران المنخفض لا يعتبر مؤشرا للحكم على فاعلية المنظمة، و كذلك الفئات الأخرى للعينة، بالإضافة إلى الخدمات للعاملين الصحية و الوقائية و المعدلات المنخفضة للحوادث، و كذلك شيوع العلاقات الإيجابية..
- بالتالي فنلاحظ ضعف و قصور العوامل العامة لفاعلية إدارة الموارد البشرية و ممارستها في المنظمات الجزائرية، مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- لم تشر كل فئات العينة إلى وجود تجدييدات في سياسات أو ممارسات إدارة الموارد البشرية، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: أكثر السياسات و الممارسات أهمية في مجالات إدارة الموارد البشرية في البيئة الجزائرية.

و في هذا الصدد، كانت أهم السياسات إضافة إلى ما اتفق عليه، ما يلي:

- خلق بيئة العمل التي تلتزم فيها الإدارة بتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين مع إتاحة فرص التقدم و الترقية.
- النظر إلى العمال كأهم مورد للمنظمة.
- تشجيع العاملين على المشاركة في الإدارة .
- و في مجال الحكم على فاعلية ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية في البيئة الجزائرية، فقد أسفرت الدراسة عما يلي:

- تدريب العمال.
- الإستخدام الجيد لقدرات العاملين.
- برامج التعويضات الجيدة.



- خدمات للعاملين مناسبة لإحتياجاتهم.
- الإتصالات المفتوحة مع العاملين.
- تشجيع العاملين على الإبتكار.

أما في مجال التجديدات ذات الفائدة المتوقعة في بيئة الأعمال الجزائرية، فقد كانت:

- الإعتماد على أسلوب فريق العمل.
- الأجور و المرتبات التنافسية.
- الإدارة بالأهداف و النتائج.
- زيادة دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي.
- النظر إلى إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي لبقاء المنظمة.
- دور أكبر لإدارة الموارد البشرية في تحسين نوعية حياة العمل.

ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية

من خلال دراسة مسحية لعدد من المذكرات التي تناولت ممارسات و وظائف و موقع و مكانة إدارة الموارد البشرية في عدد من المنظمات تجلى لنا أن تطبيقات تسيير الموارد البشرية في الجزائر لم يتغير كثيرا حيث مازال الممارسون للإدارة في البيئة الجزائرية يعطون الأولوية للطابع التقني و المالي بينما تسيير الموارد البشرية يحظى بأهمية ثانوية فالعاملين في المنظمات الجزائرية يعتبرون مجرد عناصر إنتاج و لا يعتبرونهم من الأصول، في الوقت الذي أصبح من مسلماته أن العاملين هم التنظيم في كل المجتمعات المتقدمة.

- فإن نتائج الدراسات تجمع على تأكيد الممارسات غير الفعالة لسياسات إدارة الموارد البشرية كالتالي:
- اتسمت عملية التوظيف بالعفوية و الفوضوية، حيث غلب فيها المصالح الخاصة على العامة
 - إن منظومة الحوافز تنسم بالجمود و الصلابة، فالأجر في منظماتنا يمثل نصيب من الربح النفطي، فلا علاقة للأجر بالجد و الإنتاجية، حيث يأخذ شكل الزيادة الدورية و العامة، كما أن المكافآت تحولت إلى ثابت حق مكتسب، و بذلك فقدت القدرة على التأثير على مجموعة القوى المحركة المنتجة لانطباق قانون تناقص الغلة على الحوافز. مع عدم احترام الأسس و المعايير المحددة للمكافآت الممنوحة للعمال، كمنح المردودية الفردية (PRS)، كذلك علاوة الخبرة المهنية (IEP) التي تقتصر على الأقدمية في العمل و ليس الخبرة الفعلية و شتان بينهما.
 - إن الترقية لا تنماشى و مؤهلات المترقي و لا الجهد المبذول من طرفه حيث أن ظاهرة ترقية الموظفين المحدودة متفشية في منظماتنا (قاعدة اقتسام الغنائم).
 - على الرغم من تأكيد النصوص المنظمة للتدريب كنشاط هام يسهم في تعزيز فعالية المنظمة في الواقع يؤكد أن قرار التدريب كثيرا ما يكون بقصد التخلص من مثيري المتاعب أو خدمة للبعض قصد ترقية بعضهم قبل الإحالة للتقاعد أو توجيههم إلى مناصب أخرى تتنافى و تكوينهم بعد انتهاء التكوين. فالدورة التدريبية لا تعدو عن كونها تجربة فردية تغطي فترة زمنية معينة، و تنتهي، بمعنى أنها لا تنسم بالاستمرارية و لا تتوافر لها المتابعة الكافية لتدعيم تأثيرها و الاستفادة منها.
 - يؤكد الواقع قلة اتجاه الإدارة نحو إشراك العاملين و إن وجدت هذه فيصورة شكلية و ضعيفة و يكون ذلك محصورا على فئة، فالإدارة لا تريد سماع الأخبار غير السارة، لأن ذلك يزيد من مضاجعها، فالثقافة السائدة تحت على الطاعة و الامتثال و الثقة في الرؤساء، و ممانعة حق الاختلاف، فالمدير لا يريد أن يسمع إلا كلمة (كل شيء تمام).
 - إن كان نظام الاتصال يمثل الشريان الذي يربط الأجزاء، فمنظماتنا تفتقد إلى أنظمة اتصالات تربط بين مختلف الوظائف و توفر الظروف و الوسائل التي تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم و ذلك لغياب الاتصالات الأفقية و الصاعدة، فالاتصالات النازلة هي الشكل السائد و الأكثر اعتمادية، و التي كثيرا ما تكون في مضامينها في شكل أوامر دون اهتمام و توضيح خططها و بياناتها و قراراتها، مما يتسبب في إيجاد مناخ عام يشعر فيه الأفراد بأنهم مهملون و لا أهمية لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالاغتراب و الانسحاب، تداعياته تدني حماس و ولاء العاملين و انخفاض أدائهم للشعور بالإحباط و فقدان الثقة، الذي يتبع عادة بتكوين اتجاهات سلبية تتحول مع تراكم السخط و الإحباط إلى إدمان على السلبية، و هي حالة من التطرف في استخدام ردود الفعل السلبية، يكسبها الفرد من بيئته، فإذا فقد العامل الثقة في منظمته و محيطه، فإنه سيفتقد إلى شيء اسمه التحفيز و بذلك ليس لأحد أن ينتظر منه أن يكون منتجا، بل أكيد أن يميل إلى المغادرة، و تقييد الإنتاج و التخريب...
 - فالدراسات الأمبيريقية تؤكد أن مؤشرات الأداء السلوكي ترتبط عكسيا مع المناخ التنظيمي.
 - يؤكد الواقع عدم قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، و ذلك لشيوع العلاقات الشخصية و ليس الإنسانية. فالعلاقات الشخصية تقوم على تعامل الإدارة مع العاملين على أساس علاقات قرابة أو جهوية أو عشائرية... حيث تجعل قرارات الأفراد يغلب عليها النواحي الشخصية و البعد عن الموضوعية، و بذلك تصبح المعايير غائبة و الأهداف غامضة،
- و بالتالي يكون الإنجاز غير موجود و إن وجد يكون لا معنى له، لأنه لا يتخذ كأساس لتقييم أداء العاملين طالما أن الأساس في قرار التوظيف، التدريب، الترقية، الأجور، البقاء... هو رأس المال العلائقي و بالتالي

