

العولمة التنافسية وتحديات تحديث مفاهيم ونظم إدارة الموارد البشرية



الدكتور/ اسعيد مصطفى

أستاذ بجامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر

الأستاذ/ حرز الله محمد لخضر

أستاذ بجامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض أهم التوجهات والمعايير التنظيمية المعمول بها دوليا في مجال إدارة الموارد البشرية، كما تحاول رصد مساهمات الفكر الإداري الحديث في نظم وأساليب تطوير الأداء التنافسي للموارد البشرية وأثرها في تحقيق جودة الأداء وتميز المنظمات الحديثة خاصة مع تداعيات العولمة التنافسية وتحدياتها على المستوى الوظيفي والتنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، العولمة التنافسية، جودة الأداء، الإبداع التنافسي.

Abstract:

This Study aims to show the main orientations and regulatory standards which are used internationally in human resources management's field. and tries to monitor the contributions of modern administrative thought in regimes and ways of developing the competitive performance of human resources .in addition to shed light on its effects on delievering quality performance and on uniqueness of modern organazations especially with the consequences of the competitive globalization and its challenges raised at the professional and regulative levels.

Keywords: Human resources management, Competitive globalization, quality of performance, Competitive creativity.

مقدمة:

إن المتغيرات الحديثة للمجتمع الإنساني المعاصر، وما أفرزته العولمة بكافة أبعادها من تحول في قيم وممارسات الإدارة، خاصة بعد ظهور تقنيات الاتصال ونظم المعلومات المتطورة والإدارة الإلكترونية والرقمية، وضعت إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات أمام تحديات تنافسية كبيرة تفرض عليها إعادة هندسة عملياتها ومقارباتها التسييرية وفق منظور استراتيجي، يأخذ بالاعتبار كافة الأبعاد الجديدة للبيئة التنظيمية مع ضرورة تكييف وترقية وظائف وممارسات وأنماط إدارة

الموارد البشرية مع المعايير الدولية الحديثة في التسيير، قصد تحقيق جودة الأداء الوظيفي واستثمار كفاءات الموارد البشرية ومعارفها ودمجها ضمن النظم الحديثة والمعايير القيمة لمجتمع المعرفة والمعلومات. ولمعالجة هذا الموضوع سننطلق من الإشكالية التالية:

" ما هي أهم متطلبات تحديث مفاهيم ونظم إدارة الموارد البشرية لتحقيق جودة الأداء ومواجهة تحديات العولمة التنافسية؟ "

1- تحديات العولمة التنافسية وضرورة الارتقاء بأداء الموارد البشرية:

تتميز البيئة التنظيمية الحديثة بالتنافسية الحادة نظرا للتحديات الكثيرة التي تفرضها تفاعلات العولمة وتحرير التجارة والتطورات المتسارعة، وبناء عليه فإنه يقصد بالتنافسية Competitive: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق، كما تعني الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين"⁽¹⁾. فالتنافسية تعبر عن تلك المساعي الحثيثة لتحقيق التميز والقوة في الأداء والمنتج بحيث يستعصي على أحد تقليده بسهولة ويسر، وهو ما يؤهل المنظمة لتبوء مكانة مرموقة ومميعة وسط بيئتها التنافسية.

ومع إفرازات ظاهرة العولمة وتعاظم وسائلها من تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتأثير بين مختلف الشعوب، اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات والدول في محاولة محاكاة النماذج الرائدة في الصناعة والتسيير وترقية نمط الحياة الوظيفية للعمال وفق ما هو معمول به لدى الدول الرائدة، وهذا ما شكل وعيا وانفتاحا وتمازجا بين شتى الحضارات ومكن من استلهاهم تجارب الآخرين والاطلاع على إنجازاتهم ومحاولة مجاراتها والتفوق عليها وهو ما نقصده بمصطلح " العولمة التنافسية ". " ويجمع أخصائيو الإدارة والتنظيم المعاصرين أن المؤسسات اليوم تنشط في محيط تنافسي يكون التنافس فيه على كل عناصر التنظيم، من موارد أولية ويد عاملة وتكنولوجيا وغيرها من العناصر الضرورية لإنتاج السلع والخدمات، كما تعمل المؤسسات على الحد من نسبة التكاليف مع تحقيق القيمة المضافة، أي أن تكون لها تكاليف أقل وقيمة مضافة مرتفعة والإبقاء على هذه النسبة عند مستوى أكبر أو يساوي المستوى المحقق من طرف المؤسسات المنافسة الأخرى"⁽²⁾. ولأجل الوصول إلى هذا المستوى من الرشد في استثمار الموارد فلا بد أن يكون للمنظمة طاقات وقدرات عالية التأهيل والكفاءة لإدارة مختلف عمليات التسيير والمتابعة وتطوير مستوى الخدمات والمنتجات، من خلال ترسانة مهاراتها الإبداعية وكفاءاتها الاستراتيجية.

وعليه سنبحث في دراستنا هذه عن المقاربة العلمية لصناعة التميز والجودة في المنظمات الحديثة، من خلال العمل على تحديث وتكييف كفاءات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع المعايير الدولية لمواجهة التحديات والخصائص التي فرضتها العولمة التنافسية، والتي من أبرزها ما يلي:

1- التطور والتوسع الصناعي وظهور الشركات متعددة الجنسية:

وهو ما نتج عنه كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب، وهذا يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها مع ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة

تقوم على تنفيذها إدارة مسؤولة ومتخصصة⁽³⁾. فالتطور الصناعي وانتشار العمالة غير المتجانسة بسبب الشركات المتعددة الجنسيات يفترض على المنظمات تحديد معايير جديدة لاستقطاب وتوظيف العمال تستند على تعدد المهارات العلمية واللغوية والفنية، كما يتطلب وضع برامج تنفيذية للحفاظ على رصيد المنظمة من الكفاءات ذات الخبرة النوعية التي تمثل الثقل التنافسي لأي مؤسسة.

2- تحديات الأداء المتميز:

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي **Performance organisationnelle** بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا

التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.
- التركيز على تنمية فرق العمل.
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية⁽⁴⁾.

3- ثورة المعلومات والتسابق لاكتساب المعرفة:

فلا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن المقبل، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعرفة كما قال فرانسيس بيكون: "هي القوة **Knowledge is Power**" من هذا المنطلق فإن امتلاك منظمات الأعمال لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها الأولى لامتلاك القوة " قوة المعرفة " ومن ذلك يمكن القول: أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما علميا ملموسا في ضوء " ما تملك " من موارد مادية فقط ولكن في ضوء " ما تعرف " أيضا، وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة⁽⁵⁾.

4- التحديات التكنولوجية وثورة الاتصالات:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدا بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية⁽⁶⁾.