ينخفض الإنجاز في العمل كما و نوعا، و تصبح العلاقات فيه غير سوية و ليست محابية للإنجاز العالي، و قد تؤدي إلى عدم قدرة المشروع على المنافسة على المدى الطويل.

بصفة عامة فإن المستخلص من الدراسة السابقة يؤكد على أهمية إحلال نظرة جديدة تؤكد على أهمية التعامل الجيد مع العاملين، لأن الممارسات البدائية و التقليدية أصبحت غير ملائمة و ذلك للأهمية المتعاظمة للعاملين في المنظمات، فهي ممارسات كانت ممكنة في ظل الاقتصاد الموجه. يتسم عالم اليوم بحدوث العديد من التغيرات في الأنظمة و الأدوات الاقتصادية المختلفة التي تساهم في إعادة تشكيل القوى و الموازين الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها. بالموازاة مع ذلك، فقد شهدت بيئة الأعمال في الجزائر الكثير من التغيرات التي أصبحت تمثل تحديات كبيرة أمام المنظمات. تتجلى في تعقد و اضطراب العوامل البيئية الخارجية و الداخلية التي تتميز بالديناميكية المستمرة.

فالبيئة الخارجية تشير إلى مختلف الرهانات و القيود التي يكون منشأها من خارج التنظيم و التي يقع على المنظمة مسؤولية التعامل معها بالشكل الذي يسمح لها بمواجهتها أو على الأقل التخفيف من تأثيراتها، حيث تواجه المنظمات العديد من التحديات و من أهمها و أكثرها تأثيرا حسب المختصون في علم الإدارة الحديثة نجد تحدي التنافسية و تحدي العولمة.

البيئة الداخلية تشير إلى مختلف الرهانات التي يكون منشأها من داخل التنظيم و تتعامل معها المنظمة بالشكل الذي يسمح بتعظيم مصادر القوة لديها و معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها، و من أهم هذه التحديات نجد تحدي التغيير و تحدي الجودة الشاملة.

تحدي التغيير: " توجد اليوم خاصية مشتركة بين جل المنظمات ألا و هي حاجتها في ظل واقع اقتصادي و سياسي لا يفتأ يتغير إلى الانخراط في مخطط تغيير مستمر، فالمنظمة التي لا تدرج التغيير ضمن إستراتيجية التنمية التي تعتمد عليها محكوم عليها بالزوال، و نظرا لأن التغيير ضرورة حتمية على المنظمات فإنه من المهم أن تضع هذه الأخيرة إستراتيجية واضحة و محددة للتغيير من خلال التنبؤات و التوقعات في المستقبل، و أن يكون التغيير مخططا و ليس عشوائيا." ¹

الجودة الشاملة: " تحتل أهمية خاصة فهي مفهوم حديث لمدخل أو وسيلة للتغيير و التطوير التنظيمي الهادف لتحسين الأداء و المحافظة على الاستمرارية عملا لكسب رضا العملاء."

و أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة على المستويين العالمي و المحلي، و بالتالي فإن السبيل الوحيد لتتمكن هذه المنظمات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغييرات المناسبة في استراتيجياتها حتى تحقق التوازن بين أوضاعها الداخلية و الخارجية أو البيئية.