كما ساهمت ثورة الاتصالات **Révolution des communications** في خلق صيغ جديدة للعمل كالإعلان في الأنترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد... كما تساهم هذه الثورة في عولمة الاقتصاد العالمي بحيث أصبح عمل شركة صغيرة في عمان وحلب وصعيد مصر... يتأثر مباشرة بأحداث تحصل الآن في تايوان أو هونج كونج أو فينزيولا أو المكسيك⁽⁷⁾.

5- التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية ... أفرزت في الواقع بيئة ديناميكية *Environnement dynamique* أي بنية غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية والشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة⁽⁸⁾.

6- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية وبرز الاتجاهات الجديدة في التنظيم:

فكان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج والخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها... لذا كانت هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمالة وأنشطتها، كما أن ظهور الاتجاهات الحديثة في التنظيم ساهمت في زيادة الاعتراف بإدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات: إدارة التغيير، القدرة التنافسية للسوق العالمية، فلسفة الجودة الشاملة، القيم الثقافية للمنظمة⁽⁹⁾.

7- تحديات الاقتصاد المعرفي والرقمي:

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة ومختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة *Économie du savoir* أهم سبل تحسين القدرة التنافسية. إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وبناء على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلاً من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية. إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالاً إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه⁽¹⁰⁾.

كما أن التطورات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات أفرزت نظماً ومنتجات وتطبيقات حديثة في المبادلات التجارية والمالية والمعاملات الإدارية فظهرت الإدارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي *Economie numérique* الذي يبنى على سرعة ودكاء الخدمة وجودتها كاستعمال بطاقات الدفع الإلكترونية ورقمنة النظام المصرفي واستغلال فضاء الأنترنت في تسريع وتسهيل الخدمات العمومية والإدارية، وكل ذلك يتطلب كفاءات بشرية ماهرة ذات قدرات متنوعة وذكية ومرنة لإدارة التميز والجودة والإبداع التنافسي وهو ما يشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات العامة والخاصة.

إن هذه الخصائص والتحديات الجديدة خلقت حراكاً وضغطاً تنافسياً بين المنظمات المعاصرة دفعت بها إلى إعادة هندسة سياساتها ومراجعة استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية والعمل على تبني مناهج أكثر فاعلية ومرونة قصد بناء مزايا

تنافسية **Avantages concurrentiels** وكفاءات استراتيجية للمنظمة تتأسس على مهارات رأس مالها البشري، تلك المهارات التي تستعصي على التقليد وهي مهارات تتطور بفعل التدريب والتحسين المستمر.

2- المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

عرف كل من (Bernard Martory et Daniel Grazet) إدارة الموارد البشرية *Gestion des ressources humaines* بأنها: " أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الاستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة"⁽¹¹⁾. كما عرفها نيجرو (Nigro) على أنها: " فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء"⁽¹²⁾. كما عرفها كل من (Myres. C et Pigros .P) أنها: " عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، حيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"⁽¹³⁾.

لقد نوهت كل التعاريف الآنفة بأهمية وفعالية العنصر البشري داخل المنظمة، واعتبرته مورداً استراتيجياً يرتبط أداءه بأهداف المنظمة وتعظيم قدراتها، وعليه فالمنظمة الحديثة تخصص ضمن هيكلها التنظيمي إدارة مختصة ومسؤولة على تنمية ورعاية وتوفير الظروف المناسبة والمحفزة للموظفين على العطاء والارتقاء بأدائهم نحو المستوى المأمول. إن ما طرأ على إدارة الموارد البشرية من تحول على مستوى المضامين المفاهيمية والممارسات العملية المرتبطة بالعنصر البشري كان نتاجاً لجملة من الإرهاصات التي دفعت المفكرين ومسؤولي الإدارات العليا إلى إيلائها اهتماماً كبيراً وعناية خاصة، وتتجلى الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في اعتبار: " العنصر البشري هو محور الفكر الإداري الحديث"⁽¹⁴⁾ وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد وهي:

- 1- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية **Brain Power** وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- 2- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- 3- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- 4- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من: العلوم السلوكية (Behavioral Sciences) مداخل التطوير التنظيمي (Development Organization)، نظرية النظم (Systems Theory)، مدخل إدارة الجودة الشاملة (Management Total Quality). ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة هي... احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير⁽¹⁵⁾.

جدول رقم (01): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
1- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	1- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
2- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	2- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	3- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية. ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 21.

3- مقومات الأداء التنافسي للموارد البشرية:

لقد سعت النظريات الإدارية والاقتصادية إلى وضع عدة مقاربات لتقييم الأداء الوظيفي وتعظيم مردوده لكونه يمثل العصب الأساس لحركية المنظمة وفعاليتها، ولا يمكنها أن تحقق أهدافها إلا من خلال انتهاج سياسة التحسين المستمر لأداء مواردها البشرية.

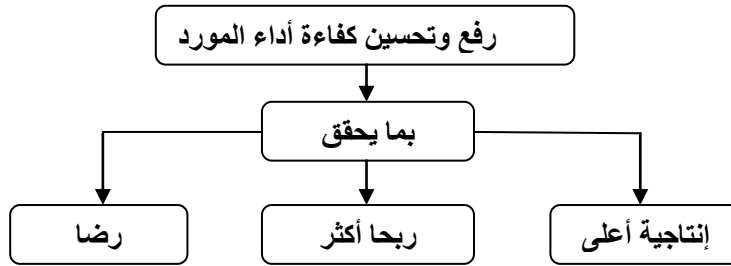
ويشير مفهوم الأداء La performance في اللغة إلى " عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه فالأداء نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة"⁽¹⁶⁾. ومن الناحية التنظيمية والوظيفية يعرف الأداء على أنه: " النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال. نتيجة تفاعل ثلاث عناصر والتي تشكل المعادلة التالية: $Ph=MC2$ حيث أن:

M: التحفيز Motivation: أي الرغبة في تحريك دوافع الفرد.

C: المهارات Compétences: قدرته على التصرف في المواقف.

C: الثقافة Culture: اللغة المشتركة، قدرته على المشاركة والتواصل مع الآخرين⁽¹⁷⁾.

فالأداء هو عبارة عن مزيج تفاعلي بين ثلاث تركيبات وهي دوافع العامل ومحفزاته نحو العمل، والمهارات التي يمتلكها لأداء المهام بالكفاءة المطلوبة وكذا امتلاكه للقدرة على التواصل ونسج العلاقات الإيجابية مع محيط عمله، فكل هذه الأبعاد المفترضة في أداء كل عامل تنصهر بدورها في أداء الجماعة لتكون ثقافة وقوة تنظيمية خاصة بالمؤسسة . ويشير الأستاذ الدكتور علي السلمي إلى أن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية هو العمل على:



ومن ثمَّ فإن تحقيق هذا الهدف إنما يعتمد على أمور ثلاثة:

أولاً: فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء المورد البشري وتحكم في كفاءته.

ثانياً: التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن باستخدامها التأثير في تلك العوامل والمحددات بحيث تتجه بكفاءة أداء المورد البشري إلى التحسن والارتفاع.

ثالثاً: الاستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات⁽¹⁸⁾.

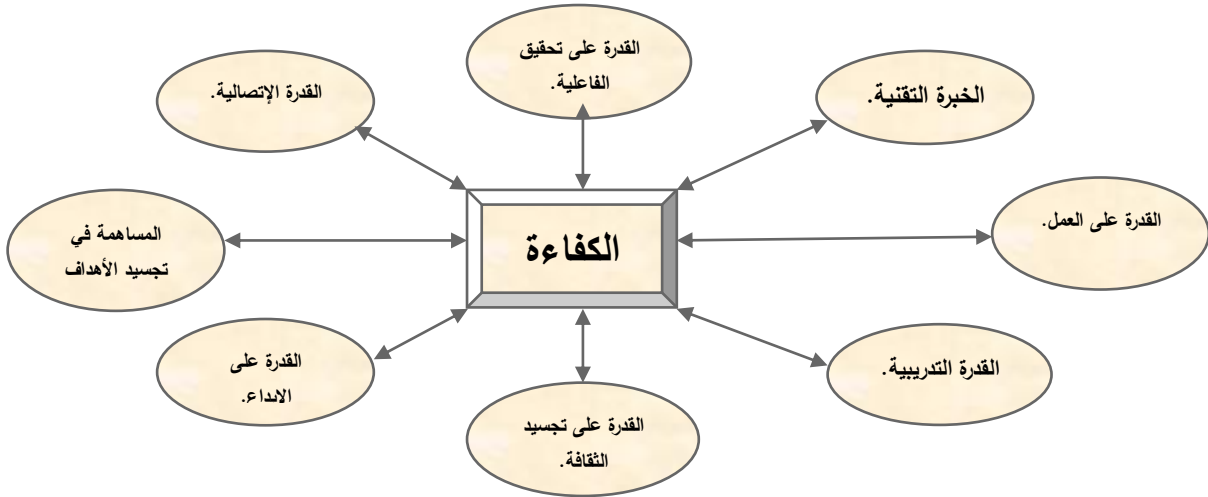
إن تحقيق الأداء التنافسي Performance compétitive للمنظمات العصرية يتطلب مهارات جديدة وعالية في مواردها البشرية وهذا ما يدفعها لتطوير كفاءتهم وتكييفها مع التكنولوجيات الرقمية الحديثة وتدريبهم على استعمال وسائط الاتصال والإعلام واستقطاب الكفاءات النوعية ذات التكوين العالي.

وقد قال علي الكمالي رئيس لجنة مؤتمر تطوير قياس الأداء والإبداع التنافسي للمؤسسات الحكومية في دول التعاون الخليجي: "يعتبر قياس الأداء المؤسسي بمثابة المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال أي مؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فكما تعلمون تعاني الكثير من المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة ومواكبة التنافسية العالمية والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء.

وأضاف قائلاً: " تعد مؤشرات قياس الأداء والإبداع التنافسي العالمي إحدى تقنيات نجاح أداء المؤسسات المستخدمة لبرامج الجودة والتطوير التنظيمي الحديث لتحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها في إدارة سير العمل لمواكبة التنافسية العالمية والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكلفة أقل وزمن أقصر هي التي تتوفر فيها روح المبادرة والإبداع وتتصدى للمشاكل قبل وقوعها أو حين يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم"⁽¹⁹⁾.

إن الحديث عن الإبداع التنافسي *Créativité compétitive* هو حديث عن الإبداع الذي يخلق قيما ومزايا تنافسية استراتيجية للمنظمة توفر لها مساحة من النفوذ والنماء والازدهار على المدى المتوسط والبعيد ويهيئها لاكتساح مكانة سوقية مريحة بتعدد مصادر تميزها. إن الإبداع التنافسي يرتبط بصفة تلازمية مع الأداء التنافسي للعنصر البشري وفعاليته وحيويته وجودة أفكاره ومقترحاته وحلوله لمختلف العضلات الوظيفية، كما أن تمت القيادة التشاركية والتشاركية وسيادة ثقافة المبادرة والتمكين يسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على التغيير والتحسين. إذن، فالإبداع التنافسي يتحقق من خلال جملة من العوامل المتداخلة والمتكاملة ضمن إطار البيئة التنظيمية للمنظمة، والتي تستهدف تطوير وتنمية كفاءات الموارد البشرية واستثمارها بما يحقق أهداف المنظمة، والشكل الموالي يبين أهمية الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية وخلق الفعالية التنظيمية:

الشكل رقم (01): دور الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية وخلق الفعالية التنظيمية.



Source : Yeran-Yres Banck, le management de connaissances et des compétences en pratique, Paris : édition d'organisation, 2003, p 106

فالكفاءات البشرية تمثل قوة استراتيجية لا يمكن تقليدها أو الحصول عليها في مدة وجيزة أو اقتنائها بالمال أو غيره، بل هي محصلة جهد متواصل وتكوين مستمر وخبرات تراكمية عبر الزمن تتولد منها رجاحة في الرأي ورشادة في السلوك الوظيفي تساعد على حسن استثمار الموارد المختلفة بطرق عقلانية وهادفة، ونشير في هذا السياق إلى دور رأس المال الفكري *Le capital intellectuel* للمنظمة في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، حيث " تبرز أهميته في كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لأن المنظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، فضلا عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات، وإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة (IBM) تتسلم سنويا مبلغا يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها كما أن كلفة الاستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك"⁽²⁰⁾. وعموما فإن التغييرات

التي أحدثت في منظومة التعامل مع الموارد البشرية تهدف أساسا إلى تامين الكفاءات وتنميتها لتساهم في خلق المعرفة⁽²¹⁾.

إن تطوير كفاءات الموارد البشرية وحسن استثمارها يمثل النواة الصلبة للمنظمة وقاعدتها التنافسية، ولهذا ركزت نظرية رأس المال البشري على تامين وحساب كلفة الموارد البشرية من خلال التنظير والتأصيل لقواعد وقوانين محاسبية تساعد على قياس أداء العنصر البشري في شكل معادلات وعمليات حسابية تبرز بصورة عددية وكمية المددود الاقتصادي لكفاءات الموارد البشرية وأدائها وهو ما يبين لنا أن رأس المال الحقيقي لأي منظمة لا يكمن في مواردها المادية أو المالية، بل في ما تكتنزه من مهارات وكفاءات نوعية قادرة على الإبداع والأداء المتميز وخلق القيم التنافسية في تقديم الخدمة والإنتاج.