الخاتمة

f *đđ* **IjP** , **I** **q** **U** **I** *uđđ* **2đđ** **Dž**
5 **Ij** **Ij** **ÝI** *uđđ* **Lj** **ăP** **Dž** **IÚD**
bÚDlj **Dž** **P** *uđđ* **ɛ** **ɛ** **Ý** *uđđ* **ɛ** **Ý** *uđđ* **ɛ** **Ijč**
Ă **f** **P** **Ý** **Dž** **D**
5 **u** **Ij** **č** *uđđ* **ɛ** **Ý** **č** **Dž** **Lj**
Ij **úq** **Dž** *uđđ* **Ij** **ɛ** **Ý** **k** *đđ* **f** **č**
Ý **ɛ** **ɛ** **u** **I** **I** **ɛ** **U** **ɛ** **ú**

đđ *uđđ* **2** **u** **Džč** *đđ* **Džč** *đđ*
Ij **q** **Dž** *uđđ* **Dž** **Ijč** **Dž** **D** **Ă**
Ú *đđ* **Ij** **2**

5 **5** **Ā** *đđ* **Dž** **Ă** *đđ* **úq** **Dž** *đđ*
nj **Dž** **Lj** **D** *đđ* *đđ* **Ú** **U** *đđ*
: **Pđđ** **Ā** *đđ* **LjPlj** **Ijč** **Dž** **Ú** **I** **2**

I **ú** , **nj** , **č** **>** **I** **Dž** **Dž** •
<

Dž **b** **LjP** **ă** **2** **Dž** **ɛ**
2č **Ŏ** **DžD** **Ljđđđ** *đđ* *đđ* **č** **ă** *đđ*
ăP **f** **22đđ** **Lj** **f** **ă** **2č** **Lj** **Ă** **ă**
.nj **q** **†** *đđ* *đđ* **Lj**

Dž **LjPlj** **I** **ú** **Dž** **Dž** •
5 **I** **č** **5** **2** **I** **ú**
đ **ă** **Ā** **N** *đđ* *uđđ* **ă**

η Dž' Dž' ě p η
 f ' k ' θ
 Dž q Dž z L'P p 2ž I ú
 . wž q Dž U Ā I ž , Dž

 Dž Dž z I Dž Dž •
 < > Ā

 b ' nj z Dž •
 I Ij ε I Ij I ž
 . L'P Ij ž ž z z z

 5 Ij Dž f b Ā D Dž Ā >
 ž Ā θ ū wž q ε q Dž Dž ž ū z
 f'P Ij ā'P Lj Ij ū
 nj Ā z b z ε Ij' 5 ž ū q Dž ū I D q
 . ž' ε q
 qž Dž' f ž z Ā >
 ā Ā f Ljž ž Plj ū I ž'
 D q 5 ž ε q Ij Dž'
 : ū q Dž p p
 I P ž 5 q D 3 Ij •
 .ā ū
 ū I P ε Ij Ā •
 . D ε Ij' U ž
 5 ž I b z I ž •
 . q q N ž

p *ûl* *Dž* *pú* *Dž* *2* *l* *Å* *đ* •
. *D* *l* *U* *5* *3* *l* *lj* *ú*

Dž *č* *ú* *b* *ă* *2* ➤
ε *u* *lj* *U* *ăp* *nj* *22đ* *Dž* *U* *ú* *D*
DžD *l* *D* *p* *lj* *ú* (*5* *ú* *đ*) *nj* *q*
Å *Å* *N* *đ*
q *5* *U* *ú* *LPIj*
lj *lj* *nj* *Dž* *l* *đ* *l* *l*
. *ε* *lj*

Dž *2* *lj* *3* *5* *Dž* ➤
LPIj *f* *ăp* *D*
: *đ* *Pđ* *l* *q* *Dž*
p *ă* *đ* *l* *D* *Å* •
D *l* *Å* *lj* *ăp* *ú*
ú *Dž* *nj* *q* *2* *u* *l* •
. *l* *2* *l* *đ* *f* *đ* *l* *lj* *Dž* *Å*

Dž *22đ* *Dž* ➤
q *p* *2đ* *k* *3* *k* *ú* *D*
U *đ* *q* *l* *l* *ε* *p* *p* *U* *Dž* *ú*
. *ε* *u*
f *č* *lj* *Å* *Å* *l* *đ* *D* *f* *Å* ➤
đđ *ú* *č* *l* *č* *l* *ε* *q* *Dž* *Dž* *U*
ljD *đ* *Dž* *p* *q* *l* *ú* *Å*
5 *D* *úq* *Dž* *p* *p* *ú* *ă*
η *úlj* *ăp* *U* *U* *ε* *D*
ε *đ* *ljč* *Dž* *ú* *l* *ú* *č* *l* *ε* *q*
. *q* *nj* *Å* *đ* *q* *nj* *Å*

Ā Ḍ ɛ ɔ ʔ Ā 5 ʋ 2 ʔ ➤
 plj Ā Ū ʔ Ā b 2 lj t ɔ
 Ū I P I ɛ 2
 ʔ Ā Dž ʔ Dž ʔ I
 . 2 ʔ I Ū Ā

 f ă lj Ā ➤
 k 5 Ū I ɛ lj ɛ Dž Ū p P 5 ʔ I p Dž ɛ
 Ā f lj Ū 2 ʋ ʔ b Ū ʔ I f ʔ Ā
 Dž ɛ I Dž f Dž ɛ
 Dž Ū Dž ʔ ɛ ɔ
 ă P I ɛ ɔ
 5 ɛ ɛ ɛ I b ʔ t ʔ Ū ʔ Ū Ā 2 ɔ I k
 2 ʔ I ɛ Dž I 2 ɔ ʔ Dž ɛ Dž Ū
 Ā f k Dž Ū I ɛ Dž lj ʔ
 2 ɔ I Dž ɛ ʔ ʔ P
 ʔ ʔ I I ɛ f Ū ʔ Ū 5 5
 . 5 b 2 ɔ k I 2 ɔ ʔ ➤
 ʔ I 2 I k Ā P ʔ Ā ʔ b ʔ
 :
 k 2 ɔ P I ɛ Dž k ʔ Ā ʔ •
 lj Ū Ḍ Dž ă ʔ ʔ
 . k ʔ lj k ɛ ɛ lj ɛ
 5 ʔ f ɛ ʔ Dž ɛ I k •
 . ʋ t ʔ ă ʔ 2
 ʔ lj I Ḍ N ʔ Dž p P I k •
 I Ū Ā 5
 . ɛ lj 2

Ā Ē Dž đ đ I D Dž Ā đ D •
 t 2 ū Ē Dž Ē ū Ij I
 LPIj p Ij Ē Dž Ā LPIj ū ċ
 . Ij Ē q Dž Ij ū I D
 : _____ 5 2
 đ đ Dž
 Ij nj ū Ij ū D Dž
 I t 2 Ā Ē
 Dž Dž D Dž Dž Ē
 I f uđ ū Dž Ē ċ đ
 đ 2 p ū Lj Dž Ē ū đ Dž
 nj q ċ 2 5 2 Dž ū I Dž đ η ċ I f
 .
 p ū ū D ū Plj Dž
 ċ đ đ Dž b Plj t đ t p đlj Dž ċ Lj
 f đ Dž đ I u đk Lj āp ūq Dž ū
 : đ uđ Ij I
 " Ā ū I đ k ċ ❖
 " I D
 I D " ū D I b 2 2 I ❖
 " ū
 D Ā I đlj Ā k ċ ❖
 .5 2 U ū đ ❖
 Ā Ljđ Ŷ đ f đ 2 U đ Dž Ā đ ū ū q ċ
 . Plj đk Lj ū ū Lj ūlj ū

الفهارس

: 2

5T	z	Dž
7	λ Nj Dž 5 zž	1
20	ž N U Ů Y	2
24	Ů 5 Ů N	3
26	Ů 5 Ů N	4
28	z T ž Ů 5 Nj	5
32	Dž 5 U Č a Dž ž Dž ĭ z z z Č c	6
34	5 Ů N z z Ů	7
36	Ů ž z	8
39	z λ Ů Nj ž 5	9
40	z z 0	10
48	5 Ů W z W	11
49	z ž d	12
68	Ů	13
85	ž Σ λ 0	14
90	z z Dž Ů z U'z	15
98	λ U	16
99	5 U 5	17
118	Nj ĭ	18
140	Nj z 5 Dž z lj Ů U z5	1
140	z5 Nj ä Ü U	2
141	z5 z5 DžNj U	3
143	ĭ z Ů z5 ξ λ 0 U z	4
144	z5 Nj Ů U DžNj	5
145	z ĭ Dž z DžNj U	6
147	z Nj	7

2	Dž dž	
13	U Dž U W	1
14	Ú ů dž U	2
16	Č ɤ W	3
18	Ń ɤ lɟ ɗ ů ɲ W	4
22	Đ U ɳ	5
23	ɳ ɤ U	6
25	Ů ɳ ʎ ɗ	7
31	U ʈ	8
32	Ů ʒ U	9
33	U Č Đ U U ɤ W	10
37	U z ʂ W	11
44	Đ z ʈ ůz	12
45	λ Ú U ɤ	13
47	λ Ú Ú z ɗ ʒ ů	14
50	z	15
53	ɤ Ú ɳ ʂ ʈ z	16
61	Ů ʂ	17
62	Ú ɣ ɣ	18
63	ʈ ɤ	19
65	z Ú	20
67	Ú	21
71	z Ú	22
72	Ú ɤ ůz	23
77	Đ z	24
82	Č Đ Ú z ɔ	25
83	Č λd z	26
85	Ú ɣ ĭ	27
87	Σ	28
88	Ú Ú Σ z W	29
89	W	30
101	W	31

101	Ů	32
102	Ű	33
107	Ů Ű	34
124	Ů z Ű	35

فهرس المذكرة

	2	2	2
02.....	Dž	lj 2 :	
02.....		Dž 5 :	Y
02.....		2 z :	Y 5
03.....		2 z :	λ Y 5
05.....	2 U	NjD :	λ Y
07.....	2 NjD	NjD :	Y 5
08.....		2 U :	λ Y 5
09.....	z ĭ	τ	D -1
10.....		Y	D -2
10.....		5	D -3
11.....	z U 5	Ů	D -4
12.....		Dž U :	λ Y
12.....ă Ů		ů :	Y 5
12.....		Dž U	-1
12.....		ů Dž U	-2
14.....		:	λ Y 5
14.....		ŮNjā	-1
14.....2		Ć 5	-2
16.....	q	:	đ k
17..... τ λ ů Ů 5		:	Y
17.....	Ů N	:	Y 5
21.....	N	:	λ Y 5
21.....Dž U		Y	-1

23..... 5 N -2
 25..... Ú N : † λ Y 5
 27..... z λ ů Ú 5 : λ Y
 27..... λ Ú Nj Ú : Y 5
 28..... λ Ú NNj : λ Y 5
 30..... z τ ů Ú 5 : † λ Y
 30..... Ú 5 Ĩ z λc : Y 5
 34..... ě z l : k
 34..... : Ú : Y
 35..... Dz z : Y 5
 37..... : λ Y 5
 41..... : † λ Y 5
 45..... 5 : y Y 5
 45..... z z : λ Y
 46..... z D : Y 5
 49..... z t d Ú z : λ Y 5
 50..... / z z : † λ Y 5