4- مقترحات جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستثمار الأمثل لمهارات وكفاءات المورد البشري قصد الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وجودة مخرجاتها التنظيمية، يتطلب الأخذ بعين الاعتبار جملة من الممارسات التنظيمية والمعايير الدولية لتعزيز البناء الاستراتيجي لنظم إدارة الموارد البشرية.

وقد قدم جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer في كتابه " الموارد البشرية كقوة تنافسية " عددا من الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن إيجازها في الآتي:⁽²²⁾

1- الأمان الوظيفي la sécurité fonctionnel:

فالإدارة هي المسؤولة عن توفير قدر كاف من العمل ولأن الخوف من الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز لأن العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة ممكنة حفاظا على وظيفته⁽²³⁾. وتقوم سياسة شركة لنكون للأدوات الكهربائية الناجحة بالحفاظ على عمالها في الأوقات العصيبة، وهي تضمن للعاملين الذين أمضوا 03 سنوات أو أكثر الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة.

2- الاختيار الجيد Le bon choix:

قبل توفير الأمان الوظيفي للعاملين يجب أن نحسن اختيارهم، حيث أن الإجراءات المصاحبة للاختيار تضمني جوا من الاحترام والثقة بالمنظمة.

3- الأجور المرتفعة Les salaires élevés:

فإذا أردت أن تحصل على موظفين على مستوى عال وأن تحافظ عليهم، عليك أن تكافئهم بما يستحقون فالأجور العالية تجذب عددا أكبر من العاملين وتعطي للمنظمة مجالا أوسع للاختيار.

4- الحوافز Les motivations:

يجب أن تعبر الحوافز على مدى مساهمة العمال في تحقيق عائد للمنظمة، علما بأن الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق وتؤدي إلى التنافس لا التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية.

5- حق المشاركة في المعلومات **Le droit de participer à l'information**

فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم و تحسين أدائهم.

6- المشاركة في اتخاذ القرارات **La participation à la prise de décision**

اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز، ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديرا في موقعه وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف⁽²⁴⁾، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية.

7- تبني أسلوب فرق العمل **Le style d'équipes de travail**

بما أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو يفضل العمل داخل مجموعات، إضافة إلى أن فريق العمل يحدد نوع العمل المقبول مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية الفرد داخل المجموعة.

8- التدريب وتنمية المهارات **Formation et développement des compétences**

تحتاج فرق العمل إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاماً بالتدريب وتنمية المهارات ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتاحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

9- تنوع المهام وتنوع التدريب **La diversité des tâches et la diversité de formation**

فالتنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة... كما أن العمال المتنقلين من عمل لآخر يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العمال المنغمسون فيه، ويعتبر التنوع عاملاً مكملاً للأمان الوظيفي فليس من السهل الاحتفاظ بالعمال متعددي المهارات إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة.

10- التحول من التفضيل إلى المساواة **Le changement de préférence à l'égalité**

تعتبر الرموز التي تفاضل بين العاملين من العوائق الصعبة لتطبيق مبدأ اللامركزية وتحقيق كفاءة فريق العمل والحصول على التزام العاملين وتعاونهم، وقد نجحت شركات كثيرة في التخلص من رموز التفرقة وذلك من خلال إلغاء الأماكن الخاصة لوقوف سيارات المديرين وتوحيد الزي وإلغاء أماكن تناول الطعام الخاصة بالإدارة العليا... وقد أشعرت هذه المساواة الجميع بأنهم فريق أو أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف مشترك.

11- الترقية من الداخل **Gradation de l'intérieur**

إذ تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين وتنفي الحاجة للإستعانة بأفراد من الخارج، لذا فهي تزيد ترابط العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة كما تساعد المنظمة على الإحتفاظ بخبراتها.

12- الرؤية طويلة المدى **La vision à long terme**

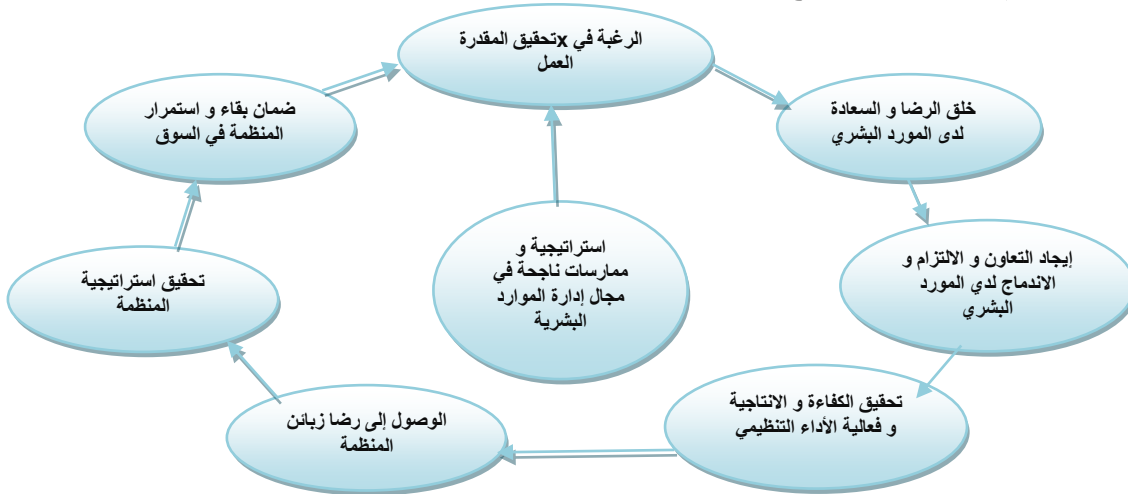
يحتاج تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين إلى وقت وجهد كبيرين، لذا فهي تحتاج إلى رؤية ثاقبة،

فالاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتا على عكس الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتيكنولوجيا مثلا.

13- قياس الأداء (performance) (Mesure du rendement):

فهو يعد المنظمة بالإفادة المرتدة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها... حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا كان هناك انحراف، كما أن العاملين يحاولون دائما الإجابة في الأنشطة التي يتم قياسها⁽²⁵⁾. إن تحقيق هذه الممارسات الإيجابية تجاه المورد البشري تجعل من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة ذات نجاعة وفعالية، وتحدد كافة الطاقات البشرية صوب الهدف المسطر نظرا لإحساس الموظفين بالرضا والأمان التام داخل منظماتهم، فيتكون لديهم شعور بالإنصاف والانتماء الحقيقي للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى التزامهم بسياساتها واستراتيجياتها ودفاعهم عليها وحرصهم على تحقيقها، كما يساعد على اندماج وانصهار كافة الفعاليات والطاقات البشرية داخل قالب تنظيمي خاص بالمنظمة يجسد ثقافتها التنظيمية ويكوّن لها قوة تنافسية متميزة، وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (02) دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل.



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان (الأردن): دار وائل، 2005، ص 93.

وتتصف مكونات دائرة الاندماج والالتزام بأن العلاقة القائمة بينها علاقة طردية، فكلما نجحت إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية جيدة، كلما سهلت عملية تعليمها وتدريبها وكان أداؤها ذا مستوى أعلى، وكلما نجحت في تحفيزها زاد مستوى رضاها وتعاونها وولائها والتزامها واندماجها للمنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة طردية في إنتاجية العمل وفعالية الأداء التنظيمي البشري وارتفاع مستوى رضا وسعادة زبائن المنظمة، وزادت حصتها في السوق وفرص بقائها واستمرارها⁽²⁶⁾.

إن الملاحظ من خلال اقتراحات جيفري فيفر حول تحسين أداء الموارد البشرية، هو غياب الوعي والاهتمام لدى مؤسسات ودول العالم النامي بهذه القيم والأسس الوظيفية التي أضحت معايير عالمية في تسيير وإدارة الموارد البشرية، خاصة لدى الوظيفة العمومية والمؤسسات الحكومية أين نجد ضعفا ملحوظا في معايير الانتقاء وطرق إجراء

مسابقات التوظيف وبرامج التكوين وأتمات القيادة الإدارية والمراقبة وتقييم الأداء ناهيك عن سلم الأجور والمكافآت والحوافز، وهو ما يجعلنا نؤكد على ضرورة إعادة النظر في السياسات الوظيفية وحثمية تحديثها وفق المنظور العلمي، فكل النظم والنظريات الإدارية الحديثة تتمحور حول الإنسان من خلال تنمية طاقاته المعرفية والسلوكية ثم كيفية إدارة واستثمار هذه الطاقات وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة.

5- استراتيجيات تحديث نظم إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة التنافسية:

إن التحولات الجديدة التي فرضتها تداعيات وتحديات العولمة التنافسية Mondialisation compétitive على المنظمات المعاصرة، تستدعي بصفة حتمية إعادة تنميط وتحديث الذهنيات القيادية والتسييرية وتطوير الفكر الإداري - وفق منظور الجودة- بصفة تتلائم مع طبيعة المجتمع المعرفي والرقمي La société de savoir et numérique المتسم بالسرعة والطفرة المعرفية والاتصالية، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تنظيمية حديثة قصد الارتقاء بسلوك وأداء الموارد البشرية وتحديث معارفها وكفاءاتها وفق المعايير الدولية في التسيير، حتى لا تبقى المنظمة على هامش التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها التنظيمية، وفي هذا الصدد يقول أحد المفكرين: "تشهد الفترة الحالية تقدما هائلا في مجال الابتكارات والاختراعات التكنولوجية، ويؤدي هذا التقدم التكنولوجي السريع إلى إحداث حالة من عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالابتكار التكنولوجي وبين قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع هذا التغيير السريع... لذلك يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية استراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات التغيير، كما أصبح لزاما عليها تبني دورا مبادرا في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغيير والتكيف معه، وعليه فقد بات ضروريا إحداث توازن وتكيف اجتماعي جنبا إلى جنب مع إحداث التغييرات التكنولوجية⁽²⁷⁾. وبناء عليه سنذكر أهم الاستراتيجيات التنظيمية التي هي بمثابة معالم منهجية لاستثمار وتنمية وتحديث مفاهيم ونظم إدارة الموارد البشرية، وهي كما يلي:

1- استراتيجية تحديث القوانين والأنظمة:

إن تأثيرات العولمة والتطورات التكنولوجية أحدثت ظواهر جديدة في مجال الوظائف والمهن مثل: العمل عن بعد والعمل المؤقت والوظائف المشتركة، ومتطلبات التعامل من خلال شبكة الإنترنت إضافة إلى فتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية، كل ذلك يتطلب إعادة مستمرة للنظر في التشريعات والقوانين وتحديثها باستمرار لتواكب التطورات المتتابة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا. ويؤكد إيفانسفيتش أنه في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين ظهرت تغيرات متسارعة في مجال إدارة الموارد البشرية عطفًا على التطورات في مجال تقنية الاتصالات، أثر على أنظمة إدارة الموارد البشرية في مجالات مثل الأجور، مزايا المشاركة، الخدمات الطبية للعاملين وعائلاتهم، العناية بالنساء العاملات، وأنظمة الاختبارات في مجالات الترقية والتعيين، وتنوع العاملين، كل ذلك أدى إلى بروز إدارة الموارد البشرية بشكل مختلف عما كانت عليه سابقا. وترى ستافروكوستا " أن منظمات اليوم يجب أن تتكيف مع الاتجاهات الثورية من حيث سرعة الإنتاج، التغيرات التقنية، المنافسة الدولية، وتحديث الأنظمة والقوانين، والتغيرات السكانية والتحول نحو مجتمع خدمي⁽²⁸⁾. فكل هذه الإرهاصات والتحولات تفرض على المديريين

والمشرفين على إدارة الموارد البشرية ضرورة تحديث النظم القانونية وسن التشريعات التي تتواءم مع متطلبات الواقع وتطوراته، ذلك أن الإبقاء على القوانين مدة أطول دون تحديث وتكييف يؤدي إلى تقادمها وعرقلة مسار التنمية وتصبح عامل تثبيط للموارد البشرية وكبح لطاقاتها بدل أن تكون سببا للتحفيز وتشجيع الإبداع المستمر.

2- استراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري:

إن التنوع البشري يعتبر رافدا حيويا يبعث على الاستفادة المتبادلة والتعارف البناء بين فريق العمل وبث الحماسة والفعالية بينهم، وعلى مديري الموارد البشرية أن يعتبروا التجانس الثقافي والعلمي والعرقى واللغوي بين الموظفين عاملا إيجابيا في تكوين حركية وظيفية وثقافة تنظيمية رائدة ومتميزة.

ولتفعيل تنوع القوى العاملة بشريا وفكريا، هناك بعض الممارسات المطلوبة وهي:

- تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.
- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.
- المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العالمية المتعلقة بالتنوع وأهميته.
- تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية.

ويتميز التنوع في القوى العاملة البشرية والفكرية بمزايا منها:

أ- قوة عمل عالية الكفاءة:

حيث يكون التوجه نحو استقطاب عمالة مؤهلة من خلال برامج معدة لذلك بغض النظر عن أي خلفيات تنوعية تنحدر منها.