2 úq
 : dž k 2
 تمهيد

55..... uř ljc 2 :
 55..... Ú Ú Dz 5 : Y
 55..... Ú Ú z z : Y 5
 57..... Ú Ú f τ : λ Y 5
 58..... Ú Ú NjD: λ Y
 58..... Ú Ú Nj : Y 5
 61..... I ÚÚ : dž k
 61..... τ 5 : Y
 63.. u z Ú : λ Y

63.....		-1
64.....	2	-2
64.....	5	-3
65.....		-4
66.....	2 l : k	
66.....	U : Y	
66.....:	: Y 5	
66.....	2 z -1	
66.....	Np -2	
67.....	U -3	
68.....	Y : λ Y 5	
68.....	Y 2 z -1	
69.....	Y T -2	
70..... z U	: t λ Y 5	
70..... z U	2 z -1	
71..... z U	-2	
72..... z 5 Dž	-3	
73..... U 5 Dž	-4	
74..... U Ĩ U 5	: λ Y	
74.....: Y	: Y 5	
74..... Y	2 z -1	
75..... Y U D	-2	
81.....C	: λ Y 5	
81..... C Dž	2 z -1	
83.....:C	-2	
83.....C t z	z -3	
84.....:C Dž t	-4	
91.....C Σ	-5	
93..... z	: t λ Y 5	
93..... U D Y	-1	

94.....			-2
95.....	Σ	z	-3
97..... 5 U	0 : † λ	Υ	
97..... 5 U	Dz 5 :	Y 5	
97..... 5 U	2 z	-1	
98..... 5 U	5	-2	
100.....	Y 0	-3	
103..... U Dz Ů ů 5 U		-4	
104.....	Dz 5 : λ Y 5		
104.....	2 z	-1	
104.....	y T 5	-2	
105.....	Dz 5 : † λ Y 5		
105.....	2 z	-1	
105.....		-2	
106..... U	θ	-3	
106..... z	z :y Y 5		
106..... Nj	Ů T Ů Ć	-1	
107..... Y a	z Ĩ a	-2	
108.....	a Dz U	-3	
108..... Y z y Dz y	Ů	-4	
109.....: 5U 0'	: Σ Y 5		
109.....2U ε T5	Dz Y	-1	
110.....	Ć	-2	
111.....	Ů	-3	
	2 úq		
	2 w k w : k 2		
		تمهيد	
115.....	2 2 :		
115..... Ů 5 W	:	Y	

116..... Ĩ Ũ 5 z : λ Y 5
 117..... 5 ΣD Np 5 0 f τ : λ Y
 117..... 5 0 f τ : Y 5
 120..... 5 ΣD Np : λ Y 5
 121..... z z5 : † λ Y
 121.....Dž Nj 5 : Y 5
 123..... z Ũ U y : λ Y 5
 125..... Y 0 : † λ Y 5
126..... η ũ : dž k
 126..... : Ĩ λa Ũ DžNp : Y
 126..... z λ : Y 5
 126..... 5 : λ Y 5
 126.....Dž z Nj lj Ũ λ τ : † λ Y 5
 127..... lj Ũ :y Y 5
 127..... z τ 3 :Σ Y 5
 127..... λ U Dž Nj 5 U'z : λ Y
 127..... U Dž 3τ : Y 5
 128..... : λ Y 5
 128..... N Dž : † λ Y 5
 132... z Ũ Nj : † λ Y
 132..... z Dž 5 : Y 5
 133..... z Ũ z U : λ Y 5
136..... dž : k
 136..... λ : Y
 137..... N : Y 5
 137..... z z -1
 138..... z Y -2
 139..... 3 -3
 140..... y z Y 0 : λ Y 5
 140..... λ z : † λ Y 5

141..... λ θ :y Y 5
 142..... λ 0 :Σ Y 5
 142..... Ů : λ Y
 143..... T z λ O ů : Y 5
 143..... z U λ λc : λ Y 5
 144..... Č 0 Nj T z λa : † λ Y 5
 145..... λ y z Ů :y Y 5
 z úa
 D Dž ljc :

149.....: † Y
 149.....: † z Nj
 149.....: † Nj
 150.....: †
 150.....: † t
 151.....:
 163.....:N
 163.....: 5 T
 165..... U : úa
 168..... a
 Σ
 Σ
 t
 .y

الملك

جامعة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

المشرف: علي عبد الله
الطالبة: حيمد فضيلة

قسم : علوم التسيير
فرع : إدارة الأعمال

عنوان المذكرة : مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية

بحث ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

الهدف من البحث :

تستهدف هذه الدراسة الميدانية الوقوف علي الوضع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية ، إلى جانب إمكانيات التطوير و التقدم فيها، كمدخل جوهري لتطوير فعالية هذه المنظمات، من خلال عدة جوانب :

- درجة أهمية سياسات ادارة الموارد البشرية وممارستها الفعالة وغير الفعالة في المنظمات
- العوامل المحددة لفعالية ممارسات ادارة الموارد البشرية، وكذلك التطويرات والتجديدات المطبقة في هذا المجال، إلى جانب مقترحات عن مستقبله في المنظمات الجزائرية .