ب- عدالة اجتماعية:

فيجب أن تكون فرص العمل متاحة للجميع دون التركيز على مجموعات دون أخرى لأسباب تمييزية.

ج- رأس مال فكري:

أي زيادة الاستثمار والتطوير لرأس المال الفكري باعتباره مصدرا للقوى التنافسية والإبداعية⁽²⁹⁾.

3- استراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات وخلقها وتجديدها وتخزينها لتشكيل قاعدة معرفية تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والاستمرار والتنافسية⁽³⁰⁾. وفي عصرنا الحالي ومستقبلا حيث نعيش عصر المعرفة، فإن نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة (Learning Organizations) أصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية. ولكي يتم خلق وإدارة المعرفة وتعلم المنظمات والأفراد فإنه ينبغي على مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات تبني بعض السياسات منها:

أ- زيادة الاستثمار في رأس المال البشري (المعارف، القدرات، المهارات) لتكوين قوة عمل مستقبلية تنافسية.

ب- المحافظة على العمال ذوي الخبرات الجوهرية لأنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة.

ج- تشجيع العمال على المساهمة وتبادل الخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة⁽³¹⁾.

4- استراتيجية التكيف والتغيير المستمر:

التغيير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة فقد ظهرت العديد من المتغيرات في مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتزداد أهمية دور هذه الأخيرة عندما تُواجهُ المنظمة بتغيرات استراتيجية هامة، إذ تقع عليها مسؤولية وضع الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغيير. ويتركز تأثير التغيرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى وأفكار تنظيمية معاصرة يأتي في مقدمتها:

- بروز المنظمات الافتراضية Org. Virtuelles من خلال شبكة المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة.
- التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة لتأمين السرعة للاستجابة الفورية.
- الأخذ بمنطق النظم في أعمال إدارة الموارد البشرية باعتباره نظاما كاملا يتكون من نظم فرعية.
- تشجيع الإبداع والابتكار وتهيئة الظروف المشجعة لذلك.
- تنمية أساليب العمل الجماعي (Travail de groupe/Team work) لتحقيق الانتماء للمنظمة.
- إتاحة المعلومات للعاملين وللمجمهور على شبكة الإنترنت وفق آلية مناسبة⁽³²⁾.

5- استراتيجية مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة:

إن التحولات الحاصلة على مستوى الاقتصاد وتكنولوجيا الرقمنة وأساليب العمل، تتطلب من إدارة الموارد البشرية حتمية معرفة احتياجاتها من حيث نوع العاملين المرتقبين أو نظرتهم للعمل ومهارات العمالة المتاحة والظروف الاقتصادية. وبناء عليه فإنه لا بد من تبني استراتيجيات فعالة تمكن من إعادة تنظيم تركيبة القوى العاملة في سوق العمل بما يجعلها أكثر مواءمة للاحتياجات التنموية وتتكون هذه الاستراتيجيات مما يلي:

- الأخذ بأساليب العمل الحديثة وتضمينها في إدارة عملية التوظيف والاستفادة من التجارب الدولية.
- الحد من فجوة الأجر l'écart salarial بين القطاعات الحكومية والخاصة لتمكين القطاعات الحكومية من استقطاب الكفاءات المؤهلة التي تحقق لها التنافسية والاستمرارية.
- التوسع في برامج التعليم والتدريب في المجالات الإلكترونية، فهناك زيادة مطردة في نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في المجالات الإلكترونية والبرمجيات محليا وعالميا وأصبحت المعرفة التقنية مطلبا أساسيا في سوق العمل على المستوى العالمي.

6- استراتيجية التطوير الفني والمهاري:

يرى كل من بونت وويرجن أنه في عصر العولمة أصبحت هناك مهارات أساسية لا غنى لأي موظف عنها مثل: التعامل مع المعلومات واستخدام الحاسب الآلي والمعرفة للغة أجنبية أو أكثر وهناك مهارات جديدة لا تحل محل المهارات التقليدية ولكن تكملها وتوسعها وهذه المهارات هي: العمل ضمن فرق، وحل المشكلات، ومهارات تقنية المعلومات والاتصالات⁽³³⁾. وحتى تكون المنظمات قادرة على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية، ومواردها البشرية فإنه لا بد من تبني استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في ما يلي:

1.6 استراتيجية التعليم والتدريب المستمر:

للحد من تقادم المهارات Vieillessement des compétences باستحداث برامج تطويرية للعاملين لاستيعاب المهارات الجديدة لتمكينهم من القدرة على التكيف، ومنح حوافز تشجيعية على التنمية الذاتية.

2.6 التنوع المهاري وتبني أساليب العمل الجماعي:

ويتم ذلك بتبني سياسة دوران العمل والاشتراك في حلقات الجودة، والعمل ضمن فريق، ليُكوّن الأفراد مخزوناً مهارياً تستفيد منه المنظمة لمواجهة المتغيرات المستمرة.

3.6 استقطاب الموارد متعددة المهارات:

باتخاذ سياسة واضحة وفاعلة تمكن من التعرف على المرشحين الأكثر كفاءة وتنوعاً مهارياً، ومن الأساليب المستخدمة أسلوب اختبار إدراك المعارف، وهذا يساعد على استقطاب موارد تضيف قيمة للمنظمة.

4.6 التدريب التحويلي للعاملين وإغناء العمل:

من خلال تدريب الموارد البشرية التي تعاني من عدم قدرتها على استيعاب الوظائف المستحدثة، وما تتطلبه من مهارات ونظم تفكير يصعب لغير المتخصصين التعامل معها، وهنا تأتي أهمية التدريب التحويلي من خلال توجيه العمالة إلى أعمال يمكنهم من خلال التدريب القيام بها، وهذا سينعكس بدوره إيجاباً على ولاء العاملين للمنظمة بما يحقق أهدافها⁽³⁴⁾.

7- استراتيجية التطوير التقني والإداري:

إن ممارسات إدارة المنظمة لمهامها التسويقية والموارد البشرية والتمويل وغيرها، أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تقنية المعلومات، فالعديد من المنظمات تعتمد مثلاً على الاستقطاب الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والشراء الإلكتروني... وتأتي الحكومة الإلكترونية كإحدى التقنيات الإدارية الجديدة التي تمكن من تقديم خدمات أسهل لتحقيق إنتاجية أعلى، وتوفير معلومات أفضل، وتقليص شكاوى المواطنين. ولمواجهة الثورة التقنية فإنه لا بد من تبني استراتيجيات تمكن من التعامل مع تطوراتها وانعكاساتها على المنظمات، نوضحها في ما يلي:

1.7 تعظيم الاستفادة من التقنية:

وذلك بما توفره من برامج للتطوير والتعليم المستمر وما تقدمه من حوافز ومكافآت للعمالء للمعرفة، إضافة إلى استغلال تقنية المعلومات والاتصالات كالأنترنز مثلاً في عملية التوظيف والاستقطاب وممارسة أعمال إدارة الموارد البشرية.