لذلك، فإن مجتمع الدراسة يشمل استطلاع آراء :

- المجموعات الرئيسية حول سياسات ادارة الموارد البشرية وتطبيقاتها كممارسين للعملية الادارية في منظمات قطاع الأعمال.
 - أعضاء هيئة التدريس بأقسام الادارة في الكليات الاقتصادية، وبصفة خاصة الأساتذة.
 - الخبراء الاستشاريين في مجال ادارة الموارد البشرية ضمن استراتيجيات المنظمات التي يمارسون بها عملهم.
- وذلك استرشادا بأرائهم حول مستقبل هذا المجال في الجزائر، وباعتبارهم أكثر معرفة بتطوراته من خلال اطلاعاتهم ودراساتهم .

السؤال الثالث :

ماهو ترتيبك الممارسات الفعالة لسياسات إدارة الموارد البشرية التالية؟
حسب ما تراه ذو انعكاس على فعالية المنظمات الجزائرية.
أجب بوضع الرتبة في المربع الجانبي :

- | | |
|--|--------------------------|
| القدرة العالية على الاحتفاظ بالعاملين | ☐ |
| تطوير التنظيم بما يقلل الصراع ويحسن القرارات | ☐ |
| البرامج الجديدة للتعويضات المادية (الأجور) | ☐ |
| عدالة تقييم العاملين ودقتها | ☐ |
| إتاحة فرص التدريب والتنمية | ☐ |
| الاتصالات المفتوحة مع العاملين | ☐ |
| التزام الادارة العليا بمساندة سياسات ادارة الموارد البشرية وتطبيقاتها | ☐ |
| النظر إلى العمال باعتبارهم أهم الاصول في المنظمة | ☐ |
| توفير المسار الوظيفي المحقق للتقدم والترقية | ☐ |
| تشجيع كل العمال على المشاركة في الادارة | ☐ |
| خلق بيئة تلتزم فيها الادارة بتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين | ☐ |
| النظم والقواعد الواضحة للعمل والجزاءات | ☐ |
| نظم المعلومات الفعالة لإدارة الموارد البشرية | ☐ |
| وجود بحوث ودراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية. | ☐ |

-
-
-
-

السؤال الرابع :

ما هو ترتيبك لسمات الممارسات غير الفعالة لسياسات إدارة الموارد البشرية التالية؟
حسب تأثيرها على قصور فعالية المنظمات الجزائرية.
أجب بوضع الرتبة في المربع الجانبي :

- | | |
|---|--------------------------|
| الادارة المتحكمة بجمود وبدون مرونة | ☐ |
| ضعف القدرة على الاحتفاظ بالعاملين | ☐ |
| تقادم سياسات إدارة الموارد البشرية | ☐ |
| انعدام أو قلة تنمية العاملين | ☐ |
| البيروقراطية الشديدة في إدارة الموارد البشرية | ☐ |
| برامج تعويضات مادية غير محفزة (الأجور) | ☐ |
| فرص ضعيفة للتقدم والترقية | ☐ |
| مشاركة ضعيفة للعاملين في الادارة | ☐ |
| تعديل سياسات إدارة الموارد البشرية عند ظهور المشاكل فقط | ☐ |
| علاقات إشرافية محبطة للعاملين | ☐ |
| ضعف الاتصالات الداخلية بالمنظمة | ☐ |
| النظر للعاملين كعناصر إنتاج وليس كثروة هامة للمنظمة | ☐ |
| عدم وجود بحوث ودراسات في مجالات ادارة الموارد البشرية | ☐ |
| قصور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية | ☐ |
| ضعف مساندة الادارة العليا وتشجيعها لتطبيقات إدارة الموارد البشرية | ☐ |
| عدم دقة معدلات الأداء وعدم عدالة تقييم الأداء | ☐ |
| ضعف برامج الخدمات والمزايا العينية | ☐ |

السؤال الخامس:

ما هي أهم العوامل التي يمكن استعمالها في الحكم على فعالية سياسات ادارة الموارد البشرية و تطبيقاتها ؟

مقياس الأهمية يتدرج من (0) دون أهمية الى (4)أهمية عالية

أجب بوضع درجة الأهمية في المربع الجانبي

الاتصالات المفتوحة مع العاملين	
ارتفاع مستويات الاداء الوظيفي	
مكافئة العاملين وفق ادائهم	
الاستخدام الجيد للعاملين	
تشجيع العاملين على الابتكار	
التعويضات الجيدة (الاجور)	
معدل الدوران المنخفض للعمل (عدم الرغبة في تركه)	
معدلات الغياب و التأخير المنخفضة	
تشجيع مشاركة العاملين في الادارة	
تدريب العاملين و تنميتهم	
معدلات منخفضة للحوادث	
الخدمات الصحية الوقائية	
زيادة دور ادارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	
خدمات للعاملين تتناسب والاحتياجات الفردية	
علاقات ايجابية بين العاملين والادارة	
تحديد المديرين الأكثر احتمالا للنجاح ، وتنميتهم	
نظم معلومات فعالة لادارة الموارد البشرية	
اتاحة فرص عالية للتقدم والترقية	
بحوث ودراسات دقيقة في مجالات ادارة الموارد البشرية	
التطوير المستمر في سياسات وبرامج ادارة الموارد البشرية	

السؤال السادس : ماهو مستوى الفائدة المتوقعة من التجديدات التالية المقترحة (لو طبقت) في مجالات سياسات ادارة الموارد البشرية و تطبيقاتها في البيئة الجزائرية ؟
مقياس الفائدة المرجوة يتدرج من 0 (لا فائدة) إلى 4 (فائدة عالية)
اجب بوضع درجة الفائدة في المربع الجانبي :