2.7 تبني أسلوب فرق العمل:

باتخاذ الإجراءات اللازمة لتكليف العمال مع التقنية الحديثة وإعداد البرامج التدريبية والعمل ضمن فرق عمل للاستفادة من خبرات البعض وللمشاركة في صنع القرار.

3.7 استخدام التقنيات التعليمية والتدريبية الحديثة:

من خلال الأقراص المدججة وشبكة الانترنت والتعلم عن بعد والاتصال بالخبراء في مختلف أنحاء العالم... الخ.

4.7 تبني منهج العمل الإلكتروني:

تُمكن التقنية الموظفين من العمل في أوقات مختلفة، على ضوء ما تمتلكه من إمكانيات وكذلك العمل عن بعد باستخدام الحاسب الآلي.

5.7 سرعة الاستجابة:

تحتم العولمة على المنظمات سرعة الاستجابة للمستجدات التقنية ووضع البرامج التدريبية اللازمة لمواردها البشرية للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية واستيعابها⁽³⁵⁾.

8- استراتيجية التفكير الإستباقي والتنافسي:

إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تنمية الموارد البشرية ومن أهمها:

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
 - تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الموارد البشرية.
 - خلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير⁽³⁶⁾.
- ولأجل تحقيق سبق في الميزة التنافسية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى الاستراتيجيات التالية:

1.8 التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية:

من خلال تبني أنظمة وإجراءات ذات توجه عالمي، تحقق العدالة في أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز... وأن تتم عمليات الاختيار والتقييم للعاملين وفق المعايير العالمية.

2.8 العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة:

من خلال الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتدريبها لإكسابها المهارات والقدرات اللازمة التي تمكن من إضافة قيمة لأعمالها وممارستها، وتمكين المنظمة من تحقيق أفضلية تنافسية، باستخدام التقنيات الجديدة والتطلع للمنافسة عالمياً.

3.8 الإستقطاب الإستباقي:

ويتمثل في مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على جذب واستقطاب الكفاءات المؤهلة، والحفاظ عليها وصيانتها وتطويرها باستمرار، وإيجاد الأنظمة والتشريعات والسياسات التي تحفز على البقاء ورفع الأداء والولاء التنظيمي.

Fidélité organisationnel.

4.8 تبني الحوافز التشجيعية المرتبطة بالإبداع والابتكار:

أفرزت التغيرات في طبيعة الوظائف ومستوى المعارف والمهارات المطلوبة الحاجة لتبني برامج تحفيز تدعم عمليات الإبداع والابتكار، مما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات ويعزز الاتجاه الإستباقي نحو الاستفادة من التطورات التقنية واستغلالها.

5.8 التقييم الإستباقي:

أي تحديد العقبات والصعوبات التي ستواجه إدارة الموارد البشرية ووضع الحلول المناسبة لها قبل البدء في تنفيذ عمليات الإصلاح، وتقييم الوظائف بأسلوب علمي⁽³⁷⁾.

9- استراتيجية إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية:

يتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري بأن مستقبل تنمية وتطوير الموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالية: القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية، الخبرات المتعددة محليا ودوليا، القدرات القيادية التعاونية، مهارات الإدارة الذاتية، المرونة والثقة والتكامل مع العاملين.

ولقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن 21 تتطلب إعادة النظر في كثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها... بهدف التوافق الدائم والتأقلم مع متغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والحد من وطأة الهيكل التنظيمي الثابت، فالالتجاهات الحديثة تشير إلى التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي، ومن التقسيم العمودي إلى التقسيم الأفقي⁽³⁸⁾.

10- إعادة هندسة العمليات والتطوير التنظيمي:

يقصد بـ إعادة هندسة العمليات La réingénierie des processus: أي التغيير السريع والجدري في العمليات الإدارية والهيكل التنظيمية والنظم والسياسات وأسلوب وطريقة أداء العمل بهدف تحقيق الإنتاجية العالية، وهذه الفلسفة الجديدة جاءت كنتيجة لاتباع أسلوب التحسين المستمر الذي فرض على إدارة الموارد البشرية إتباع منهج مكمل له بغرض الاستفادة من نقائصه وتحسين الإنتاجية بشكل متزايد⁽³⁹⁾.

والتطوير التنظيمي Développement organisationnel كما يعرفه (ريش H.Ruch) هو: " عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها." ويعرفه (ريتشارد بيكهارد Richard Bechard) بأنه: " الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية ". كما أشار بيكهارد إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها. وقد أوضح كل من مينك وشولتز O.Mink et J.Shultz أن المنظمات الإدارية يجب أن تكون قادرة على التأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الابتكارية ضرورية جدا في مواجهة قوى التغيير⁽⁴⁰⁾.

11- تفعيل آليات ومهارات الاتصال الفعال بين الموارد البشرية:

إن الواقع العملي يثبت أن الاتصالات الفعالة Communication efficace تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، خصوصا إذا ما أخذ الجانب الإنساني والاجتماعي بعين الاعتبار، فالوضوح والصرامة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والاستماع الجيد يمكن العاملين بالمنظمة من الاستفادة من وجهة النظر المختلفة التي تكونت نتيجة لاختلاف الثقافات وتعددتها وتساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات،

لأن الصراع هو الوحيد الذي يستطيع زيادة الاختلاف في وجهات النظر ويمنع الابتكار⁽⁴¹⁾. وحسب " فراس ومونج وراسل " فإن الاتصال الجيد يحقق الإبداع بالمنظمة من خلال إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي *Comportement organisationnel* وتطوير المنظمة⁽⁴²⁾. فتفعيل آليات الاتصال وتحديثها يسهم في تفجير الطاقات الإبداعية للموارد البشرية وبعثها على الإسهام والتواصل فيما بينها، الأمر الذي يؤدي إلى ما يسمى بمفهوم التعااضد *Collaboration* والذي بدوره يحقق الكفاءات الجماعية والاستراتيجية للمنظمة.

12- ربط استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة:

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية،⁽⁴³⁾ فلم تعد إدارة تقليدية فنية تعنى فقط بالجوانب العملية قصيرة الأمد بل إن دورها أصبح ممتدا ليشكل منظورا بعيد الأمد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة وكذلك مع أنظمة الرقابة والعلاقات والأدوار وشمل أيضا الوظائف ومسمياتها⁽⁴⁴⁾.