- | | |
|--|--------------------------|
| مشاركة كل العاملين في جميع المستويات في اتخاذ القرارات | ☐ |
| تشجيع اندماج الأفراد في عملهم | ☐ |
| زيادة حرية الأفراد واستقلاليتهم في تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية | ☐ |
| حرية اختيار المزايا الاضافية | ☐ |
| الادارة بالأهداف والنتائج | ☐ |
| حلقات الجودة كوسيلة لمشاركة العاملين في الادارة | ☐ |
| الاعتماد على تنظيم المعلومات الالية في ادارة الموارد البشرية | ☐ |
| زيادة دور ادارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي والقرارات الموجهة للأعمال | ☐ |
| زيادة أكثر في الاعتماد على أسلوب فريق العمل | ☐ |
| دور أكبر لدراسات وبحوث ادارة الموارد البشرية | ☐ |
| دور أكبر لادارة الموارد البشرية في تحسين نوعية حياة العمل | ☐ |
| زيادة الاهتمام بالتطوير التنظيمي | ☐ |
| المرونة العالية في السياسات لتكون توجيهات أكثر منها قواعد ملزمة | ☐ |
| الأجور والمرتبات التنافسية | ☐ |
| النظر إلى إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي لبقاء المنظمة | ☐ |
| تطوير أساليب المشاركة التي تقلل الصراع وتحقق التعاون | ☐ |
| تطوير فرص أفضل لتنمية المسار الوظيفي | ☐ |

السؤال السابع :

ماهي حسب معلوماتكم ، أهم ثلاث تطويرات أو تجديدات مطبقة فعلا في بيئة الأعمال الجزائرية ؟

.
. .
. .
. .
. .
. .
. .

السؤال الثامن :

ماهي أهم ثلاث تجديدات أو ممارسات تتمنون تطبيقها أو تتوقعونها في ادارة الموارد البشرية ، حسب اطلاعكم أو معلوماتكم عنلا تطبيقها في دول متقدمة ؟

.
. .
. .
. .
. .
. .
. .
. .
. .

:Ü

:f

- 2000 Ü Üy Ć 5 T Ü » , 0 N 0 -1
Ü " Ü Dz Ü Ü II 0 -2
- .2002 Ü Nj Üy 5
Ć Ü" z " Ü z 0 -3
- .2001 Üy
Ü Nj Ü z 5 Ü" 5 İ U : " Ü 0 -4
- .1998
.y 0 Ü Y z Ü 0 " Ü -5
z Ü" Ć " Ü z Dz Nj ü -6
- .2003 Ü Nj Ü
N - Ü Ü Ü 5 " Ü Ć -7
.2002 Ü Ü Ü z Ü"
5 Ü Ü " Ü -8
- .2003 Ü Ü Ü z Ü" z U
Ü Ü" z İ T " Ü -9
- .2004 Ü U 0 Ü Ü †
Ü z Ü" U " Ü Dz Nj -10
- .2002 Ü Nj
.2002 Ü Ü Nj Ü" " Ü T -11
- .2000 Ü y Ü" " Ü ÜU -12
, Ü , z , " ā " Ü -13
- .2000
, z , " " Ü -14
- 2001 , Ü

Ü Ü" z λ ... " Ü	-15
.2006 Ü Ü λ τ ú ü ĩ z ü y	
, y Ü" :	» Ü Σ -16
2003 ,	
γ , " ú ŷ z " Ü 5 5z ,	θ ŷ τ -17
1988 , ú , † z	
.2000 Ü ú Ü z Ü" " Ü	θ ŷ τ -18
Ü" U z γ " Ü	θ ŷ τ -19
.2001 Ü ŷ Ü z	
Ü" λ Nj ŷ " Ü	θ ŷ τ -20
.2002 Ü Nj Ü z	
z Ü" U z5 ll " Ü	θ ŷ τ -21
.2002 Ü Nj	
Ü" z γ Ü p d ĩ " Ü	d dž -22
2003 Ü Nj ü y z γ	
Ü" Ü " Ü	dž -23
.2005 Ü Ü λ z ü y	
Ü z Ü" λ ŷ τ " Ü 2 d ž ŷ	-24
.2003 Ü Nj	
.2004 Ü † γ Ü" " Ü z	-25
† z γ Ü" z " Ü	d -26
.2000 ú	
Σ : Σ d λ ú " Ü c ü 2 c ŷ	-27
.2004 Ü Nj ü y ll Ü" z c τ ú	
.1984 Ü Nj ü 2 z Ü" ú c 5 y " Ü	-28
2001 Ü Nj , γ ε , " ú " Ü	-29
2001 , Nj , γ ε Ü" U 5 " Ü	-30
Ü" z ú " Ü	-31
2003 Ü ü y c 5 τ Ü" " Ü z	-32

.2003	Ü	Ú	Ü	z	Ü"	Τ	z	Τ	z	"	Ü	Τ	-33	
	Ü"				Ú			İ	"	Ü	5Τ		-34	
									.2000	Ü	Üγ			
	Ü"			z	:	Τ	z		"	Ü	5Τ		-35	
									.2005	Ü	Üγ			
α	,	z		∅				Ü"	"	Ü	ε		-36	
									2003	,U'				
	Ü"						z	ω	Ú	"	Ü	Υε	-37	
							1997	Üγ				Υ	z	Ú
II	,	Ü	5	5	ı	N	.	5	Ú	ĐÜ	"		∅	-38
									2001	,	Nj	Üγ		
	.1997	Ü	Ü		Nj	Ü"	Ú	"	Ü	ç	đ	Σ		-39
Ü	Nj	ÜΣ		Ü"		Đz	Ü	Đz	Ü	"	Ü		∅	-40
									.1997					
	Ć	5Τ	Ü"	λ	Ü		"	Ü	5		đ			-41
									.2002	Ü	Üγ			
	.2000	Ü	Nj	Ü	z		Ü"	z	"	Ü		∅		-42
Ü	Ú	Ü	z	Ü"		z		"	Ü	z	z			-43
									.2002					
	Ü			Ć	Ü"		"	Ü	Ü					-44
									.2005	Ü	Ú			
Ü	Nj	Ü		z	Ü"		"	Ü		∅	z			-45
									.2003					
Ü	z	Ü"	Τ	z	Ü	Ú	Đz	Ü	"	Ü	∅	İ5	Τ	-46
									.2003	Ü	Ú			
	Ü"		5	:			"	Ü	∅	İ5	Τ			-47
							.2004	Ü	Ú	Ü	z			
z	Ü"	z	Nj	Ü	Đz	5	z	"	Ü	Τ	θ			-48
							.2003	Ü	Nj	Ü				

Ü Ü" λ Dz Nj 5 D : U " Ü Ĩ -49
.1999 Ü
Dz " : " ÜO T ÜDz z d -50
.2002 Ü† Y
.2000 , ,y C5T ," " , c U -51
: " Ü 5 d Ü Dz z -52
.2006 Ü Uy t d Ü"

: I
D t Ĩ z t T z " Ĩ -1
C5 z T w Ů f Ĩ " Ů
. z Ü2004 Σ 10 9 Dz
T d Nja z C λ Ů " Ü -2
C5 z T w Ů U' Ĩ " z
. z Ü2004 Σ 10 09
Ĩ Ü" C5 z z " Üθ 5 O' T -3
z 2004Σ 10 09 C5 z T w Ů f
. Ĩ Ü" z U " Üă -4
Σ 10 09 Ü z Ü C5 z T w Ů f
2004.
U C5 " ÜNj ů Üă -5
Ü C5 z T w Ů f Ĩ Ü" z
2004. Σ 10 09 Ü z
f Ĩ Ü" z " Ü U' -6
. z Ü2004Σ 10 09 C5 z T w Ů
T Ů y " ÜΣ Üt -7
T Ů Ĩ Ü" Ü T Ů z
.2004 Ü Y z z Dz T Ů Dz z Ü λ λ 5

:

ĭ Ć 5 Ů λD " ŮN ů -1
.2005 τ Ů Ź z 0 " τ Ů ā
Ü Ů" ů z ʈ " Ů -2
.2001 Ů z Ů τ Ů Ź z z
" τ Ů ā ă " Ů 0 -3
.2002 Ů Ů z Ů
Ů" z " Ů -4
.2004 Ů z Ů Υ Ů τ Ů Ź z

:I

.2004 Ů z Ůʈ Ů z ʂ Ů Ů 0 τ -1
.1988 Ů Ů -2

:IŮ

Ů1992 Ů † :in Ů Ů -1
.
† in: " τ Ź z " Ů -2
0 Ů z † Ů Ů Ź z 0 Ů Ů
.2003
ʈ Nj z " Ů ʈ Ů z θ ʂ -3
z Ů Ź z 0 Ů Ů † in:" z
.2003

1. **Bernard GAZIER**, »le stratégies des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2001.
2. **Didier CAZAL, Jean-Marie PERETTI**, " L'Europe des ressources humaines" éditions LIAISONS, Paris, 1992
3. **Dimitri WEISS** « Ressources humaines » éditions d'organisation, 2003
4. **Estelle MERCIER, Géraldine SCHMIDT**, " Gestion des ressources humaines: gestion appliquée", Pearson éducation, E-node, Paris, 2004
5. **Gary DESSLER**, "La gestion des organisations: principes et tendances au XXI siècle", adaptation française Philip **GRENON**, Nisard **BECHERIKH**, éditions du Renouveau Pédagogique Inc.Canada.2004.
6. **Guy LANDOYER**, « la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité » édition d'organisation, 2000.
7. **Gwendoline AUBOURG**, "Gestion du personnel: chef d'entreprise, vos droits!" éditions d'organisation, Paris, 2003.
8. **Jacques GRISE**, « les Ressources Humaines tant que source d'avantage concurrentiel durable » éditions organisation 2001.
9. **Jean BRILMAN**, « les meilleures pratiques de management » éditions d'Organisation 2001.
10. **SEKIOU, BLONDIN**, " Gestion des ressources humaines", 2° éd, éditions De Boeck, Bruxelles, 2001.
11. **Yves EMERY**, " renouveler la gestion des ressources humaines", Presses polytechniques et universitaires romandes, 2003
12. **Yves EMERY, François GONIN**, "Dynamiser les ressources humaines", Bibliothèque ressources humaines, Paris, 1999

- 1- [http://www.ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/\\$2000.htm](http://www.ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/$2000.htm)
- 2- <http://www.hrm-group.com/gestiondesressourceshumaines>
- 3- http://fr.Wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines-
- 4- http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_stratÃgique
- 5- http://www.hrm-group.com/downsizing_strategy/
- 6- <http://www.hrm-group.com/grhetnouvellestechologies/>
- 7- <http://www.dqg.org/dqg/admin/e-hrm/>
- 8- <http://www.elkhabar.com/quotidien>