إن كافة الاستراتيجيات الآنفة تعتبر مدخلا أساسيا لتحديث وتطوير أداء وممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءاتها التنظيمية، وهو ما يعضد أيضا سياساتها الاستراتيجية على المستوى الوظيفي وينعكس إيجابا على نجاح اختيارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

وبناء عليه نقول: لقد أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تسعى جاهدة لتطوير وظائفها واستراتيجياتها بما يتماشى إيجابا مع التغيرات الحديثة حتى تفيد منها أكثر في النهوض بالأعباء التنظيمية والإنتاجية وتحديث آليات التسيير الخاصة بالموارد البشري.

ولأجل ذلك سعت المنظمات والإدارات ذات الوعي المعرفي إلى إدخال جملة من التعديلات الجوهرية على سياسات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية وأدوارها الوظيفية ورسم خطط استشرافية ووضع البدائل الاستراتيجية للتعامل مع رأس المال البشري والمعرفي والفكري، واستثماره بما يتماشى مع التحديات التنافسية الجديدة التي أفرزتها النظم الاتصالية والتكنولوجية الحديثة.

خاتمة:

في ظل تعاظم تحديات التكنولوجيا وعولمة شبكات الاتصال والطفرة الرقمية في العالم المعرفي التي أصبحت تفرض نفسها فوق إرادة الدول والمنظمات، إذ لا سبيل إلى إيقاف الزحف الحثيث والسريع لتداعيات العولمة والرقمنة والشبكيات المعرفية ونظم المعلومات المتطورة، الأمر الذي من شأنه أن يضع كافة المنظمات أمام تحدٍ حتمي وهو ضرورة التفاعل والتكيف إيجابا مع الأساليب والنظم والسياسات الحديثة في التسيير وإدارة مختلف أنشطة الموارد البشرية، فقد أثبتت التجربة أن مجرد اقتناء الوسائل التكنولوجية الحديثة وبذل الأموال الطائلة للاستثمار في الموارد المادية لن يسهم في تقدم نظم الإدارة وتطوير مستوى الخدمة، حيث أن أغلب هذه الوسائل قد تهاكت أو أضحت عديمة الفعالية بسبب غياب الكفاءات البشرية عالية

التكوين والمهارة والتي تستطيع إحداث الفارق وخلق القيمة الإضافية التنافسية، فالرهان الأساسي الذي يقف أمام منظمات القرن الواحد والعشرين وبالأخص في دول العالم النامي يتمثل في إعادة رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والتوجه إلى الاستثمار في الكفاءات البشرية تعليماً وتدريباً وتحفيزاً وتطويراً بصورة مستمرة وواعية، وهذا يتطلب ابتداءً قناعة راسخة لدى الحكومات والمسيرين ومتخذي القرار بجدوى هذه المقاربة، وإدراك مدى أهمية رأس المال البشري والمعرفي والمهاري في النهوض بأعباء التنمية والتطور، ثم وضع الخطط والاستراتيجيات العملية لتنمية واستثمار الموارد البشرية على مستوى القطاع العام والخاص مع إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية وتشكيل مفاهيم وقيم إدارية تتماشى مع المنظور العالمي الحديث وتستجيب لمتطلبات العصر المعرفي والرقمي.

التهميش:

- (1) قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص 117.
- (2) عبد الكريم بوحنص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2010، ص 25.
- (3) قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. المرجع السابق، ص 70.
- (4) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة، دار كتب عربية، 2003، ص 40.
- (5) المرجع نفسه، ص 61.
- (6) حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار المسيرة، 2007-1427، ص 25.
- (7) سعاد نايف البرنوطي إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط3، عمان (الأردن): دار وائل، (د ت ن)، ص 38.
- (8) حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 26.
- (9) عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار الفكر، 2011، ص ص 24-25.
- (10) سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص التسيير، 2004-2005)، ص 117.
- (11) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 302.
- (12) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 06.
- (13) بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 47.
- (14) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. ط2، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 34.
- (15) المرجع نفسه، ص 35.
- (16) زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية". رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان (مصر)، ص 89.
- (17) زاوي صورية وتومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 8.
- (18) علي السلمي، مرجع سابق، ص 265.
- (19) كلمة السيد علي الكمالي رئيس لجنة مؤتمر: " تطوير مؤشر قياس الأداء والإبداع التنافسي العالمي للمؤسسات الحكومية "، دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة: فندق برج العرب، 2009/11/15.
- (20) محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلوني، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 44.
- (21) قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. المرجع السابق، ص 103.
- (22) مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة. القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع والترجمة، 2007، ص ص 105-108.

- (23) جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer، "الموارد البشرية كقوة تنافسية: تفجير القوة الكامنة في العاملين". مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد الثاني عشر، السنة الثالثة، 1994، ص 2.
- (24) وهذا ما يطلق عليه في النظرية الإدارية الحديثة بالتمكين Empowerment وقد حظي باهتمام بالغ في تسعينات القرن العشرين حيث يعرفه كل من Bennis and Townsend بأنه: "تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقة تتواءم مع الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكياً وفنياً ومهارياً لأداء العمل والثقة فيهم." ينظر لدراسة: أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة". مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 38، الملحق 2، 2011، ص 469.
- (25) مدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة. مرجع سابق، ص 108-111.
- (26) عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان (الأردن): دار وائل، 2005، ص 93.
- (27) حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 453-454.
- (28) سعيد بن عبيد بن نمشة، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض". (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 1428-2007)، ص 91.
- (29) المرجع نفسه، ص 92-94.
- (30) عبد المنعم رمضان الطهراوي، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة". (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1431-2010)، ص 35.
- (31) سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص 96-97.
- (32) المرجع نفسه، ص 100-101.
- (33) المرجع نفسه، ص 103-105.
- (34) عبد المنعم رمضان الطهراوي، المرجع السابق، ص 33-38.
- (35) سعيد بن عبيد بن نمشة، المرجع السابق، ص 110-111.
- (36) عبد المنعم رمضان الطهراوي، المرجع السابق، ص 37-38.
- (37) سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص 117-118.
- (38) عبد المنعم رمضان الطهراوي، مرجع سابق، ص 39.
- (39) قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 100.
- (40) عبد الله بن عبد الغني طحيم، التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات. ط 5، جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع، 1430-2009، ص 59-62.
- (41) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 34.
- (42) المرجع نفسه، ص 35.
- (43) ابراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة: دار الفكر العربي، 2013، ص 140.
- (44) صالح مهدي محسن العامري وظاهر منصور محسن الغالبي، الإدارة والأعمال. ط 2، عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 654.